

Analýza konkurence ve vybrané firmě

Eliška Smutná

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška Smutná**
Osobní číslo: **M17932**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza konkurence ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se konkurence a jejich základních pojmů.

II. Praktická část

- Popište vybranou firmu.
- Pro vybranou firmu zpracujte situační analýzu.
- Na základě analýzy navrhněte možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti vybrané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. *Marketing: an introduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 669 s. ISBN 9781292146508.
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 9788074002243.
FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 9788024739854.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.
ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 9788072048182.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza konkurence ve vybrané firmě. Práce se skládá ze dvou částí. V první části jsou vysvětleny teoretické poznatky týkající se konkurence a jejich základních pojmů. Praktická část analyzuje konkurenci dané firmy, která je podložena analýzami z vnějšího i vnitřního prostředí. V této práci je aplikovaná SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza a benchmarking. Hlavním cílem práce je prozkoumání současné situace firmy na trhu vůči konkurenci.

Klíčová slova: konkurence, strategické plánování, SWOT analýza, konkurenční prostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil

ABSTRACT

The subject of this Bachelor's thesis is the Analysis of Competition in the Selected Company. This paper consist of two sections. The first one describes theoretical information about competiton and their basic concepts. The practical part analyzes the competiton of the company, which is based on analyzes from the external and internal environment. Among other applied analyses are the SWOT analysis, Porter's five forces analysis, PEST analysis and benchmarking. The main purpose of this thesis examining the current situation of the company on the market against the competiton.

Keywords: competition, strategic planning, SWOT analysis, competitive environment, Porter's five forces analysis

„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KONKURENCE.....	12
1.1 TYPY KONKURENTŮ	13
1.2 TRH A KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	14
2.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	15
4 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	23
4.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	24
4.2 OKOLÍ PODNIKU	24
4.3 MARKETINGOVÉ MIKROPROSTŘEDÍ	25
4.9 BENCHMARKING	30
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY.....	33
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU	36
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
5.3 PRODUKTY	37
5.4 ZÁKAZNÍCI	40
5.5 KONKURENTI.....	41
6 PEST ANALÝZA	42
6.1 POLITICKÉ VLIVY	42
6.2 EKONOMICKÉ VLIVY	42
6.3 SOCIÁLNĚ-DEMOGRAFICKÉ VLIVY.....	43
6.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	43
7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	45
7.1 RIVALITA STÁVAJÍCÍCH KONKURENTŮ	45
7.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	45
7.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	46
7.4 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	46
7.5 HROZBA SUBSTITUTŮ	47
8 SWOT ANALÝZA	48
8.1 SILNÉ STRÁNKY.....	48
8.2 SLABÉ STRÁNKY.....	49

8.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	49
8.4	HROZBY	50
9	BENCHMARKING.....	52
9.1	BENCHMARKINGOVÉ HODNOCENÍ UKAZATELŮ	54
9.2	VÝSLEDEK BENCHMARKINGU.....	57
10	DOPORUČENÍ.....	59
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64

ÚVOD

Tržní prostředí je v dnešní době charakteristické svou nasyceností a rychlostí. Ve většině odvětvích je trh přeplněn firmami, které mezi sebou soupeří, čímž vzniká velké konkurenční prostředí. Doba, kdy poptávka převyšovala nabídku je pryč. Nyní se trh stává trhem spotřebitele. Každým dnem se mění trh a s ním i požadavky zákazníků.

Jestli chce firma vytvářet přidanou hodnotu a prosperovat, je zapotřebí, aby maximalizovala využití svých zdrojů, sledovala potřeby zákazníků, vývoj trhu a také konkurenci. Je důležité, aby flexibilně reagovala na změny trhu, které jsou pro podnik klíčové. Firmy se často soustředí pouze na konkurenční rivalitu a úplně zapomínají vnímat okolí a reagovat na změny. Proto spousta firem později řeší existenční problémy, vznikající z problémů, kterým nevěnovala svoji pozornost. Pro firmu není vůbec lehké vybudovat si svoji pozici na trhu, držet si ji a nadále posilovat. V tomhle může pomoci konkurenční výhoda, která firmě umožňuje být o krok vpřed před konkurencí. Proto je pro firmu důležité tuto konkurenční výhodu nalézt, využít a následně rozvíjet a zdokonalovat. Nalezne ji právě díky analyzování svých schopností, silných a slabých stránek a také analyzováním konkurence. Slabé stránky by měla firma analyzovat co nejdříve a pracovat na jejich odstranění.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurence ve vybrané firmě, kterou je výrobní firma UNICO MODULAR a.s. Tato firma se zabývá výrobou a distribucí modulárních staveb.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza vybrané firmy a její postavení na trhu v porovnání s konkurenty. Dále po provedení daných analýz a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení, které firmě pomůžou uvědomit si, jak si stojí v porovnání s největší konkurencí v oblasti výroby a distribuce modulárních staveb a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu.

Ve vybrané firmě probíhala necelé dva měsíce má praxe. Firmu jsem díky tomu poznala a nabrala znalosti potřebné pro svoji bakalářskou práci. K získání těchto znalostí jsem pro svoji práci využila různé metody sběru informací. Jelikož k analýze trhu a firmy nejsou dostupné žádné formální dokumenty, jsou údaje sestaveny na základě rozhovoru s klíčovými zaměstnanci firmy. Další metody obsahovaly výroční zprávy.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části nejprve nastuduji z odborných materiálů pojmy týkající se konkurence a poté tyto znalosti zpracuji v teoretické poznatky. Svoji pozornost věnuji hlavním pojmům, které se týkají tématu bakalářské práce. Především konkurenci, marketingové strategii, konkurenceschopnosti a situační analýze.

V praktické části představím firmu, uvedu její produktové portfolio, hlavní konkurenty a zákazníky. Na základě získaných informací zhotovím vybrané analýzy. Nejprve vypracuji PEST analýzu, která obsahuje vlivy pocházející z vnějšího prostředí působící na vybranou firmu. Jsou to vlivy politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. Dále analyzuji firmu na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Zde zahrnujeme rivalitu stávajících konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků, hrozbu vstupu nových konkurentů a hrozbu substitutů. Součástí praktické části je také SWOT analýza, díky které dochází k analýze silných a slabých stránek firmy, ale také příležitostí a hrozeb, které firmu obklopují. V poslední řadě bude následovat benchmarking, ve kterém dojde k srovnání vybrané firmy s konkurencí v oblasti kvality prezentace společnosti na internetu. Na závěr vyhodnotím analýzy a navrhnou doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Před tím, než se začneme věnovat pojmu konkurence, objasníme si teorii firmy. Dle Brčáka et al. (2013, s.114) je firma tržní subjekt, který transformuje své výrobní faktory neboli vstupy na statky a služby neboli výstupy. Tyto výstupy vytváří za předpokladu vložení určitého množství práce, kapitálu a půdy. S firmou jsou spojeny také pojmy jako: produkce, výnosy, náklady a v neposlední řadě také zisk. Pojem konkurence můžeme chápat jako soupeření mezi firmami, jejichž cílem je maximalizace zisku.

Podle Zicha (2012, s. 49) považujeme konkurenci za základní chování firem na trhu. Čím vyšší má firma zisky, tím více přichází nových konkurentů. Autor ve svém díle popisuje i několik chyb, kterým by se firmy měly vyvarovat. První z nich je zásadní problém v postupech strategie firem. Řada z nich se primárně zaměřuje na oblast zákazníků neboli výstupů a oblast vstupů zcela opomíjí. Druhým zásadním faktem je, že některé firmy neberou v úvahu pravidla, která vymezují hospodářskou soutěž. Hospodářská soutěž představuje zcela funkční a spravedlivý systém bez jakýchkoliv nepoctivých praktik.

Za konkurenty podniku se dle Dvořáčka et al. (2012, s. 45) považují nejen podniky, působící na stejném trhu se stejnými nebo podobnými produkty, ale také všichni, kteří se snaží o výdaje spotřebitelů. Je tedy velice důležité znát silné i slabé stránky našich konkurentů.

Konkurence je pro podnik velice podstatným faktorem, podmiňujícím možnosti podniku. Z tohoto důvodu podnik zjišťuje potenciální konkurenty, jaké má konkurence silné, slabé stránky a jakou používá strategii. Je také důležité nesoustředit se pouze na konkurenty, kteří se nachází v blízkosti podniku, ale nezapomenout také na vzdálenější konkurenty, kteří mohou ohrozit podnik úplně stejně. Kritéria analýzy konkurence jsou následující:

- finanční zdroje,
- strategické cíle,
- růst firmy,
- flexibilita,
- kvalifikace pracovníků,
- tržní obrat,
- marketingová koncepce,
- a pozice na trhu.

Doporučením pro každý podnik je analýza každého konkurenta zvlášť, zaměřit se na slabé a silné stránky, které poté porovná podnik s těmi svými. Díky čemuž podnik určí své vlastní slabiny a přednosti, které využije ve svůj prospěch. (Jakubíková, 2013, s. 106)

1.1 Typy konkurentů

Bartes (2011, s. 44) ve svém díle tvrdí, že půlka vítězství spočívá v tom, když firma zná své konkurenty. Existuje plno druhů konkurentů a jejich znalost firmě přináší velkou výhodu. Nejdůležitější v oblasti konkurence je znát dobře zbraně konkurence. Typy konkurentů dle autora:

- *laxní konkurent* – jeho reakce na konkurenci jsou velice pomalé až zpožděné,
- *vybíravý konkurent* – reaguje pouze na některé z útoků,
- *tygr konkurent* – reakce jsou okamžité a prudké, konkurent bojuje až do samého konce,
- *scholastický konkurent* – jeho reakce jsou velmi promyšlené, nikdy nevíme, co od něj můžeme čekat.

Autor Urbánek (2010, s. 160) zmiňuje fakt, že zdaleka není pravda, že konkurující firma může být pouze ta firma, která na trhu vystupuje se stejnými nebo podobnými produkty. Konkurenty se stávají také ti, kteří nabízejí substituční výrobky. Tyto výrobky nahradí ty naše a pro zákazníky se stávají z jakéhokoliv hlediska výhodnější nebo atraktivnější. Z tohoto hlediska rozlišujeme konkurenci na dva typy:

- *zjevná konkurence* – kde vystupují výrobky stejné nebo podobné, které zákazníci kupují buď z neznalosti, nebo z nahrazení chybějícího produktu v obchodě. Zjevná konkurence se dále rozlišuje na:
 - a) vnitřní konkurence podniků – zakoupení odlišného výrobku od stejné firmy.
 - b) Vnější konkurence podniků – nastává, když si zákazník vědomě či nevědomě zakoupí výrobek od jiné firmy.
- *Skrytá konkurence* – nemusí být na první pohled rozpoznatelná. Pro firmu může být složité novou konkurenci na trhu vůbec poznat, jelikož se jedná o substituty, od kterých by člověk často ani nečekal, že můžou daný výrobek nahradit.

1.2 Trh a konkurenční prostředí

Významů pro trh je velké množství. Jakubíková (2013, s. 59) jako jeden z významů uvádí, že je to prostor, kde firmy bojují o zákazníky, kteří chtějí nakupovat jejich výrobky. Z druhého pohledu je trh skupina osob, které díky výrobkům uspokojují své potřeby. Trh ovlivňují různorodé vlivy, ať už z pohledu politického, ekonomického nebo demografického. Bude existovat a fungovat jen za předpokladu existence firem a zákazníků. Firmy mají velice důležitý úkol, jímž je sledování a průzkumy vývoje potřeb a přání zákazníka a nabízení možných řešení, které jsou pro ať už stávající nebo potenciální zákazníky zatím neobjevené. S měnícím se trhem se mění i spotřebitelé. Dříve tato skupina lidí byla neinformovaná. Nyní nastává obrat, a to veliká zásoba informací, kterými spotřebitelé disponují. Stávají se aktivními v hledání technologických informací, parametrech a cenách po celém světě. Za cíl mají účast na tvorbě hodnoty, proto se často vměšují do vztahů s firmami.

Pro podnik je také důležité znát konkurenční prostředí. To znamená zhodnotit veškeré vlivy, které na firmu v dané oblasti působí. Urbánek (2010, s. 159) ve svém díle poukazuje, na co by se měla firma zaměřit.

1. *Situace v podniku* – představuje, jak je podnik schopen využít své silné stránky, a naopak potlačit slabé stránky. Popisuje také jaká je situace v podniku a zdali je podnik schopný aplikovat strategii, kterou si zvolil.
2. *Situace v okolí podniku* – zjišťuje pozici konkurentů, situaci v celkovém odvětví a vývojové trendy.
3. *Povinnosti podniku pro naplnění vize* – zde je zahrnuta i náhradní strategie podniku.

Podle Armstronga et al. (2017, s. 508) je marketingový výzkum nedílnou součástí analyzování trhu a konkurenčních firem. Skládá se ze sběru dat a analyzování specifických marketingových situací, kterým firma čelí. Marketingový výzkum lze zaznamenat v celé řadě situací. Zabývá se například motivací zákazníků, nákupního chování spotřebitelů, distribucí, produkcí a propagačním činnostem.

2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Podle Synka et al. (2015, s. 190) patří marketingová strategie mezi základní východiska pro plánování firemního marketingu. Marketingová strategie je postavena na marketingové analýze, která studuje segmenty trhu, konkurenci, makroprostředí a odhaduje poptávku a prodej. Marketingová strategie se rozděluje do jednotlivých směrů. Mezi tyto směry patří výrobová strategie, cenová, komunikační a distribuční. Prostřednictvím marketingové strategie získáváme zákazníky.

Karlíček (2018, s. 242) ve svém díle uvádí, že podstatou pro taktická rozhodování je právě marketingová strategie. Lze pak zcela jednoduše uskutečnit marketingový mix.

Tato strategie je základním kamenem, aby si podnik mohl vytvořit své vlastní cíle. Zároveň zde nezáleží na potřebách podniku, avšak na požadavcích trhu, jemuž se podnik musí neustále přizpůsobovat. Pro marketingovou strategii je základem vymezení strategické pozice. K tomuto aktu využíváme marketingové analýzy. (Havlíček, 2011, s. 33)

Jak uvádí autorka Jakubíková (2013, s. 30), strategie není pouze tvorba konkurenční výhody, ale i navíc kreativní rozklad výhody našich konkurentů.

2.1 Strategické plánování

Podle Fotra (2012, s. 84) je strategické plánování jeden z nejdůležitějších úkolů vrcholového managementu. Cílem je zajistit takový plán, který neohrozí firmu ani v nejistých a rizikových podmínkách, a naopak ji dovede k úspěchu a prosperitě. Členění těchto plánů autor uvádí z hlediska:

- časového,
- úrovně rozhodovacího procesu,
- náplně plánu
- a účelu plánu.

Tvorba strategického plánu obsahuje určité kroky, které zahrnují: vytvoření strategické mapy, investiční studie a stanovení strategií, které vedou k finálnímu strategickému plánu.

Bartes (2011, s. 35-40) ve svém díle uvádí, podle něj nezbytné informace, které jsou potřeba k finálnímu stanovení analýz.

- cíl konkurenta v budoucnosti,
- strategie konkurenta v současnosti,

- předpoklady o firmě i odvětví,
- a schopnosti firmy.

Tyto zmíněné informace udávají lepší představu o chování a o možných reakcích konkurentů. Dále také odpovídají na otázky typu:

- spokojenost konkurenta se svým postavením na trhu,
- strategické změny, které konkurent plánuje udělat,
- zranitelnost konkurenta,
- nebo nejsilnější odvěta ze strany konkurenta.

Klade veliký důraz na důsledky střetů s konkurenčními firmami. Na základě toho věnuje pozornost faktorům Sun Tzu, které jsou aplikovány v managementu. Osm těchto faktorů je postaveno na základě poznatků z války, kde generál musí faktory nejdříve analyzovat, než započne válku. Stejně by se mělo postupovat i ve světě obchodu.

1. Morální vliv – politické vedení

Morální vliv se ve světě obchodu podobá právě politickému vedení. Aby vše fungovalo, je nutný nejen správný legislativní a správní systém, ale také ohled na lidi, přírodu a kulturu dané země. Řada zemí si myslí, že díky zahraničním investicím bude ekonomika růst. Avšak proto, aby se zahraniční investice mohly uskutečnit, je nutná stabilní politika země.

2. Vojenské vedení – vedení společnosti

Tento faktor obsahuje vlastnosti vedoucího pracovníka ve firmě. Tento pracovník by měl být rychlý, rozhodný a ochotný riskovat. Nesmí však být lehkomyšlný. Musí dostatečně oceňovat a důvěřovat svým podřízeným. V neposlední řadě také orientovaný na vztahy mezi lidmi.

3. Ekonomické a obchodní klima

Úspěšnost firmy zajišťuje zohlednění změn, které firma musí provádět jak v ekonomickém, tak v obchodním prostředí. Mezi tyto změny patří například obchodní cykly: recese, růst, stagnace a inflace. Dále také kulturní a sociální normy, které mohou obchodu pomáhat nebo škodit. Obě tyto uvedené změny však firma není schopna ovlivnit. Musí s nimi tedy neustále pracovat. Mezi další patří změny v tržní struktuře a pochopitelně také technologické změny.

4. Terén – infrastruktura

Z hlediska konkurenceschopnosti představuje vysoký stupeň důležitosti také umístění firmy. Je-li blízko surovin, levné a efektivní pracovní síle nebo například k odběratelům, zaručuje to firmě úspěch, a tedy i lepší postavení na trhu. Ačkoliv je jasné, že umístění firmy nemůže splňovat všechny faktory příznivě, důležité však nadále zůstává, splňovat jich co nejvíce.

5. Zákon – struktura a organizace firmy

Organizace firmy hraje velkou roli ve strategickém plánování. Jen stabilní firma totiž může bojovat s konkurenty. Můžeme zde zařadit například politiku firmy, její komunikační prostředky, pracovní postupy nebo budování autority. Tyto základní prvky tvoří filosofii celé firmy.

6. Síla – konkurenční schopnost

Každá firma má svoji sílu i slabost. Jak se stát velkou a silnou firmou zajišťují především pracovníci, management, zdroje, peníze, materiál nebo výrobní postupy. Jedním z nejdůležitějších prvků jsou zdroje. Než firma vůbec vstoupí na trh a začne bojovat se svými konkurenty, je nutné zvážit, zdali má dostatečně velké zdroje.

7. Výcvik – řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější součást úspěšné firmy v boji proti konkurenci. Není nutné mít velké kvantum pracovníků, ale stačí menší počet, nýbrž kvalitně vycvičen. Zde tedy platí jednoduché pravidlo: nedbat na kvantitu, nýbrž na kvalitu. Úspěšnější firmy jsou ty, věnující se právě oblasti řízení lidských zdrojů. Firma se pak může pustit do čehokoliv po boku s personálem, v němž má důvěru.

8. Disciplína – motivační faktor

Firmy, které dbají na faktor motivace bývají ty nejúspěšnější. Dalším důležitým faktorem je disciplína, díky které lze dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti. Disciplinovaní pracovníci totiž vědí, co přesně je jejich cílem. Ve firmě je jasně dán systém odměn a trestů. Disciplína se vyjadřuje etikou, která bojuje proti korupci nebo brání úplatků, předpisy bezpečnosti nebo také povinnými přestávkami a volnem.

Podle Fotra (2012, s. 300) klíčovou roli strategického plánování hraje tzv. Business Intelligence. Pod zmíněným pojmem si představíme soubor metod, který slouží ke zkvalitnění rozhodování firmy. Soustředí se na analýzu podkladů pro strategické rozhodování na základě dat, které získává z interního i externího prostředí. Součástí

Business Intelligence je podřazený pojem Competitive Intelligence, který se zabývá získáváním běžně dostupných informací. Věnuje se především externímu prostředí a faktorům, které mohou ovlivnit společnost. Stává se tedy nástrojem managementu firmy. Mezi metody, které jsou v Business Intelligence využívány patří zejména SWOT analýza, benchmarking, analýza prostředí, PEST analýza, odvětvové analýzy a finanční analýzy.

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení dle Zicha (2012, s. 14) chápeme jako reakci podniku na současnou dynamiku konkurenčního prostředí. Tento proces také můžeme vnímat jako postup, který je možné provádět krok za krokem. Z pohledu praxe se tento postup však zdá poněkud problematický. Do základních kroků procesu strategického řízení zahrnuje autor především strategickou analýzu, výběr a hodnocení variant a v neposlední řadě také formulaci strategie a její implementaci. Formulaci strategie zakládá na hierarchické struktuře, která zahrnuje jednotlivé části takto:

- vize-chápeme jako cíl nebo stav, ke kterému podnik směřuje především z dlouhodobého hlediska. Poměrně často se tento stav stanovuje obecně, což rozhodně ničemu nevádí za předpokladu, že podnik také dostatečně propracoval další úroveň strategie.
- Mise-charakterizuje způsob chování na cestě k dosažení vize, kterou si podnik stanovil.
- Firemní strategie-definuje chování podniku jako celku. Dává prostor pro definování a vzájemnou koordinaci oblastí podnikání a souvisejících obchodních jednotek.
- Business strategie-jsou strategie, které jsou rozpracovány pro jednotlivé strategické obchodní jednotky a zároveň definují jejich chování na určitém trhu.
- Funkční strategie-strategicky zajišťuje jednotlivé funkční oblasti kam patří například výroba, marketing, personalistika nebo finanční řízení.

Velice důležité je také pracovat i s principem zpětné vazby, základním vymezením východisek směřujících celý proces a také s přesností navigace, která ukazuje, jakým způsobem se podniku podařilo strategii naplnit.

Až na výjimky, každá firma používá na trhu nějakou strategii. Tuto strategii promyšleně využívají a také přizpůsobují stále měnícímu se tržnímu prostředí. Výjimky také používají

běžné strategie, akorát o tom nemají tušení. Když si firma vypracuje svoji vlastní strategii, rozhodne tím, jak a s jakými prostředky bude bojovat v konkurenčním prostředí. Stanoví si také cíle, kterých bude chtít dosáhnout. Při konstrukci strategií je nutné přihlížet na základní konkurenční faktory, jimiž jsou vnější a vnitřní faktory. Mezi vnitřní faktory patří silné a slabé stránky firmy a také odborná a osobní úroveň všech zaměstnanců. Do těch vnějších faktorů zařadíme celkovou ekonomickou a politickou situaci v zemi, situaci v odvětví nebo technické možnosti firmy. (Urbánek, 2010, s. 158)

Dle Fotra (2012, s. 27) rozpoznává většina autorů tři fáze strategického managementu a to: formulaci, implementaci a hodnocení strategie. Ekonomika se vyvíjí a značný vliv na ni má také globalizace. Tento fakt dává podnět k tomu, jak zajistit větší flexibilitu strategického řízení. Velká změna spočívá v přeorientování od dlouhodobých cílů ke krátkodobým aktivitám. Stávající model tedy autor rozšířil o čtvrtou fázi. Pozornost je zde ve větší míře zaměřena na hledání scénářů díky kterým se podchytí potenciální rizika, dále pak tvorbě strategií, následnému posouzení nejvhodnější strategie a konečný výběr varianty, která bude zvolena pro daný strategický plán.

2.3 Fáze útoku na konkurenční firmu

Dle Bartesa (2011, s. 47) existují čtyři fáze získávání lepšího postavení.

1. *Fáze před vstupem* – firma analyzuje trh a rozvíjí své technologie. Na konci této fáze se rozhodne, zdali na trh vůbec vstoupí a na konkurenta zaútočí nebo nikoliv. V praxi jde tato fáze špatně odhalit, jelikož u firem, které jsou nové ani nevíme, že se nachází ve fázi před vstupem.
2. *Fáze vlastního vstupu* – toto období trvá několik měsíců až let. Firma v pozici útočníka investuje do dalších svých technologií, do personálu, na stavbu závodů a zkoumá trh.
3. *Fáze dalších postupných kroků* – strategie, kterou firma měla při vstupu na trh se mění na dlouhodobou. Dochází zde k rozšíření sortimentu či k rozšíření celkové činnosti firmy.
4. *Fáze po vstupu* – v poslední fázi už se firma plně nachází na trhu a bojuje s konkurenty o udržení svého postavení v odvětví.

Tyto fáze je nezbytné analyzovat, jelikož potřebujeme včas a správně firmy identifikovat.

3 KONKURENCESCHOPNOST

Podle Brčáka et al. (2013, s. 114-168) lze podnik brát jako konkurenceschopný, jestliže je schopný udržet se na trhu, zároveň zvyšovat svůj tržní podíl a plnit své závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, bankám a akcionářům. Naopak za nekonkurenceschopný je podnik považován v případě, kdy neplní své finanční povinnosti nebo neumí nabídnout služby či statky tak, aby je spotřebitelé kupovali. Zmíněnou konkurenceschopnost podnik může zakládat zejména na zvýšené kvalitě statků či služeb a na značně nižších nákladech, než mají konkurenti ve stejném odvětví. Jestliže se podniku nepodaří uspět v konkurenceschopnosti, musí trh opustit. Existují způsoby, kterými svůj odchod z trhu mohou oddálit:

- žádostí banky o změnu splátkového kalendáře,
- pozdější vyplacení mezd zaměstnancům,
- žádostí státu o pomoc.

Konkurenceschopnost známe také v běžném životě, kdy díky přirozené lidské povaze soutěžíme s ostatními. Chceme dělat věci lépe a rychleji a tohle není výjimkou ani mezi firmami. Konkurenceschopnost nejčastěji vzniká na trhu, kde se vyskytuje více firem, které se zabývají stejnými nebo obdobnými produkty. Touha soutěživosti se stává nutností v případě, že poptávka je menší než nabídka. Konkurence roste a s tím i konkurenceschopnost firem. Konkurenceschopnost charakterizuje Jaromír Veber jako schopnost odolávat firmám se stejným nebo podobným zaměřením a aktivně se prosadit v daném oboru vůči ostatním. Na konkurenceschopnost je nutné se dívat z hlediska dlouhodobějšího, jelikož teprve potom lze soudit, zda je podnik ji schopen udržet a zlepšovat. (Veber et al., 2016, s. 15)

Dle Zicha (2012, s. 18) je to tedy vlastnost, která umožňuje firmě dosahovat úspěchy v konkurenčním prostředí. Nesmíme zapomínat na celkový pohled, který nás nutí pracovat s různými úrovněmi konkurenceschopnosti a také s mnoha konkurenčními výhodami, které napomáhají firmě se prosadit.

3.1 Konkurenční výhoda

Rostoucí životní úroveň obyvatel zajišťuje dlouhodobá udržitelnost konkurenceschopnosti jak celé ekonomiky, tak firem. Základní zdroj konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda, kterou si firma získala především schopností udržet se na trhu mezi konkurenty. Firma musí

splňovat zásadní podmínky: dodává v termínu přiměřeně kvalitní výrobky za konkurenční cenu. Také musí být schopna reagovat na změny a rozšiřovat své portfolio. Každá země má předurčeny jiné konkurenční výhody, kvůli odlišné charakteristice daných zemí. Konkurenční výhoda je chápána jako možnost, udržet si a zlepšovat své konkurenční charakteristiky. Charakteristiky se v jednotlivých etapách rozvoje mohou diferencovat. Ve fázi, nazývané jako faktorově tažené (factor-driven), je to především o využití levných faktorových vstupů. Firmy i celé země využívají především nízké ceny práce a jiných vstupů. Tomuto typu konkurenceschopnosti se říká cenově-nákladová konkurenceschopnost a konkurenční typ výhody je to v tomto případě cenově-nákladový. Pro tuto fázi je nejdůležitější rozvoj institucí, infrastruktury, zdravotní péče a základního vzdělání. (Melecký et al., 2015, s. 132)

3.2 Cíle

Podnik si podle Háalka (2017, s. 148) musí určit své cíle zcela jasně a konkrétně. Správně stanovené cíle totiž souvisí se vším. Určují, jak se podnik bude v podnikatelském prostředí chovat a správnost orientace úsilí pracovníků. Cíle jsou často součástí boje o přežití na trhu mezi konkurenty. Díky postupnému plnění cílů se podnik může dále rozvíjet a upevňovat své postavení. Rozvoj firmy můžeme sledovat základními ukazateli jimiž jsou: zisk, rentabilita, růst obrátu a podíl získaný na určitém trhu. Cíle nejsou jednotlivou částí, ale vždy tvoří celky určité oblasti. Autor uvádí ve svém díle následující oblasti mající konkrétní cíle.

1) *Postavení podniku na trhu:*

- získání tržního podílu,
- zvýšení objemu prodeje,
- jistější pozice na trhu,
- objevení jiných trhů.

2) *Ekonomická oblast:*

- vyšší zisk,
- vyšší rentabilita obrátu,
- vyšší rentabilita celkového kapitálu.

3) *Finanční oblast:*

- zhodnocení úvěru,
- vyšší likvidita,
- lepší samofinancování,
- lepší struktura kapitálu.

4) *Sociální oblast:*

- spokojenost zaměstnanců,
- vyšší sociální a důchodové pojištění,
- rozvoj zaměstnanců.

5) *Trh:*

- nezávislost podniku,
- skvělá image podniku,
- zvýšení vlivu v oblasti politiky.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA

Dle Karlička (2018, s. 238) sumarizuje situační analýza nejpodstatnější informace o cílovém trhu. Na základě těchto velice důležitých informací firma sestavuje marketingovou strategii. Situační analýza patří mezi nejsložitější marketingové nástroje, jelikož ke spoustě potřebným informacím je velice těžké se dostat a stojí nás vysoké náklady. Proto se stává, že výzkumní pracovníci často opírají výsledky o svůj vlastní odhad.

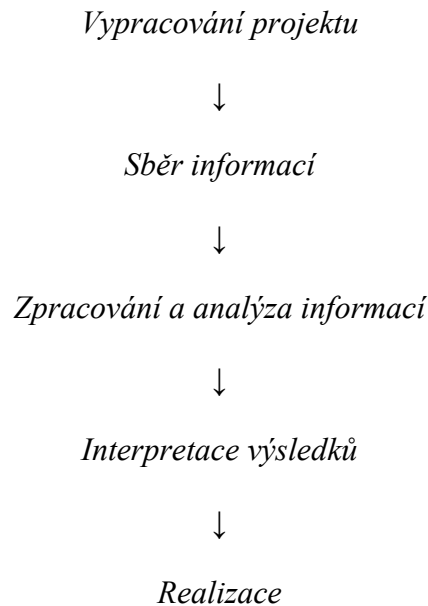
Mimo jiné je podle Jakubíkové (2013, s. 96) přínosem situační analýzy také současný stav firmy na trhu. Vše, co se týká stanovení cílů podniku a zvolení vhodných strategií, by mělo být podloženo situační analýzou, jejíž podstatou je nejprve identifikace, poté analýza a na závěr ohodnocení všech faktorů, u kterých lze předpokládat značný vliv na konečnou volbu cílů a strategií podniku. Situační analýza je všeobecná metoda, zkoumající vnitřní i vnější okolí podniku. Smyslem této metody je schopnost nalézt správný poměr mezi příležitostmi, které pocházejí z vnějšího prostředí a jsou pro podnik výhodné, a mezi schopnostmi a zdroji podniku. Autorka uvádí situační analýzu skrytou pod označením 5C:

- *company*=podnik,
- *collaborators*=spolupracující firmy a osoby,
- *customers*=zákazníci,
- *competitors*=konkurenti,
- *climate/context*=makroekonomické faktory.

Strategická situační analýza zachycuje podstatné faktory ovlivňující činnost firmy. Výsledkem jsou podklady pro tvorbu budoucích strategií ku prospěchu firmy.

Marketingová situační analýza směřuje k nalezení reálných cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy. Tato analýza se používá k získávání informací důležitých k tvorbě nových nebo ke změně starých strategií podniku.

Postup realizace situační analýzy obsahuje tyto kroky:



4.1 Analýza prostředí firmy

Pojem prostředí je charakterizováno jako souhrn okolností, ve kterých žije určitý subjekt a ovlivňuje jej. Na chování subjektu působí kladné i záporné vlivy prostředí, které mimo jiné rozhodují jak o současném, tak o budoucím vývoji podniku. Marketingové prostředí je velice dynamické, tvořící nekonečný řetěz příležitostí a hrozeb. Rychlá reakce firem na měnící se prostředí je nezbytná k tomu, aby firmy nejen přežily, ale navíc také prosperovaly. (Jakubíková, 2013, s. 97)

Dle Hála (2017, s. 67) je pro podnikání je nezbytně nutné podnikatelské prostředí. Pozor na okolí, které buduje podnikatelské příležitosti, ale také hrozby. Především na hrozby je nutné brát zřetel, jelikož zde už pak mluvíme i o existenci firmy.

Pro každý podnik je životně důležité se zabírat působením prostředí, z důvodu analyzování změn a přizpůsobování se. Jakubíková (2013, s. 28) ve svém díle trefně uvádí zásadu MAP, jejíž zkratky znamenají. „Monitoruj, analyzuj, předvídej.“

4.2 Okolí podniku

Podle Dvořáčka et al. (2012, s. 3) můžeme okolí podniku můžeme chápat jako vše, co se nachází mimo organizaci. Každý podnik je otevřený systém, který má vztahy s okolím, ve kterém se nachází a ve kterém působí. Znalost konkrétního prostředí je velice důležitá pro:

- pochopení vztahů s okolím

- schopnost podniku přizpůsobit se okolí
- a využití možnosti ovlivňovat okolí.

Okolí podniku můžeme rozdělit na dvě části, a to vnitřní a vnější. Součástí vnitřního okolí jsou podněty, které působí uvnitř podniku. Do toho vnějšího zahrnujeme mikrookolí a makrookolí. Rozdíl mezi těmito vnějšími okolími popisují autoři takto. Mikrookolí představuje faktory, na které je schopen mít podnik určitý vliv. Oproti tomu makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale ten je nemůže nikterak ovlivnit.

V porovnání s dílem autorky Jakubíkové (2013, s. 98), která v něm také popisuje pojmy vnějšího a vnitřního prostředí a taktéž jej rozděluje na makro a mikroprostředí, však nalezneme doplňující poznatek týkající se teorie makroprostředí, kde autorka tuto teorii obohacuje o fakt, že makroprostředí obsahuje síly, které mají vliv na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, avšak s odlišnou intenzitou a mírou dopadu.

4.3 Marketingové mikroprostředí

Mikroprostředí chápeme jako vnitřní okolí podniku, které je představováno souhrnem všech sil, které působí uvnitř podniku. Do vnitřního okolí patří také vstupy a výstupy daného podniku. Mezi vstupy můžeme zařadit práci, suroviny, zkušenosti nebo informace a do výstupu patří produkty, výtěžky nebo také odpad. Analýzy tohoto prostředí jsou zaměřeny především na slabé a silné stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. (Dvořáček et al., 2012, s. 4)

Podle Jakubíkové (2013, s. 102) může podnik svými činy významně ovlivnit situace, které spadají do mikroprostředí. Jako první je však potřeba analyzovat samotné odvětví, ve kterém se podnik nachází. Zde se sledují základní charakteristiky, například velikost a růst trhu, nároky na kapitál nebo vstupní a výstupní překážky. Autorka řadí do mikroprostředí partnery, zákazníky, konkurenci ale i veřejnost. Rozděluje také mikroprostředí na dvě části.

Vertikální mikroprostředí:

- dodavatelé,
- podnik,
- obchodníci,
- a zákazníci.

Horizontální mikroprostředí:

- konkurenti,
- podnik,
- a veřejnost.

4.4 SWOT analýza

Tuto analýzu charakterizuje Jakubíková (2013, s. 129) jako jednu z nejpoužívanějších a nejzákladnějších. Proto ji nalezneme používanou v každé firmě.

Jak uvádí Tyll (2014, s. 40), tuto analýzu lze aplikovat nejen na podnik, ale také na širší okolí, čímž jsou například konkurenti, odvětví nebo dokonce celé národní hospodářství.

S tímto názorem se ztotožňuje také Bartes (2011, s. 26), který uvádí jako nezbytnou věc zhodnocení konkurentů.

SWOT analýza má za cíl schopnost identifikace současné strategie firmy a jejich silných a slabých stránek. Odpovídá na otázku, do jaké míry je díky zvolené strategii schopna se vyrovnat změnám, ke kterým v prostředí dochází (Dagmar Jakubíková, str. 129). Analýzu silných stránek (strength) a slabých stránek (weaknesses) vnímáme jako odkaz vnitřního prostředí firmy. Naopak vnější prostředí reprezentují příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). SWOT analýza by měla spadat do strategického plánování, tudíž dlouhodobého. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Podle Bartesa (2011, s. 26) je při postupu SWOT analýzy podstatné nejprve formulovat problém, který musíme vyřešit, aby:

- *silná stránka* firmy, jakožto konkurenční výhoda, zůstala nadále zachovaná i do budoucnosti,
- *slabou stránku* se snažila firma potlačit,
- *příležitosti* využívala co nejefektivněji
- a *hrozby* byly eliminovány.

Poté nastává druhý krok, kde jde o určení směru, který povede k vyřešení určených problémů. Poskytně nám možné způsoby, kterými se lze řídit pro odstranění problémů.



Obrázek 1 SWOT analýza

(Karlíček, 2018, vlastní zpracování)

4.5 Marketingové makroprostředí

Podle Dvořáčka et al. (2012, s. 5) charakterizuje vnější okolí podniku několik zásadních faktorů. První z nich zmiňuje to, že je podnik umístěn v prostoru. Dále obsahuje také nutnost posuzovat lokalizační faktory, které jsou individuální pro každý podnik. Tyto faktory se liší z důvodu odlišného zaměření každého podniku. Autoři zde zařazují i charakter vlády, právní prostředí, ekonomickou situaci a jako důležitou součástí marketingového makroprostředí jmenují procesy globalizace světové ekonomiky, ke kterým má podnik povinnost přihlížet.

4.6 Typy okolí

Vnější okolí představuje jak specifické okolí, tak také všeobecné okolí. Oba tyto významy se běžně navzájem vylučují, ale v tomto případě tomu tak není. Specifické proto, že je spojeno s konkrétním odvětvím a podnik se v něm přímo nachází. Všeobecné proto, jelikož ovlivňuje veškeré chování podniků nehledě na odvětví, ve kterém působí a obklopuje jak podnik, tak zároveň specifické okolí. Okolí můžeme dělit také z jiných pohledů. Prvním z nich je pohled komplexnosti. Z tohoto hlediska okolí dělíme na jednoduché a složité. Dále pak z hlediska vývoje v čase okolí chápeme jako statické nebo dynamické. K přežití podniku je důležitá jeho velmi rychlá reakce na okolí, neboť čas, který k reakci máme je mnohem kratší než ten, který máme k dispozici. Další typy okolí jsou například: přátelské,

nepřátelské, diverzifikované, integrované, komplexní nebo jednoduché. (Dvořáček et al., 2012, s. 9)

4.7 PEST analýza

PEST analýza vznikla dle Dvořáčka et al. (2012, s. 10) v 80. letech. Zkratka PEST odpovídá politicko-legislativním, ekonomickým, sociálně-demografickým a technologickým faktorům. Postupně se tato analýza rozšiřuje o další faktory, jako jsou legislativní nebo environmentální a stává se z ní PESTLE či PESTEL analýza. Já ve své bakalářské práci pracuji se základní PEST analýzou, proto si rozebereme jednotlivé části této analýzy:

- politicko-právní faktory-autoři zde zařazují především typ vlády a její stabilitu, svobodu tisku, trendy regulace a deregulace ekonomiky a pravděpodobné změny v politickém prostředí. Dále sem patří také zákony upravující hospodářskou soutěž, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika nebo pracovní právo.

Jakubíková (2013, s. 100) tento faktor popisuje jako prostředí, které vytváří podmínky pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

- Ekonomické faktory-tyto faktory se dle Dvořáčka et. Al (2012, s. 10) často mění v průběhu času. Vliv na ně mají především změny cen, hospodářská politika vlády a také závisí na tom, v jaké fázi ekonomického cyklu se podnik nachází (deprese, recese, oživení, konjunktura). Další faktory, které zde můžeme zařadit jsou: trendy HDP, hospodářské cykly, devizové kurzy nebo inflace.
- Sociálně-demografické faktory-zde patří především historické pozadí, množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní, náboženská struktura, vzdělávací úroveň a rozdělování příjmů ve společnosti. Dále také změny životního stylu, mobilita nebo přístup k práci a volnému času.
- Technologické faktory-využívá se vědy a techniky v aktivitách podniku, tudíž sem můžeme zahrnout informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní procesy, nové objevy nebo rychlost zastarávání.

Každý autor uvádí analýzy samozřejmě v jiných obměnách. Je tomu tak stejně i u PEST analýzy, kterou Jakubíková (2013, s. 100) popisuje podrobněji. Konkrétně uvádí sociokulturní faktory, které podle autorky působí ve dvou směrech. Prvním z nich je, jak už prozrazuje název, směr kulturní, kam se řadí například spotřební zvyky, kulturní hodnoty,

vnímání sama sebe, ostatních firem i přírody nebo zde můžeme také zařadit řeč těla. Druhý směr označujeme jako sociální. Zde nalezneme vývoj životní úrovně, životní styl nebo mimo jiné i úroveň vzdělání.

Dle Karlíčka (2018, s. 39) je podstatným faktorem to, že tato analýza nepojímá veškeré aspekty makroprostředí. Zahrnuje pouze ty, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit poptávku po výrobcích dané firmy. Jde o to, že nesmí dojít k použití příliš velkého množství informací, jelikož pak se PEST analýza stává nepoužitelná, protože je nepřehledná.

4.8 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dle Tylla (2014, s.20) tato metoda obsahuje pět faktorů, jenž mají na podnik zásadní vliv. Díky Porterova modelu můžeme spatřit rizika, která z podnikání plynou a také to, jaké má daná firma postavení na trhu.

Dodavatelé-všechny subjekty, které pro daný podnik obstarávají materiál, zboží či služby, bez kterých by podnik nefungoval a tím pádem by nedocházelo k uspokojování zákazníků. Kupující-subjekt, který je ve vztahu s daným podnikem. Ladislav Tyll ve svém díle uvádí, že se nemusí vždy jednat o konečné zákazníky, které všichni dobře známe. Patří sem například i prodejci nebo prostředníci obchodu. Za přesně daných podmínek mají oba tyto zmíněné faktory společné rysy, a to zejména v oblasti ceny, objemů zakázek nebo distribuce. Substituty-produkty, které jsou téměř totožné s tím naším. Zde nastává velký problém a riziko nahrazení, jenž je většinou opomíjeno, jelikož se podnik soustředí pouze na přímé konkurenty. V této chvíli nastává čas na zodpovězení otázek, které jsou pro podnik velice důležité:

Existuje substituční produkt?

Využije ho zákazník a začne jej používat místo našeho výrobku?

Jak vysoké náklady zaznamená zákazník pro přechod k substitutu?

Jak reaguje zákazník na změnu cen našich produktů?

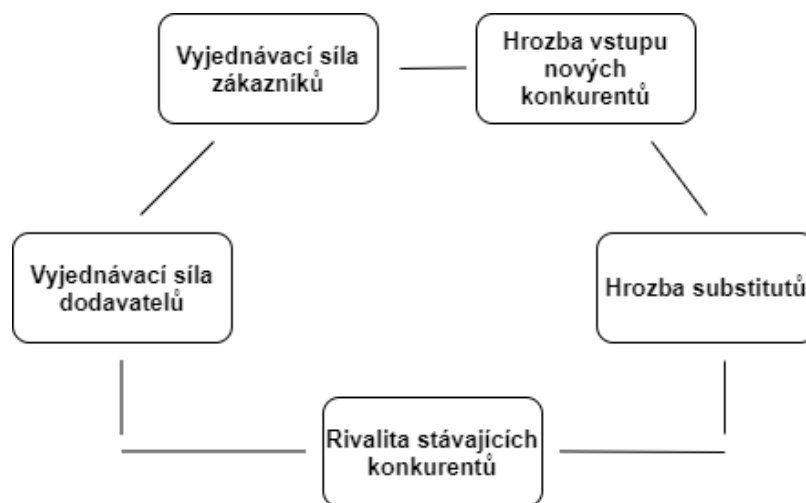
Noví konkurenti-se objeví v odvětví, které je pro ně atraktivní, snadno přístupné a s nízkou úrovní konkurence. S tímto faktorem může firma bojovat zavedením bariér, jenž mají různou podobu.

- Odlišit se od ostatních tzv. diferenciací. Toho může firma dosáhnout především vytvořením prvotřídní kvality.
- Legislativní podpora nebo naopak omezení, ve kterém se například jedná o získání patentu na daný výrobek.

- Vybudování distribučních cest, jenž má firma dobře zvládnuté díky delšímu působení na trhu.
- Využití získaných zkušeností a vyrovnanému objemu produkce.

Obecně by se firma měla plně soustředit a věnovat svým zákazníkům, aby necítili potřebu změny a touhu odejít.

Pro srovnání uvádím Porterův model i podle Hálek (2017, s. 156), jehož faktory nesou významově stejný, ale podrobnější název:



Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil
(Hálek, 2017, s. 156, vlastní zpracování)

4.9 Benchmarking

Podle Fotra (2012, s. 304) lze zařadit benchmarking mezi metody analýzy konkurence s důrazem na vlastní postavení. Firma se proovňuje s okolními konkurenty, stanoví nejsilnější parametry výkonnosti a postup jejich dosažení analyzovanou společností. Autor rozděluje benchmarking do čtyř základních etap:

- Plánování – v této etapě se určí skupina pracovníků, kteří mají na starost vybrat podnikové parametry a konkurenta, se kterým budou danou společností srovnávat. Do etapy plánování také patří zvolení nejvhodnější metody sběru dat.
- Sběr a analýza dat – získávají se zde údaje, které se porovnávají a analyzují se zjištěné nedostatky.
- Gap analýza . v této etapě se formulují nedostatky a pracuje se na jejich eliminaci.

- Realizace opatření – stanoví se proces opatření, který se sleduje a upravuje dle potřeby. Zavedou se změny, které jsou pozorovány a v tom nejlepším případě vedou až k dosažení firmy vedoucího postavení v daném odvětví.

Podle Nenadála et al. (2011, s. 16) společnost díky benchmarkingu využívá získaných informací k dalšímu svému růstu a vývoji.

Dle Tylla (2014, s. 44) slouží benchmarking k lepšímu porozumění pozice firmy na trhu, a to porovnáváním produktů, cen, procesů a efektivity. Je potřeba neopomenout možnou nedostupnost dat od konkurence, kterou potřebujeme k provedení benchmarkingu. V tom okamžiku se musíme spolehnout na svá vlastní sekundární data, která však nejsou stoprocentní.

Pošvář (2014, s. 196) tvrdí, že díky benchmarkingu se firma zdokonaluje především v organizaci a řízení firmy. Cílem je zjištění úrovně konkurenceschopnosti firmy na současném trhu a oblastí, kde má firma ještě rezervy. Benchmarking se zabývá těmito oblastmi:

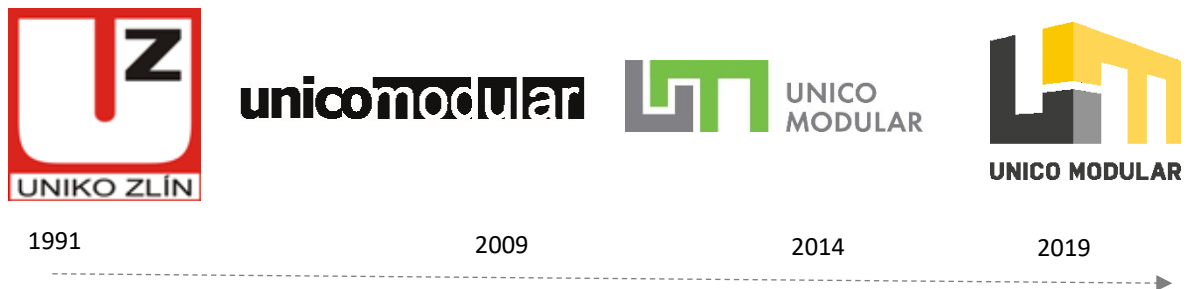
- výkonový benchmarking,
- produktový benchmarking,
- procesní benchmarking,
- personální benchmarking,
- a strategický benchmarking.

Autor rozděluje benchmarking na interní a externí podle objektů, jejichž oblasti při benchmarkingu analyzujeme. Interní neboli vnitropodnikový benchmarking, jak už napovídá název, probíhá uvnitř podniku. Tento druh benchmarkingu je předskokanem externího benchmarkingu, jelikož získává zkušenosti v rámci vlastního podniku, vlastními silami. Výhodou je rychlé zlepšení výsledků, zvýšení výkonnosti a tím i celkové produktivity podniku. Nevýhodou zůstává nízká pravděpodobnost nalezení toho nejlepšího řešení a dosažení těch nejlepších výsledků, jelikož na to už potřebujeme vnější zdroje. Obsahem externího benchmarkingu je porovnání našeho podniku s těmi ostatními. Díky tomu získá podklady pro zlepšení organizace a nalezne místa, kde může využít konkurenční výhody. Pro vypracování externího benchmarkingu si podniky platí externího pracovníka. Dále autor rozlišuje ještě benchmarking odvětvový, jehož úkolem je zpracování analýzy odvětví a benchmarking vnějšího prostředí, kde se analyzují podmínky různých zemí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Unimo byla založena v roce 1991 pod názvem UNIKO Zlín s.r.o. za účelem výroby a prodeje takzvaných UNIVERZÁLNÍCH KONTEJNERŮ. Od té doby firma prošla několika zásadními proměnami, a to jak po vlastnické, organizační, prezentační i právní stránce. Co se týká proměny loga, tu můžeme vidět na obrázku č. 3.



Obrázek 3 Vývoj loga firmy (zdroj: interní dokumenty firmy)

Společnost v roce 2001 byla změněna na akciovou společnost a z původních zakládajících členů společnosti zůstali pouze čtyři osoby vlastníci podíl ve společnosti. V tomto roce také společnost změnila po nákupu areálu ve Vizovicích své sídlo, ve kterém se nachází do dnes. Od momentu nákupu nového zázemí se společnost začala potýkat s problémem předlužení, který vyskakoval v roce 2008, kdy se firma potýkala opakovaně s hrozbou insolvence.

Zásadní milník pro společnost nastal rokem 2009, kdy společnost zůstala v rukou jediného akcionáře a stala se tak ryze rodinnou firmou. Následně se upravil i název společnosti do současné podoby - UNICO MODULAR a.s.. Od tohoto momentu začal proces intenzivní interní revitalizace a postupné restrukturalizace společnosti až do její současné podoby.

Firma UNICO MODULAR a.s. primárně působí ve stavebním sektoru v pod-segmentu lehkých montovaných a modulových staveb realizovaných pomocí kontejnerových modulů. Obrázek č. 4 znázorňuje realizaci mateřské školky. Primární trh pro produkci společnosti jsou státy západní Evropy a to obzvláště Německo, Belgie a Nizozemí. Přes 90 % veškeré výroby směřuje dlouhodobě právě na tyto trhy. Pouze zlomek produkce je určený pro domácí trh nebo pro dodání mimo EU.



Obrázek 4 Realizace mateřské školky Drážďany, Německo
(zdroj: interní dokumenty firmy)

Ačkoliv jak vizuální, tak i technologická specifikace hlavního produktu – obytného modulu (kontejneru) se od založení společnosti značně změnila. Úměrně tomu se i rozšiřovala využitelnost tohoto produktu nad rámec původního rozsahu – provizorního stavebního / kancelářského zázemí. Dnes společnost vyrábí velmi rozsáhlé portfolio produktů, přičemž většina je vyrobena na konkrétní přání zákazníka a je ve svém smyslu unikátní. Současný rozsah výrobků je od miniaturních vrátnic, přes rodinné domy či autosalony až po školy či nemocnice. Nad rámec této výroby firma realizuje i ojedinělé projekty, které svým technologickým řešením patří mezi evropské unikáty – například 10 ti patrová letištní věž v Kyjevě, modulové operační sály v Nizozemí, nebo během dvou týdnů postavené testovací centrum na COVID-19 na Berlínském výstavišti.

Pro realizaci těchto projektů má společnost rozsáhlé zázemí konstruktérů, statiků a architektů, kteří spolu utvářejí personalizované řešení šité přímo na míru požadavkům zákazníka. Svě produkty vyrábí v souladu s certifikacemi kvality dle ISO 9001:2008, ale také dle řady oborových a technologických standardů jako je DIN EN 1090-2, DIN EN ISO 3834-2 a dodržováním konstrukčních návrhů, aby splnily všechny normy současné stavební legislativy, včetně energetických náročností budov platných pro cílové trhy. Mimo dnes již běžných osvědčení je firma držitelem prestižních certifikátů dle RAL-GZ.

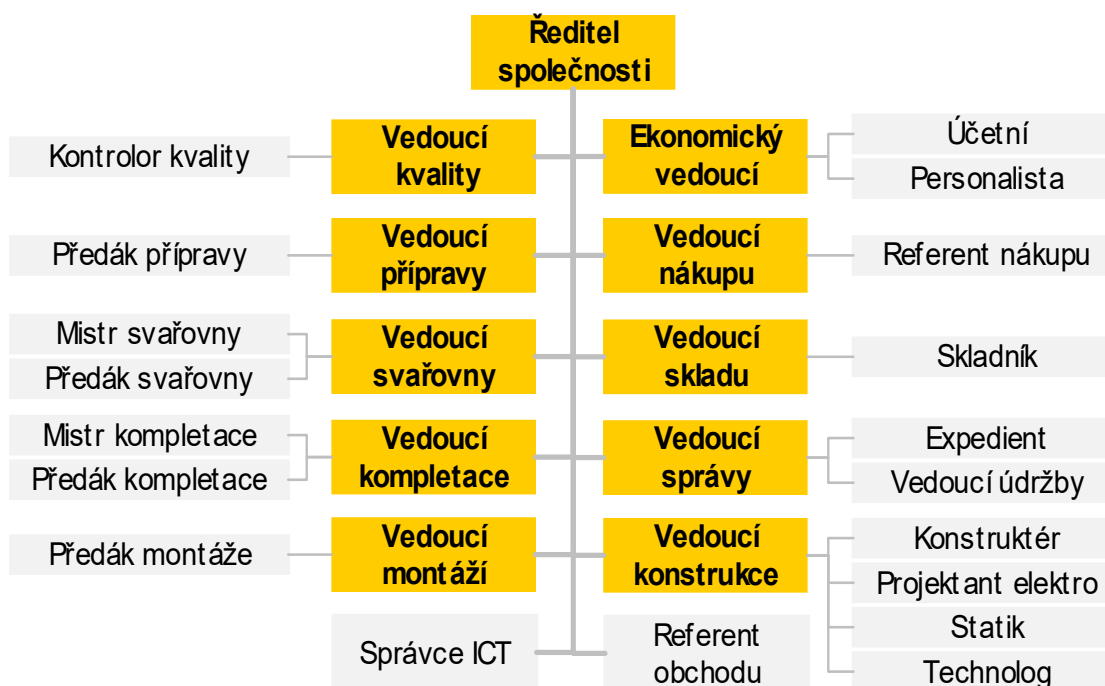
Společnost má na trhu vybudované silné jméno jako profesionální a stabilní dodavatel nejvyšší kvality. Proaktivní přístup k vývoji nových konstrukčních řešení ji tak staví do pozice technologického leadera.

5.1 Základní údaje o podniku

Obchodní firma	UNICO MODULAR a.s.
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Nádražní 1136, 763 12 Vizovice
Datum a vznik zápisu	01.10.1998
Spisová značka	B 2771 vedená u Krajsého soudu v Brně
Identifikační číslo	25540734
Základní kapitál	38.300 tis Kč
Představenstvo	Ing. Rudy Dušan - člen představenstva
Dozorčí rada	Šikl Pavel - člen dozorčí rady
Tržby za poslední období (2019)	589.931 tis. Kč
Aktuální počet zaměstnanců	172
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby, zámečnictví, provádění staveb, jejich změn a odstraňování

5.2 Organizační struktura společnosti

Firma má silnou a stabilní zaměstnaneckou základnu, ve které dochází pouze k drobným změnám. Nemá problém se zajištěním kvalitních pracovníků. Primárně je to dáno dobrou pověstí firmy v regionu a jejím stabilním zázemím. Organizační struktura vedení společnosti vypadá následovně:



Obrázek 5 Organizační struktura (zdroj: interní dokumenty firmy)

V čele celé společnosti stojí ředitel, který má pod sebou jednotlivé vedoucí, na které dohlíží a kontroluje jejich práci. Jak můžeme vidět na obrázku č. 5, těch vedoucích je opravdu hodně. Ředitel má i jiné povinnosti, a to především komunikaci s dodavateli, odběrateli a konkurenty. Reprezentuje firmu na veřejnosti a zodpovídá za veškerou činnost ve firmě. Každá část výroby má svého vedoucího, který má pod sebou svůj tým pracovníků, za který zodpovídá.

Pro firmu je zásadní, aby měla stabilní zaměstnaneckou základnu, jelikož pracuje v mezi-profesním prostředí, které vyžaduje znalost vzájemně se nepotkávajících profesí.

Oproti konvenční výstavbě vznikají modulární domy v hale na výrobní lince. Výhodou je rychlost, ekonomická úspora a snadná možnost demontáže a převozu na jiný pozemek. Díky těmto vlastnostem je modulární systém ideálním řešením pro krizové oblasti.

5.3 Produkty

Firmy v segmentu modulární výstavby, ať už velké nebo malé, se prezentují na první pohled identickými produkty – kontejnery, rozdělených do několika kategorií. Nejčastěji bývají rozděleny na obytné, sanitární a technologické. Toto rozdělení je dáno historickým vnímáním kontejnerů a slouží primárně pouze pro orientaci laické veřejnosti. Kontejnery se řadí do třech základních kategorií, dané jejich konstrukcí a primárním účelem použití.

Historicky nejstarší typ, jak můžeme vidět na obrázku č. 6, jsou takzvané lodní kontejnery. Tyto celosvařované moduly měly historicky svůj původ jako obal pro přepravu zboží zaoceánskými přepravními loděmi. Pro toto použití se vyrábějí z kortenové oceli a vyznačují se vysokou odolností v těžkém prostředí. Většinou mají přesně předepsané typizované rozměry dle přepravních ISO norem, pro jednoduché použití při mezinárodní přepravě a skladování. Vzhledem ke své povaze se proto často používají jako sklady či obal pro nejrůznější technologické a strojní vestavby. Výroba těchto modulů vyžaduje vysokou specializaci výroby a technologického vybavení. Efektivní výroba je možná pouze v úzce specializovaném provozu.



Obrázek 6 Lodní kontejner (zdroj: interní dokumentace firmy)

Ve snaze dát vyřazeným přepravním kontejnerům další život byly tyto moduly přestavovány pro omezené použití jako přechodné pracovní nebo šatny ve skladech. Jelikož ale přepravní kontejnery nejsou izolované, vznikl z tohoto trendu kontejner takzvaný obytný. Celosvařované tělo nahradila odlehčená rámová konstrukce z běžné oceli a stěny z jednoduchých izolovaných plášťů. Výbavu doplnila elektroinstalace a topení a jednoduché rozšíření i o sanitární či vzduchotechnické instalace. Tyto kontejnery jsou primárně uzpůsobeny jako dočasné řešení pro ubytovací nebo kancelářské potřeby nebo jako provizorní zázemí pro nejrůznější operace trvající v řádu měsíců.

Kontejnery tohoto typu mají nejvíce diverzifikované použití i vzhled. Je možné je zkonstruovat jako zcela nejzákladnější zázemí staveniště, ale i jako luxusní výstavní pavilon. Můžou být jednoduchou dílnou i nejmodernější nemocnicí.

Představitost v tomto směru má pouze limit ve velikosti investora rozpočtu. Firma UNICO MODULAR v tomto směru ale razí netradiční cestu. Ačkoliv většina její produkce je právě v tomto segmentu, její zaměření je na nejvyšší třídu těchto kontejnerů, dalo by se říci, že až luxusní třídu. Tyto kontejnery jsou ve svém základu unikátně navrženy pro zákazníka, ale zároveň drží systémovou architekturu, aby bylo možné je opakovaně přestavovat a upravovat pro nové využití.

Nejvyspělejší formou kontejnerů a zároveň evoluční nástupce obytných kontejnerů jsou obytné moduly. Termín moduly se často používá jako forma distancování se od jednoduché

kontejnerové konstrukce, jelikož jejich účelem není být vnímán jako provizorium, ale jako plnohodnotná alternativa klasického stavebnictví. Proto se jako celek často používá ve spojení modulová stavba. Tento druh kontejneru je výrazně konstrukčně masivnější a často je vyráběn z materiálů vnímaných jako prémiové. Tyto kontejnery mají za úkol splňovat všechny předpisy, stejně jako klasické trvalé stavby a často proto nemají v rozích otvory pro jeřábovou manipulaci, jelikož jejich opakované přesouvání se neočekává. Takto realizované stavby mají přednosti velmi rychlé výroby prefabrikovaným způsobem a tím pádem i velmi krátký termín realizace. Zároveň splňují izolační, energetické či požární předpisy jako stavby, jejichž realizace by trvaly několika násobně déle. Obrázek č. 7 a 8 ukazuje, co dělat pro to, aby se skryla vizuální odlišnost. Často bývají tyto moduly po dokončení doplněny o předsazenou fasádu, která celkově mění vzhled celé stavby dle představ architektů.



Obrázek 7 Obytné moduly (zdroj: interní dokumentace firmy)



Obrázek 8 Vizuální odlišnost – obytné moduly (zdroj: interní dokumentace firmy)

Tyto tři základní pilíře jsou i reprezentovány ve výrobním portfoliu společnosti UNICO MODULAR. Poměrově nejvíce je zastoupena výroba obytných kontejnerů, specializovaných do pronájemových parků. Tyto kontejnery jsou speciálně přizpůsobeny trhu a požadavkům jednotlivých zákazníků. Dalo by se říci, že každý z nich má svůj vlastní nezaměnitelný kontejnerový systém, a to jak po technické, tak i vizuální stránce. Sekundární je výroba modulárních staveb, kde se společnost pyšní, že realizuje stavby, které jsou tak konstrukčně komplikované, že si je ostatní výrobci netroufají ani nabídnout. Toto je dáno velmi nadstandartním konstrukčním zázemím společnosti. Firma má vlastní konstrukční a vývojový personál, který zvládá pokrýt v rámci návrhu kompletně celou stavbu – od statiky až po rozvody vzduchotechniky. Jako doplňkovou výrobu příležitostně vyrábí i certifikované technologické kontejnery postaveny na principu lodních kontejnerů.

5.4 Zákazníci

Společnost má stabilní zákaznické jádro. Je prioritně umístěné ve střední Evropě, ačkoliv příležitostně její zákazníci mají i realizace napříč celým světem. Předchozí projekty, i když ojediněle, byly umístěné od Nového Zélandu až po Spojené Státy a Mexiko.

Jelikož je výroba velmi striktně svírána národními předpisy a normami, není jednoduché ani efektivní mít rozšířenou zákaznickou základnu napříč velkým množstvím zemí. Zároveň pokud kontejnery nejsou přepravovány k zákazníkům v rozloženém stavu, je velmi neefektivní je prázdné posílat na dlouhé vzdálenosti. Převážně totiž začne projekt stavěný kontejnerovým způsobem značně prodražovat, až se stane zcela neekonomickým. Z tohoto důvodu je běžné, že efektivita dodávek se zcela vytrácí při přepravách přesahujících 1.500 km. V ten moment i výrazně dražší místní firmy dokáží být cenově dostupnější.

Společnost se proto zacílila na Německo a oblast Beneluxu, které mezi sebou sdílí většinu prováděcích předpisů a standardů a zároveň vyžadují produkt výrazně vyšší kvality, za který jsou ochotni zaplatit nezanedbatelně vyšší cenu než domácí trh. Zároveň rozměrové, certifikační a technické standardy se mezi západními zeměmi a Českou republikou liší tak zásadně, že jsou vzájemně nezaměnitelné. Proto společnost na domácí trh necílí a je téměř výhradním exportérem.

Mezi tři nejvýznamnější zákazníky patří: Zeppelin Rental GmbH, Adapteo GmbH ve spolkové republice Německo a Lenaerts Blommaert N.V. v Belgii.

5.5 Konkurenti

Konkurence je ve výrobě kontejnerů velká. Celkem je jenom v České republice evidováno 34 firem zabývajících se výrobou obytných kontejnerů. Jejich největší koncentrace je právě ve Zlínském kraji. Historicky má většina těchto firem nějakou formu pouta k JZD Slušovice, které mělo výrobu Unimobuňek jako jednu ze svých přidružených výrob. Po svém rozpadu bývalí pracovníci založili své vlastní firmy a většina z nich vyrábí kontejnery do dnes. Mezi největší z nich můžeme zařadit Fagus a.s., Koma Modular s.r.o. a Moravia Containers a.s. Podobně jako UNICO MODULAR i tyto firmy primárně cílí na trhy západně od České republiky. Avšak žádná z nich svým vlivem ani podílem na cílovém trhu není schopna nijak zásadně ovlivňovat trendy ani jinak směřovat jeho chování.

Ačkoliv tyto firmy vyrábí své vlastní verze obytných kontejnerů nebo modulárních staveb, ve svém základu nejsou vzájemně kompatibilní a není možné je považovat za zaměnitelný produkt. Je to dáno primárně tím, že jelikož na rozdíl od lodních kontejnerů, venkovní a vnitřní rozměry obytných kontejnerů nejsou nijak normativně předepsány, každá firma řeší splnění stavebních předpisů svou vlastní konstrukcí. Tímto vzniká i určitá forma nepsané specializace jednotlivých firem a jejich výrobků.

Na širším evropském trhu je ale situace trochu jiná. V rámci spolkové republiky Německo jsou totiž firmy, které svým vlivem trh zásadně ovlivňují. Ať už svou velikostí a jménem na trhu, tak i přímým spolupodílením se na tvorbě legislativy a norem, jimiž se kontejnerové objekty musí řídit. Mezi takové firmy patří mimo jiné ALHO systembau GmbH, KLEUSBERG GmbH & Co, ELA Container GmbH a Algeco GmbH. Mezi tyto trend-settery patří ale i jeden z klíčových zákazníků společnosti – firma Zeppelin Rental.

Zároveň je potřeba považovat za konkurenty nejenom firmy UNICO MODULAR, ale celé kontejnerové výstavby dodavatele alternativních produktů. Ať už jde o klasické stavební firmy, které se aktivně snaží při projektování staveb ovlivnit, aby byly realizovány konvenčními stavbami, tak i výrobci dřevostaveb nebo hal, kteří často nabízejí alternativní možnosti realizace. Většina těchto firem je ale lokální pro jednotlivé projekty a nedají se plošně shrnout.

6 PEST ANALÝZA

PEST analýza zahrnuje veškeré faktory vnějšího prostředí, které na firmu působí a ovlivňují poptávku po modulárních stavbách. Patří sem politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory. V této analýze si rozebereme, jak tyto faktory na firmu působí.

6.1 Politické vlivy

Aktuální politické vlivy jsou velmi těžko čitelné. Legislativa, která se upravuje vzhledem k pandemii COVID-19 na nevídané frekvenci, nemá předvídatelný směr ani rozsah. V rámci nápravných opatření ve snaze zabránit propadu národních ekonomik do recese, se objevují nejrůznější slevy na daních a investiční pobídky a dotace ke tvorbě nových pracovních míst. Tyto aspekty firma nemá v plánu využívat a místo toho se zaměřuje na nově vzniklé povinnosti pro veřejný sektor, školství a zdravotnictví, které vlivem nových předpisů dostávají nařízené přísnější podmínky pro své fungování a jsou tak pod tlakem potřeby nových prostor. Tímto generují nový proud poptávky po kontejnerové nebo modulové výstavbě, jelikož konvenční stavebnictví není schopno na tak rychlé potřeby dostatečně svižně reagovat. Zároveň jelikož není jistá doba potřeby těchto dodatečných prostorových kapacit, jsou provizorní kontejnerová řešení ideální.

Ačkoliv v současné době není očekávaný další tlak na omezení pohybu osob mezi státy Evropské unie, byl tento faktor poměrně zásadní v posledních měsících a nemůže být zcela vyloučen, že se nebude opakovat.

6.2 Ekonomické vlivy

V současné době ekonomické vlivy na firmu jsou pozitivní. Vzhledem k prudkému zastavení národní ekonomiky se směnný kurz české koruny a eura výrazně zvýšil, čímž umožňuje exportujícím firmám inkasovat směnou měn větší hodnotu prostředků v domácí měně. Kurzové zisky v tomto období jsou nečekaný bonus, vzhledem k dlouhodobě opačnému trendu kurzu. Toto nemá účetně pozitivní dopad pro firmy, které své exportní zakázky před změnou kurzově zajišťovaly. Pokud zajištění pokrývá pouze poměrovou část plánovaných tržeb, nemělo by se to negativně promítnout do jejich hospodaření.

Jelikož společnost nečerpá úvěry, aktuální snižující se úrokové sazby na ni nemají okamžitý vliv. Do budoucna v případě potřeby investic do růstu jí tento stav umožňuje velmi levně zajistit dodatečný kapitál pro financování expanze.

Vliv inflace je v současné době do budoucna nečitelný. Prudké zvyšování cen dovážených surovin, vzhledem ke změně směnného kurzu a rostoucí náklady firem na udržení provozu jsou kompenzovány strmým propadem cen surových materiálů vlivem nedostatečné zpracovatelské poptávky. Z pohledu firmy tento stav je pro ni spíše prospěšný, jelikož největší poměr nárůstu cen je na potravinách, které ji přímo neovlivňují. Naopak vlivem propadu cen ropy a kovů je možné dodavatele tlačit do snižování svých cen a vytvářet tak podmínky pro ziskovější období.

6.3 Sociálně-demografické vlivy

Vlivy společnosti na firmu je potřeba rozdělit na výhledové – v rámci změny demografické struktury společnosti, měnící se vzdělanosti obyvatelstva a schopnosti práce; a krátkodobé, které jsou dány vlivem nečekaných událostí posledních měsíců v rámci pandemie COVID-19.

Demografické změny do budoucna s sebou nesou pro firmu několik zásadních hrozeb ve výhledovém období 10-30 let. Vzhledem k prudkému poklesu výučních oborů ve strojařském i stavařském zaměření, hrozí v budoucnosti firmě nedostatek řemeslné pracovní síly. V kombinaci s rostoucím nezájmem u mladších generací vykonávat manuální práci je nutné, aby firma zvážila vlastní výchovu a vyučení těchto profesí nebo začala usilovat o postupnou robotizaci a automatizaci těchto výrobních procesů. Tento krok sice sníží požadavky na manuální práci, rapidně ale zvýší požadavky na strojní seřizovače, programátory a technology, kteří se o automatizované linky budou starat a udržovat je v chodu. Tento segment ale v současné době není vůbec vybudován, a i v rámci vzdělávání nové generace je poddimenzován pro očekávané potřeby ostatních výrobních firem.

V krátkodobém horizontu je tato situace spíše opačná. Vzhledem k omezení provozů v rámci nouzových opatření, je aktuální trh práce akutně nakloněný k migraci pracovníků za stabilnějším zaměstnáním. Finanční stránka v tento moment nehraje tak zásadní roli jako v předchozích měsících, kdy strmý plošný nárůst mezd vedl k přeplácení pracovníků. Tato situace je pro firmu příhodná k náborovým akcím za účelem rozšířit vlastní řady pro očekávaný další růst firmy.

6.4 Technologické faktory

Současné externí technologické vlivy jsou velmi těžko čitelné i pro odborníky v tomto oboru. Vzhledem k prudce se měnící struktuře poptávky se očekává i podobná změna v technologických požadavcích na produkt. Je velmi možné, že se bude opakovat

poptávkový boom z období azylantské krize ve spolkové republice Německo, kdy pro splnění požadovaných kvót pro rychlé zabezpečení přístřeší byly porušovány technologické předpisy a byla tak narušena přirozená bariéra vstupu na trh. Tímto byl trh zaplaven nekvalitními produkty z východní Evropy a Turecka, který měl za následek nejen velkou reputační újmu na kvalitě kontejnerových a modulových staveb, ale také na cenové hladině těchto produktů a následnému prudkému zpřísnění výrobních standardů, které byly téměř nesplnitelné i pro nejvíce technologicky zdatné firmy. Pokud by se tento trend opět opakovat, vedlo by to k velkému outsourcingu výroby ze střední Evropy opět do zemí s levnější pracovní silou. Proti těmto levným produktům nevyráběných dle technologických předpisů není úplně možné dlouhodobě cenově konkurovat ani při zavádění robotizačních procesů výroby.

Robotizace u obytných kontejnerů není možná stejně jako v automobilu nebo při výrobě lodních kontejnerů. Jelikož nejsou dány přesně limitující specifikace produktů, které vyžadují vysokou míru individuálních přístupů a úprav, je nárůst efektivity při automatizaci záporný. Tím je tento segment do budoucna dále silně vázaný na nutnou přítomnost lidského faktoru při výrobě. To ale při nárůstu zaměstnaneckých mezd v posledních letech značně znevýhodňuje firmy, které konkurovali cenou levné lidské práce. Naštěstí firma UNICO MODULAR nekonkuruje cenou, ale přidanou technologickou hodnotou výrobku, a tudíž se nemusí této hrozby v dohledné době akutně obávat.

7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje složky vnitřního a zároveň i vnějšího prostředí podniku. Na základě vypracování Porterova modelu pěti konkurenčních sil získáme přehled o dalších příležitostech a hrozbách podniku. Mezi pět sil, které budeme analyzovat, patří rivalita stávajících konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů.

7.1 Rivalita stávajících konkurentů

Ačkoliv společnost má poměrně vysoké množství konkurentů nejen ve svém přímém okolí, ale také napříč celou Evropou, není prostředí považováno za vysloveně agresivní. Většina výrobních firem nedodává totiž na koncového zákazníka – investora/uživatele, ale na svého zákazníka, který je generální dodavatel stavby a kontejnery jsou pouze částí celkové dodávky. Tento systém je zažitý díky poměrně vysoké administrativní a legislativní zátěži na lokální úrovni, která s realizací celkové stavby souvisí a je nereálné, aby firma sídlící stovky kilometrů daleko byla schopna tuto byrokratickou práci efektivně obsáhnout.

Konkurence tak probíhá na dvou úrovních. Boj o svého zákazníka a boj zákazníka s jeho konkurencí o získání projektu u investora. Vzhledem k tomu, že konkurenční boj na úrovni zákazníků vyžaduje velkou koordinaci a spolupráci s výrobcí, je většina vztahů na této úrovni dlouhodobá až partnerská a agresivní konkurenční tlaky v ní nejsou efektivní. Vzájemná kooperace mezi výrobcem a zákazníkem totiž vede k tomu, jestli jsou schopni společně cenově, termínově a produktově čelit konkurenci na úrovni získávání projektů. Většina zákazníků takto má 1-3 výrobce se kterými spolupracuje. Firma UNICO MODULAR má několik zákazníků, kde je jediným výrobcem tohoto produktu, a proto se nemusí o svou niku dělit s jinými výrobci. Vyžaduje to však kontinuální zlepšování produktů a udržování si technologického náskoku nad ostatními výrobci.

7.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Partnerské vztahy na úrovni dodavatelského řetězce jsou zcela zásadní pro existenci firmy v tomto turbulentním prostředí. Nedostatek stavebních materiálů na trhu a obecný přetlak poptávky ve stavebnictví dává dodavatelům poměrně velkou vyjednávací výhodu. Pravidelné roční navyšování cen nad rámec inflace a prodlužování dodacích termínů je nešvar celého stavebního sektoru a na kontejnerových stavbách se podepisuje identicky jako na klasickém stavebnictví. Schopnost dodavatelů dostát svým závazkům je totiž výrazně

důležitější než nejnižší pořizovací cena. Vzhledem k charakteru výroby jsou výpadky v materiálu srovnatelné s výpadky dodávek v automobilu. Dochází téměř k okamžitému dominovému efektu napříč celou výrobou, vedoucího k zastavení produkce a nutnosti okamžitého přeplánování na jinou výrobu, pokud to materiálové dispozice umožňují. Výrobci kontejnerů proto drží poměrně velké zásoby v řádu několika týdnů na vlastních stavech, aby těmito odstávkám výrobu předcházeli.

7.3 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je dána počtem dodavatelů, se kterými pro daný typ kontejnerové nebo modulové výstavby spolupracuje. Pokud má dodavatele pouze jednoho, je většinou stanovený ceník s periodickou revizí, většinou na roční bázi, a jednotlivé projekty nijak netendruje, protože vychází ze smluvního ceníku. Pokud zákazník má spolupracujících dodavatelů více, snaží se mezi nimi jednotlivé projekty tendrovat, pokud oba projeví zájem je nabídnout. Jelikož konkurence není silná, nemá zákazník velkou páku na ovlivnění ceny nebo dodacího termínu a je z větší části závislý na kooperaci svých dodavatelů.

Toto však neznamená, že zákazník, který cítí nedostatečnou podporu od svého dodavatele nebude výhledově hledat nového dodavatele, se kterým by byla spolupráce na lepší úrovni a pomohl mu dosáhnout na více realizovaných projektů. Tento krok je ale činěný při dlouhodobější nespokojenosti ze vzájemné spolupráce. Vzhledem k přetlaku poptávky je totiž jednoduché takto přijít o svého stávajícího dodavatele a ztratit tak přístup k jeho výrobní kapacitě.

Současné nastavení trhu nestaví zákazníky do pozice síly.

7.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Výroba základních kontejnerových modulů není technologicky ani kapitálově náročná a na první pohled vypadá, že bariéry pro vstup jsou velmi nízké. Ačkoliv fyzická výroba je poměrně nenáročná, její efektivita vyžaduje výrobu nezanedbatelného rozsahu. I když v předchozích částech bylo opakovaně zmíněno, že poptávka je vysoká, je situace pro firmu bez referencí a předchozích výsledků na trhu výrazně komplikovanější. Větší a opakující se projekty vyžadují značku ověřenou léty fungování a malé projekty pro menší zákazníky se často potýkají s problémy při financování i vlastním dokončení a předání zakázky na investora. Cesta z malé garážové výroby do pozice úspěšně zavedeného výrobce trvá i déle než deset let a vyžaduje kapitál ve stovkách milionů korun. Jen velmi malá část začínajících

firem si dokáže najít na trhu svou niku a přežít první roky své existence. Proto hrozba nových konkurentů je v tomto odvětví na lokální úrovni zanedbatelná.

Reálná hrozba vstupu nových konkurentů může být vnímána spíše změnou orientace trhu a přesunutím se, již existujících, firem z východní Evropy na středoevropský trh. Tento vstup zaběhnutých firem již jednou přišel. Jejich nedostatečná kvalita a vysoké přepravní náklady však neměly dlouhé trvání. Možnost další takové vlny je více než reálná, ale se zvyšujícími se nároky na výrokový standard a zvyšující se náklady na přepravu zboží napříč Evropou je hrozba krátkodobá, možná pouze při extrémním nedostatku nabídky produktů na trhu.

7.5 Hrozba substitutů

Substituty na rozdíl od konkurence v odvětví jsou ale reálnou hrozbou a je potřeba je nebrat na lehkou váhu. Jednak je substitučních produktů široká řada, jelikož jsou celé tři stavební odvětví, které nabízí vlastní substituční alternativy – klasické stavebnictví, dřevostavby a montované halové systémy. Každá z těchto alternativ má jiný mix konkurenčních výhod i slabin.

Klasické stavebnictví je výrazně pomalejší, byrokratičtější, ale zároveň nezanedbatelně levnější při větších projektech a výrazně flexibilnější v technických možnostech. Jelikož je klasické stavebnictví schopno dodat téměř vše, co je možné postavit kontejnerovým způsobem, je to nejčastější alternativa soupeřící o získání projektu. Zásadní nevýhodou stavby je ale její trvalost a je naprosto nevhodná jako provizorní nebo dočasné řešení.

Dřevostavby jsou svou logikou výstavby velmi podobné kontejnerům. Liší se primárně druhem použitého materiálu na nosné části a údržbou. Jsou nejčastější alternativa při bytové výstavbě. Nedokážou být tak mobilní jako kontejnery a jejich stěhování je velmi složité, ne však nemožné. Vzhledem k dlouhodobě nízké ceně konstrukčního dřeva v Evropě jsou cenově dostupnější. Nenabízí ale možnost dispozičních úprav, jelikož obvodové stěny jsou statické a není možné je volně měnit.

Poslední alternativou jsou montované halové systémy, které jsou dominantní alternativou v průmyslových a výrobních objektech. Halové systémy jde dnes poměrně jednoduše uzpůsobit, aby obsahovaly i kancelářské a sanitární zázemí. Při stavbě průmyslových objektů společně s halou, tak dokážou být cenově výrazně dostupnější. Nejsou však přemístitelné a jsou zcela nepoužitelné bez dodávky hlavního halového systému.

Kontejnery a modulové stavby jsou v tomto pojetí nejflexibilnější a nejrychlejší řešení. Zároveň často bývají nejdražší řešení a své opodstatnění si musí obhájit svými ostatními přednostmi.

8 SWOT ANALÝZA

Na základě provedené SWOT analýzy bude firmě navržena nejlepší strategie, která podpoří silné stránky firmy a jejich příležitosti. Naopak bude doporučena tak, aby co nejvíce eliminovala slabé stránky a hrozby, které firmu omezují a ohrožují.

8.1 Silné stránky

Společnost je respektovaná na svém trhu. Ačkoliv negeneruje téměř žádný marketingový tlak, její webová prezentace je zastaralá a nenese ani aktuální design loga a barvy, společnost netrpí na nedostatek poptávky. Naopak musí nové zákazníky odmítat pro nedostatek kapacit. Její jméno na cílovém trhu je tak silné, že zákazníci ji vyhledávají sami. Jakožto rodinná firma s tradicí a již aktivní druhou generací ve vedení, je pro její klienty znamením jistoty a stability na budoucí léta. Tímto dává i nadnárodním koncernovým společnostem jistotu trvání spolupráce a umožňuje vztahy na bázi vzájemného partnerství, a ne na pouhé úrovni dodavatel-odběratel.

Stabilita ve společnosti není jen směrem k zákazníkům, ale hlavně směrem dovnitř ke svým pracovníkům. Zkušený team dlouholetých pracovníků umožňuje jejich profesní růst, a to nejenom po odborné stránce, ale hlavně z pohledu zkušenosti z realizovaných, a ne vždy povedených, projektů. Zkušenost a poučení se z předchozích neúspěchů, v kombinaci s téměř nulovou fluktuací, vytváří extrémně perspektivní a silné vnitřní pracovní prostředí. Toto je dále umocňováno intenzivním vzděláváním pracovníků, aby dostávali nejvyšším standardům řízení kvality, které jsou v tomto oboru certifikovány.

Zkušený personál umožňuje společnosti větší inovace bez zbytečných chyb. Touto konstelací je pro firmu možné každý rok uvést na trh novou, vylepšenou verzi svých produktů a vytvářet zcela nové řešení na dříve neřešitelné konstrukční problémy. Společně se silnými partnerskými vztahy u klíčových dodavatelů jsou neustále vyvíjeny nové materiály a kombinace, které umožňují si udržovat náskok před ostatními firmami.

Kombinace předchozích bodů vytváří svou součinností kvalitu výrobku, která je vyhlášená. V kombinaci s nejpřísnějšími kontrolními standarty kvality, které jsou pravidelně certifikovány a rozšiřovány, se firma řadí mezi evropské leadery.

8.2 Slabé stránky

Nejslabší stránka společnosti je její prezentace venkovnímu prostředí. Nesoulad log a vizáže korporátní identity mezi webovou prezentací, emailovou komunikací a fyzickým prostředím ve firmě působí neprofesionálně, i když právě toto slovo firma ve svém aktuálním sloganu používá – Professional Modular Systems. Příjezdové cedule do areálu ještě zobrazují starý název firmy, který není aktuální už více než 10 let. Ačkoliv díky stálé zákaznické struktuře není toto fatální, je to zcela matoucí pro nové zájemce o práci a dodavatele. Firma tak působí nedůvěryhodně pro lidi, kteří ji neznají. Tímto se sama znevýhodňuje v boji o kvalitní pracovní sílu. Díky absenci jakéhokoliv obecného marketingu nebo public relations o firmě ani místní obyvatelé pořádně neví. Firma by měla svou silnou pozici na trhu umět lépe využít, aby se stala díky svým přednostem aktivně vyhledávaným zaměstnavatelem a nemusela spoléhat na inzeráty pro nábor nových pracovníků.

Stálost personálu má jednu zásadní slabou stránku. Chybí podrobnější a aktualizované postupy. Díky tomu, že současní zaměstnanci jsou ve firmě již dlouho, necítí potřebu své znalosti a poznatky sepisovat a předávat. Tímto je znemožněno efektivní zaškolení a zapracování nových zaměstnanců. Celý závazek se tímto protahuje a mimo to, že se stává výrazně nákladnější, vede k opakování chyb, které už stávající zaměstnanci nedělají.

8.3 Příležitosti

Stoupající poptávka po kontejnerové výstavbě dává příležitost pokračovat dále ve svém růstu. Napříč předchozí ekonomické recesi v letech 2008-2009 firma zvládla udržet svůj obrat a napříč obecnému poklesu ve stavebnictví kontinuálně každý rok rostla. I při současném úpadku ekonomiky do recesního stavu společnost má dál možnost pokračovat ve svém rozvoji, a to nejen v přímé výrobě modulů, ale také v rozbíhající se přidružené výrobě stěnových výplní. Možnost dalšího růstu bude nejenom horizontální ve smyslu vlastní produkce, ale také v rámci vertikálního růstu napříč dodavatelsko-odběratelským řetězcem. Prvním z těchto kroků je vlastní výroba oken. Další slabé články v dodavatelském řetězci by mohly být převzaty za účelem zefektivnění vlastních nákladů a rozproštění výrobního sortimentu.

Vzhledem k nestabilitě domácí ekonomiky je teď správný moment agresivního nábory nových zaměstnanců. Vzhledem k nouzovým opatřením u jiných firem v průběhu pandemie, vedoucím k nejistotě pracovního místa a příjmu, je výrazně jednodušší převzetí kvalitního

personálu. Tato příležitost nemusí trvat dlouho. Zároveň se jí budou snažit využít i jiné firmy, které tento stav přímo nepostihnul.

8.4 Hrozby

Zásadní hrozbou a největším strašákem jsou neustále zpřísňující se normy a legislativa, která udává projekční a konstrukční limity celého odvětví. Neustálý tlak na energetickou, požární, zvukovou náročnost staveb znamená, že několikrát za rok přijde nový předpis nebo norma, která má přímý vliv na platnost stávajících produktů a procesů firmy. Aktuálně je identifikovaných 658 norem, které se musí zohledňovat při návrhu výrobku a každý rok se toto číslo zvedá. Normy často nejsou vzájemně kompatibilní a vzájemně si odporují. Často mají vliv i na dodavatele a jejich schopnost dále dodávat materiál dle platných předpisů. Takto každá legislativní změna potenciálně přímo nebo nepřímo ohrožuje společnost a její schopnost udržet své produkty právoplatné na trhu.

Závislost na malém množství zákazníků vytváří zásadní komplikaci při vypadnutí jediného z nich. Ačkoliv vztahy s klienty jsou dlouholeté a na velmi vysoké osobní úrovni, fluktuace personálu ve velkých společnostech je běžná věc. Selhání ve vybudování nových vztahů by mohlo vést ke ztrátě zákazníka a s tím i potřeba zaplnit velkou část výrobních kapacit novými klienty.

Ačkoliv společnost má historicky stabilní personál, jednou z potenciálních hrozeb je neustálá snaha konkurence o přetažení klíčových osob. Ztráta několika osob v krátkém sledu by mohla vést k rozložení fungujících procesů a odčerpala by část know-how které lidé za léta získali. Zároveň by tento krok ještě mohl vybavit případnou konkurenci velkým technologickým pokrokem.

Dlouhodobý růst společnosti je závislý na schopnosti kontinuálně rozvíjet kvalitní pracovní sílu, která bude dále dodržovat hodnoty společnosti. Ačkoliv poslední měsíce vedly k navýšení počtu lidí na trhu práce, dlouhodobý trend je opačný. Firma je závislá na přísunu kvalifikovaných řemeslných pracovníků. Rušení výučních oborů ve Zlínském regionu naznačuje budoucí snižování odborných pracovníků v rušených profesích – obzvláště v elektrikářských, vodo-instalačních i obecných stavebních řemeslech. Tento efekt bude dlouhodobý a s postupem času bude zesilovat.

Mezi hlavní ekonomické hrozby patří hlavně volatilita směnného kurzu mezi českou korunou a eurem. Jelikož jsou prodejní ceny fixovány v cizí měně a zároveň většina nákladů v měně domácí, zásadní posílení české koruny vůči euru by bylo pro exportéry velmi nebezpečné. Ačkoliv v minulosti bylo i dlouhé období intervence České národní banky ve

prospěch vývozců, dlouhodobý trend je posilování domácí měny. Toto by mělo za následek nucené zvyšování prodejních cen nebo snižování marže. Obě varianty jsou pro firmu dlouhodobě bolestivé a těžko zvladatelné.

V neposlední řadě je zde stále nejistota s dalším vývojem kolem dalších opatření s probíhající pandemií COVID-19. V současné době tato situace vytvořila poměrně velkou obchodní příležitost vzhledem ke zpřísnujícím se podmínkám pro veřejné prostory a školství, vedoucí ke strmé poptávce po rychlých kontejnerových řešeních pro dodatečné prostory. Zároveň ale stále hrozí příchod druhé vlny této nemoci. V předchozím vrcholném období byly cesty do zahraničí zakázány a tím i pro exportéry možnost montovat, instalovat nebo servisovat své produkty v zahraničí. Návrat další vlny a případné omezení pohybu zboží do zahraničí by bylo pro společnost extrémně ohrožující, jelikož je na exportu závislá.

9 BENCHMARKING

Na základě doporučení vyplývající ze SWOT analýzy byl proveden benchmarking konkurenčních firem v okolí, pro porovnání kvality jejich prezentace. Jako vzorek pro benchmarking byly vybrány konkurenční firmy obdobné velikosti (v kategorii velké firmy) geograficky spadající do přímého sousedství společnosti, kde je reálný střet na trhu práce.

Firmy zařazené do benchmarkového srovnání jsou:

Fagus a.s., jejichž webovou prezentaci vidíme na obrázku č. 9.



Obrázek 9 Ukázka prezentace firmy Fagus a.s. (Fagus a.s., ©2020)

KOMA MODULAR s.r.o., jejichž prezentace je zobrazena na obrázku č. 10.



Obrázek 10 Ukázka prezentace firmy KOMA MODULAR s.r.o. (KOMA MODULAR s.r.o., ©2020)

Další zvolený konkurent CONTIMADE s.r.o., jehož náhled prezentace vidíme na obrázku č. 11.



Obrázek 11 Ukázka prezentace firmy CONTIMADE s.r.o. (CONTIMADE s.r.o., ©2020)

A v poslední řadě Moravia Containers, a.s. na obrázku č. 12.



Obrázek 12 Ukázka prezentace firmy Moravia Containers a.s. (Moravia Containers a.s., ©2020)

9.1 Benchmarkingové hodnocení ukazatelů

Správnost a úplnost firemních údajů

(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)

UNICO MODULAR a.s.	0	uvedeny neexistující pobočky
Fagus a.s.	1	vše správně dle obchodního rejstříku
KOMA MODULAR s.r.o.	1	vše správně dle obchodního rejstříku
CONTIMADE s.r.o.	1	vše správně dle obchodního rejstříku
Moravia Containers, a.s.	0	V kontaktech uvedena již neexistující společnost

Aktuální vzhled prezentace společnosti

(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)

UNICO MODULAR a.s.	0	firma změnila logo i firemní barvy
Fagus a.s.	1	vše v pořádku
KOMA MODULAR s.r.o.	1	vše v pořádku
CONTIMADE s.r.o.	1	vše v pořádku
Moravia Containers, a.s.	0	firma se prezentuje již neexistující společností

Prezentace obsahuje všechny zákonné náležitosti

(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)

UNICO MODULAR a.s.	0	kontaktní údaje jsou neúplné, chybí info o registraci
Fagus a.s.	1	vše v pořádku
KOMA MODULAR s.r.o.	1	vše v pořádku
CONTIMADE s.r.o.	1	vše v pořádku
Moravia Containers, a.s.	1	mimo předchozích výhrad, vše v pořádku

Prezentace obsahuje platné kontaktní údaje**(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	telefonní kontakt je nefunkční
Fagus a.s.	1	kontaktu jsou funkční a aktuální
KOMA MODULAR s.r.o.	1	kontaktu jsou funkční a aktuální
CONTIMADE s.r.o.	1	kontaktu jsou funkční a aktuální
Moravia Containers, a.s.	1	kontaktu jsou funkční a aktuální

Prezentace obsahuje funkční poptávkový formulář**(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	Poptávkový formulář nikam nepokračuje
Fagus a.s.	0	poptávkový link ani katalog z roku 2013 nefungují
KOMA MODULAR s.r.o.	1	Poptávkový formulář je funkční
CONTIMADE s.r.o.	1	Poptávkový formulář je funkční
Moravia Containers, a.s.	1	Poptávkový formulář je funkční

Prezentace obsahuje aktuální reference (mladší než 6 měsíců)**(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	nejaktuálnější jsou 2016
Fagus a.s.	0	nejaktuálnější jsou léto 2019
KOMA MODULAR s.r.o.	0	nejaktuálnější jsou 2018
CONTIMADE s.r.o.	1	nejaktuálnější jsou jaro 2020
Moravia Containers, a.s.	1	nejaktuálnější jsou jaro 2020

Prezentace obsahuje platné profesní certifikáty (platnost hodnocena k 1.7.2020)**(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	platné do 2014
Fagus a.s.	0	profesní certifikáty chybí
KOMA MODULAR s.r.o.	0	profesní certifikáty chybí
CONTIMADE s.r.o.	1	certifikáty jsou aktuální
Moravia Containers, a.s.	0	profesní certifikáty chybí

Prezentace obsahuje aktuální nabídku pracovních příležitostí (hodnoceno k 15.6.2020)**(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	neobsahuje sekci pracovních příležitostí
Fagus a.s.	1	inzeráty jsou aktuální, telefonicky ověřeno
KOMA MODULAR s.r.o.	1	inzeráty jsou aktuální, telefonicky ověřeno
CONTIMADE s.r.o.	1	inzeráty jsou aktuální, telefonicky ověřeno
Moravia Containers, a.s.	1	inzeráty jsou aktuální, telefonicky ověřeno

Prezentace obsahuje popsané vize, cíle a hodnoty firmy**(Bez závad: 1 bod, jakýkoliv nesoulad: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	vize, cíle ani hodnoty společnosti nepopsány
Fagus a.s.	0	vize, cíle ani hodnoty společnosti nepopsány
KOMA MODULAR s.r.o.	1	vize, cíle i hodnoty jsou jasně popsány
CONTIMADE s.r.o.	1	jsou uvedeny, ale ne uceleně na jednom místě
Moravia Containers, a.s.	0	prezentace je neaktuální

Profesionální dojem prezentace**(Hodnotící škála: Naprosto profesionální: 5 bodů, zcela amatérské a nesrozumitelné: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	3	bez znalosti formálních a obsahových závad prezentace působí na první dojem poměrně sofistikovaně
Fagus a.s.	3	prezentace působí již zastarale po obsahové i funkční stránce a neodpovídá již aktuálním trendům.
KOMA MODULAR s.r.o.	5	mimo aktuálně nevkusnou úvodní fotografii je prezentace po obsahové i designové úrovni na zcela profesionální úrovni.
CONTIMADE s.r.o.	3	prezentace působí neprofesionálně, ale obsahově všechny nutné a očekávané složky
Moravia Containers, a.s.	4	prezentace je převzata z již neexistujícího právního subjektu, mimo tento detail působí velmi sofistikovaně.

Optimalizace vyhledávání Google.com – vlastní název společnosti**(Nalezen jako první: 1 bod, jakékoliv horší pořadí: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	1	nalezen jako první záznam včetně odkazu na mapu
Fagus a.s.	1	nalezen jako první záznam včetně odkazu na mapu
KOMA MODULAR s.r.o.	1	nalezen jako první záznam včetně odkazu na mapu
CONTIMADE s.r.o.	1	nalezen jako první záznam včetně odkazu na mapu
Moravia Containers, a.s.	0	první odkaz na Pegas Container s.r.o. – neexistující, první vyhledaný záznam na www.rejstrik-firem.kurzy.cz - chyba v optimalizaci

Optimalizace vyhledávání Google.com – obytný kontejner \ kontejnery**(Nalezen jako první: 1 bod, jakékoliv horší pořadí: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	na první straně vyhledávání nenalezen
Fagus a.s.	0	na první straně vyhledávání nenalezen
KOMA MODULAR s.r.o.	1	nalezen jako první sponzorovaný i nesponzorovaný výsledek
CONTIMADE s.r.o.	0	na první straně vyhledávání nenalezen
Moravia Containers, a.s.	0	na první straně vyhledávání nenalezen

Optimalizace vyhledávání Google.com – modulový \ modulární stavby**(Nalezen jako první: 1 bod, jakékoliv horší pořadí: 0 bodů)**

UNICO MODULAR a.s.	0	na první straně vyhledávání nenalezen
Fagus a.s.	0	na první straně vyhledávání nenalezen
KOMA MODULAR s.r.o.	1	nalezen jako první sponzorovaný i nesponzorovaný výsledek
CONTIMADE s.r.o.	0	na první straně vyhledávání nenalezen
Moravia Containers, a.s.	0	na první straně vyhledávání nenalezen

Vyhledávání na českých portálech dle klíčových slov bylo pro všechny firmy neúspěšné.

9.2 Výsledek benchmarkingu

Podrobné hodnocení firem v jednotlivých kategoriích je shrnuto v následující tabulce, včetně výsledného součtu bodů:

	Správnost a úplnost firemních údajů (0-1)	Aktuální vzhled a prezentace společnosti (0-1)	Obsahuje všechny zákonné náležitosti (0-1)	Platné kontakty (0-1)	Poptávkový formulář (0-1)	Aktuální reference (0-1)	Aktuální certifikáty (0-1)	Aktuální nabídka pracovních příležitostí (0-1)	Popsané vize, cíle a hodnoty firmy (0-1)	Profesionální dojem (0-5)	Optimalizace Googl - vlastní název	Optimalizace Google - výraz Obytný kontejnery	Optimalizace Google - výraz Modulové stavby	Celkem bodů
UNICO MODULAR a.s.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	4
Fagus a.s.	1	1	0	1	0	0	0	1	0	3	1	0	0	8
KOMA MODULAR s.r.o.	1	1	1	1	1	0	0	1	1	5	1	1	1	15
CONTIMADE s.r.o.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	0	0	13
Moravia Containers, a.s.	0	0	1	1	1	1	0	1	0	4	0	0	0	9

Obrázek 13 Výsledek benchmarkingu (zdroj: interní dokumentace firmy)

Na první pohled je patrné, že společnost UNICO MODULAR vyšla ve srovnání oprávněně zcela nejhůře. Její prezentace je zcela neaktuální, částečně nefunkční a postrádá zcela zásadní formální i profesní údaje.

Jako špatný příklad marketingu, ale zároveň výrazně aktuálnější vyšla prezentace firmy Fagus a.s., která evidentně kolem roku 2013 zainvestovala do profesionální prezentace, ale v průběhu let ji přestala přizpůsobovat aktuálním trendům a udržovat obsah. Tímto do značné části znehodnotila úsilí, které do prezentace vynaložila.

Podobně se umístil i Moravia Containers, a.s., který převzal webovou prezentaci společně s akvizicí společnosti Pegas Container, s.r.o. a pouze s minimální úpravou a úsilím doplnil nutné legislativní minimum, aby se nejednalo o klamavou reklamu. Zároveň však pokračuje v přidávání aktuálních referencí. Ačkoliv prezentace je velmi na hraně zákona, je přehledná a obsahuje většinu potřebných údajů.

Na druhém místě se umístila prezentace společnosti CONTIMADE s.r.o. Ačkoliv na první pohled má několik neprofesionálně působících elementů, je obsahově velmi silná a prezentuje společnost velmi zodpovědně. Vypovídá o vizi společnosti a uplatnění jejich produktů pro běžnou obec. Tímto upozorňuje své návštěvníky na solidárnost ke společnosti a prospěchu jejich produktů.

Jako nejlépe hodnocená je prezentace společnosti KOMA MODULAR s.r.o. Už na první pohled jde vidět, že ji dělal team profesionálů s jasným účelem společnost prodat jak potenciálním zákazníkům, tak uchazečům o práci. Firma je v ní vylíčena jako vyhledávaný zaměstnavatel i dodavatel formou článků a zároveň tuto pozici dále upevňuje množstvím ocenění za svou inovaci i odpovědnost k zaměstnancům.

Vůči společnosti UNICO MODULAR je to o to horší, jelikož se obě nachází ve stejné obci a nabízí tak přímé srovnání nejlepšího Public Relations s nejhorším v okolí. Na základě tohoto srovnání je patrné, že společnost UNICO MODULAR spoléhá na své postavení na zahraničním trhu a neuvědomuje si důležitost tvořit pozitivní image na lokální úrovni. Tímto sama sebe znemožňuje na domácí půdě při motivaci vlastních zaměstnanců i potenciálních uchazečů. Firma musí na své prezentaci začít neprodleně intenzivně pracovat, pokud chce využít současné konstelace a vytěžit ze současných příležitostí maximum.

10 DOPORUČENÍ

Na základě klíčových bodů SWOT analýzy je nutné, aby se společnost zaměřila na dvě klíčové oblasti, které by ji měly pomoci s jejími slabými stránkami. Maximálně využít současných příležitostí a zároveň se připravit na identifikované ovlivnitelné hrozby.

První zásadní krok je narovnat svou vlastní image. Na tomto bodu závisí nejenom vnímání externích subjektů, ale hlavně utvrzení loajality k vlastní značce mezi svými zaměstnanci. Pracovníci, kteří mohou být na svou firmu hrdi jsou výrazně těžší na přetažení konkurencí, a naopak cítí větší sounáležitost a jsou ochotní aktivněji přispívat k chodu firmy i nad rámec svých povinností. Jasná komunikace firmy, její cílů a vizí umožní budovat silné jméno na lokálním trhu, i kdyby bylo pouze za účelem přilákání kvalifikované pracovní síly a dodavatelů. Silná image dokáže i v případě ztráty zákazníka snáze přilákat nového, který by jeho místo nahradil. Bez tohoto kroku budou všechny další kroky vypadat neprofesionálně a rozporuplně.

Sekundární krok je vybetonování vnitřních procesů do detailů, kdy nečekaná ztráta klíčového pracovníka firmu neohroží. Kdy je možný alespoň částečný transfer nezbytného know-how a postupů z předchozích zkušeností na jiného pracovníka. Tímto se firma nejen bude chránit před nežádoucími vlivy ztráty zaměstnance, ale zároveň tak lépe vydefinuje klíčové procesy, které budou nutné pro další růst firmy a případnou sjednocení nových přidružených výroby.

Zdánlivě nejhorší hrozba – normy, není přímo ovlivnitelná a bohužel nic jiného než důsledná definice legislativy, která firmu ovlivňuje, a její důsledné hlídání procesy popsány v předchozím bodu, není v přímé moci firmy.

ZÁVĚR

V rámci teoretické části mé bakalářské práce jsem se snažila objasnit základní pojmy, které přímo souvisejí s konkurencí a další pojmy jako jsou: marketingová strategie, marketingové řízení, cíle firmy, okolí podniku a další.

V praktické části mé bakalářské práce jsem analyzovanou firmu nejdříve představila, poté jsem popsala její produkci, zákazníky i konkurenci a uzavřela to organizační strukturou firmy. Dále jsem vybranou firmu i její konkurenci zanalyzovala. Použila jsem PEST analýzu k určení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které na firmu působí, a tak prokázala bezproblémové fungování firmy. Díky Porterova modelu pěti konkurenčních sil jsem zmapovala celé konkurenční prostředí firmy, které zahrnovalo rivalitu stávajících konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků, hrozbu vstupu nových konkurentů a hrozbu substitutů. Další analýzou použitou k prozkoumání mezoprostředí byla SWOT analýza, která určila silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby. Všechny tyto analýzy jsem doplnila ještě o poslední, a to o benchmarking. Na základě benchmarkingu jsem porovнала firmu s nejbližšími konkurenty v oblasti kvality prezentace firem na internetu. Firmě jsem navrhla doporučení vyplývající z analýz a zvláště z benchmarkingu, které by mělo pomoci se současnou situací firmy, a to především v eliminaci nejslabší stránky firmy, kterou je prezentace na veřejnosti. Postupně pak odstraňovat další drobné nedostatky. Vybudovat vnitřní procesy do detailů, aby nečekaná ztráta zaměstnance neohrozila firmu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2017. *Marketing: an introduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 669 s. ISBN 9781292146508.

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 171 s. ISBN 9788074181009.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA, 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 283 s. ISBN 9788073804534.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 9788074002243.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. ISBN 9788024739854.

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 293 s. ISBN 9788027024391.

HAVLÍČEK, Karel, 2011. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 210 s. ISBN 9788074080562

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 9788024746708.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024758695.

MELECKÝ, Lukáš a Michaela STANÍČKOVÁ, 2015. *Soudržnost a konkurenceschopnost vybraných zemí a regionů Evropské unie*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 314 s. ISBN 9788024838380.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 9788072612246.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ, 2014. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 261 s. ISBN 9788075091277.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 526 s. ISBN 9788074002748.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 9788074005077.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 9788087197.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press, 288 s. ISBN 9788072614233.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 S. ISBN 9788072048182.

Internetové zdroje:

Fagus a.s. [online]. ©2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.fagus.cz/>

KOMA MODULAR s.r.o. [online]. ©2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/>

CONTIMADE s.r.o. [online]. ©2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.contimade.cz/>

Pegas Container [online]. ©2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.pegascontainer.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HDP Hrubý domácí produkt

PEST Political, Economics, Social and Technological analysis

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

a.s. Akciová společnost

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza (Karlíček, 2018, vlastní zpracování).....	27
Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
Obrázek 3 Vývoj loga firmy (zdroj: interní dokumenty firmy).....	33
Obrázek 4 Realizace mateřské školky Drážďany, Německo (zdroj: interní dokumenty firmy)	34
Obrázek 5 Organizační struktura (zdroj: interní dokumenty firmy).....	36
Obrázek 6 Lodní kontejner (zdroj: interní dokumentace firmy).....	38
Obrázek 7 Obytné moduly (zdroj: interní dokumentace firmy)	39
Obrázek 8 Vizuální odlišnost – obytné moduly (zdroj: interní dokumentace firmy).....	39
Obrázek 9 Ukázka prezentace firmy Fagus a.s. (Fagus a.s., ©2020)	52
Obrázek 10 Ukázka prezentace firmy KOMA MODULAR s.r.o. (KOMA MODULAR s.r.o., ©2020)	53
Obrázek 11 Ukázka prezentace firmy CONTIMADE s.r.o. (CONTIMADE s.r.o., ©2020)	53
Obrázek 12 Ukázka prezentace firmy Moravia Containers a.s. (Moravia Containers a.s., ©2020).....	54
Obrázek 13 Výsledek benchmarkingu (zdroj: interní dokumentace firmy)	57

