

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza konkurenceschopnosti firmy ProjectSoft HK a.s.
Bakalářská práce

Autor: Adéla Marková
Studijní obor: IM3K

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30.4.2021

Adéla Marková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D. za vedení práce a panu Ing. Janu Pruškovi za konzultace ze strany firmy.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá zkoumáním konkurenceschopnosti vybrané firmy, konkrétně firmy ProjectSoft HK a.s. Získané zkušenosti z teoretické části bakalářské práce se využívají v praktické části a to například pro analýzu firmy, zjištění konkurentů, konkurenčních výhod nebo finanční situace firem. Rešerší trhu jsou zjištěni nejbližší konkurenti a pomocí zkoumání získaných informací je určeno, v jaké pozici se firmy na trhu nachází. Nedílnou součástí této práce je uvědomění si případných příležitostí nebo rizik, které mohou pro zkoumanou firmu nastat. Na konci práce je na základě zjištěných a probádaných informací určen další vhodný postup, kterým by se firma měla vydat, pokud chce úspěšně konkurovat a obstát tak na trhu.

Klíčová slova

Analýza, konkurence, konkurenceschopnost, management, marketing, trh, podnik, SWOT, 5C, 5F.

Annotation

The bachelor thesis mainly focuses on investigation of competitiveness of a chosen company, concretely the ProjectSoft HK a.s.. The acquired experience from the theoretical part will be later used in the practical part, for example for market analysis, competitor survey, competitive advantage survey or other companies' financial position evaluation. The market analysis shows the closest competitors and, by evaluating the obtained information, it is possible to determine the market position of other companies. For a company, it is necessary to realize potential opportunities and risks, which could arise. Later, based on all obtained and processed information, the right decisions will be set for the objective company to stay competitive and stand its ground. At the very end, all revealed information will be summarized.

Keywords

Analysis, competition, competitiveness, management, marketing, market, company, SWOT, 5C, 5F.

Title: Analysis of competitiveness of the ProjectSoft HK a.s. company

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl a metodika bakalářské práce	2
3	Teoretická část	3
3.1	Konkurence	3
3.2	Konkurenceschopnost	3
3.3	Konkurenční výhoda	3
3.4	Určení velikosti podniku	4
3.5	Cenová rovnováha	4
3.6	Cenová a necenová konkurence	5
3.6.1	Cenová konkurence	5
3.6.2	Necenová konkurence	5
3.7	Identifikace konkurentů	6
3.8	Dokonalá a nedokonalá konkurence	6
3.8.1	Dokonalá konkurence	6
3.8.2	Nedokonalá konkurence	7
3.8.3	Důvody vzniku nedokonalé konkurence	7
3.9	Bariéry vstupu, mobility a výstupu	8
3.9.1	Konkurenční síly – Analýza pěti sil 5F	9
3.9.2	Možné hrozby segmentu	10
3.10	PEST analýza	12
3.11	SWOT analýza	12
3.12	Situační analýza – 5C	13
3.13	Strategie, strategické cíle a řízení	13
3.14	Finanční analýza	14
3.15	Ukazatele rentability	14

3.15.1	Rentabilita.....	15
3.15.2	Rentabilita aktiv.....	15
3.15.3	Rentabilita tržeb.....	15
3.16	Marketingový výzkum	16
3.16.1	Postup při marketingovém výzkumu.....	16
3.17	Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	17
3.18	Motivační systém	17
4	Praktická část.....	19
4.1	Představení firmy ProjectSoft HK a.s.....	19
4.1.1	Historie	19
4.1.2	Zaměření a specifikace	19
4.1.3	Druhy klientů, působnost ve státech a zaměření	20
4.2	Počet zaměstnanců	20
4.2.1	Určení velikosti firmy.....	21
4.2.2	Rozložení zaměstnanců a typologie struktury společnosti	21
4.3	SWOT	23
4.3.1	PEST analýza.....	25
4.3.2	Situační analýza 5C	25
4.3.3	Analýza 5F – Porterův model pěti sil	27
4.3.4	Strategické řízení	28
4.4	Marketing.....	29
4.5	Motivační systém	30
4.6	Konkurenti	31
4.6.1	Konkurence firem	31
4.6.2	Určení ceny na trhu.....	31
4.6.3	Informace o konkurenci.....	32

4.7	Porovnání zkoumané firmy s konkurencí	33
4.8	Nynější situace	37
5	Shrnutí výsledků	38
6	Závěry a doporučení	41
7	Seznam použité literatury	43
8	Přílohy	46
9	Zadání práce	47

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cenová rovnováha	5
Obrázek 2: Dokonalá a nedokonalá konkurence	6
Obrázek 3: Graf monopolu, oligopolu a dokonalé konkurence.....	7
Obrázek 4: Analýza 5F.....	10
Obrázek 5: logo ProjectSoft HK a.s.	19
Obrázek 6: Typologie struktury společnosti.....	22
Obrázek 7: Graf procentuálního rozložení zaměstnanců ve společnosti	22

Seznam tabulek

Tabulka 1: Druhy bariér vstupu a výstupu	9
Tabulka 2: Odvětví záklazníků.....	20
Tabulka 3: Fluktuace zaměstnanců.....	21
Tabulka 4: SWOT analýza	23
Tabulka 5: PEST analýza	25
Tabulka 6: Průměrné finanční ohodnocení.....	34
Tabulka 7: Porovnání ukazatelů 2018 v tisících Kč.....	35
Tabulka 8: Porovnání ukazatelů 2019 v tisících Kč.....	36

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Konkurenceschopnost je velmi důležitý element v podnikání a vyskytuje se ve všech sférách podnikání. Uplatňuje se u drobných živnostníků, stejně jako na úrovni mezinárodních korporací. Proto je dobré buď jako živnostník, nebo jako kompetentní člen firmy, který má na starosti chod firmy, vědět, kde se naše firma nachází. Jaké má konkurenční možnosti, jestli trh již není nasycen stejnou službou, nebo zda se naopak nenachází na trhu mezera, která by byla dlouhodobě výnosná a udržitelná. Samozřejmě, že při takovém zkoumání trhu je důležité, v jakém oboru se pohybujeme. Pokud hledáme mezeru na trhu v potravinářství, nebo běžných službách jako je například kadeřnictví, kosmetika a jiné, budeme výhodnou mezeru na trhu hledat velmi obtížně. Pokud se pohybujeme v jiné, dosud ne tolik známé oblasti, například opravy a prodej elektrospotřebičů, systémy dělané na míru, nebo dovoz exotických produktů, budou se možnosti hledat lépe. To ale pouze za předpokladu, že víme, s čím chceme podnikat a zda by byl o takovou službu zájem.

Tato bakalářská práce je zaměřena na velmi specifický trh. Výrobně automatizační trh je v porovnání s některými jinými velmi mladý. Automatizace jako taková se zmiňuje již ve středověku. Tam se vyskytovala automatizace dnes již primitivních systémů, poháněných ohněm, vodou, nebo párou. Dnes již máme modernější nástroje pro zautomatizování výroby. Proto je možné vyrobit mnohonásobně více produktů a v kratším čase, než za tradiční ruční výroby [1] [2].

Tato práce aplikuje teoretické znalosti, jako je určení trhu, identifikace konkurence, analýza PEST, Porterův model pěti sil, SWOT analýza nebo finanční analýza na zkoumanou firmu ProjectSoft HK a.s. Dle trhu je firma porovnávaná s konkurencí, pomocí výročních zpráv a dat z nich získaných. Výstupem práce budou zmíněné analýzy, porovnání v praktické části a vplynulá doporučení, která se budou odvíjet od zkoumaných jevů.

2 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je zjištění konkurenceschopnosti vybrané společnosti. V tomto případě se jedná o firmu ProjectSoft HK a.s., která se věnuje průmyslové automatizaci a inženýrství, především v potravinářském průmyslu. Tato práce je zaměřena na české společnosti, jsou z ní vynechány nadnárodní a celosvětové společnosti.

Tento obor se dá považovat za celkem nový a perspektivní. Přesto v České republice není mnoho firem, které by se touto problematikou zabývaly. Cílem zkoumání je identifikace konkurenčních firem, zjištění jejich síly a porovnání s vybranou firmou. Dílčím cílem práce je marketing, propagace zkoumané společnosti a lidské zdroje.

V teoretické části jsou představeny jednotlivé pojmy, důležité k pochopení praktické části. Vysvětlení principů využitých analýz SWOT, PEST, 5C, Porterův model pěti sil a problematika strategického řízení.

Zdrojem informací v teoretické části jsou především knižní odborné zdroje a články dostupné z odborných databází.

V praktické části jsou informace čerpány z konzultací a polostrukturovaného rozhovoru s představitelem firmy. Mezi tyto informace patří například informace o nejvýznamnějších českých konkurenčních společnostech, procentuální rozložení typologie společnosti a další tvrzení.

Také jsou využity individuální zkušenosti autorky ze zkoumané firmy. Všechny tyto informace jsou použity při analýzách SWOT, PEST, 5C, Porterově modelu pěti sil a při zkoumání strategického řízení.

Použitá data pro porovnání firem jsou získána z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou webové stránky diskutovaných firem a jejich výroční zprávy. Tato data jsou použita pro vzájemné porovnání situace a vyvození závěru o konkurenčním postavení na trhu.

Výzkumné otázky:

- Jací jsou konkurenti na stejném trhu?
- Jak si vede zkoumaná firma oproti konkurenci?
- Prováděla někdy zkoumaná firma analýzy typu SWOT, PEST a pokud ano, jak se liší s nynějším zjištěním?
- Má firma plně využitý marketingový potenciál, nebo by bylo dobré něco pozměnit?

3 Teoretická část

3.1 Konkurence

Latinsky concurrentia či concurrere, což lze přeložit jako soutěžení o moc, nebo též soutěžení o post. V doslovném překladu se pak jedná o sbíhání dohromady, neboli shlukování.

Konkurenci lze popsat jako souboj o poptávku i nabídku na trhu. Každý ekonomický subjekt se snaží dosáhnout co největšího procenta zákazníků na trhu a zároveň dosáhnout nejvýhodnějších podmínek od dodavatelů. Pro subjekty nabízející na trhu je důležitý největší finanční zisk za jednotku, s ohledem na jiné podobné, neboli konkurenční produkty. Strana poptávky však hledá nejnižší cenu za jednotku, s ohledem na kvalitu nabízené jednotky. V rozhodování mohou hrát roli i jméno a prestiž firmy [3].

Pro spotřebitele je konkurence jiný spotřebitel, který může získat jeho poptávaný produkt. To nastává především v situaci, je-li hladina poptávky po zboží nebo službě výrazně vyšší než nabídka. Tento jev často vede k nárůstu cen služby či produktu [3].

Konkurence v případě produktu či služby vzniká, když se na trhu vyskytne obdoba, tak zvaný substitut, nabízeného produktu či služby. Tento jev se nevyskytuje pouze u monopolu. Výrobce se na straně nabídky snaží získat co největší podíl trhu a získat ideálně co největší sumu za nabízenou jednotku. Strana nabídky pak vstupuje do konkurenčního boje, kdy může využít cenové a necenové konkurence [3].

3.2 Konkurenceschopnost

Schopnost prosadit se na konkrétním trhu s ostatními konkurenty. Jedná se o strategické a taktické kroky, prováděné za účelem konkurenční výhody. S větší konkurenceschopností roste i úspěch firmy [4].

Dle M. E. Portera je konkurenceschopnost identifikace a využívání konkurenčních výhod, které respektují specifika národního hospodářství [5].

3.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost vykonávat něco jedním, nebo vícero způsoby tak, jak to konkurence nedokáže. Jen málo konkurenčních výhod je však dlouhodobě udržitelných. Proto firma musí neustále na konkurenčních výhodách pracovat a

vylepšovat je dle aktuálního stavu a potřeb zákazníka. Pro zákazníka musí být takováto výhoda chápána jako nadstandardní bonus. Například rychlé dodání zboží, dodání zdarma, bonusy, dárky ke zboží, věrnostní klub a jiné [6].

Dle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody [5].

Nízké náklady – náklady musí být menší než náklady konkurence.

Diferenciace – způsob odlišení od konkurence.

3.4 Určení velikosti podniku

Firmy se dělí do různých kategorií dle počtu zaměstnanců, či jejich roční rozvahy. Tak je dáno v právních předpisech České republiky i Evropské unie [5] [7].

Podniky se dělí na:

Mikropodniky – méně než 10 osob, roční obrat nižší než 2 mil. eur.

Malé podniky – méně než 50 osob, roční obrat nižší než 10 mil. eur.

Střední podniky – méně než 250 osob, roční obrat nižší než 50 mil. eur.

Velké podniky – více než 250 osob, roční obrat vyšší než 50 mil. eur.

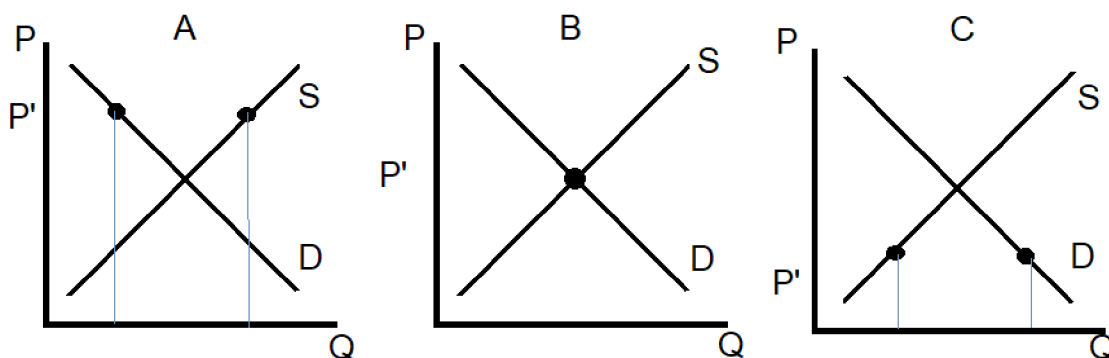
3.5 Cenová rovnováha

Cenová rovnováha je určena kompromisem cen mezi poptávkou a nabídkou tak, aby obě strany trhu byly uspokojeny. Je to takzvaný bod rovnováhy, ve kterém se přímky poptávky a nabídky střetávají. V praxi je tento jev velmi vzácný. Zvyšování cen určitého produktu, nebo služby, vede k poklesu zájmu z poptávané strany o daný produkt, respektive službu. To je zapříčiněno i omezenými zdroji poptávajících a tedy záleží na jejich rozvaze, kolik financí mohou vynaložit k nabytí daného statku.

Naopak pokles ceny vede ke zvýšení zájmu. Poptávající si může dovolit více poptávaného statku, za stejný obnos alokovaných financí. Regulace cen produktu či služby také závisí na jejich dostupnosti. Pokud se bude jednat o vzácnou, nebo hůře dostupnou službu či produkt, pak cena bude zákonitě vyšší než v případě lehké dostupnosti [3].

Níže v textu jsou znázorněny grafy cenové hladiny. V grafu A je znázorněn přebytek zboží na trhu, způsobený vysokou cenou a nízkým zájmem. V grafu B je znázorněna

cenová rovnováha. Graf C interpretuje nedostatek zboží vlivem vysoké poptávky po zboží, či službě, která má nízkou cenu.



Obrázek 1: Cenová rovnováha

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje [6]

3.6 Cenová a necenová konkurence

Konkurenční boj o rozdělení trhu a zájem zákazníků lze provádět pomocí cenové a necenové konkurence. Jednotlivé metody mají své klady i zápory.

3.6.1 Cenová konkurence

Tento druh konkurence, jak z názvu vyplývá, se soustředí na pohyb cen produktu či služby. Převážně se jedná o snižování ceny. Občas je snižování ceny produktu nebo služby natolik drastické, že nabízející firma není schopná z produktu či služby získat potřebný výnos. Jinými slovy, cena za materiál, výrobu a distribuci produktu je v součtu vyšší, než utržená částka. Z dlouhodobého hlediska se jedná o riskantní tah, což případně může vést až k finanční likvidaci firmy, která dlouhodobě nabízí své produkty pod cenou. Když se však jedná o krátkodobé období, nebo speciální limitované a časově omezené akce, může toto hazardní jednání přinést potřebný efekt a to získání většího podílu trhu a tím snížení vlivu konkurence. V případě likvidace všech konkurentů pak vzniká na straně nabídky firma, která jako jediná nabízí určitý produkt nebo službu na trhu. Tím se stává monopolem a v důsledku toho si firma může dovolit určovat cenu [3].

3.6.2 Necenová konkurence

Necenová konkurence je podstatně zajímavější téma. Lze sem počítat konkurenční boj pomocí úpravy kvality, zlepšení parametrů, podmínek, lepšího vizuálního vzhledu, marketingu, reklamy, jména, prestiže a dalších způsobů [3].

3.7 Identifikace konkurentů

Je vhodné nepodceňovat konkurenci a mít od začátku jasno, kdo je konkurence, v čem firmu může ohrozit a jaké má výhody a nevýhody oproti sledované firmě. Je vysoká pravděpodobnost, že nová firma, která vstupuje na trh, se stane největším konkurentem. Nová firma totiž může přinášet inovativní nápady a know-how, nebo nové technologie. Riziko u nových firem je větší, díky nevědomosti potenciálu, který nová firma přináší. Na rozdíl od současných konkurentů, kteří jsou již zmapováni [6].

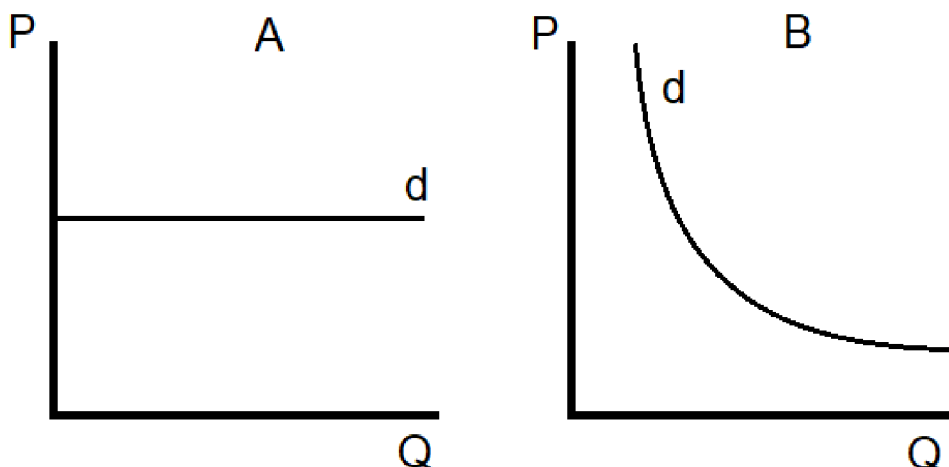
3.8 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Obecná konkurence se dělí na dokonalou a nedokonalou konkurenci. Toto členění se následně dělí na další podskupiny [8].

3.8.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je teoretická tržní struktura, vyznačující se stejnými podmínkami pro všechny zúčastněné subjekty na trhu. Všechny subjekty mají stejné informace. Vstup na trh není omezen, je tedy volný. Firmy na trhu nabízejí totožný produkt či službu. Firma může dosáhnout zisku pouze snížením výrobních nákladů, nebo pomocí reklamy, designu apod., nikoliv pohybem cen výsledného produktu [9] [10] [11] [12].

Graf A v Obrázku 2 znázorňuje vývoj ceny v dokonalé konkurenci. Graf B v Obrázku 2 pak v nedokonalé konkurenci.



Obrázek 2: Dokonalá a nedokonalá konkurence

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje [9]

3.8.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence se vyznačuje tím, že na konkrétním trhu je jeden či více výrobců, kteří mají schopnost kontroly nad cenou a udávají ji. Je charakterizována neúplnou informovaností subjektů na trhu. Firmy mají rozdílné překážky vstupu a výstupu na konkrétní trh. Hlavní druhy nedokonalé konkurence jsou stručně rozepsány níže, stejně tak i druhy překážek vstupu a výstupu [9] [13] [14] [15].

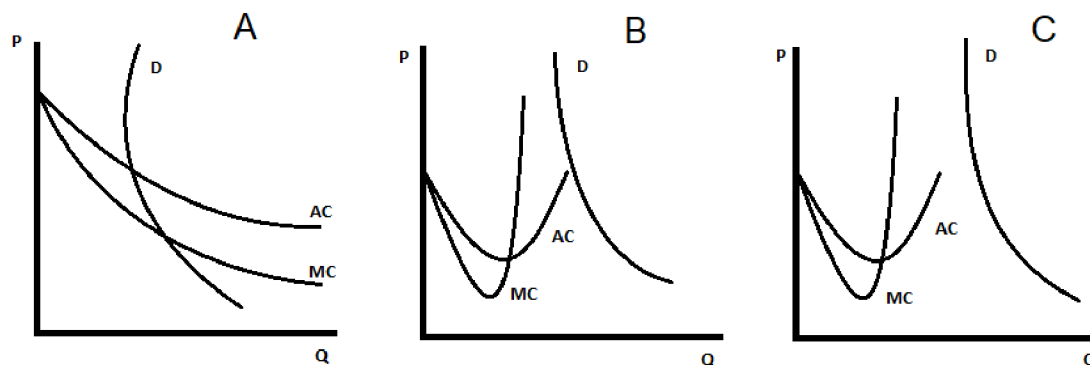
3.8.3 Důvody vzniku nedokonalé konkurence

Nákladové podmínky – Průměrné fixní náklady se s růstem výroby snižují, naopak snížení výroby zvyšují náklady na vyrobenou jednotku a následně i výslednou cenu [9] [15].

Bariéry konkurence – Slouží k omezení počtu firem v odvětví, pomocí právních restrikcí nebo diferenciací produktu [9] [15].

Jiné faktory – Nedostatečná informovanost zúčastněných subjektů na trhu, nebo zásahy státu do tržního mechanismu (regulace cen) [7] [9] [15].

Graf A v Obrázku 3 znázorňuje křivku konkurence v monopolu. Graf B zobrazuje oligopol a graf C zobrazuje pro porovnání dokonalou konkurenci.



Obrázek 3: Graf monopolu, oligopolu a dokonalé konkurence

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje [9]

Monopol

Monopol je trh jedné firmy s absolutní mocí nad trhem. Bez konkurenční firmy nemá potřebu snižovat cenu, nebo přinášet výhody zákazníkům. [9] [15].

Oligopol

Oligopol se vyznačuje menším počtem firem, které jsou středně velké až velké a mají přibližně stejnou ekonomickou sílu. Firmy mohou vyrábět jak plně diferencovaný produkt, tak i standardizovaný produkt. Firmy v oligopolní konkurenci určují cenu a tím nutí nakupovat za vyšší ceny, proto se zde většinou uplatňuje necenová konkurence [6] [9] [15].

Diferencovaný oligopol

Firmy, produkující podobný produkt, jiné kvality, stylu, či služeb. Tyto odlišnosti mohou vést ke konkurenční výhodě a následnému určení ceny za daný produkt [6] [9] [15].

Smluvní oligopol

Firmy vyrábějí podobný produkt. Cenový boj by jednotlivé firmy vůči sobě oslabil, proto mezi sebou uzavírají dohody o stanovení monopolní ceny. Místo cenových bojů se zde praktikují boje necenové, pomocí reklamy, jména, prestiže firmy, designu produktu a přidávaných služeb nebo benefitů [6] [9] [15].

Oligopol s dominantní firmou

Pro silnou firmu na trhu je výhodné přenechat některé menší segmenty trhu slabším konkurenčním firmám. Dominantní firma přebírá větší část trhu, může určovat cenu a může se jevit jako monopol. Menší firmy musí respektovat určení ceny dominantní firmou [6] [9] [15].

3.9 Bariéry vstupu, mobility a výstupu

Do každého odvětví je jinak snadný vstup. Například je jednoduché otevřít malou cukrárnu, ale daleko těžší je otevřít novou cestovní agenturu. To samé platí o výstupu ze segmentu. Cukrárnu můžeme zavřít prakticky ze dne na den. Cestovní kancelář však zavřít takto náhle nemůžeme, protože jí v tom brání jisté bariéry. Například podepsané smlouvy se zákazníky, jejich zaplacené cesty a již vycestovaní zákazníci [6].

Existují 3 bariéry – vstupu, mobility a výstupu.

Bariéra vstupu: je chápána především jako vysoký vstupní kapitál, požadavky, licence, lokalita, možnosti distributorů a dostupnost surovin.

Bariéra mobility: je možnost adaptace na jiný (podobný) trh a tím rozšíření působnosti.

Bariéra výstupu: jsou všechny právní a morální závazky k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům. Většinou definitivní konec a odchod ze segmentu trhu přijde až v okamžiku, kdy firma není schopna pokrýt fixní a variabilní náklady [6] [9].

V následující tabulce je zobrazeno, jaké kombinace mohou nastat a jaké mají výhody a nevýhody [6].

Tabulka 1: Druhy bariér vstupu a výstupu

Kombinace bariér vstupu a výstupu	Popis
Nízké – Nízké	Do odvětví je lehký vstup i výstup. Méně riskantní varianta, na úkor menších zisků. Zisky jsou stabilní. Velký přítok a odtok nových konkurentů.
Nízké – Vysoké	Nejvíce riskantní varianta. Firmy vstupují na trh za dobrých podmínek, ale pokud podmínky přestanou být výhodné, je těžké z trhu odejít.
Vysoké – Nízké	Nejvíce atraktivní segment trhu. Málo nových firem je schopno přijít na trh a jejich odchod není omezen.
Vysoké – Vysoké	Větší riziko, avšak za větší zisk. Hrozí, že kvůli vysokým bariérám při odchodu z trhu budou na trhu zůstat konkurenti a dále bojovat.

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje [6]

3.9.1 Konkurenční síly – Analýza pěti sil 5F

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu, nebo tržního segmentu. Model se jmenuje 5F (Porter's Five Forces) analyzující odvětví a jeho rizika s prostředním spjaté [6] [16].

Význam 5F:

Stávající konkurenti v odvětví – Mohou disponovat schopností ovlivňovat cenu a množství výrobků.

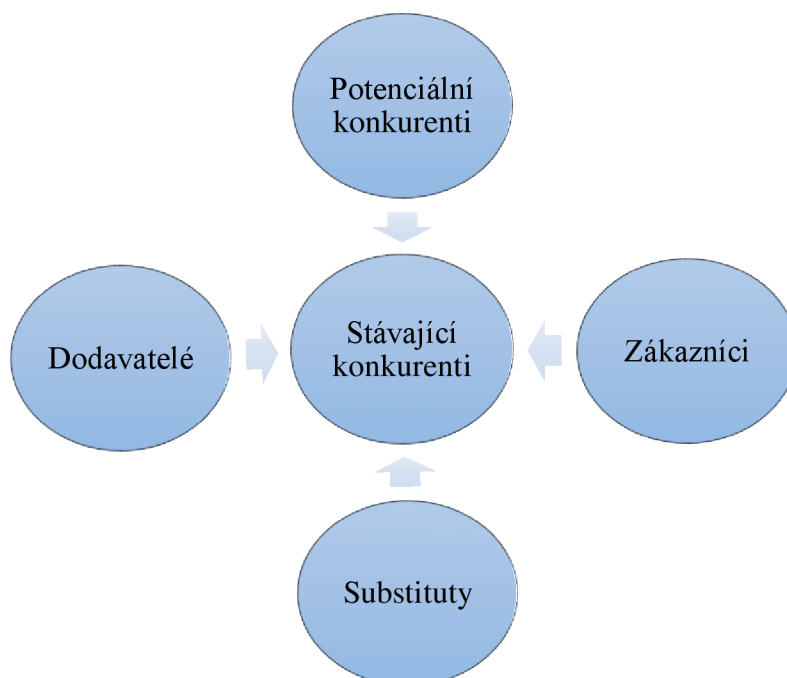
Potenciální nově vstupující konkurenti – Taktéž mohou ovlivnit cenu a množství, ale prozatím není jasné, v čem a jak budou konkurovat.

Zákazníci – Mohou ovlivnit cenu a množství nabízených potřebných výstupů.

Dodavatelé – Mohou ovlivnit cenu a množství poptávaných potřebných vstupů.

Substituty – Schopnost daná cenou a množstvím nahradit nabízený produkt.

Model lze rozšířit ještě o vládu a trh komplementů. Model je znázorněn na Obrázku 4 [6] [16].



Obrázek 4: Analýza 5F

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje [6]

3.9.2 Možné hrozby segmentu

Při pohybu na trhu mohou nastat různé hrozby, které mohou firmu a podnikání ohrozit. Je vhodné si takovéto hrozby uvědomovat a aktivně jim předcházet.

Hrozba silné rivality v segmentu

Segment se může jevit neatraktivně v případě, kdy se v něm vyskytují silní, nebo agresivní konkurenti. Stejně tak se může jevit segment nezajímavě z důvodu stagnace,

úpadku, v případě, že fixní náklady nebo investice jsou příliš vysoké, nebo jestliže mají konkurenti silnou motivaci se v segmentu udržet. Takové hrozby pak vedou ke konkurenčním válkám o zákazníka, v podobě úprav cen, změny kvality, rozvoje propagace a reklamy, nebo inovace stávajících produktů, či nabízených služeb. Případně rozšířením stávajícího portfolia produktů, nebo služeb o nové [6].

Hrozba náhražek

Náhražka, neboli substitut, limituje ceny i zisky za jednotku. Trh se jeví jako neatraktivní, z důvodu neustálého kontrolování cenových trendů konkurence. Pokud dojde na trhu k velkým změnám, například technologickým inovacím, nebo příchodu nové konkurence, s velkou pravděpodobností se ceny a zisky v daném segmentu sníží [6].

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Segment trhu, ve kterém má zákazník velkou vyjednávací sílu, je také nepříliš atraktivní pro nabízející firmy. Takováto vyjednávací síla roste, když je výrobek nediferencovaný, představuje značnou část nákladů zákazníka, nebo při velké citlivosti zákazníků na změnu ceny.

V takovém případě si firmy z tohoto segmentu musí určit cílovou skupinu zákazníků, kteří nebudou disponovat velkou silou pro vyjednávání. Nebo firma musí přijít s výhodnou nabídkou [6].

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Atraktivnost segmentu závisí na dodavatelích a jejich určování cen a množství. Dodavatelé mívají velkou silovou převahu nad odběrateli, obzvláště pokud je dodavatelů pouze několik, nebo jeden. Výhodné pro odběratele je mít více zdrojů dodávek potřebného produktu. V opačném případě odběratel postrádá možnosti pro výběr dodavatele. To může způsobit jisté komplikace, obzvláště pokud dodávaný produkt je zapotřebí v následné výrobě, nebo produkt je sám součástí následného přepraveje. Příkladem mohou být například čerpací stanice, které odkupují pohonné hmoty od větších společností. Nebo plyn, který se těží v Rusku první firmou, přepravuje druhou, v koncové zemi je následně odkoupen třetí firmou a koncoví zákazníci jej kupují na okamžitou spotřebu [6].

3.10 PEST analýza

Analýza sloužící ke strategickému zhodnocení okolí zkoumané firmy, jejíž název je sestaven z akronymů slov vystihujících tuto analýzu.

Účelem PEST analýzy je specifikace vlivů vnějšího prostředí, nalezení podstatných události a rizik. Faktory se časem vyvíjejí, v průběhu vývoje mění svou důležitost [6] [17].

Význam jednotlivých písmen v názvu:

P – Political (Politické) – Působení politických vlivů.

E – Economical (Ekonomické) – Vliv místní, národní a světové ekonomiky.

S – Social (Sociální) – Kulturní a sociální vlivy uvnitř organizace.

T – Technological (Technologické) – Ovlivnění novými technologiemi.

3.11 SWOT analýza

Albert S. Humphrey v šedesátých letech 20. století navrhl analýzu, kterou pojmenoval podle počátečních písmen stěžejních ukazatelů. SWOT analýza se považuje za univerzální analytickou techniku, která analyzuje vnitřní a vnější vlivy firmy v rámci strategického řízení, nebo marketingu. Pomocí SWOT analýzy lze zjistit úspěšnost firmy, produktu, nebo záměru. Analýza má především poukazovat na možná rizika a hrozby, které mohou nastat. Také má připomenout možnosti společnosti, které by neměly být promarněny. Celá tato analýza může firmě přinést uvědomění nad zkoumanou situací a pomoci se dobře rozhodnout, jakým směrem se bude firma dále ubírat.

Podstatou je identifikace silných a slabých stránek uvnitř a vně společnosti a uvědomění si příležitostí a hrozeb v okolí společnosti. Výsledkem by mělo být omezení slabých stránek a zlepšení silných stránek společnosti.

Důležité je v této analýze nenechat se strhnout nepodstatnými fakty. Je vhodné uvědomit si, na jaké otázky nám má analýza odpovědět. Pokud budeme mít vypsání dlouhé seznamy u každého ze 4 kvadrantů, nebudeme moci dobře určit další postup. Proto je dobré zaměřit se především na klíčové faktory obsahující objektivní fakta, data potvrzená čísly. Na domněnky, nebo spekulace v této analýze není prostor [6] [17] [18] [19].

S – Strengths (Silné stránky),
W – Weaknesses (Slabé stránky),
O – Opportunities (Příležitosti),
T – Threats (Hrozby).

3.12 Situační analýza – 5C

Anglicky Situation analysis. Jedná se o komplexní analýzu, která se provádí při strategickém či marketingovém plánování. Analýza 5C ukazuje důležité vnitřní a vnější faktory a informace. Nejčastěji se využívá právě analýza pro 5C, která má další modifikace 4C a 7C. Ty však v této práci využity nebudou [6] [21].

Význam 5C:

Company (podnik),
Customers (zákazníci),
Competitors (konkurence),
Collaborators (spolupracující),
Climate/Context (makroekon. prostředí).

3.13 Strategie, strategické cíle a řízení

Strategie se věnuje dlouhodobému období. Vyjadřuje plánování a směřování celé organizace, nebo její části. Důležitou součástí analýzy je definice cílů a způsobu jejich dosažení. Strategie nemusí být pouze jedna. Pokud jich je více, musí být určena hlavní strategie. Ta je také označovaná jako globální strategie, která určuje směr organizace [20] [21].

Hlavním posláním strategického řízení je dosáhnout bodu, kdy každý pracovník v organizaci si je vědom toho, jaké cíle firma má a usměrní své chování k dosažení tohoto cíle. Je to práce top managementu firmy a patří mezi náročné disciplíny [20] [21].

Strategie se dělí na:

Poslání – Vyjadřuje smysl existence firmy, co chce firma dělat, nebo co firma dokáže.

Vize – Jedná se o představu cílového stavu firmy. Má podobu popisu ideálního stavu, kterého chce firma dosáhnout svou strategií. Je to jeden z mnoha aspektů motivačních faktorů podniku. Je to kolektivní práce celé firmy a ztotožnění se s cílem.

Strategické cíle – Cíle, kterých se společnost snaží dosáhnout svou existencí. Využívají se při strategickém řízení a jedná se o komplexní cíle celé organizace. Nejsou zaměřené jen na finanční nebo marketingovou stránku. Cíle musí být hodnoceny z časového hlediska.

Specifické cíle – Cíle firmy, které upřesňují strategické cíle. Týkají se konkrétních osob v organizaci. Pomáhají přiřadit vizi a strategické cíle na úroveň jednotlivých pracovníků.

3.14 Finanční analýza

Cílem je vyhodnotit finanční situaci a finanční zdraví firmy ze získaných dat z minulosti. Analýza by měla do budoucna poukázat na případné finanční problémy a slabé stránky firmy, které se mohou proměnit v hrozbu. Stejně tak má analýza i poukázat na silné stránky a možnosti jejich využití pro další prosperitu firmy. Pro finanční analýzu je zapotřebí znát interní a externí zdroje informací, jako je například výroční účetní závěrka, data manažerského účetnictví nebo podnikové statistiky, výhledy či vývoje [22].

Finanční časové intervaly:

Krátkodobá situace – Vystihuje solvenci v časovém horizontu přibližně 1 roku.

Dlouhodobá situace – Udává schopnost platit dlouhodobé závazky delší než 1 rok.

Efektivní fungování – Vyznačuje dosaženou výnosovost firmy.

Finanční analýzu lze rozdělit na několik analytických metod, jako jsou například:

- Analýza extenzivních (stavových, absolutních) ukazatelů.
- Horizontální analýza (analýza trendů)
- Vertikální (procentní) analýza
- Analýza fondů finančních prostředků čistého pracovního kapitálu, prostředků nebo pohledávkových fondů.
- Analýza poměrových ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty.

3.15 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability je podstatný ukazatel ve zkoumání finanční analýzy. Jedná se o mezi výkazové poměrové ukazatele, zkoumající finanční situaci firmy. Finanční analýza hodnotí úspěšnost podnikání. Obecná rentabilita se vypočítává jako poměr z kategorie zisků vzhledem ke sledované základně.

V čitateli se vyskytuje například zisk po zdanění nebo kategorie zisku [22] [23].

$$\text{Profitability ratio (\%)} = \frac{\text{Earnings}}{\text{Base}}$$

3.15.1 Rentabilita

Využívá se k měření zisků a efektivity investovaného kapitálu do společnosti, schopnost zhodnotit a vytvořit nové zdroje a maximalizovat tak zisky. Klíčové ukazatele rentability jsou například tržby, aktiva nebo vlastní kapitál.

Výnos vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) by měl být ideálně vyšší než výnos z alternativních investic r , platí tedy vzorec $ROE > r$.

V případě $ROE < r$ nastává situace, kdy investice do podnikání není výnosem adekvátní k podstoupenému riziku [22] [23].

3.15.2 Rentabilita aktiv

Výnos z aktiv, označovaný též ROA (Return on Assets). Nejuznávanějšími ukazateli je čistá rentabilita aktiv a základní produkční síla aktiv. Ve vzorci je znázorněn výpočet ROA pomocí zisku po zdanění (Z) a celkových aktiv z rozvahy (A). ROA lze vypočítat i pomocí ukazatele EBIT, vyjadřujícího ještě nezdaněnou a nezúročenou sílu aktiv. Vyšší hodnota ROA značí zisk získaný z investovaného kapitálu [22] [23].

$$ROA(\%) = \frac{Z}{A}$$

$$ROA(\%) = \frac{EBIT}{A}$$

3.15.3 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb, zisková marže, je označována zkratkou ROS (Return on Sales). Pro tento ukazatel postačí znát pouze výsledovku. Čistá zisková marže se vypočítá podílem zdaněného zisku (Z) a celkové hodnoty všech tržeb z prodeje produktů (T) [22] [23].

$$ROS(\%) = \frac{Z}{T}$$

Pokud firma prodává pod cenou, tedy za nízké ceny, nebo má moc vysoké náklady, je vhodné počítat i komplementární ukazatel rentability nákladovosti. Při ponechání

ukazatele v peněžních jednotkách se zobrazuje, kolik zisků a nákladů je zapotřebí vynaložit na jednu peněžní jednotku, tedy na 1 Kč [22] [23].

$$ROC(\%) = 1 - ROS = 1 - \frac{Z}{T}$$

3.16 Marketingový výzkum

Nedílnou součástí rozvahy prosperující firmy je provést marketingový průzkum. Ten pomáhá firmě identifikovat možnosti, vylepšení a předejít tak případnému problému včas. Také analyzuje výsledky prodeje, nákupní chování spotřebitelů, poskytuje zpětnou vazbu managementu firmy a tím dokáže predikovat další vývoj trhu.

Je vhodné výzkum provádět, pokud chce firma rozšířit své portfolio a přijít s novým produktem na trh, nebo potřebuje zjistit dosavadní postavení stávajících produktů, případně usiluje o zvýšení svých tržeb [24].

Kvalitativní výzkum pokládá otázky proč, jak? Studuje chování lidí, jejich důvody a rozhodnutí, zkoumá názory cílové skupiny. Praktikují se hloubkové a skupinové rozhovory nebo projekční techniky [24].

Kvantitativní výzkum hledá odpovědi na otázky co, kolik, jak často? Zkoumá postoje, přístupy a názory jednotlivých lidí ke konkrétnímu produktu. Skládá se z většího počtu zákazníků. Zde se praktikují techniky pozorování, nebo dotazování se pomocí písemné, osobní, či telefonické komunikace [24].

3.16.1 Postup při marketingovém výzkumu

Marketingový výzkum je přínosný pro zmapování konkurence a získání potřebných informací. Tyto informace se následně využívají pro vytváření strategie firmy.

Definování problému

Zjištění potřeb a hloubky výzkumu. Určuje se, o jaké informace se výzkum bude zajímat, kde se tyto informace budou získávat, kdo je bude získávat, pomocí jakých metod a jaký je na výzkum dostupný rozpočet.

Plán výzkumu

Prováděcí plán neboli situační analýza aplikovaná na vybraných respondentech a vytvoření podkladů [24].

Sběr informací

Realizace dotazování a pozorování [24].

Zpracování analýzy a vyhodnocení

Třídění získaných dat a jejich analýza. Získávání výsledků [24].

Závěry, doporučení a přijetí opatření

Na základě vzejitých výsledků navrhnout opatření, postupy, směrnice a strategie [24].

3.17 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Anglicky je označováno jako Human resources management, nebo Human capital management. Tato oblast se věnuje rozvoji lidských zdrojů ve společnosti, získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv, vyplácení mezd [21].

Zaměstnanci patří mezi zásadní části každé společnosti. Cílem každé firmy je vytvořit pracovní podmínky na rozhraní představy firmy a představy zaměstnance, tak, aby byly podmínky optimální a harmonické. Při optimálních podmínkách vzniká harmonické pracovní prostředí, což zvyšuje efektivitu práce zaměstnanců. Důležitá je zde i motivace zaměstnanců, individuální přístup a nabízené benefity.

3.18 Motivační systém

Motivace je vnitřní psychický proces, jednotlivé pohnutky způsobují určité jednání jedince. Existují dva druhy motivace, vnitřní motivace neboli sebemotivace a vnější motivace, která je aktivována pomocí vnějších stimulů jako jsou uznání, odměny, peníze, bonusy a jiné. Motivovaný člověk odvádí lepší práci, je více soustředěný a je loajální vůči firmě.

Motivaci lze dělit na pozitivní a negativní. Pozitivní motivace je založena na kladném přístupu a odměňování za a pro lepší výkony zaměstnanců. Například finanční odměny, bonusy v práci, uznání, vnitřní seberealizace. U negativní motivace je kladen důraz na silové faktory. Především pak na strach a nejistotu.

Obě motivace jsou správné, na každého pracovníka funguje jiný přístup. To proto, že každý pracovník má jinou osobnost, jiné přemýšlení a jinou mentální a psychickou harmonii. Jaký přístup by měl být u konkrétního zaměstnance zvolen, by měli určovat proškolení nadřízení. Pokud by byla použita špatná metoda motivace, hrozí buď neefektivita, nebo dokonce naopak silná demotivace k práci. Existuje mnoho motivačních teorií, ty jsou však již nad rámec této práce [21].

4 Praktická část

4.1 Představení firmy ProjectSoft HK a.s.

Specializací zkoumané firmy ProjectSoft HK a.s. je především strojírenství a automatizace v potravinářském průmyslu. Minoritně firma poskytuje řešení též ve výrobě, technologickém a chemickém průmyslu či výzkumu.



Obrázek 5: logo ProjectSoft HK a.s.

Zdroj: [26]

4.1.1 Historie

Zkoumaná společnost má své kořeny v roce 1990, kdy se sdružení živnostníků zaměřilo na průmyslovou automatizaci cukrovarů. V roce 1991 vznikla společnost ProjectSoft spol. s r.o., která rozšířila působnost i na další odvětví. Zpočátku to byla zejména průmyslová automatizace mlékárenství, pivovarnictví a mlýnů, později ale přibývala další, nejen potravinářská odvětví [25].

Až roku 1998 byla založena samotná firma ProjectSoft HK a.s., oddělením od uvedené společnosti s ručením omezeným, a to včetně převzetí většiny jejích zaměstnanců, závazků a obchodních partnerů. Původní společnost však existuje dodnes a zprostředkovává vyčleněné akciové společnosti služby v oblasti účetnictví, logistiky a marketingu [25].

4.1.2 Zaměření a specifikace

Jak již bylo řečeno, firma se zabývá strojírenstvím a průmyslovou automatizací. Mezi konkurenty je unikátní především svým vlastním systémem SCADA Tom Pack, který si firma sama vyvíjí. To jí přináší určitou výhodu, ale zároveň i přináší jisté nevýhody. V této práci je tato problematika podrobněji probírána v analýzách SWOT, PEST, 5C, Porterově modelu pěti sil 5F a strategickém řízení.

Nejvíce zákazníků zkoumané firmy se nachází v potravinářství. Jsou to především cukrovary, mlékárny, pivovary a další potravinářské výroby. Dále mají mezi zákazníky

minoritní zastoupení vědecké instituce, zákazníci zabývající se energetikou, gumárenstvím, chemickým a automobilovým průmyslem a dalšími zajímavými odvětvími průmyslu.

Firma splňuje normu ISO 9001:2008. Tato norma poukazuje na organizovaný interní chod společnosti, zavedený vnitřní systém a definované kroky v interních procesech. Získání této normy vede k možnosti ucházet se například o státní zakázky, nebo umožňuje firmě zažádat o dotace a o úvěry [26].

4.1.3 Druhy klientů, působnost ve státech a zaměření

Firma ProjectSoft HK a.s. má své zákazníky po celém světě. Mimo evropských zemí, pochází zákazníci například z Ruska, Afriky, ze Středního východu, Japonska, USA a dalších zajímavých lokalit. Počet zemí, ve kterých se zákazníci nacházejí, je přibližně třicet. Mezi nejzajímavější z nich patří Kazachstán, Japonsko, Chile, Etiopie, Sýrie a mnoho dalších [27].

Přibližný počet firem v různých odvětvích:

Tabulka 2: Odvětví zákazníků

Odvětví	Přibližný počet zákazníků
Cukrovary	15
Pivovary	30
Mlékárny	10
Observatoře	7
Chemický průmysl	3
Ostatní	10

Zdroj: vlastní zpracování s využitím [26]

4.2 Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců se v průběhu let ve zkoumané firmě přirozeně měnil. Dle výroční zprávy z roku 2019 měla firma 71 zaměstnanců. Při zkoumání starších zpráv se počet zaměstnanců ve firmě pohyboval vždy kolem 70.

V Tabulce 3 je uveden přehled fluktuace zaměstnanců za období 10 let. Data byla získána z rozhovoru se zastupitelem firmy.

Tabulka 3: Fluktuace zaměstnanců

Rok	Odchod	Příchod
2020	2	3
2019	7	8
2018	1	2
2017	5	4
2016	2	1
2015	4	3
2014	2	4
2013	3	3
2012	5	4
2011	2	4
suma	33	36

Zdroj: polostrukturovaný rozhovor

Z tabulky je patrné, že si firma skutečně udržuje dlouhodobě přibližně stejný počet zaměstnanců.

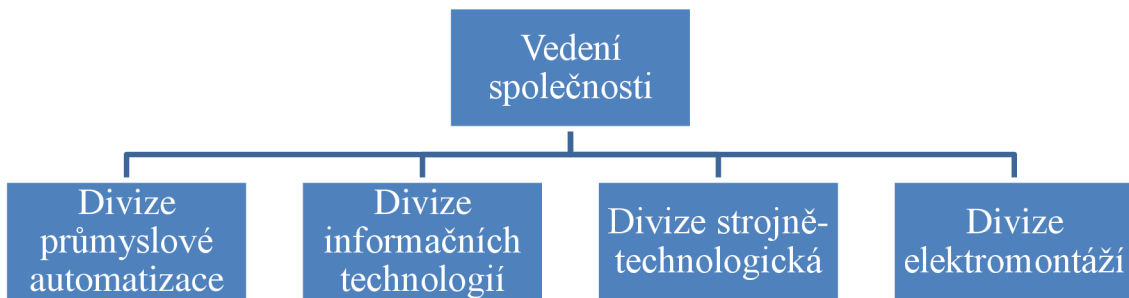
4.2.1 Určení velikosti firmy

Dle výroční zprávy za rok 2019 se firma svou velikostí, 71 zaměstnanců, řadí do kategorie středních podniků.

Dle zjištěných informací z komunikace s představitelem firmy, má firma méně než 5 zaměstnanců se zkráceným úvazkem. Budeme-li počítat s daty získanými za rok 2019, zaměstnanců s plným úvazkem je minimálně 66, což firmu stále řadí do velikostní kategorie středních firem. Stejně tak i její roční obrát a to 224 913 tis. Kč za rok 2019.

4.2.2 Rozložení zaměstnanců a typologie struktury společnosti

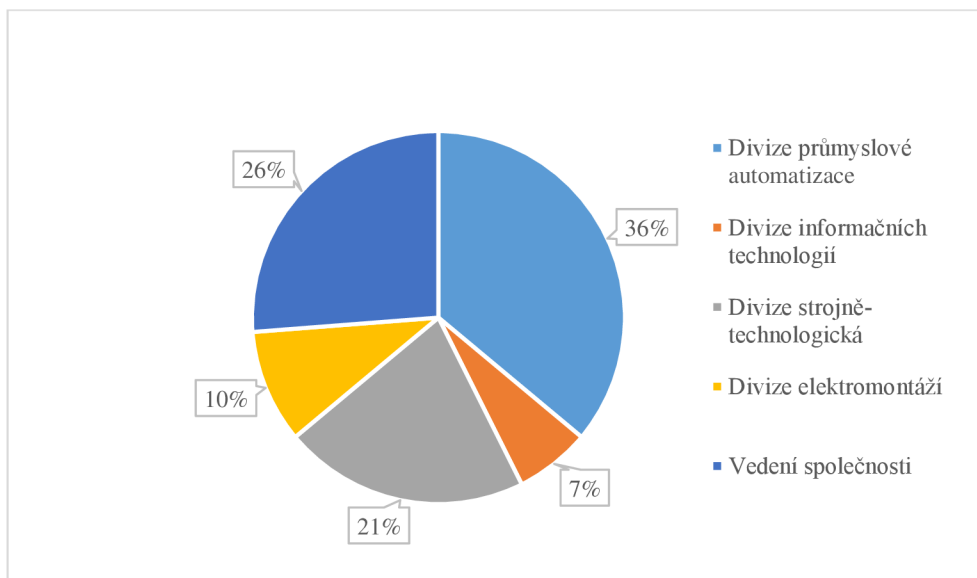
Dle obecných informací, získaných z výroční zprávy [25], se firma vnitřně dělí na čtyři divize. A to na divizi průmyslové automatizace, divizi informačních technologií, strojně-technologickou divizi a divizi elektromontáží.



Obrázek 6: Typologie struktury společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální rozložení firmy je znázorněno na následujícím grafu. Data jsou získaná ze polostrukturovaného rozhovoru.



Obrázek 7: Graf procentuálního rozložení zaměstnanců ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, data ze strukturovaného rozhovoru

4.3 SWOT

Tato SWOT analýza popisuje situaci ve zkoumané společnosti ProjectSoft HK a.s. Data jsou získaná z osobní zkušenosti a z rozhovoru se zastupitelem firmy.

Tabulka 4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní SCADA systém. • Možnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců (kurzy, hodiny jazyků, firemní školení). • Firemní teambuildingy. • Suverenita na trhu (30 let). • Finanční zajištěnost. • Silný a soudržný kolektiv. • Poskytování servisu 24/7. • Mobilní aplikace. • Děláním jedinečných řešení na míru. • Možnost modifikovat výrobní systém do nových oblastí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace mezi divizemi. • Psychická a fyzická zátěž pro některé zaměstnance. • Absence vlastního týmu pro vývoj SCADA systému. • Nízký BUS index na vývoji SCADA systému. • Absence možnosti home office. • Absence sick day. • Minimální marketing. • Absence šablon, předpřipravených řešení k urychlení vývoje.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Podnikání v neustále expandujícím odvětví. Zájem o mobilní aplikaci. • Zájem o automatizování a sledování výrobních procesů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence využívá zaběhlých systémů od firem Siemens, Rockwell a jiných. • Odchod zaměstnanců ke konkurenci.

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá problém ve vnitřní komunikaci mezi odděleními. Tento problém se bezpochyby nachází i v jiných firmách. To nic nemění na faktu, že takovým problémům by se mělo co nejvíce předcházet, kvůli jasnému přenosu informací.

Zkoumaná firma explicitně nenabízí možnost home office a sick day. Konkurenční firmy tuto možnost nabízí především ve svých bonusech. Tyto formulace se v inzerátech a pracovních nabídkách začaly hojně vyskytovat zejména v období epidemie, která začala

v roce 2020. Je však pochopitelné, že vzhledem k rozsahu činnosti firmy ProjectSoft HK a.s., nelze všem zaměstnancům poskytnout možnost práce z domova. Zaměstnanci, kteří pracují například s rozvaděči si práci domů vzít nemohou. Také zaměstnanci, kteří nemají možnost vytvoření klidného pracovního prostředí doma, ocení trvale dostupné pracoviště.

Slabou stránkou firmy je absence vývojového týmu, nebo alespoň dalšího full-time programátora, který by se věnoval vývoji specializovaného SCADA programu. Nynější systém vývoje funguje, ale na vývoj nové verze se čeká i několik let. Pokud se v systému SCADA objeví nedostatek, je v co nejkratším čase napraven. Dalším problémem je míra závislosti vyvíjeného SCADA systému na současném konkrétním programátorovi. SCADA systém Tom Pack má Bus faktor na velmi malém čísle. Bus faktor je číslo označující „nahraditelnosti“ jednotlivých programátorů na projektu. Pokud všechny znalosti a dovednosti má pouze jeden programátor, Bus faktor je na čísle 1. Pokud takové znalosti má více lidí, nebo celý tým, pak je Bus faktor na daleko vyšším čísle.

Bus faktor má být metaforou pro přejetí programátora autobusem. Pokládá si otázku „Co bychom dělali, kdyby nám programátora přejel autobus?“ [28]. Substituty unikátního SCADA systému, který si firma sama vyvíjí, jsou pak programy třetích stran, které využívají i konkurenti zkoumané firmy. Avšak při používání těchto programů by firma byla plně odkázána na vývojáře třetích stran, což může značně prodloužit dobu opravy při nalezení problému.

Výhodou i nevýhodou je vývoj specializovaných systémů na míru zákazníkovi. Tvorba předpřipravených řešení, nebo také řešení dle standardizovaných šablon, by urychlilo vývoj a zvedlo tak výnos na zakázku. Je pochopitelné, že v tomto odvětví nejsou všichni zákazníci stejní a každý má odlišné požadavky, nebo možnosti. Proto firma ProjectSoft HK a.s. pečlivě analyzuje výrobní procesy a požadované technologie a hledá optimální řešení.

Velkou výhodou firmy je schopnost expandovat do jiných, nových oblastí zájmu zákazníka. I přesto je firma primárně soustředěná na potravinářský průmysl.

Další výhodou firmy je mobilní aplikace. Firma již několik let vyvíjí vlastní mobilní aplikaci, která má usnadnit práci jak vedení u zákazníka, tak operátorům v jejich výrobě. Zde je pouze nevýhoda malé propagace této možnosti dohledu nad výrobou. Určitý

marketing by nejen u mobilní aplikace mohl zvednout povědomí o firmě a jejích produktech.

4.3.1 PEST analýza

Tato analýza je součástí strategického řízení a managementu firmy. Má poukazovat na vnější makroekonomické podmínky.

Tabulka 5: PEST analýza

Politika	Daňová politika Obchodní zákony Regulace vlády
Ekonomika	Mzdové náklady na trhu Stabilita měny Vyhledávání finanční optimalizace výroby
Sociální aspekt	Nízká míra nezaměstnanosti Zvyšování popularity počítačových technologií Vyhledávání zlepšení a zjednodušení výroby pro obsluhu
Technologie	Využívání nejnovější technologie Optimalizace technologie výroby Poskytování mobilní technologie

Zdroj: vlastní analýza

Potenciál trhu by šel využít pomocí mobilní aplikace, kterou konkurence neposkytuje. Tento trend umocňuje fakt, že se mobilní technologie rychle rozšířila do povědomí veřejnosti. S vývojem mobilních technologií již dnes mobilní zařízení dosahují výkonu počítačů. Mobilní telefony a tablety sice mohou usnadnit práci v zákaznickově firmě, ale nedisponují obvykle velkou operativní plochou. Jsou tak vhodné zejména pro drobné úkony.

Proto by se firma ProjectSoft HK a.s. měla zaměřit na podporu vývoje a propagace mobilní aplikace.

4.3.2 Situační analýza 5C

Tato analýza slouží k lepšímu uvědomění si vlastních zdrojů, situace a vývoje na trhu. Pomáhá určit směr zaměření firmy [18].

Company (podnik)

Vnitřní prostředí společnosti má slabá místa například ve vnitřní komunikaci nebo nedostatečnému využití potenciálu mobilní aplikace. Naopak společnost vyniká ve snaze více kvalifikovat své zaměstnance formou kurzů, vzdělávacích přednášek a firemních teambuildingů. Podrobněji je toto téma rozepsané v kapitole SWOT analýza. Z analýzy vyplývá, že i přes některá slabá místa má firma více kladných stránek.

Customers (zákazníci)

Mezi zákazníky především patří firmy pohybující se v potravinářství. Jedná se o pivovary, mlékárny, cukrovary, pekárny, nebo firmy, které zpracovávají instantní směsi. Další typ zákazníků se pohybuje v technickém oboru. Například se jedná o chemický průmysl, automobilový průmysl, vědecké instituce, observatoře nebo jiné obory. Zákazníci pocházejí z celého světa. Z větší části jsou to ale tuzemští zákazníci.

Competitors (konkurence)

Tato práce je zaměřena na tuzemský trh. Zde je několik firem, zabývajících se podobným předmětem podnikání. Jsou situace, kdy zkoumaná firma a konkurenční firma mají stejného zákazníka. Každá firma ale dělá jinou část technologie, nebo výroby. Proto je důležité sledovat kroky konkurence, vývoj nových technologií a v neposlední řadě předvídat budoucí vývoj situace.

Collaborators (spolupracující)

Pro realizaci zakázky je důležité spolupracovat s ověřenými a spolehlivými dodavateli. Předmětná firma ProjectSoft HK a.s. spolupracuje s dodavateli různých technologií. Například jsou to dodavatelé pro strojírenské zařízení, pro elektro zařízení, výpočetní zařízení a další. V některých situacích zkoumaná firma spolupracuje s jinými firmami, které buď najímá coby subdodavatele, nebo si naopak jiná firma najme jako subdodavatele zkoumanou firmu. I zde záleží na konkrétní zakázce.

V neposlední řadě je důležité, aby firma ProjectSoft HK a.s. komunikovala se zákazníkem a zjistila jeho potřeby pro ideální realizaci projektu. To zahrnuje mapování požadavků, vypracování plánů, analýzu firemních procesů a dalších úkonů s tím spjatých.

Climate/Context (makroekonomické prostředí)

Strojírenský trh, společně s trhem výrobně automatizačním, vlivem modernizace a pokroku, bude s vysokou pravděpodobností nadále růst. Tento fakt lze vyčíst ze skutečnosti, že strojová výroba je přesnější ve výrobě, méně poruchová, dokáže pracovat téměř bez přestávky a je méně nákladná, než lidský výrobní faktor. Stejně tak modernizace výroby může zjednodušit práci obsluhy. Dříve se do takovéto modernizace pouštěly většinou velké firmy. Nyní se do takových kroků pouštějí i menší výrobci. Důvodem může být cenová dostupnost nových technologií a neustálý vývoj. S pokrokem také již stávající automatizované výrobní mohou obnovovat a přecházet na lepší řešení. Z těchto důvodů se domnívám, že tento trh se jeví velmi perspektivně.

4.3.3 Analýza 5F – Porterův model pěti sil

Tato analýza zkoumá odvětví konkurentů, kteří jsou více popsáni v kapitole Konkurenti. Dále odvětví zákazníků. Mezi ty se nejmenovaně řadí například významný národní pivovar z jižních Čech, známá mlékárna, která je z vysočiny, konkrétněji z Hlinska nebo cukrovary v blízkosti města Olomouc.

- **Stávající konkurenti**

Zkoumaný trh je velmi specifický. Obsahuje několik firem, které produkují obdobný produkt za podobné ceny. Liší se pouze zpracováním nabízeného produktu, jako je například vzhled či přidané funkce. Případně se firmy na zkoumaném trhu mohou lišit v přístupu k zákazníkovi.

- **Potenciální konkurenti**

Případní noví zájemci by při vstupu na trh nepotřebovali nic speciálního. Stačily by jim znalosti problematiky a schopnost tvořit podobné řešení. Jediné, co by novým konkurentům chybělo, by byla praxe v tomto oboru a příslušné reference na již vytvořené projekty a spokojené zákazníky.

- **Dodavatelé**

Dodavatelé mají určitou sílu ovlivnit cenu výsledného produktu. Naštěstí většinu používaných produktů nabízí více dodavatelů. To dává zkoumané společnosti možnost výběru dodavatele. Může ovšem nastat situace, kdy konkrétní produkt, ať se jedná o automat, nebo jinou specializovanou komponentu, dodává, nebo má skladem pouze jeden

dodavatel. V takovém případě firma ztrácí možnost výběru dodavatele a dle závažnosti aktuální situace se pak musí rozhodnout, jestli o dražší produkt má zájem, nebo zda postačí substitut.

- **Kupující**

Zákazník má určitou schopnost ovlivňovat cenu a to pomocí výběru použité technologie. Při určování ceny se bere v potaz časová, technologická a implementační náročnost. Nejdříve je třeba přesně analyzovat, co je předmětem zakázky. Dle toho se určí náročnost a cena zakázky. Je pak na zákazníkovi, zda s cenou souhlasí, či nikoliv.

- **Substituty**

Substitut technologického a softwarového řešení prakticky neexistuje. Jediný substitut, který se může v takovém kontextu využívat, jsou klasické manuální prostředky, jako je tužka, papír, kalkulačka, ruční míchadlo a jiné.

4.3.4 Strategické řízení

Strategie firmy je důležitá pro budoucí směr a posun firmy. Je vhodné mít ujasněné a dané cíle, společně s jasnou vizí firmy. Pomocí polostrukturovaného rozhovoru vyplynuly u zkoumané firmy dlouhodobé cíle, které jsou rozepsány níže.

- **Poslání** – smysl existence firmy je tvořit hodnoty v oboru strojírenského a automatizačního průmyslu. Především pak v potravinářství a technických oborech. Tvořit takové řešení, které optimalizují, urychlují a zlepšují práci zákazníkům. Řešení, která pomáhají zefektivnit výrobu na maximum, tak, aby zákazník mohl dodávat své produkty a výsledkem tohoto řetězce byl koncový zákazník, spokojený s jogurtem, pivem, cukrem, nebo jiným produktem, který si pořídil.
- **Vize** – Zkoumaná firma se jako každá jiná firma snaží být ve svém oboru nejlepší a nejvyhledávanější firmou. Snaží se hledat kompromisy a optimální řešení mezi požadavky zákazníka a technickou dovedností ze strany firmy.
- **Strategické cíle** – Patřit mezi nejlepší dodavatele těchto systémů, mít dobrou pověst a jméno. Důležitý aspekt je finanční i kvalitní stabilita na trhu a schopnost nabídnout optimální řešení zákazníkovi.

- **Specifické cíle** – Výroba a implementace jednotlivých dílčích řešení je práce několika divizí, především pak strojní, montážní a programátorské. Cílem je zajistit co nejlepší výsledné řešení pro zákazníka. Obchodníci mají za úkol hledat nové příležitosti na trhu, starat se o již získané zákazníky, uzavírat se zákazníky smlouvy, dělat prostředníka mezi technickou částí firmy a zákazníkem. Vedení firmy má za úkol vést a rozhodovat v důležitých krocích firmy a vyhodnocovat ekonomickou a finanční stránku podniku. Jejich cílem je kontrola nad směrem a financemi zkoumané firmy.

4.4 Marketing

U takto specifického trhu se vhodná cesta marketingu velmi těžce hledá, protože se jedná o služby, které využívají firmy se specifickým zaměřením. Dle zástupců zkoumané společnosti je nejlepší reklamou v takovémto oboru dobré jméno a doporučení od stávajících zákazníků (zdroj: osobní rozhovor).

Firmy, které mají za cílovou skupinu konkrétní segment trhu zákazníků, využívají například možnosti veletrhů pro prezentaci své práce a nabízených služeb. Dle rozhovoru s představitelem firmy se firma ProjectSoft HK a.s. neúčastní takovýchto veletrhů. Důvodem je, že investovaný čas a finance do prezentování na veletrzích údajně nejsou dostatečně rentabilní pro firmu.

Firma má na svých webových stránkách zmínku o podpoře neziskové organizace Stacionář Cesta Náchod z. ú. Jedná se o neziskovou organizaci, která pomáhá osobám se zdravotním postižením.

Otázka marketingu by se neměla zabývat pouze novými příležitostmi mezi firmou a novým zákazníkem, ale také mezi firmou a novými zaměstnanci. Firma měla v roce 2019 v místě působnosti billboardy s nabídkou práce a možnosti uplatnění ve firmě. Ve stejném roce měla i nabídku zaměstnání formou reklamy na MHD. Tento krok dle rozhovoru se zástupcem firmy nevyvolal větší zájem o práci. Určitě se však firma dostala do většího povědomí a možná si jí někdo na základě této reklamy našel na internetu.

Mimo uchazečů o zaměstnání, kteří již mají praxi, se do firmy přijímají i studenti nebo absolventi vysokých a středních škol. Mezi nové zaměstnance z řad studentů například patří absolventi z Univerzity Pardubice – Fakulty elektrotechniky a informatiky. Na této fakultě se vyučovaly obory Řízení procesů, Komunikační a mikroprocesorová

technologie a Informační technologie. Nově jsou zde obory reorganizovány na nové studijní programy Aplikovaná elektrotechnika, Automatizace, Komunikační technika a Informační technologie. Takovéto zaměření na automatizaci a elektrotechniku je vhodným předpokladem pro přijetí uchazeče do firmy ProjectSoft HK a.s. Mezi zaměstnanci a uchazeči jsou samozřejmě i studenti a absolventi dalších vysokých škol, především technického směru.

Absolvované vysokoškolské vzdělání však není nutnou podmínkou pro přijetí. Firma se prezentuje například na Vyšší odborné škole, Střední průmyslové škole a Jazykové škole, která se nachází v Kutné Hoře a Střední průmyslové škole elektrotechnické a Vyšší odborné škole Pardubice. Případně se firma prezentuje pomocí letákové reklamy na jiných technických středních školách.

Z pohledu autorky se firma ProjectSoft HK a.s. pochopitelně nemůže rovnat marketingu, způsobu prezentace a náboru velkých firem, zabývajících se kupříkladu vývojem software, jako je například firma Unicorn a.s. Tato firma se nachází v jiném trhu než zkoumaná firma, avšak taktéž se zabývá vývojem SW. Firma Unicorn a.s. si může dovolit velké billboardy kolem dopravních komunikací, soukromou univerzitu, prezentace na dni otevřených dveří na univerzitách, nebo na veřejných workshopech. Na nich se prezentuje se svými projekty, semináři a možností si vyzkoušet například zařízení virtuální reality. Vzhledem k velikosti a směru zaměření zkoumané firmy, by takováto prezentace nebyla vhodná.

4.5 Motivační systém

Jako motivační systém lze počítat mnoho věcí. Od nadstandardní mzdy, vzdělávacích, firemních a volnočasových bonusů, až po bonusy, které mohou využívat i rodiny zaměstnanců.

Ve zkoumané firmě lze mezi takovéto bonusy počítat například:

- firemní teambuildingy,
- výuku cizích jazyků,
- stolní fotbal a minigolf v takzvané „chill zóně“. (Tato zóna má sloužit k odpočinku zaměstnanců a odreagování jejich myšlenek.)

V nabídkách pracovních příležitostí se vyskytují tyto firemní benefity:

ProjectSoft HK a.s.

- firemní telefon,
- firemní notebook,
- stravné,
- 5 dní dovolené navíc,
- příspěvek na důchodové pojištění,
- firemní auto (některé pozice),
jazykové a technické kurzy.

Konkurenti

- firemní telefon,
- firemní notebook,
- závodní stravování/stravné,
- od 3 do 5 dnů dovolené navíc,
- příspěvek na důchodové pojištění,
- home office,
- 2 sick days.

Některé firmy neuváděly své bonusy, nebo je neměly rozepsané, proto se jedná o orientační bonusy. Ale i z těchto orientačních dat lze vidět, že zkoumaná firma ProjectSoft HK a.s. má navíc oproti konkurenci možnost jazykových a technických kurzů a v případě některých pracovních pozic i využívání firemních aut. Naopak na rozdíl od konkurence ve zkoumané firmě chybí home office a sick days, které jsou již zmiňovány ve SWOT analýze.

4.6 Konkurenti

Trh se strojírenstvím a průmyslovou automatizací obsahuje firmy o velikostech mikro, malé a střední.

4.6.1 Konkurence firem

Firmy na zkoumaném trhu mají tržní strukturu oligopolu. Všechny nabízejí podobnou službu, se stejným výsledkem. Jen podoba produktu (ať už se jedná o softwarová nebo hardwarová řešení) se liší, dle firmy, která zakázku realizuje.

4.6.2 Určení ceny na trhu

Na základě konzultace vyplynulo, že každá firma na zkoumaném trhu nabízí cenu za výsledný produkt individuálně, dle jeho časové náročnosti na zpracování a technických požadavků na hardware nebo software.

Firmy mají možnost cenu lehce přizpůsobit dle možností zákazníka. Pokud jedna firma je schopna dát podobný produkt se stejnou funkcionalitou, ale levněji, pak druhá firma může cenu snížit také, ale nesmí se přitom dostat do ztrát za zakázku. Takové jednání by bylo nevýdělečné a riskantní pro další růst firmy.

To souvisí se zákazníky a jejich výběrem dodavatele řešení. Zákazníci nemusí brát automaticky nejlevnější nabídku, ale naopak mohou vzít dražší nabídku od firmy, která má renomé, praxi, nebo je schopná se nejlépe přiblížit jejich představám. U takových zákazníků je dobré odhadnout ideální cenovou nabídku a najít tak zdravý střed mezi nabídkou a poptávkou.

Pokud zákazník už má část výroby realizovanou u jedné firmy, zpravidla se poptá té samé firmy na modernizaci nebo rozšíření určitého segmentu. Opět je důležité najít zdravý střed finančního zájmu, aby obchod byl výhodný pro obě strany. Pokud se celkový, nebo mezní užitek nerovná představě zákazníka, může nastat přechod ke konkurenci. Stejně tak, pokud by již zainteresovaná firma nebyla schopna technologicky realizovat daný požadavek. To může vést k situaci, kdy zákazník má část výroby a technologie realizovanou jednou firmou a rozšíření poptá od firmy jiné. Takováto situace může v důsledku oba podniky do jisté míry omezovat.

Z vlastní zkušenosti taková situace není nic neobvyklého a vyskytuje se běžně.

4.6.3 Informace o konkurenci

Jak již bylo psáno, na trhu strojírenství a průmyslové automatizace jsou firmy různých velikostí. Většina firem, které jsou pro porovnání vybrány, se věnují taktéž potravinářství a výrobnímu průmyslu, jako zkoumaná firma ProjectSoft HK a.s.

Tyto firmy byly vybrány na základě konzultace. Jmenovitě se jedná o firmy AUTMES s.r.o., ATE spol. s.r.o., ESONIC a.s. a SIDAT spol. s.r.o. Tyto firmy byly vybrány na základě rozhovoru. Z těchto firem pak ProjectSoft HK a.s. společně s firmou SIDAT spol. s.r.o. patří mezi největší z výběru, co do počtu zaměstnanců.

Všechny vybrané firmy mají zákazníky ve strojírenství, chemii a stavebnictví. Většina jmenovaných firem pak má své zákazníky i v potravinářství, pivovarnictví a vědeckých ústavech a institucích.

Zákazníci všech vybraných firem se vyskytují po celém světě. Převážně pak v tuzemsku, ale výjimkou nejsou ani evropské státy.

Není neobvyklé, že několik firem na trhu může dodávat systém a řešení stejnému zákazníkovi. Většinou se takové jevy objevují v případě velkých zákazníků, část jejich výroby je pak rozdělena do několika samostatných částí.

4.7 Porovnání zkoumané firmy s konkurencí

Následující tabulky jsou vyplněny pouze z veřejně dostupných dat, získaných z výročních zpráv a uzávěrek za rok 2018 a 2019. Tabulky znázorňují průměrné hodnoty sledovaných ukazatelů u jednotlivých firem. Je vhodné zmínit, že do celkového počtu zaměstnanců se započítávají i částečné úvazky, zaměstnanci na mateřské či otcovské dovolené a podobné případy. Proto některá data mohou být tímto faktem mírně zkreslena.

Rentability jsou vypočítané dle vzorců uvedených v teoretické části.

Finanční ohodnocení v průměru na zaměstnance

V Tabulce 5 jsou znázorněny počty zaměstnanců a jejich orientační, průměrné mzdy za rok 2019 a 2018. Uvedená data jsou vypočítána z dostupných výročních zpráv.

Osobní náklady jsou vypočítány pomocí vzorce

$$\text{Průměrné osobní náklady} = \frac{\text{Osobní náklady celkové}}{\frac{\text{počet měsíců v roce}}{\text{počet zaměstnanců}}}$$

Hrubá mzda je vypočítána pomocí vzorce

$$\text{Hrubá mzda} = \text{Průměrné osobní náklady} * 0,746.$$

Částky jsou uvedeny v přepočtu na zaměstnance za jeden měsíc, v celých korunách.

Tabulka 6: Průměrné finanční ohodnocení

Firma	ProjectSoft HK a.s.		Konkurenti (v průměru)		Konkurenti (rozsah)	
Rok	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Počet zaměstnanců	71	72	42	40	15 až 80	15 až 71
Průměrné osobní náklady (Kč)	59 012	55 991	72 902	60 709	33 594 až 88 089	43 500 až 87 590
Průměrná hrubá mzda (Kč)	44 025	41 769	54 384	45 289	33 594 až 65 714	32 451 až 65 342

Zdroj: výroční zprávy [25] [29] [30] [31] [32]

Porovnání ukazatelů

Data z níže uvedených tabulek jsou dostupná z volně dostupných výročních zpráv. Konkurenční společnosti jsou počítány z průměru svých hodnot a v posledním sloupci je vidět rozsah konkurenčních firem v daných hodnotách. Některé firmy neměly ve svých výročních zprávách všechny údaje.

Rok 2018 Částka v tis. Kč

Tabulka 7: Porovnání ukazatelů 2018 v tisících Kč

Firma	ProjectSoft HK a.s.	ESONIC a.s.	ATE, spol. s.r.o.	AUTMES s.r.o.	SIDAT, spol. s.r.o.	Konkurenti (v průměru)	Konkurenti (rozsah)
Tržby za prodej výrobků a služeb	175 681	51 456		17 456	104 001	57 638	17 456 až 104 001
Čistý obrat	177 940	52 585		17 470	256 551	108 869	17 470 až 256 551
Peněžní prostředky (Netto)	35 174	12 433	13 103	21		8 519	21 až 13 103
Aktiva / Pasiva	87 844 / 87 844	38 125 / 38 125	22 817 / 22 817	5 029 / 5 029		21 990 / 21 990	5 029 až 38 125
Vlastní kapitál	32 464	25 748	18 831	3 466	122 899	42 736	3 466 až 122899
Krátkodobé cizí zdroje	53 623	12 243	3 734	1 440		5 115	1 440 až 10 172
Výsledek hospodaření z úč. období	7 146	19 631	18 429	3 067		172	117 až 220
Rentabilita aktiv ROA[%]	8,13%	0,31%	0,96%	3,56%		2%	0,31% až 3,56%
Rentabilita nákladovosti	0,21	0,004	0,01	0,05		0,02	0,004 až 0,05
Rentabilita tržeb ROS [%]	4,07%	0,23%		1,03%		0,62%	0,23% až 1,03%
Komplementární ukazatel rentability nákladovosti ROC [%]	96%	100%		99%		99%	99% až 100%

Zdroj: výroční zprávy[25] [29] [30] [31] [32]

Rok 2019 Částka v tis. Kč

Tabulka 8: Porovnání ukazatelů 2019 v tisících Kč

Firma	ProjectSoft HK a.s.	ESONIC a.s.	ATE, spol. s.r.o.	AUTMES s.r.o.	SIDAT, spol. s.r.o.	Konkurenti (v průměru)	Konkurenti (rozsah)
Tržby za prodej výrobků a služeb	223 235	79 963		15 115	93 064	62 714	15 115 až 93 064
Čistý obrat	224 913	81 832		17 470	250 500	115 873	15 287 až 250 500
Peněžní prostředky (Netto)	21 199	9 621	13 179	21		7 607	21 až 13 179
Aktiva / Pasiva	207 410 / 207 410	44 953 / 44 953	21 597 / 21 597	5 040 / 5 040		23 863 / 23 863	5 040 až 44 953
Vlastní kapitál	38 232	28964	17 277	3 579	128757	44 644	3 579 až 128 757
Krátkodobé cizí zdroje	166 533	24878	4 261	1321		5 997	1 321 až 12 409
Výsledek hospodaření z účetního období	12 687	16 748	18 649	3 244		1 523	-1 763 až 6 216
Rentabilita aktiv ROA [%]	6,12%	13,83%	-8,16%	2,28%		3%	-8,16% až 13,83%
Rentabilita nákladovosti	0,31	0,19	-0,1	0,03		0,04	-0,10 až 0,19
Rentabilita tržeb ROS [%]	5,68%	7,77%		0,76%		4,26%	0,76% až 7,77%
Komplementární ukazatel rentability nákladovosti ROC [%]	94%	92%		99%		96%	92% až 99%

Zdroj: výroční zprávy [25] [29] [30] [31] [32]

Z tabulek si lze povšimnout, že ukazatel ROC se ve zkoumané společnosti v rocích 2018 a 2019 nezměnil. Rentabilita tržeb v roce 2019 vzrostla, což může poukazovat na lepší finanční prosperitu zkoumané společnosti. Průměrného nárůstu v ukazateli ROS si lze

povšimnout i u konkurence. Nárůst je viditelný i v hodnotách čistého obratu. Jak v případě zkoumané společnosti, tak její konkurence v roce 2019 čistý obrat vzrostl oproti roku 2018.

4.8 Nynější situace

Nyní, v roce 2021, je situace ohledně celosvětové epidemie pro všechny společnosti velmi těžká. Nejistota je dlouhodobě pociťována nejen na jedincích, ale také na firmách a živnostnících. Tato krize se nepochybně dotkla každého člověka. Pro zkoumanou společnost ProjectSoft HK a.s. se toho mnoho nezměnilo. Mezi interní změny patří, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3 SWOT, že si firma mohla vyzkoušet fungování v plném režimu home office, koordinaci všech zaměstnanců v rámci vládních opatření a možnost ověřit zodpovědné jednání jedinců vůči ostatním kolegům, nebo zákazníkům. Například dodržováním 3R, používáním dezinfekcí nebo možností využívat home office pro omezení kontaktů zaměstnanců na pracovišti. Další změnou bylo častější využívání telekonferencí jak mezi kolegy, tak pomocí speciálního telekonferenčního zařízení se zákazníky.

Vlivy, kterým firma čelí vlivem pandemie, ostatně jako dnes i jiné firmy, je nejistota ze strany zákazníků nebo dodavatelů zboží. Tato nejistota se mírně promítá do investic zákazníků a tím i do nových zakázek.

Pohled autorky na situaci ohledně celosvětové epidemie je, že firma ProjectSoft HK a.s. tuto dlouhodobou krizi zvládla.

5 Shrnutí výsledků

Ze zjištěných informací vyplynulo, že jako většina firem má i zkoumaná společnost problém s interní komunikací a sdílením informací. Každá nedonesená informace může ohrozit přímo konkrétní projekt, nebo později nepřímo ohrozit jiný. To může částečně zapříčinit i psychickou zátěž pracovníků a jejich následnou mentální opotřebovanost. Vlivem špatné komunikace se mohou zaměstnanci dostat do stresu, způsobenému časovým presem. Případně zaměstnanci mohou pociťovat frustraci z odvedené práce, která se musí předělat, nebo celá zahodit. Z dlouhodobého hlediska takovýto nátlak a stres může vyústit v psychické zatížení a následné psychické problémy. To může vést k vyčerpání pracovníka, nespavosti, rozvoji závislosti na návykových látkách, nebo špatné životosprávě. Dále se vyčerpání a dlouhodobý stres může projevit i na fyzické stránce pracovníka, formou fyzických projevů, jako je zhoršení zdravotního stavu či různá onemocnění. To vše vede ve výsledku k nižším pracovním výkonům a případně ztrátě zaměstnance.

Tato bakalářská práce odpovídá na následující výzkumné otázky:

Jací jsou konkurenti na stejném trhu?

Jmenný seznam zásadních konkurentů je dále rozveden v kapitole Informace o konkurenci. V ní se uvádí firmy AUTMES s.r.o., ATE spol. s.r.o., ESONIC a.s. a SIDAT spol. s.r.o. Z informací, které vyplývají z Tabulky 5, je patrné, že firma ProjectSoft HK a.s. patří mezi větší společnosti na tomto trhu.

Jak si vede zkoumaná firma oproti konkurenci?

Co se týče platového ohodnocení zaměstnanců, dle výsledků z výročních zpráv a přepočtu vynaložených výdajů na osobu má určité rezervy. Naopak se jí velmi daří po stránce hospodářské a tím se stává stabilním zaměstnavatelem.

V oblasti lidských zdrojů je poměrně stabilní, bez větších výkyvů. Avšak z dat poskytnutých z rozhovoru vyplývá, že v určitém období se zvýšil počet odejitých zaměstnanců, ale zároveň se zvýšily počty přijatých nových zaměstnanců. Tento jev je patrný v Tabulce 3 Fluktuace zaměstnanců za 10 let v kapitole Počet zaměstnanců. Tam se jedná o roky 2012, 2015, 2017, 2019. Za zmínku stojí jev ukazující na nárůst nákladů na mzdy za rok 2019. Indukcí lze odvodit souvislost většího odlivu zaměstnanců s následným zvýšením mezd. Tento jev by bylo možné zkoumat a potvrdit, nebo vyvrátit,

zpětně za ostatní zmíněné roky dle starších výročních zpráv. To však není předmětem této práce a bylo by zapotřebí dalšího zkoumání.

Co se týká konkurence na trhu, někteří konkurenti jsou relativně silní. Mezi takové konkurenty patří například firmy ESONIC a.s. nebo firma SIDAT spol. s.r.o. Ať se jedná o velikost firmy, obrat, finanční ohodnocení zaměstnanců, nebo také o druhy zákazníků. Není výjimkou, že u jednoho zákazníka působí více firem z trhu najednou. To svědčí o konkurenčním boji a tedy snaze o pokrytí a rozdělení trhu. Částečně to může poukazovat na možnosti adaptovat se na požadavky zákazníka.

Firma se jinak o své zaměstnance snaží pečovat dle svých možností, s využitím firemních teambuildingů, školení, různých volnočasových akcí, firemních bonusů a přátelského kolektivu.

V praktické části, v kapitole 4.5 Motivační systém, je uvedeno porovnání benefitů, která zkoumaná firma nabízí a jejich srovnání s konkurencí. Benefity jsou téměř totožné, až na několik výjimek. Především se jedná o možnost jazykových a technických kurzů, využívání firemních aut, problematiku home office a sick days, které jsou taktéž zmiňovány ve SWOT analýze.

Prováděla někdy zkoumaná firma analýzy typu SWOT, PEST a pokud ano, jak se liší s nynějším zjištěním?

Zkoumaná firma ProjectSoft HK a.s. nikdy dříve neprošla jakoukoliv analýzou. Ať se jedná o SWOT, 5F, 5C, PEST nebo jinou analýzu zkoumající konkurenceschopnost. Není proto možné porovnat, nakolik se firma od poslední analýzy posunula. Dle autorky by tato práce mohla upozornit společnost na potenciál některých jejích produktů.

Má firma plně využitý marketingový potenciál, nebo by bylo dobré něco pozměnit?

Zkoumaná firma má jisté nedostatky v marketingu. Lepší propagace některých opomíjených produktů by přispěla k jejich vývoji a možnosti dále rozvíjet potenciál například mobilní aplikace. Mimo vedení dobrého jména a spoléháním na doporučení stávajících zákazníků, lze jako další cestu propagace zvolit prezentaci na vybraných veletrzích firem s konkrétním zaměřením. Případně propracovat a modernizovat marketingové materiály tak, aby zaujaly vizuálně i obsahově. A v neposlední řadě mít obchodní zástupce, kteří přesně ví, co prodávají, a práci společnosti plně věří.

Z pohledu lidských zdrojů propagace společnosti probíhá pouze formou občasných prezentací na vybraných školách. Společnost by se mohla prezentovat a dostat do povědomí například účastí na vybraných pracovních veletrzích, nebo pomocí soutěží pro střední či vysoké školy, kde by se soutěžilo na určité téma, například vývoj, automatizace, inovativní nápady.

V obou případech, pokud by se takovouto cestou společnost nechtěla vydat, mohla by zvolit méně nákladnější variantu, prezentaci na sociálních sítích. V dnešní době jsou sociální sítě velmi rozšířené a jejich dosah je takřka nekonečný. Oslovit by svými profily například na LinkedIn, Facebooku nebo Twitteru mohla jak potenciální zákazníky, tak potenciální nové zaměstnance.

6 Závěry a doporučení

Dle názoru autorky by firma měla zapracovat na interní komunikaci mezi jednotlivými divizemi. Není přínosné, aby se zaměstnanec, starající se o realizaci projektu, dozvídal o změnách v projektu čirou náhodou od nezainteresovaných kolegů.

Dále by zkoumaná firma měla pravidelně vyhodnocovat svoje postavení na trhu, aby získala povědomí o své konkurenceschopnosti. Dosavadní absence analýz může vést k budoucím problémům s konkurencí, jako je například nevyužití lepší technologie pro realizaci, případně nepovšimnutí si nového slibného konkurenta. Chybí také zpětná vazba, jak se firma zlepšila v čase.

Dalším velkým překvapením je fakt, že firma ProjectSoft HK a.s. patří v počtu zaměstnanců mezi největší společnosti, které jsou v této práci porovnávány.

Vhodné je též předcházet mentální opotřebovanosti svých zaměstnanců, a to nejen volnočasovými aktivitami, ale i možností dělat v práci něco jiného, než standardní náplň práce. V některých firmách funguje například systém, kdy jednou za určité období si zaměstnanec může zvolit jinou práci [33]. Kupříkladu programátor se na den může stát zametačem listů kolem budovy, součástí zásobování, nebo administrativním pracovníkem. Přitom se mu tato náhradní práce počítá jako klasický pracovní den. Takováto změna pak může pomoci vidět problémy z jiného uhlu, nebo pomůže zaměstnanci mentálně se odreagovat. Na podobném principu fungují i takzvané „chill zóny“. Ve zkoumané firmě je to například stolní fotbal nebo minigolf. Mentální opotřebovanost zaměstnanců by byla určitě dalším zajímavým tématem, které by rozvíjelo tuto práci.

Překvapující je fakt, že porovnávané konkurenční firmy nemají ve svých výročních zprávách uvedeny některé informace. Tak tomu bylo například u firmy ATE spol. s.r.o. Ti ve své zprávě neměli dohledatelnou většinu porovnávaných faktorů.

U problematiky celosvětové pandemie by autorka dodala, že firma ProjectSoft HK a.s. tuto dlouhodobou krizi zvládla. A je pouze otázkou do budoucna, jestli některé inovace zavedené během krize bude využívat i nadále.

Dále, dle autorky, má trh s průmyslovou automatizací a inženýrstvím velký potenciál a do budoucna se jeví jako silně výdělečný. To souvisí i s Industry 4.0, který se v posledních letech těší velké oblibě. Je tomu tak především kvůli digitalizaci, modernizaci, zrychlování výrobních procesů, inovaci technologií a dostupnosti nových technologií.

Proto se dá očekávat, že tento obor bude i nadále velmi perspektivní. Z výročních zpráv a získaných dat je patrné, že se všem firmám daří.

7 Seznam použité literatury

- [1] ŽÁČEK, Michal. Historický vývoj automatizace? Poznejte 12 zásadních dat. [online]. FANUC Czech, 2015 [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://factoryautomation.cz/historicky-vyvoj-automatizace-poznejte-12-zasadnich-dat/>
- [2] STACCIOLI, Jacopo a Maria Enrica VIRGILLITO. Back to the past: the historical roots of labor-saving automation. *Eurasian Business Review*. 2021, 11(1) s. 27-57 [cit. 2021-04-18]. ISSN 1309-4297. Dostupné z: doi:10.1007/s40821-020-00179-1
- [3] Konkurence. Sociologická encyklopedie: Sociologický ústav AV ČR v.v.i. [online]. Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2017 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Konkurence>
- [4] Pojem konkurenceschopnost. [online]. scs.abz.cz, 2020 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurenceschopnost>
- [5] JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. Business books. ISBN 80-251-0853-8.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků: Vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie: Evropská unie, 2019 [cit. 2021-04-18]. ISBN 978-92-79-69915-3. Dostupné z: <https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-cs>
- [8] FERRER, Carlos Encinas. Oligopsony-Oligopoly the Perfect Imperfect Competition. [online]. 5. 2013, s. 269-278 [cit. 2021-04-18]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(13)00033-6
- [9] Vznik nedokonalé konkurence, charakteristika tržních struktur [online]. 2006 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1451/podzim2006/bp009/um/nedokonala_konkurence.pdf
- [10] ŘEHOŘEK, Michal. 11. Dokonalá konkurence, její vlastnosti a důsledky. [online]. IUS WIKI, 2013 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/tnh/pfuk/tnh/zkouska/nova/otazka-11>
- [11] 7. Rovnováha firmy na dokonale konkurenčním trhu. [online]. LeavingLatex, 2006 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro9.html

- [12] PAVELKA, Radek. Dokonalá konkurence. [online]. 2020 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/ekonomicky-slovník-dokonala-konkurence>
- [13] PAVELKA, Radek. Nedokonalá konkurence. [online]. 2020 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/ekonomicky-slovník-nedokonala-konkurence>
- [14] JINDRA, Vojtěch. Nedokonala_konkurence: Mikroekonomie I. [online]. UHK [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek1/prednasky/10-Nedokonala_konkurence.ppt
- [15] Chování firmy v podmínkách nedokonalé konkurence, monopol. [online]. miras, 2020 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n07-nedokonala-konkurence.php>
- [16] SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš Orlík. Podnikatelský plán a strategie. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [17] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [18] Marketingový audit a práce s daty 5 Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza). [online]. Everesta, 2020 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/tool/print/index.php?id=161&chapterid=145>
- [19] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [20] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [21] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [22] RŮŽIČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [23] PAVELKA, Radek. Ukazatele rentability kapitálu. [online]. 2020, 12. 2. 2020 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-ukazatele-rentability>
- [24] MATULA, Vladimír. Marketingový výzkum trhu. [online]. Vladimír Matula, 2015 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingovy-vyzkum-trhu/>

- [25] Výroční zpráva roku 2019 ProjectSoft HK a.s. Hradec Králové, 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62288828&subjektId=423669&spis=607804>
- [26] O nás. ProjectSoft [online]. Hradec Králové [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.projectsoft.cz/>
- [27] Naše reference. ProjectSoft [online]. Hradec Králové [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.projectsoft.cz/nase-reference.php>
- [28] V. COSENTINO, J. L. C. IZQUIERDO and J. CABOT, "Assessing the bus factor of Git repositories," 2015 IEEE 22nd International Conference on Software Analysis, Evolution, and Reengineering (SANER), Montreal, QC, Canada, 2015, pp. 499-503, doi: 10.1109/SANER.2015.7081864.
- [29] Příloha k účetní uzávěrce za rok 2019. Hradec Králové, 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62993738&subjektId=100700&spis=611435>
- [30] ESONIC a.s. Výroční zpráva. Praha, 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61436676&subjektId=481673&spis=76530>
- [31] Rozvaha ve zkráceném rozsahu. Hradec Králové, 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63510423&subjektId=138148&spis=633887>
- [32] SIDAT, spol. s.r.o. Praha, 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64395035&subjektId=425496&spis=90566>
- [33] MIŠTOVÁ, Jaroslava. Kdo nekodí včera, dnes a zítra! [online]. 16. 11. 2018 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: https://www.ackee.cz/blog/dnesnekodim-vcera-i-zitra/?fbclid=IwAR2g2UCyiJlqenU_8Zgev3rqQkn1vSJ3lgSb7fDFKKEmUqpWS_zGvAoca5M

8 Přílohy

Otázky polostrukturovaného rozhovoru.

Fluktuace zaměstnanců (ideálně v delším a kratším období, pro porovnání a určení trendu).

Věkové rozložení zaměstnanců, případně rozčleněných do divizí.

Jací jsou největší konkurenti.

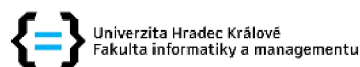
Vliv marketingové strategie reklamy na MHD. (Jestli se zvýšil počet žádostí o práci apod.)

Jestli se firma prezentuje na odborných školách a veletrzích. Pokud ne, tak důvod.

Jestli existuje marketingová (obchodní) strategie, případně jaká.

Jestli firma někdy udělala analýzu konkurenceschopnosti nebo jinou dílčí analýzu (SWOT, PESTE, C5/C7, Marketingový průzkum). Případně s jakým výsledkem (pro porovnání vývoje).

9 Zadání práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor: Adéla Marková

Studium: I1800096

Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy ProjectSoft HK a.s.**

Název bakalářské práce AJ: Analysis of competitiveness of the ProjectSoft HK a.s. company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem této práce je, za pomoci potřebných analýz, zjištění konkurenceschopnosti vybraného podniku a jeho umístění na trhu. V teoretické části práce jsou vysvětleny potřebné pojmy a techniky zkoumání. A na základě toho bude v praktické části zkoumán vybraný podnik. V závěru práce budou zhodnoceny výsledky a zformulováno doporučení pro další rozvoj firmy na trhu.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl
3. Metodika zpracování
4. Teoretická část
5. Praktická část
6. Shrnutí zjištěných výsledků
7. Závěr a doporučení
8. Seznam použité literatury

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 324 s. : il. ; 25 cm. ISBN 978-80-247-2149-1

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. : il. ; 24 cm. ISBN 978-80-7400-098-0

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005, vi, 174 s. : il. ; 23 cm. ISBN 80-251-0853-8

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018