

Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY, a.s.

Iva Dvořáková

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva DVOŘÁKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši týkající se problematiky konkurenceschopnosti a teoretické možnosti analýzy.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současné postavení společnosti XY, a.s. na trhu.
- Navrhněte kroky pro zlepšení konkurenceschopnosti ve spolupráci s uvedenou společností.

Závěr – vyhodnocení

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

Seznam odborné literatury:

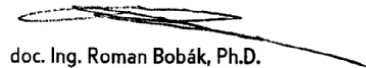
- [1] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7
- [2] KINCL, J. a kol. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-02-8
- [3] KOTLER, P. Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80247-1545-2
- [4] PLESKAČ, J. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání bakalářské práce: 17. března 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2008

Ve Zlíně dne 14. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY, a.s. Hlavním cílem je analýza a posouzení postavení společnosti XY, a.s. na trhu a na základě analýzy navrhnout potřebná opatření ke zlepšení konkurenčního postavení firmy.

Uvedené téma je pro mě zajímavé z hlediska postavení české výrobní firmy na mezinárodním trhu. Ve své práci jsem využila moderní metody analýzy jako je BCG matice, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Klíčová slova: BCG matice, SWOT analýza, Porterova analýza, konkurenceschopnost.

ABSTRACT

The main theme of my work is the Analysis of Company's XY Competitiveness, Inc. The main objective is the analysis and evaluation of the position of company XY, Inc. on the market and according to this analysis I suggested steps that would be needed to improve the competitive position of company XY.

The mentioned theme is attractive for me from the point of view of a productive Czech company situated on the international market. In my work I applied modern analysis methods such as BCG matrix, SWOT analysis and Porter analysis of five competitive powers.

Keywords: BCG matrix, SWOT analysis, Porter analysis, competitiveness.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Dobroslavu Němcovi za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji též pracovníkům firmy XY, a.s. za pochopení a pomoc při shromažďování podkladových materiálů.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KONKURENCESCHOPNOST	10
1.1 MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI	10
1.2 TYPOLOGIE KONKURENCE	10
1.2.1 Cenová a necenová konkurence	12
1.2.2 Konkurenční a monopolní tendence na trzích.....	12
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	13
1.3.1 Konkurenční tahy	15
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.5 MĚŘITELNOST KONKURENČNÍCH VÝHOD	16
1.6 SWOT ANALÝZA.....	17
1.6.1 S – W analýza.....	18
1.6.2 O – T analýza	18
1.7 BCG MATICE	18
1.7.1 Životní cyklus výrobku (Product Life-Cycle, PLC)	19
1.8 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	20
1.8.1 Konkurence v daném odvětví.....	22
1.8.2 Konkurence dodavatelů.....	22
1.8.3 Konkurence kupujících	22
1.8.4 Potencionálně noví konkurenti.....	23
1.8.5 Potencionálně nové výrobky	23
1.9 SPECIFIKA VE STAVEBNICTVÍ.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S.	26
2.1 HISTORIE A SOUČASNOST	26
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	27
2.3 FILOZOFIE FIRMY XY, A.S.....	27
2.3.1 Odběratelé	28
2.3.2 Zaměstnanci	28
2.3.3 Výrobní proces	29
2.4 CERTIFIKÁTY A OCENĚNÍ	30
2.5 EKOLOGICKÉ HLEDISKO.....	30
3 VÝROBNÍ PROGRAM	31
3.1 TECHNICKÁ SPECIFIKACE.....	34
3.1.1 Složení podlahy a stěny	35
3.1.2 Složení stropu.....	35
3.1.3 Ocelový rám	36

3.1.4	Barevné provedení.....	36
3.1.5	Venkovní dveře	36
3.1.6	Okna	36
3.1.7	Fasádní systémy.....	36
3.2	SPECIFIKA MODULOVÉ STAVBY	37
3.3	DOPRAVA A MONTÁŽ.....	37
3.4	DALŠÍ SLUŽBY	38
3.4.1	Spokojenost zákazníka	38
3.5	VÝVOJ TRŽEB A PODÍL JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ VÝROBKŮ	38
3.6	BCG ANALÝZA.....	40
4	ANALÝZA VÝROBNÍHO PROGRAMU	42
4.1	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	42
5	ANALÝZY HLAVNÍCH KONKURENTŮ FIRMY XY, A.S.....	47
5.1	SROVNÁNÍ CENOVÝCH NABÍDEK PRONÁJMU	48
5.2	SWOT ANALÝZA.....	49
5.3	NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY XY, A.S.....	51
5.3.1	Zvýšení výrobní kapacity	51
5.3.2	Rozšíření portfolia výrobků	52
5.3.3	Opatření v oblasti tvorby cen	52
5.3.4	Opatření v oblasti komunikace se zákazníkem	53
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	61

ÚVOD

Každý výrobce je na trhu vystaven dennodenně silné konkurenci na lokálních i globálních trzích. Úspěšné působení výrobní firmy na trhu je tedy dnes více než kdy jindy podmíněno především znalostí tržního prostředí, konkurence a zákazníků.

K velkým změnám v postavení českých firem na trhu za poslední čtyři roky došlo především vstupem České republiky do Evropské unie. Tímto zásadním krokem České republiky se pro české firmy otevřel evropský trh, který přinesl nové možnosti ve výrobě a odbytů výrobků, ale i nové konkurenční prostředí, nové zákazníky s různými nároky a požadavky.

Pro úspěšné působení výrobní firmy na mezinárodním trhu je základní podmínkou její konkurenceschopnost, především v odlišnosti nabízených výrobků i služeb, kvalitě výrobků a služeb, ceně výrobků a služeb, ale také pružnost a rychlost reagování na přání zákazníka, který vytváří tržní prostředí. Pro firmu je nezbytně nutné sledovat tržní vývoj a aktivně a cíleně hledat nové strategie a taktiky při zajišťování odbytových možností pro své výrobky, a to aktivním bojem s konkurenty v daném odvětví, komoditě, čase a prostoru.

Ve své práci jsem se zaměřila především na představení výrobků společnosti XY, a.s., její postavení na trhu a samozřejmě na vliv konkurence, který jí nejvíce zasahuje při rozhodování a plánování.

Cílem mé práce je rozbor konkurenceschopnosti společnosti XY, a.s. a poskytnutí návrhů na zlepšení.

Teoretická část mé bakalářské práce se zabývá obecnou charakteristikou problému konkurenceschopnosti, definicí základních pojmů a moderními metodami analýzy, jako je BCG matice, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

V praktické části mé práce je uvedena základní charakteristika firmy XY, a.s., její historie a současnost, filozofie firmy, výrobní program, základní údaje o výrobě a analýza těchto údajů.

Hlavní náplní této práce je kompletní analýza konkurenceschopnosti firmy XY, a.s., která je zpracována v souladu s výše uvedenými moderními analytickými metodami. Nedílným doplňkem je pak analýza hlavních konkurentů firmy.

V závěru práce v návaznosti na hlavní nedostatky zjištěné analýzou jsem navrhla konkrétní opatření, která by měla vést ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy XY, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost ukazuje, jak je podnik efektivní na trhu ve srovnání s ostatními podniky, které nabízejí podobné nebo stejné výrobky a služby. Aby podnik mohl plnit své cíle, musí být konkurenceschopný a neustále soutěžit v různých disciplínách. Hlavními jsou především cena, kvalita výrobků i služeb, odlišnost nabízených výrobků i služeb, pružnost reagování a rozhodování, a hlavně rychlost.

Cena je částka, kterou musí zákazník zaplatit za výrobek nebo službu a je jedním z hlavních rozhodovacích faktorů, pokud jsou parametry a kvalita srovnatelné u všech výrobků.

Kvalita souvisí s mnoha hledisky např. použitými materiály, vykonanou prací, atd. Obecně řečeno, jedná se o shodu, nakolik výrobek nebo služba dle zákazníka slouží svému účelu.

Odlišnost nabízených výrobků a služeb se týká specifických rysů: vzhledu, nákladů provozu, záruky, atd. Odlišnost bývá příčinou preference konkrétního výrobku před výrobky konkurenčními.

Pružnost je schopnost reagovat na změny. Na trhu uspěje ten výrobce, který změny očekává a je schopný využít je ve svůj prospěch.

Rychlost (krátká doba trvání jednotlivých činností) znamená být schopen zákazníkovi dát rychleji to, co potřebuje a žádá. Můžeme to také chápat jako schopnost podniku přicházet častěji na trh s novými výrobky a službami. [2]

1.1 Marketing konkurenceschopnosti

Marketing konkurenceschopnosti lze definovat jako cílené a uvědomělé, teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty v daném odvětví, komoditě, funkci, času a prostoru. [1]

1.2 Typologie konkurence

Aby byla možná existence tržní konkurence, zdůrazňují se tyto *tři základní podmínky*:

- na trhu musí být současně několik prodejců a nebo kupujících a žádný z nich nemůže samostatně ani v malé skupině ovládnout trh

- prodejci a nebo kupující disponují stejnorodými výrobky nebo službami
- vstup i výstup z trhu je volný (neomezený). [8]

Úspěšné působení na trhu je možné pouze pokud podnik zná svou konkurenci a neustále se snaží uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Význam konkurenčního prostředí je značný, neboť pod jeho tlakem se podniky snaží neustále inovovat a zdokonalovat své výrobky a jejich využití a snaží se snižovat náklady na výrobu.

Podle charakteru konkurenčních tlaků lze rozlišit dva základní typy konkurenčních aktivit: komoditní a substituční konkurence.

1. *Komoditní konkurence* představuje konkurenci mezi dodavateli stejného druhu zboží. Dále ji můžeme rozdělit na homogenní konkurenci, která probíhá mezi konkurenty s totožnými nebo vzájemně nahraditelnými výrobky. V tomto případě jde především o soutěžení v ceně, dodacích a platebních podmínkách. Druhou možností je heterogenní konkurence. Tento typ nalezneme u výrobků a služeb, které jsou výrazně diferencované.
2. *Substituční konkurence* probíhá mezi dodavateli výrobků a služeb z různých oborů, které jsou však určeny stejné skupině zákazníků. Jde například o situaci, kdy si zákazník může koupit obyčejné psací pero a blok, psací stroj a nebo počítač. V této konkurenci je nutné neustále inovovat své výrobky pro co největší uspokojení zákazníka jiným způsobem a účinněji než konkurence. [3]

Konkurenci lze v dnešní době globalizace a otevírání trhů rozdělit také podle rozsahu konkurenčního působení na:

- *globální konkurenci*
- *alianční konkurenci*
- *národní konkurenci*
- *meziodvětvovou konkurenci*
- *odvětvovou konkurenci*
- *komoditní konkurenci*

Dalším kritériem pro rozdělení konkurence je nahraditelnost výrobku nebo služby na trhu:

- *konkurence značek*
- *konkurence odvětvová*
- *konkurence formy*
- *konkurence rodu* [1]

1.2.1 Cenová a necenová konkurence

Podstatou *cenové konkurence* je dobrovolné snižování ceny zboží ze strany výrobců. Důvodem, proč takto výrobci snižují cenu, není přebytek zboží na trhu, pouze se snaží ovládnout trh a přilákat více zákazníků. *Necenovou konkurencí* se také výrobci snaží zvýšit prodej výrobků nebo služeb, základním motivem není cena, ale růst kvality výrobků, reklama, dokonalejší servis a služby. [5]

1.2.2 Konkurenční a monopolní tendence na trzích

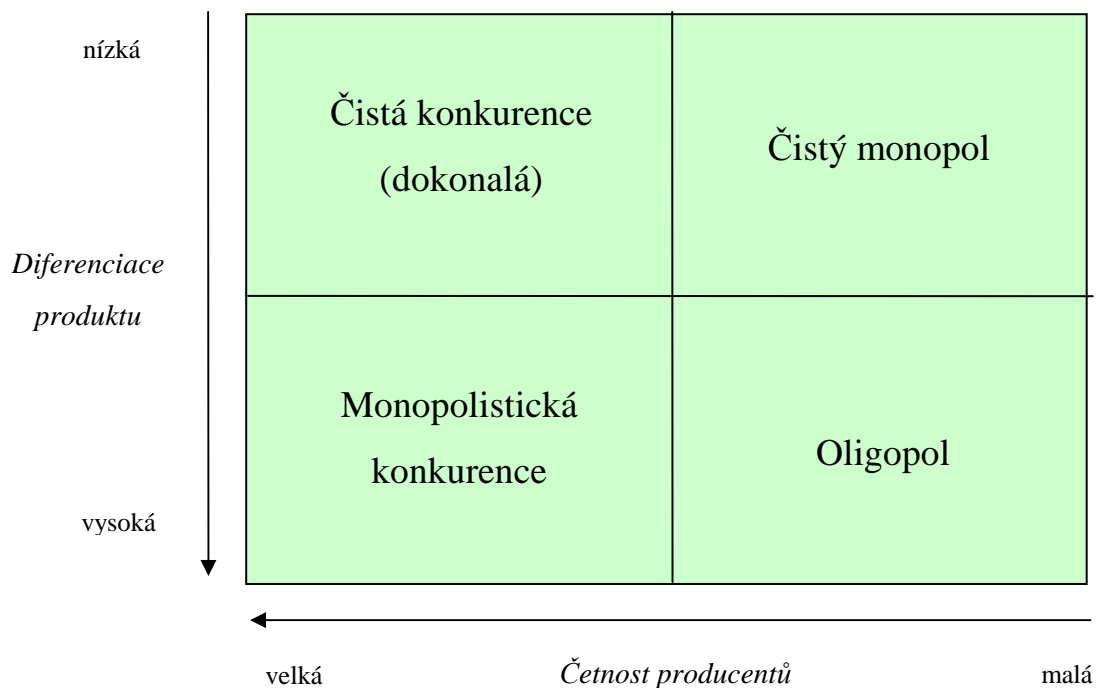
Konkurenci z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, dělíme na dokonalou a nedokonalou. *Dokonalá konkurence* je pouze abstrakcí, kdy všichni účastníci trhu mají rovné podmínky, homogenní výrobky a nemohou ani ovlivnit tržní cenu výrobku nebo služby. Ovšem i výrobci v dokonalé konkurenci se snaží maximalizovat svůj zisk. Jediná možná metoda jsou úspory na nákladech při výrobě.

V reálném světě se můžeme setkat s různými formami nedokonalé konkurence. Rozlišujeme *tři základní typy nedokonalé konkurence*:

- *Monopolistická konkurence* – v mnoha směrech se podobá dokonalé konkurenci, jde o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci, na který je volný vstup. Jediným rozdílem je, že výrobek je diferencovaný u jednotlivého výrobce, a proto se může lišit i cena. Projevuje se zde boj o zákazníka s příznivými dopady (růst kvality a technické úrovně výrobku), při kterém se využívají formy cenové i necenové konkurence.
- *Oligopol* – přístup do odvětví je omezen, na trhu zůstává pouze několik výrobců. Ceny jsou vyšší než v podmínkách dokonalé nebo monopolistické konkurence, protože oligopolisté mají možnost omezovat nabídku na trhu, a tím nutit spotřebitele

zaplatit za zboží vyšší cenu. Konkurence je omezena a využívá se hlavně forma ne-cenové konkurence.

- *Monopol* – je poslední formou nedokonalé konkurence, kdy v odvětví zůstává jediný výrobce určitého výrobku, který tak získává „absolutní moc“ nad spotřebitelem. [5]



Obr. 1 Vazby mezi mírou diference produktu a četností producentů [6]

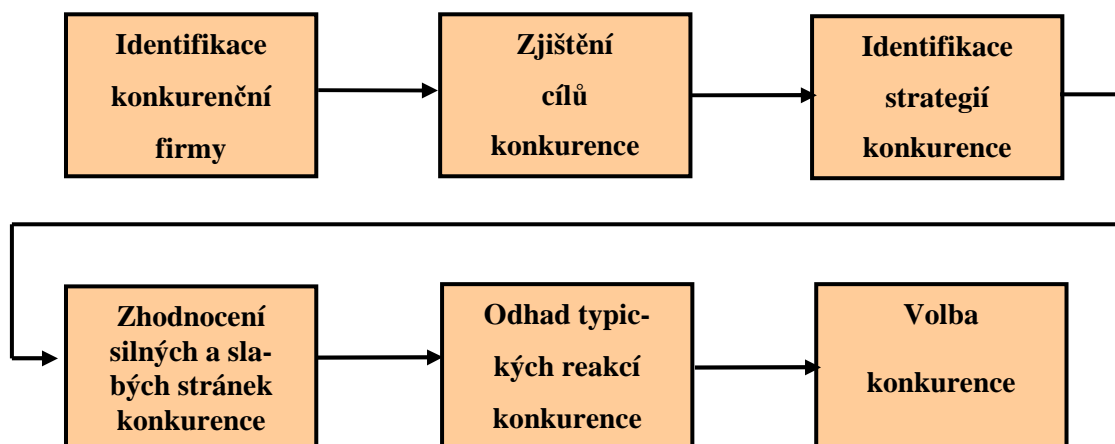
1.3 Konkurenční strategie

V dnešní době nestačí pouze pochopit zákazníky. Každý podnik je dennodenně vystaven silné konkurenci na lokálních i globálních trzích. Nejen Evropská unie se snaží odstranit bariéry mezi jednotlivými evropskými zeměmi a dereguluje řadu dříve chráněných trhů. Mezinárodní společnosti pronikají na trhy v jihovýchodní Asii a vytvářejí globální konkurenci. Výsledkem celého procesu je, že firmy nemají jinou možnost, než se stát dostatečně „konkurenceschopné“. To znamená, že již nestačí pouze sledovat reakce svých zákazníků (i potenciálních), ale také sledovat svou konkurenci. [4]

Každý podnik má na výběr, jak se vyrovnat s konkurencí. Existují tři základní možnosti, aby byl podnik na trhu úspěšný, a to buď svou konkurenci porazit, spolupracovat s ní, a nebo s ní „žít v míru“. Každá z těchto možností má však své výhody a nevýhody, proto je velmi důležité zvolit správnou konkurenční strategii. [8]

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Než podnik zvolí jakou konkurenční strategii využije, musí si položit dvě základní otázky. První se týká přitažlivosti odvětví pro výrobce, zda je schopen dosahovat dlouhodobé výnosnosti. Druhou otázkou jsou konkurenční činitelé, kteří určují vzájemné postavení uvnitř daného odvětví. Ne vždy je podnik schopen se správně rozhodnout, proto nastávají situace, kdy sice podnik má na trhu převahu, přesto nedosahuje přitažlivého zisku a nebo podnik působí v přitažlivém odvětví, ale nemá dostatečně vysoký podíl na trhu. [7]

Při zvolené strategii bereme samozřejmě také v úvahu strategii, kterou zastává konkurence. Prvním krokem při poznávání konkurence je analýza konkurence. Jde o proces identifikace klíčových konkurentů, zhodnocení jejich cílů, poznání silných a slabých stránek, typických reakcí při změnách na trhu apod. Během této analýzy je důležité zvolit z konkurentů takové, které je podnik schopen ohrozit a naopak, kterým je důležité se vyhnout. Teprve po této analýze může podnik zvolit správnou konkurenční strategii a získat tak konkurenční výhodu.



Obr. 2 Kroky při analýze konkurence [4]

1.3.1 Konkurenční tahy

Každá firma, která dosáhla určitého postavení na trhu, se snaží svou pozici udržet. Využívá konkurenční tahy, kterými útočí na konkurenci, nebo se naopak brání proti hrozbám ze strany jiných firem. Tyto tahy se mění podle rolí, které firma na trhu hraje.

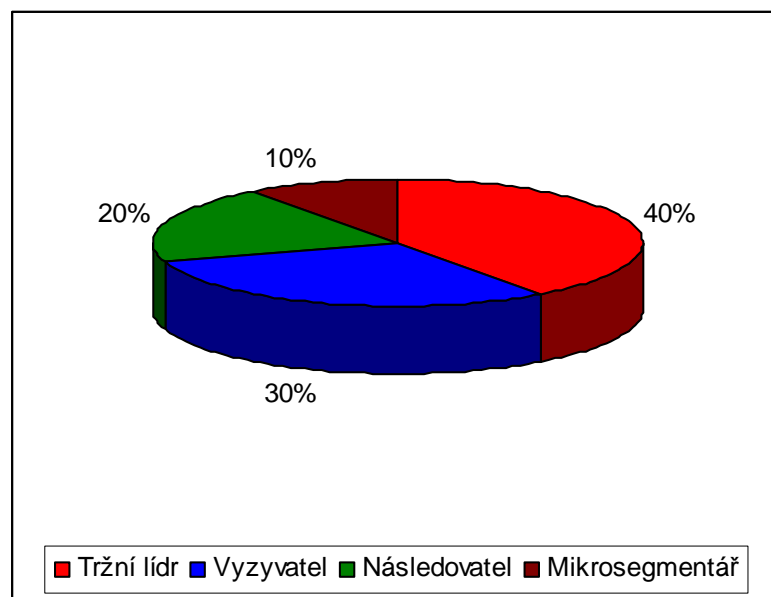
Existují čtyři základní tržní role:

Tržní lídr – společnost, která má v rukou zhruba 40% trhu, tedy největší tržní podíl, obvykle ovlivňuje změny cen na trhu, zavádění nových produktů, apod.

Vyzývatel – drží přibližně 30% trhu, jedná se o společnost s druhým nejvyšším tržním podílem, která se neustále snaží svůj podíl zvyšovat.

Následovatel – vlastní asi 20% trhu, většinou se pouze snaží udržet svůj tržní podíl.

Mikrosegmentář (výklenkář) – několik firem, které obsluhují malé segmenty, kterých si větší společnosti nevšímají.



Obr. 3 Struktura trhu [4]

1.4 Konkurenční výhoda

Základním kamenem *konkurenční výhody* je nabídnout zákazníkovi vyšší hodnotu, a to buď nižší cenou, nebo vyšším užitekem, který je schopen dorovnat i výši ceny. V podstatě jde o uspokojení potřeb cílových zákazníků lépe než konkurenční nabídky. [4]

Existuje několik faktorů, které mohou být konkurenční výhodou pro podnik:

- cena (prodejní, výrobní, spotřebitelská, apod.)
- systém koupě (za hotové, na úvěr, leasing, na splátky, apod.)
- jakost (certifikáty ISO, trvanlivost, spolehlivost, apod.)
- ekologické hledisko
- balení
- logistika a doprava (rychlost, cena, volba dopravce, apod.)
- poskytnuté informace odběrateli (komplexnost, srozumitelnost, dostupnost, apod.)
- distribuce (čas, náklady, apod.)
- servis (dostupnost, délka opravy, kvalita servisu, náhrada, apod.)

Všechny tyto faktory lze sledovat ze dvou úhlů, podle toho kdo je nositelem konkurenční výhody. Může to být jak produkt samotný, tak producent výrobku. [1]

1.5 Měřitelnost konkurenčních výhod

Marketingoví odborníci, ekonomové i prodejci se snaží určit měřitelnost konkurenčních výhod produktů i producenta. Proto se výrobci snaží konkurenční výhody dále kvantifikovat podle míry významnosti a měřítka jejich podílu na rozhodování kupujících. V podstatě jde o přiřazení hodnoty konkrétní konkurenční výhodě, což je také měřítkem konkurenceschopnosti.

Cíle kvantifikace:

1. Nabídnout zákazníkovi produkt s co nejširším spektrem konkurenčních výhod s vysokou měřitelnou hodnotou k uspokojení jeho potřeby.
2. Rozpoznat nárůst konkurenční výhody v každé fázi výrobně distribučního procesu, což umožňuje definovat efektivnost jednotlivých operací.
3. Určení vztahu mezi konkurenčními výhodami a hodnotou produktu (k vytvoření ceny). [1]

Existuje mnoho metod ke kvantifikaci konkurenční výhody. Já jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila BCG matici a SWOT analýzu.

1.6 SWOT analýza

SWOT je zkratka anglických slov: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby).

SWOT analýza je nástrojem využívaným pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů, zahrnuje postupy technik strategické analýzy a skládá se ze dvou analýz: S – W a O – T. Základem metody je klasifikace a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin:

- *silné stránky*
 - *slabé stránky*
- } vnitřní prostředí organizace, S – W analýza
- *příležitosti*
 - *hrozby*
- } vnější prostředí organizace, O – T analýza

Pomocí této analýzy se organizace snaží maximalizovat své přednosti (silné stránky) a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby, aby dosáhla strategického úspěchu. Poskytuje manažerům informace o současné i budoucí pozici firmy a vede ke zlepšení výkonnosti organizace.

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Obr. 4 Schéma SWOT analýzy

Popis SWOT analýzy:

Strategie SO – využití silných stránek na získání výhody.

Strategie WO – překonání slabin využitím příležitostí.

Strategie ST – využití silných stránek na čelení hrozbám.

Strategie WT – minimalizování nákladů a čelení hrozbám. [10]

1.6.1 S – W analýza

Rozbor silných a slabých stránek zobrazuje, jakým směrem se bude pravděpodobně rozvíjet další činnost posuzované firmy s ohledem na udržení a další rozvoj silných stránek, které tvoří konkurenční výhodu. Slabé stránky se firmy budou snažit odstranit nebo zmírnit.

V S – W analýze je důležité zhodnotit:

- finanční sílu a zdraví firmy
- šíři výrobního programu
- stabilitu
- pozici v jednotlivých částech trhu
- míru flexibility
- technickou a technologickou úroveň
- strukturu a stabilitu zákazníků nebo zadavatelů zakázek [6]

1.6.2 O – T analýza

Rozbor příležitostí a rizik umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě přinést výhody, od rizikových. Současně se také zabývá riziky, se kterými by mohla být firma konfrontována v budoucnosti.

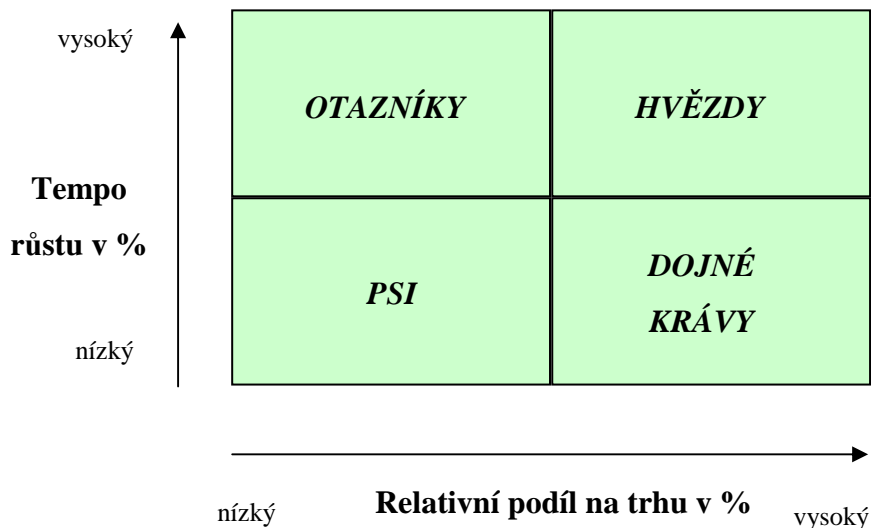
Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu; rizika naopak podle pravděpodobnosti nastání rizika a podle vážnosti. [10]

1.7 BCG matice

Tuto metodu hodnocení konkurenceschopnosti zhruba v šedesátých letech 20. století vyvinula marketingová skupina Boston Consulting Group. Pomocí BCG matice lze hodnotit konkurenceschopnost jednotlivých strategických jednotek konkrétního producenta.

Metoda je založena na kvantifikaci podílu strategické jednotky na tržním segmentu a sledování růstu počtu kupujících za jednotku času. Pro vyhodnocení těchto ukazatelů využijeme podíl strategické jednotky na trhu a tempo růstu podílu na trhu v čase.

Kromě posuzování konkurenceschopnosti, lze tuto metodu využít pro definování účinnosti, efektivnosti a ziskovosti produktu v jednotlivých empiricky stanovených hranicích příznačně označených jako *dojná kráva* (Cash Cow), *hvězda* (Star), *otazník* (Question Mark) a *pes* (Dog). Současně jednotlivá pole matice určují i základní parametry, které by měl podnik respektovat v rámci životního cyklu produktů. [1]



Obr. 5 BCG matice [1]

Charakteristika jednotlivých polí matice:

Hvězdy – produkty s relativně vysokým podílem na rychle rostoucím trhu.

Otažníky – produkty s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu.

Psi – produkty s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu, bez perspektivy.

Dojné krávy – výrobky s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. [11]

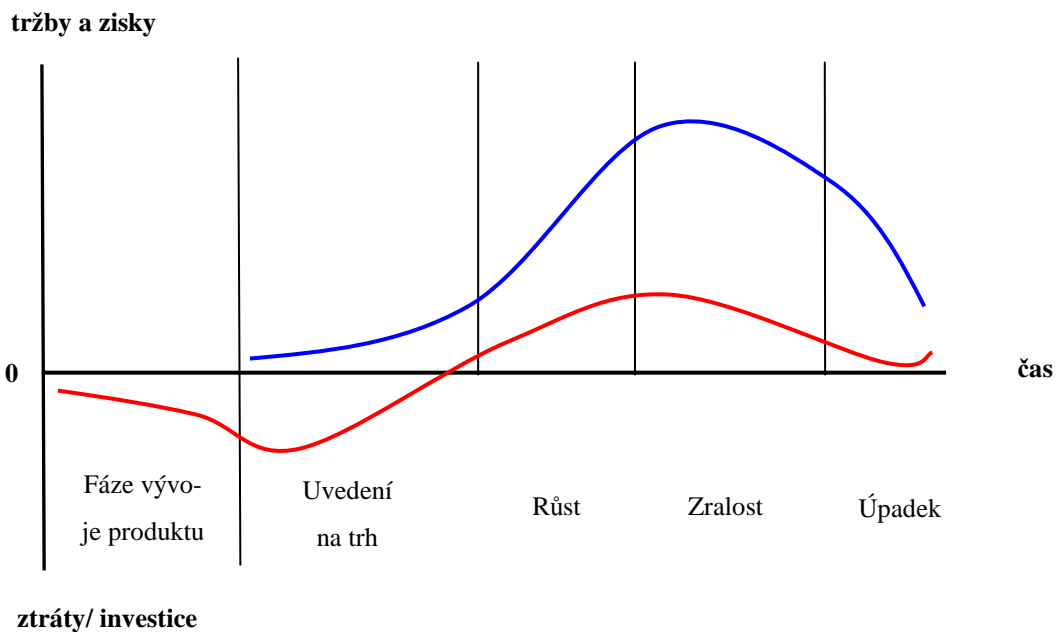
1.7.1 Životní cyklus výrobku (Product Life-Cycle, PLC)

Každý výrobek uvedený na trh se nebude prodávat na věky, proto je na vedení podniku zajistit dlouhý a „zdravý“ život výrobku a samozřejmě dosahovat slušného zisku, který odpovídá vynaloženému úsilí. Je důležité uvědomit si, že každý produkt má nějaký životní cyklus, ačkoliv jeho přesný tvar a délku nelze dopředu určit.

PLC tedy zobrazuje vývoj tržeb a ziskovosti v průběhu života každého produktu.

Pět charakteristických fází PLC:

1. **Vývoj produktu** začíná, když přijde podnik s novou myšlenkou produktu nebo vylepšení stávajícího. Během této fáze jsou zisky nulové, pouze rostou investiční náklady.
2. **Uvedení na trh** je období, kdy se trh seznamuje s produktem. Začínají pomalu růst tržby, ale kvůli velkým výdajům na zavedení výrobku na trh jsou zisky stále nulové.
3. **Růst** znamená rychlé přijetí výrobku trhem a samozřejmě nárůst zisků.
4. **Zralost** je období, kdy se zpomalí růst tržeb, zisky se drží na stabilní hladině, případně mohou začít klesat kvůli výdajům na marketingovou obranu produktu proti konkurenci.
5. **Úpadek** znamená propad zisku a pokles tržeb.



Obr. 6 Tržby a zisky během života produktu od jeho vzniku po zánik [4]

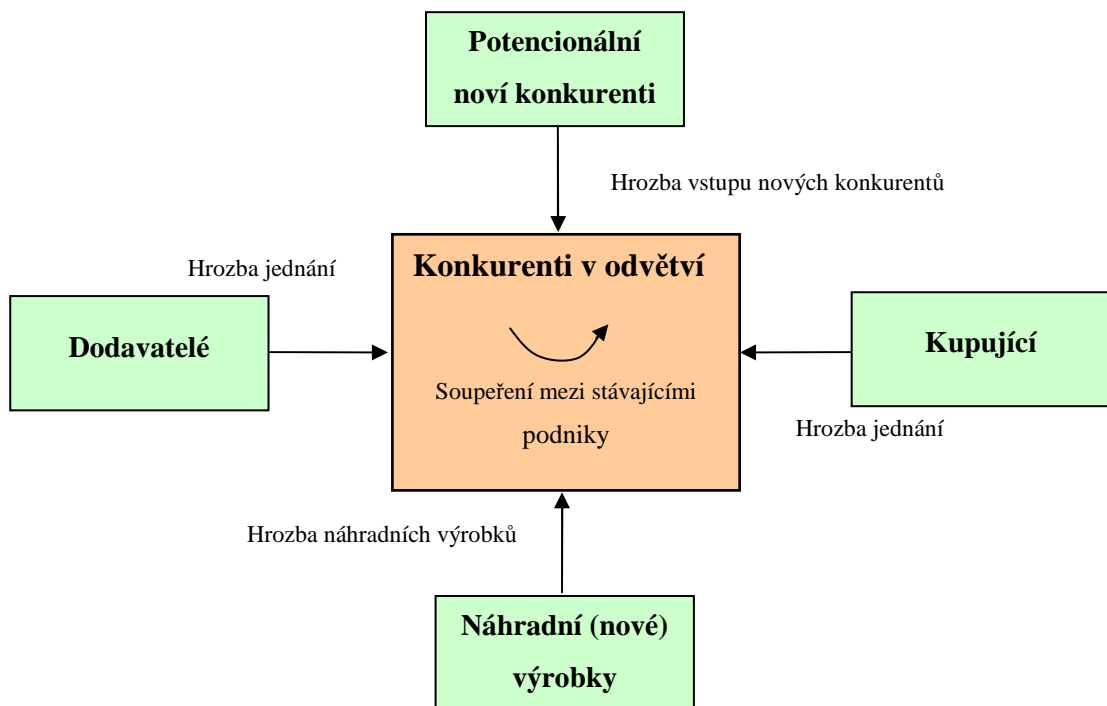
1.8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Základním faktorem určujícím výnosnost podniku podle Michaela E. Portera je přitažlivost odvětví. Aby podnik mohl zvolit správnou konkurenční strategii, musí pochopit pravidla konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. V každém odvětví lze pravidla konkurence rozdělit do pěti dynamických konkurenčních faktorů. Společné působení všech

pěti konkurenčních sil rozhoduje v daném odvětví o schopnosti podniku vytěžit co největší zisky.

Pět dynamických konkurenčních faktorů:

- Vstup nových konkurentů
- Hrozba nových výrobků nebo služeb, které nahradí dosavadní
- Hrozba jednání kupujících
- Hrozba jednání dodavatelů
- Soupeření mezi existujícími konkurenty



Obr. 7 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Těchto pět konkurenčních sil rozhodují o výnosnosti odvětví, jelikož ovlivňují potřebné investice v daném odvětví, náklady, ceny, a zároveň jsou základními ekonomickými a technickými rysy daného odvětví. [7]

1.8.1 Konkurence v daném odvětví

Jde o soutěžení mezi výrobci se stejnými nebo funkčně podobnými výrobky a službami. Za podstatné se považují tyto faktory:

- rozsah a atraktivnost příležitostí v daném odvětví;
- počet a ekonomická charakteristika jednotlivých konkurentů;
- náklady na výrobu a nezbytný rozvoj výrobků a služeb, inovace a modernizace
- využití výrobní kapacity...

1.8.2 Konkurence dodavatelů

Faktory ovlivňující konkurenci dodavatelů:

- ukazatele hodnoty dodávaných výrobků a služeb (náklady/cena, kvalita, apod.)
- konkurenční atmosféra v daném odvětví (počet potencionálních dodavatelů)
- možnost dodavatele nahradit odběratele
- počet, a vztahy dodavatelů i odběratelů (aliance a koordinace)
- závislost dodavatele na odběru jeho výrobků odběratelem
- podmínky logistiky
- schopnost rychle reagovat na změny na trhu...

1.8.3 Konkurence kupujících

Konkurence kupujících je velmi podobná konkurenci dodavatelů. Jedná se opět o dodavatelско-odběratelské vztahy, které jsou ovlivňovány faktory:

- ukazatele hodnoty dodávaných výrobků a služeb (náklady/cena, kvalita, apod.)
- konkurenční podmínky v daném odvětví
- možnost kupujících změnit dodavatele
- závislost na odběru dodávek kupujícími
- vzdálenost a podmínky logistiky...

1.8.4 Potencionálně noví konkurenti

Sledované faktory:

- inovační úroveň výrobků a služeb nových konkurentů
- kvalita managementu
- zajištění infrastruktury dodavatelských vztahů...

1.8.5 Potencionálně nové výrobky

Tato konkurenční síla je nebezpečná v důsledku překvapivého inovačního posunu nad úroveň dosavadních výrobků a služeb na trhu, proto sledujeme tyto faktory:

- rozdíl v inovační úrovni a ukazatelích hodnoty výrobku a služeb
- marketing a distribuční sítě nových substitutů... [8]

1.9 Specifika ve stavebnictví

V České republice je stavebnictví významnou součástí hmotné produkce. Stavební trh ročně realizuje stavební práce v hodnotě 210-220 mld. Kč, podílí se na tvorbě HDP zhruba 6% podílem a zaměstnává kolem 200 tis. lidí.

Ve stavebnictví nalezneme několik aspektů, které se v jiných odvětvích nevyskytují.

Stavba jako výrobek je:

- nákladná, rozměrná, imobilní, s dlouho životností a unikátní povahou (vyžaduje speciální přípravu);
- vždy pevně spojena s pozemkem a většinou realizována dle individuálních potřeb zákazníka;
- časově náročná, v průběhu může nastat mnoho změn
- určena předem pro známého zákazníka (investora)
- sezónní výroba (s ohledem na klimatické podmínky)
- vysoce náročná na lidskou práci (různé profese, velký počet pracovníků)
- existuje velká spotřeba materiálu (náročnost na evidenci, manipulaci a dopravu)...

Stavební trh se vyznačuje:

- náročností na kapitál a jeho pomalým obratem;
- komplikovaností smlouvy mezi investorem a dodavatelem (smlouva o dílo);
- rozdílem charakteru mezi investory;
- rozmanitostí mezi jednotlivými typy staveb;
- různými způsoby zadáváním zakázek (výběrová řízení, apod.);
- vysokou citlivostí poptávky...

Zvláštnosti stanovení ceny:

- speciální způsob tvorby odbytových cen prací
- předběžný rozpočet uveden ve smlouvě
- konkurence existujících a nově vznikajících staveb z důvodu dlouhé životnosti...

V porovnání s průmyslem pro stavebnictví platí:

- působí klimatické změny
- stavby se nevyrábí do zásoby
- pracoviště je dočasným místem výroby
- manuální náročnost
- individuálnost výroby
- velká fluktuace pracovníků
- velké rozměry a hmotnost stavby... [6]

V dnešní době rychlého rozvoje stavebnictví vznikají nové způsoby stavby a typy budov, využívají se nové materiály apod. Stavební podnik, který jsem si vybrala pro svou bakalářskou práci je unikátní svou výrobou a liší se v několika specifikách stavebnictví. Především v rychlosti stavby a nezávislosti na klimatických podmínkách, mobilitou a výrobě ocelových rámců do zásoby, aby byli schopni plnit co nejrychleji požadavky svých zákazníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Firma XY, a.s. je jedním z největších výrobců obytných a sanitárních modulů v Evropě. Vyrábí dle návrhů zákazníka, montuje sestavy, nabízí pronájem a leasing jednotlivých kusů i celých sestav včetně vybavení, s možností případného pozdějšího odkupu. Provádí kompletní servis, montáž, demontáž a přestavby.

2.1 Historie a současnost

Firma XY, s.r.o. byla založena v roce 1991 jako ryze česká soukromá společnost. Teprve v roce 2002 se firma transformovala na XY, a.s. Ve své činnosti navázala na bohaté zkušenosti získané v minulosti při výrobě obytných buněk (Raumzellen) pro český a východní trh. V průběhu let začala firma postupně pronikat do dalších evropských zemí. Orientovala se především na německý, švýcarský a rakouský trh.

Tato obchodní orientace byla v prvopočátcích důležitým přínosem pro získání informací o normách a technologiích západní Evropy.

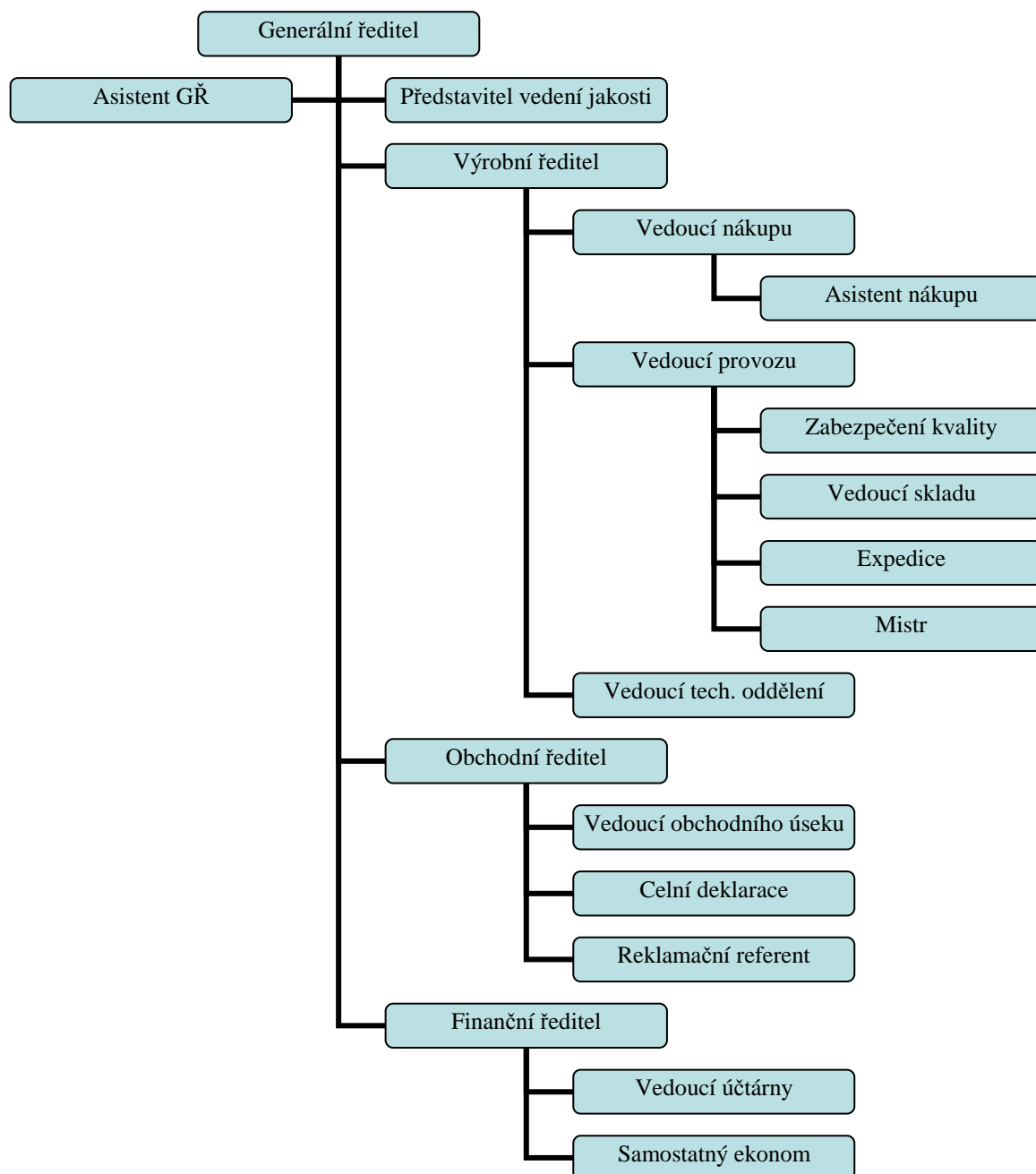
Společnost XY, a.s. je vlastníkem pěti výrobně-technických provozů, které zabezpečují pokrytí požadavků zákazníků. Hlavní sídlo firmy je ve Slušovicích. Obchodní a pronájemní pobočky jsou v Praze a Bratislavě.

Obchodním zástupcem pro slovenský trh je firma XY MS-Cont v Žilině, která zabezpečuje logistiku montáží a servis staveb pro zákazníky po celé Evropě.

V roce 1998 byla založena pobočka XY Deutschland GmbH se sídlem v Drážďanech, která poskytuje všechny uvedené služby především pro německé odběratele.

Společnost XY, a.s. se se svými více jak 300 zaměstnanci řadí ke středním výrobním podnikům Zlínského kraje. Každým rokem firma investuje nemalé finanční prostředky do rozvoje technologií a modernizace výrobních linek. Díky neustálým investicím si firma, i přes silnou konkurenci, udržuje pevné postavení na trhu a řadí se mezi jedničky v Čechách i na Slovensku. Jedním z hlavních ukazatelů je dlouhodobě rostoucí roční obrát společnosti.

2.2 Organizační struktura



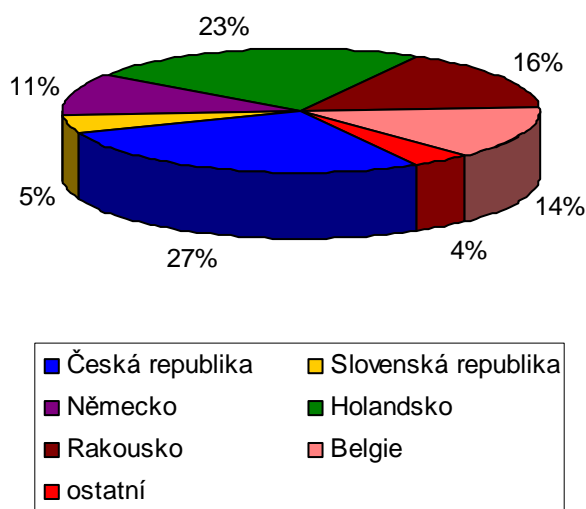
Obr. 8 Organizační členění vedení

2.3 Filozofie firmy XY, a.s.

Firma XY, a.s. se snaží dostat do podvědomí zákazníků především profesionálním přístupem, kvalitou, ale hlavně snahou splnit očekávání svých zákazníků. Ve snaze o zkvalitnění výrobního procesu získala certifikát ISO 9001.

2.3.1 Odběratelé

Prioritou firmy XY, a.s. je udržet si dobrou pověst kvalitou výrobků a odpovídající cenou za ně a důsledným dodržováním dodacích termínů dohodnutých se zákazníkem. Hlavní filosofií této firmy je trvalá kvalita výrobků před krátkodobým zvýšením obrátu. Neustále se snaží rozšířit svůj výrobní program. Díky tomu jsou činní ve všech evropských zemích.



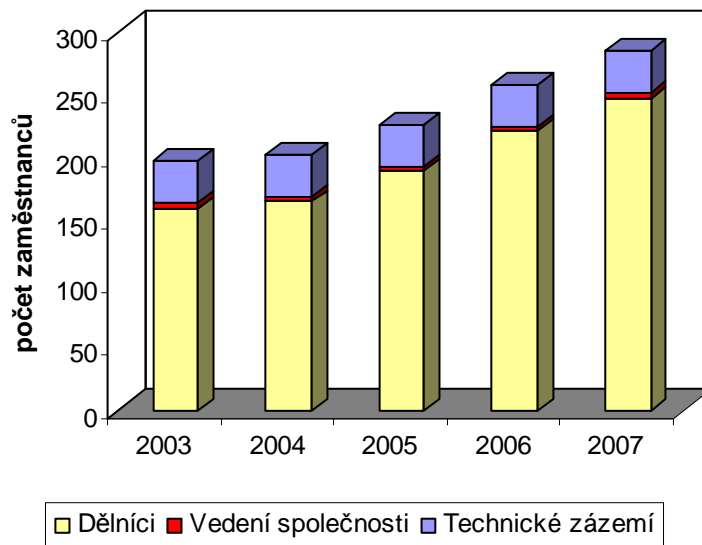
Obr. 9 Poměr vývozu k prodeji v České republice za rok 2007

2.3.2 Zaměstnanci

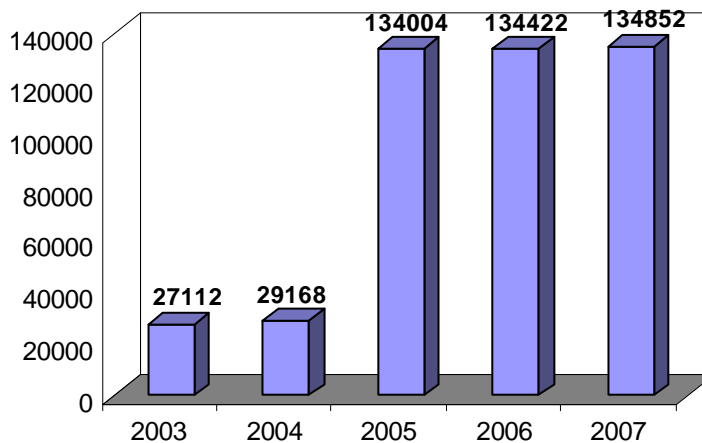
Pracovníci jsou vybíráni jak podle odborných tak podle lidských kvalit, jako jsou čestnost, schopnost práce v týmu a integrita. Vzhledem k neustálému zavádění nových technologií je vzdělávání nedílnou součástí, tím se zaměstnanci stávají vedoucí výkonnou silou podniku. Ve firmě XY, a.s. je mezi zaměstnanci udržována dobrá komunikace, zastává se zde názor, že nejdůležitější je otevřená informační politika. Při každém rozhodování se berou v potaz také názory a nápady zaměstnanců, kterých se tyto změny nebo úkoly týkají.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců během let 2003- 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Zaměstnanců celkem	197	202	234	258	284
Vedení společnosti	4	4	4	4	4
Technické zázemí	33	33	33	33	33
Dělníci	160	165	189	221	247



Obr. 10 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 – 2007



Obr. 11 Graf vývoje produktivity zaměstnanců

Z grafu vývoje produktivity zaměstnanců je patrné, že rok 2005 byl pro firmy XY, a.s. zlomový. V té době se společnost prosadila na zahraničních trzích a tím zvýšila několikanásobně své výnosy. Růst počtu zaměstnanců jde tak ruku v ruce s růstem produktivity a roční objem tržeb na jednoho zaměstnance neustále roste.

2.3.3 Výrobní proces

Všechny výrobní procesy jsou definovány, popsány a pravidelně auditovány. Všichni zaměstnanci spolupracují na průběžné optimalizaci procesů, mají odpovědnost, ale také kompetence. Hlavní myšlenkou je pevný řád, pořádek a dynamické rozhodování.

2.4 Certifikáty a ocenění

- SLV München – osvědčení pro svařování konstrukcí dle DIN EN 10 025 odpovídající DIN 18 800, díl 1 tzv. „velký svářecí průkaz“
- SVV Praha, s.r.o. – Certifikát jakosti ISO 9001
- Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – Certifikát obecně technických požadavků na výstavbu
- Technický a zkušební ústav stavební, n.o. – Certifikát prokázání shody
- Technický a zkušební ústav stavební, n.o. – Technické osvědčení kontejneru
- P.B.I., spol. s.r.o. – Posouzení požárně – technických charakteristik výrobku kontejneru s požární odolností 30 a 60 minut
- HANSEATISCHES UMWELTBÜRO Lübeck – Certifikát zvukové izolace kontejnerů

2.5 Ekologické hledisko

Při výrobě jsou použity ekologicky nezávadné materiály a při výstavbě je dbáno na minimální narušení přírody a provozu v blízkém okolí nového objektu. Úklid stavebního odpadu a materiálu po dokončení stavby je samozřejmostí a většina použitých materiálů je recyklovatelných.

3 VÝROBNÍ PROGRAM

- Sanitární a kancelářské kontejnery



Obr. 12 Sanitární a obytné kontejnery

- Skládací kontejnery



Obr. 13 Skládací kontejnery

- Skladové a technologické moduly



Obr. 14 Skladové a technologické moduly

- Obytné sestavy



Obr. 15 Obytné sestavy

- Budovy pro gastronomii, školy, školky a nemocnice



Obr. 16 Budovy pro gastronomii, školy, školky a nemocnice

- Výrobní a výstavní budovy pro průmysl



Obr. 17 Výrobní a výstavní budovy pro průmysl

- Budovy pro peněžní, obchodní a pojišťovací ústavy



Obr. 18 Budovy pro peněžní, obchodní a pojišťovací ústavy

- Technické vybavení budov



Obr. 19 Technické vybavení budov

- Rodinné domy

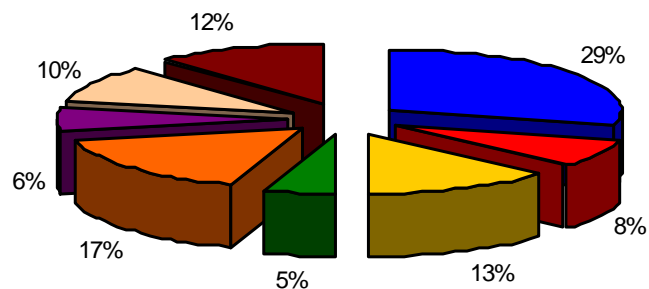


Obr. 20 Rodinné domy

- Zařízení pro staveniště



Obr. 21 Zařízení pro staveniště



- Sanitární a obytné kontejnery
- Skládací kontejnery
- Skladové a technologické moduly
- Obytné sestavy a rodinné domy
- Budovy pro gastronomii, školy, školky a nemocnice
- Výrobní a výstavní budovy pro průmysl
- Budovy pro peněžní, obchodní a pojišťovací útvary
- Technické vybavení a zařízení pro staveniště

Obr. 22 Procentuální podíl výroby

V roce 2007 byl stav produkce společnosti následující: největšího počtu z vyráběných výrobků dosahují sanitární a obytné kontejnery s 29% z celkové produkce. Dále následují Budovy pro gastronomii, školy, školky a nemocnice se 17%, skladové a technologické mo-

duly s 13%, technické vybavení a zařízení pro staveniště s 12% a budovy pro peněžní, obchodní a pojišťovací služby s 10% z celkové produkce. Nejméně zastoupeny jsou skladovací kontejnery, obytné sestavy a rodinné domy a výrobní a výstavní budovy pro průmysl.

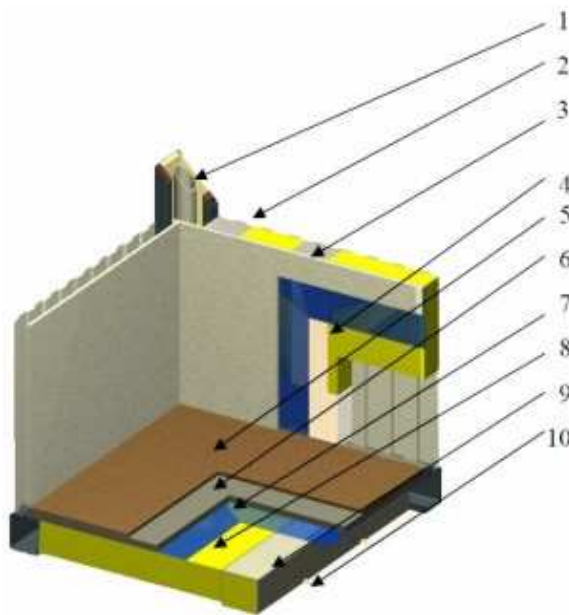
3.1 Technická specifikace

Základní moduly jsou řešeny v délce od 2.438 mm do 12.000 mm, v šířkách od 2.438 mm do 3.900 mm a se světlou výškou od 2.300 mm do 3.100 mm. Na základě individuální konzultace se zákazníkem je firma schopna plnit požadavky podle potřeby a přání zákazníka „na míru“. Každý samostatný modul se skládá ze samonosné ocelové rámové konstrukce, která odpovídá přesně statickým požadavkům podle plánovaného místa postavení. Podlahové, stěnové a střešní rámy jsou vyrobeny z ocelových profilů v různých profilových sítích a jsou svařeny do kostry ve tvaru kvádrů v požadovaných velikostech.

Rámy jsou pískově otryskány a nastříkány vysoce kvalitní základní barvou, případně jsou použity celopozinkované díly. Vnější i vnitřní stěny jsou jako suchá stěnová výstavba s vynikajícími izolačními vlastnostmi. Podlaha se skládá z pozinkovaného profilovaného plechu, odpovídající tepelné izolaci, parozábrany, podlahové desky a libovolné podlahové krytiny.

Takzvanou suchou výstavbou a montáží je umožněno okamžité užívání stavby, neexistuje žádná stavební vlhkost apod. Krátká doba výstavby vede k rychlejšímu navrácení investic, a tím také k atraktivním výnosům. Nezanedbatelnou výhodou je zkrácení doby amortizace.

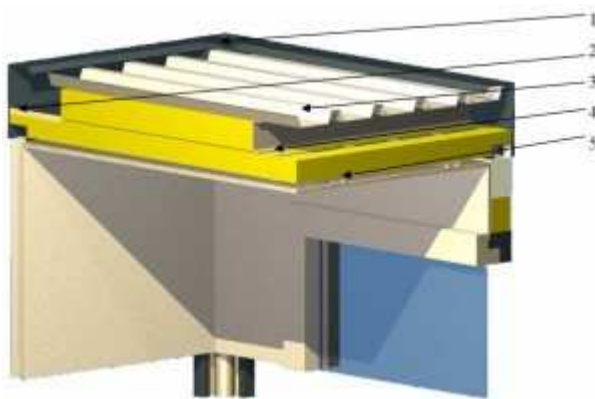
3.1.1 Složení podlahy a stěny



- 1 - Zateplený příčný sloup se svodem vody uvnitř
- 2 - Vnější opláštění
- 3 - Vnitřní opláštění farmacellovými deskami s tapetou nebo dřevotřískou
- 4 - Rám z pozinkovaného plechu k osazení izolací, oddělen parozábranou
- 5 - Podlahovina (PVC, linoleum, koberec, lamina)
- 6 - Cemetotřísková deska CTD o síle 22 mm
- 7 - Parozábranové fólie
- 8 - Minerální vata o tloušťce 80 až 120 mm
- 9 - Tepelně odizolovaný ocelový profil „omega“
- 10 - Profilovaný pozinkovaný plech

Obr. 23 Složení podlahy a stěny

3.1.2 Složení stropu



- 1 – Ocelová ISO kostka
- 2 – Příčný stropní nosník sloužící ke svodu vody zaizolovaný polystyrenem 20 mm
- 3 – Pozinkovaný trapézový plech
- 4 – Stropní izolace z minerální vaty, přesazená přes sebe pro eliminaci tepelného mostu
- 5 – Ocelové U-profilů pro uchycení stropu po vnitřní straně zakryty parozábranou, pohled je ukončen bílými PVC lištami

Obr. 24 Složení stropu

3.1.3 Ocelový rám



Obr. 25 Ocelový rám

Rám kontejneru je tvořen samonosnou ocelovou konstrukcí, je svařen z válcované uhlíkaté oceli, určený pro dvojnásobnou až pětinasobnou stohovatelnost. Základní nátěr rámu je proveden antikorozi barvou. V případě požadavků na zvýšenou odolnost se rám vyrábí z ocelových pozinkovaných profilů.

3.1.4 Barevné provedení

Po základním nástřiku je kontejner lakován dvousložkovou barvou v libovolném barevném odstínu. Sílu lakování lze zvýšit pro větší odolnost proti poškrábání až do síly 350 μm . Barvy lze na kontejneru kombinovat v libovolném provedení.

3.1.5 Venkovní dveře

Nejčastěji jsou dodávány venkovní plastové dveře s vícekomorovým systémem. Výplň je tvořena z izolačního dvojskla, tepelná prostupnost je $U = 1,1 \text{ Wm}^{-2}\text{K}^{-1}$ (tato hodnota se blíží hodnotě jakou má 30 cm silná zeď).

3.1.6 Okna

Okna jsou plastová, hliníková, otvíraná sklopná, sklopná, fixní, zasklená izolačními dvojskly se stejnou tepelnou propustností jako dveře. Obvykle jsou vybaveny roletou se zajištěním. Rámy oken je opět možné dodat v libovolném barevném provedení.

3.1.7 Fasádní systémy

Firma XY, a.s. nabízí kromě základního opláštění kontejneru také několik fasádních systémů:

- Hliníkové desky
- Cihlové obklady

- Trapézový plech
- Obložení dřevem
- Omítka
- Opláštění polyuretanovými panely

3.2 Specifika modulové stavby

Modulová stavba se skládá z 90 % průmyslově předpřipravených elementů. Systematizovaná sériová výroba ve vytápěných halách dovoluje kvalitativně vysoce hodnotnou, na povětrnostních vlivech nezávislou realizaci stavby. Po vzoru ocelových pozemních staveb je postupováno podle standard a již ve fázi plánování jsou řešeny otázky o zateplení, konstrukci, typu oken apod. .

Standardizovanými pracovními postupy a kontrolou jakosti je zajišťována vysoká kvalita systému. Nespornou výhodou je možnost změnit v krátké době stávající půdorys, žádná stěna nemá nosnou funkci a může být proto odstraněna, popř. přemístěna. A pokud už je budova prostorově nedostačující, jednoduše se může libovolně rozrůst např. o další patro. K efektivitě stavby také přispívá, že vodo-toporozvody a elektrorozvody jsou přímo zabudovány v jednotlivých modulech a stačí je pouze propojit mezi sebou.

3.3 Doprava a montáž

Jednotlivé moduly jsou přepravovány přímo na stavenišťe po celé Evropě (lodí, vlaky, nákladními automobily i letadly). Jediné omezení, které vyžaduje technologie montované výstavby, je volný příjezd na místo stavby pro nákladní automobil a autojeřáb. Firma XY,a.s. nabízí možnost dopravy až 50ti speciálními kamionovými soupravami v jeden nakládací termín. Takto velká přeprava kontejnerů je možná díky úzké spolupráci se spediční firmou SOLOTRANS Zlín.

Moduly jsou na staveništi během několika dnů smontovány do jedné uzavřené systémové budovy. Podstatné stavební části jako okna, dveře, podlahoviny a obklady jsou již v modulech vestavěny. To značně redukuje dobu výstavby a s tím spojené náklady. Firma XY, a.s. má vlastní montážní týmy, které poskytuje svým zákazníkům.

3.4 Další služby

Firma XY, a.s. samozřejmě nabízí kompletní servis ke svým výrobkům a to jak záruční, tak pozáruční.

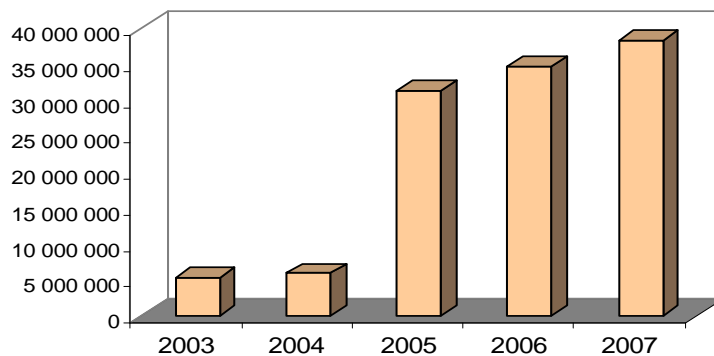
Mezi další služby patří:

- rychlé zpracování poptávek
- technická a konzultační činnost
- vyhotovení výkresové dokumentace již během nabídky
- příprava základních stavebních podkladů pro zahájení stavebního řízení
- statické, tepelné a zvukové výpočty
- leasing po celé České a Slovenské republice
- pronájem s možností pozdějšího odkupu modulů i celých sestav.

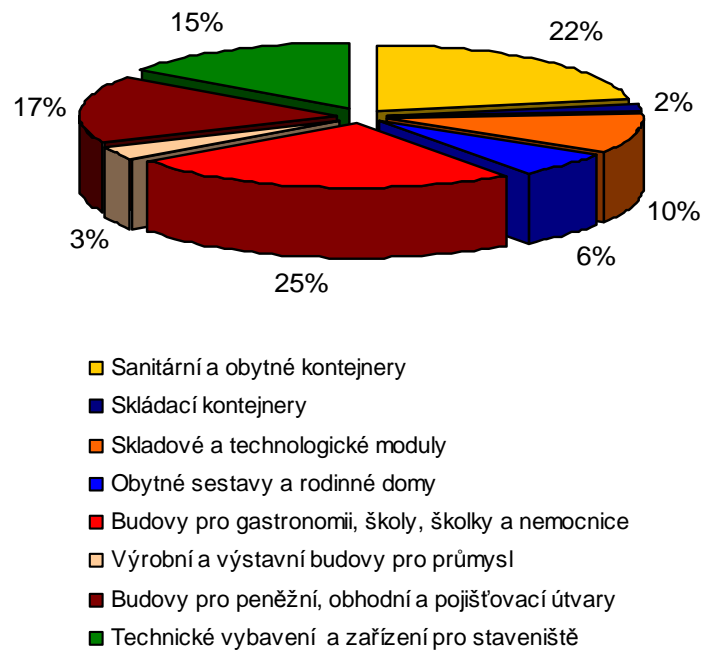
3.4.1 Spokojenost zákazníka

Firma XY, a.s. se snaží během celé spolupráce se zákazníkem komunikovat, ptát se na požadavky, spokojenost popřípadě na nedostatky, aby každému zákazníkovi mohli co nejvíce vyhovět. Jako nejdůležitější projev spokojenosti považuje firma opětovný návrat zákazníků nebo případné doporučení od spokojených zákazníků.

3.5 Vývoj tržeb a podíl jednotlivých druhů výrobků



Obr. 26 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb
za rok 2003 – 2007

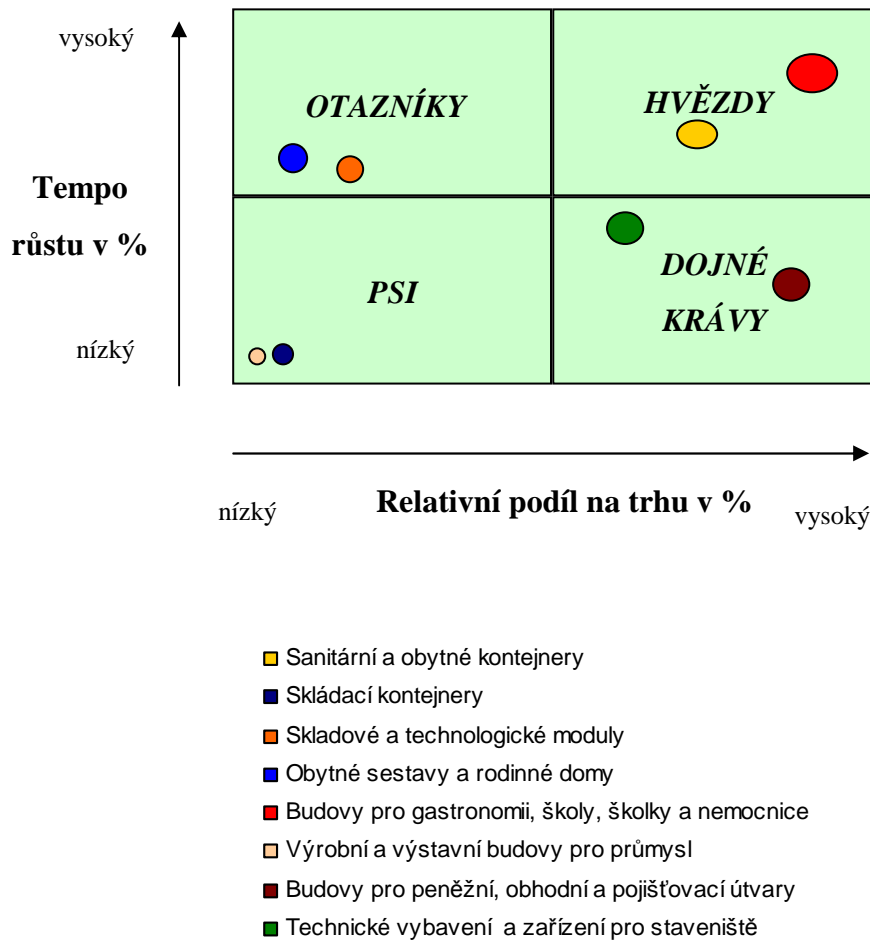


*Obr. 27 Procentuální podíl jednotlivých výrobků
na tržbách*

Nejvíce tržeb firmy XY, a.s. získává díky výstavbě budov pro gastronomii, školy, školky a nemocnice a výrobou sanitárních a obytných kontejnerů. Tyto tržby pokrývají 47% tržeb za vlastní výrobky a služby. Dalšími výraznými tvůrci tržeb jsou budovy pro peněžní, obchodní a pojišťovací útvary a technické vybavení a zařízení pro staveniště. Nejméně tržeb plyne z výrobních a výstavních budov pro průmysl a ze skládacích kontejnerů.

3.6 BCG analýza

Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb má rostoucí tendenci. Jak již bylo zmíněno, opět je patrný velký nárůst tržeb v roce 2005, kdy se firma XY, a.s. prosadila na zahraničních trzích. Vývoj tržeb v jednotlivých letech je závislý na objemu produkce společnosti za rok. Objem produkce je tvořen množstvím realizovaných zakázek na jednotlivé stavby.



Obr. 28 BCG matice

BCG matice je nástrojem pro strategické plánování v marketingu, zabývá se ročním tempem růstu zkoumaného trhu a relativním tržním podílem, kdy se porovnává tržní podíl firmy s jejím největším konkurentem. Matice je rozdělena do čtyř základních kvadrantů: Hvězdy, Krávy, Psi a Otazníky.

Pro firmu XY, a.s. je výroba budov pro gastronomii, školy, školky a nemocnice a výroba obytných a sanitárních kontejnerů **hvězdou**, protože mají relativně vysoký podíl na trhu a jsou pro firmu stálým finančním zdrojem z dlouhodobého hlediska, jsou ziskové.

Krávou je pro tuto společnost výroba budov pro peněžní, obchodní a pojišťovací útvary a technické vybavení a zařízení pro staveniště. Tyto výrobky mají své pevné postavení na trhu a marketingové investice jsou nižší. Z hlediska vývoje by měly být tyto výrobky schopny udržet si ještě dlouhou dobu své postavení na trhu i proti konkurentům.

Obytné sestavy a rodinné domy a technologické a skladové moduly jsou pro firmu XY, a.s. **otazníkem**, mají vysoké tempo růstu s relativně malým tržním podílem. Patří do rozvíjejícího se trhu, ale nemají na něm velký finanční podíl.

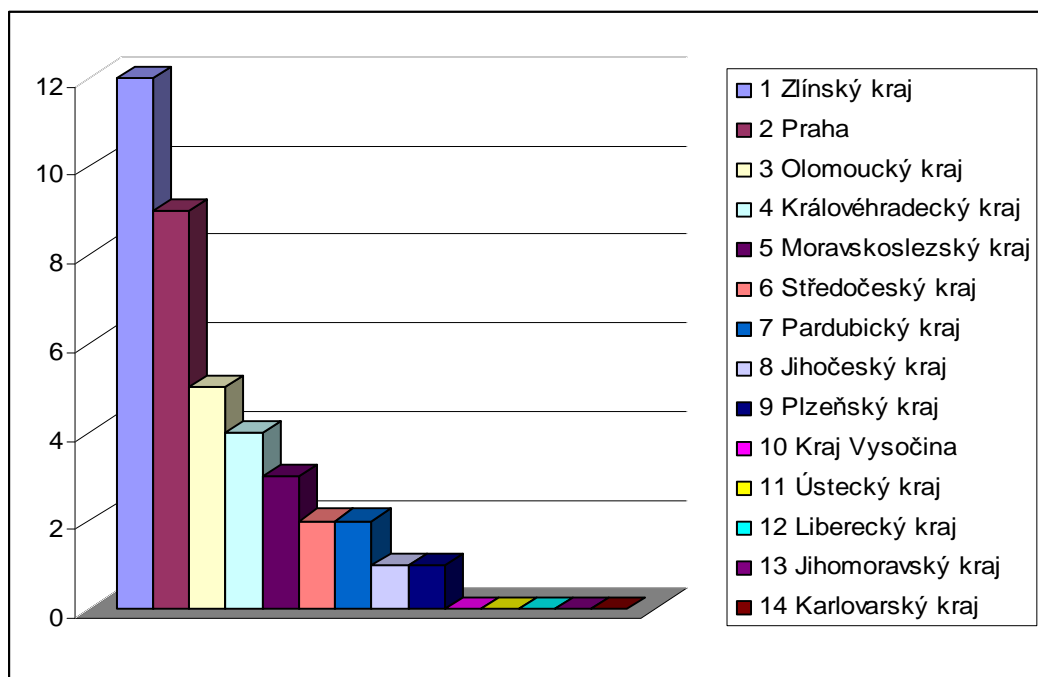
Mezi bídné **psi** jsem zařadila skládací kontejnery a výrobní a výstavní budovy pro průmysl, které mají nízký podíl na trhu a nemají příliš velkou perspektivu pro firmu.

4 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROGRAMU

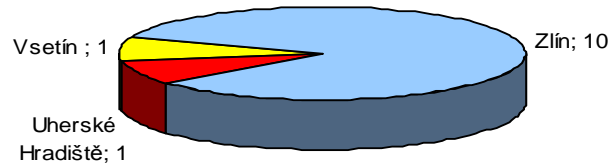
4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

1. Konkurence v odvětví

Konkurence výrobců obytných a sanitárních kontejnerů ve Zlínském kraji je největší v České republice jak je vidět na obrázku 22.



Obr. 29 Počet výrobců a prodejců obytných kontejnerů v jednotlivých krajích



Obr. 30 Výrobci a prodejci obytných kontejnerů ve Zlínském kraji

Z grafu výrobců obytných kontejnerů je patrné, že největší zastoupení výrobců je ve Zlíně. Hlavními konkurenty pro firmu XY, a.s. jsou především:

- Uniko Zlín, a.s.
- IMECON, s.r.o.
- ContiMade, spol. s.r.o.
- OFC, spol. s.r.o.
- PEGAS CONTAINER, s.r.o.
- Premier Containers, s.r.o.
- KOMA MODULAR CONSTRUCTION

2. Konkurence dodavatelů

Mezi dodavatele lze započítat jak dodavatele materiálu, tak logistické firmy, které představují pro výrobce kontejnerů jednu z nejdůležitějších složek.

Dodavatelé materiálu:

1. Opláštění kontejnerů:

- ALU styl (jediný dodavatel ve Zlínském kraji)
- ROVA-CZECH, a.s. (Jihomoravský kraj)
- TECTONICA, spol. s.r.o. (Jihomoravský kraj)

- OK – mont STM, spol. s.r.o. (Jihomoravský kraj)

2. *Válcovaná uhlíkatá ocel:*

- LEVSTAHL, s.r.o. (Středočeský kraj)
- Erlen, s.r.o. (Moravskoslezský kraj)

3. *Okna a dveře:*

- OKNO, spol. s.r.o.
- VENTANA PLUS, s.r.o.
- TOP WOOD WINDOWS

4. *Nátěry a barvy na povrchy:*

- ROKOSPOL, a.s.
- Domosa Zlín

5. *Další dodavatelé...*

Logistické firmy:

- SOLOTRANS Zlín

3. *Konkurence kupujících:*

Ve stavebnictví je konkurence pojatá jinak než v ostatních průmyslových odvětvích. Hlavním rozdílem je získávání zakázek přes soutěže a výběrová řízení, kde stavební firmy musí zaujmout nejen cenou, ale také účelností, kvalitou, rychlostí apod. Firma XY, a.s. v minulém roce vyhrála několik takovýchto zakázek a to nejen v České republice. Jako příklad bych chtěla uvést stavbu fotbalového stadionu v Německu, kterou firma XY, a.s. stihla postavit za čtyři měsíce ze 170 kusů modulů. Dále nové učebny univerzity ve Švýcarsku, které byly postaveny během tří měsíců. Jednalo se o komplex pěti budov nových

učebních a kancelářských prostor. A v neposlední řadě bych chtěla uvést SKI areál na Slovensku dokončený za necelých pět týdnů.



Obr. 31 SKI areál na Slovensku



Obr. 32 Nové učebny univerzity ve Švýcarsku



Obr. 33 Fotbalový stadion v Německu

4. Vstup nových konkurentů na trh:

Po zavedení tržní ekonomiky v České republice se objevilo mnoho nových firem a výrobních podniků. Postupem času tržní tlak konkurence rostl. V dnešní době je tlak konkurence tak vysoký, že je velmi obtížné nalézt odvětví, ve kterém není vysoký konkurenční boj a bez jakýchkoliv problémů a je umožněn vstup novým podnikům na trh. Neustále roste tlak na kvalitu a rychlost výroby. Důležitým prvkem je neustálá inovace a rozvoj výrobků a služeb a samozřejmě rychlé a pružné reagování na změny na trhu. Do popředí se v dnešní době dostávají podniky s tradicí a dobrou pověstí. Ve Zlínském kraji, jak již bylo zmíněno je velký tlak na výrobce obytných a sanitárních kontejnerů, proto nelze očekávat, že by na tento trh vstoupili noví konkurenti.

5. Substituty na trhu:

Stavba svou účelností musí plnit požadavky investora nebo konečného uživatele, proto hledání substitutů není příliš jednoduché. Samozřejmě modulovou výstavbu lze nahradit výstavbou betonovou nebo cihlovou. Ale většinou, když se investor rozhodne pro modulovou výstavbu, záleží mu především na rychlosti a kvalitě, kterou nabízí právě stavba z kontejnerů.

5 ANALÝZY HLAVNÍCH KONKURENTŮ FIRMY XY, A.S.

Firma XY, a.s. za své hlavní konkurenty ve výrobě, prodeji a pronájmu obytných a sanitárních kontejnerů ve Zlínském kraji považuje:

➤ **Pegas Container, s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 2001 se specializací především na český, německý, holandský, belgický a švýcarský trh. Nabídka této společnosti je srovnatelná s firmou XY, a.s., a to jak cenově, tak kvalitou a zkušenostmi.

➤ **ContiMade, spol. s.r.o.**

Společnost ContiMade vznikla v roce 1993. Ve Zlínském kraji je jednou z nejdéle působících firem v daném odvětví. Přesto má pouze 65 stálých zaměstnanců a obrat okolo 150 mil. Kč ročně. Tato firma neposkytuje pronájem kontejnerů, pouze leasing. Také se zaměřila především na západní Evropu.

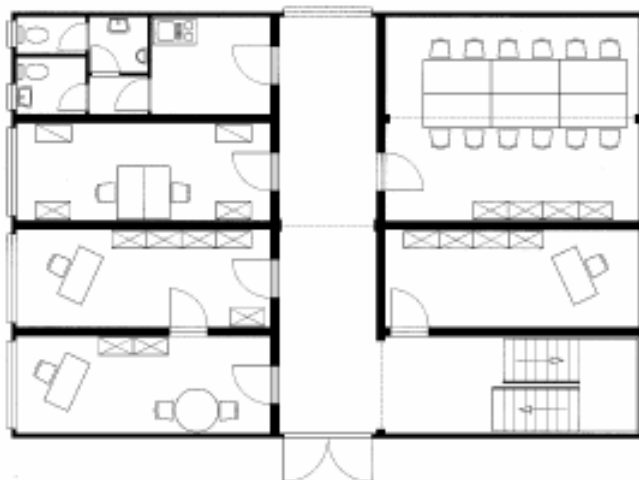
➤ **Koma, spol. s.r.o.**

Koma, spol. s.r.o. byla založena v roce 1992 ve Vizovicích, kde navázala na výrobu maringotek. Dnes je tato firma působící v západní Evropě, ale i ve Východní, především Kazachstán a Rusko, považována za jednu ze tří nejvýznamnějších ve svém oboru.

➤ **IMECON containers**

Firma IMECON containers je ryze českou soukromou společností založenou v roce 1999. Po prvotním zaměření se především na český trh, postupně expandovala na německý, rakouský, holandský a dánský. Na konci roku vykazovala produkci 9792 kusů kontejnerů (maximální výroba firmy XY, a.s. je 4000 kusů kontejnerů ročně).

5.1 Srovnání cenových nabídek pronájmu



Obr. 34 Vybraný půdorys sestavy

Tento vybraný půdorys pro porovnání cenové nabídky pronájmu největších konkurentů firmy XY, a.s. se skládá ze čtyř základních kancelářských kontejnerů, jednoho duo kontejneru, jednoho sanitárního, dvou chodbových a jednoho schodišťového kontejneru. V dnešní době není schopen každý začínající podnikatel bez sídla firmy postavit si nové prostory, proto jsem se rozhodla pro srovnání cenové nabídky pronájmu kancelářských kontejnerů. Jedná se o pronájem na více než jeden rok s pravidelnými měsíčními platbami. Pro srovnání cen pronájmu jsem si vybrala firmu Pegas Container a firmu Algeco, která se zabývá pronájmem stavebnicových konstrukcí po celé Evropě.

Tab. 2 Pronájem kancelářského kontejneru

	Kancelářský kontejner	počet	celkem
XY, a.s.	3 750 Kč	4	15 000 Kč
Pegas Container, s.r.o.	3 750 Kč	4	15 000 Kč
Algeco	3 590 Kč	4	14 360 Kč

Tab. 3 Pronájem kancelářského duo kontejneru

	Kancelářský duo kontejner	počet	celkem
XY, a.s.	7 500 Kč	1	7 500 Kč
Pegas Container, s.r.o.	7 500 Kč	1	7 500 Kč
Algeco	7 200 Kč	1	7 200 Kč

Tab. 4 Pronájem sanitárního kontejneru

	Sanitární kontejner	počet	celkem
XY, a.s.	6 900 Kč	1	6 900 Kč
Pegas Container, s.r.o.	6 900 Kč	1	6 900 Kč
Algeco	7 455 Kč	1	7 455 Kč

Tab. 5 Pronájem chodbového kontejneru

	Chodbový kontejner	počet	celkem
XY, a.s.	2 100 Kč	2	4 200 Kč
Pegas Container, s.r.o.	2 100 Kč	2	4 200 Kč
Algeco	2 395 Kč	2	4 790 Kč

Tab. 6 Pronájem schodišťového kontejneru

	Schodišťový kontejner	počet	celkem
XY, a.s.	11 500 Kč	1	11 500 Kč
Pegas Container, s.r.o.	11 500 Kč	1	11 500 Kč
Algeco	11 770 Kč	1	11 770 Kč

Tab. 7 Celková cena pronájmu celé sestavy

	Celková měsíční platba
XY, a.s.	45100 Kč
Pegas Container, s.r.o.	45100 Kč
Algeco	45575 Kč

Firma XY, a.s., jak již bylo zmíněno, má srovnatelnou cenovou nabídku s firmou Pegas Container, s.r.o. Dražší variantou je pronájem kontejnerů přes společnost Algeco.

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj využívaný především při tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky jsou faktory snižující nebo naopak zvyšující vnitřní hodnotu firmy (podnikové zdroje, dovednosti, aktiva, atd.). Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může se je pokusit identifikovat pomocí analýz demografických, ekonomických, politických, sociálních, legislativních a technických faktorů působících v okolí podniku.

S – (Strengths) Silné stránky:

- dlouholetá praxe pracovníků,
- neustálé školení a vzdělávání pracovníků,
- certifikát systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001,
- moderní výrobní zařízení,
- všechny výrobní procesy realizované v jedné výrobní hale,
- vysoký stupeň standardizace výrobních procesů,
- dlouholetá tradice a spokojenost zákazníků,
- široká paleta servisních služeb.

W – (Weaknesses) Slabé stránky:

- slabá kapitálová vybavenost firmy - nutnost čerpání úvěrů,
- vlastníky firmy jsou fyzické osoby.

(Opportunities) Příležitosti:

- rozvoj stavebnictví,
- spolupráce s konkurencí na velkých projektech,
- rozšíření portfolia výrobků.

T – (Threats) Hrozby:

- vstup nové konkurence na trh,
- existence levnější konkurence v budoucnu,
- útlum stavební výroby,
- preference substitutů modulové výstavby,
- růst cen vstupů (oceli, apod.).

Firma XY, a.s. mezi své silné stránky řadí především své zaměstnance. Neustálým školením a vzděláváním se postupně stávají odborníky ve svých oborech. Výrobní hala je plně modernizovaná, k výrobě využívá firma nejnovějších metod a všechny výrobní procesy i

skladování je realizováno v jedné provozovně, tím odpadají náklady na dopravu a další provozní náklady. Vysoký stupeň standardizace výroby umožňuje snižovat náklady na výrobu a zvyšovat produktivitu práce zaměstnanců. Dále firma XY, a.s. na všechny své výrobky vlastní potřebné certifikáty dle příslušných předpisů, pro všechny provozovny je vydán certifikát systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

Mezi slabé stránky firmy XY, a.s. lze zařadit především skutečnost, že vlastníky jsou fyzické osoby. Díky tomu, že firma XY, a.s. je ryze českou soukromou společností, nemá možnost čerpat prostředky pro rozvoj např. od zahraničních vlastníků a je odkázána na financování ze zisků a nebo úvěry.

Příležitostí je neustálý rozvoj stavebnictví a to nejen v České republice, ale i ve světě. Stát se snaží udržet stabilitu a rozvoj pomocí příspěvků na bydlení přes stavební spoření. Mezi příležitostmi lze také započítat možnou spolupráci s konkurencí na velkých projektech, které firma není schopná svou výrobní kapacitou zvládnout, a nebo rozšíření portfolia výrobků, pro získání více zákazníků.

Vstup nové konkurence nebo útlum stavební výroby je největší hrozbou pro udržení stability a prosperity firmy XY, a.s. na trhu. Důležité je sledovat změny cen vstupů na trhu a případně vyhledat nové dodavatele. Hrozbou je také preference substitutů před modulovou výstavbou a nebo výskyt levnější varianty konkurenčního výrobku na trhu.

5.3 Návrhy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti firmy XY, a.s.

5.3.1 Zvýšení výrobní kapacity

Firma XY, a.s. je schopna vyrobit 4000 kusů kontejnerů ročně. Konkurenční firmy jsou schopny vyrobit až 10 000 kusů kontejnerů ročně, proto jako jednu z možností zlepšení konkurenceschopnosti navrhuji zvýšení výrobních kapacit, popřípadě vybudování nové výrobní haly. Jediným problémem zde bude nedostatek nových zaměstnanců, kteří by splňovali požadavky firmy XY, a.s. což by v krajním případě mohlo být řešeno jejich dovozem ze zahraničí. Důležitým krokem může být také automatizace a mechanizace výroby, která usnadní a zrychlí celý výrobní proces. Úzkým profilem je dnes řezání a sváření kovů, proto doporučuji investici do nových svářecích a řezacích automatů. Dnes společnost XY, a.s. používá svářecí a řezací zařízení, která musí být ovládána zaměstnanci. Svářecí a řezací

automaty se dají plně naprogramovat a jsou schopny pracovat s podstatně vyšší produktivitou než ruční svářeči.

5.3.2 Rozšíření portfolia výrobků

Na základě analýz se domnívám, že firma XY, a.s. pro zlepšení konkurenceschopnosti musí postupně zvýšit svou flexibilitu a získat tím důležitou konkurenční výhodu schopnosti reagovat na speciální přání zákazníků a naučit se rychle vyřizovat i specifické zakázky výroby kontejnerů, které nejsou standardně vyrobeny. Příkladem nového typu výrobku, po něm nesporně nastane poptávka i (v tomto směru zaostalém) České republice, jsou kontejnery pro kuřáky, které se začaly vyrábět v Dánsku tento rok. Jde v podstatě o samostatné moduly umístěné uvnitř budov nebo venku, které jsou vybaveny odvětráváním na odvod kouře. Dalším krokem jsou inovace a neustálé zlepšování výrobků.



Obr. 35 Kontejner pro kuřáky

5.3.3 Opatření v oblasti tvorby cen

Velmi důležité je zaujmout zákazníky zvýhodněnými cenami, množstevními slevami nebo speciálními akcemi, které zákazník nenalezne u konkurence. Pronájem kontejnerů je pouze prvním krokem v konkurenčním boji. Dalším může být otevření bazaru použitých kontejnerů, kde by si méně solventní zákazníci mohli vybrat potřebné moduly za zvýhodněné ceny. Většina zahraničních společností, zabývajících se výrobou sanitárních a obytných kontejnerů, již bazary s velkým úspěchem provozuje. Bazar nemusí být kamenný obchod, ale pro firmu je výhodné umístit ho na své internetové stránky. Prodej by mohl probíhat za pevně stanovené ceny výrobcem a nebo formou aukce.

5.3.4 Opatření v oblasti komunikace se zákazníkem

Mimořádně důležitým aspektem konkurence je pro každou firmu dostat se do podvědomí veřejnosti nejen aktivní účastí na stavebních veletrzích a výstavách, ale také sponzorskými aktivitami a kvalitou svých internetových stránek, které jsou stále více jedním z rozhodujících možností upozornit zákazníky na výrobní sortiment firmy a jeho výhody ve srovnání s konkurencí.

Vhodným krokem by bylo umístit na stránku počítadlo návštěv, aby firma XY, a.s. měla přehled, kolik potenciálních zájemců o jejich služby navštívilo www stránky a jak je vyhledali, zda přímým zadáním adresy nebo přes vyhledávače. Důležité je upozornit potenciální zákazníky na referenční stavby sestavené ze standardních kontejnerů firmy.

Velmi podnětné pro firmu nesporně bude umístění dotazníku nebo ankety na www stránky firmy, aby od potenciálních zákazníků získala zpětnou vazbu, která by napomohla vylepšení stávajících výrobků a služeb.

Pro lepší komunikaci se zákazníkem doporučuji také umístit na www stránky odkaz na e-mailové spojení na obchodní zástupce podle jednotlivých krajů, aby si zákazník mohl domluvit osobní konzultaci. Dále by bylo vhodné na internetové stránky umístit přímo ceníky kontejnerů a to jak prodejní, tak ceny pronájmu a ukázat zákazníkům možnosti financování jejich projektů.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY, a.s. Hlavním cílem mé práce byla aplikace moderních metod analýzy, jako je BCG matice, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, na konkrétní ekonomická a výrobní data a údaje společnosti XY, a.s. a na základě výsledků provedené analýzy doporučit potřebná opatření a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy XY, a.s.

Potřebné informace a data pro zpracování analýzy jsem získala konzultací s odbornými pracovníky firmou XY, a.s., studiem firemních materiálů, prospektů, vnitřních předpisů a směrnic, prostřednictvím stránek firmy XY, a.s. zveřejněných na internetu a odborné literatury.

Základem celé práce bylo seznámení s výrobní společností XY, a.s. a jejím výrobním programem obytných a sanitárních modulů. Pak bylo nutno analyzovat její konkurenceschopnost na současném trhu, odhalit slabé stránky a rizika a zhodnotit její postavení na stavebním trhu.

Cílem práce bylo provedení rozboru konkurenceschopnosti společnosti XY, a.s., a návrh účinných opatření, která by do budoucna ovlivnila její zlepšení.

První část práce se zabývá teoretickými informacemi souvisejícími se zadaným tématem. Jsou zde popsány, rozvedeny a vysvětleny charakteristiky a definice základních pojmů a metod analýz podle různých hledisek a možnosti uplatnění. Popsané metody provedení analýzy jsem aplikovala v praktické části bakalářské práce na společnost XY, a.s.

Ve praktické části práce uvádím konkrétní údaje o společnosti XY, a.s., které jsou nezbytné pro následné provedení analýzy konkurenceschopnosti této výrobní firmy, působící na stavebním trhu, který má svá specifika a rizika, jak je uvedeno v teoretické části práce.

Hodnotila jsem výrobní sortiment, podíl jednotlivých produktů na obratu společnosti a konkurenceschopnost, jak z hlediska kvality tak i ceny nabízených výrobků. Srovnala jsem také cenové nabídky analyzované firmy s hlavními konkurenty společnosti XY, a.s. K analýze jsem využila metod uvedených v teoretické části práce, tj. Porterovu analýzu, BCG matici a SWOT analýzu.

Základní konkurenční výhodou společnosti XY, a.s. je rozmanitost výroby a vysoká kvalita výrobků. Jako nedostatky v konkurenceschopnosti vidím především umístění výrobního podniku a rezervy výrobní kapacity.

Proto jsem navrhla opatření z mého pohledu potřebná pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti. První možností je zvětšení výrobní kapacity a to novou výrobní halou nebo výměnou svářecích a řezacích zařízení za svařovací a řezací automaty, které zrychlí výrobu. Další možností pro zlepšení konkurenceschopnosti je zavedení nového výrobku, který je ve světě již dostupný a bude brzy vyžadován i v České republice, a to kontejnerů pro kuřáky. Společnosti XY, a.s. také doporučuji otevření bazaru použitých kontejnerů, jako další možnost oslovení větší skupiny zákazníků. V neposlední řadě je také důležitá komunikace se zákazníkem. Zaměřila jsem se především na návrhy upravení internetových stránek společnosti.

Doufám, že předložená bakalářská práce bude pro společnost XY, a.s. přínosem, a že napomůže společnosti v úvahách o dalším rozvoji výroby a budoucí strategii k vylepšení své konkurenceschopnosti na regionálním i evropském trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha : Radix, spol. s.r.o., 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- [3] KINCL, Jan a kolektiv. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2004. 175 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [4] KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] MACÁKOVÁ, Libuše, et al. Mikroekonomie : základní kurz. 8. aktualiz. vyd. [s.l.] : Melandrium, 2003. 276 s. ISBN 80-86175-38-3.
- [6] PLESKAČ, Jiří. Marketing ve stavebnictví. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- [7] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přeložil Doc. PhDr. Vladimír Irgl, CSc.. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., [2000]. 628 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [8] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Malé a střední podniky : konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2004. 194 s. ISBN 80-7261-099-6.

Internetové zdroje:

- [9] Časopis stavebnictví [online]. 2007-2008 [cit. 2008-05-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.casopisstavebnictvi.cz/>>.
- [10] MILÁČEK, Marek. Stavební technologie [online]. 2001-2004 [cit. 2002-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>. ISSN 1214-651X.

- [11] Moderní řízení [online]. 1996-2008 [cit. 2007-12-13]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-22611430-600000_d-manazerske-trendy-v-retrospektive>. ISSN 1213-7693.

Ostatní zdroje:

[12] internetové stránky společnosti XY, a.s.

[13] interní zdroje společnosti XY, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston Consulting Group.

PLC Product Life-Cycle.

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ISO International Organization for Standardization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Vazby mezi mírou diferenciací produktu a četností producentů [6].....	13
Obr. 2 Kroky při analýze konkurence [4]	14
Obr. 3 Struktura trhu [4]	15
Obr. 4 Schéma SWOT analýzy	17
Obr. 5 BCG matice [1].....	19
Obr. 6 Tržby a zisky během života produktu od jeho vzniku po zánik [4].....	20
Obr. 7 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	21
Obr. 8 Organizační členění vedení.....	27
Obr. 9 Poměr vývozu k prodeji v České republice za rok 2007	28
Obr. 10 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 – 2007	29
Obr. 11 Graf vývoje produktivity zaměstnanců.....	29
Obr. 12 Sanitární a obytné kontejnery	31
Obr. 13 Skládací kontejnery.....	31
Obr. 14 Skladové a technologické moduly	31
Obr. 15 Obytné sestavy	31
Obr. 16 Budovy pro gastronomii, školy, školky a nemocnice	32
Obr. 17 Výrobní a výstavní budovy pro průmysl.....	32
Obr. 18 Budovy pro peněžní, obchodní a pojišťovací ústavy.....	32
Obr. 19 Technické vybavení budov	32
Obr. 20 Rodinné domy.....	33
Obr. 21 Zařízení pro staveniště.....	33
Obr. 22 Procentuální podíl výroby.....	33
Obr. 23 Složení podlahy a stěny	35
Obr. 24 Složení stropu	35
Obr. 25 Ocelový rám.....	36
Obr. 26 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2003 – 2007	38
Obr. 27 Procentuální podíl jednotlivých výrobků na tržbách	39
Obr. 28 BCG matice	40
Obr. 29 Počet výrobců a prodejců obytných kontejnerů v jednotlivých krajích.....	42
Obr. 30 Výrobci a prodejci obytných kontejnerů ve Zlínském kraji.....	43
Obr. 31 SKI areál na Slovensku.....	45

Obr. 32 Nové učebny univerzity ve Švýcarsku.....	45
Obr. 33 Fotbalový stadion v Německu	45
Obr. 34 Vybraný půdorys sestavy	48
Obr. 35 Kontejner pro kuřáky	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců během let 2003- 2007	28
Tab. 2 Pronájem kancelářského kontejneru	48
Tab. 3 Pronájem kancelářského duo kontejneru	48
Tab. 4 Pronájem sanitárního kontejneru	49
Tab. 5 Pronájem chodbového kontejneru	49
Tab. 6 Pronájem schodišťového kontejneru	49
Tab. 7 Celková cena pronájmu celé sestavy	49