

Analýza konkurenčního prostředí společnosti Fagus a. s.

Josef Hamšík

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef HAMŠÍK**
Osobní číslo: **M100562**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí společnosti Fagus a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte rešerši odborné literatury ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Fagus a. s.
- Provedte analýzu konkurenčního prostředí vybraných regionálních a zahraničních konkurentů společnosti Fagus a. s.
- Porovnejte a zhodnoťte dosažené výsledky analýzy.
- Navrhněte možné řešení pro zlepšení postavení společnosti do budoucna.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


1. BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4341-7.
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (II)*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.
6. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-868-9848-2.

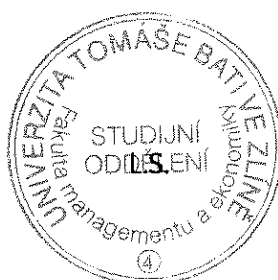
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Machovská**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **31. května 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23.08.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí výrobní společnosti Fagus a. s., která podniká v oblasti výroby modulárních kontejnerů a modulárních staveb. Práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části se zaměřujeme na provedení rešerše odborné literatury, pomocí níž vysvětlujeme základní teoretické pojmy, jako jsou konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční boj či konkurenční prostředí. Následuje teoretický základ o samotné konkurenční analýze, ve kterém se zaměřujeme především na proces její realizace a na metody a techniky jejího zpracování. Teoretickou část práce pak uzavírá tematika konkurenční strategie. V praktické části je pak nejprve charakterizována samotná společnost Fagus a. s., po které následuje vypracování konkurenční analýzy vybraných regionálních a zahraničních konkurentů společnosti Fagus a. s., dle metod popsanych v teoretické části. Závěr práce pak obsahuje syntézu zjištěných poznatků včetně návrhů řešení pro zlepšení konkurenceschopnosti analyzované společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční boj, konkurenční prostředí, konkurenční analýza, konkurenční strategie.

ABSTRACT

This thesis deals with the analysis of the competitive environment of the production company Fagus a. s., which operates in the production of modular containers and modular buildings. The thesis is composed of two parts. In the theoretical part, it focuses on the implementation of literature research, by which we explain the basic theoretical concepts such as competition, competitiveness, competitive advantage, competitive struggle and competitive environment. The following is the theoretical basis of the actual competitive analysis, where the focus is primarily on the process of its implementation and the methods and techniques of this process. The theoretical part of the paper is then concluded by the theme of competitive strategy. The practical part first characterizes Fagus company itself, followed by the development of competitive analysis of selected regional and foreign competitors of Fagus as, according to the methods described in the theoretical part. The conclusion then provides a synthesis of the findings including proposals for improving the competitiveness of the analyzed company.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, competitive struggle, competitive environment, competitive analysis, competitive strategy.

Poděkování

Touto formou bych rád poděkoval své konzultantce bakalářské práce Ing. Růženě Vorlové a také mé vedoucí práce Ing. Evě Machovské za věnovaný čas, cenné rady a připomínky. Mé poděkování dále patří také zaměstnancům společnosti Fagus a. s., za jejich ochotu a poskytnuté materiály.

Citát

”

Nebojujte s konkurenty,
učiňte je bezpředmětnými.

“

KIM W. CHAN A RENEE MAUBORGNE

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ	13
1.1 DEFINICE A POJETÍ KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOSTI	13
1.2 TYPOLOGIE KONKURENCE	14
1.2.1 Členění konkurence z teritoriálního hlediska.....	14
1.2.2 Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.....	15
1.2.3 Členění konkurence z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce	16
1.2.4 Členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí	17
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	18
1.4 KONKURENČNÍ BOJ	19
1.5 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	20
2 KONKURENČNÍ ANALÝZA	22
2.1 DEFINICE A PODSTATA KONKURENČNÍ ANALÝZY	22
2.2 CÍLE KONKURENČNÍ ANALÝZY	23
2.3 POSTUP PŘI REALIZACI KONKURENČNÍ ANALÝZY	23
2.4 INFORMAČNÍ ZDROJE PRO KONKURENČNÍ ANALÝZU	26
2.5 METODY A TECHNIKY KONKURENČNÍ ANALÝZY.....	28
2.5.1 SWOT analýza	28
2.5.2 PEST analýza	29
2.5.3 Porterova pětifaktorová analýza.....	32
2.5.4 Analýza konkurenční výhody.....	35
2.5.5 Grafická analýza.....	36
3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FAGUS A. S.	40
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	40
4.2 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	42
4.3 VYMEZENÍ PŘEDMĚTU ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	43
4.4 TECHNICKÁ SPECIFIKACE VÝROBY MODULÁRNÍCH STAVEB.....	44
4.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	45
4.6 POLITIKA JAKOSTI SPOLEČNOSTI.....	45
5 KONKURENČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI FAGUS A. S.	46
5.1 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH SUBJEKTŮ	46
5.2 PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ	50
5.2.1 ALGECO s. r. o.	50
5.2.2 KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o.....	52
5.2.3 ALHO Holding GmbH.....	53
5.2.4 KLEUSBERG Holding GmbH & Co. KG.....	55

5.3	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ	58
5.3.1	Srovnání konkurentů podle tržeb	58
5.3.2	Srovnání konkurentů podle hospodářského výsledku	60
5.3.3	Srovnání finanční situace konkurentů pomocí grafické analýzy.....	62
5.3.4	Srovnání konkurenčních subjektů dle cenové nabídky	65
5.3.5	Srovnání konkurentů dle reakce na „falešnou poptávku“	70
5.3.6	Srovnání konkurence dle úrovně doprovodných služeb.....	72
5.4	ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY	73
5.5	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	75
5.5.1	Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví.....	75
5.5.2	Hrozba substitučních statků či služeb	76
5.5.3	Smluvní síla kupujících	77
5.5.4	Dohadovací síla dodavatelů.....	79
5.5.5	Stávající konkurence v odvětví	79
5.6	PEST ANALÝZA	80
5.6.1	Politicko-legislativní faktory	80
5.6.2	Ekonomické faktory	83
5.6.3	Sociálně-kulturní faktory.....	87
5.6.4	Technologické faktory.....	88
5.7	SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ POMOCÍ SWOT ANALÝZY	89
5.7.1	Identifikace problémových oblastí z hlediska konkurenceschopnosti	89
6	NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI FAGUS A. S.....	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Konkurenceschopnost je vlastnost, bez které by společnost v dnešní době neměla šanci dosáhnout svých stanovených cílů, jako například generovat vysoký zisk, zvyšovat svůj tržní podíl či maximalizovat svou tržní hodnotu. Z tohoto důvodu je však důležité, aby společnost našla v co možná nejkratší době svou konkurenční výhodu, pomocí které by si otevřela pomyslnou bránu do konkurenčního prostředí, ve kterém by již společnost dokázala plnohodnotně bojovat se svými konkurenčními subjekty o své potencionální zákazníky. Konkurenční výhoda je totiž v dnešní době důležitým prostředkem, který společnosti napomáhá se diferencovat od podobně zaměřených společností v odvětví. Díky odlišení může totiž společnost získat významný konkurenční náskok, který může vést až k dominantnímu postavení na trhu. Samotné získání konkurenční výhody však k dlouhodobějšímu úspěchu společnosti nestačí, jelikož důležité je, aby společnost byla schopna svou konkurenční výhodu udržet po co nejdélší dobu. K tomu nám slouží strategické plánování a vhodně zvolená konkurenční strategie, která získaná pozitiva z konkurenční výhody nadále umocňuje.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu konkurenčního prostředí vybraných regionálních a zahraničních konkurentů společnosti Fagus a. s. Na základě získaných výsledků pak identifikovat základní problémové oblasti, které nejvíce ohrožují a limitují analyzovanou společnost, a v návaznosti na to, navrhnout možná opatření a doporučení, která by do budoucna vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti analyzované společnosti.

V teoretické části této práce je provedena rešerše odborné literatury, na jejímž základě je zpracován teoretický základ pro realizaci nastíněných cílů. Zabýváme se zde samotným pojmem konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční boj či následně pak celou problematikou konkurenční analýzy. Popisujeme zde použitelné metody a techniky jako například SWOT analýzu, PEST analýzu, Porterův pětifaktorový rozbor, analýzu konkurenční výhody či méně známou grafickou analýzu. Na závěr teoretické části práce je pak zařazena také teorie o konkurenčních strategiích.

V praktické části se pak blíže věnujeme základní charakteristice společnosti Fagus a. s., především základním informacím o společnosti, dále pak vymezením jejího předmětu podnikání, marketingovou strategií společnosti či v neposlední řadě její politikou jakosti.

Dále pak následuje provedení samotné konkurenční analýzy. Nejprve se zaměřujeme na identifikaci konkurenčních subjektů a jejich detailnější představení. Následuje srovnání konkurence podle různých kritérií (podle tržeb, VH, finanční situace, dále pak podle cenové

nabídky, reakce na „falešnou poptávku“ či úrovně doprovodných služeb). Pokračujeme analýzou Porterova modelu pěti konkurenčních sil a PEST analýzou. Celá práce je pak ukončena syntézou zjištěných poznatků pomocí SWOT analýzy, identifikací problémových oblastí a v neposlední řadě také navržením doporučení a řešení pro analyzovanou společnost.

Při psaní této klasifikační práce využíváme tzv. autorského plurálu (plural maiesticus) a metod analýzy a následné syntézy zjištěných poznatků.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

1.1 Definice a pojetí konkurence a konkurenceschopnosti

Konkurence je v dnešní době jedna z nejmocnějších sil, která slouží k neustálému zlepšování, rozmachu a vývoji všech oblastí lidského snažení. Konkurence jako taková, existuje již od doby, kdy existuje samo lidstvo. V rámci vývoje lidské společnosti můžeme konkurenci vidět skoro za vším, ať už za potyčkami mezi pravěkými kmeny či za válkami velkých mocných říší nebo za honbou člověka dobýt vesmír. Tato práce se však na konkurenci zaměří především z ekonomicko-marketingového hlediska.

Slovo konkurence je pojem odvozený od latinského „concurrere“, což v překladu znamená „vést spolu“ či „běžet spolu“. V dnešní době tento pojem asi nejlépe vyjadřuje definice, která říká, že konkurence je *„otevřenou množinou konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí, funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený s vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“* (Čichovský, 2002, s. 13)

Zajímavý pohled na danou věc má však také Alena Zeplenerová (2009), která definuje konkurenci jako formu rivalství, soutěžení či soupeření mezi jednotlivci, skupinami, či národy, která vzniká v důsledku snahy dvou či více stran dosáhnout toho, čeho všechny subjekty současně dosáhnout nemohou.

V návaznosti na pojem konkurence se dále objevuje výraz konkurenceschopnost. Ten je však obtížněji definovatelný, jelikož význam tohoto slova může do značné míry záviset na tom, jaký aspekt konkurenceschopnosti má být vystižen a zdůrazněn. Pro naši potřebu bude stačit, pokud si přiblížíme tři základní pohledy na zmíněný výraz.

První obecné pojetí na konkurenceschopnost nahlíží jako na vlastnost, schopnost či potenciál subjektu úspěšně se zapojit do soutěže s jinými subjekty na trhu. Druhé, tzv. Porterovské pojetí říká, že konkurenceschopnost je schopnost čelit pěti hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí – tj. odběratelům, dodavatelům, stávající konkurenci, nově vstupujícím subjektům a substituentům. Poslední marketingově-produkční pojetí definuje konkurenceschopnost jako proces, při kterém se zákazníci, uživatelé a spotřebitelé ve svém nákupním chování rozhodují a orientují zejména podle konkurenční výhody produktů a výrobců. (Čichovský, © 2004–2011)

Nyní si položíme otázku. Jaký je tedy vlastně rozdíl mezi pojmem konkurence a konkurenceschopnost? Na tuhle otázku nám odpoví Zdeněk Mikoláš (2005), který tvrdí, že hlavní rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností podniku tkví především v rozdílu mezi jeho výslednými aktivitami (tj. v poskytnutých statcích a službách) a jeho potenciálem. Podle tohoto výroku se dá tvrdit, že konkurenceschopnost (tedy schopnost soutěžit) je nutnou podmínkou k tomu, aby podnik dokázal úspěšně konkurovat (svými aktivitami) s ostatními subjekty na trhu. Opačně však tento postup nelze aplikovat.

1.2 Typologie konkurence

Do dnešní doby, se v důsledku historického a evolučního vývoje společnosti, vyvinula obrovská spousta druhů a typů konkurence. Proto vznikly snahy konkurenci kategorizovat. Podle Ludvíka Čichovského (2002) a Dagmary Jakubíkové (2008) můžeme konkurenci, s kterou přicházíme běžně do styku, rozdělit podle čtyř základních hledisek. A to:

- Teritoriálního hlediska (rozsahu konkurenčního působení).
- Hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.
- Hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce.
- Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

1.2.1 Členění konkurence z teritoriálního hlediska

Toto členění se zaměřuje na schopnost konkurenčních subjektů, působit v různém rozsahu v rámci konkurenčního prostředí. Z tohoto pohledu rozlišuje dle Čichovského (2002) šest skupin konkurence:

1. Globální konkurence – působí svým rozsahem prakticky celosvětově (globálně). Dílčí národní trhy či dílčí alianční tržní seskupení jsou obsazovány podle míry otevřenosti či uzavřenosti dané ekonomiky/teritoria.
2. Alianční konkurence – zasahuje svým konkurenčním působením jednotlivé nadnárodní tržní prostory (EU, CEFTA, ASEAN, EFTA), která jsou účelově vytvářeny jako ekonomická kooperační sdružení konkrétních států pro dosažení stanovených cílů.
3. Národní konkurence – představuje konkurenční subjekty, které působí teritoriálně, tzn. na území jednoho státu, kde je daný subjekt povinen dodržovat stanovené pravidla právního řádu a poctivé hospodářské soutěže.

4. Meziodvětvová konkurence – představuje souhrn konkurenčních subjektů, které působí ve více než jednom odvětví ekonomiky daného státu. Současně však také obsahuje substituenty, kteří se snaží z jednoho odvětví dostat do druhého.
5. Odvětvová konkurence – představuje všechny konkurenční subjekty v rámci jednoho odvětví ekonomiky a trhů, které se v daném odvětví nachází.
6. Komoditní konkurence – obsahuje všechny konkurenty, vyrábějící nebo distribuující homogenní či podobný statek (komoditu).

Jakubíková (2008) dále dodává, že společnost, která analyzuje svou konkurenci, se nemá jednostranně omezovat jen na konkurenci působící v blízkém prostředí společnosti, nýbrž také na konkurenty „vzdálenější“, kteří by společnost mohli v budoucnu ohrozit i na svém domácím trhu.

1.2.2 Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí

Další členění konkurence se zaměřuje na nahraditelnost produktu v rámci konkurenčního prostředí. Tato typologie je založena na principu čtyř úrovní nahraditelnosti produktu, což znamená, že producent či distributor se snaží identifikovat na trhu produkt či subjekt, který by ohrožoval pozici produktu na analyzovaném trhu. V rámci této typologie Čichovský (2002) rozlišuje konkurenci - značek, odvětvovou konkurenci, konkurenci formy a rodu. Jednotlivé typy konkurence definuje následovně:

1. Konkurence značek – vzniká v té situaci, kdy producent či distributor za svého konkurenta nebo konkurenty považuje ty subjekty (producenty a distributory na úrovni všech distribučních kanálů), kteří nabízejí obdobné produkty a služby stejnému odběratelskému trhu za paralelní ceny.
2. Konkurence odvětvová – je charakteristická tím, že producenti nebo distributoři považují za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků, a to z toho důvodu, že tato skupina výrobců dokáže uspokojit potřeby a přání příslušných zákazníků na trhu naprosto identicky.
3. Konkurence formy – vzniká za předpokladu, kdy producent či distributor považuje za konkurenční subjekty výrobce, kteří dokážou uspokojit požadavky trhu různými formami či způsoby.

4. Konkurence rodu – je typická situace, kdy producent nebo distributor považuje za své konkurenty takové subjekty, kteří soupeří o toky hodnot (např. peněžní prostředky či tržní podíl) daného segmentu trhu.

1.2.3 Členění konkurence z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciaci produkce

Kategorizace konkurence podle počtu výrobců a stupně diferenciaci je vlastně členění z hlediska specifikace a struktury daného odvětví. Odvětví je podle Philipa Kotlera (2002, s. 382) „*skupina firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristickými znaky podobné.*“

V návaznosti na zmíněnou definici je zřejmé, že dané členění se zaměří především na specifikaci určitého počtu výrobců či prodávajících a na posouzení, zda je výrobek homogenní či vysoce diferenciovaný. (Kotler, 2002)

Výše uvedené charakteristiky nám dle Horákové (1992), Kotlera (2002), Čichovského (2002) a Keřkovského (2004) umožňují určit následující čtyři typy odvětví – dokonalou konkurenci, monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci.

1. Dokonalá konkurence – je extrémní ekonomické prostředí, které se vyznačuje především velkým počtem individuálních výrobků či distributorů, kteří nabízejí nediferencovaný statek či službu. (Horáková, 1992) Philip Kotler (2002) dále dodává, že jelikož neexistuje možnost diferenciaci statku a služby, budou ceny konkurenčních subjektů stejné, To znamená, že cenová konkurence není v delším časovém horizontu možná. Horáková (1992) dále tvrdí, že propagace v dokonalé konkurenci ztrácí význam. Tuto myšlenku však vyvrací Kotler (2002), který tvrdí, že propagace má v dokonalé konkurenci význam jen tehdy, pokud dokáže vytvořit psychologickou diferenciaci.
2. Čistý monopol (ryzí monopolie) – je podle Keřkovského (2004) tržní struktura (stát či nějaká oblast), v níž působí pouze jediný tržní subjekt, poskytující homogenní produkt, který na trhu nemá žádný substitut. Kotler (2002) dále dodává, že neregulovaný monopolní subjekt má na trhu neomezený vliv. Z toho důvodu si může takový subjekt libovolně určovat cenu statku či služby na trhu. V návaznosti na tyto skutečnosti propagace statku či služby a celkově i společnosti ztrácí význam. Pokud je monopolní společnost regulována, ovlivňuje chování společnosti regulátor. Ten nutí monopolní společnost stanovit nižší ceny a poskytovat více

služeb. Horáková (1992) k informacím ostatních autorům dodává, že monopolní subjekt vytváří bariéry pro vstup nových firem do odvětví a tím tak kontroluje všechny distribuční cesty.

3. Oligopol (oligomonopolie) – je ekonomická struktura, která je typická situací, kdy na trhu působí několik málo výrobců (distributorů), kteří nabízející rozhodující objem zboží a tím tak ovládají rozhodující část trhu. (Keřkovský 2004).

Oligopol můžeme, dle Kotlera (2002), dělit na:

- a. čistý oligopol, který je tvořen existencí několika málo společnostmi, které produkují v podstatě stejnou komoditu (státy OPEC, ocelářské a těžbařské firmy),
- b. diferenciovaný oligopol, který je složen z několika společností, které produkují statky a služby částečně diferencované kvalitou, stylem a servisem (automobilky, elektronika).

V podmínkách oligopolu je dle Horákové (1992) propagace nepostradatelným nástrojem marketingu a marketingové komunikace. Také cenová konkurence může být prostředkem ke zvýšení tržního podílu společnosti na úkor ostatních konkurenčních subjektů.

4. Monopolistická konkurence – je tržní prostředí, ve kterém existuje velký počet výrobců, avšak tito výrobci si však díky vysoké diferenciaci výrobků vzájemně fakticky nekonkurují. (Keřkovský, 2004)

Nabízení statky a služby jsou snadno substituovatelné. Nové firmy mohou volně vstupovat do odvětví a podniky neperspektivní zase volně vystupovat z odvětví. Neexistují tedy žádné bariéry vstupu a výstupu. Cenová konkurence v monopolistické konkurenci hraje významnou úlohu v soupeření mezi tržními subjekty. Naopak propagace má poměrně nízký význam. (Horáková, 1992)

1.2.4 Členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí

Poslední významné kritérium členění konkurence se zabývá stupněm organizovanosti a integrace (propojení) konkurenčních subjektů. Podle tohoto kritéria můžeme vytyčit následující členy konkurenční typologie – monopol, kartel, syndikát a trust (Čichovský, 2002)

1. Monopol – v tomto případě představuje konkurenci, která má dle Čichovského (2002) nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobě a distribuci. Úkolem této

formy monopolu je vytvoření dominantního konkurenčního tlaku, který by působil na jednotlivé odběratele v odvětví.

2. Kartel – jedná se o formu konkurence, které na základě smluvní kooperace (tj. kartelových dohod), ovlivňuje tržní elementy, jako jsou cena, produkce, prodej a export. Z tohoto důvodu odborná literatura dále rozlišuje kartel cenový, výrobní, odbytový a kondiční. V současné době jsou některé druhy kartelu v řadě zemí zakázány či omezeny. (Synek et al., 2007)
3. Syndikát – znázorňuje typ konkurence, ve které si konkurenční subjekty, na základě společných dohod, rozdělily tržní prostor a sjednotily cenu. Tímto však společná kooperace nekončí, jelikož společnosti v syndikátu společně uplatňují také stejnou marketingovou strategii a taktiku, čímž významně ovlivňují konkurenční prostředí. (Čichovský, 2002)
4. Trast – představuje dle Čichovského (2002) konkurenci, která si pomocí vzájemných dohod rozdělila tržní prostor, sjednotila cenu, stanovila společnou strategii a taktiku proti ostatní konkurenci a současně se dohodla také společné investiční strategii (tj. politice investování podnikového kapitálu).

V současné odborné literatuře se objevují další různá kritéria, podle kterých se dá konkurence dále a ještě detailněji kategorizovat. Za zmínku možná ještě stojí rozdělení podle Kozáka a Staňkové (2008), kteří se na konkurenční subjekty zaměřili podle jejich pravděpodobné reakce na změnu konkurenčního prostředí. Rozlišují laxeňho konkurenta (ten nereaguje rychle na změny v prostředí), vybíravého konkurenta (reaguje pouze na určité změny), konkurent-tygr (reaguje rychle a důrazně) a stochastický konkurent (jehož jednání se nedá předvídat).

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je pojem, který byl odvozen od anglického sousloví „competitive advantage“, což v doslovném českém překladu znamená „vyšší výhoda konkurence“. Jedná se o pojem, který úzce souvisí s již naformulovanými výrazy, jako jsou konkurence a konkurenceschopnost. Tato teorie se zabývá udržitelností a především rozvojem konkurenceschopnosti tržních subjektů v rámci konkurenčního boje. (Porter, 1993)

V současné době existuje již nepřehledné množství různých definic zmíněného pojmu, což v dané oblasti vytváří dojem nekonceptnosti. Proto se v rámci nadefinování konkurenční

výhody zaměříme na základní Porterovské pojetí dané problematiky, které se stalo základem pro ostatní pozdější přístupy a teorie.

Konkurenční výhoda je dle Michaela E. Portera (1993, s. 15) „*jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ Autor dále myšlenku rozvíjí a tvrdí, že konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen za určité období vyprodukovat, pro své kupující. Je však důležité, aby zmíněná vytvořená hodnota byla větší, než náklady podniku vynaložené na její vytvoření. Hodnota v tomto případě znázorňuje částku, kterou je kupující ochoten zaplatit za poskytnutí statku či služby. Aby byla daná hodnota vyšší než vynaložené náklady, musí podnik nabídnout nižší ceny než konkurence (za homogenní statek či službu), nebo musí poskytnout zvláštní výhody, které by kupujícímu vynahradily vyšší cenu. V návaznosti na výše popsané aspekty teorie, Porter (1993) naformuloval dvě základní konkurenční výhody:

1. nízké náklady,
2. a diferenciaci.

K jejich dosažení podle Portera (1993), podniku slouží tři generické strategie, které si však podrobněji představíme až v kapitole 3 – Strategie konkurence podle Portera.

1.4 Konkurenční boj

Obecně se dá říci, že boj je forma dvoustranného či vícestranného konfliktu, při které se protivníci snaží podrobit nebo zničit svého nepřítele. V přeneseném významu se však jedná o synonymum pro slovo soutěž. Z toho pohledu můžeme za pojmem konkurenční boj vidět hospodářskou soutěž, kde tržní subjekty soutěží dle platných právních předpisů o pozici na trhu.

Konkurenční boj je dle odborné literatury proces vydobývání konkurenční pozice, která dříve patřila jiné úspěšnější firmě (která měla konkurenční výhodu a později ji díky konkurenčnímu boji ztratila). (Bartes, 1997)

Autor dále tvrdí, že průběh a výsledek konkurenčního boje závisí především na správné volbě konkurenční strategie. Ta totiž společnost vede v konkurenčním boji na náročných trzích, kde je tvrdá a ostrá konkurence. Dále ji radí, jak připravit konkurenční firmy o část zisku či o část jejich podílu na trhu a to podle zásad tzv. bojového umění (tj. pravidel hospodářské soutěže).

Bartes (1997) dále uvádí, že konkurenční boj, je velká válka mezi konkurenčními nabídkami, které se střetávají v boji o zákazníka.

V rámci konkurenčního boje autor rozlišuje dvě konkurenční koncepce:

1. Ofenzivní pojetí – představuje konkurenční boj pomocí tzv. strategické iniciativy. Subjekt, který má strategický potenciál, strategickou iniciativu uchopí, a tím podle svým cílů a záměrů do budoucna (ex ante) ovlivňuje vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenci, znemožňuje konkurenčním subjektům, dosáhnou chtěných výsledků.
2. Defenzivní pojetí – prezentuje reakce firmy (ex post) na již existující skutečnosti na trhu. Daná společnost je donucena reagovat pod tíhou vnějších i vnitřních sil na již existující hrozby a příležitosti na trhu.

1.5 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je dle Čichovského (2002, s. 11) „*časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemná interakce dvou či více konkurenčních subjektů, kteří se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou či podobnou činnost, kteří mají stejné či podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosahování.*“

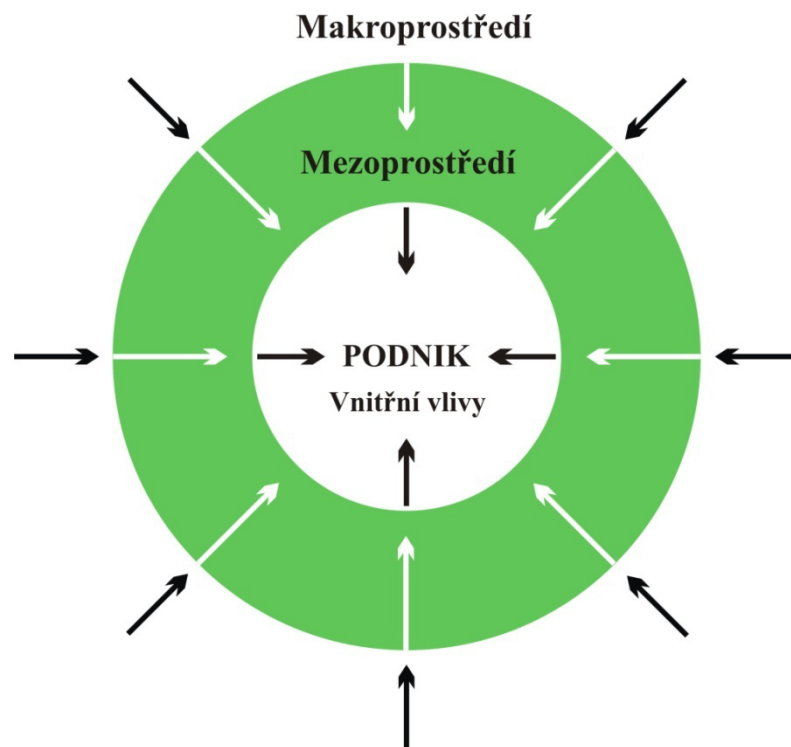
Výše uvedená definice je však velice obširně naformulovaná a proto autor následně definuje konkurenční prostředí ještě podle marketingového pojetí. Z tohoto pohledu je dle Čichovského (2002, s. 12) konkurenční prostředí „*místem, kde se střetává potřeba prostředí, jako pocitu nedostatku, který je spojený s touhou po uspokojení. Tato zmínění potřeba je pak vymezená marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou.*“

Čichovský (2002) dále tvrdí, že následná úspěšnost a efektivnost saturace poptávky závisí především na konkurenčních výhodách statků a služeb, a to jak u kupujícího tak také i u prodávajícího. Právě konkurenční výhody jsou tedy klíčové při volbě dodavatele nebo distributora.

Dle Světlíka (2005) je konkurenční prostředí částí mezoprostředí společnosti, kterou sám podnik může parciálně ovlivňovat a to díky svým aktivitám na trhu. Stejně tak i z druhé strany je rozhodování společnosti ovlivněno činnostmi své konkurence.

V návaznosti na použité výrazy si dále v této kapitole nadefinujeme pojmy jako mikroprostředí (vnitřní prostředí), mezoprostředí a makroprostředí společnosti (vnější prostředí), což jsou složky podnikového okolí. Světlík (2005) zmíněné složky definuje následovně:

1. Mikroprostředí – neboli vnitřní prostředí firmy, je pojem, který představuje podnik jako organizaci, která je tvořena organizační strukturou, vedením společnosti, zaměstnanci, kulturou organizace či její historií.
2. Mezoprostředí – je tvořeno subjekty, kteří ovlivňují chování organizace v rámci trhu. Jedná se o zákazníky, konkurenční subjekty, partnery, orgány státní správy a samosprávy či o veřejnost.
3. Makroprostředí – je pojem, který je spojen s působením politických, ekonomických, přírodních, kulturních a demografických vlivů. Tvoří podnikatelské klima, které je charakteristické neustálými změnami, svou nestabilitou a turbulencemi.



Zdroj: vlastní zpracování na základě Světlíka (2005, s. 23–38)

Obr. 1. Vlivy působící na podnik

2 KONKURENČNÍ ANALÝZA

V dnešní době se informace a znalosti staly jedním z nejcennějších podnikových zdrojů. Samotný Peter Drucker (1993, s. 21) ve své knize *Postkapitalistická společnost* tvrdí, že: *„znalosti a informace jsou dnes jediným smysluplným zdrojem. Tradiční výrobní faktory jako půda, práce a kapitál – nezmizely, ale staly se druhořadými. Hlavním producentem bohatství se staly informace a znalosti.“*

O to více jsou dnes pro podnik důležité informace a znalosti o své konkurenci. Proto je v současné době jedním z nejvýznamnějších segmentů marketingu právě analýza konkurence, kterou si nyní podrobněji přiblížíme.

2.1 Definice a podstata konkurenční analýzy

Konkurenční analýza je dle Kotlera (2007, s. 568) *„proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí, dále pak je to identifikace konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“*

Jiný pohled na analýzu konkurence má Příbová (1998), která pod zmíněným pojmem spatřuje spíše analýzu konkurenční pozice podniku, ve které se zabývá spíše rozborem stability podnikové pozice, její napadnutelností či rozborem jejího vývoje v čase.

Asi nejjednodušeji však nadefinovali konkurenční analýzu Tromsdorff a Steinhoff (2009, s. 125), kteří ve své knize napsali, že konkurenční analýza *„se omezuje pouze na jednoduché srovnání určité skupiny nabízejících podniků s podnikem vlastním.“*

Z těchto definic je patrné, že existuje mnoho pohledů a názorů na to, jak by měla přesně analýza konkurence vypadat a v jaké šíři by měla být prováděna. Je však důležité, že se autoři odborných knih shodli především na tom, k čemu má konkurenční analýza podniku sloužit. Na to nám odpovídá právě Blažková (2007), která tvrdí, že analýza konkurence slouží podniku především:

- k pochopení konkurenčních výhod či nevýhod konkurence,
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů či jejich marketingových rozhodnutí do budoucna,
- k pochopení předpovědi konkurenční reakce na naše marketingová rozhodnutí,
- k formulaci strategií, které podniku napomohou k získání konkurenční výhody,
- k předpovědi návratnosti, která se očekává od realizovaných či budoucích investic,
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách či o silných a slabých stránkách.

2.2 Cíle konkurenční analýzy

Cílem konkurenční analýzy je dle Zamazalové (2010) vytvoření „informační báze“, pomocí které jsme schopni předvídat budoucí jednání a chování konkurenčních subjektů v tržním prostředí. Pod zmíněným pojmem „informační báze“ si můžeme představit souhrn vědomostí, které byly podnikem nashromážděny a nakonec vyhodnoceny pouze za pomoci etických a legálních prostředků. Autorka tyto vědomosti o konkurenci nazývá jako „Competive Intelligence. Tyto znalosti nám je schopna poskytnout právě konkurenční analýza a to v různé šíři. Nejedná se o informace pouze o nejsilnější konkurenci, ale také o malých a slabých konkurentech, kteří by podnik mohli ohrozit nepřímo či v budoucích letech. Zmíněné informační zdroje jsou pro podnik důležité především z hlediska stanovení dlouhodobých strategických plánů, a to ať už konkurenčních, marketingových, investičních či finančních.

2.3 Postup při realizaci konkurenční analýzy

Podle Blažkové (2007) existují čtyři hlavní kroky při analýze konkurence. Jedná se o:

1. identifikaci konkurentů,
2. zhodnocení různých hledisek konkurence,
3. posouzení dopadu jednotlivých faktorů na tržní pozici podniku,
4. a návrh aktivit a strategií pro získání konkurenční výhody.

Prvním krokem konkurenční analýzy je již zmíněná identifikace konkurentů. Tu si nyní podrobněji přiblížíme. Při této činnosti je důležité, abychom neidentifikovali pouze své současné konkurenty, ale také konkurenty budoucí, čímž se snažíme vyhnout riziku tzv. konkurenční zaslepenosti. Pro zjištění své konkurence, lze použít níže uvedenou Matici identifikace konkurentů, kterou poprvé ve své knize *Strategic marketing decisions in global markets*, použili autoři Doole a Lowe. (Blažková, 2007)

		Hodně		
Společný trh	Málo	Potenciální konkurenti	Přímí konkurenti	Hodně
		Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti	
		Málo		
		Podobnost schopností		

Zdroj: vlastní zpracování na základě Blažkové (2007, s. 62)

Obr. 2. Matice identifikace konkurentů

Výše uvedená matice je založena na dvou základních faktorech – na společném trhu a na podobnosti schopností. Faktor společného trhu nám vyjadřuje, do jaké míry si konkurenční subjekty dokážou konkurovat na společných trzích (z hlediska uspokojení zákaznických potřeb, tj. širšího vymezení trhu). Tento faktor nám určuje, kdo je přímý a kdo nepřímý konkurent. Druhý faktor – podobnost schopností, nám vyjadřuje míru shody silných stránek společnosti s ostatními firmami. Současně nám znázorňuje míru schopnosti konkurenta, uspokojit potřeby daného trhu a to jak v současnosti tak také v budoucnosti. (Blažková, 2007)

Dvojice zmíněných autorů Doole a Lowe, rozčlenila, dle výše uvedené matice, konkurenci do čtyř podskupin, na konkurenty přímé, nepřímé, potenciální a konkurenty v zárodku. U přímých konkurentů se dle Blažkové (2007) jedná o takové firmy, které bodují vysoko na obou osách, což znamená, že mají podobné schopnosti a obsluhují stejné či podobné trhy. Zatím co potenciální konkurenti mají pouze podobné schopnosti. Firmy, které v rámci matice skórují nízko na obou osách (konkurence v zárodku), nejsou naší konkurencí v současnosti, ale existuje zde riziko, že by se mohli stát naší konkurencí v budoucnosti. Proto je důležité tento typ konkurence důsledně monitorovat. Poslední podskupinou je konkurence nepřímá, která se vyskytuje na našem trhu, ale podobnost statku či služby je nízká. Je však možné, že v důsledku technologických změn se z konkurence nepřímé, může stát konkurence přímá. Proto také tato podskupina konkurence musí být neustále sledována.

Druhým bodem v procesu analýzy konkurence, je zhodnocení různých hledisek, pohledů a názorů na konkurenci. Tento bod se zabývá schopnostmi, cíli, strategiemi, očekáváními, investicemi a především silnými a slabými stránkami konkurenčních subjektů. Hlavním úkolem této fáze konkurenční analýzy je získat a zpracovat co největší množství informací, které by se nám hodilo pro detailnější zpracování analýzy konkurence. V tomto případě se klidně může řídit pravidlem, které říká: „čím více, tím lépe.“ Myšleno tím, čím více informací a znalostí, tím lepší a podrobnější konkurenční analýza. Porovnáváme zde také odlišnosti jednotlivých konkurentů a rovněž jejich schopnost uspokojit stejné potřeby a přání zákazníků na identickém trhu. Myslím si, že s přehledem můžeme konstatovat, že právě tato fáze konkurenční analýzy je ze všech jejich bodů nejdůležitější. (Blažková, 2007)

Dle Blažkové (2007), Světlíka (2005) či Kozáka a Staňkové (2008) se konkurenční analýza snaží odpovědět na nespočet otázek, které je nutno klást si při analýze našich konkurentů. Následující tabulka nám ukazuje nejdůležitější z nich:

Analýza konkurence	<ul style="list-style-type: none"> – Jak intenzivní je naše konkurence? – Kdo jsou naši konkurenti? – Jaké jsou jejich tržní podíly (podíl na vědomí, na oblibě)? – Jaký je profil našich konkurenčních subjektů? – Jaké je pojetí našich konkurentů v myslích zákazníků? – Jaké jsou cíle naší konkurence? – Jak chtějí být vnímáni naši konkurenti na trhu? – Jaké jsou současné cíle našich konkurentů a jak se změní do budoucna? – Jaké strategie využívají naši konkurenti a jak jsou úspěšné? – Jaké jsou silné a slabé stránky našich konkurentů? – Jaké hrozby pro nás blízká konkurence znamená? – Jaké jsou odvetná opatření konkurentů? – Jak budou naši konkurenti reagovat na změnu našeho způsobu podnikání? – Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb na trhu? – Do jaké míry uspokojují konkurenční statky a služby potřeby zákazníků? – Mají konkurenti nějaké patenty, licence či ochranné vzory? – Kde mají naši konkurenti reklamu a jak často? – Jaké ceny mají naši konkurenci? – Na čem je založen úspěch prodeje našich konkurentů? – Jak konkurenti distribuují své výrobky? – Jak konkurenti reagují na hrozby? – Jak společnosti komunikují se svými skutečnými a poncionálními zákazníky? Jak s veřejností? – Jaké je technologické vybavení našich konkurentů? – Je výzkum a vývoj pro naše konkurenty důležitý? – Jaká je image konkurenční firmy a její značky (jejich značek)? – Jaké mají konkurenční společnosti zdroje a vybavení? – Jaké inovace konkurenční podniky v poslední době aplikují? – Jaká je návratnost konkurenčních investic? – Jaká je finanční situace našich konkurentů? – Jak se odlišují úspěšní konkurenti od těch méně úspěšných? – Co se píše o konkurenci v odborném a ekonomickém tisku? – Do jaké míry využívají konkurenti podobné zdroje? – Do jaké míry konkurenti využívají svých výrobních kapacit?
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování na základě Blažkové (2007, s. 62), Světlíka (2005, s. 319)
a Kozáka a Staňkové (2008, s. 60)

Tab. 1. Sledované otázky (informace) při analýze konkurence

Třetím krokem při tvorbě konkurenční analýzy je posouzení dopadu jednotlivých faktorů na tržní pozici podniku. Při této fázi konkurenční analýzy je velice důležité, nedívat se na jednotlivé faktory izolovaně, nýbrž komplexně, neboť pouze s úplnými informacemi a znalostmi, jsme schopni zjistit celkový vliv na společnost či na konkurenční subjekty. (Blažková, 2007)

Čtvrtým, posledním bodem v procesu analýzy konkurence je navrhnoutí případných řešení či komplexních strategií, které mají společnosti napomoci získat konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům, popřípadě umožnit reakci společnosti na útok některého z konkurentů. (Blažková, 2007)

2.4 Informační zdroje pro konkurenční analýzu

Před realizací analýzy konkurence, je důležité, si detailně promyslet, jak získáme informace o našich jednotlivých konkurentech. Potřebné informace totiž musí být spolehlivé, aktuální, přesné, nestranné a především získané legálně. Firma může nezbytné informace získat buď ze sekundárních, nebo primárních zdrojů. Podle tohoto dělení pak dále můžeme rozlišovat informace primární a sekundární.

1. Sekundární informace – jsou dle Kotlera (2010, s. 408) „*informace, které už někde existují, a byly nashromážděny cizím úsilím kvůli jinému než našemu účelu.*“ Blažková (2007) dále dodává, že sekundární informace jsou pak následně poskytovány k použití dalším subjektům, a to buď bezplatně či za úplatu. Jako sekundární zdroje informací slouží dle Zamazalové (2010) a Blažkové (2007):
 - mezinárodní a národní statistické úřady, ministerstva a další orgány státní správy a samosprávy,
 - mezinárodní a nadnárodní společnosti, zabývající se výzkumem trhu či jinými typy výzkumů,
 - databanky, informační agentury, asociace a jiné poradenské společnosti,
 - univerzity, výzkumné ústavy, knihovny a archívy,
 - mezinárodní a národní časopisy, odborný tisk a publikace, jako jsou případové studie, studie odvětví či firemní bibliografie,
 - a internet.

Dle Blažkové (2007) se internet v dnešní době stal asi nejcennějším zdrojem sekundárních informací, jelikož obsahuje potřebné informace z různých oblastí a to jak pro strategickou analýzu, tak také analýzu konkurence.

2. Primární informace – zjišťuje dle Kotlera (2010) a Blažkové (2007) společnost svépomocí, a to ke svému konkrétnímu účelu. Jedná se tedy o informace, které ještě nikdo nezjišťoval, nebo je jiné subjekty dále neposkytly. Získávání primárních informací je velice nákladné a časově náročné a proto se společnosti nejdříve snaží využít sekundárních zdrojů.

Blažková (2007) dále ve své knize uvádí kategorizaci informačních zdrojů podle obtížnosti a dalších možností jejich získání.

Lehce dostupné zdroje	Další zdroje informací	Příležitost pro získání dalších informací
Výroční zprávy a finanční výkazy	Cenový list	Setkání s dodavateli
Články v novinách, časopisech či na internetu	Reklamní kampaně	Veletrhy, výstavy
Analitické zprávy	Propagační akce	Semináře, konference
Vládní zprávy	Výběrová řízení	Bývalí zaměstnanci konkurenčních firem
Prezentace, prop.materiály o firmě a produktech	Příhlášky na patent	Diskuse se společnými distributory
Databáze informací	-	Sociální kontakty s konkurenty
Obchodní komory, různé asociace, ministerstva	-	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě Blažkové (2007, s. 65)

Tab. 2. Zdroje informací o konkurenci

První sloupec zmínění tabulky představuje informace, které jsou lehce dostupné, většinou bývají prezentovány v tištěné podobě samotnou firmou nebo externím subjektem. Druhý sloupec nám představuje informace, které se musí aktivně vyhledávat a získávat z více zdrojů. Poslední sloupec představuje pro společnost příležitosti, pomocí kterých může o svém konkurentovi získat další drahocenné informace. (Blažková, 2007)

2.5 Metody a techniky konkurenční analýzy

V této kapitole si podrobně přiblížíme vybrané metody a techniky, které se běžně používají při konkurenční analýze.

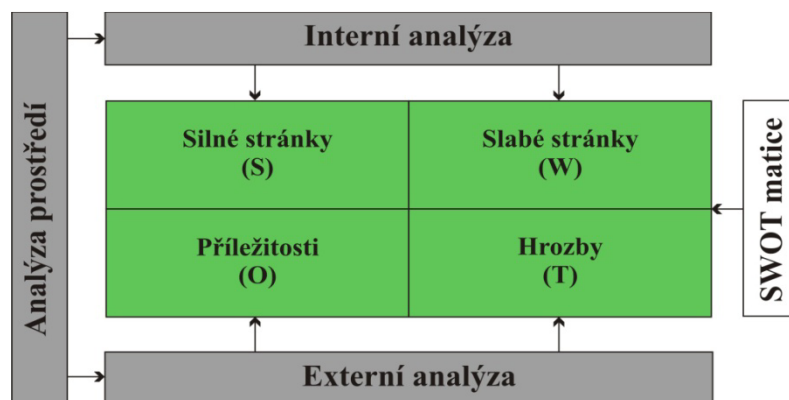
2.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza (SWOT analysis) je dle Kotlera (2010, s. 97) „*výtah zjištění interních a externích auditů (analýz), který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, kterým firma čelí.*“ Hanzelková et al. (2009) doplňuje Kotlera ve výčtu využití SWOT analýzy. Zmíněnou analýzu lze dle autorky dále využít k rozborům, zaměřeným na problematiku podnikových strategií, taktického či operativního řízení, popřípadě jako samotný krok, ve kterém se zaměřujeme na jednotlivé prvky analýzy u osoby či organizace. Nás však zajímá především využití SWOT analýzy z hlediska konkurence a konkurenčního prostředí. Tento pohled nám přináší Blažková (2007), která tvrdí, že SWOT analýza společnosti poskytuje informace, které jsou později užitečné především pro komparaci podnikových zdrojů a schopností s konkurenčními subjekty. Dále však tvrdí, že i SWOT analýza má své omezení, a proto se doporučuje ji používat jako doplněk k některým dalším analýzám (např. strategické analýze či analýze konkurence).

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických slov **S**trengths (přednosti = silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Někteří autoři, jako například Weihrich a Koontz uvádějí tuto zkratku obráceně, a to ve tvaru TOWS. Avšak v dnešní době je více znám a používán první tvar. (Šuler, 1995)

Kotler (2010) dále ke SWOT analýze uvádí, že popisovaná metoda poskytuje nepřehledné množství dat různého významu a spolehlivosti, které zpracovává do uceleného přehledu, který společnosti ukazuje, kam by společnost měla upřít svou pozornost do budoucna. Dle Šuleře (1995) je totiž tato metoda založena na předpokladu, že organizace dosáhne lepšího výsledku právě pomocí maximalizace předností a příležitostí a minimalizace nedostatků a hrozeb.

Dle Blažkové (2007) se SWOT analýza skládá se dvou sub-analýz. První z nich je analýza příležitostí a hrozeb (analýza O-T), která zkoumá vnější (externí) prostředí podniku. Druhou v pořadí je analýza silných a slabých stránek (analýza S-W), která naopak posuzuje vnitřní (interní) prostředí. Tyto dílčí analýzy si nyní podrobněji přiblížíme.



Zdroj: vlastní zpracování na základě Blažkové (2007, s. 155)

Obr. 3. SWOT matice

Analýza O-T

Pomocí analýzy příležitostí a hrozeb hodnotíme dle Jakubíkové (2008) jednotlivé faktory, které na podnik působí z externího prostředí. Jedná se jak o vlivy makroprostředí, které obsahují faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, tak také vlivy mezoprostředí, které vznikají chováním subjektů, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, veřejnost či pro nás důležití konkurenti.

Analýza S-W

Po důkladném provedení O-T analýzy, následuje analýza silných a slabých stránek, která se zabývá vnitřním prostředím (mikroprostředím) společnosti. Posuzuje takové faktory, jako jsou cíle společnosti, její procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu či kvalitu managementu. (Jakubíková, 2008)

2.5.2 PEST analýza

Podle Světlíka (2003) nelze celkový pohled na podnik redukovat pouze na postavení podniku v rámci mezoprostředí, nebo popřípadě jen na zjištění jednotlivých konkurenčních sil či faktorů který na něj působí. Pohled na daný podnik musí být dle autora širší a komplexní, a to proto, aby zahrnoval i další významné síly, které vytváří celkové prostředí každého podnikatelského subjektu (všeobecné vlivy makroprostředí). Jako jednu z vhodných metod, autor označuje PEST analýzu, kterou si nyní podrobněji představíme.

PEST analýza je dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) metoda, která posuzuje vývoj jednotlivých vlivů makroprostředí v čase. Za jednotlivé klíčové součásti makroprostředí jsou obecně považovány faktory – **p**oliticko-právní, **e**konomické, **s**ociálně-kulturní (sociálně-demografické) a faktory **t**echnologické (technicko-technologické). Podle počátečních písmen jednotlivých

faktorů makroprostředí, vnikla zkratka PEST, která se stala základem pro pojmenování celé analýzy. Postupem času se však okruh zkoumání makrookolí rozšířil i o další faktory, a z PEST analýzy se následně stala PESTEL analýza, která je oproti základní verzi bohatší o analýzu legislativních a environmentálních faktorů, či analýza PESTLIED, která ke všem ostatním zmíněným faktorů přidává ještě faktor internacionální.

Zikmund (© 2010–2011) však tvrdí, že jednotlivé odnože od základní metody jsou spíše pouhou marketingovou hříčkou, která pod tíhou aktuálních marketingových potřeb rozděluje některé původní položky PEST analýzy do více dílčích oblastí. Z tohoto důvodu se dále v rámci práce zaměříme na původní podobu analýzy, tedy na PEST analýzu.

Dle Kozla et al. (2011) je základním smyslem PEST analýzy především zjistit statická data (popisující aktuální stav) a identifikovat trendy, ke kterým dochází v současnosti a které by mohly mít do budoucna významný dopad na konkurenční pozici podniku na trhu. Nyní se detailně zaměříme na dílčí faktory PEST analýzy.

Politicko-legislativní faktory vymezují dle Dvořáčka a Slunčicka (2012) pravidla hry pro subjekty na trhu, které se účastní hospodářské soutěže dané země. Dle Machkové (2009) se jedná se o takové faktory, jako jsou politický systém, politická stabilita, členství země v různých mezinárodních a integračních strukturách, politické vazby na jiné státy, vztah k zahraničním firmám a investorům, konkurenční prostředí, korupce, snaha vládní garnitury s konkurencí bojovat, postavení odborů ve společnosti či samotná právní úprava podnikání. Tyto všechny zmíněné faktory vznikají jako výsledek práce a rozhodování vládní garnitury, a to prostřednictvím zákonů, vyhlášek či jiných právních předpisů. Proto v rámci politicko-legislativních faktorů sledujeme především stabilitu legislativního rámce, a to hlavně v té oblasti, která se týká samotného podniku (tj. v omezení podnikatelského prostředí, v daňové a regulační oblasti či popřípadě v pracovní a ekologické legislativě a dalších jiných oblastech). Kromě současného obsahu a stability právních předpisů je dle Zikmunda (© 2010–2011) důležitý také budoucí vývoj. Proto se také v rámci politicko-legislativní analýzy predikuje budoucí podoba těchto faktorů.

Ekonomické faktory vyplývají dle Sedláčkové (2000) z ekonomické situace a hospodářské politiky daného státu, což jednoduše znamená, že jsou charakterizovány stavem analyzované ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn především vývojem makroekonomických faktorů a ukazatelů, mezi které dle Srpové et al. (2010) patří hlavně tempo růstu hospodářství, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové

podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb či směnný kurz. Sedláčková (2000) dále dodává, že ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby domácností, čímž se významně zvyšují příležitosti podniků na daném trhu. Tento proces však může fungovat také i opačně. Podobně působí také úroková míra, která významně ovlivňuje míru využití cizích zdrojů. Pokud jsou úrokové sazby nízké, zlevňují se tím úvěry, čímž je tak významně ovlivněna investiční aktivita podniku. I zde však může nastat opačné působení. Také další makroekonomický ukazatel - míra inflace významně působí na podnikatelské prostředí. Pokud míra inflace dosahuje vyšších hodnot, bude negativně ovlivňovat investiční činnost podniku (roste-li cenová hladina, rostou ceny statků a služeb, čímž podnik méně investuje a domácnosti méně utrácí). Tímto chováním tržních subjektů je pak významně limitován ekonomický růst analyzované země. Posledním, blíže popsáním ekonomickým indikátorem, je pak měnový kurz, který má vliv na tržní subjekty spíše na poli mezinárodního obchodu. Všechny uvedené ekonomické faktory, jsou dle autorky těžce prezentovatelné odděleně, a to z toho důvodu, že mezi těmito faktory existují úzké vazby a spojitosti. Zachycení výše uvedených vazeb je pro podnik důležitý především z hlediska tvorby strategických plánů různého typu.

Sociálně-kulturní faktory posuzují dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) především historické pozadí analyzované země, systém hodnot jejich obyvatel, dále pak množství a kvalitu pracovní síly, věkovou, pohlavní, náboženskou a sociální strukturu společnosti či vzdělávací soustavu a její úroveň. Sedláčková (2002) dále dodává, že sociální faktory současně zahrnují důvěru, postoje a životní styl obyvatelstva. Dle autorky jsou všechny sociálně-kulturní faktory v neustálém vývoji, který plyne z neustálého úsilí jedinců naplnit své potřeby a přání. Poznání těchto trendů se stává významnou konkurenční výhodou oproti jiným konkurenčním subjektům. Zikmund (© 2010–2011) závěrem dodává, že pro tuto část analýzy makroprostředí existuje velké množství exaktních informací, což také významně zjednodušuje proveditelnost této části PEST analýzy. Své tvrzení dokládá názorem, že téměř celou analýzu socio-kulturních faktorů nám zpracovávají jednotlivé národní statistické úřady.

Technologické faktory slouží dle Sedláčkové (2000) k tomu to, aby se podnik vyhnul zaostalosti a tím tak prokazoval aktivní inovační schopnost podniku. V širším slova smyslu dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 14) můžeme technologické faktory vnímat jako „*využití vědy a techniky v aktivitách podniku*.“ Proto může v návaznosti na tuto definici, zařadit do tohoto bodu, také analýzu informačních a komunikačních technologií, metody řízení, analýzu výrobního procesu či produkt samotný. Změny v této oblasti dle Sedláčkové (2000) mohou

významně a velmi dramaticky ovlivnit okolí podniku. Predikce vývoje směru technologického rozvoje se opět může stát významnou výhodou v rámci konkurenčního boje.

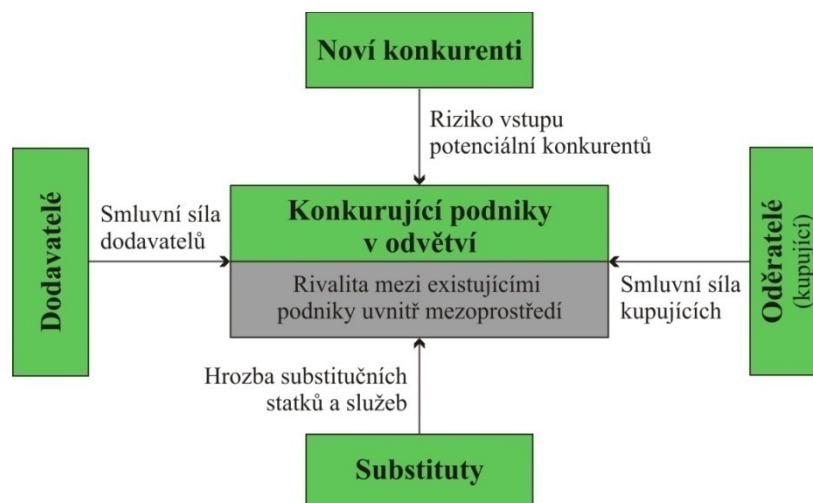
Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zákony upravující hosp. soutěž Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu Pracovní legislativa Politická stabilita	Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Základní ekonomické ukazatele Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energie
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času.	Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: vlastní zpracování na základě Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 10)

Tab. 3. Přehled vlivů PEST analýzy

2.5.3 Porterova pětifaktorová analýza

Podle Deduchové (2001) je významným úkolem managementu společnosti analyzovat konkurenční síly v rámci odvětví podniku (tj. skupiny firem, který zásobují určitý trh), a tím tak odhalit příležitosti, respektive ohrožení, kterými je zapotřebí se zabývat a vyhnout se jim, například pomocí dobře stanovené konkurenční strategie. Proto také Meffert (1996) ve své knize dodává, že při analýze konkurenčního prostředí je nutné určit jak současné tak především budoucí podstavení podniku mezi konkurenty, a to z toho důvodu, aby při stanovení dlouhodobé konkurenční strategie byly zohledněny hlavně dlouhodobé způsoby chování mezi konkurencí a ne jenom pouze ty krátkodobé (chování v krátkém období je totiž vysoce proměnlivé). Analýza odvětví (elementu mezoprostředí) je prováděna pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, který je také někdy krátce označován jako Porterova analýza. Tu definuje Hanzelková et al. (2009, s. 109) jako metodu, „sloužící k zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici společnosti v rámci odvětví. Mezi analyzované faktory (konkurenční síly) patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů a rivality firem působícím na daném trhu.“



Zdroj: vlastní zpracování na základě Blažkové (2007, s. 57)

Obr. 4. Model prisil podle Michaela Portera

Tento výše uvedený model dle Blažkové (2007) představuje základní faktory, které působí na podnik, čímž tak významně ovlivňují rentabilitu celého odvětví. Hrozby představuje především silná konkurence a vysoká rivalita mezi konkurenčními subjekty. Tyto faktory pak významně tlačí ceny statku či služby na nízkou úroveň, což se automaticky projevuje v propadu hospodářského výsledku podniku. Tento negativní faktor dále umocňují kupující, kteří své potřeby a přání chtějí uspokojit za co nejnižší ceny. Současně s nízkou cenou ale požadují vysokou kvalitu či komplexní servis, což vytváří významný tlak na cenu výrobce či poskytovatele služby. Tato síla dodavatelů je v rámci konkurenčního prostředí důležitá, jelikož pokud dodavatel zvýší ceny, nezbude podniku nic jiného než toto zvýšení uhradit ze svého zisku, nebo přistoupit na nižší kvalitu, což však může negativně ovlivnit množství prodeje. Také existence substitutů (možných náhrad statku či služby) či vstup nových konkurentů může podniku zkomplikovat své odbytové plány, což se také může významně projevit na plánované rentabilitě podniku. Nyní jsme si představili negativní působení konkurenčních sil, avšak může nastat i opačné - pozitivní působení, což pro podnik může představovat klíčové příležitosti. Proto je důležité si tyto konkurenční síly podrobněji popsat.

Noví konkurenti vstupující do odvětví, představují dle Blažkové (2007) pro podnik významnou hrozbu. Společnost, která Porterovu analýzu provádí, se zajímá především o pravděpodobnost a jednoduchost vstupu nových konkurentů do odvětví, jelikož noví konkurenti mohou zvýšit konkurenční tlak na již podnikající společnosti v odvětví. Důležitým hlediskem v rámci rozboru této konkurenční síly je složitost vstupu nových konkurentů do odvětví – tedy jestli existují nějaké vstupní či výstupní bariéry z odvětví. Potencionální

konkurence se bude snažit nalézt informace ohledně nákladnosti vstupu do odvětví či o distribučních kanálech. Nyní si však položme otázku – Co vstup nové konkurence do odvětví způsobí? Na to nám odpovídá Blažková (2007), která říká, že vstup nové konkurence způsobí zvýšení výrobních kapacit, což zapříčiní převis poptávky nad nabídkou, který způsobí pokles cen statku v odvětví. Proto je důležité vstup nových konkurentů monitorovat a čelit mu (například pomocí efektivním řízení nákladů výroby, zvýšením kvality, inovací, lepšími doprovodnými službami či zvýšením úrovně řízení distribučních kanálů).

Substituční výrobky jsou podle Blažkové (2007, s. 58) „*alternativní výrobky a služby, nahrazující současnou nabídku na trhu.*“ Právě výrobky a služby tohoto charakteru, představují dle autorky riziko, že zákazník (spotřebitel) si místo našeho statku si služby vybere takový, který podle jeho uvážení bude lépe uspokojovat jeho potřeby nebo přání. I v této situaci musíme počítat s cenovou válkou mezi subjekty na trhu. Této hrozbě lze čelit pomocí následujících činností:

- snížením ceny statku a služby, optimalizací výrobních nákladů, snížením relace mezi cenou a užitečností,
- zvýšením užitné hodnoty statku či služby, nabídkou doplňkových služeb,
- či inovacemi a vývojem nových výrobků. (Blažková, 2007)

Vyjednávací síla kupujících dle Mefferta (1996) ovlivňuje především cenu statku a služby. Kupující dále mohou na výrobci klást další dodatečné požadavky na jakost výrobku, lepší servis nebo individuální dodací podmínky. Dle Blažkové (2007) se při analýze této konkurenční síly zaměřujeme především na koncentraci kupujících na trhu.

V rámci **Vyjednávací síly dodavatelů** je posuzována dle Blažkové (2007) především velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál, schopnost stanovovat podmínky a frekvenci dodávek statků a služeb na trhu. Dodavatelé jsou v odvětví mocné subjekty. Tento předpoklad je ještě umocněn, pokud je jejich počet rámci odvětví pouze omezený. V takovém případě mohou dodavatelé dle Mefferta (1996) zvyšovat ceny dodávaných statků a služeb, snižovat jejich jakost či omezovat dodávané množství a to bez rizika ztráty odběratelů. Obecně se dá podle autora řídit poučkou, že pokud je počet dodavatelských subjektů v rámci odvětví vysoký, vlastní relativní vyjednávací výhodu výrobce. Pokud je tomu však naopak, tak vyjednávací výhodu vlastní právě dodavatelé.

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu může být podle Blažkové (2007) ovlivněna velikostí a počtem konkurenční subjektů, dále pak stupněm diferenciací statků

a služeb či úrovní bariér vstupu či výstupu z trhu. Rivalita mezi konkurenty je intenzivnější v tom případě, když se na trhu vyskytuje větší množství malých či středně velkých konkurenčních subjektů, když výrobek nelze diferencovat (např. uhlí, ocel), nebo v tom případě, pokud jsou vysoké náklady pro odchod z trhu. Hrozba stávající konkurence na trhu roste v období poklesu (recese, deprese) či pomalému růstu trhu (ekonomiky). V tomto období jsou podniky v odvětví nuceni optimalizovat své náklady a zlepšovat své služby. Dalšími případnými opatřeními mohou být:

- prodávat správný výrobek, za správnou cenu a na správném místě,
- následovat strategie nízkých nákladů, odlišení či nalezení tržní niky,
- či maximálně využívat marketingový informační systém se všemi dostupnými informacemi o zkoumaných faktorech.

Dle Dedouchové (2001) i Blažkové (2007) je někdy klasický Porterův model pěti sil, doplněn ještě o šestou sílu a to sílu komplementářů. Jde o takové firmy, jejichž podnikání je nějakým způsobem závislé na podnikání našeho podniku či naopak. (softwarové podniky jsou komplementářem k výrobcům počítačů). Autorem šesté síly analýzy konkurenčního prostředí je Andrew S. Grove.

2.5.4 Analýza konkurenční výhody

Analýza konkurenční výhody slouží dle Blažkové (2007) k nalezení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody. Samotný zmínění pojem – konkurenční výhoda, byl už podrobně nadefinován v kapitole 1.3 – Konkurenční výhoda. Proto se již v této podkapitole budeme zabývat čistě její identifikací. K nalezení konkurenční výhody, pomocí porovnání nákladů a odlišnosti výrobků, může použít tzv. matice nalezení konkurenční výhody.

Stupeň odlišení	Vysoký	Udržení zvláštnosti	Vyjímečný úspěch
	Nízký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		Vysoké	Nízké
		Relativní náklady	

Zdroj: vlastní zpracování na základě Blažkové (2007, s. 83)

Obr. 5. Matice nalezení konkurenční výhody

Tato matice měří dle Blažkové (2007, s. 83–84) „relativní náklady, tj. náklady ve vztahu ke konkurenci, a stupeň diferenciaci, neboli odlišení výrobků či služeb určité firmy od konkurence. Postavení firmy v rámci matice je závislé především na popsání schopnosti vytvořit bariéry vstupu, na rozpoznání značky, unikátnosti výrobku, na podnikových distribučních cestách, dále na cenotvorbě, a dalších dílčích faktorech.“ V návaznosti na zmíněné faktory může podnik v matici dosáhnout následujících pozic:

1. Udržení zvláštnosti – jedná se o takovou situaci, kdy podnik v rámci konkurenčních subjektů má vysoké relativní náklady oproti konkurenci, stejně tak jako stupeň diferenciaci. Firma prodává na trhu unikátní výrobek za nejvyšší cenu.
2. Výjimečný úspěch – je takový stav, u kterého podnik vykazuje poměrně nízké relativní náklady. Odlišení výrobku od konkurence je jako u prvního případu vysoké. Tato pozice pro podnik představuje vynikající příležitost k úspěchu, a to z toho důvodu, že společnost má jedinečný výrobek a možnost konkurovat za jakoukoli cenu.
3. Víra v rostoucí trh – jedná se o takovou pozici, kterou obsazují podniky, které mají vysoké relativní náklady, a míra diferenciaci jejich statku či služby je nízká. V důsledku komoditní podoby výrobku a vysokým nákladům je jedinou šancí na úspěch společnosti rychlý růst trhu. Společnosti, které se nachází v této pozici, by se měly snažit získat významné konkurenční výhody.
4. Udržení cenové výhody – tato pozice je charakteristická nízkými relativními náklady a nízkou diferenciací. Statky a služby určité firmy jsou podobné statkům a službám konkurence (jsou nediferencované). Firma je schopna konkurovat pouze za předpokladu udržení cenové výhody.

2.5.5 Grafická analýza

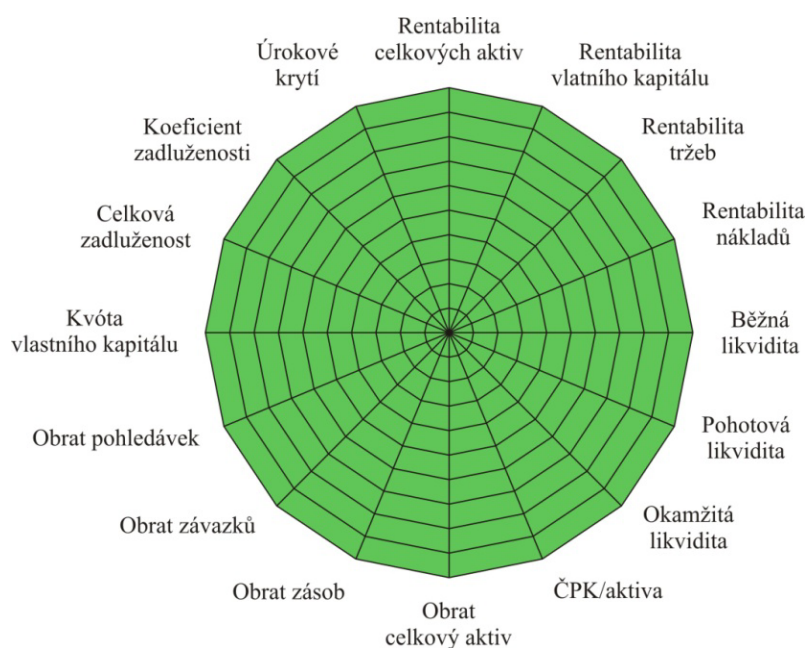
Grafická analýza, zastoupená spider grafem, je dle Vochozky (2011) metoda, která umožňuje okamžité a přehledné posouzení finanční situace podniku vzhledem ke svým konkurentům, popřípadě k odvětvovému průměru. Spider analýza nám odpovídá na řadu důležitých otázek, typu:

- Vedou si sledované společnosti skutečně tak, jak uvádějí ve svých výročních zprávách?
- Obstojí společnost v konkurenci domácích a zahraničních společností ze stejného odvětví?
- Nebo jakou výkonnost mají zvolené odvětví v rámci srovnání mezi jinými státy?

Právě na výše uvedené údaje nám dokáže odpovědět spider graf. Ten je dle Synka et al. (2009) soustavou ukazatelů, která je znázorněna pomocí grafu ve tvaru pavouka či pavučiny

(spider = pavouk). Vochozka (2011) dále dodává, že zmíněný graf je zpravidla tvořen čtyřmi kvadranty poměrových ukazatelů (poměrové ukazatele = relace mezi dvěma či více položkami podnikových výkazů) – ukazateli rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Grafickým základem spider grafu jsou dle Synka (2009) soustředné kružnice, z jejichž středu vystupuje šestnáct paprsků, kde každý z nich vyjadřuje jeden poměrový ukazatel.

Soustředné kružnice znázorňují dle Synka, Kopkáněho a Kubákové (2009) procentuální hodnotu posuzovaných ukazatelů, které jsou vztažené k základu srovnání, což v našem případě budou údaje společnosti Fagus a. s. K vyhodnocení spider grafu, nám dle zmíněných autorů poslouží porovnání plochy nad kružnicí, mající hodnotu 100 %, s plochou pod kružnicí. Tím tak zjistíme, o kolik procent je srovnávaný konkurent lepší či horší než společnost Fagus a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozky (2011) a Sedláčka (2001)

Obr. 6. Spider graf

Výše uvedený spider graf nám představuje komplexní zhodnocení finanční situace analyzovaných podniků. První kvadrant spider grafu (tj. rentabilita) nám představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Následující kvadrant, druhý (tj. likvidita) nám vyjadřuje abilitu podniku dostát svým závazkům. Třetí kvadrant (tj. aktivita) vyobrazuje schopnost podniku, efektivně využívat jednotlivé části majetku či výrobních kapacit. A poslední čtvrtý kvadrant (tj. zadluženost) posuzuje využití vlastního a cizího kapitálu podnikem. Jelikož se v této kapitole částečně dotýkáme tématu finanční analýzy, je podle mě zapotřebí si výše uvedené poměrové ukazatele, blížeji popsat. Přesný význam a způsob výpočtu jednotlivých ukazatelů bude představen v příloze P I – Přehled finančních ukazatelů spider grafu.

3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Na základě všech získaných informací a provedených analýz je posledním a asi také nejdůležitějším bodem v rámci procesu konkurenční analýzy, stanovit konkurenční strategii, která má společnosti napomoci získat konkurenční výhodu oproti ostatní konkurenci. Z tohoto pohledu rozlišuje Porter (1992) tři základní generické (konkurenční) strategie:

1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech – tato strategie je typická pro podniky, které mají široký rozsah činností v odvětví, dále pak pro podniky, které jsou v odvětví známými výrobci a jejichž úroveň výrobních nákladů je nižší než u ostatní konkurence. Optimalizace nákladové struktury probíhá v segmentu velkovýroby, patentové technologie a také v oblasti nákupu surovin. Aby docházelo ke snižování nákladů, musí dojít také k rozšíření působnosti podniku na více segmentů působení, a mít tak širší rozsah činností, což by vedlo k efektivnějšímu generování podnikového zisku.
2. Diferenciace – je strategie, při které se podnik snaží, aby jeho statky a služby byly v rámci svého odvětví jedinečné. Podnik se zaměří na jednu či více vlastností, které mohou kupující vnímat jako důležité, čímž se podnik snaží odlišit (diferencovat). Tím aspiruje na vybudování jedinečného postavení v rámci odvětví – tj. na vybudování konkurenční výhody, která by v budoucnu podniku přinášela větší hodnotu, než jsou náklady na realizovanou diferenciaci. Odlišení můžeme uplatňovat na výrobku, distribučním systému či na marketingové strategii.
3. Fokus – je název pro strategii, která spočívá v přizpůsobení předmětu činnosti podniku pouze jen k jednomu segmentu či skupině segmentů v daném odvětví. Tím, že se podnik cílí svou strategií pouze na určité segmenty, nezíská podnik konkurenční výhodu úplnou, nýbrž omezenou jen na zacílené segmenty. Fokální strategie konkurenční výhody má dvě možné podoby:
 - nákladově-fokální, při které podnik usiluje ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů,
 - diferenciačně-fokální, při které se podnik ve svém cílovém segmentu snaží o diferenciaci.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FAGUS A. S.

4.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno: Fagus, a. s.

Sídlo společnosti: Březová 161, 763 15 Slušovice

Základní kapitál: 50 mil. Kč (cca 2 mil. EUR)

IČ: 440054474

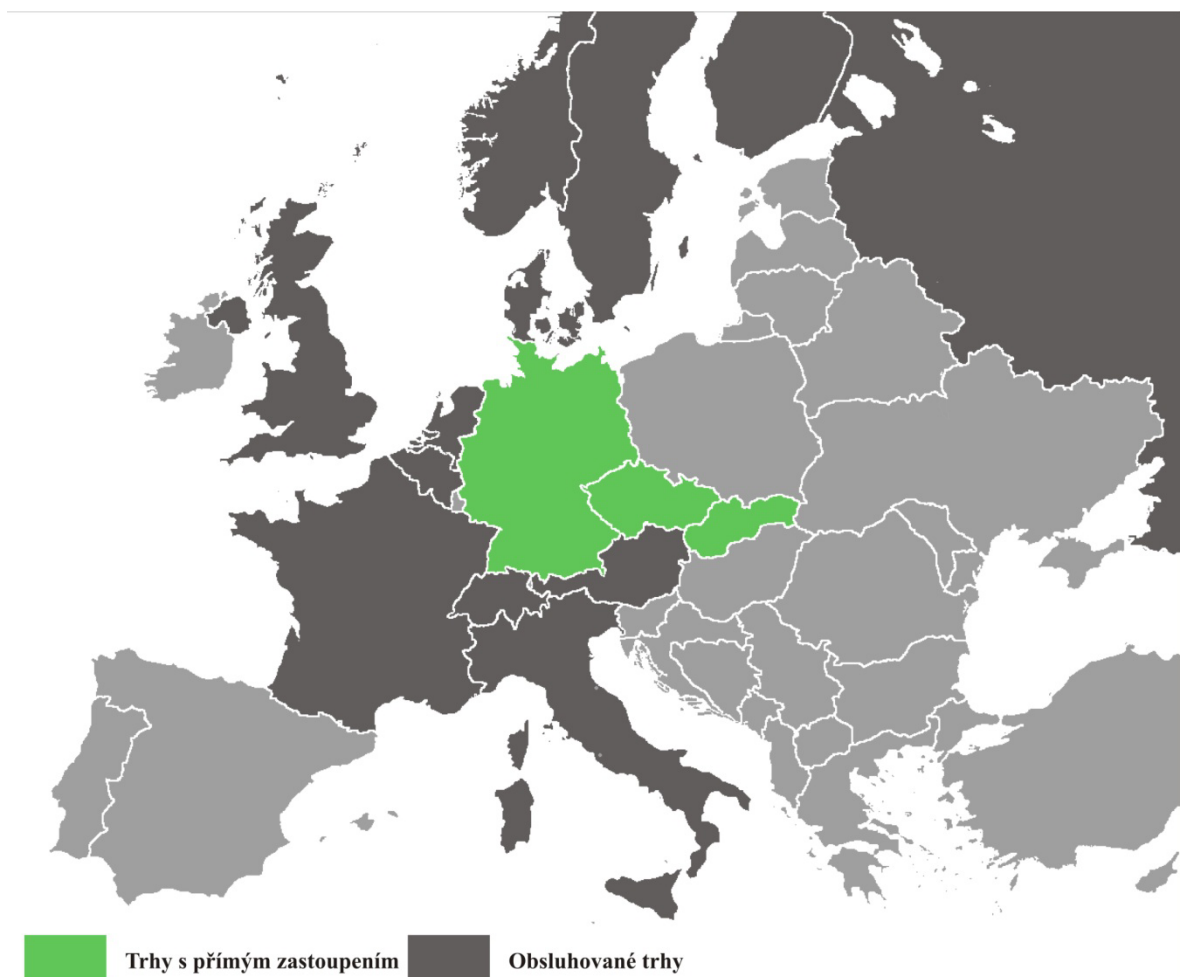


Společnost Fagus a. s. je jedním z největších výrobců v oblasti modulární kontejnerové výstavby v rámci společného evropského trhu. Za své již jednadvacetileté působení se tato společnost dostala do povědomí všem svým tuzemským i zahraničním zákazníkům, a to hlavně díky kvalitním výrobkům a službám. Také u konkurentů si společnost vydobyla stabilní pozici a dobré jméno, a to zejména díky své schopnosti, expandovat na zahraniční trhy. Své výrobky společnost exportuje převážně do zemí Evropské unie (EU), nejvíce do Německa, Holandska, Rakouska, Dánska a Belgie, avšak v posledních letech společnost získává stále větší tržní podíl i v zemích mimo EU, jako jsou Švýcarsko či Norsko. Mimo opakované dodávky do již zmíněných zemí, společnost Fagus a. s. dále realizovala zakázky například do Ruské federace, Pákistánu, Súdánu, Libye, Grónska a Brazílie. (Hamšík, 2012)

Kromě modulární kontejnerové výstavby, poskytuje společnost Fagus a. s. také široký sortiment doplňkových služeb, který obsahuje činnosti, jako záruční a pozáruční servis, technickou a konzultační činnost, počítačové plánování, leasing, montáž a demontáž staveb, dopravu a další služby spojené s obytnými a sanitárními moduly. V důsledku rozdělení společnosti štěpením v roce 2008, již společnost Fagus a. s. neposkytuje pronájem kontejnerových modulů. Namísto ní v současnosti tento předmět činnosti zabezpečuje její sesterská společnost – Fagus Invest a. s. (*Výroční zpráva společnosti Fagus, 2008*)

Společnost Fagus a. s. využívá pro realizaci svého předmětu činnosti v České republice (ČR) tři výrobně-technické provozy – provoz Trnava, Lípa a Halenkovice. Tyto zmíněné provozy jsou charakteristické využíváním moderního výrobního zázemí v podobě provozních hal, které jsou vybaveny speciální technologií, která je potřebná pro výrobu modulárních staveb (hydraulické zařízení, zařízení pro oddělování kovového materiálu či svařovací zařízení). Pomocí výše uvedeného technického zázemí je společnost schopna vyrobit více jak patnáct kontejnerových modulů denně, tedy téměř čtyři tisíce modulů ročně (což je více jak 60 tis. m² komplexních budov). Všechny klíčové technologie, materiály a postupy, které společnost využívá při své výrobě na zmíněných provozech, má společnost certifikovány dle platných českých

a německých technických norem (ISO a DIN norem). (*Výroční zpráva společnosti Fagus, 2008*) Společnost Fagus a. s. působí dle Hamšíka (2012) na zahraničních trzích prostřednictvím svých společností s majetkovou účastí. V Německu skrze dceřinou společnost Fagus Deutschland GmbH, která sídlí v saském městě Drážďany. Tato společnost se na německém trhu specializuje především realizací modulárních staveb, dále pak prodejem kusových kontejnerových modulů (obytných, kancelářský nebo transportních) a v neposlední řadě marketingovým výzkumem německého a evropského stavebního trhu. Na Slovensku je pak společnost zastoupena prostřednictvím společnosti Fagus SK, s. r. o., která sídlí nedaleko Žiliny ve městě Bytča. Předmětem činnosti této společnosti je obdobně jako u společnosti Fagus a. s. výroba a prodej modulárních staveb. Současně se však zmíněná společnost zaměřuje na montáž kontejnerových sestav či samotných modulů u koncového zákazníka.



Zdroj: vlastní zpracování na základě *Výročních zpráv společnosti Fagus*

Obr. 7. Působení společnosti Fagus na evropských trzích

4.2 Historický vývoj společnosti

Firma Fagus byla založena dne 23. 10. 1991 (vznikla 4. 12. 1991), v právní formě společnosti s ručením omezeným. Svým vznikem navázala na bohatou tradici modulární výstavby v JZD Agrokombinátu Slušovice a Pozemních stavbách Gottwaldov. V období devadesátých let byla společnost donucena, v důsledku nepříznivého domácího hospodářského vývoje, orientovat se především na západní trhy – německý, švýcarský a rakouský trh. Toto strategické rozhodnutí se stalo důležitým milníkem v rozvoji společnosti. Nové trhy se totiž staly důležitým informačním zdrojem o nových výrobních postupech, technologiích a zahraničních normách, jejichž znalost a implementace do výrobního programu se staly základem a především nutnou podmínkou pro další expanzi společnosti. Další významnou událostí pro společnost, bylo založení německé dceřiné společnosti – Fagus Deutschland GmbH v roce 1998. Tímto způsobem si společnost Fagus získala přímé zastoupení na německém trhu, čímž si otevřela cestu pro další expanzi. O dva roky později se společnost rozhodla vstoupit také na slovenský trh a to prostřednictvím společnosti Fagus MS Cont s. r. o., což je bývalý název dnešní dcery - Fagus SK, s. r. o. Těmito výše uvedenými kroky byla vytvořena obchodně-technická základna, která se stala předpokladem pro úspěšné fungování společnosti. Avšak společnost v budoucích letech nezhálehla a dále se rozvíjela. Dne 20. 12. 2002 změnila společnost svou právní formu na akciovou společnost, čímž se připravila na chystanou fúzi s regionálními komplementárními podniky. Dne 1. ledna 2003 se společnost Fagus a. s. sloučila s dvěma společnostmi – Metal F. C., spol. s r. o. a CONTAINER System FAGUS, s. r. o. Tato fúze dala za vznik středně velké výrobní společnosti se základním kapitálem 50 mil. Kč a s roční bilanční sumou (suma aktiv) 216 mil. Kč. Tímto však historický vývoj společnosti Fagus a. s. neskončil. (Fagus.sk, © 2012; Výroční zpráva společnosti Fagus, 2008)

Dne 27. července 2007 proběhlo dle Hamšíka (2012, s. 42–43) „*rozdělení společnosti formou štěpení, kdy se od společnosti Fagus a. s. odštěpila část jejího jmění (provoz Halenkovice), a to za účelem vytvoření nové nástupnické společnosti Fagus Invest a. s. Důvodem tohoto odštěpení byla restrukturalizace vnitřních procesů společnosti, která měla vést k ekonomickému zefektivnění jednotlivých předmětů činností obou společností.*“ Na výše uvedený proces dále navázala, dne 1. 1. 2009, realizace dalšího projektu managementu a to rozdělení společnosti odštěpením sloučením, kdy se od společnosti Fagus a. s. odštěpila další část společnosti (jednalo se o středisko „Obora“ a „Nájemní kontejnery“) s následným sloučením odštěpovaných částí se sesterskou společností Fagus Invest a. s.

V roce 2012 je společnost Fagus a. s. jednou z největších společností, která vyrábí a realizuje modulární stavby, jedním z největších zaměstnavatelů v Mikroregionu Slušovicko (zaměstnává skoro 200 zaměstnanců), a v neposlední řadě společnost, která ročně dokáže postavit modulární stavby v hodnotě 600 mil. Kč. (Výroční zpráva společnosti Fagus, 2012)

4.3 Vymezení předmětu činnosti společnosti

Klíčovým předmětem činnosti společnosti Fagus a. s. je dle Hamšíka (2012) „výroba a prodej mobilních kontejnerových modulů a jejich sestav“. Společnost se zaměřuje především na využívání tzv. systému prostorové modulace, což je stavební technika, která pomocí prefabrikovaných modulů umožňuje výstavbu různých typů objektů. Pomocí modulární výstavby lze stavět v podstatě jakýkoliv druh stavby. Největší uplatnění však tento typ výstavby našel především v oblasti kancelářských a administrativních budov, dále pak v oblasti školských zařízení, v projektech veřejné správy či v oblasti technologických zařízení. Ve světě je modulární výstavba známá především pod anglickým pojmem „portable buildings“ či německým pojmem „Modulbauweise, což v překladu volně znamená „přenosné budovy“. Toto sousloví nám svým významem vyjadřuje hlavní výhodu této metody výstavby, což je především možnost demontáže stavby a její opětovná montáž na jiném místě. Dále je pak modulová výstavba charakteristická dalším výčtem výhod oproti klasické výstavbě. Tyto výhody můžeme rozdělit dle *Propagačních materiálů společnosti Fagus (2009)* do několika základních skupin, na:

1. Ekonomické výhody – společnost garantuje dohodnuté ceny; modulární výstavba je nákladově-efektivní oproti klasickému typu výstavby a v neposlední řadě se jedná o mobilní investici, která může být v budoucnosti levně přemístěna na jiné místo.
2. Technické výhody – modulární výstavba je prakticky stavba na klíč dle návrhů zákazníka; společnost garantuje jak hygienickou nezávadnost použitých materiálů tak také nepropustnost tepelná izolace.
3. Ekologické výhody – modulární objekty jsou demontovatelné a z velké části vyrobené pomocí recyklovatelných materiálů; při výstavbě je dbáno na minimální narušení krajiny.
4. Marketingové výhody – jsou ohraničeny možnostmi společnosti, prezentovat se pomocí moderní a technologicky neotřelé stavby.
5. Logistické výhody – kontejnerové moduly jsou pro společnost jednoduše přepravitelné všemi typy dopravy (a to nákladními automobily, loděmi, vlaky či letadly).

6. Rychlost – doba realizace stavby od záměru zákazníka stavět po skutečný výsledek je oproti tradiční výstavbě kratší o 75 %.
7. Kvalita – výroba modulů je sledována systémem dozoru jakosti, což zabezpečuje vysokou kvalitu modulů a tím také celé stavby.

4.4 Technická specifikace výroby modulárních staveb

Základní kontejnerové moduly společnosti Fagus a. s. jsou řešeny v délkách od 2 438 mm do 12 000 mm, v šířkách od 2438 do 3900 mm a se světlou výškou od 2 300 mm až do 3100 mm. Uvedené rozměry však nejsou limitující, a lze je operativně měnit dle individuálních požadavků zákazníka. (*Propagační materiály společnosti Fagus, 2009*)

Každý kontejnerový modul se skládá dle Hamšíka (2012) „ze samostatné rámové konstrukce, které odpovídá přesně statickým požadavkům podle plánovaného místa stavby. Rámová konstrukce modulu je tvořena ocelovou kostrou, která je svařena z podlahových, stěnových a střešních rámu, které jsou vyráběny z ocelových profilů různých sil“. Svařený rám kontejneru je pak následně povrchově upraven pomocí technologie pískového či práškového oprýskání, a následně nastříkán vysoce kvalitní nekorozní barvou. Sekundárně při výrobě může být využito celopozinkových dílů, které zákazníkovi zaručují vysokou životnost použitého materiálu. Vnitřní i vnější opláštění modulu je pak tvořeno suchou stěnovou výstavbou, která se vyznačuje vynikajícími izolačními vlastnostmi (tepelnými, zvukovými). Je však možné využít i jiné materiály, jako jsou různé typy sendvičových systémů, tvárnice, cihly či také skleněné a panelové stěny. Podlaha kontejneru je pak tvořena pozinkovaným profilovaným plechem, odpovídající tepelnou izolací, parozábranou, podlahovými deskami a libovolnou podlahovou krytinou (dlažba, linoleum, plovoucí podlaha, parkety aj.). Moduly mohou být osazeny různými stavebními výrobky, jako jsou dveře, okna, světlíky či vybaveny elektrickými rozvody, zdravotnickou, nebo sanitárními a zařizovacími předměty. Vnější plechové opláštění kontejneru, pak může být různě barevně koncipováno dle požadavků zákazníka. V závěrečné fázi jsou vyrobené kontejnerové moduly přepraveny z výrobního závodu přímo na staveniště, kde jsou pomocí autojeřábu složeny a následně smontovány odbornými pracovníky do modulové sestavy na předem připravených betonových základech. (*Propagační materiály společnosti Fagus, 2009; Hamšík, 2012*)



Zdroj: Fotodokumentace a projektová dokumentace společnosti Fagus, [2012]

Obr. 8. Průběh realizace referenční stavby v Súdánu (2006)

4.5 Marketingová strategie společnosti

Marketingová strategie společnosti Fagus a. s. je postavena na třech základních pilířích – na široké nabídce výrobního portfolia společnosti (tj. na diversifikaci svých výrobků a služeb oproti své konkurenci), dále pak na maximální dostupnosti svých produktů (především na dostupnosti cenové či teritoriální), a v neposlední řadě na technologickém rozvoji výroby a vývoji nových výrobků (tedy na inovaci). V závislosti na těchto třech pilířích je pak hlavním marketingovým cílem společnosti, udržet či navýšit tržní podíl společnosti v segmentu modulární výstavby především na území ČR, Německa a ostatních zemí EU. Sekundárním (finančním) cílem je pak dosahovat příznivých výsledků vývoje cash flow a ostatních finančních ukazatelů, zejména v oblasti rentability, tj. zvyšování ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE). (*Výroční zpráva společnosti Fagus, 2003*)

4.6 Politika jakosti společnosti

Společnost Fagus a. s. je již od roku 2003 nositelem certifikátu ISO 9001:2000, který představuje celosvětově uznávaný systém managementu jakosti. Stala se tak druhým nositelem tohoto certifikátu v rámci konkurenčních subjektů na českém trhu (po společnosti Koma Modular Construction s. r. o.). Zmíněný certifikát managementu jakosti prokazuje schopnost společnosti udržet a kontrolovat stálou kvalitu svých služeb. Současně však držení ISO certifikátu signalizuje, že společnost, která je jeho držitelem, je spolehlivou a důvěryhodnou organizací v rámci tržního prostředí. (*Výroční zpráva společnosti Fagus, 2003*)

5 KONKURENČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI FAGUS A. S.

V této části práci již byla provedena samotná konkurenční analýza společnosti Fagus a. s. Teoretické východiska pro její zpracování jsme si již v dostatečné míře nadefinovali v teoretické části. Hlavními informačními zdroji se staly především sekundární informace v podobě výročních zpráv společností a propagačních materiálů. Jako významný informační zdroj byl využit také internet.

V rámci procesu realizace konkurenční analýzy jsme nejprve provedli identifikaci konkurenčních subjektů na českém a německém trhu. Po tomto důležitém kroku následovalo krátké představení vybraných konkurentů a především jejich srovnání podle různých kritérií. Důležitou částí analýzy z hlediska stanovení konkurenční strategie se stala také identifikace konkurenční výhody. Po ní byl proveden rozbor odvětví pomocí tzv. Porterova modelu pěti konkurenčních sil a také PEST analýza, pomocí které jsme určili a popsali základní vnější vlivy, které na daný podnik působí a ovlivňují ho. Celá kapitola pak byla uzavřena provedením syntézy zjištěných poznatků pomocí SWOT analýzy. Nyní si přiblížíme jednotlivé výše popsané kroky konkurenční analýzy.

5.1 Identifikace konkurenčních subjektů

Určení konkurentů společnosti Fagus a. s. provedeme pomocí již zmíněné – Matice identifikace konkurentů. Nejprve je však nutné si ujasnit, pomocí jakých faktorů konkurenční subjekty budeme identifikovat a segmentovat je. Jelikož největší konkurenti společnosti Fagus a. s. nepůsobí pouze na českém trhu, je nutné provést segmentaci konkurentů nejprve podle geografického hlediska (tj. v našem případě na konkurenty německé a tuzemské). Následně je pak důležité se na konkurenční subjekty zaměřit z pohledu produktu. Jak už jsme se dozvěděli v předchozí kapitole, hlavním předmětem činnosti společnosti je – výroba a prodej kontejnerových modulů a jejich sestav. Primárně se však společnost zabývá především realizací velkých modulárních sestav (obsahující 20 a více kontejnerových modulů), sekundárně pak na výrobu kontejnerů kusových (především obytných či sanitárních). Proto je důležité se na konkurenční společnosti podívat také z hlediska schopnosti realizace velkých modulárních staveb. Na základě těchto zmíněných faktorů jsme jednotlivé složky – Matice identifikace konkurentů nadefinovali následovně:

1. Přímí konkurenti – jedná se o takovou skupinu konkurence, která s analyzovanou společností dokáže soupeřit na všech společně působících trzích. Z hlediska schopností, uspokojit stejné potřeby a přání zákazníků, jsou tyto konkurenční subjekty na shodné úrovni, což znamená, že tyto společnosti mají dostatečné technické a produkční zázemí k tomu, aby dokázaly postavit modulární sestavu větší, než dvacet modulárních kontejnerů. Konkurenční subjekty, které dokážou postavit modulární stavby z maximálně dvaceti kontejnerových modulů, pak oscilují v rozmezí mezi konkurencí přímou a nepřímou.
2. Nepřímí konkurenti – jedná se o také konkurenční subjekty, které mají obdobné, ne však stejné produkční schopnosti (tedy dokážou působit v segmentu výstavby pomocí prostorové modulace), avšak již nedokážou uspokojit stejnou skupinu zákazníků, jako naše společnost. V rámci této skupiny konkurentů, se jedná o takové společnosti, které k prostorové modulaci nepoužívají kontejnerové moduly vyrobené z kovu, nýbrž o společnosti, které využívají železobetonových modulů. Tyto tržní subjekty však již nemůžou přímo konkurovat naší společnosti, jelikož tato forma modulové výstavby ztrácí některé své výhody (jako je například rychlost výstavby, logistickou výhodu či výhodu ekologickou).
3. Potenciální konkurenti – jsou takovou skupinou konkurentů, kterou můžeme charakterizovat jako společnosti, které mají obdobné či stejné výrobní zázemí jako námi analyzovaná společnost, avšak díky svým produkčním a technologickým omezením či díky zacílení na jiné segmenty trhu, se společnosti zabývají pouze výrobou kusových kontejnerových modulů (transportních, obytných, sanitárních, odpadních či jiných). Tyto společnosti již nedokážou plně uspokojit potřeby a přání stejných zákazníků jako našich (tedy nedokážou postavit velkou modulární sestavu), což znamená, že nás tyto společnosti nedokážou v rámci našeho hlavního předmětu podnikání ohrozit. Je však důležité tento typ konkurence detailně monitorovat, jelikož pokud se společnosti zaměří na stejné zákazníky či dobudují potřebnou výrobní infrastrukturu, tak se rázem z konkurence potenciální může stát konkurence přímá.
4. Konkurenti v zárodku – jedná se o takou skupinu společností, která v rámci Matice identifikace konkurentů leží nízko na obou osách. Podobnost schopností tohoto typu konkurence je malá, a také podobnost trhu je nízká (nezaměřujeme se na stejné zákazníky). Za konkurenci v zárodku můžeme označit společnosti, které vyrábí kovové produkty, jako jsou jekly, ocelové profily či ocelové rámy.

V rámci procesu identifikace konkurence se však zaměříme pouze na konkurenci přímou a konkurenci potenciální, a to dle hledisek, které jsme si již podrobněji nadefinovali v úvodu této podkapitoly. Na základě uvedených kritérií jsme identifikovali 51 českých konkurentů (příloha P II) a 140 německých konkurenčních subjektů (příloha P III). Podrobněji se ale budeme zabývat pouze konkurencí přímou, která je schopna vyrobit velké modulární sestavy (sestavy z dvaceti a více kontejnerů), a to z toho důvodu, že právě tato skupina konkurentů představuje pro analyzovanou společnost asi největší ohrožení. Na jmenovanou skupinu konkurence se nyní zaměříme z hlediska produkční síly na jednotlivých trzích (tj. podle míry schopnosti společností generovat tržby v daném odvětví). Toto srovnání nám přináší Tab. 4.

Přímá konkurence schopná vyrobit velké modulární stavby			
Konkurence na něm. trhu	Tržby 2010 (v tis. EUR)	Konkurence na čes. trhu	Tržby 2010 (v tis. EUR)
ALHO Holding GmbH: - ProCONTAIN - FAGSI	100 398 1.	ALGECO s. r. o. FAGUS, a. s. KOMA Mod. Const., s. r. o.	22 230 1. 15 853 2. 13 261 3.
Cadolto F.GmbH & Co. KG	94 887 2.	PEGAS Container s. r. o.	10 103 4.
STEIF Baulogistik GmbH	89 400 3.	UNICO Modular, a. s.	9 876 5.
Kleusberg GmbH & Co. KG	78 777 4.	RAN, spol. s r. o. - insol.	2 810 6.
ALGECO GmbH	72 345 5.	MONZA-CZ, s. r. o.	2 567 7.
GRAEFT Cont. GmbH	43 932 6.		
Cadolto Thüringen GmbH	38 000 7.		
SÄBU Morsbach GmbH	33 710 8.		
Heinkel Modularbau GmbH	9 307 9.		
BOLLE Holding GmbH: - Bolle Mob. Raum. GmbH COM Mobile Raum. GmbH Cona Raum. GmbH Concept Modularbau GmbH ERWE Container. GmbH G. Ungrund GmbH HANSA Baustahl GmbH Chandler Bau GmbH JB Containerhandel KB Container GmbH KNAUSS Raum. GmbH MJ-MODUL RENT GmbH MMS STROBL GmbH NUSSER M. Raum. GmbH OECON Mobilraum GmbH RENZ GmbH Schunk & Co. KG Specht Cont. GmbH Co.KG TRIMO	< 9 680		
Pozn: přepočtový kurz k 31.12. 2010 (25,060 CZK/EUR)			

Zdroj: vlastní zpracování na základě P I, P II, (UR, © 2008–2012), (ORaSL, © 2012), (ČNB, © 2003–2012)

Tab. 4. Přehled konkurentů společnosti podle produkční síly a geografického trhu

Z výše uvedené tabulky je patrné, že konkurenční subjekty na německém trhu, jsou schopny generovat mnohem větší množství tržeb než společnosti v České republice (tzn. že, konkurence v Německu je mnohem větší a silnější než u nás). Tento identifikovaný jev je však obvyklý, a je způsoben rozdílnou velikostí srovnávaných ekonomik. Dále nám předložená tabulka tvoří ucelený přehled přímé konkurence analyzované společnosti, čímž nám identifikuje hlavní konkurenční subjekty, s kterými analyzovaná společnost soupeří v rámci konkurenčního boje na zmíněných trzích. V dalších fázích práce se však již nemůžeme plně zabývat všemi konkurenčními subjekty, a proto musíme určit užší okruh konkurentů, které dále podrobíme dalším analýzám. Na základě konzultace výsledků identifikace konkurentů s managementem společnosti Fagus a. s., jsme vybrali následující konkurenční subjekty:

1. ALGECO s. r. o.
2. KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o.
3. ALHO Holding GmbH
4. KLEUSBERG GmbH & Co. KG

Rozhodnutí, která nás vedla pro výběr výše uvedených konkurenčních subjektů, jsou následující. U společnosti Algeco s. r. o., bylo rozhodujícím faktorem především umístění společnosti na první pozici v rámci srovnání konkurenčních subjektů. S touto společností si však společnost Fagus a. s. konkuruje především na českém trhu (v Německu naopak probíhá spolupráce s mateřskou společností). Další firmu – Komu Modular Construction s. r. o. jsme si zvolili především kvůli jejímu dynamickému rozvoji (technologickému či produkčnímu) v posledních pěti letech. V rámci exportní politiky se tato společnost začala orientovat na obdobné trhy, jako společnost Fagus a. s., což se může do budoucna stát významným ohrožením. Jako další společnost ke srovnání, jsme si záměrně vybrali německou jedničku na trhu, společnost Alho Holding GmbH (v z. ProContain), a to především z toho důvodu, abychom dokázali identifikovat konkurenční výhodu této společnosti, a tím si tak odpovědět na otázku, čím je tato společnost výjimečná oproti ostatním společnostem působícím v daném odvětví (nízkými cenami, servisem, kvalitou)? Poslední společnost, kterou si podrobněji přiblížíme je Kleusberg GmbH & Co. KG. Hlavním důvodem, proč jsme zvolili právě tuto společnost, je umístění společnosti na čtvrtém místě v rámci německého trhu. S touto společností se také společnost Fagus a. s. často setkává v rámci výběrových řízení. Proto je důležité získat dostatečné množství informací o schopnostech, zkušenostech a zákaznících tohoto subjektu.

5.2 Představení hlavních konkurentů

V této kapitole si krátce představíme konkurenční subjekty, které jsme si vybrali pro podrobnější analýzu. Při popisu jednotlivých konkurentů se vždy zaměříme na obecnou charakteristiku společnosti, dále pak na předmět činnosti a výrobní zázemí, cílové trhy, produktové portfolio, také na vývoj a inovaci a v neposlední řadě na certifikaci.

5.2.1 ALGECO s. r. o.

Sídlo společnosti: Spytihněv, Olšík 568, 763 64
Základní kapitál: 63 mil. Kč (cca 2,515 mil. EUR)
IČ: 255 20 334



Společnost Algeco s. r. o. vznikla v roce 1998, a už v roce 2007 se stala součástí koncernu Algeco Scotman, což je přední světový poskytovatel obchodních služeb zaměřených na modulární konstrukce. V rámci kontinentální Evropy vystupuje tento koncern pod již zmíněným jménem Algeco, ve Velké Británii působí pod názvem Elliott a v Severní Americe bychom koncern našli pod obchodním jménem Williams Scotsman. Vzhledem k rozsáhlosti celého koncernu přistoupila společnost ke geografickému rozdělení do pěti zón – Central Europe, která zahrnuje Spolkovou republiku Německo a země Beneluxu, dále na zónu Iberia, která obsahuje země Pyrenejského poloostrova, zónu s názvem France-Italy, která je tvořena zeměmi uvedenými v názvu zóny. Státy bývalého východního bloku a severských zemí jsou pak vymezeny v zóně ENE (Eastern and Northern Europe). Poslední zónou obchodní zónou společnosti je pak Velká Británie. Jedná se tedy o obrovský koncern, který působí ve 22 zemích, prostřednictvím sto padesáti poboček, evidující 31 tisíc zákazníků, a který je schopen v jednom okamžiku poskytnout 230 tisíc kontejnerových modulů. (Propagační materiály společnosti Algeco, [2012])

Společnost Algeco s. r. o. má v rámci koncernu dva základní úkoly. Prvním z nich je zajištění dostatečných zásob kontejnerových modulů pro všechny členy skupiny Algeco v rámci celé Evropy. Současně však také uspokojuje poptávku po modulárních stavbách na českém trhu. Tento úkol společnost plní díky svému výrobnímu závodu ve Starém Městě, který byl postaven v roce 1999, a který v současnosti dokáže za rok vyrobit až 6 tis. kontejnerových modulů. Druhým úkolem společnosti je pak poskytování pronájmu modulárních kontejnerů na tuzemském a slovenském trhu. Tento předmět podnikání je zabezpečován díky síti obchodních poboček v Praze, Trnavě a Prešově, a současně také díky síti nájemních dep, které bychom našli v Brně a Ostravě. (Výroční zpráva společnosti Algeco, 2010)

Dle Výroční zprávy společnosti Algeco (2010) je 90 % tržeb tvořeno exportem, a to především do sesterských společností v ENE zóně. Zbýlých 10 % je pak tvořeno modulární výstavbou v České republice a pronájem modulárních kontejnerů u nás a na Slovensku.

Pokud se dále změříme na produktové portfolio společnosti, zjistíme, že společnost dělí své výrobky do různých produktových řad – PROGRESS (kontejnery vyšší kvality, sloužící pro stavebnicové modulární systémy), ECO (zaměřuje se na ekologické hodnoty zákazníka), SAFE BOX (výrobová řada s uplatněním bezpečnostních prvků), ADVANCE (výrobová řada s rozšířenou teplenou izolací), ORIGIN (produktová řada zaměřená na bydlení), IN (základní produktová řada pro modulární výstavbu), INS (sanitární kontejnery), STORAGE (skladové kontejnery). Každá produktová řada se vyznačuje větší či menší modifikací technických parametrů. (Algeco.cz, © 2012)

Společnost Algeco s. r. o. věnuje významné úsilí také inovaci svých výrobků a vývoji nových technologických postupů. V průběhu let 2005–2010 společnost vytvořila koncept super lehkého kontejneru (výrobová řada F a X), který by v budoucnosti mohl umožnit stavbu až 7 patrových staveb (kvůli technologickým omezením jsou v současnosti kontejnery pouze šestkrát stohovatelné). Dále se společnost zaměřila na vývoj ekonomicky nenáročných produktů, které by měly za úkol uspokojit zákazníky, kteří nepožadují evropské standardní postupy výroby a míru vybavenosti kontejneru. Vyvinutá produktová řada AX1 se poměrně dobře uchytila na českém trhu. Velkou pozornost společnost věnuje také zlepšení izolačních vlastností kontejnerů, které jsou po společnosti požadovány především severskými zákazníky. Posledním projektem v rámci vývoje nových modulů se stal projekt SX, který měl za úkol vyvinout produktovou řadu, která by splňovala přísné hygienické, požární a další podmínky, které jsou požadovány při realizaci staveb vzdělávacího charakteru. (Výroční zpráva společnosti Algeco, 2004–2010)

Popisovaná společnost je kromě certifikátu ISO 9001:2009 (osvědčení o systému jakosti), držitelem také certifikátu ISO 14001:2005, který potvrzuje, že v posuzované organizaci je vytvořen systém na ochranu životního prostředí (tzn., že je v dané společnosti uplatňován environmentální management), a také držitelem certifikátu ISO 18001:2008, která osvědčuje, že společnost Algeco s. r. o. vytvořila systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Algeco.cz, © 2012)

5.2.2 KOMA MODULAR CONSTRUCTION s. r. o.

Sídlo společnosti: Říčanská 1180, 763 12 Vizovice

Základní kapitál: 11, 325 mil. Kč (cca 450 tis. EUR)

IČ: 46766170



Společnost Koma Modular Construction s.r.o. byla založena v roce 1992. Obdobně jako společnost Fagus a. s., navázala tato firma na tradici výroby kontejnerových modulů v JZD Agrokombinátu Slušovice. Tato společnost se za své již dvacetileté působení na českém a zahraničním trhu stala specialistou na modulární výstavbu. Současně se však společnost od roku 2003 zaměřila také na pronájem kusových modulárních kontejnerů. (Koma-modular-construction.cz, © 2010)

Společnost Koma Modular Construction s. r. o., patří do skupiny Koma Group, která zahrnuje ještě další dvě firmy – Komu Rent s. r. o. se sídlem v Praze a Komu Slovakia s. r. o., kterou bychom našli ve Slovenské Nitre. Všechny zmíněné firmy jsou vlastněny panem Ing. Stanislavem Martincem. Dle výsledku srovnání společností (Tab. 4) je firma Koma s. r. o. trojkou na českém trhu. Svou výrobu společnost zabezpečuje prostřednictvím výrobního závodu ve Vizovicích, který v roce 2008 prošel revitalizací a modernizací, čímž provoz dokázal navýšit svou výrobní kapacitu na 3 tis. kontejnerů ročně. (Koma-modular-construction.cz, © 2010)

Mezi klasická odběratelská teritoria společnosti patří především země Evropské unie. Společnost však realizuje dodávky svých výrobků také do jiných zemí, jako například do Norska, Švýcarska, na Blízký východ, do Ruska, na Balkán, či do Mexika a Indie. Dalšími významnými odběratelskými subjekty jsou mezinárodní organizace, jako například OSN či NATO, respektive jeho sub-agenturu NAMSA. Relace, mezi zahraničním a domácím obchodem společnosti je tvořena poměrem 70:30. (Koma-modular-construction.cz, © 2010)

Nyní si představíme produktové portfolio společnosti. To čítá 4 základní produktové řady. První z nich, je řada Comfort Line, jejímž základním zástupcem je modul M3. Jedná se o nízkoenergetický modul, z něho může být sestavena velká modulární sestava nebo může řešit problematiku individuálního bydlení. Pro tento typ kontejneru jsou charakteristické nízké energetické náklady. Další zástupce mezi výrobkovými řadami je Standard Line, který slouží pro výstavbu modulárních sestav. Společnost v rámci této produktové řady nabízí i kusové kontejnery typu C3L (obytný kontejner), C3S (sanitární kontejner), C3V (variabilní kontejner, u něhož jsou vyměnitelné příčky) a kontejner typu C3VF (variabilní skladový kontejner). Další výrobkovou řadou je Economic Line, pro kterou je typická nízká cena. Je zastoupena moduly

pod označením E3 (modul který je zaměřen na ekonomicky slabší zákazníky) a E3E (skladatelný E3). Poslední zástupcem výrobní řady je skupina Story Line, která je zaměřena na skladové kontejnery. Tato řada obsahuje dva zástupce kontejnerů, ZL (klasický skladový kontejner) a ZF, což je celopozinkový skladatelný ZL. (Koma-modular-construction.cz, © 2010)

V oblasti vývoje se společnost Koma Modular Construction s. r. o. zaměřuje především na technické vylepšení již zmíněného kontejneru M3 z řady Comfort Line. Snaží se o dosažení co možná nejvyšších možných úspor energie a tím tak vytvořit komplexní systém nízkoenergetických modulárních staveb. Zadostiučiněním v této oblasti bylo získání ocenění – Zlatá plaketa v roce 2010, na mezinárodním stavebním veletrhu CONECO, a také vyhlášení společnosti jako nejvíce inovační firmou Zlínského kraje. (Výroční zpráva společnosti Koma, 2010)

Poslední oblastí, kterou si nyní přiblížíme, je certifikace společnosti o oblasti ISO norem. Společnost je, obdobně jako společnost Fagus a. s., držitelem pouze certifikátu ISO 9001:2009. (Koma-modular-construction.cz, © 2010)

5.2.3 ALHO Holding GmbH

Sídlo společnosti: Hammer 1, 51598 Friesenhagen
Základní kapitál: 2,7 mil. EUR (kon. ZK: 12,895 mil. EUR)
HReg-Nr.: HRB4474



Společnost Alho Holding GmbH vznikla v roce 1990. V současnosti je tato firma jedním z lídrů na německém trhu kontejnerových modulů a staveb. Prostřednictvím svým dceřiných společností působí tato společnost na čtyřech velkých trzích – v Německu, Francii, Beneluxu (Belgii, Holandsku a Lucembursku) a Švýcarsku. Do tohoto holdingu do dnešní doby patří osm dceřiných společností:

- Alho Systembau GmbH Morsbach,
- Alho Systembau Sörnewirz Goswig GmbH,
- ProContain Goswig GmbH,
- FAGSI - Vertriebs- und Vermietungs- GmbH
- Alho Service- und Beteiligungs- GmbH Friesenhagen-Hammer,
- francouzská společnost Alho Construction Modulaire S.A.S. Mitry Mory,
- a v neposlední řadě lucemburská společnost Alho Systembau S.à.r.l.

Kromě výroby a prodeje vysoce kvalitních kontejnerů a kontejnerových staveb, tato společnost dále poskytuje možnost pronájmu svých kontejnerových modulů. V rámci svých nájemních parků, které mají sídlo v německých městech Coswig a Morsbach, francouzských městech Mitry More a Vitrolles či švýcarském Wikonu, společnost nabízí svým zákazníkům více jak 20 tis. kusů nájemních kontejnerů. Také díky svým 7 výrobním závodům (Leipzig, Hamburg, Kerken, München, Leuven, Luxemburg a Vitrolles) a zhruba pěti sty kvalifikovaným zaměstnancům byla tato společnost schopna od svého založení vyrobit zhruba 200 tis. kusů modulárních kontejnerů. (*Propagační materiály společnosti Alho, [2012]*)

V posledních letech však dochází v rámci Alho Holdingu GmbH k zásadním změnám. S cílem poskytovat ještě lepší služby svým zákazníkům, dochází k stále hlubší specializaci na jednotlivé tržní segmenty. Každá společnost v holdingu si tedy vybrala jednu skupinu zákazníků (průmyslový zákazníci, vzdělávací a zdravotnické organizace, technologické organizace aj.), na kterou se zaměří. Následně se pak snaží prostřednictvím svých zacílených služeb poskytnout maximální uspokojení všech potřeb a přání daného zákazníka. Podle společnosti Alho je právě tento trend začínajícího se přizpůsobování potřebám zákazníků, trendem blízké budoucnosti v celém odvětví modulární výstavby. (Alho.com, © [2012])

Společnosti Alho Holding GmbH ve své strategické koncepci dále uvádí, že úspěch, který daná společnost dosahuje, je dán šesti základními aspekty – spokojeností zákazníků, kompetentními zaměstnanci, spolehlivými partnery, dále pak propagací společnosti, inovací produktů, optimalizací procesů a v neposlední řadě vybudováním značky se silnou identitou. Všechny tyto aspekty společnost Alho Holding GmbH logicky splňuje a každoročně je kontroluje pomocí strategického auditu. (Alho.com, © [2012])

Co se týče produktové skladby, společnost Alho Holding GmbH dělí své výrobky do tří skupin – Alho Basic Line (tyto moduly se používají pro modulární výstavbu dočasného charakteru; tato skupina výrobků se vyjadřuje především její funkčností; je maximálně třikrát stohovatelná), Alho Clasic Line (jedná se o moduly, které se používají pro stavby jak dočasné, tak trvalé; jsou charakteristické vysokou kvalitou; opět je tento typ modulů maximálně třikrát stohovatelný), poslední skupinou v rámci výrobního portfolia je Alho Comfort Line (tyto kontejnerové moduly se používá pro stavby trvalého charakteru; jsou typické svou vysokou životností a jsou až šestkrát stohovatelné, což je významná konkurenční výhoda oproti ostatním konkurenčním subjektům). Jedna ze společností holdingu, firma ProContain GmbH, má však jinou výrobní skladbu, než ostatní společnosti. Své výrobky člení do tří skupin – ProPlus

(kontejnery standardní jakosti), ProECO (kontejnery, které naplňují pouze funkční potřeby zákazníka), FlatPack (skládací kontejnery). (*Propagační materiály společnosti Alho, [2012]*)

Cílem společnosti Alho Holding GmbH je dodávat výrobky které jsou šetrné k životnímu prostředí. Tímto směrem se také odvíjí vývoj modulárních kontejnerů v této organizaci. Společnost se zaměřuje na výrobu energeticky nenáročných kontejnerů, které díky vysoce kvalitní tepelné izolaci, minimalizují existenci tepelných mostů (což jsou taková místa konstrukce, kterými je umožněn zvýšený únik tepelné energie z interiéru do okolního prostředí), čímž zákazníkovi v budoucnosti přináší nemalé úspory v oblasti povýrobních nákladů. Společnost se o v tomto ohledu řídí tzv. směrnici „EEWärme“ (o úspoře energie). Dále se pak společnost zaměřuje na propojení modulární výstavby s prvky obnovitelných zdrojů energie, jako jsou například tepelná čerpadla, solární ohřívače vody nebo tzv. kogenerace (což je společná výroba elektřiny a tepla). Také v rámci problematiky bezbariérového přístupu společnost učinila nemalá vývojové kroky, k implementaci technického řešení do produktových řad dané společnosti. Společnost Alho Holding GmbH se k vývoji a inovaci svých výrobků staví velice poctivě, čímž tak vytváří inovační trendy v celém odvětví. (Alho.com, © [2012])

Také oblasti certifikace, popisovaná společnost, věnuje velkou pozornost. Společnost má své vnitřní procesy certifikovány dle platné ISO normy 9001:2008. Její dodržování je podrobně a přísně kontrolováno pomocí pravidelných vnitřních auditů. Všechny materiály použité v rámci holdingu Alho jsou testovány na kvalitu a většina z nich je také nositelem značky „Blue Angel = modrý anděl“, což je nejstarší eko-značka na světě, která informuje spotřebitele o tom, že používá tzv. ekologicky šetrný výrobek. Všechny výrobky a také metody výroby, má společnost certifikovány také podle německé normy jakosti RAL. Společnost Alho Holding GmbH je také členem „DGNB“, což je Německá rada pro udržitelnou výstavbu budov. (Alho.com, © [2012])

5.2.4 KLEUSBERG Holding GmbH & Co. KG

Sídlo společnosti: Wisserhof 5, 57537 Wissen

Základní kapitál: 25 tis. EUR

HReg-Nr.: HRA4525

KLEUSBERG 

Kleusberg Holding GmbH & Co. KG je společnost, která byla založena v roce 2004, avšak historie a tradice této společnosti sahá až do roku 1948. V této poválečné době se společnost orientovala především na stavební a nábytkové truhlářství. Až v pozdější době,

zhruba na přelomu šedesátých a sedmdesátých let, společnost postavila svou první budovu z modulárních kontejnerů. Od této doby se pak společnost zaměřila na svůj nynější předmět činnosti, což je výstavba modulárních staveb a s tím související pronájem modulárních kontejnerů. Za své více jak čtyřicetileté působení na trhu modulární výstavby, vzniklo z malé regionální společnosti, velký nadnárodní koncern, který v současné době obsahuje pět společností:

- Kleusberg GmbH & Co. KG (prodej a pronájem modulárních kontejnerů)
- Kleusberg Grundstücksverwaltungs- GmbH & Co. KG (pronájem a správa nemovitostí)
- Kleusberg Verwaltungs- GmbH (správa majetkových účastí v rámci holdingu)
- Kleusberg Beteiligungsverwaltungs- GmbH (správa a řízením investic)
- Kleusberg GmbH & Co KG Fertigbauten-Systembauten (realizace modulárních staveb)

Společnost prostřednictvím svých tří závodů (Kabelsketal-Dölbau, Remseck, Wissen), které celkem tvoří skoro 45 tis. m² výrobní prostor, dále pak pěti poboček (Hamburg, München, Wissen, Remseck, Kabelsketal-Dölbau) a v neposlední řadě díky svým zahraničním partnerů, působí na čtyřech hlavních trzích (německém, belgickém, holandském a lucemburském). Nejvíce však své podnikatelské aktivity vyvíjí v rámci svého domácího trhu – tj. německého. Jak už jsme se dozvěděli výše, společnost se zabývá dvěma hlavními činnostmi. První z nich, výroba modulárních kontejnerů a staveb, tvoří téměř 70 % tržeb holdingu, zbylých 30 % je pak tvořeno pronájmem kontejnerových modulů. V oblasti modulární výstavby se společnost zaměřuje především na zákazníky průmyslového odvětví, pro které díky prostorové modulaci dokáže postavit výrobní haly, technické sklady, laboratoře, kanceláře, zasedací místnosti, zaměstnanecké prostory, kuřácké kabiny či jídelní kantýny. Současně však díky pestrému výrobnímu programu, společnost dokáže postavit jakýkoliv typ budovy a tím tak uspokojit prakticky každého zákazníka. V oblasti pronájmu je pak společnost Kleusberg nejstarším poskytovatelem této služby v Německu. Začala ji poskytovat již v roce 1975 a to s nájemním parkem, který čítal pouze několik desítek modulů. V současnosti však společnost vlastní a nabízí již více než 16 tis. kusů nájemních kontejnerů různého typu, čímž se stává jedním z největších poskytovatelů této služby na německém trhu. (*Propagační materiály společnosti Kleusberg: Kleusberg v průběhu věků, 2007*)

Společnost své výrobní portfolio nedělí klasicky podle výrobních řad a jednotlivých kontejnerů, nýbrž podle systému výstavby. Z tohoto pohledu rozlišuje Kleusberg tyto tři typy výstavby – Modulbau, Systembau a Trendline. První jmenovaný systém slouží k výstavbě

staveb, které budou mít již po celou dobu své životnosti stejné stanoviště. Druhý zmíněný systém, se pak zaměřuje na možnost demontáže stavby a její opětovné montáže na jiném místě. Oba dva typy systémů, jak Modulbau tak Systembau jsou až šestkrát stohovatelné, což znamená, že stavba může mít až šest pater. Poslední zmíněný systém – Trendline, je pak zaměřen na vytvoření modulárního prostoru v již postavené budově (např. ve výrobní hale, je pomocí prostorové modulace postaveno administrativní zázemí). Systém Trendline je v rámci firem, působících na trhu modulární výstavby, jedinečný. (Kleusberg.de, [2012])

V rámci vývoje nových produktů a inovačních procesů, se obdobně jako konkurence, Kleusberg zaměřuje na ekologické hledisko modulární výstavby. V této problematice se detailně zabývá recyklovatelností použitých materiálů (především fasádních či izolačních materiálů). Dále se pak společnost snaží najít další uplatnění pro svůj systém výstavby Trendline, jehož vývoj se ubírá směrem externí využitelnosti (tzn. mimo vnitřní prostředí budovy). Poslední oblastí, ve které se společnost snaží vytvořit technologickou výhodu, jsou nové fasádní povrchy a materiály (Kleusberg.de, [2012])

Z důvodu udržení kvality výrobků a efektivity vnitřních procesů se management společnosti významně zabývá také certifikační politikou. Společnost je certifikována dle platné normy ISO 9001:2008 (systém managementu jakosti), dále pak normy ISO 14001:2009 (environmentální management) a v neposlední řadě ISO/OHSAS 18001:2007, která představuje soulad s uvedenou normou v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. Společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG obdobně jako Alho Holding GmbH certifikuje své výrobky také pomocí normy RAL (značka kvality). Výrobky nesoucí tuto značku musí projít detailním testováním, které je stanoveno právě obsahem dané normy. Značka RAL spotřebiteli dává najevo, že si kupuje produkt vysoké kvality za rozumnou cenu, s bezproblémovou funkčností a s kompletním poradenstvím. Dále zákazníkům poskytuje jasný signál: chceme být lepší než ostatní (než ostatní konkurence). Právě proto se v posledních letech snaží většina německých firem o udělení této značky. Společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG závěrem k této problematice dodává, že všechny výrobní procesy v rámci holdingu realizuje podle platných norem DIN (Deutsche Industrie-Norm), které vydává Německý ústav pro průmyslovou normalizaci (Deutsches Institut für Normung e. V.). (Kleusberg.de, [2012])

5.3 Srovnání konkurentů podle různých kritérií

V této kapitole analytické části, jsme pokračovali v procesu realizace konkurenční analýzy. Zaměřili jsme se především na komparaci konkurenčních subjektů dle různých aspektů. Nejdříve jsme se zabývali srovnáním vybraných společností podle tržeb a výsledku hospodaření, a to v horizontu let 2006–2010. Touto komparací jsme zjistili, jak si společnosti dokázaly poradit s hospodářskou krizí a jak ji dokázaly čelit. Jako dalším hlediskem pro srovnání, jsme určili celkovou finanční situaci konkurentů. Ta nám totiž dokáže vystihnout vnitřní kondici podniků, čímž nám odpovídá na otázku, zda jsou podniky finančně zdravé či jestli nestojí před propastí finanční tísně. Následně jsme provedli srovnání konkurentů podle cenové nabídky, kde asi nejdůležitějším aspektem srovnání byla cena. Bylo však důležité brát v úvahu také kvalitu nabídnutých materiálů a výrobních postupů. Předposledním hlediskem komparace konkurentů se stala doba reakce na „falešnou poptávku“. Chování konkurence k potenciálnímu zákazníkovi je totiž v mnoha případech diametrálně odlišné. Některý konkurent na poptávku zareaguje okamžitě, jiný konkurent až po telefonické upomínce, a některé konkurenční subjekty se dokonce neozvou vůbec. Proto bylo důležité provést také srovnání konkurenčního chování v této oblasti. Posledním bodem našeho zájmu se stala úroveň nabídky doprovodných služeb konkurenčních subjektů. Tako kapitola je důležitá především z důvodu identifikace pozice, kterou analyzovaná společnost zaujímá mezi konkurencí. Na zjištěné poznatky pak může společnost reagovat prostřednictvím obměny konkurenční strategie.

5.3.1 Srovnání konkurentů podle tržeb

Konkurenční subjekty jsme již jednou podle tržeb srovnávali, a to v kapitole 5.1. Výsledkem tohoto snažení byla identifikace přímé konkurence na českém a německém trhu. V této kapitole, provádíme srovnání již pouze omezené skupiny konkurentů, jehož cílem je porovnat tržby v období let 2006–2010, a tím tak zjistit, jak se společností v období analyzovaných let dařilo, a jak byly společnosti schopné, čelit dopadům světové hospodářské krize. Data pro analýzu tržeb jsme získali z dostupných informačních zdrojů, především z českého a německého obchodního rejstříku (Unternehmensregistru). U německých společností však nastal problém, získat informace pro kompletní srovnání konkurenčních firem. Tento jev byl způsoben především omezeným množstvím zveřejňovaných dat německým obchodním rejstřík. Získané informace prezentujeme v Tab. 5.

Tržby společností (v tis. EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
FAGUS a. s.	19 614	22 148	25 798	10 634	15 853
ALGECO s. r. o.	21 377	32 855	46 505	17 727	22 230
KOMA Modular Constuction s. r. o.	13 241	17 130	17 465	15 165	13 261
ALHO Holding GmbH	není zveřejněno v UR		114 644	94 027	100 398
KLEUSBERG Holding GmbH & Co. KG	není zveřejněno v UR			86 855	78 777
Pozn. Přepočtový kurz k 31.12. 20XX (27,496; 26,620; 26,930; 26,465; 25,060 CZK/EUR)					

Zdroj: vlastní zpracování na základě (UR, © 2008–2012) a (ORaSL, © 2012)

Tab. 5. Srovnání tržeb vybraných konkurentů za účetní období 2006–2010

Z výše uvedené tabulky je patrné, že v rámci sledovaného období, se velikost tržeb u jednotlivých analyzovaných společností, významně měnila. Pokud se však rozhodneme tržby společností srovnat podle jejich průměru, zjistíme, že v rámci analyzovaného období nejlepšího výsledku dosáhla společnost Alho Holding GmbH, která v průměru dokáže vyprodukovat zhruba 103 mil. EUR ročně. Na druhém místě se pak s průměrnými ročními tržbami na úrovni 83 mil. EUR umístila společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG. V tomto případě je logické, že se němečtí konkurenti umístili na předních pozicích, jelikož velikost vybraných konkurentů a také míra velikosti německého trhu tomuto výsledku nasvědčovaly. Z tohoto důvodu nás spíše více bude zajímat další umístění společností v rámci srovnání. Na třetí pozici se pak s průměrnou hodnotou tržeb 28 mil. EUR umístila společnost Algeco s. r. o. Na českém trhu se tak jedná o největšího výrobce modulárních staveb. Na další pozici se následně umístila společnost Fagus a. s. s průměrnými ročními tržbami 18 mil. EUR, čímž dosáhla druhého místa v rámci českého trhu. Na ochozu našeho srovnání se pak ocitla společnost Koma Modular Construction s. r. o., která dokáže utržit 15 mil. EUR ročně. Rozdíl mezi společnostmi Fagus a. s. a Koma Modular Construction s. r. o. není velký, z čehož vyplývá, že společnost Fagus a. s. si bude muset na zmíněného konkurenta dát v budoucím období pozor. Bude zapotřebí tento konkurenční subjekt monitorovat a zjišťovat o něm co největší množství zpráv, čímž se tak společnost Fagus a. s. vyvaruje tzv. informační zaslepenosti, která dokáže odvrátit útok jmenovaného konkurenčního subjektu.

Z Tab. 5. je dále zjevné, že v období let 2008–2009 na společnosti v odvětví modulární výstavby, významně dolehla také světová hospodářská krize. U německých společností můžeme vidět propad tržeb kolem 20 %. Jelikož český modulární trh je exportně zaměřen a částečně také napojen na trh německý, propad českých společností byl těmito jevy umocněn, a dosahoval tak dvojnásobných hodnot, což znamená, že tržby českých společností se propadly o více jak 40 %. Pouze společnost Koma evidovala v roce 2009 mírnější propad, kolem 15 %. Pokud si však do

kontextu přidáme také další rok – 2010, tak zjistíme, že propad tržeb společnosti pokračoval nadále i v roce 2010, kdežto ostatním konkurenčním společnostem, kromě firmy Kleusberg Holding GmbH & Co. KG, tržby v tomto období již opět rostly. Období let 2011–2012, které již není předmětem naší analýzy, bylo dle managementu společnosti Fagus a. s., charakteristické především trendem rostoucí poptávky (tzn. i produkce) a to jak na tuzemském tak také na zahraničním trhu. Z tohoto tvrzení můžeme usuzovat, že také tržby společností v odvětví měly rostoucí charakter. Další vývoj v oblasti odvětví modulární výroby závisí především na vývoji německé ekonomiky. Pokud hrubý domácí produkt této země poroste, můžeme počítat s rostoucí výrobou a tím pádem také tržeb. Tato myšlenková premisa je založena na skutečnosti, že německý trh je největším odbytištěm modulárních kontejnerů (modulární výstavby) v Evropě. Pokud však v budoucích letech bude německá ekonomika ovlivněna spíše negativními vlivy, jako jsou například riziko bankrotu Řecka, riziko prohloubení evropské dluhové krize či riziko zpomalení světové ekonomiky, může očekávat opačný vývoj, který by znamenal zpomalení výroby a tím pádem také propad tržeb v analyzovaném odvětví.

Velikost tržeb však nemusí být ovlivňována pouze velikostí produkce, ale také dalšími významnými faktory. Pokud společnost například vyvíjí kvalitní cenovou politiku, tak se také cena může stát pro zákazníka významným stimulačním faktorem, který může ovlivnit míru produkce společnosti. Obdobný efekt může mít také cílená marketingová komunikace či dobrá marketingová strategie.

Závěrem je však důležité zmínit, že objem tržeb má pouze omezenou vypovídací schopnost, jelikož nám vyjadřuje jen celkový objem finální produkce vyjádřené v peněžních jednotkách. Proto je důležité v návaznosti na srovnání tržeb provést také srovnání společností podle výsledku hospodaření (VH), čímž zjistíme, jak efektivně jsou společnosti schopny vyrábět a prodávat své výrobky na trhu.

5.3.2 Srovnání konkurentů podle hospodářského výsledku

Pokud srovnáme Tab. 5. a Tab. 6., zjistíme, že objem tržeb vždy není tím správným směrodatným faktorem, podle kterého bychom měli hodnotit úspěch či neúspěch sledovaných společností. Pro tento účel je lepší využít výsledek hospodaření, který nám charakterizuje úspěšnost či neúspěšnost podnikání jednotlivých společností, prostřednictvím zisku či ztráty. Výpočet VH je vyjádřen jednoduchou rovnicí, která obsahuje rozdíl mezi výnosy a náklady posuzovaných společností.

VH za účetní období (v tis. EUR)	2006	2007	2008	2009	2010
FAGUS a. s.	161	399	403	16	218
ALGECO s. r. o.	1 011	2 881	2 308	-251	-426
KOMA Modular Constuction s. r. o.	886	2 335	2 054	927	803
ALHO Holding GmbH	není zveřejněno v UR		7 344	4 007	-480
KLEUSBERG Holding GmbH & Co. KG	není zveřejněno v UR			7 994	7 032
Pozn. Přepočtový kurz k 31.12. 20XX (27,496; 26,620; 26,930; 26,465; 25,060 CZK/EUR)					

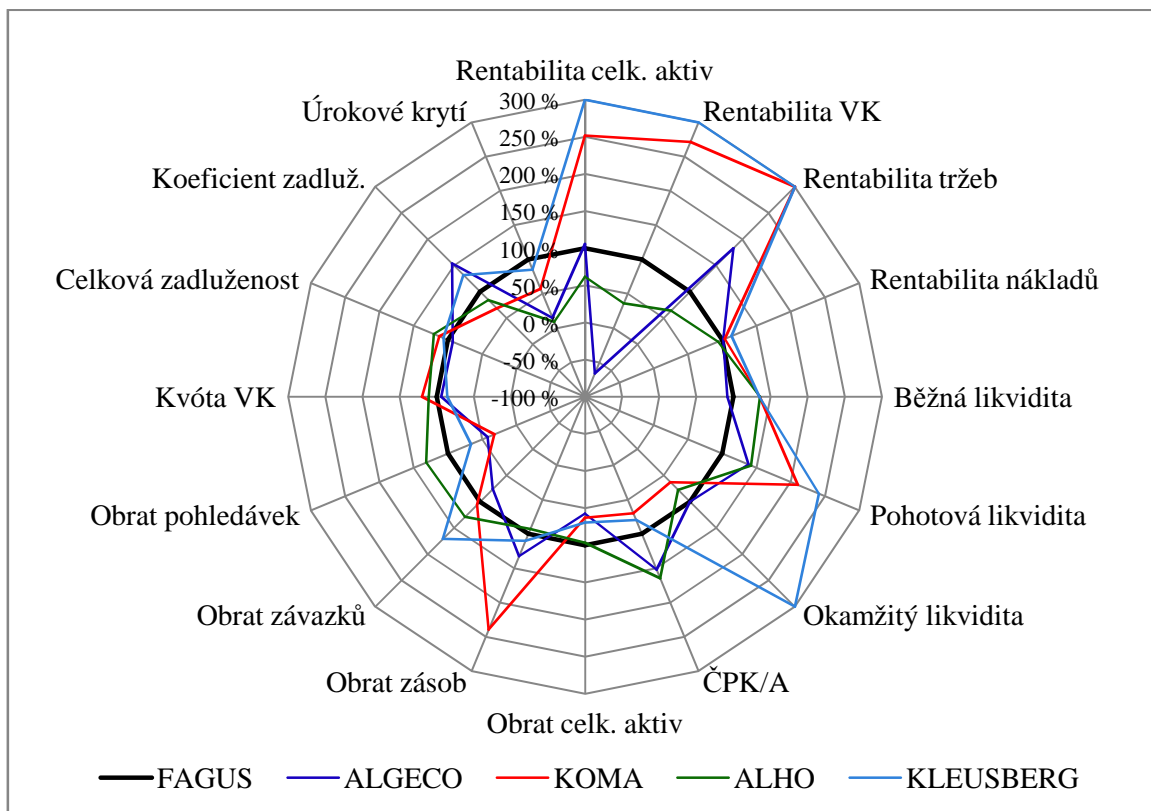
Zdroj: vlastní zpracování na základě (UR, © 2008–2012) a (ORaSL, © 2012)

Tab. 6. Srovnání VH vybraných konkurentů za účetní období 2006–2010

Na základě tohoto srovnání je patrné, že společnosti, které si dobře vedly v rámci srovnání tržeb, nemusí dosahovat dobrých výsledků na poli srovnání VH. Nejlepších výsledků v rámci analyzovaných let opět dosáhly německé společnosti, avšak v porovnání s oblastí tržeb, již jejich výsledky nebyly tak přesvědčivé. Společnost Alho Holding GmbH se v roce 2010 propadá do ztráty 480 tis. EUR, což je nejhorší výsledek mezi všemi analyzovanými společnostmi v rámci posuzovaného období. I u společnosti Kleusberg Holding GmbH & Co. KG můžeme vidět klesající tendenci VH, která je způsobena pravděpodobně propadem provozních tržeb. V rámci srovnání českých konkurenčních společností se umístění jednotlivých firem také změnilo. Nejlépe si v oblasti VH vedla společnost Koma Modular Construction s. r. o., a to i přes tu skutečnost, že v rámci srovnání tržeb byla jmenovaná společnost nejhorší ze všech analyzovaných konkurentů. Tento jev může být způsoben buď nízkým podílem nákladů na tržbách, či naopak vysokými maržemi společnosti. Jeden z uvedených předpokladů se nám potvrdí později při srovnání společností pomocí cenové nabídky či finanční situace. Další ze společností – Fagus a. s., dosahuje průměrně nejnižšího čistého zisku ze všech společností (239 tis. EUR), což může být způsobeno buď vysokým podílem nákladů na tržbách, či relativně nízkými maržemi oproti konkurenci. Je však velice pozitivní, že společnost Fagus a. s. jako jediná analyzovaná společnost dokázala v roce 2010 zastavit propad svého VH. Ostatní společnosti v posledním analyzovaném roce dosahovaly vždy horšího výsledku, než v roce předchozím. Poslední společností, na kterou se nyní zaměříme je společnost Algeco s. r. o. Ta dosahovala dobrých výsledků především v období let 2006–2008, kdy hospodářský výsledek vždy překročil hodnotu 1 mil. EUR. Následný příchod světové hospodářské krize v roce 2009, zapříčinil významný propad celosvětové poptávky po modulárních kontejnerech. Tím, že společnost zabezpečuje výrobu pro téměř 1/3 koncernu, musel se tento jen projevit také na VH. Ten v roce 2009 dosáhl čisté ztráty 251 tis. EUR. I v dalším roce se propad VH nepodařilo

zastavit. Tento jev mohl být způsoben především nedostatečným pokrytím výrobních kapacit společnosti, což vedlo k tomu, že společnost nedokázala pokrýt všechny fixní náklady.

5.3.3 Srovnání finanční situace konkurentů pomocí grafické analýzy



Zdroj: vlastní zpracování na základě (UR, © 2008–2012) a (ORaSL, © 2012)

Graf 1. Grafická analýza finanční situace konkurenčních subjektů v roce 2010

V této podkapitole se zabýváme srovnáním finanční situace podniku pomocí spider grafu (viz Graf 1.), což je metoda grafické analýzy, kterou jsme si již podrobněji přiblížili v teoretické části této práce. Na základě výročních zpráv analyzovaných společností jsme si vytvořili přehled údajů (příloha P IV) a také přehled výpočtů (příloha P V), na jejichž základě jsme sestavili zmíněný graf. Jako základ pro srovnání mezi konkurenčními společnostmi jsme použili výsledky finančních ukazatelů společnosti Fagus a. s., což znamená, že černá tučná kružnice, která je ve spider grafu znázorněna jako 100% hranice, vyjadřuje finanční situaci právě společnosti Fagus a. s. Ostatní údaje, které ve spider grafu leží nad 100% hranicí, nám vyjadřují situaci, při které jsou konkurenční podniky v daném finančním ukazateli lepší než společnost Fagus a. s. Pokud však údaje leží pod 100% hranicí, vyjadřuje nám to přesný opak (např. u ukazatele rentability tržeb je zřejmé, že tři společnosti jsou v tomto ukazateli lepší než společnost Fagus a. s. – jedná se o firmy Koma Modular Construction s. r. o., Kleusberg Holding

GmbH & Co. KG a také o Algeco s. r.o. Naopak jedna ze společností, je na tom po stránce rentability tržeb hůře než základ srovnání (společnost Fagus a. s.). Jedná se o společnost Alho Holding GmbH. Ostatní soustředné kružnice nám ve spider grafu vyjadřují, o kolik procent je analyzovaná společnost v daném ukazateli lepší či horší než společnost Fagus a. s. Tuto stupnici jsme omezili 300% hranicí, a to z důvodu dobré čitelnosti grafu. (některé ukazatele vyházeli i přes tuto hranici). Výše uvedený spider graf byl vytvořen na základě údajů z roku 2010. Nyní stručně popíšeme výsledky grafické analýzy.

V I. kvadrantu, tj. v oblasti rentability, dosahuje nejlepších výsledků společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG (dosahuje až 5 krát lepších hodnot než společnost Fagus a. s.) Tato skutečnost je zapříčiněna především díky vysoké úrovni podnikového zisku. Tuto premisu nám potvrzuje již provedené srovnání v předchozí kapitole 5.3.2, ve které jsme srovnávali VH jednotlivých konkurentů. Dle Výroční zprávy společnosti Kleusberg (2010) dosahuje společnost tak vysokého zisku především díky své investiční činnosti, kterou provozuje prostřednictvím svých dceřiných společností (80 % zisku je tvořeno tržbami z prodeje a pronájmu modulární kontejnerů, zbylých 20 % je pak tvořeno investičními a jinými činnostmi). Další společností, která dosahuje relativně vysokých hodnot v oblasti rentability je společnost Koma Modular Construction s. r. o. Tento jev je způsoben především dvěma faktory – relativně vysokými maržemi (to nám znázorňuje ukazatel rentability tržeb, který říká, že z 1 Kč tržeb je společnost schopna vygenerovat zhruba 7 haléřů zisku), tak také nízkou úrovní provozních nákladů (společnost eviduje 2. nejnižší hodnotu po společnosti Kleusberg). Důsledkem těchto dvou faktorů dokáže společnost, v porovnání s českou konkurencí, vyprodukovat nejvyšší zisky. Společnosti Fagus a. s., Algeco s. r. o. a Alho Holding GmbH si v oblasti rentability nevedou moc dobře. Rentabilita nákladů a výnosů nám identifikuje vysoký podíl provozních nákladů na tržbách, což těmto společnostem významně snižuje zisky. Také v oblasti rentability celkového a vlastního kapitálu dosahují podprůměrných hodnot.

Ve II. kvadrantu, tedy v oblasti likvidity, je opět nejlepší společností Kleusberg Holding GmbH & Co. KG. Dosahuje vysokých hodnot ve třech ze čtyř posuzovaných ukazatelů, což nám vypovídá o tom, že zmíněná společnost dlouhodobě nemá problémy s úhradou svých závazků. Také společnosti Koma Modular Construction s. r. o. a Alho Holding GmbH dosahují dobrých výsledků v rámci ukazatelů běžné a pohotové likvidity, což znamená, že ani tyto společnosti by neměly mít výraznější problémy s úhradou svých závazků. Paradoxem při tomto srovnání je, že u ukazatele CARA, tj. okamžité likvidity, se nejlépe umístily zbylé dvě společnosti – Fagus a. s. a Algeco s. r. o. Z této skutečnosti nám vyplývá, že zmíněné společnosti dokážou ze svých

nejlikvidnějších prostředků (peněz v pokladně, na bankovních účtech či peněžních ekvivalentů a cenných papírů) uhradit největší množství závazků ze všech společností. Obecně však můžeme říci, že právě tyto dvě poslední společnosti, budou mít v rámci svých podnikatelských aktivit problémy se svými platebními možnostmi.

III. kvadrant spider grafu je dán ukazateli aktivity, které nám znázorňují, jak efektivně je využíván majetek společností. V obratu celkových aktiv, který nám vyjadřuje efektivitu využívání veškerého majetku společnosti (jako jsou budovy, stroje a jiná aktiva), se nejlépe umístila společnost Fagus a. s. V závěsu se umístila společnost Alho Holding GmbH, dále pak Kleusberg Holding GmbH & Co. KG, Koma Modular Construction s. r. o. a jako poslední se umístila společnost Algeco s. r. o. U ukazatele obratu zásob, který nám vyjadřuje počet přeměn zásob na jiné formy oběžného majetku a naopak, si nejlépe vedla společnost Koma Modular Construction s. r. o. se čtrnácti obrátkami, následuje ji společnost Algeco s. r. o. s osmi obrátkami, dále pak se umístila společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG s necelými sedmi obrátkami (společnost evidovala k 31. 12. 2010 nulový stav zásob, proto jsme pro srovnání společnosti použili průměr zásob ostatních společností. Z tohoto důvodu tento údaj není důvěryhodný). Na ochozu se pak umístily v následujícím pořadí společnosti Fagus a. s. a Alho Holding GmbH. Poslední dvě společnosti mohou mít problém s nízkou likvidností zásob. V oblasti obratu zásob a závazků je patrné, že společnosti jsou úvěrovány svými dodavateli. Výjimkou je pouze společnost Algeco s. r. o., která jako jediná svým dodavatelům platí dříve, než obdrží platby od svých odběratelů.

Poslední IV. kvadrant, nám znázorňuje ukazatele zadluženosti. V těch nejlépe dopadla společnost Algeco s. r. o., která v rámci své finanční struktury, eviduje pouze 43 % cizích zdrojů. Za touto společností se pak umístila firma Kleusberg Holding GmbH & Co. KG, která registruje celkovou zadluženost zhruba na úrovni necelých 50 %. Ostatní společnosti pak již přesahují 50% hranici zadluženosti, což znamená, že využívají více cizích zdrojů (úvěrů, závazků) než vlastního kapitálu. Nejhuře v této oblasti dopadla společnost Alho Holding GmbH, která pro své podnikatelské účely využívá 56 % cizí zdrojů. Z tohoto hlediska můžeme konstatovat, že zadluženost společností v odvětví modulární výstavby je poměrně nízká. Pokud se zaměříme na poslední ukazatel – úrokové krytí, zjistíme, kolikrát jsou společnosti schopné ze svého zisku uhradit své roční nákladové úroky. V tomto ukazateli si nejlépe vedla společnost Fagus a. s., které by dokázala uhradit své úroky 46 krát (může být ovlivněno nízkým podílem bankovních úvěrů a výpomocí), následovala by ji pak společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG, která by své úroky dokázala uhradit 39 krát. Na třetím místě se pak umístila společnost Koma Modular

Construction s. r. o., s výraznějším odstupem by se pak dále umístila společnost Algeco s. r. o. a nejhůře v tomto ukazateli by dopadla Alho Holding GmbH.

Popisem zadluženosti společností jsme uzavřeli zkoumání finanční stránky společností. Dále se na konkurenční společnosti zaměříme z hlediska cenotvorby, reakce na poptávku či z hlediska úrovně doprovodných služeb.

5.3.4 Srovnání konkurenčních subjektů dle cenové nabídky

V této kapitole analytické části, se na konkurenční společnosti zaměříme především z hlediska ceny a cenové nabídky. Právě cena se totiž může stát významným nástrojem k tomu, jak nejlépe oslovit potenciálního zákazníka. Pokud je cena firmy nízká a konkurenceschopná, můžeme ji označit jako za konkurenční výhodou, pomocí které může daná společnost významně ovlivňovat dění v rámci konkurenčního boje. Srovnání konkurentů dle cenové nabídky je důležité především z hlediska identifikace cenového lídra a vytvoření přehledu o cenových schopnostech přímé konkurence. Tím však možný výčet získaných informací nekončí. Z cenové nabídky lze dále vyčíst technologické postupy konkurence, dále pak přehled dodavatelů, použitého materiálu, popřípadě sortiment doplňkových služeb, který je zákazníkovi dále k poptávanému statku nabídnut. Z tohoto pohledu je cenová nabídka dalším významným a důležitým informačním zdrojem.

Na základě výše uvedených hledisek jsme pěti analyzovaným konkurenčním subjektům zaslali „falešnou“ e-mailovou poptávku jménem společnosti Kolvex s. r. o. (dne 18. 07. 2012) na dva kusy sanitárních kontejnerů (příloha P VI a P VII). Ve své poptávce jsme specifikovali technické parametry, vnitřní vybavení a také místo dodání poptávaných sanitárních kontejnerů. V rámci zaslané poptávky jsme dále žádali o zaslání informací, týkajících se certifikace společností (ISO certifikát), dále pak platebních a záručních podmínek či termínu dodání. Zpětnou reakční dobu na poptávku jsme časově omezili do 25. července roku 2012. Analyzované společnosti nám následně do tohoto data odpovídaly a zasílaly nám námi požadované informace (příloha P VIII, P IX, P X a P XI). Pouze jediná společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG odmítla na námi předloženou nabídku reagovat, a to především z kapacitních důvodů společnosti. V důsledku této skutečnosti jsme však nemohli provést srovnání konkurenčních subjektů v kompletní podobě. Proto jsme se zaměřili na analýzu zbylých společností, které své nabídky do stanoveného data zaslaly.

Položka (v tis. EUR bez DPH/MwSt.)	FAGUS	ALGECO	KOMA	ALHO	Kleusberg
Cenová nabídka	18 630,80	18 557,70	19 175,60	24 558,00	nezaslal
Pozn. Přepočtový kurz k 31.07. 2012 - 25,255 CZK/EUR					

Zdroj: vlastní zpracování na základě P VII–P X

Tab. 7. Srovnání ceny konkurenčních subjektů

Na základě výše uvedené tabulky je vidno, že po stránce ceny, zaslala nejvýhodnější nabídku společnost Algeco s. r. o. s cenou 18 557,70 EUR. Druhou nejvýhodněji nabídku – 18 630,80 EUR, poskytla společnost Fagus a. s, což je vyšší cena, oproti společnosti Algeco s. r. o., o necelé 0,4 %. České konkurenty se svou nabídkou uzavírá společnost Koma Modular Construction s. r. o., která nabídla vyrobit a dopravit dva sanitární kontejnery na místo určení za cenu 19 175, 60 EUR. Jedná se tedy o nejdražšího českého konkurenta z analyzovaných společností. Pokud však srovnáme ceny české a německé konkurence, můžeme vidět markantní rozdíl. Společnost Alho Holding GmbH, prostřednictvím své dceřiné společnosti ProContain GmbH, zaslala cenovou nabídku, která činí 24 558,00 EUR, což je skoro o 30 % vyšší cena, než u nejdražšího českého konkurenta. Nyní se zaměříme na každou cenovou nabídku zvlášť.

Analýza cenové nabídky společnosti Algeco s. r. o.

Společnost Algeco s. r. o. nám zaslala „nejlepší“ nabídku na základě ceny, avšak je důležité zmínit, že namísto námi poptávaného sanitárního kontejneru, nám společnost nabídla svůj kontejnerový modul AX3 26–G2, který plně splňuje náš požadavek na prostor, avšak již nespĺňuje námi požadovanou vnitřní dispozici kontejneru. V důsledku těchto skutečností, nám pak následně vyplývají také nedostatky ve vnitřním vybavení. Namísto šesti umyvadel je v projektu počítáno pouze s jedním velkým umyvadlovým žlabem a jedním umyvadlem na WC. Také co se týká počtu oken, společnost namísto čtyř kusů, nabídla kontejner pouze s třemi okny. Ostatní podmínky v poptávce pak již byly zohledněny. Avšak v důsledku nižší vybavenosti nabídnutého sanitárního kontejneru, než s kterou kalkulovali ostatní konkurenti, bychom od společnosti Algeco s. r. o. mohli počítat také s řádově nižší cenou. Jak už ale víme ze srovnání, rozdíl mezi společnostmi Algeco s. r. o. a Fagus a. s. byl pouze zanedbatelný. **Z výše uvedených skutečností nám rázem vyplývá, že pokud by společnost Algeco s. r. o. dodržela všechny předepsané požadavky, na prvním místě by se v rámci srovnání konkurenčních firem pravděpodobně neumístila (tzn., že by se na prvním místě umístila společnost Fagus a. s.).**

Nyní se zaměříme na nejdůležitější odchylky nabídka v rámci jejího srovnání s konkurencí. Společnost Algeco s. r. o. nám nabídla lepší rámovou konstrukci (vyrobenou z pozinkovaného plechu), dále pak kvalitnější vnitřní opláštění stěn a stropu v prostoru sprchových boxů. Jedná se o PVC materiál SIMONA, který se vyznačuje lepšími izolačními vlastnostmi oproti klasickým dřevotřískovým deskám. Dále pak v oblasti elektroinstalace, společnost nabízí větší množství zásuvek a světel, což pro potencionálního zákazníka může být také významným hlediskem při rozhodování. Oproti konkurenci, společnost Algeco s. r. o., do technického vybavení zařazuje také podlahovou výpusť GULI a odvětrávací mřížku. Poslední významnou výhodou je vyšší počet instalovaných nástěnných konvektorů, které vytápí požadovaný prostor.

Poslední oblastí, kterou se budeme v rámci cenové nabídky společnosti Algeco s. r. o. zabývat, je rozbor ostatních požadovaných informací. Společnost v rámci srovnání s konkurencí nabídla nejkratší termín dodání (tj. 4–6 týdnů). Také v oblasti platebních podmínek společnosti stanovila pro potencionálního zákazníka asi nejvýhodnější podmínky. Společnost požaduje 50 % akontaci oproti zálohové faktuře a zbylých 50 % po převzetí kontejnerů se splatností 30 dnů. Společnost však již nezaslala záruční, reklamační či všeobecné podmínky a ISO certifikát. Oblast záruky však nebyla v nabídce opomenuta. Společnost uvádí, že na rám kontejneru poskytuje 60 měsíční záruční lhůtu. Na ostatní vybavení kontejneru pak klasických 24 měsíců.

Analýza cenové nabídky společnosti Fagus a. s.

Nyní se zaměříme na analýzu nabídky společnosti Fagus a. s. Ta poskytla, dle cenového srovnání, druhou nejvýhodnější nabídku. Pokud bychom však zohlednili nedostatky nabídky společnosti Algeco s. r. o., jednalo by se o nabídku nejlepší. Společnost Fagus a. s. nabídla základní kontejnerový modul o rozměrech 6058 x 2438 x 2830 mm (se světlou výškou 2500 mm). Respektovala všechny předepsané parametry poptávky, tj. vnitřní dispozici kontejneru, vnitřní výbavu i všechny technické požadavky. V rámci srovnání s konkurenčními nabídkami jsme identifikovali jednu, avšak o to větší výhodu oproti konkurenčním subjektům. Společnost jako jediná z analyzovaných společností byla schopná prostřednictvím své nabídky poskytnout montáž sanitární kontejnerů na místě skládky (a to i přes to, že montáž byla zahrnuta jako požadavek v poptávce). Cena za tuto službu již byla zahrnuta v cenovém srovnání v Tab. 7.

Společnost Fagus a. s. také zaslala všechny ostatní požadované informace, jako všeobecné podmínky společnosti či kopii ISO certifikátu. Záruční a platební podmínky pak společnost uvedla přímo v cenové nabídce. Společnost poskytuje na své výrobky a jejich vybavení zákonnou 24 měsíční záruku. Co se dále týká platebních podmínek, společnost požaduje 50% zálohou platbu před zahájením výroby, 40% zálohou platbu ke dni expedice se 14 denní splatností a 10% konečnou platbu ke dni předání. Poslední hledisko, které je potřeba zmínit je termín dodání. Společnost by dle cenové nabídky dokázala zakázku realizovat v časovém horizontu 6–8 týdnů, což je druhý nejkratší termín. Na závěr analýzy cenové nabídky, můžeme říci, že společnost nám nabídla produkt, standardní jakosti, standardní vybavy a za nejnižší cenu.

Analýza cenové nabídky společnosti Koma Modular Construction s. r. o.

Jak už víme, společnost Koma Modular Construction s. r. o. nám poskytla nejdražší nabídku z české konkurence. Nyní se však zaměříme na to, zda se nejvyšší cena rovná kvalitnímu provedení a vybavě.

Společnost Koma Modular Construction s. r. o., nám nabídla svůj sanitární kontejnerový modul ze své výrobní řady StandartLine (rám kontejneru je tvořen celopozinkovými díly). Po prozkoumání nabídky a také po telefonickém rozhovoru s obchodním zástupcem (z nabídky nebyly jasné počty kusů sanitární techniky), můžeme konstatovat, že společnost splnila všechny podmínky technického rázu a vybavení kontejneru, které jsme požadovali v námi zasláné nabídce. Pokud se však zaměříme na to, proč by měla být cena společnosti Koma oproti zbylé české konkurenci dražší zhruba o 600 EUR, zjistíme, že jediným důvodem, proč tomu tak může být, je lepší vybavení sanitární technikou (namísto plastových komponent, společnost nabízí keramické doplňky od firmy Cersanit – keramickou WC nádržku, keramickou poličku či ostatní sanitární doplňky).

Z hlediska ostatních informací, které nám dle nabídky měla společnost poskytnout, nám kromě záručních a platebních podmínek či termínu dodání, již žádné další informace a materiály společnost neposkytla (např. ISO certifikát, všeobecné podmínky či propagační materiály). Společnost Koma Modular Construction s. r. o. obdobně jako Algeco s. r. o. nabízí záruku 60 měsíců na celopozinkový rám kontejneru. Na zbylé komponenty pak společnost poskytuje záruku klasických 24 měsíců. Co se týká platebních podmínek, společnost platbu požaduje obdobně jako například Fagus a. s., což znamená třífázově, tj. 60% záloha při

objednávce, dále pak 30% záloha před dodáním a zbylých 10 % pak 10 dnů od data dodání. Termín dodání pak společnost nabídla nejdelší z českých konkurentů 10-12 týdnů od objednání.

Analýza nabídky společnosti Alho Holding GmbH

Nyní se zaměříme na jedinou nabídku německého konkurenta. Dle cenového srovnání, se společnost Alho Holding GmbH umístila na posledním místě. Nyní zkusíme identifikovat prvky, ve kterých se německý konkurent nejvíce odlišuje od té české.

Společnost Alho Holding GmbH, nám prostřednictvím své dceřiné společnosti ProContain GmbH, nabídla sanitární kontejnery ve standardním rozměru, kvalitativní řady ProPlus, které je charakteristická standardní jakostí všech použitých materiálů a také provedení (rám kontejneru byl stejně jako u společnosti Fagus a. s. vyroben pouze z ocelových plechů). Vnitřní opláštění kontejneru by dle nabídky bylo provedeno pomocí latexovaných dřevocementových desek DURIPANEL (čeští konkurenti používají pouze oboustranně laminované dřevotřískové desky). Společnost dále nabídla namísto platových oken, kvalitnější aluminiové okna, která mají lepší akustické a izolační vlastnosti, dále pak jsou charakteristické svou mnohem delší životností a v neposlední řadě splňují přísná protipožární kritéria). Co se týká vnitřního vybavení, do nabídky byl zařazen bojler větší kapacity, standardně se umísťuje 200 litrový bojler, německý konkurent však ve své nabídce kalkuloval s bojlerem, který má objem 300 litrů). Dále pak obdobně jako společnost Koma Modular Construction s. r. o., nabídl německý konkurent všechny sanitární produkty a jejich doplňky v porcelánovém provedení. Tento výrobce se také odlišil sortimentem vybavy kontejneru, kdy jako jediný subjekt, do sanitárního kontejneru umístil hliníkový věšák.

Obecně využívají německé společnosti, vyrábějící modulární kontejnery a modulární stavby, kvalitnější a odolnější materiály, než čeští konkurenti. Také v oblasti vybavení dávají přednost nadstandardu. Z toho důvodu je pak také cena německých konkurentů logicky vyšší než u nás. Tento jev se nám také projevil v rámci našeho srovnání.

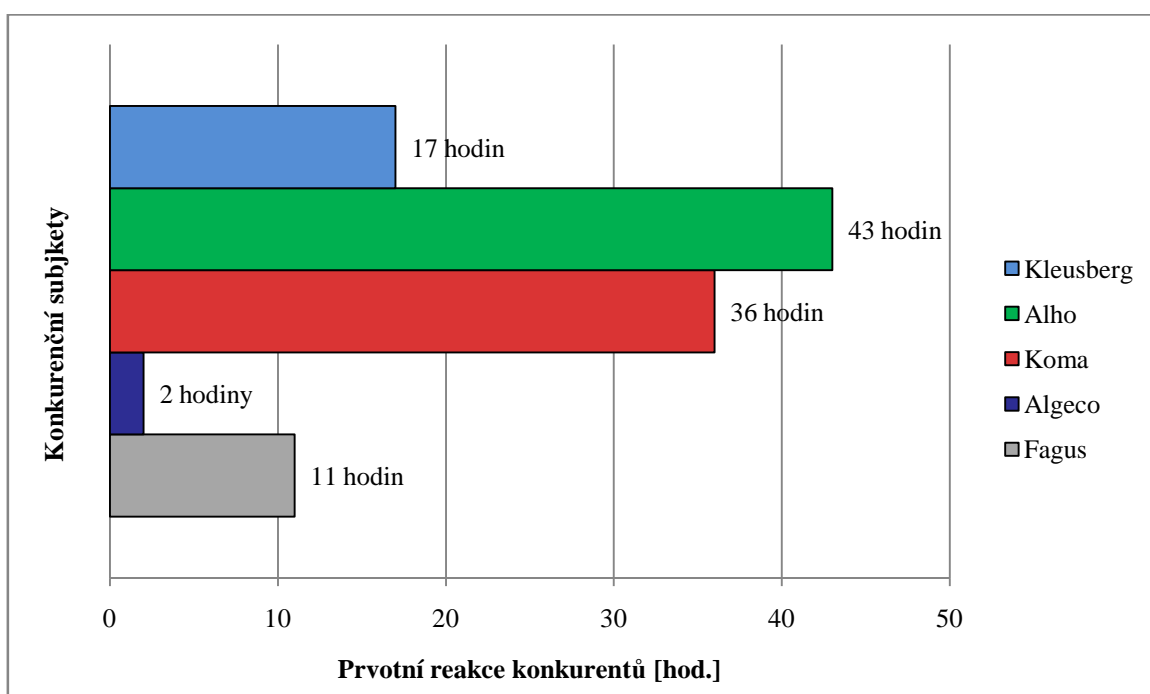
Nyní se zaměříme na ostatní informace, které jsme po společnosti požadovali. Co se týče záručních, platebních či všeobecných podmínek, tak všechny zmíněné materiály nám byly zaslány, včetně certifikátu ISO. Termín možné výroby však v obchodní nabídce nebyl uveden, s tím, že termín dodání bude upřesněn po odsouhlasení nabídky. V rámci platebních podmínek společnost po zákazníkovi požaduje 50% zálohovou platbu při

potvrzení nabídky (při platbě do doby splatnosti 2% skonto), a následně pak 50% platbu při předání zakázky. Záruku pak společnosti poskytuje ve standardní délce 24 měsíců.

5.3.5 Srovnání konkurentů dle reakce na „falešnou poptávku“

Jako předposlední hledisko pro srovnání konkurence jsme si vybrali délku reakce konkurenčních subjektů na námi zaslano „falešnou“ poptávku. Reakční čas při rozhodování zákazníka hraje velice důležitou roli. Pokud totiž společnost na zákaznickou poptávku zareaguje rychlou odpovědí, která splňuje všechny jeho představy a kritéria, může se stát, že se zákazník rozhodne na již další nabídky nereagovat. Tím tak v boji o nového zákazníka zvítězí společnost s nejrychlejší nabídkou.

Jak už víme z kapitoly 5.3.4, „falešnou“ e-mailovou poptávku, jménem společnosti Kolvex s. r. o., jsme vybraným konkurentům zaslali dne 18. 07. 2012 (po pracovní době). Jelikož jsme však ve své poptávce dali společnostem prostor pro zpracování svých nabídek do 25. 07. 2012, musíme se nejprve zaměřit na dobu trvání prvotní reakce konkurentů (děkovný email za zaslano poptávku), a následně pak až na časové období, které uplynulo mezi zasláním poptávek a hotových nabídek jednotlivých konkurentů. Prvotní reakční rychlost konkurenčních firem nám znázorňuje Graf 2.

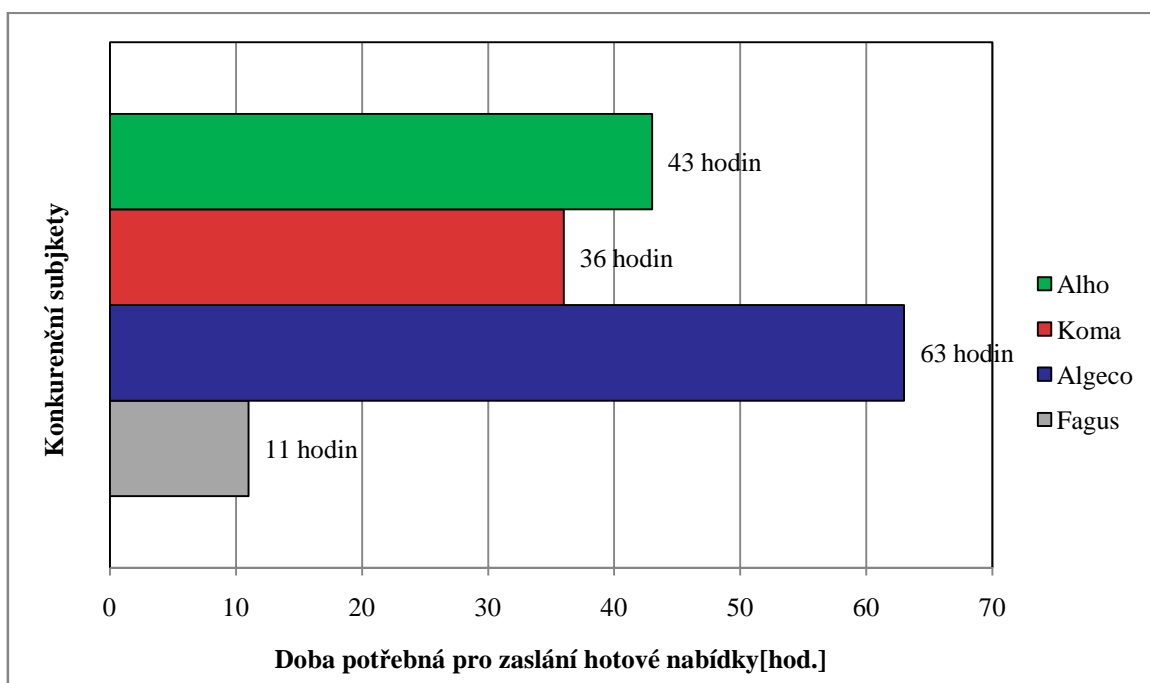


Zdroj: vlastní zpracování na základě založené e-mailové schránky (kolvex@email.cz)

Graf 2. Prvotní reakční rychlost konkurenčních subjektů

Pro rozbor rychlosti reakce konkurenčních subjektů jsme si museli stanovit časový bod (19. 07. 2012, 8:00 hod), od kterého začneme reakční dobu evidovat. Do výpočtu reakční doby jsme zahrnuli pouze pracovní dny (8 pracovních hodin).

Jak můžeme vidět z výše uvedeného Grafu 2., nejrychleji (za 2 hodiny) se nám ozvala společnost Algeco s. r. o., která poslala poděkování za naši poptávku a současně také požadované propagační materiály. Dále pak slíbila zaslání cenové nabídky do požadovaného termínu. Druhou nejrychleji reagující společností byla společnost Fagus a. s., která na náš email zareagovala po 11 hodinách a to již svou hotovou nabídkou (viz. Graf 3.). Po 17 hodinách pak na náš email odpověděla společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG. Ta nás ve své e-mailové zprávě informovala o tom, že z kapacitních důvodů společnost nepředloží svoji nabídku, na námi poptávané kontejnery. Zpráva dále pak obsahovala omluvu obchodního zástupce za případné nepříjemnosti, které mohly vzniknout v důsledku odmítnutí zhotovení nabídky. Na posledních dvou místech se pak umístily společnosti Koma Modular Construction s. r. o. (první reakční doba 36 hodin) a společnost Alho Holding GmbH (43 hodin), která však již zaslali oproti jiným společnostem, hotové cenové nabídky. Nyní provedeme srovnání konkurenčních společností podle doby, za kterou nám byly schopny zaslat již kompletně hotové cenové nabídky. Toto srovnání nám uvádí Grafu 3.



Zdroj: vlastní zpracování na základě založené e-mailové schránky (kolvex@email.cz)

Graf 3. Rychlost reakce na zhotovení kompletní nabídky

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, nejrychleji zaslala svou nabídku společnost Fagus a. s. a to v časovém horizontu 11 hodin, za což můžeme pracovníky obchodního oddělení této společnosti pochválit. Na druhém místě se pak umístila společnost Koma, s dobou zpracování své nabídky 36 hodin (společnost se zavazuje na svých www stránkách nabídku zpracovat do 72 hodin). Společnost Alho Holding GmbH se pak umístila na předposledním místě s reakční dobou 43 hodin. S hlediska velikosti obchodního oddělení bych očekával mnohem pružnější reakci. A na posledním místě se pak překvapivě umístila společnost Algeco s. r. o., která svou nabídku nakonec zaslala až 1 den po stanoveném termínu.

5.3.6 Srovnání konkurence dle úrovně doprovodných služeb

V rámci poslední podkapitoly srovnání konkurence se zaměříme na doprovodné služby analyzovaných společností. Ty poskytují většinou obdobný sortiment základních služeb, jako jsou prodej, pronájem, doprava, montáž, leasing, záruční a pozáruční servis či technická a konzultační činnost. Tento jev je dán působením společností ve stejném odvětví. Avšak každá společnost se nějakou službou od svého konkurenta odlišuje a právě tyto rozdílové prvky si nyní přiblížíme.

Společnost Fagus a. s. nad rámec standardních služeb poskytuje statické, tepelné a zvukové výpočty. Ty jsou v dnešní době stále častěji požadovány jako součást projektové dokumentace, která je zapotřebí k získání povolení od stavebního úřadu. Zmíněné výpočty slouží především ke kontrole bezpečnosti a užitnosti daného projektovaného prostoru či stavby. Kontrolují především zatížení konstrukce (větrem, sněhem či plošné zatížení konstrukce), dále pak statiku nosníků, posouzení konstrukčních prvků či v neposlední řadě kvalitu základů. (Fagus.cz, © [2012])

Firma Algeco s. r. o. uplatňuje tzv. „360° koncepci služeb“. Ta zahrnuje kromě tradičních služeb, také služby jedinečné, a to především v oblasti internetové sítě (služba Algeco Data-Net-Servis), telekomunikační a bezpečnostní techniky či v oblast správy a údržby modulárních staveb (služby typu ostraha, recepce, domovnické či úklidové služby). V poslední době Algeco s. r. o. nabízí také dekorační a zařizovací služby (vybavování kontejneru zařizovacím nábytkem, či technickým vybavením). (Algeco.cz, © 2010)

Třetí z českých konkurentů, Koma Modular Construction s. r. o. nabízí jako specificitou službu tzv. Buy-Back, neboli dohodnutý zpětný odkup. Při této službě je již u prodeje modulárních kontejnerů či celé modulární stavby, domluvena předpokládaná cena zpětného odkupu a to včetně doby splatnosti. Tento typ finanční služby našel využití

především při rekonstrukcích administrativních budov, kdy zaměstnanci a celý administrativní aparát je přemístěn do dočasné budovy, která je po dokončení rekonstrukce, společností Koma Modular Construction s. r. o., zpětně odkoupena. Stavbu se pak společnost snaží nejprve prodat jinému zákazníkovi. Pokud se to však nepodaří, stavba se rozloží na jednotlivé moduly, které jsou dopraveny zpátky do výrobního závodu, kde mohou být následně určeny k individuálnímu prodeji či využity k výrobě jiné modulární stavby. (Koma-modular-construction.cz, © 2010)

Německá konkurence své doprovodné služby na svých www stránkách neuvádí, avšak můžeme očekávat, že tyto společnosti budou poskytovat služby ve stejném rozsahu (či o něco větším), jako konkurence česká.

5.4 Analýza konkurenční výhody

Nyní si na základě získaných informací a provedených srovnání, zařadíme analyzované společnosti do pozic, které nám nabízí Matice nalezení konkurenční výhody, čímž zjistíme silné, popřípadě slabé stránky svých konkurenčních subjektů. Výsledné zařazení nám znázorňuje níže uvedený Obr. 9.



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků konkurenční analýzy

Obr. 9. Konkurenční výhody analyzovaných společností

Výše uvedené zařazení společností si nyní podrobněji zdůvodníme. Společnost Fagus a. s., jsme se v důsledku všech zjištěných informací rozhodli umístit na hranici dvou skupin – Víru v rostoucí trh a Udržení cenové výhody. Toto rozhodnutí jsme učinili na základě výsledku srovnání finanční situace konkurentů, kde jsme se dozvěděli, že společnost má poměrně vysoký podíl nákladů na tržbách. Také v rámci vývoje a inovačních procesů si společnost mezi konkurenčními subjekty nevede nejlépe. Z výše uvedených skutečností, by ale společnost Fagus a. s. měla patřit do skupiny – Víra v rostoucí trh, avšak v důsledku toho, že v rámci cenového srovnání se společnost umístila

na prvním místě s nejnižší cenou, zařadili jsme společnost na pomezí zmíněných skupin. Jak je však možné, že společnost, která má vysoké relativní náklady, dosahuje cenové výhody? Tento jev bychom mohli zdůvodnit nízkou úrovní marže oproti konkurenci, což se nám také projevilo v celkové rentabilitě společnosti. V důsledku toho, že společnost nemůže konkurovat pomocí diferenciací výrobku, musí konkurovat pouze pomocí ceny, avšak jelikož má společnost vysoké své náklady, cenu oproti konkurenci může korigovat pouze pomocí své marže. V důsledku těchto skutečností bychom společnosti mohli navrhnout optimalizaci provozních nákladů, pomocí které by společnost dosáhla čisté cenové výhody (společnost by díky snížení nákladů měla větší prostor pro cenovou politiku). Pokud by se společnost po tomto opatření zaměřila ještě na problematiku inovace a vývoje, mohla by společnost v budoucnu dosáhnout také skupiny – Výjimečný úspěch.

Společnost Algeco s. r. o. a Alho Holding GmbH jsme zařadili do skupiny – Udržení zvláštnosti, která je charakteristická především relativně vysokým stupněm odlišení (pomocí vývoje a inovace), avšak také relativně vysokými náklady. Jak už ale víme z kapitoly 5.2 – Představení hlavních konkurentů, obě společnosti vyvíjí velké úsilí v oblasti vylepšení výrobků, jejich inovací či dokonce vývojem nových technických postupů. Obdobně jako společnost Fagus a. s., mají obě zmíněné společnosti vysoký podíl nákladů na svých tržbách.

Skupina – Udržení cenové výhody, se stala charakteristickou především pro společnost Koma Modular Construction s. r. o., a to především díky relativně nízkým nákladům. Tím, že společnost pravděpodobně optimalizovala svou nákladovou strukturu nebo své společnosti uplatňuje tzv. nákladový controlling, může si společnost libovolně podle svojí potřeby měnit cenu, v přeneseném významu svoji marži. Pokud by prodeje společnosti klesaly, může společnost své zákazníky stimulovat pomocí snížení ceny, pokud však společnost nemá nouzi o zakázky a spíše nestíhá vyrábět své výrobky, může společnost naopak své ceny zvýšit, a tím tak poptávku po výrobním sortimentu částečně omezit. Jak již víme, společnost Koma Modular Construction s. r. o., vyvíjí také snažení v oblasti vývoje a inovace, avšak ne v takové míře jako ostatní konkurence. Z tohoto důvodu jsme společnost zařadili mezi společnosti s nízkým stupněm odlišení.

Na závěr našeho zdůvodnění jsme si ponechali společnost Kleusberg Holding GmbH & Co. KG, kterou jsme zařadili do skupiny – Výjimečný úspěch. Společnost totiž splňuje obě podmínky – a to jak nízké relativní náklady, které jsme identifikovali při analýze finanční

situace, tak také vysokou míru odlišení, kterou společnost prokazuje pomocí vývoje svých nových produktů a výrobních řad. Jako příklad z této oblasti bychom mohli uvést systém výstavby TrendLine, který je v rámci výrobců modulárních kontejnerů jedinečný. Společnost svůj úspěch, prokazuje jak pomocí svých tržeb, tak také především pomocí svého zisku, který ročně činí cirká 7 mil. EUR, což je v přepočtu téměř 180 mil. Kč.

5.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této kapitole analytické části se zaměříme mimo stávající konkurenci v odvětví, také na potenciaální konkurenční subjekty, dále pak na dodavatele, odběratele a také na možné substituční statky a služby. V podstatě provedeme analýzu blízkého prostředí podniku (tzv. mezoprostředí), čímž identifikujeme možné ohrožení ze strany zmíněných vnějších sil, které na podnik působí a významně ho ovlivňují.

5.5.1 Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

Riziko vstupu nových potenciaálních konkurentů do odvětví výroby modulárních kontejnerů a kontejnerových staveb (oddíl ekonomiky CZ-NACE 25110), po působení světové hospodářské krize, stagnovalo. Tuto premisu nám můžou potvrdit data Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (© 2005–2009), které říkají, že v období let 2009–2010 se počet nově vstupujících konkurentů do odvětví zvýšil o pouhých 1,1 %, což je v porovnání s předchozími lety ekonomické konjunktury zanedbatelné číslo. Hrozba vstupu nové konkurence však v současnosti stále existuje, a postupem času můžeme počítat s tím, že se stále bude stupňovat a zintenzivňovat, a to především v důsledku lepší se situace na českém a evropském stavebním trhu.

Potenciaálního konkurenta, který by chtěl vstoupit do odvětví modulární výstavby, čeká mnoho bariér a nástrah. Mezi ty základní patří především vysoká vstupní kapitálová náročnost, které je tvořena především investicemi na pořízení výrobních prostor a kapacit, dále pak na nakoupení potřebných zařízení a nástrojů a v neposlední řadě na finančně náročnou výrobní technologii. S dalším problémem, s kterým by se potenciaální konkurent mohl potýkat, je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Profese jako obráběč, zámečník, svářeč či klempíř jsou pro výrobu modulárních kontejnerů a staveb nepostradatelné, avšak v dnešní době jsou vysoce nedostatkové. (ISA, © 2007)

Společnost se dále musí smířit také s významnými omezeními, které plynou z legislativy o ochraně životního prostředí. Jelikož se v rámci procesu výroby modulárních kontejnerů

pracuje s těkavými organickými látkami (tzv. VOC, což jsou ředidla, rozpouštědla a barviva), musí se společnosti řídit celou řadou evropských ekologických směrnic. Ty jsou v České republice zajišťovány dodržováním zákona č. 865/2002 Sb., o ochraně ovzduší či případně vyhláškou č. 355/2002 Sb. Z těchto právních předpisů a směrnic plyne vysoká administrativní zátěž a především další dodatečné investice, na zlepšení používané lakovací technologie. To může pro potenciálního konkurenta v prvotní fázi vstupu do odvětví, představovat významné časové a finanční zatížení. (Interní materiály společnosti Fagus, [2009])

Posledním hlediskem, které by mohlo potenciálního konkurenta odradit od vstupu do odvětví, jsou poměrně vysoké výrobní náklady a tím způsobená poměrně nízká rentabilita společností v odvětví.

Kdyby chtěl však nový konkurent i přes výše uvedené bariéry vstoupit a expandovat na námi působícím trhu, musel by své potenciální zákazníky oslovit nižší cenou na trhu, což by však se 100% jistotou vedlo k nízkým tržbám a k minimálnímu zisku, jelikož ceny jsou v důsledku silného konkurenčního boje stlačeny na pomezí ziskovosti.

Nová konkurence však nemusí vzniknout pouze příchodem nových subjektů do našeho odvětví, nýbrž také pomocí koncentrace kapitálu společností, které již v omezené míře v rámci odvětví působí. Právě pomocí fúze dvou malých firem může vzniknout společnost, která díky svému synergickému efektu může dosáhnout takových schopností a takové ceny, pomocí které by v rámci trhu mohla ohrozit i větší konkurenční subjekty. Proto spíše než novou konkurencí, se v budoucnosti společnost Fagus a. s. musí zabývat spíše koncentrační politikou jednotlivých společností v rámci odvětví.

5.5.2 Hrozba substitučních statků či služeb

Velikost hrozby substitutů závisí na tom, jak široce si tento pojem nadefinujeme, a co pod tímto pojmem přesně vidíme. V teoretické části jsme si substituční statek popsali jako alternativní výrobek, který je schopen nahradit naši nabídku na trhu. Z tohoto pohledu, pak můžeme, jako substitut k modulárnímu kontejneru či modulární stavbě, vidět celé odvětví klasické zděné výstavby. Stavební společnosti totiž dokážou zákazníkovi vyprojektovat a postavit budovu úplně stejnou, jako výrobci modulárních staveb, avšak s tím rozdílem, že klasická výstavba neposkytne zákazníkovi ty výhody, které jsme si blíže popsali v kapitole 4.3.

O dalším substitučním výrobku, tj. modulu ze železobetonové konstrukce, jsme se již zmínili v kapitole 5.1 – Identifikace konkurence, kde jsme popisovali nepřímou konkurenci. Prostorová výstavba pomocí železobetonových modulů, umožňuje stavbu všech typů budov, od garáží, rodinných domů, přes administrativní budovy až po výškové budovy. Tato forma výstavby však není moc populární a rozšířená, a to z důvodu složitě, časově náročné (zrání betonu je dlouhý proces) a velice nákladné výroby.

Jako další možný substituční výrobek můžeme označit dřevostavby. Ty však nedokážou modulárním stavbám konkurovat v plné šíři, jelikož s využitím dřevěné konstrukce můžeme postavit pouze nízkopodlažní budovy. Hlavní výhody dřevostaveb jsou však obdobné jako u prostorové modulace z kovových modulů, tj. rychlá výstavba a nízká energetická náročnost. Tento typ výstavby v současné době získává stále větší oblibu u staveb rodinných domů.

Substituty nakonec můžeme spatřovat také v již postavených domech a stavbách, a to především z toho důvodu, že některé budovy mohou být nabízeny prostřednictvím realitních kanceláří na realitních trzích. Jejich nákup, dokáže totožně uspokojit potřeby a přání zákazníka, jako realizace stavby pomocí modulární výstavby.

5.5.3 Smluvní síla kupujících

Kupující, neboli odběratelé, mají za úkol na trhu koupit produkt s co nejvyšší kvalitou a za co nejnižší cenu, a to s tím předpokladem, že tím plně uspokojí své počáteční potřeby a přání. Ke splnění tohoto úkolu využívají své vyjednávací síly, pomocí které staví potencionální dodavatele do pomyslného konkurenčního boje, jehož výsledkem je poskytnutí nejlepší nabídky.

Vyjednávací síla kupujících závisí především na množství odběratelů, kterými analyzovaný podnik disponuje. Pokud své statky a služby poskytuje pouze úzkému okruhu kupujících, je pravděpodobné, že kupující na dodavatele budou vyvíjet tlak, aby snížil cenu či aby splnil další dodatečné požadavky za cenu totožnou. Odběratelé pak následně vyčkávají, zda dodavatel jejich podmínkám podlehne a poskytne je, nebo zda své potřeby a přání bude nucen uspokojit u jiného tržního subjektu. Pokud má však dodavatel naopak své portfolio odběratelů rozsáhlé, zhodnotí, zda je poptávka s dodatečnými podmínkami pro něj stále výhodná. Jestliže ano, zakázku bez námitek realizuje, pokud však zjistí, že by zakázka znamenala ztrátové počínání, zakázku odmítne.

Je tedy patrné, že v rámci této podkapitoly se bude zajímat typem zakázek, množstvím odběratelů a v neposlední řadě jejich koncentrací na trhu.

Jak už víme, zakázky společnosti Fagus a. s. plynou majoritně především ze zahraničních trhů, minoritně pak z trhu tuzemského. Mimo teritoriální členění, můžeme zakázky dále rozdělit na dvě základní skupiny a to podle sféry hospodářství, z kterého zakázky vzešly. Z tohoto pohledu pak rozlišujeme zakázky soukromé a veřejné.

Podíl a hodnota veřejných zakázek (především těch německých), je v porovnání se zakázkami soukromými, výrazněji větší. V období let 2009–2010 jsme však mohli sledovat také pokles objemu realizovaných zakázek i ve veřejném sektoru. Opětovné oživení nastalo až počátkem roku 2012, kdy se opět začaly vypisovat nové veřejné zakázky na německém trhu, na kterých je většina firem z oblasti modulární výstavby existenčně závislá.

Postup získávání zakázek je u každého typu odlišný. U veřejných zakázek jsou typicky vypsána výběrová řízení. O těch společnost dostává avízo pomocí poštovní zásilky, popřípadě pomocí [www odkazu](#), který přijde mailem (jelikož společnost realizovala veřejné zakázky již v minulosti, je o nově vypisovaných výběrových řízení informována ze strany vypisovatele). Do veřejných zakázek se pak společnost Fagus a. s. hlásí v rámci konsorcia firem, které dokáže realizovat široce nadefinovaný předmět výběrového řízení. Vyhrává pak ten subjekt, který dokáže nejlépe splnit předepsané podmínky výběrového řízení (tj. rychlost realizace stavby, cenu, záruku, životnost, jakost použitých materiálů a ostatní podmínky).

U zakázek soukromé povahy je pak proces jejich získání odlišný. První kontakt iniciuje zákazník, zasláním své poptávky vybraným subjektům. Společnosti pak na základě zaslaných požadavků v poptávce, vypracovávají cenové nabídky. Ty potom potenciální zákazník srovnává podle různých kritérií (tak, jako my v kapitole 5.3.4). Na základě nejlepších poskytnutých podmínek, zkušeností, referencí či na základě značky, si zákazník vybírá vítěze, které poptávanou zakázku bude realizovat.

V důsledku hospodářské krize v roce 2009 vyjednávací síla kupujících vzrostla, jelikož pokles agregátní poptávky, zapříčinil také propad poptávky po modulárních stavbách. Z tohoto důvodu si pak společnost Fagus a. s. nemohla vybírat, které zakázky bude chtít realizovat a které ne. Byla nucena přijmout všechny zakázky, a to i takové, o kterých by v nekrizovém období ani neuvažovala. V horizontu následujících let vyjednávací síla kupujících pomalu klesá, a to v důsledku zlepšující se situace v oblasti modulární výstavby.

Obecně se pak vyjednávací síla kupujících odvíjí od jejich počtu v odvětví. Pokud jako potenciaální kupující označíme všechny potenciaální zákazníky ve stavebnictví, můžeme říci, že jejich množství je velké, což znamená, že vyjednávací síla kupujících se v důsledku této skutečnosti snižuje.

Poslední hledisko, které významně ovlivňuje kupní sílu odběratelů, je jejich koncentrace. Ta je poměrně nízká, což znamená, že malá skupina odběratelů tvoří větší část produkce společnosti.

5.5.4 Dohadovací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro společnost Fagus a. s. nepostradatelnými subjekty, jelikož při výrobě modulárních kontejnerů a staveb, je zapotřebí velké množství materiálových vstupů a stavebních výrobků (tj. meziproductů určených k zabudování do staveb). Společnost v důsledku tohoto jevu, spolupracuje s velkým množstvím regionálních i zahraničních dodavatelů, z čehož plyne, že vyjednávací síla dodavatelů bude spíše nízká. Pokud by totiž nějaký dodavatel na společnost vyvíjel cenový či popřípadě jakostní nátlak, pro společnost Fagus a. s. by nebyl žádný problém takového dodavatele vyměnit za jiného, jelikož v oblasti stavebního materiálu a výrobků v České republice existuje široké spektrum dodavatelských subjektů. Pokud by se však stalo, že by společnost solidního dodavatele nenalezla ani na českém trhu, což se již několikrát stalo, společnost by mohla začít nové dodavatelské subjekty hledat také na svých zahraničních trzích s přímým zastoupením.

Management společnosti Fagus a. s. v této oblasti provádí mnohočetné průzkumy, které se zabývají tím, zda na trhu neexistují nové dodavatelské subjekty, které by společnosti dokázaly poskytnout lepší podmínky a ceny. Z tohoto důvodu mají stávající dodavatelské subjekty omezený prostor pro zvyšování svých cen.

Dále se již dodavatelským prostředím zabývat nebudeme, jelikož bychom mohli prozradit některé citlivé a strategické informace o analyzovaném subjektu. Kvalifikační práce se totiž mohou stát významným informačním zdrojem pro naši konkurenci.

5.5.5 Stávající konkurence v odvětví

Stávající konkurenci v odvětví modulárním výstavby jsme na českém a německém trhu identifikovali již v kapitole 5.1. Na základě průzkumu zmíněných trhů jsme zjistili, že na českém trhu se vyskytují desítky, na německém pak stovky konkurenčních výrobců modulárních kontejnerů a staveb. Lze říci, že vysoký počet konkurenčních subjektů,

znamená nízký stupeň jejich koncentrace na trhu, a tím také i nižší intenzitu konkurenčních tlaků. (konkurenční tlaky se rozptylují mezi ostatní konkurenční subjekty).

Zlínský kraj je charakteristický tím, že zde v rámci ČR existuje největší množství subjektů, orientujících se na výrobu modulárních kontejnerů a staveb. Z těchto firem se v rámci naší analýzy zabýváme dvěma společnostmi – společností Algeco s. r. o. a také Koma Modular Construction s. r. o. Následně jsme nechtěli opomenout ani silnou zahraniční konkurenci, a proto jsme do analýzy zahrnuli také dvě německé firmy a to jmenovitě společnost Alho Holding GmbH a Kleusberg Holding & Co. KG. V důsledku, že se těmito společnostmi zabýváme v průběhu celé analytické části, si myslím, že další rozbor jmenovaných společností, by v této kapitole byl již nadbytečný. Proto se nyní od Porterova modelu pěti konkurenčních sil přesuneme již k rozboru vnějšího prostředí společnosti Fagus a. s., které provedeme pomocí PEST analýzy.

5.6 PEST analýza

V této kapitole bakalářské práce se zaměříme na to, jak české podnikatelské prostředí ovlivňuje samotnou společnost Fagus a. s. Faktory PEST analýzy totiž mohou mít významný vliv na výslednou výkonnost společnosti a především také na její konkurenceschopnost v rámci společného evropského prostoru.

5.6.1 Politicko-legislativní faktory

Česká republika (ČR) je demokratická uniformní země, která je charakteristická poměrně nestabilním politickým a legislativním prostředím. O tom nám svědčí také skutečnost, že ČR má od svého založení v roce 1993, již jedenáctou vládu. Podle funkčního období bychom přitom měli mít vládu teprve šestou. Nestabilita české politické scény je tvořena především rozdílnými názory mezi dvěma politickými frakcemi – pravicí a levicí. Pravicové strany, jsou charakteristické prosazováním nižší složené daňové kvóty (tj. celkové úrovně daňového zatížení), což však způsobuje výpadek příjmů ve státním rozpočtu. Ten se tyto politické subjekty snaží nahradit především omezováním výdajů státu. Pravicové strany mají současně tendenci snižovat celkové zadlužení státu. Druhá frakce, levice, se naopak snaží hodně investovat, a to i za cenu vysokého zadlužení státu. V důsledku nedostatku finančních prostředků, naopak levicové strany upřednostňují spíše vyšší složenou daňovou kvótu, a to především prostřednictvím korporátních daní. Nesoulad názorů a také poměrně nízká úroveň politické etiky vytváří mezi těmito frakcemi

vysoké názorové bariéry, které zadávají vzniku již zmíněné politické nestabilitě. Ta se však v důsledku střídání pravicových a levicových vlád projevuje také v nestabilitě legislativního prostředí, pro které je v ČR typickým znakem rychlé tempo změn a novelizací, což však negativně ovlivňuje vývoj českého podnikatelského prostředí. Podnikatelské subjekty se totiž musí neustále adaptovat na změny především v oblasti daňové či pracovní, což přináší neustále dodatečné náklady na úpravu účetního softwaru či na další proškolení pracovníků. Podnikatel však nemůže monitorovat pouze tyto dvě oblasti, ale musí sledovat všechny změny v rámci Právním řádu ČR, tj. v oblasti daňové (Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty či Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí), v oblasti obchodní (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník či Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník), dále pak v oblasti pracovní (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce), v oblasti ekologické (Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, či Zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší) či jiných oblastí, které významně ovlivňují podnikatelské prostředí. My si nyní zaměříme na nejdůležitější legislativní změny, které nejvíce ovlivnily analyzované společnosti v rámci odvětví modulární výstavby. (VČR, © 2009–2012; Interní materiály společnosti Fagus, [2009])

Nejvíce společnosti v roce 2012 ovlivnilo především zvýšení spodní hranice DPH a to z 10 na 14 procent. V oblasti stavebnictví mělo toto rozhodnutí značný dopad především na nárůst cen energií, vodného, stočného a v neposlední řadě také na zvýšení cen pohonných hmot (dopravy), což se v tomto roce u společnosti Fagus a. s., projeví především nárůstem provozních nákladů. Dále se pak tak změna dotkla stavebních prací, které se v důsledku toho zdražily o 4 %. Vláda ČR však ještě v květnu tohoto roku rozhodla, že DPH se zvedne ještě jednou a to v obou sazbách daně o jeden procentní bod, a to od příštího roku. Nově tak tedy bude DPH činit 15 a 21 %, což opět významně ovlivní ceny v rámci odvětví modulární výstavby. (Novinky.cz, © 2012)

Další významnou změnou legislativy, které je již platná od 01. 01. 2012, je nový režim přenesené daňové povinnosti (RPDP) při stavebních či montážních pracích v tuzemsku. Nově dodavatel fakturuje zmíněné práce bez DPH, čímž se přenáší povinnost priznat a zaplatit daň na objednatele, tj. na odběratele (pomocí Reverse Charge = zpětného plnění). Díky této legislativní změně se tak již nemůže stát, že i přes nezaplacení závazku objednatelem, by společnost musela státu odvést DPH na výstupu. (Müller, 2012)

Od začátku ledna 2012 vstoupil v platnost také nový zákoník práce, který přinesl v oblasti pracovního trhu řadu změn. Nejvíce se však společnosti Fagus a. s. dotkla změna, týkající se pracovního poměru na dobu určitou. Zaměstnavatel totiž mohl v minulosti se svým zaměstnancem uzavřít smlouvu na dobu určitou až na dva roky. Po šesti měsíční pauze se tento postup mohl neustále opakovat. Změna, která však platí od 01. 01. 2012, umožňuje uzavřít smlouvu na dobu určitou až na 3 roky, avšak tento proces je možné uplatnit pouze třikrát za sebou (bez 6 měsíční pauzy, pokud však zaměstnavatel sjedná pracovní poměr na 3 měsíce, může ho zopakovat pouze 3 krát), což znamená, že jeden zaměstnanec může u jednoho zaměstnavatele, odpracovat maximálně 9 let na dobu určitou. Společnost Fagus a. s opakovaně sjednávané resp. prodlužované smlouvy na dobu určitou hojně využívala. V důsledku této změny však společnost musela přehodnotit a změnit svou pracovně-právní politiku. (Müller, 2012)

Významným mezníkem v rámci politicko-ekonomického prostředí byl vstup ČR do Evropské unie, čímž se z omezeného podnikatelské prostředí ČR, stal trh s více jak 375 mil. potencionálními spotřebiteli. Členstvím v EU jsme se současně stali součástí tzv. Evropského hospodářského prostoru, které je charakteristický volným pohybem zboží kapitálu a osob. Tento čin v kombinaci se zrušením ochranných opatření většiny evropských zemí, přispěl k expanzi českých výrobců na zahraniční trhy, čímž se významně zvýšilo povědomí o českých výrobcích v Evropě a tím pádem také na celém světě. Za další pozitivní jev vstupu ČR do EU, můžeme označit vyšší příliv zahraničních investic, které pozitivně stimulovaly výkon české ekonomiky a částečně v daném období řešily také otázku vysoké nezaměstnanosti. Je nutné, se však na zahraniční investice, podívat také z druhé strany. Příliv zahraničních investorů totiž současně znamenal příliv nových potencionálních konkurentů, čímž se významně vyostřil konkurenční boj v rámci českého podnikatelského prostředí. Dále však členství ČR v EU, umožnilo českým podnikatelům čerpat velké množství finančních prostředků z různých typů strukturálních fondů. V rozmezí let 2007–2013 může Česká republika vyčerpat z evropského rozpočtu až 26,69 miliard EUR na realizaci různých projektů (což představuje téměř 670 miliard Kč). Nejvíce projektů by společnosti z oblasti modulární výstavby, mohly realizovat především v oblasti – Ochrany životního prostředí (zdokonalení lakovací techniky), Rozvoje lidských zdrojů (vytvoření systému vzdělávání pracovníků) či Podpory podnikání, vědy a výzkumu (nákup výrobní technologie či podpora inovačních procesů). (Fondy evropské unie, [2012])

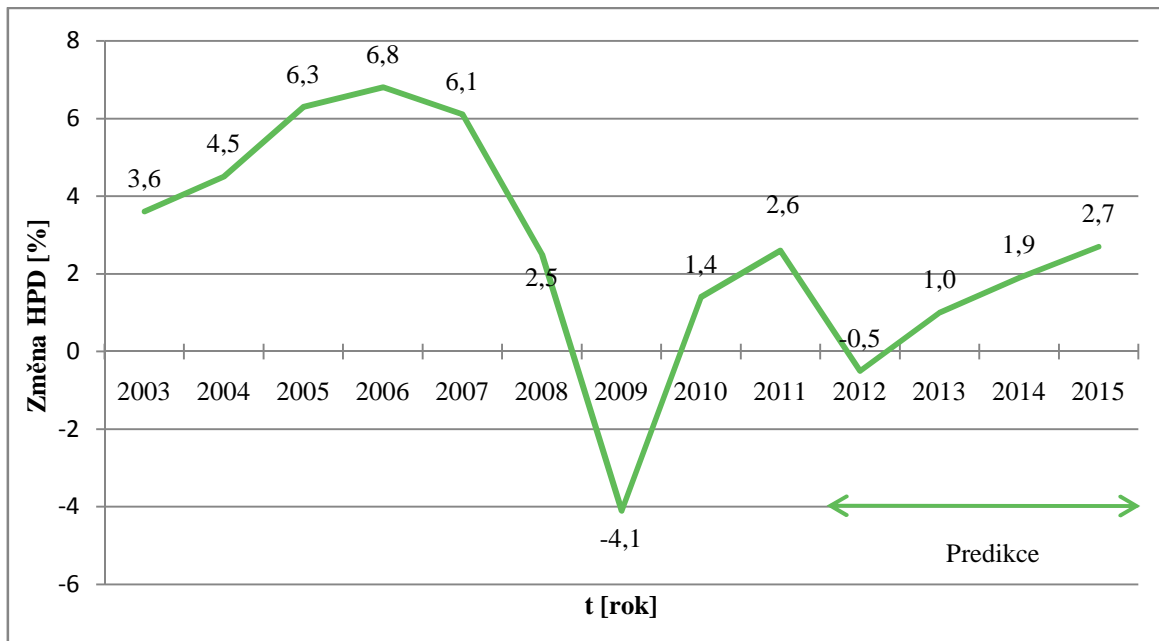
Do politických faktorů, můžeme dle teoretické části práce, zařadit také ekologické faktory. Těmi jsme se však již okrajově zabývali v kapitole 5.5.1, kde jsme se zaměřili na ekologickou legislativu a požadavky státu, které musí společnosti v oblasti výroby modulárních kontejnerů dodržovat a plnit.

5.6.2 Ekonomické faktory

Nejvýznamnějším ekonomickým faktorem poslední doby, který nejvíce ovlivnil společnost Fagus a. s. a zbytek firem v odvětví modulární výstavby, byla nepochybně světová hospodářská krize. Ta v roce 2009 významně dolehla na stavebnictví obecně, což se logicky projevilo také v propadu produkce analyzovaných společností. Produkce společnosti Fagus a. s. se v roce 2009 oproti roku předcházejícímu snížila o neuvěřitelných 60 %, což společnost dostalo téměř na pokraj existenčních problémů. Následující rok se však již propad nových stavebních zakázek zastavil, a došlo k oživení a to především na německém stavebním trhu, což vedlo také k přílivu nových zakázek do oblasti modulární výstavby. Období let 2010–2011 pak bylo charakteristické především oscilací poptávky, které odráželo především stav ekonomické situace v eurozóně, v důsledku nově vzniklé dluhové krize.

Jak můžeme vidět, ekonomické faktory, jsou asi nejdůležitějšími vnějšími vlivy, které na podnik mohou působit. Proto se nyní zaměříme na rozbor makroekonomických ukazatelů (HDP, míru inflace, směnný kurz, obchodní bilanci a míru nezaměstnanosti), které vyjadřují celkový stav analyzované ekonomiky.

V současné době se Česká republika nachází dle údajů Českého statistického úřadu (© 2012a; © 2012b) v mírném propadu HDP (v 1Q o 1 % ve 2Q o 0,2 %, což znamená, že meziročně česká ekonomika oslabila zatím o 1,2 % HDP). Z tohoto vývoje můžeme usuzovat, že se česká ekonomiky ve 3Q ocitne na pomezí další recese. Ministerstvo financí ČR (MFČR) (© 2005–2012) dále predikuje na základě makroekonomických údajů ze dne 28. 6. 2012 propad českého HDP za rok 2012 o 0,5 %. V dalších letech by však mělo docházet k pomalému ožívování ekonomiky, kdy v roce 2013 by se české HDP mělo zvýšit o 1 procentní bod, v roce 2014 pak o 1,9 % a v roce 2015 o zhruba 2,7 %. Dle těchto údajů můžeme prognózovat lepší se situací v oblasti české stavební produkce, která v období let 2009–2011 v důsledku světové hospodářské krize zaznamenala významný propad zakázek a útlum výroby.

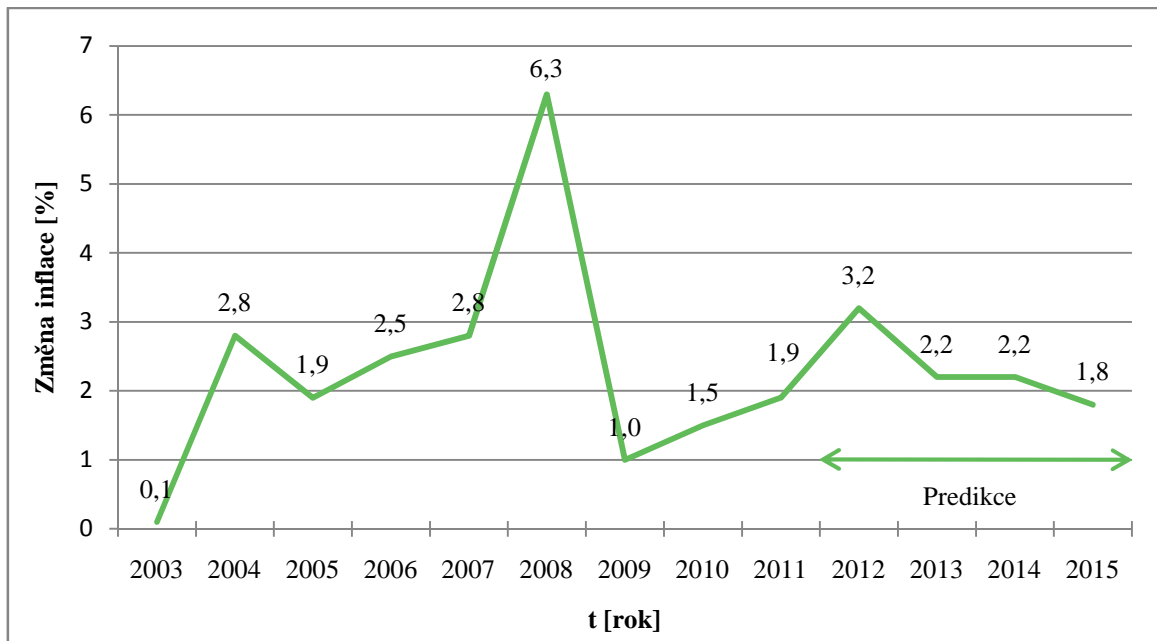


Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů *Ministerstva financí ČR* (© 2005–2012)

Graf 4. Vývoj HDP a jeho predikce v ČR v období let 2003–2015

V období let 2003–2008, kdy HDP vykazovalo poměrně vysoký růst, společnost Fagus a. s. taktéž evidovala vysoký objem produkce. Z tohoto pohledu můžeme tvrdit, že vývoj produkce společností v odvětví modulární výstavby, úzce koreluje s vývojem ekonomiky. Důležité je však říci, že tato korelace větší či menší měrou závisí na tom, jaký trh je pro společnost majoritní. Z této skutečnosti plyne fakt, že pro společnost Fagus a. s. bude více záležet na vývoji německého HDP než toho českého, a to z toho důvodu, že právě německý trh je společností tím hlavním exportním teritoriím.

Dalším ekonomickým faktorem, který společností významně ovlivňuje je míra inflace, tj. míra zvýšení cenové hladiny. Ta se po příchodu světové hospodářské krize významně propadla na úroveň jednoho procentního bodu, což znamená, že ceny v období krize téměř stagnovaly. V období let 2010–2011 se pak inflace držela na úrovni 2 %, avšak již koncem roku 2011 začal index spotřebitelských cen růst v důsledku chystaného zvýšení DPH od 01. 01. 2012. Prodejci se totiž rozhodli, že své ceny nebudou zvyšovat skokově, nýbrž chronologicky, což se právě projevilo na postupném nárůstu inflace ve 4Q. Počátkem roku se pak inflace vyhoupla až ke čtyřem procentům, a to v důsledku zvýšení cen pohonných hmot, což bylo zapříčiněno zvýšením cen ropy na světových trzích. Ministerstvo financí ČR předpokládá, že průměrná inflace v roce 2013 dosáhne přibližně 3,2 %. Tato vyšší inflace se může projevit růstem provozních nákladů analyzovaných společností. Vývoj inflace nám znázorní níže uvedený Graf. 5. (MFČR, © 2005–2012; ČSÚ, © 2012c)



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů *Ministerstva financí ČR* (© 2005–2012)

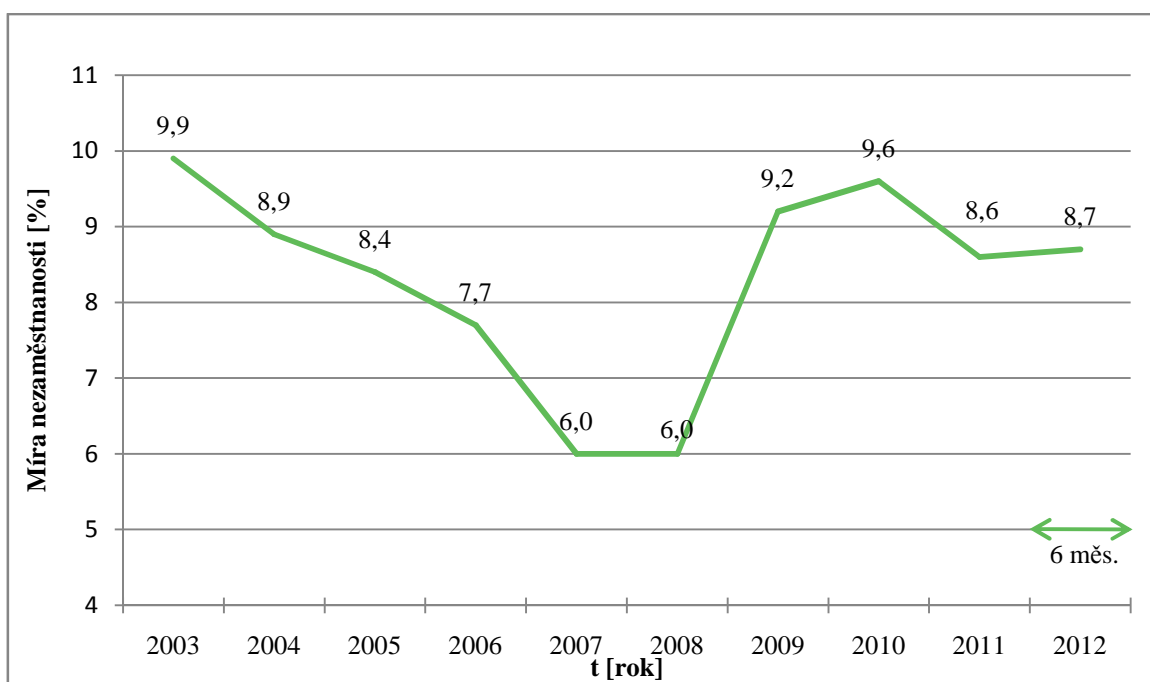
Graf 5. Vývoj inflace a její predikce v ČR v období let 2003–2015

Společnost se musí dále zajímat také základní úrokovou sazbou v ekonomice (tj. diskontní sazbou), kterou vyhláší Česká národní banka (ČNB). Od diskontní sazby se totiž odvíjí cena všech ostatních bankovních produktů, jako jsou například spotřebitelské či hypoteční úvěry. Na těchto bankovních produktech můžou být společnosti různou měrou závislé. Proto je důležité tuto oblast detailně sledovat. Diskontní sazba se vyvíjela bouřlivě především v období let 2008–2009, kdy ČNB musela tuto sazbu několikrát korigovat. Na počátku roku 2008 činila tato sazba ještě 2,75 %, v prosinci stejného roku však byla sazba upravena na již 1,25 %, a v polovině roku 2009 byla sazba snížena na historické minimum, tj. na 0,25% hranici. Touto intervencí se ČNB snažila stimulovat bankovní systém k častějšímu poskytování levných úvěrů, které by napomohly českým společnostem lépe odolat dopadům světové finanční krize. Diskontní sazba v současnosti stále činí 0,25 % a očekává se její stagnace na této úrovni. (ČNB, © 2003–2012)

Dalším významným ekonomickým ukazatelem je obchodní bilance. Ta zkoumá především hodnotu vývozu a dovozu zboží a služeb, avšak nezachycuje platby za tyto transakce. Je důležité, že česká obchodní bilance vykazuje od roku 2005 kladné saldo, což znamená, že ČR více vyváží, než dováží. Tomu napomáhá určitě také i společnost Fagus a. s., která více jak 80 % své produkce exportuje do zemí EU. Stav obchodní bilance dále nebudeme podrobněji komentovat, jelikož problematika zahraničního obchodu je velice rozsáhlá.

V důsledku, že společnost Fagus a. s. obchoduje se zahraničními trhy, významně ji ovlivňuje také měnový kurz, především kurz CZK/EUR. Volatilita zmíněného měnové páru se významně projevuje, prostřednictvím kurzových rozdílů (výnosů či ztrát), ve finančním výsledku hospodaření. Společnosti jsou nuceny v důsledku těchto vlivů zavádět tzv. devizový management, pomocí kterého se snaží omezit rizika devizové ztráty a naopak maximalizovat možnosti kurzových zisků.

Poslední oblastí ekonomických faktorů, kterou se budeme zabývat, je míra nezaměstnanosti. Ta nám vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob ke všem osobám schopných pracovat (tj. ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu). Vývoj průměrné nezaměstnanosti nám znázorňuje Graf 6.



Zdroj: vlastní zpracování na základě *Kurzy.cz* (© 2000–2012)

Graf 6. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v období let 2003–2012

Tento výše uvedený graf nám znázorňuje vývoj nezaměstnanosti v ČR. V období ekonomické konjunktury (období let 2003–2008) může vidět významné snížení nezaměstnanosti, které plynulo především z vysokého růstu HDP. Obrat nastal až v období světové hospodářské krize, kdy můžeme vidět rapidní nárůst nezaměstnanosti. (podniky v důsledku propadu výroby musely začít propouštět). Nejvyšší počet lidí bez práce však zaznamenáváme až v roce 2011, kdy se v některých oblastech prohlubuje ekonomický útlum (jako např. ve stavebnictví). V období let 2011–2012 pak můžeme sledovat mírný pokles nezaměstnanosti.

5.6.3 Sociálně-kulturní faktory

Česká společnost se zařazuje mezi moderní a otevřená společenství lidí s relativně vysokou životní úrovní. Obdobně jako ostatní průmyslově vyspělé země v Evropě, čelí ČR problému negativního demografického vývoje společnosti, a to především v oblasti rychlého stárnutí populace, nízké porodnosti a rychlého prodlužování průměrné délky života. Dle Projekce obyvatelstva ČR (ČSÚ, © 2009) by v roce 2030 měl být průměrný věk všech obyvatel ČR – 45 let, což je oproti současné hodnotě 40,6 let docela významná změna. Další posun Český statistický úřad (ČSÚ) monitoruje v nárůstu podílu osob starších 65 let, a to až o jednu třetinu (ze současných 1,56 mil. na 3–4 mil. osob). To se nám logicky projeví také v Indexu ekonomického zatížení, ve kterém se porovnává počet osob v ekonomicky neaktivním věku (věk 0-19 let a 65+ let, tzv. Index B) s ekonomicky aktivním obyvatelstvem (20–64 let). Ze současné hodnoty Indexu B – 55, by jsme v roce 2040 měli dosáhnout výsledných hodnot kolem 78, což znamená, že podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva ku ekonomicky neaktivnímu obyvatelstvu bude v poměru 3:4, a v roce 2065 dosáhne dokonce poměru 1:1 (tj. ekonomicky aktivní obyvatelstvo se bude rovnat ekonomicky neaktivnímu obyvatelstvu). V oblasti demografického vývoje Německa eviduje obdobný vývoj jako v ČR.

Zmíněné demografické faktory úzce souvisí také s již zmíněnými faktory ekonomickými. Stárnutí populace se totiž v budoucnu projeví také v nezaměstnanosti, kdy občané v předdůchodovém věku (55–65 let) budou mít problémy si udržet, popřípadě najít si novou práci. Také státní rozpočet bude významně ovlivněn demografickými změnami, jelikož větší podíl ekonomicky neaktivních lidí, znamená také vyšší mandatorní výdaje rozpočtu v podobě starobních důchodů či dávek v nezaměstnanosti. V návaznosti na výše uvedené faktory, česká vláda navrhuje provést důchodovou reformu, která by reflektovala na všechny výše zmíněné demografické aspekty.

Z hlediska zahraniční migrace se Česká republika stala tzv. migračně ziskovou zemí, což znamená, že se do ČR stěhuje více lidí, než z ní odchází. Pro Českou republiku je typická spíše pracovní forma migrace, kdy lidé především z východní Evropy, popřípadě jihovýchodní Asie se k nám stěhují z důvodu nalezení dlouhodobého pracovního místa. (ČSÚ, © 2009)

Spotřebitelské chování v ČR je v poslední době významně ovlivněno dopady světové hospodářské krize a důsledky reforem české vlády (zvýšení DPH). Čeští spotřebitelé vyčkávají, a své plánované nákupy zásadního charakteru odkládají na neurčito, což se

významně projevuje propadem národní spotřeby (tzn. i HDP). Z tohoto důvodu můžeme konstatovat, že nejisté ekonomické výhledy se významně projevují v opatrnějších a váhavějších nákupech a také v celospolečenské náladě.

Poslední oblastí, kterou si v rámci sociálně-kulturních faktorů přiblížíme, je kulturní prostředí v České republice. Kultura je totiž významným faktorem života celé občanské společnosti, který podstatnou měrou napomáhá k její integraci jako celku. Kultura současně přispívá k rozvoji intelektuální, emocionální i morální úrovně každého občana, čímž plní vzdělávací, socializační, enkulturační funkci. Česká republika je země, která má v důsledku své dlouhodobé historie pestré kulturní prostředí. Dále pak je v ČR vybudována pestrá síť kulturních zařízení, jako divadel, filharmonii, muzeí či galerií. (MKČR, © 2007–2010)

5.6.4 Technologické faktory

Technologické faktory významně ovlivňují společnosti v odvětví modulární výstavby. Revoluce v informačních technologiích na počátku 90. let 20. století, způsobila významný technologický rozvoj všech výrobních společností. I v dnešní době investuje většina z nich do nových technologií nemalé peníze, jelikož nové stroje či nové technologické postupy mohou napomoci společnosti získat důležitou strategickou výhodu oproti své konkurenci. Proto je v dnešní době zapotřebí detailně sledovat moderní trendy v různých oblastech, a snažit se o jejich co možná největší implementaci do výrobního procesu společnosti.

Avšak nejenom novou technologií je důležité sledovat, nýbrž také nové materiály, nové metody, postupy, způsoby výroby a další aspekty, které významně napomáhají k vylepšení modulárních kontejnerů a staveb.

Do této oblasti spadá také vývoj či inovace výrobku, kterou jsme se již podrobně zabývali při popisu jednotlivých konkurenčních subjektů. Jak již víme, hlavním trendem v oblasti modulární výstavby je především ekologické myšlení a to nejenom v oblasti použitých materiálů, nýbrž také na propojení modulární výstavby s prvky obnovitelných zdrojů energie, jako jsou například tepelná čerpadla a solární ohřívače vody. Environmentální chování se nadále projevuje také v oblasti úschovy, nakládání a recyklace odpadů. Dále se společnosti v odvětví zaměřují na vývoj bezbariérového přístupu, pomocí speciálních nájezdových plošin a také na technologická vylepšení týkající se stohovatelnosti modulárních staveb. V neposlední řadě, se vývojové a technologické oddělení společností v odvětví, snaží minimalizovat technologická omezení plynoucí z metody modulární výstavby.

5.7 Syntéza zjištěných poznatků pomocí SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy, nyní provedeme syntézu všech zjištěných poznatků, které jsme získali uskutečněním všech předchozích analýz. Zaměříme se na identifikaci silných stránek, s pomocí kterých, společnost Fagus a. s., může minimalizovat většinu svých slabých stránek, omezit své hrozby či v neposlední řadě realizovat všechny příležitosti, které by mohly napomoci společnosti zlepšit svou konkurenční pozici v rámci trhu. Informace, obsažené ve SWOT analýze využijeme k návrhu podnikové strategie a následně také k návrhu řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Fagus a. s.

STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
S1 – certifikace společnosti S2 – velké výrobní kapacity S3 – dobré vztahy s dodavateli S4 – vysoký stupeň standardizace S5 – široká paleta poskytovaných služeb S6 – dlouhodobá tradice a zkušenosti v oblasti modulární výstavby S7 – strategická partnerství S8 – efektivní využívání majetku S9 – stálá zakaznická základna S10 – nejnižší cena v rámci srovnání	W1 – vysoký podíl nákladů na tržbách W2 – nízká rentabilita společnosti W3 – nedostatečná znalost konkurence W4 – nízký stupeň diferenciací výrobku W5 – nízká intenzita v oblasti výzkumu a inovačních procesů
OPPORTUNITIES (příležitosti)	TREATS (hrozby)
O1 – rozšíření výrobního portfólia O2 – převzetí menšího reg. konkurenta O3 – posílení tržní pozice v ČR O4 – expanze na jiné zahraniční trhy O5 – získání dotací z EU O6 – využití nových kom. kanálů O7 – růst trhů	T1 – silná konkurence T2 – vstup nového konkurenčního subjektu T3 – nedostatek kval. pracovníků T4 – útlum stav. produkce (stagnace trhu) T5 – preference substitutů T6 – růst cen vstupů do výroby T7 – politické zásahy

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedené analýzy a rozhovoru s managementem

Tab. 8. SWOT analýza společnosti Fagus a. s.

5.7.1 Identifikace problémových oblastí z hlediska konkurenceschopnosti

V této podkapitole SWOT analýzy, se zaměříme na slabé stránky společnosti Fagus a. s., a to z toho důvodu, že právě tyto vnitřní faktory společnost nejvíce limitují a omezují ji v rámci jejího konkurenčního boje. Tato kapitola se tedy stane souhrnem všech problémových oblastí společnosti, pro které se v závěru práce budeme snažit navrhnout možná řešení či doporučení.

První slabinou společnosti Fagus a. s. je **vysoký podíl nákladů na celkových tržbách**. Tento negativní jev jsme u společnosti identifikovali pomocí srovnání konkurenčních subjektů dle finanční situace. Vysoké náklady (především ty provozní) způsobují, že společnost Fagus a. s. v porovnání s ostatní konkurencí, vykazuje poměrně nízkou rentabilitu, tj. ziskovost. Tento problém je dále umocněn silným konkurenčním bojem, v důsledku něhož jsou ceny, respektive marže, stlačeny na pomezí ziskovosti, což znamená, že zisky společnosti jsou sráženy jak interními tak také externími faktory.

Další slabou stránkou společnosti je **nedostatečná znalost svých konkurenčních subjektů**. Tato slabina společnosti nevyplývala jako výsledek žádné z provedených analýz, avšak byla identifikována v již v počáteční fázi realizace této práce, tj. při sběru informací. Obchodní zástupci a také zástupci managementu společnosti jmenovitě znali svou přímou konkurenci, avšak detailnější informace o svých konkurentech již neměli. Z této skutečnosti plyne poměrně nízká informovanost společnosti o svých blízkých konkurentech. Tato slabina společnosti je však lehce řešitelná, a to detailnějším sledováním svých konkurenčních subjektů v rámci tržního boje.

Posledním, avšak asi nejzávažnějším problémem společnosti je **nízký stupeň diferenciacce výrobku a z toho plynoucí nízká intenzita v oblasti výzkumu a inovačních procesů**. Tuto slabinu jsme v průběhu realizace konkurenční analýzy identifikovali několikrát – poprvé při popisu analyzovaných společností, po druhé pak při analýze konkurenční výhody. Zmíněný problém vznikl v horizontu posledních deseti let, kdy se společnost Fagus a. s. namísto inovačních procesů, zaměřila na standardizaci své výroby, prostřednictvím které se ve společnosti sjednotily a ustálily jednotlivé varianty výrobních postupů. Realizace standardizace výroby se ve společnosti projevila zefektivněním využívání výrobního zařízení, zrychlením procesu přípravy a plánování či v neposlední řadě také zvýšením míry automatizace. Výše uvedené změny ve výrobě však byly provedeny na úkor vývojových a inovačních procesů ve společnosti, které v dnešní době stále více získávají na významu a důležitosti. Vhodná inovační politika totiž společnosti může významně napomoci k dosažení výhodného postavení na trhu, prostřednictvím odlišení se od konkurence. Diferenciacce může mít podobu nabídky dokonalejšího či rozmanitějšího výrobku, který lépe uspokojí měnící se požadavky zákazníků, či formu zlevňování a zefektivňování používaných technologických postupů. Z toho plyne, že výzkum a inovace jsou v dnešní době významným předpokladem k tomu, jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

6 NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI FAGUS A. S.

V předchozí kapitole jsme na základě provedené syntézy zjištěných poznatků pomocí SWOT analýzy, identifikovali tři hlavní problémové oblasti společnosti Fagus a. s. Nyní se zaměříme na návrh možných řešení, která by do budoucna společnosti napomohla ke zlepšení současné situace. Dále pak tento poslední bod v procesu realizace konkurenční analýzy, obohatíme o představení možných konkurenčních strategií, pomocí kterých by společnost Fagus a. s. mohla získat konkurenční výhodu, a tím tam zvýšit svou konkurenceschopnost v rámci odvětví modulární výstavby.

První doporučení pro společnost, které navrhujeme, je **optimalizace provozních nákladů**, pomocí které se snažíme reflektovat na problematiku vysoké participaci nákladů a na také na nízkou rentabilitu společnosti. Optimalizaci nákladové struktury může společnost provést dvěma způsoby, a to buď svépomocí (tj. autonomně) či s pomocí externího subjektu, tedy heterogenně. Každý zmíněný způsob má své pozitiva a negativa. Pokud se společnost rozhodne, že optimalizaci nákladové struktury provede sama, měla by se zaměřit především na oblasti IT, kde pomocí outsourcingu (vyčlenění podnikové činnosti a její svěření jinému subjektu za úplatu) společnost může ušetřit významné množství peněžních prostředků. Outsourcing, společnost však nemusí využít pouze v IT oblasti, z čehož vyplývá důležitý úkol pro management společnosti, zamyslet se nad dalšími oblastmi, které by společnost mohla z podnikání vyčlenit, a outsourcovat je. Dále společnost může ušetřit významné peněžní prostředky také pomocí snížení cen vstupů do výroby, a to především cen materiálu a služeb. Tento úkol plně leží na bedrech nákupců a členů managementu společnosti, kteří se neustále musí snažit o získání co možná nejvýhodnějších cen (v dlouhodobém horizontu). Další úspory nákladů pak bývají efektivně získány prodloužením doby obměny vozového parku či zavedením limitů na běžné provozní náklady (jako například limity na kancelářské potřeby, limity na ujeté km či limity na telefonní hovory). Společnost se však může rozhodnout celou optimalizaci nákladů svěřit externímu subjektu. V tom případě se všemi dílčími procesy optimalizace zabývá externí firma (nabídne plán optimalizace), a management společnosti pouze schvaluje její celkovou podobu. Z logiky věci však vyplývá, že optimalizace s pomocí externího subjektu nebude zadarmo, což znamená, že společnost by za vyřešení tohoto problému musela vynaložit nemalé finanční prostředky.

Na závěr tohoto doporučení je důležité podotknout, že optimalizace nákladů by měla vždy být provedena komplexně, a s neustálým sledováním jejich dopadů na společnost a její podnikatelské činnosti. Výše uvedenou optimalizací by mělo být dosaženo snížení provozních nákladů, což by se mělo pozitivně projevit především prostřednictvím navýšení zisku. (Hamšík, 2012)

Optimalizační procesy ve společnosti mohou být dále umocněny revizí kalkulace a kalkulačního vzorce, popřípadě zavedením tzv. dvouoknového manažerského účetnictví.

Pokud by společnost provedla zmíněnou optimalizaci nákladů, vyskytl by se pro společnost větší prostor pro aktivnější cenovou politiku, pomocí které by společnost mohla efektivněji korigovat svůj konkurenční boj v rámci svého odvětví. V návaznosti na zmíněné skutečnosti by pak společnost mohla začít uplatňovat obsah Porterovy konkurenční strategie Vůdčího postavení v nízkých nákladech, čímž by společnost mohla získat stabilní cenovou konkurenční výhodu oproti své konkurenci.

Druhým a ještě důležitějším doporučením pro společnost je **zavedení intenzivního výzkumu a inovačních procesů** v rámci analyzované organizace, čímž bychom reflektovali na identifikovanou problematiku nízké diferenciací výrobku. V podstatě by se jednalo o zavedení tzv. inovačního managementu. Společnost by se nejprve měla zaměřit na inovaci výrobních procesů (tzv. inovaci procesní), a následně pak na rizikovější a složitější inovaci výrobkového portfolia. Procesní inovace jsme v rámci realizované analýzy několikrát identifikovali. Jednalo se například o již zmíněnou standardizaci výroby či řešení problematiky – snižování nepříznivých ekologických důsledků. Z tohoto pohledu určité inovativní procesy ve společnosti nastartovány jsou, avšak je zapotřebí je zintenzivnit a prohloubit je. Větší problém však spatřujeme v inovaci výrobkové, u které společnost Fagus a. s. oproti své konkurenci výrazně zaostává. Je nutné se zaměřit na zdokonalování parametrů a vlastností svých výrobků nebo na vytvoření výrobků zcela nových, čímž by společnost mohla využít potenciálu inovací k dosažení svých cílů, jako jsou zachování, popřípadě zvětšení tržního podílu či expanze na nové trhy. K tomu by však bylo zapotřebí se plně věnovat produktovému managementu, který obsahuje námi potřebné řízení inovačních aktivit. To se skládá ze čtyř základních fází – definování inovace, jejím rozplánováním, samotnou realizací a v neposlední řadě jejím vyhodnocením. Pokud by však analyzovaná společnost dokázala v budoucnosti zlepšit svou pozici v oblasti výrobkové inovace oproti své konkurenci, mohla by společnost uplatňovat obsah, a také čerpat výhody, plynoucí z Porterovské strategie Diferenciací.

ZÁVĚR

Základním cílem této bakalářské práce bylo provedení komplexního zhodnocení konkurenčního prostředí společnosti Fagus a. s. za účelem identifikace hlavních problémových oblastí v konkurenceschopnosti společnosti. Současně jsme měli navrhnout možná řešení a doporučení pro zlepšení současné situace. Domníváme se, že všechny stanovené cíle jsme splnili.

Před samotnou realizací konkurenční analýzy společnosti, jsme si nejprve v teoretické části práce vymezili samotný pojem konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční boj a konkurenční prostředí. Neopomenuli jsme ani obsáhlou typologii konkurence. Dále jsme pak nastínili základní teoretická východiska pro zpracování konkurenční analýzy, jako její postup realizace, informační zdroje či metody a techniky jejího zpracování (jako SWOT analýzu, PEST analýzu, Porterův pětifaktorový rozbor, analýzu konkurenční výhody či grafickou analýzu). Do teoretické části jsme pak na závěr zařadili také základní informace o konkurenčních strategiích. V praktické části jsme pak nejprve charakterizovali analyzovanou společnost, krátce jsme nastínili její historický vývoj, předmět činnosti, marketingovou strategii a politiku jakosti. Následovalo provedení konkurenční analýzy a to v širší teoretické části práce. Nejprve jsme identifikovali přímé konkurenční subjekty na českém a německém trhu. Z nich jsme na základě rozhodnutí managementu vybrali čtyři konkurenční subjekty – společnosti Algeco s. r. o., Koma Modular Construction s. r. o., Alho Holding GmbH a Kleusberg Holding GmbH & Co. KG, které jsme následně podrobili detailnímu srovnání (podle tržeb, VH, finanční situace, cenové nabídky, reakce na „falešnou poprávku a také podle úrovně doprovodných služeb). Následně jsme provedli analýzu mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a rozbor makroprostředí prostřednictvím PEST analýzy. V závěru práce jsme využili SWOT analýzu k syntéze všech zjištěných poznatků, pomocí čehož jsme identifikovali tři hlavní problémové oblasti společnosti – vysoký podíl nákladů na celkových tržbách, nedostatečná znalost konkurenčních subjektů a především nízký stupeň diferenciací výrobků. V návaznosti na identifikované problémy jsme navrhli řadu řešení – optimalizaci nákladů, revizi kalkulace a kalkulačního vzorce, zavedení dvouokruhového manažerského účetnictví a především zavedení intenzivního výzkumu a inovačních procesů.

Na základě provedené konkurenční analýzy můžeme i přes identifikované problémy nadále tvrdit, že společnosti Fagus a. s. je jedním z nejvýznamnějších hráčů na poli výroby modulárních kontejnerů a staveb. Nyní je však pouze na vedení společnosti, zda navržená doporučení vyslechnou a budou realizovat. Pokud by tomu tak bylo, může se do několika let očekávat, že společnosti Fagus a. s. se stane dominantním hráčem celého odvětví.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Alho.com. [online]. © [2012] [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.alho.com/de/>
2. Algeco.cz. [online]. © 2010 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.algeco.cz>.
3. Allesklar.de. [online databáze]. © allesklar.com AG, 1996–2012 [cit. 2012-08-20].
Dostupné z: <http://www.allesklar.de/s.php?words=Wohnungscontainer&Submit=suchen>
4. BARTES, František. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Pres. ISBN 80-859-4341-7.
5. BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
6. Containerstrade.com. [online databáze]. © 2012 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.containerstrade.com/en/home>
7. Česká národní banka (ČNB) [online]. © Česká národní banka, 2003-2012. [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/
8. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. © Český statistický úřad, 2012a [cit. 2012-08-20].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh051512.doc>
9. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. © Český statistický úřad, 2012b [cit. 2012-08-20].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh081412.doc>
10. Český statistický úřad (ČSÚ) [online]. © Český statistický úřad, 2012c [cit. 2012-08-20].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh081412.doc>
11. Český statistický úřad (ČSÚ) © Český statistický úřad, 2009. Projekce obyvatelstva ČR 2009, [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/\\$File/402009u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/$File/402009u.pdf)
[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/\\$File/402009u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/$File/402009u.pdf)
12. ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.
13. ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. In: *Marketing Journal - marketing, public relations, reklama, internet* [online]. © 2004–2011 [cit. 2012-07-19]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
14. DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNEČNÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: [jak přežít v konkurenčním prostředí]*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
15. Fagus.cz. [online]. © Tanaka, [2012] [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.fagus.cz/index.php?novinky&rubrika=37>

16. Fagus.sk. [online]. © 2012 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.fagus.sk/uvod/>
17. Firmy.cz. [online databáze]. © Seznam.cz, a. s., 1996–2012 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobci-stavebnin/Vyrobci-stavebnich-prvku/Vyroba-a-prodej-obytnych-kontejneru>
18. Fondy evropské unie. *26,7 miliard € pro Českou republiku* [online]. [2012] [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
19. *Fotodokumentace a projektová dokumentace společnosti Fagus*. [2012]. [Slušovice]: Fagus, a. s.
20. HAMŠÍK, Josef. *Finanční analýza s predikcí objemu výroby společnosti Fagus a. s.* Zlín, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí bakalářské práce Ing. Eva Machovská
21. HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: [teorie pro praxi]*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
22. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI. ISBN 978-807-3573-928.
23. HORÁKOVÁ, Iveta. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-854-2483-5.
24. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce (ISA)*. [online]. © 2007. Profese a obory, které zaměstnavatelé potřebují. [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/TematickyKatalog/SStranka.aspx?KodStranky=4.1.10>
25. *Interní materiály společnosti Fagus*. 2009. [Slušovice]: Fagus, a. s.
26. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
27. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. 2004. *Ekonomie pro strategické řízení: [teorie pro praxi]*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9885-1.
28. Kleusberg.de. [online]. [2012] [cit. 2012-08-20]. Dostupné z:
29. Koma-modular-construction.cz. [online]. © 2010 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.koma-modular-construction.cz/>
30. <http://www.kleusberg.de/>
31. KOTLER, Philip. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
32. KOTLER, Philip, et al. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

33. KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. 2008. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-698-2.
34. KOZEL, Roman et al. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
35. *Kurzy.cz*. [online]. © 2000–2012. Míra ne zaměstnanosti v ČR a její vývoj. [cit. 2012-08-20]. ISSN 1801-8688. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
36. MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing: [nové trendy a reflexe změn ve světě]*. 3. aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
37. MEFFERT, Heribert. 1996. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9329-4.
38. MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: [konkurenční potenciál a dynamika podnikání]*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
39. *Ministerstvo financí České republiky (MFČR)* [online]. © Ministerstvo financí ČR, 2005–2012. Makroekonomická predikce 2012. [cit. 2012-08-20]. Dostupné z:
<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>
40. *Ministerstvo kultury České republiky (MKČR)* [online]. © Ministerstvo kultury ČR, 2007–2010. Státní kulturní politika ČR 2009–2014. [cit. 2012-08-20]. Dostupné z:
<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>
41. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (MPOČR)* [online]. © Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2005–2009. Panorama zpracovatelského průmyslu 2010. [cit. 2012-08-20]. Dostupné z:
<http://download.mpo.cz/get/45569/51390/586478/priloha001.pdf>
42. MÜLLER, Petr. *České stavby.cz – portál o stavbě, zahradě a bydlení. Jaké změny ve stavebnictví přináší legislativa od 1.1. 2012* [online]. © Český internet s.r.o., 2001–2012 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.ceskestavby.cz/clanky/jake-zmeny-ve-stavebnictvi-prinasi-legislativa-od-11-2012-20607.html>
43. *Novinky.cz*. *Vláda schválila zvýšení DPH a omezení paušálů pro živnostníky* [online]. © Seznam.cz, a. s., 2012 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z:
<http://www.novinky.cz/domaci/268372-vlada-schvalila-zvyseni-dph-a-omezeni-pausalu-pro-zivnostniky.html>
44. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin (ORaSL)* [online databáze]. © Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

45. PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: [jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon]*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
46. *Propagační materiály společnosti Algeco*. [2012]. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
47. *Propagační materiály společnosti Alho*. [2012]. [Friesenhagen]: Alho Holding GmbH
48. *Propagační materiály společnosti Fagus*. 2009. [Slušovice]: Fagus, a. s.
49. *Propagační materiály společnosti Kleusberg: [Kleusberg v průběhu věků]*. 2007. [Wissen]: Kleusberg GmbH & Co. KG
50. PŘIBOVÁ, Marie. 1998. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada.. ISBN 80-716-9536-X.
51. SEDLÁČEK, Jaroslav. 2001. *Účetní data v rukou manažera: [finanční analýza v řízení firmy]*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6562-8.
52. SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9422-8.
53. SRPOVÁ, Jitka et al. 2010. *Základy podnikání: [teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
54. SVĚTLÍK, Jaroslav. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0422-6.
55. SVĚTLÍK, Jaroslav. 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-868-9848-2.
56. SYNEK, Miloslav, et al. *Manažerská ekonomika*. 2007. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.
57. SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-154-3.
58. ŠULEŘ, Oldřich. 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3906-7.
59. TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. 2009. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-092-8.
60. *Unternehmensregister(UR)* [online databáze]. © Budesanzeiger Verlag, 2008–2012 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <https://www.undernehmensregister.de/ureg/>
61. Vláda České republiky (VČR). [online]. ©2009–2012. [cit. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/default.htm>

62. VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.
63. *Výroční zpráva společnosti Algeco*. 2004. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
64. *Výroční zpráva společnosti Algeco*. 2005. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
65. *Výroční zpráva společnosti Algeco*. 2006. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
66. *Výroční zpráva společnosti Algeco*. 2007. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
67. *Výroční zpráva společnosti Algeco*. 2008. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
68. *Výroční zpráva společnosti Algeco*. 2009. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
69. *Výroční zpráva společnosti Algeco*. 2010. [Spytihněv]: Algeco, s. r. o.
70. *Výroční zpráva společnosti Fagus*. 2003. [Slušovice]: Fagus, a. s.
71. *Výroční zpráva společnosti Fagus*. 2008. [Slušovice]: Fagus, a. s.
72. *Výroční zpráva společnosti Fagus*. 2012. [Slušovice]: Fagus, a. s.
73. *Výroční zpráva společnosti Koma*. 2010. [Vizovice]: Koma Modular Construction s. r. o.
74. ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-115-4.
75. ZEPLINEROVÁ, Alena. Teoretické aspekty konkurence. In: *Konkurence - teoretické a praktické aspekty*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009, s. 7. ISBN 978-80-87035-23-8. Dostupné z: www.vspj.cz/soubory/download/id/425
76. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *BusinessVize.cz - Informace pro vaše podnikání* [online]. © 2010-2011 [cit. 2012-07-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASEAN	The Association of Southeast Asian Nations (Sdružení národů jihovýchodní Asie)
CEFTA	Central European Free Trade Agreement (Středoevropské zóna volného obchodu)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
DIN	Deutsche Industrie-Norm (Německá národní norma)
DPH	Daň z přidané hodnoty
DNGB	Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (Německá společnost pro trvale udržitelnou výstavbu)
EU	Evropská unie
EUR	Euro (měna)
EFTA	European Free Trade Association (Evropské sdružení volného obchodu)
ENE	Eastern and North (východní a severní)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Společnost s ručením omezeným)
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Information technology (Informační technologie)
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
KG	Kommanditgesellschaft (Komanditní společnost)
NAMSA	NATO Maintenance Supply Agency
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organizace zemí vyvážející ropu)
OSN	Organizace spojených národů
PVC	Polyvinylchlorid
Q	Quartum (Kvartál)
VOC	Volatile organic compounds (Těkavé organické látky)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vlivy působící na podnik.....	21
Obr. 2. Matice identifikace konkurentů	23
Obr. 3. SWOT matice	29
Obr. 4. Model prisil podle Michaela Portera	33
Obr. 5. Matice nalezení konkurenční výhody.....	35
Obr. 6. Spider graf	37
Obr. 7. Působení společnosti Fagus na evropských trzích.....	41
Obr. 8. Průběh realizace referenční stavby v Sudánu (2006)	45
Obr. 9. Konkurenční výhody analyzovaných společností	73

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Sledované otázky (informace) při analýze konkurence.....	25
Tab. 2. Zdroje informací o konkurenci	27
Tab. 3. Přehled vlivů PEST analýzy	32
Tab. 4. Přehled konkurentů společnosti podle produkční síly a geografického trhu.....	48
Tab. 5. Srovnání tržeb vybraných konkurentů za účetní období 2006–2010	59
Tab. 6. Srovnání VH vybraných konkurentů za účetní období 2006–2010	61
Tab. 7. Srovnání ceny konkurenčních subjektů	66
Tab. 8. SWOT analýza společnosti Fagus a. s.....	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Grafická analýza finanční situace konkurenčních subjektů v roce 2010	62
Graf 2. Prvotní reakční rychlost konkurenčních subjektů	70
Graf 3. Rychlost reakce na zhotovení kompletní nabídky	71
Graf 4. Vývoj HDP a jeho predikce v ČR v období let 2003–2015	84
Graf 5. Vývoj inflace a její predikce v ČR v období let 2003–2015	85
Graf 6. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v období let 2003–2012	86

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled finančních ukazatelů spider grafu
- P II Výrobci kontejnerových modulů a staveb – Německo
- P III Výrobci kontejnerových modulů a staveb – Česko
- P IV Přehled údajů potřebných pro sestavení spider grafu
- P V Přehled výpočtů potřebných pro sestavení spider grafu
- P VI Česká „falešná poptávka“
- P VII Německá „falešná poptávka“
- P VIII Nabídka společnosti Fagus a. s.
- P IX Nabídka společnosti Algeco s. r. o.
- P X Nabídka společnosti Koma Modular Construction s. r. o.
- P XI Nabídka společnosti Alho Holding GmbH (ProContain)

Přílohy P VIII–P XI viz příložený disk CD-ROM.

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED FINANČNÍCH UKAZATELŮ SPIDER GRAFU

Typ ukazatele	Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Popis ukazatele
RENTABILITA	Rentabilita celk. aktiv (ROA)	EBIT/Aktiva	ROA vyjadřuje hrubou produkční sílu aktiv před odpočtem daní a nákl. úroků.
	Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	EAT/Vlastní kapitál	ROE představuje míru ziskovosti vlastního kapitálu (odpovídá na otázku: zda je vložený kapitál dostatečně výnosný)
	Rentabilita tržeb (ROS)	EBIT/Tržby	ROS nám vyjadřuje podíl marže na tržbách. (odpovídá, kolik zisku přináší 1 Kč tržeb)
	Rentabilita nákladů (ROC)	1-ROS	ROC vyjadřuje podíl potřebných nákladů na vytvoření 1 Kč tržeb.
LIKVIDITA	Běžná likvidita (CURA)	OA/KZ	CURA odpovídá, kolik věřitelů bychom dokázali uspokojit, kdybychom museli všechny OA přeměnit na peníze.
	Pohotová likvidita (QUIRA)	(OA-Zásoby)/KZ	QUIRA je ukazatel, který je očištěn od vlivu zásob.
	Okamžitá likvidita (CARA)	KFM/KZ	CARA je ukazatel, který vyjadřuje schopnost hradit své závazky pomocí nejlikvidnějších (nejjednodušejí přeměnitelných) prostředků.
	ČPK/aktiva	ČPK (OA-Krát. dluhy)/KZ	Tento ukazatel vyjadřuje podíl ČPK na aktivech.
AKTIVITA	Obrat celkových aktiv	Aktiva/Tržby	Tento ukazatel měří účelnost využití aktiv. Vyjadřuje, kolikrát se celk. aktiva obrátí.
	Obrat zásob	Tržby/Zásoby	Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy OA, až po prodej koncových výrobků a opětovný nákup zásob.
	Obrat závazků	Tržby/KZ	Tento ukazatel vypovídá o to, jak rychle jsou hrazeny závazky firmy.
	Obrat pohledávek	Tržby/Pohledávky	Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje rychlost obratu pohledávek.
ZADLUŽENOST	Kvóta vlastního kapitálu	Vlastní kapitál/Aktiva	Kvóta vlastního kapitálu nám vyznačuje finanční strukturu podniku.
	Celková zadluženost	Cizí kapitál/Aktiva	Ukazatel celkové zadluženosti, vyjadřuje souhrn všech závazků (dluhů) podniku. Vypovídá o celkové míře zadlužení.
	Koeficient zadluženosti	Cizí kapitál/Vlastní kapitál	Vyjadřuje obdobně jako celková zadluženost využití cizích zdrojů.
	Úrokové krytí	EBIT/Nákladové úroky	Tento ukazatel na záznamuje, kolikrát by zisk dokázal pokrýt nákladové úroky z CZ

Zkratky: EBIT = zisk před úroky a zdaněním, EAT=čistý zisk (ř.60 ve výkazu zisku a ztráty), OA = oběžná aktiva, KZ = krátkodobé závazky, CZ = cizí zdroj

Zdroj: Sedláček (2001) a Holečková (2008)

PŘÍLOHA P II: VÝROBCI KONTEJNEROVÝCH MODULŮ A STAVEB - NĚMECKO

Přímá konkurence		Potenciální konkurence	
Výrobci velkých modulárních staveb	Výrobci malých modulárních staveb (sestavy z maximálně 20 modulů)	Výrobci kusových modulů (transportní, sanitární a jiné kontejnery)	
ALHO Holding GmbH: - ProCONTAIN - FAGSI Cadolto Fertiggebäude GmbH & Co. KG STEIF Baulogistik GmbH Kleusberg GmbH & Co. KG ALGECO GmbH GRAEFT Container und Hallenbau GmbH Cadolto Thüringen GmbH SÄBU Morsbach GmbH Heinkel Modularbau GmbH BOLLE Holding GmbH: - Bolle Mob. Raum. GmbH COM Mobile Raum. GmbH Cona Raum. GmbH Concept Modularbau GmbH ERWE Containersysteme GmbH G. Ungrund GmbH HANSA Baustahl GmbH Chandler Bau GmbH JB Containerhandel KB Container GmbH KNAUSS Raum. GmbH MJ-MODUL RENT GmbH MMS STROBL GmbH NUSSER Mobile Raumsysteme GmbH OECON Mobilraum GmbH RENZ GmbH Schunk & Co. KG Specht Cont. GmbH Co.KG TRIMO	ALCU GmbH ASS GmbH BauCon - Haumhöfer Container GmbH BCS Containersystem e.K. BERGER Raumsysteme GmbH Bernhard Pilz GmbH Büscher GmbH & Co. KG C/S RaumCenter GmbH Container LION (Oswald Matt) Containerhandel Heuer ContainerPoint Ltd. D / M / S GmbH E. Rent Raumsysteme GmbH ERGE Raumsysteme GmbH Grinbold-Jodag GmbH HACOBAU Hallenbau und Cont. GmbH Hachmeister Mobil- und Systembau GmbH HORI Bauservice GmbH ISAR Container GmbH ISAR Container Service GmbH JAKOB EBERHARDT GmbH & Co. KG KIP Fertigung Bauträger GmbH LICHTER GmbH Maizer & Sohn GmbH Mobilconcept GmbH Neka Container OPRORENT Mobilraum-Mietservice GmbH PETRI mobile Raumsysteme GmbH SANI GmbH SBS Containerservice GmbH Siko Container Handel GmbH Udo Butza Containersysteme Wittig-Container	ABC Container e.K. ACKER Raum-System GmbH ADCO Umweltdienste Holding GmbH ADDICKS & KREYE Holding GmbH ALL Container Trading GmbH AXIS Intermodal Deutschland GmbH AZI Containerhandelsgesellschaft mbH BAUWAGEN Vermietungsservice GmbH BestBox-Containerhandel e.K. BHC Germany Bimicon Container Service GmbH BLOEDORN Container GmbH BMCU Tankcontainer Leasing GmbH BOS GmbH Braun Container Handels GmbH Capital Intermodal GmbH Cargorainer GmbH CFT Cargofresh GmbH CLH - Container Logistic Hamburg GmbH CMR - Cont. Maint. Repair Hamburg GmbH COMMA GmbH CONICAL GmbH ConRail Container GmbH Cont. Depot München GmbH & Co. Service KG Container Vermiet. und Verkauf Menzl GmbH ContainerService - Nord GmbH ContainerService Fred Hampel Contro Container GmbH CS Container & Recycling GmbH CST GmbH DBA CAI International GmbH DBV Baumasch. & Baugerätevertriebs GmbH Diogenes Modules GmbH DLM GmbH ECB3000 GmbH ECO Trading & Service CHS Container Handel GmbH CHT - Container GmbH	Eiserträger-Container ELA Containtainer GmbH EuCont Europa Containerhandels GmbH F.T. - Holding GmbH & Co. KG Finsterwalder Container GmbH Florens GmbH Gettorfer Metallbau GmbH H. Große GmbH H. S. Nord Container GmbH HANBAO Cont.r Shipping&Trading GmbH HANSE-REPAIR Containerreparatur GmbH HCCR Hamburg GmbH HCS - Hamburg Container Service GmbH HITZEFREI GmbH HLS Container Bremen GmbH ICON International Container Service GmbH ICOTAINER K-Tainer Trading & Transport GmbH MAGELLAN Maritime Services GmbH Mouzaliotis Container GmbH MPN Container Trading GmbH Muwon Hamburg GmbH POptainer Containermanagement & Sales PROGECO Deutschland GmbH Rainbow Containers GmbH REMAIN GmbH ROHO Container- und Fahrzeugbau GmbH Rudolf Baumann Spedition GmbH & Co. KG SFE GmbH Schroer Container GmbH Steinecker Containershandel GmbH TIP TOP GmbH TRADER Triton Container International GmbH UES Intermodal AG United Depots Container Service GmbH VICONT Trading GmbH WCT - Word Container Trading GmbH

PŘÍLOHA P III: VÝROBCI KONTEJNEROVÝCH MODULŮ A STAVEB – ČESKO

Přímá konkurence		Potenciální konkurence	
Výrobci velkých modulárních staveb	Výrobci malých modulárních staveb (sestavy z maximálně 20 modulů)	Výrobci kusových modulů (transportní, sanitární a jiné kontjenery)	
ALGECO s. r. o. FAGUS, a. s. KOMA Modular Konstruktion, s. r. o. MONZA-CZ s. r. o. PEGAS Container s. r. o. RAN, spol. s r. o. - insolvence UNICO Modular, a. s.	AB-Cont, s. r. o. CARU Praha s. r. o. CONT s. r. o. ContiMade, spol. s r. o. Česko-slezká výrobní a. s. IMECON s. r. o. KOVAR, s. r. o. MB kontejner s. r. o. OFC, spol. s r.o. Premier Container s. r. o. PROFER CZ, s. r. o. PROSTR trading s. r. o. Rohrssen Containerbau, s. r. o. SILECON, a. s. STG trade, s. r. o. System Container, s. r. o. ZRUP Příbram	ADCO & DIXI spol. s r. o. AGROKOV Zlín ARMED technologies & partner, s. r. o. AUTOZAM Balás, s. r. o. BMP Bohemi Metal Produkt, s. r. o. BRASCO Steel CONT product, s. r. o. Contar, spol. s r. o. CT-Products, s. r. o. DAHER KARBOX, s. r. o. DANVI, s. r. o. EUROINTERMETALL, s. r. o. FRIPOS mont, s. r. o. HAXAGONE 3000 CZ, s. r. o. Kontejnery Ostrava, s. r. o. KOVOBEL, výrobní družstvo LAŠSAN Metal, s. r. o.	MEICO system's METAMAX, spol. s r. o. MEVA-CB, s. r. o. MORKUS Morava, s. r. o. PILNAJ Cont, s. r. o. PLASTICO, spol. s r. o. Podhoran Lukov, a. s. SKAD-S STOFT Container, s. r. o. VARIEL, a. s. + drobní živnostníci
Zdroj: (Firmy.cz, © 1996-2012), (Containerstrade.com, © 2012)			

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED ÚDAJŮ POTŘEBNÝCH PRO SESTAVENÍ SPIDER GRAFU

Položky výkazů společností v roce 2010 (v tis. EUR)	Fagus	Algeco	Koma	Alho	Kleusberg
AKTIVA	8 518	20 716	11 297	55 878	60 814
OA (Umlaufvermögen)	5 999	11 209	7 048	43 822	25 805
ZÁSoby (Vorräte)	2 662	1 758	930	18 138	0
POHLEDÁVKY (Forderungen)	2 090	6 952	5 440	10 046	15 622
KFM (Wertpapiere + Kassenbestand und Guthaben)	1 247	2 500	677	5 167	17 538
VK (Eigenkapital)	3 962	11 778	5 376	24 048	30 513
CIZÍ ZDROJE (Rückenstell. + kurz- und langfrist. Verbindlichkeit)	4 542	8 938	5 908	31 322	30 181
KRÁTKODOBÉ CIZÍ ZDROJE (KV + Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstitution)	4 143	8 421	5 321	23 789	15 242
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY (kurzf. Verbind. = erhaltene Anzahl. auf B., Verbind. aus Lief. und Leist., son. Verbind. - bis zu 1 Jahr)	4 143	8 421	3 589	22 299	13 209
TRŽBY (Umsatzerlöse)	15 853	22 231	13 261	100 398	78 777
NÁKLADOVÉ ÚROKY (sonstige Zinsen und ähnliche Erträge)	6	103	35	267	261
ČISTÝ ZISK, EAT (Jahrüberschuß)	218	-426	803	480	7 032
ZISK PŘED ZDANĚNÍM, EBT (odp. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit)	269	603	884	849	9 977
ZISK PŘED ÚROKY A ZDAN., EBIT (EBT + sonstige Zinsen und ähnliche Erträge)	275	706	919	1 116	10 238
Pozn.: částky jsou přepočteny pomocí kurzu z 31.12. 2010 - 25,06					
Zdroj: (ORaSL, © 2012), (UR, © 2008–2012) => údaje z výročních zpráv analyzovaných společností					

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED VÝPOČTŮ POTŘEBNÝCH PRO SESTAVENÍ SPIDER GRAFU

Typ ukazatele	Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Fagus	Algeco	Koma	Alho	Kleusberg
RENTABILITA	Rentabilita celk. aktiv (ROA)	EBIT/Aktiva [%]	3,23	3,41	8,13	2,00	16,83
	Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	EAT/Vlastní kapitál [%]	5,50	-3,62	14,94	2,00	23,05
	Rentabilita tržeb (ROS)	EBIT/Tržby [%]	1,74	3,18	6,93	1,11	13,00
	Rentabilita nákladů (ROC)	1-ROS [%]	98,26	96,82	93,07	98,89	87,00
LIKVIDITA	Běžná likvidita (CURA)	OA/KZ	1,45	1,33	1,96	1,97	1,95
	Pohotová likvidita (QUIRA)	(OA-Zásoby)/KZ	0,81	1,12	1,70	1,15	1,95
	Okamžitá likvidita (CARA)	KFM/KZ	0,30	0,30	0,19	0,23	1,33
	ČPK/aktiva	ČPK (OA-Krát. dluhy)/KZ [%]	21,79	33,11	15,29	35,85	17,37
AKTIVITA	Obrat celkových aktiv	Aktiva/Tržby	1,86	1,07	1,17	1,80	1,30
	Obrat zásob	Tržby/Zásoby	5,96	7,90	14,26	5,54	Ø 6,57
	Obrat závazků	Tržby/KZ	3,49	2,64	3,69	4,50	5,96
	Obrat pohledávek	Tržby/Pohledávky	7,59	3,20	2,44	9,99	5,04
ZADLUŽENOST	Kvóta vlastního kapitálu	Vlastní kapitál/Aktiva [%]	46,52	56,85	47,59	43,04	50,17
	Celková zadluženost	Cizí katipál/Aktiva [%]	53,33	43,15	52,30	56,05	49,63
	Koeficient zadluženosti	Cizí kapitál/Vlastní kapitál	1,15	0,75	1,10	1,30	0,99
	Úrokové krytí	EBIT/Nákladové úroky	45,95	6,85	26,26	4,18	39,23
Zkratky: EBIT = zisk před úroky a zdaněním, EAT=čistý zisk (ř.60 ve VZZ), OA = oběžná aktiva, KZ = krát. závazky, CZ = cizí zdroj Zdroj: výpočty provedení na základě P IV							

PŘÍLOHA P VI: ČESKÁ „FALEŠNÁ POPTÁVKA“

KOLVEX, s. r. o.
Dlouhá 286, 76315 Slušovice
IČO: 46970517

VÁŠ DOPIS ZN.:

ZE DNE.:

NAŠE ZN.: POP/07/12/25

Fagus a. s.

Březová 161

763 15 Slušovice

VYŘIZUJE: Bc. Josef Hamšík

TEL.: +420 732 32 46 02

E-MAIL: kolvex@email.cz

DATUM: 17. 07. 2012

Poptávka na sanitární kontejner

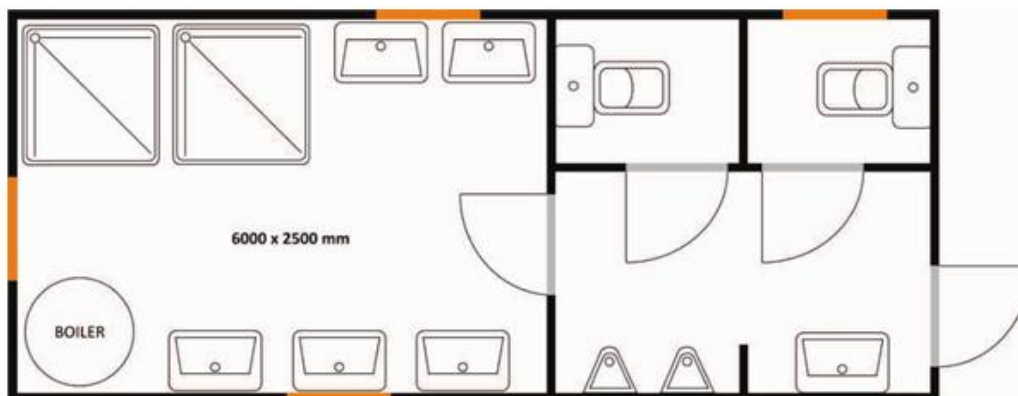
Vážení dámy, vážení pánové,

velice nás zaujala Vaše bohatá nabídka kontejnerových modulů a modulárních staveb, kterou jsme zhlédli na Vašich internetových stránkách.

V návaznosti na tuto skutečnost, máme zájem o zpracování cenové nabídky dle níže uvedených parametrů:

1. Předmět poptávky

Sanitární kontejner včetně dopravy a montáže (barva kontejneru – modrá) 2 Ks
rozměr 6000 x 2500 mm (světlá výška 2500 mm) – vnitřní dispozice podle nákresu



Technická specifikace kontejneru:

- standardní izolace (80-80-100 mm)
- podlahovina PVC
- Vnitřní opláštění – laminovaná dřevotříská
- Osvětlení a topení – standardní

Vnitřní vybavení:

- 2x sprchový box
- 6x umyvadlo
- 2x pisoár
- 2x WC záchody
- 2x WC kabina
- 1x boiler (objem 200 litrů)
- 4x okno (rozměr 600 x 400 mm)
- 1x dveře ZK
- 3x dveře vnitřní (rozměr 800 x 1980 mm)

2. Místo dodání: Plzeň CZ-30100

3. Požadované informace:

- termín dodání
- platební podmínky
- záruční/reklamační podmínky
- kopie ISO certifikátu

Dále Vás žádáme o zaslání propagačních materiálů společnosti ve formátu PDF. Očekáváme Vaši zpracovanou nabídku do 25. 07. 2012.

S pozdravem

Bc. Josef Hamšík
Obchodní oddělení

PŘÍLOHA P VII: NĚMECKÁ „FALEŠNÁ POPTÁVKA“

KOLVEX, s. r. o.
Dlouhá 286, 76315 Slušovice
IČO: 46970517

IHR BRIEF - ZEICHEN.:

AM TAG.:

UNSER ZEICHEN.: POP/07/12/25

ERLEDIGT: Bc. Josef Hamšík

TEL.: +420 732 32 46 02

E-MAIL: kolvex@email.cz

DATUM: 17. 07. 2012

ALHO Systembau GmbH
Hammer 1
D-51597 Morsbach

Anfrage des Sanitärcontainers

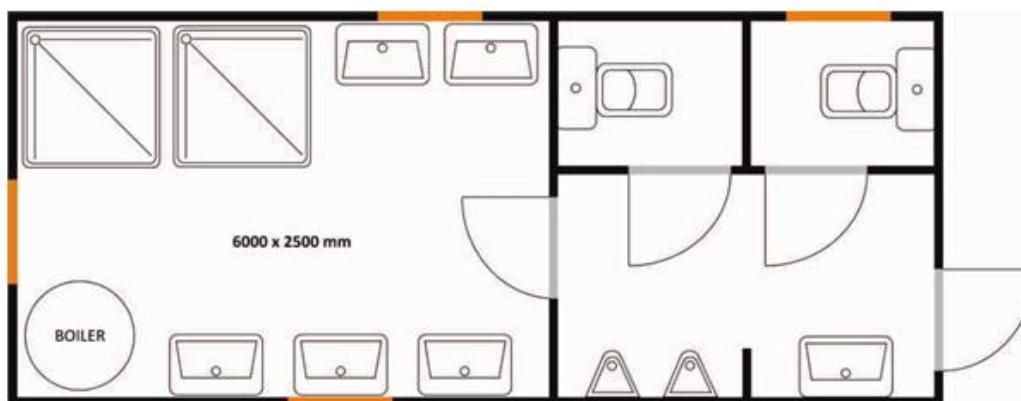
Sehr geehrte Damen und Herren,

ihr breites Angebot an Containermodulen und Modularbauten, das wir auf Ihren Internetseiten gesehen haben, haben bei uns großes Interesse erweckt.

Im Zusammenhang damit möchten wir Sie fragen, für uns ein Angebot nach den u.g. Parameter auszuarbeiten.

1. Betreff – Anfrage:

Sanitärcontainer inklusive des Transportes und der Montage (Farbe des Cont. – blau) **2 St.**
Abmessung: 6000 x 2500 mm (lichte Höhe 2500 mm) – Innendispositionen laut der Zeichnung



Technische Spezifikation des Containers

- Standardisolation (80–80–100 mm)
- Fußbodenbelag – PVC
- Innenverkleidung – Spanplatte
- Beleuchtung und Heizung – Standard

Innenausstattung des Containers:

- 2x Duschbox
- 6x Waschbecken
- 2x Pissoir
- 2x Toilette
- 2x WC Kabine
- 1x Boiler (Inhalt 200 Liter)
- 4x Fenster (Abmessung 600 x 400 mm)
- 1x Tür ZK
- 3x Innentür (Abmessung 800 x 1980 mm)

2. **Lieferort:** Plzeň CZ-30100

3. **Verlangte Informationen:**

- Liefertermin
- Zahlungsbedingungen
- Garantie-/Reklamationsbedingungen
- Kopie des ISO-Zertifikats

Weiterhin bitten wir Sie, uns Werbematerialien Ihrer Gesellschaft im Pdf-Format zu schicken.
Wir erwarten Ihr Angebot bis 25. 7. 2012.

Mit freundlichen Grüßen

Bc. Josef Hamšík
Handelsabteilung