

Analýza konkurenčního prostředí vybraného podniku

Lukáš Nedjalkov

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Nedjalkov**
Osobní číslo: **M12330**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. I. Teoretická část

- **Prostudujte literaturu týkající se marketingu se zaměřením na konkurenceschopnost podniku na trhu.**

II. II. Praktická část

- **Zjistěte současný stav vybraného podniku.**
- **Provedte průzkum konkurenčního prostředí podniku.**
- **Navrhněte řešení pro lepší konkurenceschopnost.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČIHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (II). 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-864-1911-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. 1. Free Press export ed. New York, NY [u.a.]: Free Press, 2004, 396 p. ISBN 07-432-6088-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

ředitel ústavu

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 11. 5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato práce se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí vybraného podniku.

V teoretické části je zpracována literatura týkající se konkurenceschopnosti a konkurenčního prostředí. Jsou zde také popsány základní analýzy, které jsou využívány u analýzy konkurenčního prostředí. Praktická část je věnována představení podniku, jeho konkurentům a následné analýze konkurenčního prostředí, zahrnující SWOT analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na základě zjištěných výsledků jsou vypracovány návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace.

Klíčová slova:

Analýza, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on analysis of competitive surroundings of the chosen company. Literature concerning competitiveness and competitive environment is included in the theoretical part. The basic analysis, which are used in the case of the competitive environment analysis, are described here, as well. Practical part is devoted to introduction of the chosen company, its competitors and following competitive environment analysis, including SWOT analysis and Porter's five forces analysis. Suggestions and recommendation for their improvement are prepared on the basis of the results found.

Keywords:

Analysis, competition, competitiveness, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, competitive advantage, competitive environment

Chtěl bych poděkovat panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za pohotovú konzultace a rady, které přispěly k vytvoření této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU.....	13
1.1.1 Konkurence značek	13
1.1.2 Odvětvová konkurence.....	13
1.1.3 Konkurence formy	14
1.1.4 Konkurence rodu	14
1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	14
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.3.1 Relativní cena.....	15
1.3.2 Relativní náklady	15
1.3.3 Analýza konkurenční výhody	16
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
1.4.1 Volba strategie	18
1.4.2 Cílový trh	18
1.4.3 Stěžejní prezentace.....	19
1.4.4 Cenová prezentace	19
1.4.5 Celková hodnotová proklamace	19
1.4.6 Distribuční strategie	19
1.4.7 Komunikační strategie	19
2 ANALÝZA KONKURENCE	20
2.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ.....	20
2.1.1 Odvětvové pojetí konkurence	20
2.1.2 Tržní pojetí konkurence	21
2.2 URČENÍ CÍLŮ KONKURENCE.....	21
2.3 IDENTIFIKACE STRATEGIÍ KONKURENCE	22
2.4 ZHODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE	22
2.5 ODHAD REAKCÍ KONKURENTA	23
2.5.1 Laxní konkurent	23
2.5.2 Vybíravý konkurent	23
2.5.3 Konkurent tygr	24
2.5.4 Nevypočitatelný	24
2.6 VOLBA KONKURENCE.....	24
2.6.1 Silní versus slabí konkurenti	25
2.6.2 Těsní versus vzdálení	25
2.6.3 „Dobří“ versus „špatní“	25
3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	26

3.1	RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	27
3.2	HROZBA NOVĚ PŘÍCHOZÍCH KONKURENTŮ	27
3.3	HROZBA NÁHRAŽEK	28
3.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	28
3.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	29
4	SWOT ANALÝZA	30
4.1	SWOT MATICE	30
4.2	ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	31
4.2.1	Příležitosti	32
4.2.2	Hrozby	32
4.3	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	33
4.3.1	Silné stránky	33
4.3.2	Slabé stránky	33
4.4	POSTUP VYUŽITÍ	33
4.4.1	Příprava na provedení analýzy	33
4.4.2	Identifikace a hodnocení interního prostředí	34
4.4.3	Identifikace a hodnocení externího prostředí	34
4.4.4	Tvorba SWOT matice	34
5	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	38
6.2	VÝVOJ A ČINNOST FIRMY V ROCE 2013	39
6.3	FIREMNÍ PORTFOLIO	40
6.3.1	Speciální kontejnery	40
6.3.2	Offshore kontejnery	41
6.3.3	Materiálové kontejnery	42
6.3.4	Ocelové konstrukce	42
6.3.5	Přestavby kontejnerů	43
6.3.6	Přeprava kontejnerů	43
7	SWOT ANALÝZA PODNIKU	44
7.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	44
7.2	PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	45
8	ANALÝZA KONKURENČNÍCH PODNIKŮ	47
8.1	Hlavní konkurenti.....	47
8.1.1	Variel.....	47
8.1.2	Zovos Eko	48
8.1.3	Constahl.....	50
8.1.4	Boem	51
8.2	VEDLEJŠÍ KONKURENTI	52
8.2.1	Kovo Sipox.....	52
8.2.2	Eltraf.....	53
8.2.3	Pavelka	54
9	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	55

9.1	RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	55
9.2	HROZBA NOVĚ PŘÍCHOZÍCH KONKURENTŮ	55
9.3	HROZBA NÁHRAŽEK	56
9.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	56
9.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	56
10	SROVNÁNÍ S KONKURENČNÍMI PODNIKY	57
10.1	POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	57
10.2	VELIKOST OBRATU	58
10.3	FIREMNÍ PORTFOLIO	59
10.4	WEBOVÉ STRÁNKY	60
11	DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM GRAFŮ	70

ÚVOD

Konkurence je pojem, se kterým se střetává každý, kdo působí na trhu. A je úplně jedno, o jaký trh jde. Konkurence k trhu neodmyslitelně patří, to je důvod proč mají podniky motivaci se neustále zlepšovat a bojovat o zákazníky. Ten, kdo nabídne produkt za výhodnějších podmínek, získá zákazníka – vyhrál. Avšak tímto konkurenční souboj nekončí, vždy se zde může objevit nový subjekt, který přijde s něčím novým o co je větší zájem. Tento konkurenční souboj je v podstatě nikdy nekončící proces, který dostal firmy právě na takovou pozici, na které dneska jsou.

Důležité pro každou firmu je, určit si vlastní obchodní strategii, podle které bude v budoucnosti fungovat. Není to tak, že si podnik určí jednu strategii a té se bude držet celou dobu existence. Podnik se musí přizpůsobit současné situaci na trhu. Ten, kdo neprojevívá dostatečnou aktivitu a nedokáže se přizpůsobit, většinou neuspěje. Kromě toho je potřeba najít a umět využít výhodu, která bude hrát ve prospěch našeho podniku, abychom byli lepší než konkurence. To je to, co dělá lepší od horších, vítěze od poražených.

Cílem této práce, jenž je rozdělena na teoretickou a praktickou část, je analýza konkurenčního prostředí vybraného podniku.

V teoretické části, která vychází z odborné literatury, jsou prezentovány pojmy jako konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí. Dále jsou zde definovány analýzy Porterových pěti sil nebo SWOT analýzy, které patří mezi základní nástroje analýzy marketingového prostředí.

Praktická část se je věnována aplikaci poznatků z předešle části. Nejprve je představen podnik, poté je aplikována SWOT analýza - charakterizovány silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Následuje aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Poté jsou představeni hlavní a vedlejší konkurenti podniku. Tito konkurenti jsou následně srovnáváni na základě vybraných kritérií. V závěru práce jsou z těchto analýz vypracovány doporučení pro podnik, které by mu mohly pomoci v dalším růstu a zajištění lepší pozici na trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření pro vybraný podnik, které by vedly ke zlepšení současné situace, nebo v jeho dalším růstu a celkově zlepšení situace v podniku. Teoretická část je zaměřená na získání znalostí v oblasti konkurenčního prostředí a konkurence, a jejich následná aplikace v praktické části. Praktická část analyzuje současný stav a je zakončena doporučeními, která by mohly pomoci podniku v upevnění své pozice na trhu.

Data použitá v práci jsou získána z interních zdrojů na základě komunikace s jednatelem vybraného podniku. Dále jsou použita data z veřejně dostupných dokumentů a zdrojů.

Co se týče metodiky, práce obsahuje analýzy a porovnávání. Analýza zde zkoumá podnik a jeho konkurenční prostředí. Nejprve je provedena SWOT analýza, která se zaměří na silné a slabé stránky, tudíž interní prostředí podniku a poté příležitosti a hrozby, kterým by podnik mohl čelit, tudíž externí prostředí. Blízké konkurenční síly jsou analyzovány podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Doporučení vycházejí z reálné situace v podniku a popisují, jak by mohly společnosti v budoucnosti pomoci s dalším vývojem.

Metody zpracování dat zahrnují práci v MS Word a MS Excel. Pro interpretaci a znázornění porovnaných ukazatelů byly použity tabulky a grafy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

O původu konkurence můžeme použít myšlenku Adama Smithe, který definoval společnost své doby jako společnost založenou na sobectví. Podívoval se nad tím, jak jednotlivci, navzájem si neznámí a lhostejní sledující své zájmy koneckonců uspokojují i zájmy všeobecné. Nikoli tak, že své zájmy sčítají, ale naopak, že svými soukromými zájmy narážejí na sebe, prosazují a omezují se. Aniž si toho jsou vědomi, vedeni jakoby „neviditelnou rukou“, směřují tam, kde příležitosti k jejich soukromému zájmu jsou otevřeny. Prostředkem tohoto divu je směna a dějiště, neboli trh.

Adam Smith přímo píše o tom, že *„Každý jednatel se neustále snaží vymyslet pro kapitál, s nímž může volně nakládat, nejvýnosnější uplatnění. Má na zřeteli prospěch vlastní, nikoli prospěch společnosti... právě to... ho vede přirozeně, nebo spíše nutně k tomu, že svého kapitálu používá způsobem pro společnost nejpřínosnějším“*. (J. A. Jirásek, 2001)

1.1 Vymezení pojmu

Konkurence je podle Mikoláše (Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání) nejen pojmem ekonomickým, ale rovněž sociálním, kulturním, etickým, politický atd. Je potřeba si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů, které nazýváme konkurenty.

L. Čichovský (Marketing Konkurenceschopnosti I.) naopak hovoří o konkurenci jako o otevřené množině konkurentů, kteří vytváří na daném místě a v daném čase efekt, spojený se vzájemnou interakcí polí jednotlivých konkurentů.

Podle nahraditelnosti výrobků můžeme podle Kotlera (Marketing a Management) rozlišovat čtyři úrovně konkurence:

1.1.1 Konkurence značek

Vzniká právě tehdy, když si firma vezme za konkurenty podobné podniky – vyrábějící podobný sortiment ve stejné cenové hladině a zaměřený na stejnou cílovou skupinu.

1.1.2 Odvětvová konkurence

Vzniká tehdy, když si firma stanoví jako své konkurenty všechny podniky v odvětví bez rozdílu ceny, cílové skupiny atd.

1.1.3 Konkurence formy

Vzniká tehdy, když si firma jako konkurenty stanoví výrobce vyrábějící nejen stejné výrobky, ale i ty, které nabízejí stejnou službu.

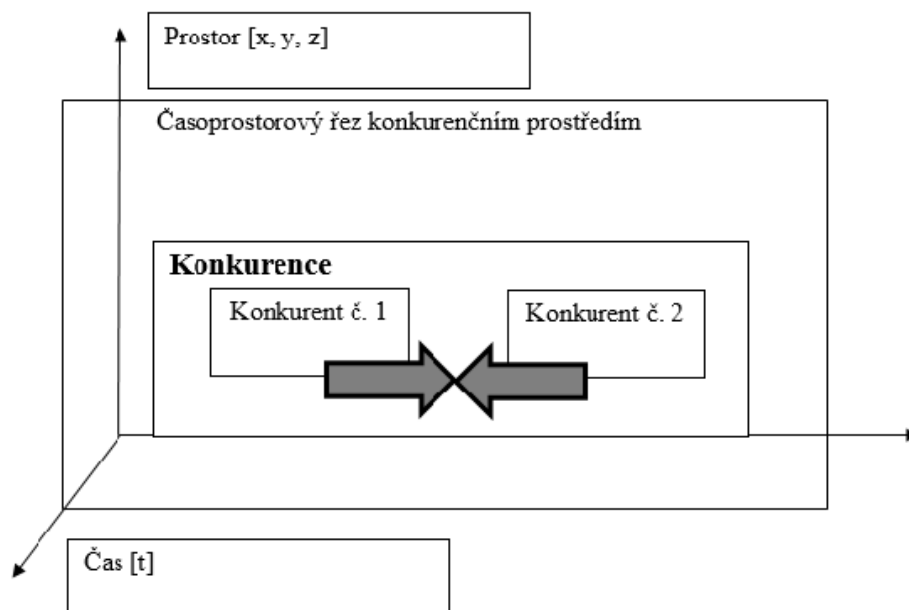
1.1.4 Konkurence rodu

Lze definovat jako konkurenci všech podniků, které se snaží získat peníze od stejného zákazníka jako náš podnik.

1.2 Konkurenční prostředí

L. Čichovský (Marketing konkurenceschopnosti I.) definuje tento pojem jako: „*Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnosti, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.*“ Podle této definice je konkurenčním prostředím prostor, kde v čase působí síly dvou či více objektů nebo subjektů. Pro zjednodušení se pro charakteristiku používají časové a prostorové řezy (obr. 1).

Konkurenční prostředí je tak místem, které svým rozsahem zasahuje do lokálního až globálního charakteru, kde se setkávají konkurenti, aby dosáhli svých cílů.



Obr. 1 – Konkurence a konkurenční prostředí v časoprostorové funkční závislosti. (Čichovský, 2002)

1.3 Konkurenční výhoda

Podle Portera musí mít konkurenční výhoda přímou vazbu na finanční výkonnost podniku. Všechno co je navíc, jsou jen zbytečnosti. Dalo by se tedy říct, že podnik, který má skutečnou konkurenční výhodu má ve srovnání s konkurencí nižší náklady nebo si účtuje vyšší ceny. V ideálním případě si může dovolit obojí.

Konkurenční výhoda je relativní pojem, avšak lze ji analyzovat porovnáváním výnosů s výsledky, kterých dosáhly jiné firmy v tomtéž odvětví, nebo soupeři, kteří cílí na podobné konkurenční prostředí. Výkonnost podniku lze měřit pouze na jednotlivých úrovních, neboť právě na těchto úrovních lze později analyzovat, zda jde o konkurenční výhodu či nikoliv.

Základní vztah je tedy pokud má podnik konkurenční výhodu, jeho ziskovost bude dlouhodobě vyšší než je průměr v odvětví. Bude si moci účtovat vyšší ceny nebo působit při nižších nákladech nebo taky obojí. Pokud naopak firma dosahuje nižší ziskovosti než je průměr v odvětví, bude nucena držet nižší ceny nebo bude mít vyšší relativní náklady popř. obojí.

1.3.1 Relativní cena

Podnik je schopen udržovat vyšší cenu jen v případě, pokud nabízí něco, co je žádanější, lepší a hodnotnější pro jeho zákazníky. Pokud podnik vytváří hodnotu pro své spotřebitele, pozvedne tak ochotu zaplatit, což umožní firmě nastavit vyšší cenu oproti konkurenci. Tato schopnost – účtovat si vyšší ceny je podstatou diference. Tento pojem používá Porter ve spojitosti s odlišností, která se může vztáhnout jak k cenám, tak k nákladům.

1.3.2 Relativní náklady

Relativní náklady jsou další složkou mimořádné ziskovosti podniku. O takových nákladech mluvíme v případě, že podnik dokáže pracovat s nižšími náklady než naše konkurence. Kromě schopnosti jak snížit náklady musí taky podnik přijít na to, jak zefektivnit způsob vytváření, produkce, dodávání, prodeje a poprodejní podpory. Zdrojem této nákladové výhody mohou být nižší provozní náklady, nebo efektivnější využití pracovního kapitálu. Takové podniky, které si udržují tuto výhodu, ji dokonce násobí. Nejsou tedy jen nízkonákladovými producenty, ale oblast nízkých nákladů prostupuje celým podnikem ve všech oblastech. (Magretta, 2012)

1.3.3 Analýza konkurenční výhody

Pro podnik je důležité vybudovat si konkurenční výhodu a dlouhodobě si ji držet. Každá firma je jedinečná a musí si najít to, v čem se odlišuje od konkurentů, kteří ji nemohou napodobovat. Je důležité, aby tuto výhodu našel a i navzdory konkurentů si ji bych schopný udržet.

Možné zdroje konkurenční výhody:

- Produkce s nejnižšími náklady
- Různorodost výrobků a služeb
- Výhoda díky patentům, autorským právům či jiné ochraně
- Možnost zisku jedinečných přírodních surovin
- Významné postavení v rámci určitého prostředí či trhu
- Vyvinutí nového výrobního postupu nebo technologie

K nalezení této konkurenční výhody lze použít následující matici:

Stupeň odlišnosti	Nízký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	Vysoký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		Vysoké	Nízké

Relativní náklady

Obr. 2 – Matice k nalezení konkurenční výhody (Blažková, 2007)

Tato matice měří relativní náklady a stupeň odlišení od konkurence. Postavení firmy tedy závisí na její známosti, jedinečnosti nabízeného produktu, ceně atd. Jednotlivé kvadranty v matici znamenají:

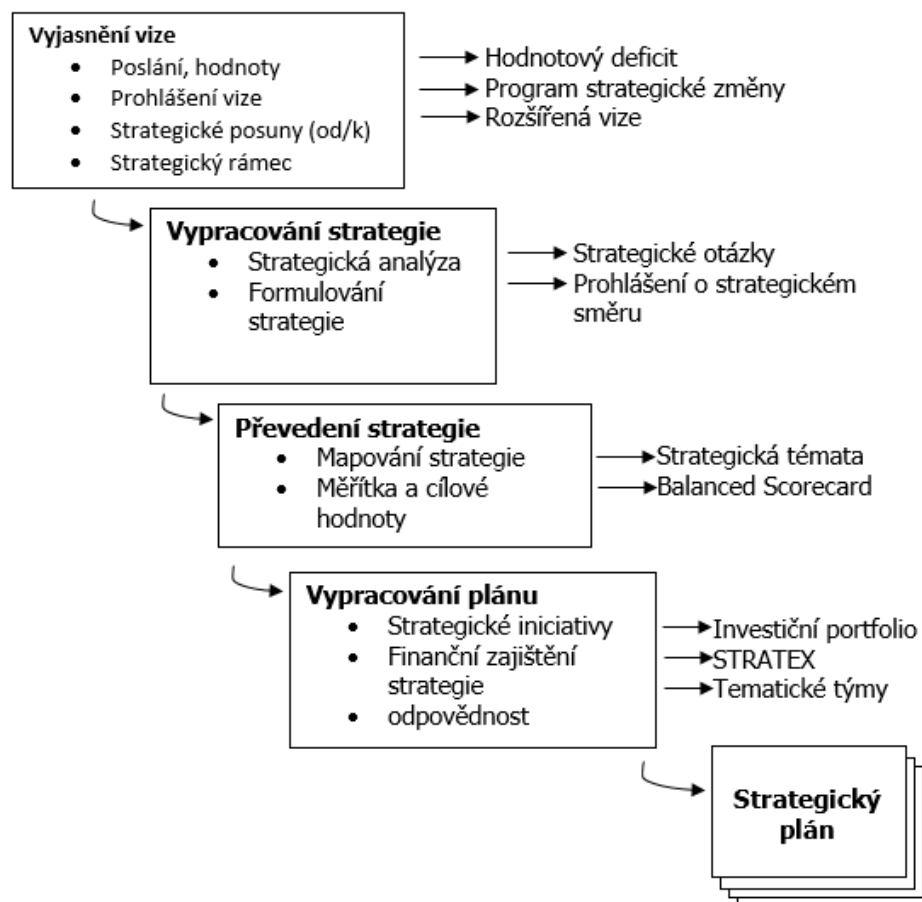
- **Udržení zvláštnosti** – relativní náklady jsou vysoké, vysoký stupeň rozdílnosti. Podnik uvádí výrobek s vysokou cenou
- **Výjimečný úspěch** – relativní náklady jsou nízké, rozdílnost vysoká. Podnik má jedinečný výrobek s možností konkurovat za každou cenu.

- **Víra v rostoucí trh** – vysoké relativní náklady a nízká rozdílnost. Podnik s komoditním výrobkem a vysokými náklady.
- **Udržení cenové výhody** – nízké relativní náklady a nízká rozdílnost. Podnik vyrábí podobné výrobky jako konkurence a je schopen konkurovat pouze s nižší cenou. (Blažková, 2007)

1.4 Konkurenční strategie

Podle Portera (Magretta, 2012) je strategie soubor rozhodnutí, jež určují, jak obstojíme na trhu a jakých výsledků budeme dosahovat na poli trhu tváří v tvář konkurenci. Nejde tak ani o jeden cíl či konkrétní činnost. Strategií lze nazvat postavení, které podnik zvolí a poté dosáhne vytyčeného cíle. Dobrá strategie je tedy ta, jež přinese větší výnos na investovaný kapitál, než činí průměr v odvětví.

Východiskem celého procesu je strategický plán. Dříve než se zformuluje strategie, manažeri se musí shodnout na účelu – poslání, podle kterého se bude dále jednat. (Kaplan, Norton, 2010)



Obr. 3 – Tvorba strategického plánu (Kaplan, Norton, 2010)

1.4.1 Volba strategie

Porter navrhl tři obecné strategie, které jsou dobrým začátkem pro strategické přemýšlení:

- **Celkový náskok v nákladech** – Snahou firmy je dostat se na nejnižší možnou hladinu nákladů tak, aby mohla nastavit nižší cenovou hladinu než konkurence. Problém v téhle strategii je ten, že se obvykle najde další podnik, který se dokáže dostat na ještě nižší hladinu nákladů. Tím ohrozí společnost, která se spoléhá pouze na výhodu v oblasti nákladů.
- **Diferenciace** – Firma se primárně zaměřuje na výkon v jedné oblasti, která je pro většinu zákazníků důležitá. Usiluje tak o získání vedoucí pozice např. v kvalitě, kdy je potřeba bezchybně konstruovat z kvalitních komponentů.
- **Zaměření** – Firma se zaměří čistě na jeden nebo více specializovaných cílových segmentů. Snaží se dokonale poznat a poté získat náskok v nákladech nebo diferenciaci. (Kotler, Keller 2013)

U tvorby marketingové strategie je výhodné, aby byli zákazníci přesvědčeni o tom, že:

1. V daném segmentu trhu je naše značka nejlepší
2. Naše forma výrobku, je nejlepší v rámci dané kategorie výrobků.
3. Náš způsob prodeje a uspokojování potřeba zákazníků je nejlepší.
4. Potřeba, kterou náš výrobek uspokojuje u zákazníků, je ta nejdůležitější.
(Loš'áková, 2005)

Podle Kotlera (Marketing podle Kotlera), je důležité, se při zpracování strategie držet šesti prvků:

1.4.2 Cílový trh

Při definici cílového trhu by se měl manažer držet rozdělení na primární, sekundární a terciální trh. Primární trh jsou kupující, kteří jsou připraveni nakupovat a rovněž jsou ochotni a schopni nakupovat – na tuto skupinu by se měl podnik zaměřit a oslovit ji. Sekundární trh je taktéž připraven nakupovat, avšak ne tak ochotně či schopně. Terciální trh není momentálně schopný nakupovat, avšak podnik by si jej měl hlídat z důvodu možné připravenosti ke koupi.

1.4.3 Stěžejní prezentace

Nabídka podniku by měla obsahovat alespoň jednu stěžejní myšlenku nebo přínos. Mohly by to být např. bezpečnost, kvalita, rychlost, trvanlivost atd. V normálních podmínkách se značka prezentuje jedním přínosem, jsou však i takové, které nabízejí dva i více.

1.4.4 Cenová prezentace

Je důležité, aby podnik stanovil cenu vycházející z uvažovaného stěžejního přínosu. Měl by si však vybrat mezi následujícími omezeními:

- Víc za víc,
- víc za totéž,
- totéž za méně,
- méně za mnohem méně,
- víc za méně.

1.4.5 Celková hodnotová proklamace

Při definování proklamace je důležité se dostat k odpovědi kupujícího, proč by si měl koupit právě náš výrobek – vyzdvižení stěžejního přínosu, další užitečné vlastnosti a celkově zodpovědět tak, aby spotřebitel zaznamenal maximální uspokojení s přínosem našeho maximálního zisku.

1.4.6 Distribuční strategie

Zde se buduje strategie, kterou podnik následně využívá k obsluze svých cílových trhů.

1.4.7 Komunikační strategie

V téhle části se podnik zaměřuje na to, kolik peněz se vyčlení na reklamu, podporu prodeje, public relations atd. Výsledkem je zjištění co je strategickým cílem jednotlivých nástrojů.

V poslední fázi je důležité, aby manažer prošel celý plán a ujistil se, že mezi jednotlivými prvky není žádný rozpor.

2 ANALÝZA KONKURENCE

Z důvodu efektivního plánování konkurenční strategie je v zájmu firmy zjistit o konkurenci vše co lze. Je potřebou neustále srovnávat produkty, ceny, distribuční kanály a styl komunikace s nejbližšími konkurenty. Jedině tak může odhalit možné konkurenční výhody nebo nevýhody. Firma si musí klást otázky, které povedou k získání potřebných informací o konkurentech:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké strategie využívají?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jak reagují? (Kotler, 2007)

Důležité je kromě svých přímých konkurentů identifikovat také ty nepřímé či potenciální. Je potřeba najít rozumnou hranici mezi posedlostí sledovat konkurenty a úplným nezájmem. Analýza konkurentů slouží firmě k:

- Pochopení strategie přímých, nepřímých a potenciálních konkurentů.
- Předpovědi chování konkurence při marketingových rozhodnutích.
- Odhadu návratnosti v budoucnu investovaného kapitálu.
- Zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007)

2.1 Identifikace konkurentů

V první řadě je důležité identifikovat konkurenci. Není vždy snadné rozpoznat, kdo je hlavním konkurentem (existence skryté konkurence), často se navíc objeví nový konkurent, který přijde s novou technologií, novým výrobkem atd. (Urbánek, 2010)

Kotler (Marketing Management) rozděluje pojetí konkurence na dva druhy:

2.1.1 Odvětvové pojetí konkurence

Za odvětví lze považovat skupinu firem, které nabízejí jeden nebo více druhů výrobků, které mají schopnost se vzájemně nahrazovat. Odvětví lze charakterizovat počtem prodejců, stupněm rozdílnosti, nákladovou strukturou, stupněm globalizace a bariérami.

2.1.2 Tržní pojetí konkurence

Zde se místo sledování firem, jež vyrábí stejný nebo podobný výrobek podnik spíše zaměřuje na firmy, které uspokojují stejné potřeby zákazníků. Toto pojetí je zaměřeno na širší skupinu skutečných konkurentů a je zde větší šance identifikovat včas potenciální konkurenty.

Podle Portera (Competitive Strategy) lze konkurenci rozdělit na čtyři skupiny:

- Skupina A – nízké výrobní náklady, nízká úroveň služeb, průměrná kvalita
- Skupina B – vysoká úroveň automatizace, nízká cena, nízká úroveň služeb
- Skupina C – průměrná cena, vysoká úroveň zákaznických služeb, nízká kvalita a nízká cena
- Skupina D – vysoká cena, technologicky vyspělí, vysoká kvalita

2.2 Určení cílů konkurence

Pro určité obory v rámci určitého podniku lze rozlišit tři základní typy cílů:

- Cíl růstu – podnik se zaměřuje na zvětšení růstu objemu prodeje, růst zisku zde hraje sekundární roli
- Cíl udržení se – typický pro podnik, jenž ztrácí a snaží se na trhu udržet – zároveň se však snaží tomuhle procesu zabránit.
- Cíl maximalizace zisku – pro podnik je primárním cílem maximalizace zisku v krátkém časovém úseku bez ohledu na to, jaká tahle strategie bude mít v následujících letech následky (Lošťáková, 2005).

Podle Kotlera (Marketing Management) je užitečné vycházet z předpokladu, že každý konkurent chce maximalizovat zisk. Ne vždy to je však pravda. Podnik se může zaměřovat jak na krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. K tomu se ne všechny firmy orientují čistě na zisk, ale i na spokojenost zákazníků. Tyto firmy si stanoví výši zisku, které chtějí dosáhnout a po jeho dosažení jsou spokojeni a to i na úkor toho, že mají možnosti dosáhnout větších zisků jen změnou strategie nebo větším úsilím. Dalším aspektem je firma, která je součástí velké společnosti - zde je potřeba vědět, jestli usiluje o vlastní zisk nebo je závislá na mateřské společnosti.

Je důležité znát cíle konkurentů, neboť nám to umožní odhad, jestli jsou konkurenti spokojeni se svojí pozicí na trhu a s výsledky, kterých dosahují, případně jak budou reagovat na změny mimo trh. (Porter, 2004)

2.3 Identifikace strategií konkurence

Podle Kotlera (Moderní Marketing) platí vztah, že čím více se sobě blíží strategie různých firem, tím větší jsou konkurenty. Na trhu se poté objevují skupiny, které sledují odlišné strategie. Vzniká zde pojem **strategická skupina**, což je skupina působící na daném trhu sledující stejnou nebo podobnou strategii.

Podle Lošťákové (B-to-B marketing) lze při analýze strategií konkurence rozdělit tento postup na tři části:

- Cílové trhy – zákazníci.
- Konkurenční strategii pro cílový trh – čím podnik vyčnívá oproti konkurenci, v čem je jeho převaha.
- Strategie jednotlivých složek marketingového mixu.

Poté při samotném hledání strategie podnik postupně identifikuje všechny tři součásti jejich marketingové strategie.

2.4 Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence

Postavení konkurentů si může podnik sám sestavit na základě jejich výsledků z podnikání v daném odvětví. Hlavní prvky, které charakterizují sílu konkurenta, jsou:

- Velikost obrátu v peněžním a naturálním vyjádření případně jejich tržní podíl a podíl u klíčových zákazníků.
- Celkový zisk, případně rentabilita vlastního kapitálu.
- Výdaje na zpětné investice do podniku – vývoj nových technologií a výrobků, výzkum.
- Využitelná kapacita výroby. (Lošťáková, 2005)

Při sledování konkurence je někdy obtížné získat informaci o zisku, neboť ne vždy jsou tyto informace přístupné, jedná se zejména o podniky vyrábějící průmyslové zboží. Tyto informace se poté získávají od sekundárních zdrojů a z osobních zkušeností.

Při analýze konkurence je pro podnik vhodné sledovat tyto proměnné:

- Podíl na trhu – podíl na cílovém trhu.
- Podíl na vědomí – podíl zákazníků, kteří jmenují daného výrobce při otázce: „Jmenujte výrobce v daném odvětví, na kterého si jako na prvního vzpomenete.“
- Podíl na oblibě – podíl zákazníků, kteří jmenují daného výrobce při otázce: „Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste si nejspíše koupili.“ (Kotler, 1998)

2.5 Odhad reakcí konkurenta

Nejprve je vhodné odhadnout pravděpodobnost toho, že konkurent bude dále usilovat o postavení na trhu a pokračovat v konkurenčním boji. Intenzita prosazování se závisí na těchto okolnostech:

- O jak důležitý jde výrobek pro podnik z hlediska obratu, zisku, vázanosti kapitálu.
- Jak pevná je vazba daného výrobku a konkurenta s ohledem na tradici, jméno na trhu a obchodní provázanost konkurenta se zákazníkem.
- Jak agresivní jsou manažeři. (Lošťáková, 2005)

Podle Kotlera (Marketing Management) má každý podnik na trhu určitou filozofii podnikání, podle které se řídí. Tento myšlenkový postup je potřeba znát, aby se dalo odhadnout, jakým způsobem zareaguje na změny. Většinu konkurentů lze rozřadit do jedné z následujících kategorií podle způsobu, jakým reagují na podněty:

2.5.1 Laxní konkurent

Pokud podnik něco změní (cenu, nabízený sortiment atd.), tento konkurent nijak nereaguje. Důvodem může být nevědomost, nedostatek finančních nebo jiných prostředků nebo důvěřuje svým zákazníkům a pokládá je za věrné.

2.5.2 Vybíravý konkurent

Tento typ konkurenta reaguje pouze na určitou formu ohrožení svých aktivit a jiné ho nezajímají. Tudíž pokud náš podnik sníží cenu výrobku, konkurenta to bude zajímat a nejspíše sníží také. Naopak pokud změním způsob reklamy, tak na to konkurent reagovat nebude.

2.5.3 Konkurent tygr

Tento konkurent aktivně a důrazně reaguje na každou změnu, která by jej mohla i minimálně ohrozit. Někdy je také možné, že převezme iniciativu. S konkurencí většinou bojuje až do konce a nikdy se předem nevzdává.

2.5.4 Nevypočitatelný

Tento typ je charakteristický svým nevypočitatelným jednáním. Někdy na své ohrožení reagují, jindy ne. Ani podle minulých rozhodnutí nelze bezpečně predikovat, jak se zachová. V dnešní době se takto chová záměrně mnoho firem, neboť konkurenti to potom mají s plánováním strategií složitější.

Podle Hendersona se některé odvětví vyznačují relativní shodou mezi konkurenty, jiné neustálým bojem. Zde jsou některé z jeho závěrů, které jsou založeny na konkurenční rovnováze:

- Pokud jsou konkurenti téměř identičtí a podnikají stejným nebo podobným způsobem je jejich rovnováha nestálá.
- Jestliže jeden z hlavních faktorů je kritický, rovnováha je taktéž nestálá.
- Pokud je více faktorů kritických, může konkurence získat pouze v jednom z nich výhodu a tím být zajímavou pro určitou skupinu zákazníků. Čím více takových kritických faktorů existuje, tím více konkurentů může působit na daném trhu v naprosté shodě.
- Čím menší je počet kritických faktorů, tím méně je konkurentů, kteří jsou v daném odvětví schopni efektivně podnikat.
- Poměr 2:1 v podílu na trhu se zdá jako rovnovážný stav mezi dvěma konkurenty, ze kterého není výhodné pro žádného z konkurentů zvyšovat nebo snižovat svůj tržní podíl. (Kotler, 1998)

2.6 Volba konkurence

Na základě analýzy spotřebitelské hodnoty se může podnik rozhodnout, jaký způsob volby konkurence zvolí:

2.6.1 Silní versus slabí konkurenti

Mnoho podniků si jako svoji konkurenci zvolí slabší podniky. Tato strategie sice nevyžaduje velké zdroje ani investici času, ale podnik takhle jen minimálně zvětšuje své schopnosti. Firma by však měla soutěžit i se svými silnými konkurenty, neboť to je cesta k vlastnímu zdokonalování se.

2.6.2 Těsní versus vzdálení

Většina podniků si jako konkurenci zvolí jiné podniky, které se jim nejvíce podobají. Zároveň se však nedoporučuje úplně pohltnout své blízké konkurenty, neboť takové vítězství se může lehce obrátit proti nám. V případě, že proti blízké konkurenci uspějeme, můžeme se poté setkat se vstupem ještě silnější konkurence na trh.

2.6.3 „Dobří“ versus „špatní“

Podle Portera se v každém odvětví vyskytují dobří a špatní konkurenti. Dobří se vyznačují tím, že dodržují obecné uznávané principy a pravidla v odvětví, dělají reálné předpoklady o svém dalším rozvoji a usilují o celkový rozvoj odvětví, nemají snahu ani potřebu nadměrně zvyšovat svůj tržní podíl, motivují ostatní konkurenty ke snižování nákladů a zvětšování variace uznávají. Špatní konkurenti hrají sami na sebe, snaží se skupovat výhodně akcie, provádí rizikové obchody a úmyslně narušují konkurenční rovnováhu.

Dobré firmy tak mají možnost společnými silami díky koalicím snižovat počet špatných firem v odvětví a udržovat nepsané pravidla o stabilizaci trhu. (Kotler, 1998)

3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

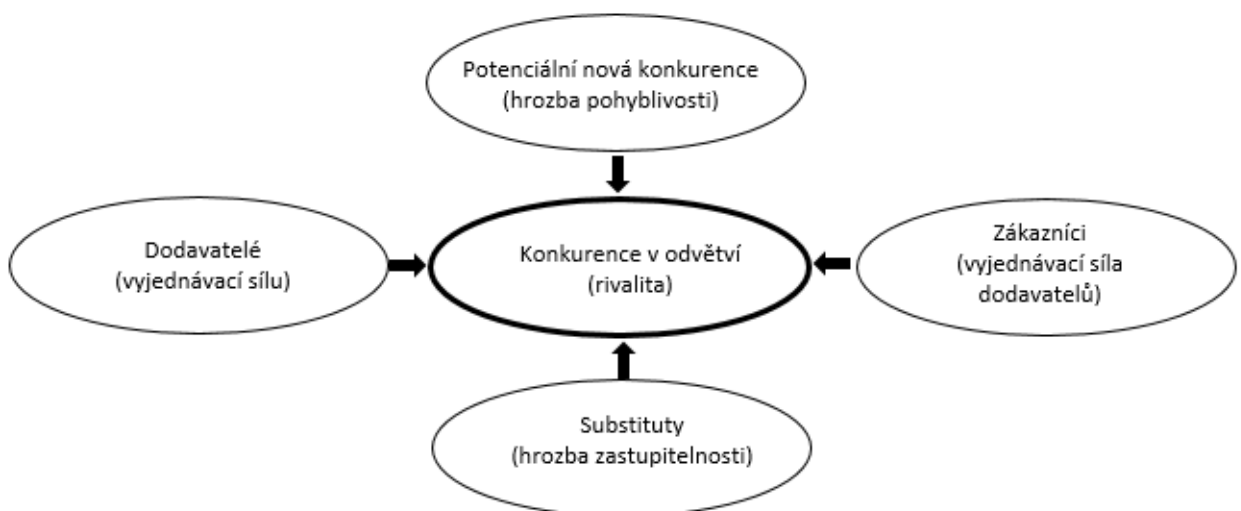
Porter stanovil, že ziskovost samotného odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a investice firem v daném odvětví. (Grasseová, 2010)

Podle Kozla je právě těchto pět faktorů – sil v interakci, což znamená, že změna jedné z nich může více či méně zapůsobit na druhou. (Brechtta, 2013)

Porterův model pěti konkurenčních sil je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku v odvětví je určována především těmito pěti silami. Model bere v úvahu všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být hnací silou pro konkurenci. (Grasseová, 2010)

Tento model byl taky zpochybněn, neboť je stanoven pouze na předpokladech. Tyto předpoklady jsou zpochybnitelné, ale nepostradatelné k jeho funkčnosti:

- Kupující, konkurenti a dodavatelé jsou na sobě nezávislí a nebudou nijak spolupracovat.
- Zdrojem tvorby hodnoty je strukturální výhoda – tvorba překážek vstupu na trh.
- Nejistota na trhu je nízká, což umožňuje obchodníkům plánovat, jak reagovat na chování konkurentů.



Obr. 4 – Pět sil formulujících strukturální atraktivitu odvětví (Grasseová, 2010)

3.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rozsah oblasti určuje podle Tomka (Marketing Management) šest oblastí:

- Stupeň koncentrace konkurentů podle podílu dodavatelů na trhu,
- rozdílnost výrobků,
- vývoj změnou velikosti trhů,
- struktura nákladů,
- růst výrobní kapacity,
- práh odstoupení.

Podle Grasseové (Analýza podniku) odvětví není přitažlivé, pokud na něm působí velké množství konkurentů. Rivalita roste, pokud odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, neboť podniky mají šanci získat vyšší podíl na trhu na úkor konkurentů. Dalším faktorem, který působí na rivalitu mezi konkurenty, jsou fixní náklady. Firmy v odvětví jsou pod tlakem, aby snižovaly ceny, ale zároveň je potřeba naplňovat kapacity. To je důvod k cenovým válkám mezi konkurenty.

M. Porter považuje za vysokou míru soupeření, jestliže jsou splněny následující podmínky:

- V odvětví existuje mnoho konkurentů nebo jsou si stávající rovni co se velikostí a síly týče.
- Tempo růstu je v odvětví pomalé.
- Bariéry opuštění odvětví jsou značné.
- Konkurenti mají velký zájem na tom, aby se stali leadery v odvětví. (Grasseová, 2010)

3.2 Hrozba nově příchozích konkurentů

Do odvětví přicházejí nové podniky získat podíl na trhu a s sebou přináší nové kapacity. Obojí může vézt k poklesu cen nebo nárůstu nákladů, což může mít za následek snížení ziskovosti podniků v odvětví. (Grasseová, 2010)

Podle Tomka (Marketing Management) vzniká tahle konkurence tehdy, jestliže podniky dosahují v daném odvětví vysokých zisků a je jednoduché do dané oblasti vstoupit. Jediným omezením pro nově příchozí je tak jejich nedostatek zkušeností.

Podle Grasseové (Analýza podniku) závisí přitažlivost podniku na výšce vstupních a výstupních bariér. Co se ziskovosti týče, tak nejatraktivnější trh je s vysokými vstupními bariérami a s nízkými výstupními.

Podle Portera mohou bariéry vstupu pramenit z:

- Úspor z rozsahu,
- loajality zákazníků ke stávajícím podnikům,
- přechodových nákladů,
- kapitálové náročnosti,
- přístupu k distribučním kanálům,
- výhod stávajících podniků nezávislé na rozsahu. (Grasseová, 2010)

3.3 Hrozba náhražek

Tomek (Marketing Management) za substituční výrobky považuje ty, které se dokážou vzájemně nahradit. Nebezpečí narůstá, jestliže u substitutu je výhodnější poměr cena a kvalita a jde-li o sortiment, kde jsou kupující velmi pružní.

Podle Portera hrozba substituce vysoká, jestliže:

- Přechodové náklady kupujícího k substitutu jsou nízké,
- substituty vyrábí odvětví, které dosahuje vysokých zisků.

3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Trh není pro podnik přitažlivý, jestliže mají zákazníci velkou moc při vyjednávání, neboť se snaží obrátit vše ve svůj prospěch – jde především o snižování cen, lepší kvalitu zboží, více služeb. Síla zákazníků se zvedá, jestliže jsou organizováni a výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů a jestliže jsou výrobky nediferenciované. Prodávající má poté několik možností, jak se zachovat. Buď to se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc, nebo změni dodavatele. Nejlepší ochranou pro podnik je však vyvinutí takové nabídky, která se neodmítá. (Brecht, 2013)

Tato forma konkurence je dána především těmito tržními formami:

- Monopol – jeden kupující má velkou moc.
- Oligopol – několik kupujících má zanedbatelný vliv na trhu.
- Polypol – kupující má zanedbatelný vliv na trhu. (Tomek, 1999)

3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé mohou získat část odvětví pro sebe a to snížením cen dodávané produkce, nebo snížením kvality dodávek. Dodavatelé tak mohou snížit zisky podniků, které v daném odvětví působí.

Porter označuje vyjednávací sílu dodavatelů za značnou, jestliže:

- Na trhu existuje mnoho odběratelů, ale málo dodavatelů.
- Neexistují substituty dodávaných produktů.
- Dodavatel nepovažuje odběratele za významného.
- Dodávaný produkt je důležitým nebo klíčovým vstupem odběratelova produktu.
- Přechodové náklady k jinému dodavateli jsou značné. (Grasseová, 2010)

4 SWOT ANALÝZA

Podle J. Coopera a P. Lane, 1999 nestačí informace pouze shromažďovat, ale je potřeba je také analyzovat a zjistit, co říkají. Tyto informace bývají výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Samotná analýza nám umožňuje posoudit současné postavení firmy na trhu a identifikovat příležitosti a hrozby. Název SWOT je odvozen od anglických slov

- S – strengths (silné stránky)
- W – weaknesses (slabé stránky)
- O – opportunities (příležitosti)
- T – threats (hrozby)

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy, příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí. V praxi vyplnění tabulky může představovat rozdílný počet záznamů v každém kvadrantu tabulky, které je nutno dále analyzovat, stanovit si priority a postupovat v jejich řešení. (F. Bartes, 2011)

V některých publikacích je možné se taky setkat s názvem TOWS, což je to samé, jen pozpátku. Ve většině je však zažitý název SWOT. (Urbánek, 2010)

4.1 SWOT Matice

Základní princip řešení matice lze definovat do dvou kroků. V prvním kroku je nutné formulovat daný problém, aby:

- S – silné stránky firmy byly zachovány jako výhoda oproti konkurenci i v budoucnu
- W – slabé stránky byly v dalším vývoji minimalizovány
- O – příležitosti byly efektivně využity v náš prospěch
- T – hrozby byly odraženy a v dalším vývoji jim firma předešla (F. Bartes, 2011)

Vnitřní prostředí	<u>Strenghts</u> (silné stránky)	<u>Weaknesses</u> (slabé stránky)
Vnější prostředí	<u>Opportunities</u> (příležitosti)	<u>Threats</u> (hrozby)

Obr. 5 - Matice SWOT (vlastní zpracování)

4.2 Analýza externího prostředí

Do tohoto prostředí spadají příležitosti a hrozby. Tyto faktory musí podnik z makroekonomického hlediska neustále sledovat. Východiskem je vytvoření marketingového informačního systému, který by sledoval trendy a změny související s příležitostmi či hrozbami pro podnik.

Dobrý systém je schopen tyto příležitosti najít a využít je pro svůj profit. Tuto příležitost lze taky nazvat jako **marketingová příležitost**, což je potřeba a zájem kupujícího. Marketingové příležitosti se objevují ze dvou zdrojů.

Nabídka nové věci

Prvním ze zdrojů je nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek. Tato situace nevyžaduje až tolik marketingového talentu, neboť potřeba je v téhle situaci více než zřejmá.

Nabídka stávající věci

Druhým ze zdrojů je nabídka už stávající věci nebo služby a to novým nebo lepším způsobem než doposud. Existuje zde několik možností, jak toho docílit:

- Metoda detekce problému – ptá se spotřebitelů na jejich návrhy.
- Metoda ideálu – chce po nich, aby si představili ideální výrobek nebo službu.
- Metoda spotřebního řetězce – žádá spotřebitele o náčrt jednotlivých kroků, které vykonává při získávání, používání a vyhazování výrobků (Kotler, Keller 2013)

4.2.1 Příležitosti

Manažeři ve firmách by měli včas poznat příležitosti rýsující se na trhu a určovat strategie k jejich efektivnímu využití a následnému profitu.

Základní otázky k alokaci příležitostí mohou být:

- Lze očekávat prudké navýšení tempa růstu stávajícího trhu?
- Je možnost vzniku úplně nových trhů? (J. Cooper, P. Lane, 1999)

Příležitostmi mohou v praxi být:

- Minimální domácí nebo zahraniční konkurence na trhu
- Snadný vstup na tyto trhy
- Možnost získat novou výrobní linku
- Rozšíření distribuční sítě
- Zavedení internetového obchodu
- Nové možnosti výroby

4.2.2 Hrozby

Podobně jako u příležitostí je potřeba hrozby co nejdříve alokovat a hledat vhodné strategie pro jejich minimalizaci z důvodu, že mohou znamenat problém nebo jen překážku v dalším rozvoji podniku. Hrozby lze hodnotit podle pravděpodobnosti výskytu.

Otázky jak eliminovat hrozby mohou být:

- Je pravděpodobné, že se na trhu objeví nová konkurence?
- Může v nejbližší době dojít k prudkému poklesu poptávky?
- Mohou se na trhu objevit zcela nové výrobky, které by nás ohrozily?
- Vzroste cena nakupovaného materiálu? (J. Cooper, P. Lane, 1999)

Hrozby mohou mít následující podobu:

- Přejechod zahraničního konkurenta na tuzemský trh
- Nepříznivé normy, právní úpravy, měnový kurz
- Rostoucí konkurence

4.3 Analýza interního prostředí

Důležité pro firmu je nejen příležitosti najít, ale taky je umět využít. Každý podnik by proto měl zhodnotit své interní – slabé a silné stránky. Otázkou však zůstává, jestli by se měl podnik zaměřit pouze na ty příležitosti, pro které má ty pravé silné prostředky, nebo se zajímat i o ty, pro které by musel tyto silné prostředky najít nebo nově získat. (Kotler, Keller 2013)

4.3.1 Silné stránky

Faktory, které pomáhají firmě dosáhnout svých cílů a staví je do výhody oproti konkurenci.

Otázky jak najít silné stránky:

- V čem firma vyniká a je lepší než konkurence?
- Jak může firma svoje přednosti využít k získání konkurenční výhody? (J. Cooper, P. Lane, 1999)

4.3.2 Slabé stránky

Tyto faktory působí negativně na efektivitu a výkonnost podniku Brechta, 2013)

V zájmu podniku by mělo být co nejdříve slabé stránky odhalit a odstranit je.

Otázky jak odhalit slabé stránky:

- V jaké oblasti je firma pozadu oproti konkurenci?
- Je spolehlivost a kvalita horší než u konkurence?
- Jsou ceny výrobků nastaveny příliš vysoko nebo naopak příliš nízko? (J. Cooper, P. Lane, 1999)

4.4 Postup využití

Tvorba analýzy je podle Brechty (Efektivní rozhodování) potřeba rozčlenit do několika navazujících fází, které obsahují na sebe navazující kroky.

4.4.1 Příprava na provedení analýzy

V první fázi by se měl stanovit důvod analýzy, oblasti organizace, které budou analyzovány a tým pracovníků, kteří se budou na analýze podílet. Jednotlivé kroky lze poté rozepsat následovně:

- Stanovení cíle a účelu analýzy.
- Definování oblastí, kde se bude analyzovat.
- Vytvoření pracovních týmů.
- Sjednocení způsobu práce a motivace týmů. (Brecht, 2013)

4.4.2 Identifikace a hodnocení interního prostředí

Ve druhé fázi se specifikují silné a slabé stránky organizace, neboli hodnocení a identifikace interního prostředí. Tato fáze nabízí dva různé kroky, jak postupovat:

- Identifikace interního prostředí nebo jeho oblastí.
- Hodnocení interního prostředí. (Brecht, 2013)

4.4.3 Identifikace a hodnocení externího prostředí

Ve třetí fázi se postupuje obdobně jako v předchozí s rozdílem, že se analyzují příležitosti a hrozby organizace.

- Identifikace externího prostředí.
- Hodnocení externího prostředí. (Brecht, 2013)

4.4.4 Tvorba SWOT matice

Poslední fáze má za úkol konečnou tvorbu matice, se kterou se poté pracuje. Tuto fázi lze dále rozčlenit na tyto kroky:

- Výběr a zanesení významných faktorů do matice.
- Stanovení alternativních strategií.

Na základě určení důležitých faktorů má podnik možnost jejich kombinace a poté se rozhodnout o jedné z následujících strategií, o kterých píše Brechta (Efektivní rozhodování):

WO strategie

Díky příležitostem z okolí se podnik dostane přes svoje slabé stránky.

SO strategie

Podnik použije své silné stránky na to, aby využil příležitostí z okolí.

WT strategie

Podnik se zaměří na překlenutí nebo úplné odstranění slabých stránek a vyhne se tak vnějším ohrožení. Jde o obrannou strategii.

ST strategie

Využití silných stránek pro překonání hrozeb, kterým podnik čelí.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části se pojednává o základních pojmech a metodách analýzy konkurence.

V první části jsou definovány základní pojmy, se kterými se můžeme v prostředí konkurence a konkurenčního prostředí setkat. Popisují se zde základní prvky jako je konkurenční výhoda a konkurenční strategie, které jsou důležitou součástí konkurenční analýzy.

Druhá část pojednává o samotné analýze konkurence. Pokud podnik chce projít celým procesem analýzy, měl by se držet několika základních prvků. Nejprve by si měl odhadnout svoje konkurenty, kteří se snaží dosáhnout lepší pozice než náš podnik. Poté, když už známe své konkurenty, je potřeba zjistit, na co se primárně zaměřují – jejich cíle. Je důležité brát v potaz, že ne každý podnik se zaměřuje na maximalizaci zisku. Následuje identifikace strategie konkurenčního podniku a poté zhodnocení jejich silných a slabých stránek. Tato část je důležitá, neboť nám může pomoci se dostat před naše konkurenty, nebo naopak náš upozornit předem na to, aby se konkurence nedostala před nás. Analýza je zakončena samotnou volbou konkurenta, která naznačí, jakým směrem se bude podnik dále zaměřovat.

Na konci teoretické části je charakterizován Porterův model, který pojednává o pěti silách působících v konkurenčním prostředí. Tento model není univerzální a funguje pouze za určitých předpokladů, jako je plánování obchodníků, samostatné jednání aj. Tento model je nejčteněji využíván pro analýzu konkurenčního prostředí. Konec je věnován SWOT analýze, která patří mezi základní formy analýzy pro její jednoduchost. To však neznamená, že by její přínos neměl být nikterak velký pro firmu. Právě naopak, firma z tohoto modelu může najít vhodné místo na proniknutí do čela trhu nebo naopak se může vyvarovat hrozbám, kterým možná bude čelit.

Tyto jednotlivé části budou zpracovány postupně v následující praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

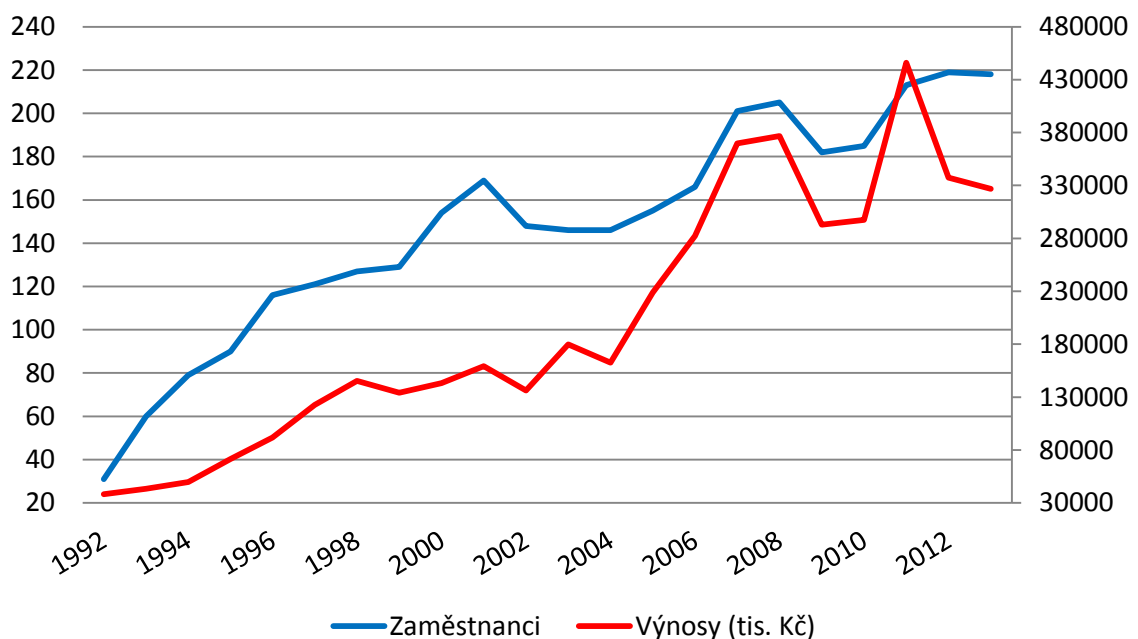
6.1 Základní informace

Vybraná společnost působí na českém trhu od roku 1992. V roce 1997 rozšířila své firemní portfolio a o rok později se již začala zabývat speciálními kontejnery. V období let 2000 – 2012 se firmě se dařilo, proto se zpětně investovalo - vybudovaly se nové výrobní haly, získaly nové certifikace a navyšovaly se výrobní kapacity. V roce 2013 byla změněna právní forma ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost, přičemž veškeré akcie jsou ve vlastnictví vedení společnosti.

Předmět výroby podniku spadá podle standardní klasifikace ekonomických činností NACE do CZ NACE 25110 – Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů, výroba speciálních ocelových kontejnerů pro technologická zařízení.

Firma disponuje třemi halami na sváření, dvěma montážními halami, tryskacím a lakovacím boxem, prostorem pro přípravu materiálu a vlastním konstrukčním oddělením. Do strojového vybavení lze zařadit pily, nůžky, lisy, obráběcí stroje, VZV, jeřáby a mnoho dalšího.

V současné době pracuje v podniku 218 zaměstnanců, přičemž podnik vyplatil 65,51 mil. Kč na mzdách včetně odměn společníkům.



Graf 1 – Vývoj výnosů (v tis. Kč) a počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Mezi certifikáty, které již firma získala a kterými se řídí, patří např.:

- ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 3834 – systém managementu jakosti
- ČSN EN 1090-2, DIN 18800-7 – provádění ocelových konstrukcí
- ČSN EN ISO 14001 – systém environmentálního managementu

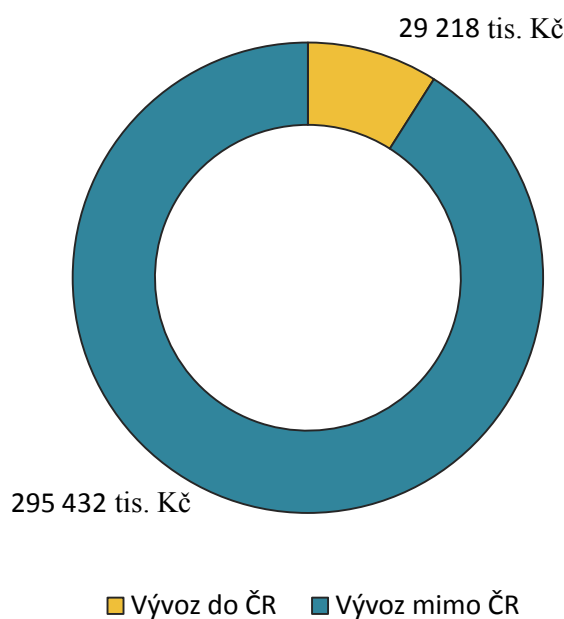
Mimo jiné se firma může pochlubit oceněním jako je Vodafone firma roku 2009, Vodafone firma roku 2012 nebo také v roce 2012 třetím místem v soutěži Štika českého byznysu.

6.2 Vývoj a činnost firmy v roce 2013

Firmě v porovnání s minulým rokem sice poklesly tržby o 3,8% na 324,65 mil. Kč, dokázali však zvýšit EBT o 21,7% na celkových 55,25 mil. Kč a také ziskovost o 3,55%. Tyto rozdíly firma přikládá celkovému zefektivnění hospodaření a oslabení koruny k euru.

Nově se podařilo navázat kontakt s několika zahraničními odběrateli v oblasti offshore a elektro rozvoden.

Celkově tvoří podíl exportu na tržbách téměř 91%, přičemž největším obchodním partnerem, co se týče zemí, bylo Německo s celkovým podílem 46,54%. Firma by chtěla dosáhnout podobných hospodářských výsledků v příštích letech rozšířením nabídky možných technických řešení kontejnerů.



Graf 2 – Podíl exportu na celkových tržbách vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)

V tomto roce firma investovala celkově okolo 34,31 mil. Kč. V těchto investicích byly zahrnuty:

- Jeřáb na manipulaci s nadměrnými kontejnery,
- zámečnická dílna,
- budova skladu a technologie do ní,
- započata výstavba nového skladu tyčového materiálu.

6.3 Firemní portfolio

Firma vyrábí kontejnery určené pro různorodé užití. Výroba probíhá buď na základě dodaných výkresů, nebo firma sama vypracuje konstrukční dokumentaci podle přání zákazníka. Samotnou konstrukci kontejneru je poté možno nechat prověřit statistikem, který ji buď schválí, nebo doporučí její změny.

6.3.1 Speciální kontejnery

Kontejnery vyráběné kusově podle požadavku zákazníka. Firma je schopna zajistit certifikaci CSC, díky které mohou zákazníci své kontejnery přepravovat ve stohu s normálními lodními kontejnery, čímž výrazně sníží přepravní náklady.

Maximální velikost kontejnerů, jakou je schopna firma momentálně vyrobit je o délce 16m, šířce 4m a výšce 4m. Toto omezení je způsobeno konstrukčními vlastnostmi jednotlivých kontejnerů. Výhodou kontejnerů je, že se mohou propojovat do větších celků sestávajících se z dvou a více kontejnerů.

Využití kontejnerů

Kontejnery je možno využít především k uložení:

- Proudových generátorů, baterií
- kogeneračních jednotek,
- kompresorů a pump,
- topných kotlů,
- rozvodných skříní atd.



*Obr. 6 – Elektrokontejner
(xyz.eu)*



Obr. 7 – Rozvodna (xyz.eu)

6.3.2 Offshore kontejnery

Kontejnery využitelné především v ropném a těžebním průmyslu. Z důvodu technologicky náročnější výroby dohlíží na proces výroby inspekční komise, která kontroluje správnost a dodržování přísných předpisů. Kontejnery podléhají zátěžovým zkouškám a nedestruktivním testům.



*Obr. 8 – Offshore kontejner
(xyz.eu)*

6.3.3 Materiálové kontejnery

Z důvodu použití ocelových profilů jsou tyto kontejnery vhodné především pro použití jako:

- Skladiště palet,
- dílny,
- garáže atd.

K základnímu kontejneru je možné si dokoupit dodatečné vybavení. Zákazník má na výběr izolaci, regály, pevné uchycení polic, dřevěná podlaha a valivý kontejner.



Obr. 9 – Materiálový kontejner (xyz.eu)



Obr. 10 – Materiálový kontejner (xyz.eu)

6.3.4 Ocelové konstrukce

Kontejnery mohou být konstruovány také jako různé ocelové konstrukce – nádrže, schodiště, můstky nebo rámy, které se používají na přepravu těžkých zařízení a nákladů.



Obr. 11 – Ocelová konstrukce rámu (xyz.eu)

6.3.5 Přestavby kontejnerů

Firma nabízí také kompletní přestavbu lodních kontejnerů, kdy se použité kontejnery přestaví podle požadavků zákazníka. Výhodou přestavby je, že i po změně konstrukce kontejnery stále splňují podmínky CSC, což jsou podmínky omezující přepravu kontejneru. Přestavěné kontejnery lze využít např. jako:

- Skladiště,
- strojovny,
- rozvodny.

Princip přestavby spočívá v požadavcích zákazníka, avšak mezi nejčastější patří nahrazení původně překližkové podlahy za ocelovou, izolace nebo vestavění oken či dveří.

6.3.6 Přeprava kontejnerů

Firma je schopna zakoupený výrobek přepravit na místo určené zákazníkem vlastními prostředky, nebo spedičně kromě celé EU i do jiných zemí mimo ni.

7 SWOT ANALÝZA PODNIKU

V této kapitole se budu zabývat silnými a slabými stránkami podniku v současné době a následně analyzuji příležitosti a hrozby, kterých by mohla společnost využít, nebo naopak se jich vyvarovat. Nejprve bude provedena analýza vnitřního prostředí (silné a slabé stránky), poté vnějšího (příležitosti a hrozby).

Tab. 1 – Matice SWOT vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • V ČR minimální konkurence • Silná pozice na trhu • Tradice • Široká nabídka kontejnerů • Webové stránky • Reference a ocenění 	<ul style="list-style-type: none"> • Geografické umístění v ČR • ČR není ideálním místem pro takovou firmu • Firma by mohla být více známá veřejnosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciální zákazníci v zahraničí i ČR • Možnost spolupráce se zahraniční klientelou • Spolupráce s technickými SŠ pro možné budoucí zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Množství kvalifikovaných pracovníků v budoucnosti • Příchod nové konkurence ze zahraničí

7.1 Silné a slabé stránky

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit její postavení v ČR. Momentálně zde figuruje pouze jeden hlavní konkurent, který je podle ekonomických výsledků slabší, zato má kompletnější nabídku kontejnerů, včetně nabídky ostatních produktů. Přesto má podnik pevné postavení na trhu, které potvrzuje několikrát ocenění, mezi které patří poslední v roce 2014 – Czech stability award, neboli cena za jednu z 2% nejstabilnějších firem v ČR. Další silnou stránkou jsou dlouholeté zkušenosti s kontejnery, podnik se jimi zabývá od roku 1992.

Neopomenutelnou součástí je také nabídka samotných kontejnerů, kdy firma nabízí základní tři skupiny kontejnerů, které se poté dělí na několik podskupin. Celkově to tedy je cca 15 druhů úprav kontejnerů.

Další silnou stránkou podniku je velký počet referencí, které jsou uvedené na firemních webových stránkách, který patří také k výhodám, neboť oproti konkurenci je web přehledný, zákazník najde vše potřebné v relativně krátkém časovém úseku. Na webu jsou všechny potřebné informace od historie, ocenění, reference, nabídky až po kontakty.

Slabé stránky

Do slabých stránek se řadí geografické umístění, které je úplně mimo hlavních dopravních uzlů. V místě, kde podnik sídlí je jen malá vlaková zastávka, takže odpadá možnost vlakové dopravy, cesta je také pouze malá okresní a větší cesta, např. nejbližší dálnice je vzdálená téměř 50 km. Tuto slabinu firma nahrazuje vlastní dopravou, kdy zakoupený produkt dodá zákazníkovi až na místo určení, čímž odběrateli odpadá starost s celkovou dopravou. Firma jako taková není až tak známá i na úkor ocenění, které získala, počtu zaměstnanců a tomu jak momentálně prosperuje.

7.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti

Příležitostí pro podnik je otevřený zahraniční trh, kde sice už teď firma vyvází dřívou většinu celkových výrobků, ale právě to je důvod, proč by zde firma měla pokračovat v hledání potenciálních obchodních partnerů. Na druhou stranu i v ČR jsou stále příležitosti k získání určitého podílu na trhu, ale firma zde nejspíš nerada obchoduje z důvodu malé poptávky, jiných nároků nebo se zde prostě obchod s kontejnery nehodí tak, jako do jiných, zahraničních zemí.

Hrozby

Velkou hrozbou může být nedostatek kvalifikovaných pracovníků v budoucnosti. Tento problém vzniká už po základní škole, kdy se žáci rozhodují kam pokračovat. Malé množství žáků si vybere průmyslovou školu nebo průmyslové učiliště, protože by chtěli. Většinou jdou zde z důvodu, že sami nemají moc představu o tom, co by chtěli dělat v budoucnosti. Škola je potom nebaví a v celkovém výstupu vzniká nekvalitní pracovní síla, které může být v budoucnu příliš mnoho. Tento problém se však firma už snaží podchytit, neboť byly uskutečněny určité projekty spolupráce právě s technickými středními školami v kraji.

Dalším problémem by mohla být nová konkurence ze zahraničí, neboť jak už bylo řečeno, podnik do ČR vyváží minimálně, ale nejspíše to je z důvodu, že kontejnerový průmysl zde nefunguje tak dobře, jako v jiných zemích. Avšak vždy může přijít někdo s něčím novým, o co budou mít zákazníci zájem.

8 ANALÝZA KONKURENČNÍCH PODNIKŮ

Společnost rozlišuje konkurenci na dvě skupiny podle důležitosti, jakou jim přiřazuje. Největší rozdíly mezi těmito skupinami jsou především ve velikosti obrátu, počtu zaměstnanců a velikosti firemního portfolia.

8.1 Hlavní konkurenti

Skupinu hlavních konkurentů tvoří 4 podniky. Tyto společnosti jsou porovnatelné s vybranou firmou, tedy alespoň co se týče vybraných ukazatelů. Tyto ukazatele jsou později rozebrány v samostatné kapitole srovnání podniku s konkurencí.

8.1.1 Variel



*Obr. 12 – Logo společnosti
(www.variel.cz)*

VARIEL, a. s.

Průmyslová 1034

285 22 Zruč nad Sázavou

Česká republika

www.variel.cz

Jediná firma ze skupiny hlavních konkurentů, která je z České republiky zaměstnává přibližně 150 zaměstnanců. Firma disponuje vlastními výrobními provozy, mezi které patří zámečnická hala, hala pro přípravu materiálu s počítačově řízenými stroji na dělení, děrování a tvarování materiálu, lakovna s lakovacími boxy, prášková lakovna, tryskáč box pro předúpravu materiálu. Dále laminovna se zařízením pro výrobu sklolaminátů

a montážní hala. Pro vývoj nových výrobků má firma vlastní vývojová a konstrukční pracoviště.

Výrobní program společnosti

Dominantní položkou v portfoliu firmy jsou technologické kontejnery, které jsou využívány jako různorodé kryty, nejčastěji však ve spojitosti s telekomunikačním a leteckým průmyslem. Relativně novou položkou jsou vojenské kontejnery, kterými se firma zabývá od roku 2004. Tyto kontejnery se vyrábějí v různých provedeních, např. sanitární buňka, varna a výdejna jídla, nádrž na pitnou vodu atd. Dalšími položkami jsou technologické domky, mobilní kontejnery nebo různé ocelové konstrukce.

V oblasti sklolaminátu se společnost zaměřuje na výrobu dětských skluzavek, listovních schránek a specializovaných zakázek.

Nejnovější položkou společnosti jsou kabiny a střechy z kompozitu pro kolejová vozidla.

8.1.2 Zovos Eko



*Obr. 13 – Logo společnosti
(www.zovos-eko.sk)*

ZOVOS - EKO s.r.o.,

Čab 268

951 24 Čab

Slovensko

www.zovos-eko.sk

Podnik sídlící ve Slovenské republice se zabývá výrobou kontejnerů již 25 let a prezentuje se elegantním, kvalitním a rychlým řešením ochrany spotřebitelovy technologie, při minimálních nákladech na údržbu.

Firma disponuje výrobní halou, která je vybavena několika manipulačními jeřáby a dalšími podpůrnými zařízeními, díky kterým jsou prodlevy mezi operacemi minimální. Prioritou pro podnik jsou svařovací procesy, které jsou vykonávány moderními svářecími technologiemi a systémy.

Výrobní program společnosti

Produkce podniku je z větší části orientována na výrobu specializovaných kontejnerů, jako jsou např.:

- Agregátní kontejnery,
- biofiltr,
- řídicí místnost,
- rozvaděč, trafostanice,
- kompresorovna,
- přečerpávací nádrž atd.

Výhodou u tohoto podniku je možnost úpravy rozměrů, kdy je možné základní buňku umístit samostatně, navzájem vertikálně nebo horizontálně spojit do různých celků.

Jako doplňkový výrobní program firma nabízí různé konstrukce na bázi oceli, ušlechtilé oceli a jiných lehkých kovů. Tyto konstrukce mohou být použity např. pro upevnění zákaznickovy technologie.

8.1.3 Constahl



Obr. 14 – Logo společnosti (www.constahl.eu)

CONSTAHL s.r.o.

Haškova 1

949 01 Nitra

Slovensko

www.constahl.eu

Další podnik, který sídlí ve Slovenské Republice, a spadá do skupiny hlavních konkurentů. Tato společnost disponuje velkou výrobní halou, která je schopna vyprodukovat až 180 kontejnerů za rok.

K manipulačním prostředkům se řadí jeden jeřáb a několik vysokozdvizných vozíků. Další součástí je lakovna, ve které se může na žádost zákazníka také pískovat.

Výrobní program společnosti

Produkce firmy se zaměřuje na výrobu kontejnerů, jako jsou např.:

- Agregátní kontejner,
- kontejner pro kogenerační jednotku,
- kontejner pro kompresní stanici,
- pumpy, filtrační kontejnery,
- testovací kontejnery, zvukově izolovaný kontejner.

8.1.4 Boem



*Obr. 15 – Logo společnosti
(www.boem.pl)*

Boem

Kołobrzeska 19

72 320 Trzebiatów

Polska

www.boem.pl

Podnik sídlící v Polsku zaměstnává více než 200 pracovníků. Firma disponuje CNC stroji, které jsou schopny řezat laserem či plasmou, několik druhů lisů, svařovací roboty a lakovnu nabízející několik možností lakování.

Společnost se dvakrát objevila v mezinárodním žebříčku Business Gazelles, který zahrnuje nejrychleji se rozvíjející malé a střední podniky.

Výrobní program společnosti

- Speciální lodní kontejnery s různými druhy generátorů,
- podzemní kontejnery na odpad a čipovým systémem platby a elektronickým systémem kontroly objemu odpadků,
- kontejnery na použité oblečení,
- jiné ocelové konstrukce.

8.2 Vedlejší konkurenti



*Obr. 16 – Logo společnosti
(www.kovosipox.sk)*

8.2.1 Kovo Sipox

KOVO SIPOX a.s.

Hviezdoslavova 74

091 01 Stropkov

Slovensko

www.kovosipox.sk

Firma sídlící ve Slovenské Republice má přes 60 let zkušeností s ocelovými konstrukcemi a relativně nově – 20 let zkušeností s kontejnerovými konstrukcemi. Podnik disponuje několika CNC stroji na frézování, soustružení a vrtacími centry. Kromě těchto kapacit nabízejí také jiné typy zámečnictví, sváření nebo lakování.

Tento rok by měla firma dokončit projekt racionalizace a inovace technologií.

Výrobní program společnosti

- Stroje a montážní prvky pro nákladní automobily
- skladové kontejnery,
- obytné a kancelářské kontejnery,
- sanitární kontejnery,
- vrtačky a brousky.

8.2.2 Eltraf



*Obr. 17 – Logo společnosti
(www.eltraf.cz)*

ELTRAF, a. s.

Kralice 49

285 04, Uhlířské Janovice

Česká republika

www.eltraf.cz

Firma sídlící v České Republice se zaměřuje primárně na výrobu celobetonových, oceloplechových a kombinovaných transformoven. Nabídka podniku se tedy primárně zaměřuje na rozvod elektrické energie.

Výrobní program společnosti

- Trafostanice,
- kontejnery pro kogenerační jednoty,
- akustické kryty, drážní skříně,
- projektování a revize elektrických zařízení.

8.2.3 Pavelka



*Obr. 18 – Logo společnosti
(www.pavelka-kontejnery.cz)*

PAVELKA - kontejnery s. r. o.

Nádražní 437

284 01 Kutná Hora

Česká republika

www.pavelka-kontejnery.cz

Firma z České Republiky zabývající se vývojem a konstrukcí vlastních strojírenských výrobků. Součástí dodávek je kromě povrchových úprav a sváření také návrh a provedení vnitřní vestavby různých komponentů podle přání zákazníka.

Nově, z důvodu vzrůstajících požadavků ze strany zákazníků, se firma také zaměřuje na dodávky komplexních protihlukových opatření.

Výrobní program společnosti

- Zdrojové, technologické a speciální kontejnery,
- kapoty a nástavby,
- snižování hluku – měření, studie akustiky.

9 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V následující kapitole bude rozebrána současná situace podniku metodou Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Jednotlivým kategoriím jsou přidělena hodnocení podle současné situace a tyto kategorie jsou poté i s hodnocením rozebrány a dále zkoumány.

Tab. 2 – Porterova analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)

FAKTOR	SOUČASNÝ STAV
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	Střední
Hrozba nových konkurentů	Střední
Hrozba náhražek	Nízká
Vyjednávací síla odběratelů	Střední
Vyjednávací síla dodavatelů	Vysoká

9.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Do hlavní skupiny stávajících konkurentů spadají podle toho, jak společnost rozděluje svoji konkurenci, čtyři podniky. Tyto podniky firmě konkurují hlavně položkami jako je obrat, počet zaměstnanců, výrobní portfolio atd. Druhou skupinu tvoří další tři podniky, které společnost vnímá jako vedlejší konkurenci, neboli ne úplně důležitou. O těchto podnicích společnost ví, tudíž si je hlídá, aby minimalizovala hrozbu, že se z těchto vedlejších konkurentů stanou hlavní.

Z důvodu počtu v hlavní a vedlejší skupině konkurentů lze hovořit jako o střední rivalitě, kdy podniky mezi sebou soupeří o zákazníky v oblasti střední Evropy. Pro jednotlivé podniky je důležitý každý jeden zákazník a i proto se firmy snaží rozšířit své výrobní portfolio na další výrobky, které by jim přinesly nové zákazníky.

9.2 Hrozba nově příchozích konkurentů

V ČR má firma pouze jednoho konkurenta, na což by si měla dát firma pozor, neboť se jedná stále o lukrativní pozici pro nově vstupující podnikatelské subjekty. Oblast s kontejnery je na druhou stranu celkem specifická, tudíž lze očekávat, že o potenciálním novém konkurentovi bude podnik vědět dopředu. V takovémto odvětví je potřeba, aby mělo vedení určitě zkušenosti s danou problematikou. Navíc lze očekávat, že náklady spojené

se vstupem na trh budou relativně vysoké, neboť kromě koupě samotného kontejneru je také potřeba sehnat dostatečné prostory a odpovídající vybavení na jeho následnou úpravu. Dále si v dnešní době lze jen těžko udržet dobrou pozici na trhu jen díky kontejnerům, z toho důvodu se současní konkurenti věnují i jiným odvětvím, které však úzce souvisí s hlavním předmětem podnikání.

9.3 Hrozba náhražek

V současné době nejspíš podniku nehrozí, že by se na trhu objevil substitut plně nahrazující kontejnery, s nimiž firma obchoduje. Důvodem je jednoduchost a účelnost kontejneru na vstupu, přičemž jediné, co by mohlo ohrozit klasické kontejnery, by mohly být určité slitiny, které by zaručily celkově nižší výrobní náklady, zvýšily odolnost a celkově zlepšily vlastnosti výrobního materiálu. Avšak vzhledem k tomu, že tohle odvětví není nijak zvláště známé, nelze očekávat v nejbližší budoucnosti tento krok.

9.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé podniku jsou většinou subjekty, které si nechávají vyrábět kontejnery na zakázku, podle vlastních požadavků. Jelikož jde o celkem specifické výrobky, které se dělají na zakázku není zde příliš velký prostor pro případnou dohodu ze strany odběratele. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů je střední, neboť se mění podle typu zákazníka. U některých mohou být kontejnery nepostradatelným doplňkem u jejich dalšího podnikání a u těchto zákazníků lze poté konstatovat, že jejich vyjednávací síla je menší než u těch, kteří na kontejnerech nejsou tak závislí ve spojení s vlastní činností podnikání.

9.5 Vyjednávací síla dodavatelů

V současnosti firma odebírá veškeré kontejnery od zahraničních dodavatelů, především pak přímořských států z důvodu výskytu lodního průmyslu, ve kterém se kontejnery objevují daleko častěji. Z tohoto průmyslu je taky daleko jednodušší získat kontejner v požadované kvalitě a za příznivou cenu, než v zemích bez lodní dopravy. Samozřejmě je reálné sehnat požadované kontejnery i ze zemí jako je Česká republika, Slovensko nebo Rakousko, ale u těchto zemí lze očekávat, že bude vyšší cena. Na druhou stranu se v těchto zemích mohou vyskytovat prodejci, kteří kontejnery kupují v přímořských státech, opravují je a dále prodávají podnikům, jako je společnost XYZ.

10 SROVNÁNÍ S KONKURENČNÍMI PODNIKY

V této části se zaměřím na porovnání podniku s konkurencí na základě vybraných kritérií. Kritéria jsou zvolena tak, aby veškeré informace a čísla byly jednoduše sehnatelné pro zákazníka, neboť pochází z veřejně dostupných listin a webových stránek.

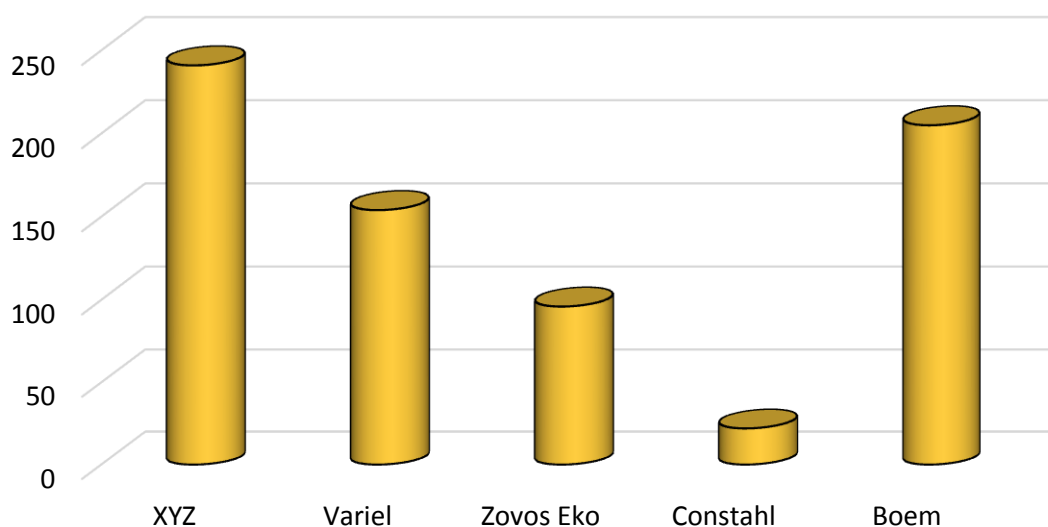
Vybraná kritéria:

- Počet zaměstnanců
- Velikost obratu
- Firemní portfolio
- Webové stránky

10.1 Počet zaměstnanců

Nepostradatelným prvkem v podniku je lidský faktor. Ve výrobním průmyslu hraje nepostradatelnou roli a své kvalitně proškolené pracovníky si podnik většinou snaží udržet co nejdéle. Tuhle myšlenku zastává i vybraný podnik, který každoročně vyplácí svým zaměstnancům odměny, pořádá pro ně firemní akce atd. Zkrátka podnik si svých zaměstnanců cení a chce si je udržet.

Podle údaje o počtu zaměstnanců lze podniky rozčlenit na tři skupiny – malý podnik má většinou do 50 zaměstnanců, střední 51 – 250 a jako velký bývá označován podnik s 251 a více zaměstnanci.

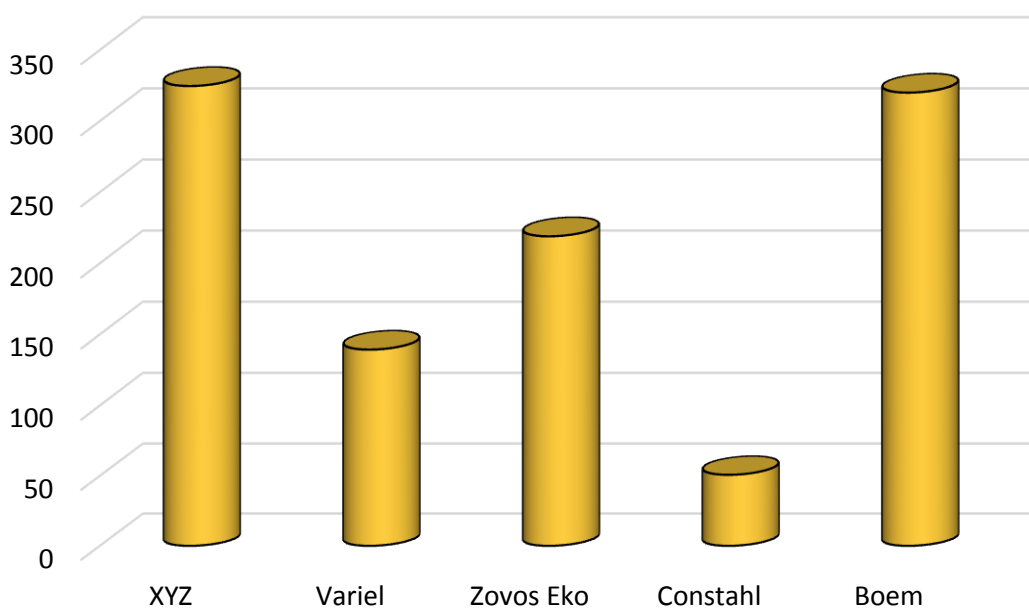


Graf 3 – Přepočtený počet zaměstnanců v roce 2013 ve vybraných společnostech (vlastní zpracování)

Podle tohoto rozdělení lze podniky klasifikovat následovně – vybraný podnik ještě patří do skupiny středních podniků, ale v blízké budoucnosti lze očekávat, že se přehoupne přes hranici 251 a tím by spadl do kategorie velkých podniků. Ostatní podniky kromě firmy Constahl také spadají do kategorie středních podniků, ten jediný lze ještě klasifikovat jako malý podnik.

10.2 Velikost obratu

Velikost obratu je finančním prvkem, podle kterého lze poznat, s jak velkými finančními prostředky podnik pracuje. Tento údaj je součtem všech příjmů za daný rok. Podle tohoto ukazatele lze sice porovnávat podniky na základě tržeb, ale neříká nám nic o tom, v jaké situaci podnik je, jestli se mu daří, zkrátka to jak si firmy vedou na trhu lze pouze odhadovat.



Graf 4 – Velikost obratu v roce 2013 ve vybraných společnostech v mil. Kč (vlastní zpracování)

Z grafu lze podniky seřadit následovně – na pomyslném prvním místě figuruje vybraná společnost, která minulý rok utržila celkově 324,65 mil. Kč, o něco méně utržil Boem a to 320 mil. Kč. Následující konkurenti měli tržby o poznání nižší – Zovos Eko 218,97 mil. Kč, Variel 139,3 mil. Kč a Constahl 50,73 mil. Kč.

Tyto prostředky poté firmy použijí na úhradu nákladů, odměny a především zpětnou investici do podniku, od které se očekává návratnost v podobě vyšších tržeb a většího počtu zakázek.

10.3 Firemní portfolio

Jednotlivé podniky mají společnou především výrobu kontejnerů. Na tomto většina staví a jsou nejdůležitější položkou ve firemním portfolio. Avšak vyrábět jen jeden produkt, když technologie umožňuje vyrábět více, je neefektivní.

Tab. 3 – Firemní portfolio vybraných společností (vlastní zpracování)

	XYZ	Variel	Zovos Eko	Cosntahl	Boem
Speciální kontejnery	✓	✓	✓	✓	✓
Materiálové kontejnery	✓	✓	✓	✓	✓
Ocelové konstrukce	✓	X	✓	X	✓
Sklolaminátové produkty	X	✓	X	X	X
Podzemní odpadkové koše	X	X	X	X	✓
Kompozitové doplňky	X	✓	X	X	X

Z následující tabulky lze vyčíst, že nejrozšířenější nabídku mají podniky Variel a Boem. Variel, jako jediný, vyrábí kompozitové doplňky, které zákazníci nejčastěji využívají jako součástky pro vlastní výrobky. Boem vyčnívá od ostatních podzemními odpadkovými koši, které disponují inteligentní technologií s čipem, který pozná, kdo a kolik odpadků vyhodil a podle toho platí. Tyto kontejnery jsem ještě bohužel zatím v ČR neviděl.

Ve druhé skupině výrobců je vybraný podnik a Zovos Eko. Tyto podniky jsou schopny vyrobit o něco méně než předchozí skupina a ke kontejnerům mají pouze ocelové konstrukce.

Poslední skupina je zastoupena podnikem Constahl, který vyrábí pouze kontejnery.

10.4 Webové stránky

Porovnání na základě webových stránek vychází z hodnotící matice, kdy se jednotlivým kritériím přiřazují body – 5 je nejvyšší známka, 1 nejnižší. V tabulce je poté zanesen součet bodů.

Tab. 4 – Webové stránky vybraných společností (vlastní zpracování)

	XYZ	Variel	Zovos Eko	Constahl	Boem
Nabídka produktů	5	5	4	5	5
Přehlednost	5	5	3	5	5
Kontakt	5	5	4	5	5
Cizí jazyk	4	5	3	5	4
Celkem	19	20	14	20	19

Podle bodového ohodnocení jsou nejlepší webové stránky firem Constahl a Variel. Tyto stránky působí na první pohled přehledně a zákazník má vše potřebné na očích. Nevzniká proto problém, že by zákazník nemohl něco najít. Obě firmy zde mají uvedený kontakt na důležité osoby v podniku, včetně mapy jak se dostat do sídla firmy. Příjemná je taky nabídka jazyků, ve kterých si lze web otevřít. Ve Variel to je 7 jazyků, v Constahl dokonce 8. Jazyky jsou nejspíše pro země, odkud má firma důležité obchodní partnery.

O bod méně získaly podniky Boem a vybraný podnik, které ztratily body na nabídce jazyků, v jakých jsou webové stránky podporovány. Oba weby nabízejí shodně 3 jazyky. Jsou to sice světové jazyky, avšak firmy by mohly tuto nabídku rozšířit, neboť v dnešní době, kdy se většina věcí řeší přes internet, to některé potenciální obchodní partnery může dokonce odradit. Přinejmenším to pro mě může znamenat problém s cizím jazykem.

11 DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Po provedených analýzách lze konstatovat, že vybraná firma je určitě dobrým konkurentem, avšak vždy je dost možností, co by se dalo zlepšit. Na základě těchto analýz se pokusím navrhnout opatření, která by mohla firmě pomoci v budoucnosti.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou ve výrobním průmyslu téměř nepostradatelní. Téměř, protože některé podniky jsou v dnešní době plně automatizovány a lidský faktor se zde využívá pouze na udržování a technickou kontrolu. U vybraného podniku tomu ovšem tak není, zde je lidská síla jednou z nejdůležitějších součástí celého podniku. To, že si je toho podnik vědom jen utvrzuje fakt průměrné mzdy v podniku. V budoucnosti by se však mohlo stát, že podnik nebude mít dostatek kvalifikovaných pracovníků, neboť v dnešní době převládá trend, kdy žáci preferují obecnější nebo humánní vzdělání před tím technickým, tedy alespoň co se týče středních škol. A právě to by mohl být problém, neboť pracovníci v podniku jsou z velké většiny strojaři a dělníci, kteří by se bez technického vzdělání neobešli. Podnik už začal tento problém z části pokrývat tím, že uskutečnil workshop na blízké střední průmyslové škole. V tomto by měl podnik určitě pokračovat, protože žákům dokáže, že jejich obor je perspektivní a že o nich firma ví. Důležitou roli zde hraje i jméno firmy, které v daném kraji něco znamená, protože patří ke špičce. Tuto spolupráci by však podnik mohl rozšířit i do jiných krajů, což by mu mohlo zajistit větší přísun potenciálních zaměstnanců a zároveň by se jméno firmy dostalo do většího povědomí veřejnosti, ale především daných žáků.

V rámci oslovení možných budoucích zaměstnanců by firma mohla uskutečnit exkurze podniku, především pak do výrobních částí. Jestliže by firma nesouhlasila s exkurzí celých tříd, bylo by možné vymyslet určitý program, kdy se na exkurzi dostanou jen vybraní / talentovaní žáci z určitých škol. Toto řešení by zefektivnilo exkurze, ale také snížilo počet potenciálních zaměstnanců.

Obrat

Dosáhnout co největších tržeb je zcela určitě jeden z hlavních cílů každého podniku. Kdyby podnik nedosahoval dostatečných tržeb, dostal by se nejspíš do záporného hospodářského výsledku a to by pro něj znamenalo pouze komplikace.

Z grafu č. 4 vidíme, že podnik pracuje s největšími tržbami v porovnání s konkurencí. Vzhledem k tomu, že podniku se daří a stále roste, lze předpokládat, že si v současném složení konkurence udrží vedoucí pozici.

Tento rostoucí trend by podnik měl udržovat a lze jej dosáhnout většími tržbami. To znamená větší výkony, více strojů, více zaměstnanců a více nákladů. V celkovém měřítku, pokud podnik bude pracovat efektivně, to bude pro podnik znamenat růst a rozvoj.

Firemní portfolio

Slabinou firmy by mohlo být oproti konkurenci relativně malé výrobní portfolio. Firma se zaměřuje na kontejnery a ocelové konstrukce má jako doplňkové služby. Tato nabídka závisí zcela určitě na možnostech firmy, avšak jak jde vidět u konkurence, někteří dokáží vyrábět výrobky, které ne úplně souvisí s ocelovým průmyslem, do kterého spadají kontejnery. Firma by proto mohla přijít s novým výrobkem, nebo rozšířit nabídku konkrétních doplňkových produktů. Jak už je řečeno výše, toto rozšíření závisí na možnostech firmy, především na technickém vybavení. Zavedení nových výrobků by znamenalo investici do nových strojů, tyto stroje musí někde pracovat, tudíž pokud by podnik neměl dostatečné výrobní kapacity, žádalo by si to rozšíření výrobních hal. Tyto stroje by zřejmě někdo musel obsluhovat, což sice znamená nové zaměstnance, ale jestliže by šlo o nové výrobky, nejspíš by byla potřeba nové zaškolení. Celý tento proces by se mohl uskutečnit pouze pokud by měl podnik dostatek volných prostředků, které by mohl investovat. Vzhledem k tomu, že podnik má momentálně dost financí na účtu VH m. o., lze předpokládat, že v blízké době bude investovat do dalšího růstu. Nejspíše do rozšíření, inovací a zkvalitnění výroby.

Reklama

Firma by mohla klást větší důraz na reklamu, neboť být v povědomí veřejnosti by mělo být jednou z priorit každého podniku. Podnik by mohl část svých finančních prostředků investovat do propagace svých produktů a sebe samotného. Měl by se zaměřit na reklamu v technických publikacích, reklamu v místním denním tisku nebo jiných tiskovinách. Další možností je využít billboardových ploch podél cest nebo jiných reklamních ploch po domech a jiných nemovitostech. Průměrná cena pronájmu billboardu podél cesty se pohybuje v rozmezí 4 000 – 6 000 Kč / měsíc.

Webové stránky

Webové stránky má firma v pořádku, avšak mohla by přidat určitě více jazyků, neboť celkový počet tří – čeština, němčina a angličtina není nijak výjimečný. Dále by na svých stránkách mohla vyhotovit určitý katalog, který by jednoduše shrnoval nabídku produktů podniku včetně jejich rozměrů, popisu a ceny. Tento katalog by přinesl určité zjednodušení, kdy by si potenciální zákazníci danou soupisku stáhli do svého PC a mohli si ji prohlédnout i na místech bez internetového připojení.

Jednou z věcí, na kterých by firma mohla ještě zapracovat, jsou firemní stránky na sociálních sítích. Společnost je sice má založené, ale relativně málokdy se na nich něco objeví. Jde většinou o vlny v určitém intervalu v rozmezí 2 – 3 měsíců, což je velký časový prostor. Podnik by si měl příspěvky stanovit tak, aby jich bylo najednou méně, ale v menších časových intervalech. To by zajistilo, že zůstane stále v povědomí svých odběratelů. Tuto stránku by měli dále také propagovat právě v tiskovinách, neboť by právě tento profil na sociální síti mohl sloužit jako pojítka mezi veřejností a děním v podniku.

ZÁVĚR

Cílem analýzy konkurenčního prostředí je zjistit s jakou konkurencí se podnik momentálně potýká. Podle uznávaných ekonomů, jako je M. Porter, existuje několik kategorií, podle kterých lze konkurenty rozřadit. Na základě takového rozdělení může podnik poté najít a zpracovat určitá opatření, která by pozici firmě upevnila, případně vylepšila vůči konkurenci.

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat konkurenční prostředí vybraného podniku. Mezi aplikované metody patřila SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále byl podnik porovnáván na základě určených kritérií se svými konkurenty. Převážně z porovnání a aplikovaných analýz byly poté doporučeny návrhy na řešení a vylepšení konkurenceschopnosti podniku.

První část byla věnována představení podniku a jeho stručné analýze. Díky této analýze nám jsou nyní známy výrobní možnosti firmy. Je zde popsána také konkurenční výhoda, kterou je pozice na trhu založená na tradici a dlouholeté praxi v daném oboru. Další výhodou je bezesporu několikeré ocenění, které firma neustále prezentuje např. na svých webových stránkách, což je jediné dobře. Na základě těchto ocenění by se mohla dostat znovu o něco více do povědomí veřejnosti. Tyto fakty umožňují podniku rozlišit se od konkurence a hrát v jeho prospěch v získání stabilní pozice na trhu.

Druhá část byla věnována aplikaci SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Momentálně hraje ve prospěch podniku mnoho silných stránek, které jsou několikanásobně větší než jejich slabé stránky. Dále také odhalila hrozbu, se kterou by se podnik mohl setkat v blízké době. Mohlo by se totiž stát, že v případě nedostatku kvalifikovaných pracovníků bude těžké sehnat nové z důvodu převisu poptávky nad nabídkou potřebných specialistů.

Poslední část je věnována představení konkurence a srovnání s podnikem. Na základě těchto srovnání jsme nyní schopni prokázat, že podnik je momentálně nejsilnějším konkurentem v porovnání s ostatními, neboť ve všech kritériích se udržoval na předních pozicích. Přesto by se měl podnik snažit stále rozvíjet, případně rozšířit nabídku svých výrobků. To by mu zajistilo vstup na trh s novými produkty, které by mu mohly pomoci v dalším růstu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 9788024715353.

Boem [online]. 2016. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: www.boem.pl

BRECHTA, Bohumil. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

COOPER, John a Peter LANE. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.

Constahl [online]. 2016. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: www.constahl.eu

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

Eltraf [online]. 2015. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: www.eltraf.cz

Finstat [online]. 2015. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://finstat.sk/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-864-1911-8.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5

- Kovo Sipox [online]. 2016. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: www.kovosipox.sk
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- Pavelka [online]. 2016. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: www.pavelka-kontejnery.cz
- PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY [u.a.]: Free Press, 2004. ISBN 07-432-6088-0.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing management. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické, 1999, 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- URBÁNEK, Tomáš. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s.). ISBN 978-80-87197-17-2.
- Variel [online]. 2016. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: www.variel.cz
- Výroční zprávy společností [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: [http:// portal.justice.cz](http://portal.justice.cz)
- XYZ [online]. 2016. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: www.xyz.eu
- Zovos Eko [online]. 2016. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: www.zovos-eko.sk

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

XYZ	Označení vybraného podniku
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
EBT	Earnings Before Tax – zisk před zdaněním
VZV	Vysokozdvížený vozík
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
PC	Personal Computer – Stolní počítač
VH m. o.	Výsledek hospodaření minulých období
Kč	Korun českých
Obr.	Obrázek
Tab.	Tabulka

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 – Konkurence a konkurenční prostředí v časoprostorové funkční závislosti. (Čichovský, 2002)</i>	14
<i>Obr. 2 – Matice k nalezení konkurenční výhody (Blažková, 2007)</i>	16
<i>Obr. 3 – Tvorba strategického plánu (Kaplan, Norton, 2010)</i>	17
<i>Obr. 4 – Pět sil formulujících strukturální atraktivitu odvětví (Grasseová, 2010)</i>	26
<i>Obr. 5 - Matice SWOT (vlastní zpracování)</i>	31
<i>Obr. 6 – Elektrokontejner (xyz.eu)</i>	41
<i>Obr. 7 – Rozvodna (xyz.eu)</i>	41
<i>Obr. 8 – Offshore kontejner (xyz.eu)</i>	41
<i>Obr. 9 – Materiálový kontejner (xyz.eu)</i>	42
<i>Obr. 10 – Materiálový kontejner (xyz.eu)</i>	42
<i>Obr. 11 – Ocelová konstrukce rámu (xyz.eu)</i>	42
<i>Obr. 12 – Logo společnosti (www.variel.cz)</i>	47
<i>Obr. 13 – Logo společnosti (www.zovos-eko.sk)</i>	48
<i>Obr. 14 – Logo společnosti (www.constahl.eu)</i>	50
<i>Obr. 15 – Logo společnosti (www.boem.pl)</i>	51
<i>Obr. 16 – Logo společnosti (www.kovosipox.sk)</i>	52
<i>Obr. 17 – Logo společnosti (www.eltraf.cz)</i>	53
<i>Obr. 18 – Logo společnosti (www.pavelka-kontejnery.cz)</i>	54

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 – Matice SWOT vybrané společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 2 – Porterova analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 3 – Firemní portfolio vybraných společností (vlastní zpracování).....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 4 – Webové stránky vybraných společností (vlastní zpracování)</i>	<i>60</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 – Vývoj výnosů (v tis. Kč) a počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>38</i>
<i>Graf 2 – Podíl exportu na celkových tržbách vybrané společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	<i>39</i>
<i>Graf 3 – Přepočtený počet zaměstnanců v roce 2013 ve vybraných společnostech (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Graf 4 – Velikost obrátu v roce 2013 ve vybraných společnostech v mil. Kč (vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>