



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY VARIOTEC S.R.O.

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Martina Netíková**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Netíková**
Osobní číslo: **E12000646**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Konkurenční strategie firmy VarioTec s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretické zpracování konkurenceschopnosti a konkurenční výhody Charakteristika podniku VarioTec s. r. o.
2. Analýza konkurence firmy VarioTec s. r. o.
3. Definování konkurenční pozice firmy VarioTec s. r. o.
4. Návrh strategie na zvýšení konkurenceschopnosti firmy VarioTec s. r. o. na trhu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JOHNSON, G., K. SCHOLLES a WHITTINGTON. Exploring corporate strategy. Eighth. Harlow, England: Pearson education limited, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-3.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Světlana Myslivcová

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Monika Preiningerová

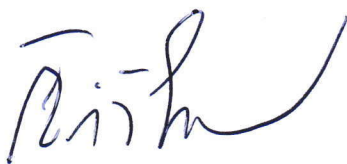
Vario Tec s.r.o. účetní

Datum zadání bakalářské práce:

31. října 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji všem, bez nichž bych asi nikdy svoji práci nedokončila. Vedoucí práce Ing. Světlaně Myslivcové děkuji za cenné rady, trpělivost a vytrvalé vysvětlování problémů tvorby bakalářské práce. Mé díky též patří Ing. Monice Preiningerové, účetní společnosti VarioTec s.r.o., za umožnění čerpání dat z účetnictví, poskytování informací a věnovaný čas při konzultacích.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je stanovení vhodné konkurenční strategie podniku a opatření vedoucí k upevnění pozice na trhu. V teoretické části jsou nejprve vysvětleny základní pojmy (konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda), dále zpracovány teoretické ukazatele (Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a marketingový mix) pro analýzu konkurenčního prostředí.

V praktické části je pak vysvětlená teorie aplikovaná na podnik VarioTec s.r.o. prostřednictvím několika vybraných ukazatelů. Dále je zhodnocená současná konkurenční situace firmy a analyzováno konkurenční prostředí a konkurence firmy na základě metod stanovených v teoretické části. Na závěr je dle zmíněných analýz navrhována vhodná konkurenční strategie podniku VarioTec s.r.o.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, marketingový mix, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

ANNOTATION

Competitive strategy of VarioTec s.r.o.

The aim of this bachelor thesis is to determine appropriate competitive strategy for VarioTec s.r.o. company and the measures, which should help to keep position on the market. Theoretical part firstly provides explanation of basic terms (competition, competitiveness and competitive advantage), followed by competitor's analysis conducted on the base of several theoretical frameworks (Porter's Five Forces Framework, SWOT analysis and marketing mix). Practical part describes the application of theory on the VarioTec s.r.o company by using of several selected indicators. Hereafter, the evaluation of current competitive situation of the company, competitive environment and company's competitiveness based on the previously mentioned frameworks is provided. As the conclusion, suitable competitive strategy for VarioTec s.r.o. is proposed.

Key words

Competition, Competitive advantage, Competitive strategy, Competitiveness, Marketing mix, Porter's five forces model, SWOT analysis

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk, značek a symbolů	12
Úvod	14
1 Konkurence	16
1.1 Konkurenceschopnost	16
1.2 Konkurenční výhoda.....	17
1.3 Analýza konkurenčního prostředí	18
1.3.1 Vyjednávací vliv odběratelů (zákazníků)	18
1.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	18
1.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	19
1.3.4 Hrozba substitutů.....	19
1.3.5 Soupeření mezi stávajícími konkurenty	19
2 Charakteristika vnějšího a vnitřního prostředí	20
2.1 Makroprostředí.....	20
2.1.1 Demografické činitele.....	20
2.1.2 Ekonomické činitele	20
2.1.3 Přírodní činitele	21
2.1.4 Technologické činitele.....	21
2.1.5 Politické činitele	21
2.1.6 Kulturní činitele.....	21
2.2 Mikroprostředí	22
2.2.1 Firemní prostředí	22
2.2.2 Dodavatelé	24
2.2.3 Zákazníci	24

2.2.4	Poskytovatelé služeb	24
2.2.5	Charakter cílového trhu	25
2.2.6	Konkurence.....	26
2.2.7	Vztahy s veřejností	26
2.3	SWOT analýza.....	26
3	Charakteristika společnosti VarioTec s.r.o.	28
3.1	Marketingový mix.....	33
4	Analýza konkurenčního prostředí	38
4.1	Porterův model.....	38
4.2	Analýza konkurentů v odvětví.....	41
5	SWOT analýza	50
6	Návrh strategie	52
	Závěr.....	55
	Seznam použité literatury	56

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Porterův model konkurenčního prostředí</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 2 - Expanze výrobek - trh</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 3 - Distribuční kanály</i>	<i>37</i>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozvaha firmy VarioTec s.r.o. (v tis. Kč).....	31
Tabulka 2 - Obrat firmy v mil. Kč v letech 2010- 2014.....	32
Tabulka 3 - Podíl jednotlivých divizí na objemu výroby	34
Tabulka 4 - Srovnání produktů a služeb firem	46
Tabulka 5 - Obrat firem (v tis. Kč) za rok 2013	47
Tabulka 6 - Srovnání komunikace firem	48

Seznam zkratk, značek a symbolů

3D	trojrozměrný	MR	molekulární
4P	nástroje marketingového mix	nehm.	nehmotný
Al	hliník	NF	nedělitelný fond
AQAP	standard navázaný na normu ISO	NM	nukleární medicína
bank.	bankovní	obd.	období
CNC	označení pro řízená obráběcí centra	OPPI	operační program podnikání a inovace
CSc.	akademický titul: kandidát věd	PET	oddělení pozitivní emisní tomografie
CT	výpočetní tomografie	QMS	systém řízení jakosti
ČOS	osvědčení systému jakosti	RF	rezervní fond
ČR	Česká republika	SKI	zařízení sloužící k úpravě lyží
ČSN EN	převzatá evropská norma	SPECT	jednofotonová emisní výpočetní tomografie
D	průměr	s.r.o.	společnost s ručením omezeným
dlouh.	dlouhodobé	SURFCAM	systém pro řízení jakosti
fin.	finanční	SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
hm.	hmotný	tis.	tisíc
Ing.	akademický titul: inženýr	TUL	Technická univerzita Liberec

ISO	mezinárodní organizace pro normalizaci	úč.	účetní, účetnictví
krátk.	krátkodobé	VH	výsledek hospodaření
L	délka	90Y	izotop Yttria
maj.	majetek	131I	radioizotop Iodidu
mil.	milion	CAD 3D	softwarový program
min.	minulý		

Úvod

Konkurenční strategií rozumíme určité schéma postupu, které naznačuje, jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů. Konečným účelem je docílit sounáležitosti všech aktivit veškerých složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv. Strategie charakterizuje směr, kterým se podnik řídí v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení marketingových cílů. (Horáková, 2003) Každý podnik vstupující na trh má svou konkurenční strategii, která může být přesně formulovaná nebo skrytá. Měla by však být zvolena taková konkurenční strategie, která vede k vyšší poptávce po nabízených produktech.

V dnešní době je kladen velký důraz na firemní konkurenceschopnost. Podnik se musí přizpůsobit rychle se měnícímu spotřebnímu chování zákazníků, jejich životnímu stylu a potřebám. Konkurence rychle reaguje změnou technologických postupů, výrobků, postojů i dalších aktivit. Proto se společnosti v rámci přežití musí stát rychlejšími i flexibilnějšími. (Horáková 2003) Už neplatí pravidlo, kdy poptávka převyšuje nabídku a výrobci jsou ti, kdo se snaží tuto poptávku uspokojit. Úkolem každé firmy na trhu je aktivně sledovat a reagovat na všechny podstatné změny trhu, aby mohla v tržním prostředí konkurovat a dosahovat zisků.

Cílem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti VarioTec s.r.o. ve vztahu k tržním podmínkám a návrh její konkurenční strategie. Tento podnikatelský subjekt se zabývá vývojem a výrobou zařízení pro nukleární medicínu, výrobou speciálních svítlen, výrobou pro automobilový průmysl a výrobou dílců podle dokumentace dodané zákazníkem.

V teoretické části práce jsou představeny obecně teoretické pojmy (konkurenceschopnost, konkurenční výhoda) a vysvětleny analytické metody (marketingový mix, SWOT analýza, Porterův model) použité později v praktické části. Vzhledem k tomu, že firma neposkytuje detailnější informace o nákladech a cenách, nelze využít Porterovy generické strategie.

V praktické části práce jsou aplikovány již zmíněné metody na vybraný podnik. Nejprve je analyzováno makro a mikroprostředí podniku. Zde je využit Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále je provedena analýza marketingového mixu, poté je zmapováno

konkurenční prostředí a nakonec jsou získané poznatky vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy. Závěrem je na základě dosažených výsledků zkoumání vypracován návrh na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

1 Konkurence

Kapitola se zabývá pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Jako počátek konkurence neboli soupeření lze označit dobu, kdy se objevily první dva živé organismy, které měly stejné nebo podobné nároky na přežití, resp. potřebovaly stejné či podobné zdroje potravy, vody, energií a měly stejné nebo podobné životní potřeby. (Čichovský, 2002) Čichovský definuje konkurenční prostředí jako „*časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení*“. (2002, s. 11) Je nezbytné uvědomit si rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. (Mikoláš, 2005)

1.1 Konkurenceschopnost

Dle Čichovského „*Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí*“. (2002, s. 13) Další názor říká, že o konkurenceschopnosti lze mluvit tehdy, když má firma takový potenciál, který je vnímán ostatní konkurencí. Konkurenceschopný podnik ví, co je standardem dneška a kam směřuje vývoj. Poznává možnosti a nutnost vlastní změny v současném trendu. Lze říci, že konkurenceschopnost firmy je dána rozložením jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, a úspěch firmy je spojen s udržováním dynamické rovnováhy mezi těmito složkami. Není dána pouze vysokou produktivitou či kladným hospodářským výsledkem, ale racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání (např. dosažení zisku) a další složky (např. investice). Jakákoliv změna dynamiky nebo nežádoucí asymetrie může vést k poklesu nebo ke konci její konkurenceschopnosti. (Mikoláš, 2005)

1.2 Konkurenční výhoda

Kotler definuje konkurenční výhodu jako „výhodu oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítku, který vyrovná vyšší ceny.“ (2007, s. 568) Zuzák uvádí, že „dosažení konkurenční výhody je významným motivačním faktorem pro jednání podniku, pro jeho vlastníky a vrcholový podnikový management. Konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti podniku a každý úspěch plodí další. Úspěšnost je veřejnosti a zákazníkům známa, vytváří pověst a dobrá pověst ovlivňuje veřejné mínění a jednání zákazníků.“ (2011, s. 79) V rámci marketingové strategie je třeba uvažovat nejen o potřebě zákazníka, ale také o konkurenčních strategiích. Nezbytná je analýza konkurence (analyzována v kapitole 4. 2.) a vytvoření konkurenčních strategií, jež firmě získávají silnou pozici na trhu a přinášejí strategickou výhodu. (Kotler, 2007)

Existují 2 základní typy konkurenční výhody:

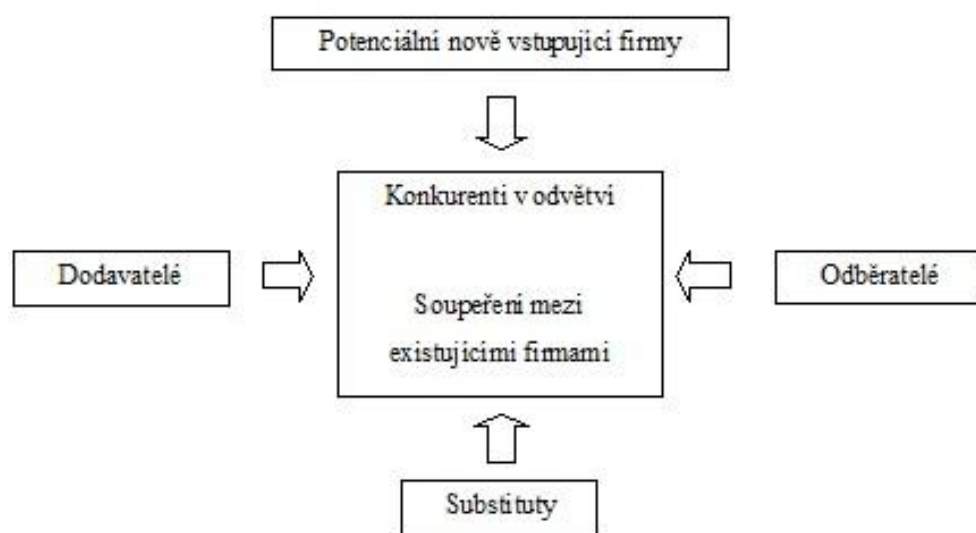
- Strategie nízkých nákladů
- Diferenciační strategie

Je několik důležitých strategických zásad, které se řídí nákladovou strategií. Jednou z nejčastějších jsou úspory z rozsahu, které znamenají výrobu velkého objemu redukováného počtu výrobků a nepříliš časté změny sortimentu. Nežádoucí jsou časté změny a poptávka by měla být spíše ovlivňována než uspokojována. Preferuje se větší a stabilní objem prodeje před ziskovostí, dále levné výrobní faktory a jejich maximální efektivní využití. Další zásadou je minimalizace režii, výroba v optimálních objemech z hlediska nákladů nebo využití levných distribučních kanálů. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

U druhého typu konkurenční výhody podnik usiluje o nabídku takových výrobků a služeb, za které je zákazník ochoten zaplatit více a jsou těžko napodobitelné konkurencí. V tomto případě většinou také firma přichází na trh s novinkami mezi prvními. Této strategie obvykle podnik dosáhne vysokou technickou úrovní, vysokou kvalitou, vysokou úrovní servisu a poprodejních služeb, či nabídkou větší hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3 Analýza konkurenčního prostředí

Jedním z nejvyužívanějších nástrojů analýzy okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** (Obrázek 1). Model zobrazuje pět základních sil, které určují strategickou pozici firmy působící v určitém odvětví. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)



Obrázek 1 - Porterův model konkurenčního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 47)

1.3.1 Vyjednávací vliv odběratelů (zákazníků)

Síla pozice odběratele vzhledem ke svému dodavateli je dána jeho velikostí a významností, jeho možností přejít snadno ke konkurenci (malé náklady přestupu) či znalostí tržních cen, nabídky a poptávky. Dalším vlivem jsou snadno dostupné substituty, vysoká cenová pružnost poptávky (citlivost odběratele na cenové změny), nutnost minimalizace nákladů odběratele a také síla odběratele jako distributora, který je schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Hrozba ze strany dodavatelů nastává, pokud je dodavatel na daném trhu velkým, jediným nebo významným dodavatelem. Dále dodavatelé posilují postavení, pokud zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferencované (zboží má speciální vlastnosti konkurencí těžko

zajistitelné), neexistují na daném trhu snadno dostupné substituty, nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem, zákazník není nucen minimalizovat svoje náklady a mnoho dalších. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry ve vstupu do odvětví jsou faktory, které musí být novými konkurenty překonány, aby mohli úspěšně soupeřit. (Johnson, Scholes, Whittington, 2008) Hrozba firem vstupujících do odvětví je snižována tehdy, pokud jsou fixní náklady vstupu do odvětví příliš vysoké, má-li odvětví strukturu přirozených monopolů (např. distribuce elektřiny), existující firmy mají významné nákladové výhody nebo jsou výrobky vysoce diferencované (např. nutné know-how). Další bariérou je obtížnost napojení se na existující distribuční kanály či snaha o vstup do odvětví s vysokým stupněm regulace (např. banky, letecká doprava). (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů se snižuje tehdy, pokud neexistují k danému výrobku blízké substituty nebo firmy nabízejí substituty s vyššími náklady. Dalším atributem snižujícím tuto hrozbu je nezvyšující se nabídka firem nabízejících substituty (např. omezené výrobní zdroje), přemrštěnost nákladů přestupu na spotřebu substitutu nebo lákavost ceny výrobku, který by mohl být nahrazen substituty. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

1.3.5 Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Rivalita firem na daném trhu se zvyšuje, jedná-li se o málo rostoucí trh. Firmy se potom snaží udržet svojí pozici na trhu jak cenovou, tak necenovou konkurencí. Dále je rivalita vysoká, jedná-li se o nové odvětví, které by mohlo v budoucnu být lukrativní nebo v odvětví působí velký počet konkurentů. Dalším vlivem může být opakující se nadbytek výrobních kapacit, malá ziskovost odvětví, malá diferencovanost výrobků (zákazníci nevnímají rozdíl) nebo vysoké bariéry případného odchodu z odvětví. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

2 Charakteristika vnějšího a vnitřního prostředí

Každý podnik je obklopen prostředím, které ovlivňuje jeho možnosti uspokojit potřeby a přání zákazníků. Tyto faktory mohou působit jak pozitivně, tak negativně. Pochopení tohoto prostředí je nezbytné pro vytváření úspěšných marketingových strategií. (Kotler, Armstrong, 2004) V této kapitole jsou rozebrány vnější a vnitřní činitele, které ovlivňují cíle organizace i cíle v oblasti marketingu.

2.1 Makroprostředí

Vnější prostředí firmy je takové, ve kterém se podnik pohybuje. Jednotlivé činitele mohou firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit. Jedná se především o demografické faktory, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.1.1 Demografické činitele

Důležitost demografického prostředí pro marketing je dána spotřebiteli, kteří tvoří jednotlivé trhy a jsou také skupinami lidí. Lze mezi ně řadit především faktory jako počet obyvatel, hustota osídlení, věkovou strukturu obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnickou příslušnost, zaměstnanost atp. Např. lze konstatovat, že extrémně rychlý růst počtu obyvatel na Zemi má velký vliv na podnikání. Zvyšuje se tím počet lidských potřeb, které je třeba uspokojit, což může také znamenat nová a rostoucí odbytiště. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.1.2 Ekonomické činitele

Do ekonomického prostředí lze řadit faktory ovlivňující kupní sílu a složení výdajů domácností. V každé zemi se objem a rozdělení příjmů výrazně liší. V zemích s agrární ekonomikou lidé spotřebovávají především výrobky, které sami vyprodukují. V tom případě nastává minimum odbytových příležitostí. Na druhé straně tu jsou průmyslově vyspělé ekonomiky, které nabízí bohaté trhy s nejrůznějšími druhy zboží. (Kotler, Armstrong, 2004) Dále jsou mezi ekonomické činitele řazeny např. inflace, míra nezaměstnanosti, nebo stadium hospodářského cyklu. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

2.1.3 Přírodní činitele

Zde je možné zahrnout především surovinové zdroje, které představují vstupy do výrobního procesu a tím ovlivňují marketingové aktivity i druh poptávaných výrobků a služeb. Současně svět trápí nedostatek některých surovin, který se týká i zdánlivě nevyčerpatelných zdrojů, jako je voda nebo vzduch. Firmy také spotřebovávají velké množství neobnovitelných zdrojů (např. ropa, uhlí), což může vést k velkému růstu výdajů za ně, nebo dokonce k totálnímu vyčerpání těchto zdrojů. Současnou problematikou je také životní prostředí, které musí firmy i veřejnost řešit. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.1.4 Technologické činitele

Technologické prostředí je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující život lidí. Díky novým technologiím vznikají nové trhy a příležitosti, na druhou stranu naopak zastarávají a mohou být nahrazeny jinými. Pokud se podniky v minulosti snažily bojovat proti novinkám nebo je ignorovaly, obvykle se jejich ekonomické výsledky zhoršily. Tudíž je potřeba technologické prostředí sledovat a analyzovat. Firmy, zanedbávající tuto analýzu, často nejsou schopny využít nových příležitostí a trhů v důsledku zastarávání výrobků. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.1.5 Politické činitele

Do politického prostředí lze zařadit legislativu, orgány státní správy a skupiny, které mohou ovlivnit nebo omezit podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti. Jeho vývoj ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Správná míra regulace chodu celého ekonomického systému může posílit konkurenci a zajistit rovné podmínky na trhu výrobků a služeb. Proto stát přijímá takové zákony a vyhlášky, které omezují podnikání v zájmu společnosti jako celku. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.1.6 Kulturní činitele

Faktory kulturního prostředí ovlivňují společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Základní postoje a hodnoty člověka jsou dány společností, ve které

vyrůstá. Tato určitá společnost ovlivňuje jeho světový názor, který pak určuje jeho vztahy k okolí. Mezi kulturní faktory se řadí např. stálost kulturních hodnot, které jsou děděné z generace na generaci, nebo změny druhotných kulturních hodnot (např. vliv známých osobností na mládež- účesy, styl oblékání, apod.). Hlavní společenské hodnoty společnosti se mohou projevit v názorech lidí na sebe sama, v názorech na jiné lidi, na různé organizace, společnost, přírodu a vesmír. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.2 Mikroprostředí

Do mikroprostředí lze zahrnout faktory, které přímo ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Jedná se o prostředí podniku, dodavatele, konkurenci, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu a vztahy s veřejností. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.2.1 Firemní prostředí

Do firemního prostředí je možné zahrnout například vrcholový management podniku, který stanovuje globální cíle, strategii a politiku firmy. Dále tam patří finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výrobní či účetní oddělení. Finanční oddělení hledá a poskytuje zdroje, které umožňují realizovat marketingový plán. Výzkum a vývoj navrhuje bezpečné a pro zákazníky atraktivní výrobky a služby. Nákupní oddělení se stará o suroviny, výroba o produkci požadovaného množství a kvality. Účetní oddělení pomáhá marketingovému oddělení analyzovat pomocí sledování výnosů a nákladů, zda se daří plnit stanovené cíle. Všechny tyto složky spolupracují s cílem uspokojovat potřeby a přání zákazníka. (Kotler, Armstrong, 2004)

Marketingový mix

Marketingový mix podle Kotlera je „*soubor taktických marketingových nástrojů - produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky- které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“. (2007, s. 70) Jedná se tedy o takové nástroje, které ovlivňují poptávku po jejím produktu.

- Produkt

Jedná se o cokoli, co firma nabízí trhu ke koupi, spotřebě či použití a co uspokojuje potřeby a přání zákazníků. Mezi faktory ovlivňující poptávku po produktu lze řadit typ produktu (předmět), služby, osoby, místo, organizaci a myšlenky, konkrétně pak sortiment, kvalita, design, vlastnosti, obal, služby, značka, záruka a mnoho dalších. (Kotler, 2007)

- Cena

Podle Kotlera je cenou „*suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby*“. (2007, s. 71) V užším slova smyslu však cena znamená peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. Je ovlivňována jak vnějšími, tak vnitřními faktory. Mezi vnitřní faktory ovlivňující cenu patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a cenová organizace. Mezi vnější lze řadit typ trhu a poptávky, konkurenci a ostatní faktorové prostředí (ekonomika, distributoři, vláda). Cenovými nástroji pro ovlivnění poptávky po produktech firmy mohou být například slevy, náhrady, ceníky, platební lhůty, úvěrové podmínky a další. Když firmy prodávají své produkty v zahraničí, musí do konečné ceny zahrnout kromě výrobních nákladů také náklady na dopravu, cla a marže. Díky této závislosti se produkt v cizině může prodávat za dvojnásobek (i více) původní ceny za účelem stejného zisku. (Kotler, 2007)

- Komunikace

Do komunikační politiky lze řadit reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing nebo publicitu, čili se jedná o takové aktivity, které ukazují přednosti produktu a snaží se přesvědčit zákazníky o jeho koupi. Většina firem řeší otázku „jak komunikovat“ a snaží se vytvořit takovou směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, aby dosáhla svých reklamních a marketingových cílů. Při prodeji mezi výrobcí a distributory průmyslového zboží (kde každý produkt je komplexem, často vzniklým na zakázku) je velmi rozšířený osobní prodej. Firma má zde možnost prezentace a předvádění svých produktů a může zodpovědět případné dotazy. (Kotler, 2007)

- **Distribuce**

Cílem distribuce je zajištění dostupnosti produktu cílovým zákazníkům. Distribučními nástroji jsou distribuční kanály, sortiment, dostupnost, umístění, zásoby nebo doprava. Pokud chce firma poskytovat zákazníkům hodnotu, musí si své distribuční partnery pečlivě vybírat a vytvořit vhodné řízení partnerských vztahů. Existují dvě základní funkce zprostředkovatelů: maloobchod a velkoobchod. Při poskytování výrobku nebo služby zákazníkům se tvoří řetězec dodavatel – zprostředkovatel – zákazník. Distribuční kanály však mohou dosahovat velikosti až výrobce – velkoobchodník – makléř – maloobchodník – spotřebitel. (Kotler, 2007)

2.2.2 Dodavatelé

Dodavatelé poskytují firmě zdroje nezbytné pro výrobu zboží a služeb. V celkovém systému poskytování hodnoty společnosti představují důležitou roli a jejich rozvoj může významně ovlivnit marketing. Firmy musí sledovat stav dodávek (dostupnost, zpoždění, apod.), stávky zaměstnanců a jiné události, které mohou mít vliv na tržby a spokojenost zákazníka. Nezbytné je sledovat cenové trendy klíčových vstupů: zvýšení nákladů vstupů může vést ke zvyšování cen, které poškozují objem tržeb společnosti. (Kotler, 2007)

2.2.3 Zákazníci

Společnost musí sledovat trhy svých zákazníků. Existuje šest typů cílových trhů: spotřebitelské, průmyslové, trhy obchodních mezičlánků, institucionální trhy, trhy státních zakázek a trhy mezinárodní. Každý trh má své specifické znaky, které musí firma pečlivě studovat. Podstatou průmyslového trhu je koupě zboží a služby pro další zpracování nebo pro použití ve vlastním výrobním procesu. (Kotler, 2007)

2.2.4 Poskytovatelé služeb

Poskytovatelé služeb umožňují firmě snadnější realizaci obchodních operací. Lze mezi ně řadit například firmy, které mají na starosti distribuci zboží, různé typy obchodních mezičlánků, marketingové agentury a poskytovatele finančních služeb. Obchodní mezičlánky mohou být distribuční společnosti, které zajišťují firmě zákazníky nebo jim

prodávají výrobky a služby. V dnešní době se jedná především o rostoucí obchodní řetězce, které jsou často natolik silné, aby si diktovaly podmínky, nebo dokonce odřízly výrobce od některých trhů. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.2.5 Charakter cílového trhu

Mezi cílové trhy lze řadit spotřebitelský (jednotlivci a domácnosti) a průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky (poptávané státními úřady) a trh mezinárodní. Na průmyslovém trhu se obstarává zboží a služby k dalšímu zpracování nebo pro potřeby dalších firem. Na trhu obchodních mezičlánků se kupuje zboží a služby za účelem dalšího prodeje se ziskem. Mezinárodní trh zahrnuje všechny zmíněné trhy, ale v zahraničí. (Kotler, Armstrong, 2004)

- **Matice expanze výrobek - trh**

Firmy se musejí neustále rozvíjet, aby mohly efektivně čelit konkurenci. Jedním z nástrojů pro identifikaci růstových příležitostí je matice expanze výrobek – trh, zobrazená na Obrázku 2.

	stávající produkty	nové produkty
stávající trhy	ZVÝŠENÍ PENETRACE	ROZVOJ PRODUKTŮ
nové trhy	VSTUP NA NOVÉ TRHY	DIVERZIFIKACE

Obrázek 2 - Expanze výrobek - trh

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler, Armstrong, 2004, s. 93)

Strategie tržní penetrace umožňuje rozvoj firmy zvýšením objemu prodejů stávajících výrobků na stávajícím trhu. Vstup na nové trhy podporuje rozvoj firmy prostřednictvím vstupu do nových tržních segmentů, ve kterých firma uplatňuje stávající produkty. Se strategií rozvoje produktů firma nabízí upravené, inovované či zcela nové výrobky na stávajících trzích. Diverzifikace podporuje firemní růst realizací akvizic,

popř. rozvojem zcela nových aktivit mimo tradiční pole působnosti firmy. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.2.6 Konkurence

Úspěšnost firmy spočívá v uspokojování potřeb a přání zákazníka lépe než konkurence. Je nezbytné získat strategickou výhodu v myslích spotřebitelů odlišením se od konkurenčních nabídek. Vhodnou strategii je možné zvolit na základě velikosti firmy a její pozici v daném sektoru. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.2.7 Vztahy s veřejností

Podle Kotlera „pod pojmem „veřejnost“ rozumíme zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy.“ (2004, s. 178) Do těchto vztahů lze zahrnout finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samosprávu a občany, širokou veřejnost a zaměstnance firmy. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj při analýze firemního prostředí, který identifikuje současný stav podniku. Skládá se ze silných (strengths) a slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Silné a slabé stránky firmy se týkají vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby se vztahují k prostředí vnějšímu. Cílem této analýzy je označení zásadních faktorů, které mají pro podnik klíčový význam, tzn. omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitostí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Tímto se dá dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. Dále umožní podniku předvídat přitažlivost jeho marketingové aktivity nebo naopak obtížnost jejího provedení. (Horáková, 2003)

Příležitosti a hrozby

Podnik by měl být schopen rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby ve svém okolí, na které by měl patřičným způsobem reagovat. Za příležitost lze považovat možnosti přeměny změn v okolí ve prospěch podniku. Pro firmy není snadné najít takovou příležitost, která odpovídá jejich cílům a prostředkům a ne vždy se snaha o využití příležitosti obejde

bez rizika. Proto musí být při vyhodnocování rozhodnuto, zda očekávané výnosy všechna rizika ospravedlní. S ohledem na silné stránky společnosti může trend představovat jak příležitost, tak hrozbu. (Kotler, 2007)

Silné a slabé stránky

Do silných a slabých stránek lze zahrnout interní charakteristické rysy firmy, které se týkají kritických faktorů úspěchu. Na základě vnitřní analýzy podniku je možné identifikovat faktory, které mohou být důležité pro budoucí úspěchy nebo naopak nezdary. Pokud je podnik v něčem dobrý, neznamená to automaticky jeho silnou stránku. Stále je tu možnost lepší konkurence. Pokud také firma vykazuje dlouhé seznamy silných stránek, naznačuje tím neschopnost rozlišit, co je důležité a co ne. (Kotler, 2007)

3 Charakteristika společnosti VarioTec s.r.o.

Firma VarioTec s.r.o. byla založena dvěma společníky dne 28. června 1994 a sídlo má v Týništi nad Orlicí. Společníky firmy jsou Alfréd Märzinger s 40 % podílem a Ing. Petr Králík, CSc. s 60 % podílem. Společnost se od počátku zabývá vývojem a výrobou zařízení pro nukleární medicínu, využívá zkušeností a kontaktů Ing. Králíka, který několik let pracoval na pozici vedoucího konstrukce ve Škodě Plzeň, závodu Rotava a Ústavu pro jaderný výzkum Řež. Dále se firma zabývá výrobou pro automobilový průmysl, výrobou dílců dle přání zákazníka a výrobou speciálních svítlen. V této činnosti má důvěru dlouholetých a ověřených zákazníků.

O prodej ostatní produkce, jako jsou kovoobrábění, zařízení pro automobilový průmysl a další, se stará firma sama. Na základě objednávky klienta je dodáno zboží a realizován nákup materiálu.

Hlavními obory činnosti jsou:

- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků,
- Výroba strojů a zařízení,
- Výroba zdravotnických prostředků,
- Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu,
- Zprostředkování obchodu a služeb,
- Velkoobchod a maloobchod,
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce,
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- Testování, měření, analýzy a kontroly,
- Poskytování technických služeb,
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené,
- Obráběčství,
- Opravy silničních vozidel,
- Zámečnictví, nástrojařství. (VarioTec s.r.o., © 2015)

Od svého vzniku firma prošla technologickou obnovou, některé starší stroje nahradila moderními CNC řízenými obráběcími stroji. Od roku 2010 došlo k modernizaci výpočetní

techniky a tím i ke zkvalitnění služeb a vývojového potenciálu společnosti. V současné době firma čerpá z dotace z Evropské unie v rámci programu INOVACE (programy OPPI), která má podpořit další růst společnosti VarioTec s.r.o. a především vývoj nových výrobků.

Co se týká vývojové kapacity, nemá VarioTec v rámci ČR v oblasti nukleární medicíny konkurenci. V tomto případě by novému konkurentovi trvalo roky vybudovat trh a navázat spolupráci se špičkovými vědeckými pracovišti. Firma VarioTec spolupracuje na vývoji a výzkumu s předními odbornými zdravotnickými pracovišti, např. s Klinikou nukleární medicíny II. Všeobecné fakultní nemocnice v Praze nebo Masarykovým onkologickým ústavem v Brně. Každý krok ve vývoji je konzultován se zástupcem instituce a následně je zvažován další postup. Tato spolupráce je viditelným přínosem pro podnik na základě konzultací se zástupci institucí a společného probírání dalšího postupu vývoje. Firma také spolupracuje v Německu, s Bundesstrahleschutzamt Berlin nebo Universitätsklinikum Dresden. Velmi významnými partnery v oboru jsou také Ústav jaderného výzkumu v Řeži a Ústav jaderné fyziky AV ČR. Firma dále plánuje pokračovat ve vývoji špičkových přístrojů a zařízení pro nukleární medicínu.

Firma VarioTec doplnila v posledních několika letech své technické vybavení špičkovými výrobními stroji a také měřicí technikou. Hlavním bodem se stala nutnost reorganizace výrobních prostor tak, aby bylo možno oddělit nové výrobní stroje, užívané především pro výrobu přesných a náročných produktů, od strojů, které slouží pro jednodušší a méně náročné operace. Dalším důležitým faktorem při rozhodování o stavbě haly byla také nutnost zlepšit podmínky montáže přístrojů a zařízení. Prostor staré montážní dílny byl zcela nevyhovující, navíc se v něm kromě montáže provádělo také balení expedovaných zakázek. Dokonce se někdy muselo balit i na betonové ploše dvora. Nový prostor montáže, oddělený od expedice, vytváří možnost realizace podobných zakázek. Dosud takové zakázky, kde je montáž součástí dodávky, byly prakticky nerealizovatelné. V současné době probíhají jednání o zakázce na rekonstrukci horkých komor pro výrobu zářičů pro firmu Isotrend, kde se samozřejmě bude celá sestava šesti stíněných horkých komor, včetně dopravního systému mezi jednotlivými komorami, muset smontovat, uvést do funkčního stavu a otestovat ve vlastních prostorách. Teprve potom může následovat

montáž u zákazníka. Nová hala, s dostatečným montážním prostorem, je nutným předpokladem pro přijetí zakázky.

Co se týká výrobní strategie, hlavním cílem je realizace zakázek daných do výroby ve vysoké kvalitě a zajištění její instalace a montáže přímo na místě. Po výrobě zakázky je nezbytný zkušební provoz a záruční (standardní záruční lhůta) a pozáruční servis vyrobených zařízení. Firma zatím neplánuje další rozvoj v oblasti výzkumu a vývoje (kromě současných, které jsou předmětem podnikání). Z důvodu vysokých nákladů na vzdělávání konstruktérů a vývojových pracovníků by to v současné době z ekonomického hlediska nebylo efektivní. Již za poslední 3 roky se počet zaměstnanců zvýšil z 30 na 50, z toho 35 jich je ve výrobě. Firma pracuje na dvousměnný dvanáctihodinový provoz. V současné době je to vyhovující stav a firma neplánuje v bližší době další nábor. Nárůst zaměstnanců byl jedním z dalších důvodů, proč firma rekonstruovala sociální prostory. Tyto dosavadní prostory a jejich zařízení vyžadovaly rekonstrukci a rozšíření tak, aby splňovaly všechny požadavky hygienického i sociálního charakteru.

Jako každá firma, i VarioTec si je vědoma nezbytnosti neustálého rozvoje lidských zdrojů. Zaměřuje se na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, restrukturalizaci pracovní síly a také plány rozvoje kariéry každého ze zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, firmě se nevyplatí zaměstnávat nové pracovníky vzhledem k nákladům a času, potřebným na vzdělávání, proto je nezbytná péče o stálé pracovníky. Neustále se rozvíjejí jejich odborné znalosti a dovednosti pomocí různých vzdělávacích akcí.

Tabulka 1 - Rozvaha firmy VarioTec s.r.o. (v tis. Kč)

ROZVAHA v tis. Kč	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
AKTIVA CELKEM	14 706	31 023	36 106	34 686	33 333
<u>Dlouhodobý majetek</u>	6 500	17 976	22 289	20 765	18 344
Dlouh. nehm. maj.	5	166	92	52	15
Dlouh. hm. maj.	6 495	17 810	22 197	20 713	18 329
<u>Oběžná aktiva</u>	8 366	13 106	13 804	13 313	14 371
Zásoby	4 699	4 842	3 605	4 363	4 382
Dlouh. pohledávky	43	0	0	0	0
Krátk. pohledávky	3 272	6 374	9 576	7 450	8 856
Krátk. fin. maj.	352	1 890	623	1 500	1 133
<u>Časové rozlišení</u>	-160	-59	13	608	618
PASIVA CELKEM	14 706	31 023	36 106	34 686	33 333
<u>Vlastní kapitál</u>	9 151	9 382	11 133	13 299	15 230
Základní kapitál	1 420	1 420	1 420	1 420	1 420
Kapitálové fondy	1 025	1 025	1 025	1 025	1 025
RF, NF, a ost. fondy	142	142	142	142	142
VH z min. let	6 518	6 563	6 795	8 546	10 713
VH z běž. úč. obd.	46	232	1 751	2 166	1 930
<u>Cizí zdroje</u>	5 508	21 456	24 792	21 166	17 260
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouh. závazky	12	300	264	198	800
Krátk. závazky	4 110	7 326	8 099	7 225	6 257
Bankovní úvěry	1 386	13 830	16 429	13 743	10 203
<u>Časové rozlišení</u>	47	185	181	221	843

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti VarioTec s.r.o. (Rozvaha)

Firma účtuje v hospodářském roce a účetní závěrky zpracovává vždy k 30. 6. běžného roku. V Tabulce 1 lze pozorovat, že firma v roce 2010 zvýšila objem aktiv o víc jak 100 %. Růst dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku byl způsoben nákupem nových strojů

a modernizací výpočetní techniky. S růstem majetku vrostla i oběžná aktiva. V roce 2010 dosáhly dlouhodobé pohledávky hodnoty 0, tzn., že firma dořešila všechny obchodní vztahy, týkající se dlouhodobých pohledávek. Velký výkyv nastal u krátkodobého finančního majetku v roce 2010/2011 a pak opět od roku 2012, což může být způsobeno nepravidelností zakázek a peněžních toků, kdy účetní výkazy zachycují jejich hodnotu pouze ke konci účetního období. Dalším důvodem může být fakt, že podnik vždy na konci měsíce začne shromažďovat finanční prostředky na výplatu mezd zaměstnancům. Zásoby se stabilizovaly a nevykazují velké výkyvy.

Pasiva se vyvíjela podobně jako aktiva. Základní kapitál v hodnotě 1 420 000 Kč se od doby založení podniku nezměnil, obdobně kapitálové fondy, rezervní fond ani ostatní fondy ze zisku se za sledované období nijak nezměnily. V roce 2009/2010 lze pozorovat velmi nízký výsledek hospodaření běžného účetního období, což mohlo být způsobeno dozníváním hospodářské krize. V dalších letech však dochází k jeho postupnému růstu, což lze přisoudit technologické obnově (nákup nových strojů a modernizace výpočetní techniky) vedoucí k vyšší konkurenceschopnosti. V roce 2010/2011 vzrostly bankovní úvěry téměř 10 krát více, což je způsobeno nákupem 2 nových CNC strojů.

Tabulka 2 - Obrat firmy v mil. Kč v letech 2010- 2014

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
OBRAT FIRMY k 30. 6. v mil. Kč	33	42	45	46

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty firmy VarioTec s.r.o. (v letech 2010-2014)

V Tabulce 2 lze vidět neustále se zvyšující obrat firmy v letech 2010-2014. V roce 2012 došlo k vysokému nárůstu z 33 mil. Kč na 42 mil. Kč, což lze opět připsat realizaci technologické obnovy a nákupu nových strojů.

3.1 Marketingový mix

Marketingového mixu využívá podnik k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Prostřednictvím marketingových nástrojů „4P“ podnik působí na zákazníky. V této kapitole jsou popsány produkty společnosti, postupy tvorby jejich ceny, způsoby distribuce a využívané formy propagace.

Produkt

Hlavním zaměřením společnosti je poskytování produktů v oblasti kovovýroby. Společnost je rozdělena do 3 divizí:

- CNC obrábění přesných dílů,
- Výroba funkčních celků,
- Zařízení pro nukleární medicínu.

CNC obrábění přesných dílů

Do strojního vybavení firmy patří nejmodernější CNC stroje japonské výroby Mori Seiki, 3D měřicí přístroj Wenzel X orbit 87. Firma je schopná obrobit i extrémně přesný dílec do velikosti 720 x 720 x 850 mm, rotační dílce do D= 260, L= 700, svislý CNC soustruh do D= 490 mm, L= 460 mm. Firma obrábí i speciální materiály: slitiny Al, nerez oceli, slitiny titanu, wolfram, hastelloy, apod. Preferuje sériovou výrobu, ale díky programovému vybavení SURFCAM je schopná přizpůsobit se rychle požadavkům zákazníka.

Výroba funkčních celků

V této sekci se firma zaměřuje na výrobu přípravků a manipulačních prostředků pro automobilový průmysl, funkční celky a pracovní zařízení pro výzkumná pracoviště a výrobní provozy. Základ celků tvoří svařené konstrukce strojů z uhlíkových i nerez ocelí. Hlavním zaměřením je kusová či malosériová zakázková výroba celků do rozměrů XYZ 750 x 100 x 1000 mm a hmotnosti obráběného celku 500 kg.

Zařízení pro nukleární medicínu

Firma vyrábí měřicí a manipulační zařízení sloužící pro ochranu zdravotnického personálu i pacientů a manipulaci s radiofarmaky, jak v odděleních s vybavením SPECT, tak i v moderních PET centrech. Sestavuje zařízení PET (PET/CT, PET/MR) a SPECT v části diagnostické nukleární medicíny. Všechny tyto výrobky chrání personál při aplikaci terapeutických přípravků na bázi ^{90}Y , ^{131}I , a dalších terapeutických radiofarmak emitujících záření β nebo γ . Výrobní program firmy pokrývá veškeré manipulační kroky s radioaktivními materiály: od transportu přes přípravu a aplikaci radiofarmak pacientovi, až po manipulaci s radioaktivním odpadem. LYNAX s.r.o. je výhradním odběratelem všech těchto zařízení, určených pro vybavení zdravotnických provozů nukleární medicíny. Ta je poté dodává zákazníkům po celém světě. Loni se dokončil vývoj několika nových přístrojů pro manipulaci s radiofarmaky a pro ochranu personálu, pracujícího na odděleních NM. Bez odpovídajícího výrobního zařízení by využití ekonomického potenciálu nových výrobků bylo téměř nemožné. Produkty se neustále doladují dle přání a potřeb zákazníků. Vizí do budoucna je dotažení inovovaných produktů do konečné verze a jejich prodávání zástupcům zákazníků z celého světa. Společně s tím jde ruku v ruce rekonstrukce objektu, která byla nezbytná pro vytvoření přijatelného zázemí pro zaměstnance a rozšíření výrobní kapacity. Vše samozřejmě směřuje k vyšším ziskům a schopnosti uhradit všechny závazky. Jeden z hlavních přínosů pro firmu bude vyšší konkurenceschopnost na trhu.

Tabulka 3 - Podíl jednotlivých divizí na objemu výroby

	CNC obrábění přesných dílů	Výroba funkčních celků	Zařízení pro nukleární medicínu
PODÍL DIVIZÍ NA OBJEMU VÝROBY	55%	15%	30%

Zdroj: vlastní zpracování dle (přibližný odhad účetní firmy na základě Výkazů zisku a ztrát v letech 2010-2014)

V Tabulce 3 lze pozorovat procentní účast jednotlivých divizí na ročním objemu výroby. 55 % obratu firmy tvoří kovovýroba, proto se také firma rozhodla pro výstavbu nové haly a nákup nového zařízení pro zvýšení kapacity výroby. Na základě poptávky a kapacity

strojů firma očekává v prvním roce 10% nárůst výrobní kapacity kovovýroby, v dalších letech pak 5-10%.

V současné době probíhá jednání se zákazníky z Velké Británie, Rakouska a Malajsie. Nárůst dodávek se předpokládá také v ČR. Montážní kapacita nové výrobní haly dává možnost nabízet dodávky přístrojů a zařízení včetně montáže, tzn. také větší funkční celky. Od října je ve výrobě kompletní zařízení pro manipulaci s palivovými články školního jaderného reaktoru Fjfi a měření aktivity těchto článků. Předběžně probíhají také jednání v oblasti energetiky. Nová hala a lepší strojní vybavení vytvoří předpoklad pro tyto nové aktivity, které Variotec dosud nemohl vyvíjet. Zařízení (výše zmíněné) se bude dodávat kompletně smontované, funkčně odzkoušené včetně pohonů a vybavení.

Díky snaze nadále rozvíjet firemní procesy přijala firma systém řízení jakosti dle norem ČSN EN ISO 9001 : 2010, který byl certifikován v roce 2009 společností AUDISO s.r.o. Kromě systému řízení jakosti byl zaveden model procesního řízení QMS jako nástroj měření sloužící k organizování, předvídání, sebehodnocení a získávání nových úkolů podle strategických záměrů. V současné době firma uvažuje o certifikaci dle norem ISO 14000.

- **Cena**

Tvorba ceny je ve společnosti odlišná pro každý realizovaný projekt vzhledem k vlastním specifikům každé zakázky, které je nutné zohlednit. Poptávka přijatá obchodním oddělením (většinou přes email) je dohledávána ve starých objednávkách, v případě uplynutí dlouhé doby od poslední je nutné přecenění na základě vedoucího výroby, který přičítá zdražení materiálu.

Firma využívá více způsobů stanovení ceny:

- **Kalkulace pro sériovou výrobu**

Cena se odvozuje od přímých a nepřímých nákladů. Stanovená cena obsahuje celkové náklady na produkci a příslušnou marži s ohledem na konkurenční ceny. Zohledňuje se i pravidelnost objednávek.

- **Kalkulace pro specifické výrobky**

Cena se odvozuje z individuálního součtu celkových nákladů pro výrobu zakázky. Cena těchto zakázek bývá vyšší s ohledem na vynaloženou práci a případnou úpravu technologie, což narušuje minimalizaci nákladů.

Dále platí jiné ceny pro jednorázového odběratele. Stálí odběratelé jsou cenově zvýhodněni dle objemu odebíraného zboží a také frekvencí odběru. Díky tomuto systému může firma budovat dobré odběratelské vztahy, což má pozitivní vliv na produktivitu práce.

- **Komunikace**

I přes důležitost tohoto nástroje se ukázala právě komunikace se zákazníky jako největší slabina firmy. Teprve v srpnu roku 2013 společnost vytvořila webové stránky, kde může zákazník zadat svou poptávku. Webové stránky by měly být „vizitkou“ společnosti vzhledem ke skutečnosti, že většina potenciálních zákazníků hledá prvotní informace právě na internetu.

Z komunikačních nástrojů firma využívá osobní prodej (pouze v případě zařízení pro nukleární medicínu). Každý rok se účastní výstav v zahraničí, kde prezentuje své produkty. Nevyužívá žádné z propagačních a reklamních forem komunikace, ani ostatních komunikačních nástrojů (podpora prodeje, přímý marketing, public relations). V současné době jedinou reklamou pro firmu je doporučení jejích odběratelů.

- **Distribuce**

Snahou firmy je včasné a kvalitní dodání požadované zakázky na místo určení. Snaží se prodat výrobek v co největším počtu prodejních jednotek. Firma využívá externí dopravní firmy (David Hájek a Josef Pavliš), které zajišťují dovoz, tudíž zákazníci nevynakládají na koupi výrobku příliš velkou námahu a objednávky se řeší přes email, telefonicky nebo osobně. Dodací lhůta je stanovena na základě velikosti zakázky a na typu zákazníka (jednorázový musí počítat s delší dodací lhůtou, smluvně dohodnuté odběry jsou upřednostněny).



Obrázek 3 - Distribuční kanály

Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza konkurenčního prostředí

V této kapitole je charakterizováno konkurenční prostředí společnosti VarioTec a především vliv pěti konkurenčních sil, ovlivňujících její existenci a pozici na trhu. Posuzuje hlavní konkurenty na trhu v odvětví kovovýroby v rámci Královéhradeckého kraje.

4.1 Porterův model

Pomocí Porterova modelu je analyzováno konkurenční prostředí podniku a rivalita na trhu. Smyslem je najít takovou pozici, při které podnik zvládá konkurovat ostatním firmám.

Dodavatelé

Společnost VarioTec je při své výrobě závislá především na dodaném materiálu, součástkách a následně na obalovém materiálu. Vysoká úroveň spolupráce mezi dodavateli je pro firmu nesmírně důležitá. Očekává především spolehlivost, kvalitu a flexibilitu a zároveň dbá na dlouholetý dodavatelský vztah, který zajišťuje oboustrannou spokojenost. Vzhledem k tomu, že firma produkuje výrobky především na zakázku a tudíž potřebuje speciální díly a součástky, množství dodavatelů je vysoké a nikdo z nich nemá natolik výsadní postavení a takový vliv, aby měl možnost diktovat si podmínky. Každého dodavatele lze tedy v poměrně krátké časové době nahradit. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří firmy Primapol Metal Spot s.r.o., GRACÍK s.r.o. či GLEICH Aluminium s.r.o., které dodávají základní vstupní suroviny jako plechy, kulatiny, trubky a jekly. Dále firmy TaeguTec ČR s.r.o. a ILKAMETAL s.r.o. dodávají nářadí.

Odběratelé

Firmy LEMAX s.r.o. a LYNAX s.r.o. jsou personálně spojené společnosti, které zajišťují vývoj a odbyt v oblastech nukleární medicíny, jaderné problematiky a speciálních svítilen. Díky kontaktům jednatele společnosti Ing. Králíka jsou již od počátku založení firmy VarioTec hlavními odběrateli. Oba podniky mají na starosti kontakt se zákazníky. LYNAX s.r.o. je výhradním prodejcem zařízení pro nukleární medicínu, je zhotovitelem a vlastníkem výrobní dokumentace tohoto oboru. Výrobky jsou distribuovány v rámci ČR

i do zahraničí: do Německa, Belgie, Rakouska, atd. LEMAX s.r.o. je zástupcem pro odbyt svítilen a podobných zařízení, a také má na starosti speciální technologické operace (např. povrchová úprava výrobků). Odbyt je realizován především do zahraničí, např. do Norska, USA, Jižní Afriky. V oblasti nukleární medicíny je VarioTec pro zákazníky v ČR jedinou volbou a proto má prostor na získávání odběratelů v zahraničí. Nové zákazníky v této oblasti společnost získává díky výstavám na veletrzích, v roce 2015 konané např. ve Švédsku a Belgii.

Hlavními zákazníky firmy VarioTec v oblasti kovovýroby jsou podniky automobilového průmyslu, a to především v zahraničí. V této oblasti jsou z 90 % zákazníků společnosti především stálí odběratelé, s kterými VarioTec spolupracuje už několik let. Kontakty na odběratele získal jednatel společnosti již při založení podniku z předešlé spolupráce s těmito společnostmi. V tomto případě má firma veliké mezery, jelikož nové zákazníky v oblasti kovovýroby může získat pouze náhodně, např. na doporučení stávajícího odběratele. V současné době má firma kolem dvaceti stálých zákazníků a třiceti, kteří objednávají přibližně jednou v roce. Mezi nejvýznamnější patří podnik MFS GmbH z Německa. Ten výrobky firmy VarioTec dodává pro konečného zákazníka (firmy Bosch nebo KUKA), dále odebírá díly pro mobilní hydrauliku, automobilový průmysl a další průmyslová odvětví. Dalším německým zákazníkem je firma FFT Produktionssysteme GmbH & Co.KG, která odebírá díly pro kompletaci montážních a svářecích linek automobilového průmyslu. Díly pro systémy manipulace s materiálem dodává VarioTec rakouské společnosti Feiba Engineering & Plants GmbH, která má výpalky pro další obrábění ve svých kapacitách. Česká firma FIEDLER CNC technology, s.r.o. vyrábí rozváděcí prvky pro konečného zákazníka, firmu NORGREN. Dalším českým zákazníkem je ZVU KOVÁRNA a.s., pro kterou VarioTec provádí obrábění výkovků, hrubování i přesnou výrobu. Jak již bylo řečeno, v oblasti nukleární medicíny je hlavním odběratelem LYNAX s.r.o. Mezi menší odběratele patří Gelso AG ve Švýcarsku (pouze překupníci, konečnými zákazníky jsou KOMAX AG, EROWA AG, GERICKE AG a KRÄMER AG), Gelso DE GmbH v Německu, Bühler CZ s.r.o. nebo česká společnost Sécheron Tchequie, spol. s r.o., pro kterou VarioTec obrábí barevné kovy (díly pro trafostanice, lokomotivy, chladiče a jističe). Pro LEMAX s.r.o. vyrábí díly na svítilnu (velká světla pro armády).

Substituty

Vzhledem k zaměření společnosti konkrétní výrobky substituty nemají. Lze tedy konstatovat, že substituty jako takové hrozbu nepředstavují. Veškeré subjekty poskytující stejné či podobné produkty v jakémkoli rozsahu lze označit za konkurenci v rámci odvětví.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Společnost působí v odvětví kovovýroby na území bývalého okresu Rychnov nad Kněžnou. Jak již bylo zmíněno, v oblasti výroby nukleárního zařízení je pravděpodobnost vstupu nového konkurenta malá, protože navázání spolupráce se špičkovými odborníky je otázkou několika let. Vzhledem k finanční náročnosti na výrobu jsou tyto produkty mimo kapacity českých nemocnic, a tudíž jsou hlavními odběrateli zahraniční firmy. Co se týká kovovýroby, bariéry vstupu nových firem jsou spatřovány především v tlaku velkého počtu konkurentů na trhu. V tomto odvětví zákazníci očekávají vysokou kvalitu a především přesnost různých dílů a zařízení. Na druhou stranu však v případě správně zvolené strategie může být velkou motivací ziskovost.

Současná konkurence

Konkurence v odvětví kovovýroby je velmi silná. Jedná se jak o nadnárodní podniky, operující na několika národních trzích, tak i malé podniky, působící na malých, regionálních trzích. Jejich strategií často bývá pouze poskytování specificky diferenciované činnosti nebo se zaměřují na nepatrně odlišný tržní segment. Jednou z konkurenčních výhod VarioTecu je právě diferenciací produktů (výrobky specifické, vyrobené na zakázku) a cenová přijatelnost produkce. Například cena nukleárního zařízení je i přes vysokou technickou vyspělost nejnižší mezi evropskými konkurenty díky relativně nízké podnikové režii. Detailněji je současná konkurence analyzována v kapitole 4.2.

4.2 Analýza konkurentů v odvětví

Při identifikaci konkurentů na trhu je nezbytné vzít v potaz několik ukazatelů. Vzhledem k početnosti kovovýroben v celé České republice bylo nezbytné najít konkurenci na základě konkrétních faktorů. Především se jedná o firmy, které dosahují podobné velikosti jako VarioTec (malé a střední podniky), lokalizované v blízkém okolí VarioTecu, pohybující se ve stejném tržním segmentu, nabízející stejné produkty a služby a tím oslovující stejné zákazníky.

TSS, spol. s r. o.

Firma TSS, spol. s r. o. byla založena původně pouze jako slévárna J. Hlavatým roku 1910 v Třeběchovicích, který ji později prodal panu J. Prokopovi. Ten ji rozšířil o výrobu dřevoobráběcích strojů. Po roce 1945 ji přebírá Stavební podnik, který je změněn na Kovoslužbu. Od té doby se firma zaměřuje na výrobu strojů a zařízení pro potravinářský průmysl. V současné době je firma TSS, spol. s r. o. soukromá slévárna, jejíž součástí je také modelárna a strojírna. Sídli v Třeběchovicích pod Orebem a provádí CNC obrábění polystyrenových a dřevěných modelů, železa, oceli, šedé litiny, tvárné litiny a nerez. Také zhotovuje výrobky z železných a neželezných kovů.

Služby poskytované strojírnou:

- Zakázková výroba strojních zařízení a přípravků,
- Obrábění odlitků, svařenců a dílů strojů, přípravků a lisovacích nástrojů,
- Výroba forem a kontrolních přípravků z hliníkových slitin a technického dřeva,
- Podpora a realizace CAD 3D modelu pro CNC obrábění,
- Výroba kontrolních přípravků včetně vytvoření 3D dat,
- Montáž lisovacích a tvářecích nástrojů do 500 Kg bez odzkoušení.

Firma TSS, spol. s r. o. se může chlubit zákazníky jak z České republiky, tak i ze zahraničí, konkrétně například firmy AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. a Bass Antriebstechnik GmbH ze zahraničních nebo Bühler CZ s.r.o., ŠKODA AUTO, ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a Autoneum CZ s.r.o. z českých. (TSS, spol. s r. o., © 2015)

Středisku strojní výroby se v roce 2013 nepodařilo dosáhnout kladného výsledku a zároveň se stále potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Nově byla navázána spolupráce s významným zákazníkem Škoda transportation. Hlavním cílem firmy v roce 2014 byla modernizace sila na modelárně, rekonstrukce odsávání slévárny, nákup odsávání pro obráběcí centrum na strojní dílně a zlepšování reprezentativním ploch firmy (rekonstrukce vrátnice, nová zasedací místnost, atd.), čímž stejně jako VarioTec chtěla dosáhnout určité konkurenční výhody. Cílem od rekonstrukce je zvýšení zisku a narůst obrátu o 10% ročně. Dále se má udržovat minimální výše materiálových a režijních nákladů, stejně jako dodržování kvality a termínů dodávek. (Výroční zpráva TSS spol., s.r.o. za rok 2013)

Co se týká marketingové komunikace firmy TSS, spravuje pravidelně aktualizované webové stránky, na kterých má i dostupný katalog produktů. Dokonce má stránku na facebooku, kde například nabízí volné pracovní pozice. V lednu 2015 firma organizovala den otevřených dveří, především za účelem náboru nových pracovníků, s jejichž nedostatkem se potýká. Firma dále prezentovala své produkty na výstavišti v Brně v září 2014. Současní či potenciální zákazníci si mohou zhodnotit činnost firmy za rok přechází ve výročních zprávách.

Kostelecká strojírna, spol. s r.o.

Firma byla založena 24. 6. 1993 Pavlem Hrobařem a Alenou Hylmarovou v Kostelci nad Orlicí a v současnosti má 30 zaměstnanců.

Zabývá se:

- Povrchovou úpravou a zušlechťováním kovů,
- Obráběním,
- Opravami strojů,
- Výrobou strojů a zařízení,
- Zámečnictvím,
- Výrobou nástrojů a náradí,
- Elektrickými instalacemi,
- Apod. (Účetní uzávěrka firmy Kostelecká strojírna, spol. s.r.o. za rok 2014)

V okolí je jedním z největších konkurentů VarioTecu co se týká produktové nabídky, avšak stejně jako VarioTec nemá marketingové oddělení. Nemá webové stránky, tudíž si drží stále stejné zákazníky a získání nových je spíše náhoda. Firma nevyužívá žádný z komunikačních nástrojů.

T.F.A. alfa s.r.o.

Společnost T.F.A. alfa s.r.o. byla založena 12. 7. 1993 v Kostelci nad Orlicí a její management je tvořen čtyřmi společníky: jednateli, vlastníci 100 % podíl ve firmě.

Zabývá se:

- Výroba strojů a zařízení,
- Obráběním,
- Zámečnictvím,
- Klempířstvím a opravami karoserií,
- Malířstvím, natěračstvím, lakýrnictvím,
- Montáží náradí pro montážní linky konstruované na míru dle požadavků odběratele,
- Prodejem SKI sortimentu.

Firma využívá mnohaletých zkušeností pracovníků na technických i dělnických profesích získaných v oblasti strojírenské výroby. Zajišťuje zakázky v oblasti textilního strojírenství, výrobu dílců, komponentů, mechanismů, montážních celků a zařízení pro automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, pro dřevoobráběcí stroje, drtiče plastů a pro oblast vzduchotechnických zařízení. Firma funguje na třísměnný provoz a 65 % strojních výrobních kapacit je realizováno na CNC obráběcích strojích. Pro kontrolu firma využívá 3D měřicí zařízení. Firma vlastní certifikát ISO 9001. (T.F.A. alfa s.r.o., © 2015)

V roce 2013 firma dosáhla zvýšené aktivity odběratelů v oblasti kooperací, především u zákazníků z německy mluvících zemí (holandská firma VMI) a britských firem (Schlumberger, ELC Laser). Firma také začala vyrábět náročnější komponenty, které při zvládnutí technologie znamenají vyšší přidanou hodnotu i vyšší stabilizaci zakázek do budoucna. Velký průlom zaznamenal prodej SKI sortimentu, konkrétně se oproti

prodaným 56 kusům strojů v letech 2009-2013 v roce 2013 prodalo 34 strojů. (Výroční zpráva firmy T.F.A. alfa s.r.o. 2013)

Firma komunikuje s potenciálními zákazníky přes webové stránky, které odkážou zákazníka i na zpracovaný a popisný katalog výrobků. Dále společnost píše pravidelné výroční zprávy o své činnosti a účastní se výstav.

MEDTEC - VOP, spol. s.r.o

Firma MEDTEC-VOP, spol. s.r.o. byla založena Ing. Jaroslavem Krčálem 26. února 1996 v Hradci Králové. Hlavním zaměřením firmy je výroba sanitních vozidel a jako taková má již více než padesátiletou tradici ve vývoji, konstrukci a výrobě speciálních užitkových vozidel. Do roku 1989 byla výroba vozidel orientována zejména na zakázky vojenského charakteru, od roku 1990 dochází k výraznému rozšíření produkce pro civilní sektor a je také zahájena výroba sanitních vozidel, kterých bylo vyrobeno již více jak 600 kusů v mnoha variantách. Všechny výrobní i obslužné procesy ve společnosti jsou v souladu se zavedenými systémy řízení jakosti dle norem EN ISO 9001:2000 a AQAP 2110 dle ČOS 051622 za přísných bezpečnostních opatření s důrazem na bezpečnost práce a ekologii v rámci současné legislativy.

Zabývá se:

- Silniční motorovou dopravou,
- Výrobou strojů a zařízení,
- Galvanizérstvím, smaltérstvím,
- Přesným CNC obráběním do průměru 250 mm na obráběcích centrech Colchester Tornado,
- Truhlářstvím, podlahářstvím,
- Montáží, opravami, revizemi a zkouškami plynových zařízení a plněním nádob plyny, elektrických zařízení,
- Zpracováním gumárenských směsí,
- Malířstvím, lakýrnictvím a natěračstvím,
- Klempířstvím a opravami karoserií,

- Nákupem, prodejem, půjčováním, vývojem, výrobou, opravami, úpravami, uschováváním, skladováním, přepravou, znehodnocováním a ničením bezpečnostního materiálu,
- Zámečnictvím,
- Výrobou, instalací, opravami elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,

V roce 2013 firma investovala do modernizace linky zinkochromátování a zinkofosfátování. Úpravou prošlo i celé středisko povrchových úprav tak, aby vyhovělo náročným požadavkům zákaznických auditů vyplývajících z předpisů pro dodavatele automobilového průmyslu. Významnou investicí zahájenou v roce 2013 byl nákup dalších dvou CNC obráběcích center včetně příslušenství a zázemí pro proces přesných obrobků. Firma spatřuje hlavní potenciál zvýšení výroby ve vstupu na německý, rakouský a holandský trh. Obrat v roce 2013 byl tvořen z převážné části civilní výrobou a to zejména procesem výroby přesných obrobků pro automobilový průmysl. VarioTec vidí tuto firmu jako konkurenta, proto se snaží udržovat dobré vztahy kooperací. Využívá služeb firmy především v situacích, kdy nestíhá svoje vlastní zakázky. Mezi odběratele MEDTECU patří Armáda České republiky a několik zdravotnických institucí v České republice, dále firmy Shell, Agip, Lukoil nebo TPE Čeperka. (MEDTEC-VOP, spol. s r.o., © 2010)

Firma spravuje webové stránky a píše pravidelné výroční zprávy o své činnosti.

Tabulka 4 - Srovnání produktů a služeb firem

PRODUKTY A SLUŽBY	VarioTec s.r.o.	TSS, spol. s.r.o.	Kostelecká strojírna, spol. s r.o.	T.F.A. alfa s.r.o.	MEDTEC-VOP, spol. s.r.o.
Obrábění	X	X	X	X	X
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků	X	X	X	X	X
Výroba strojů a zařízení	X	X	X	X	X
Poskytování technických služeb	X	X	X	X	X
Testování, měření, analýzy a kontroly	X	X	X	X	X
Opravy strojů	X		X	X	X
Zámečnictví	X		X	X	X
Klempířství, oprava karoserií				X	X
Malířství, natěračství, lakýrnictví				X	X
Elektrické instalace			X		X
Výroba zdravotnických prostředků	X				
Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce	X				
Slévárenství		X			
Prodej SKI sortimentu				X	
Silniční motorová doprava					X
Galvanizérství, smaltérství					X
Manipulace s bezpečnostním materiálem					X

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 4 je zobrazeno srovnání poskytování služeb zákazníkům firmy VarioTec a jejích konkurentů. Ke srovnání jsou použity takové atributy, které mají firmy společné a kterými jsou naopak výjimečné oproti konkurentům. Lze vidět, že žádná z firem se nesoustředí pouze na kovovýrobu, čili každá je něčím diferenciována. VarioTec poskytuje výrobu zdravotnických prostředků a je schopná produkovat výrobky na základě vlastních technických a grafických návrhů. Firma TSS je jediná, která provozuje slévárství. TFA se věnuje navíc prodeji SKI sortimentu a stejně jako MEDTEC také malířství a natěračství. Hlavním zaměřením firmy MEDTEC je výroba mobilních (především sanitních) vozů, čímž se od ostatních konkurentů výrazně diferencuje.

Tabulka 5 - Obrat firem (v tis. Kč) za rok 2013

	VarioTec s.r.o.	TSS, spol. s.r.o.	Kostecká strojírna, spol. s.r.o.	T.F.A. alfa s.r.o.	MEDTEC- VOP, spol. s r.o.
OBRAT FIRMY 2013	46 338	216 658	28 919	88 766	275 880

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztrát firem za rok 2013

V Tabulce 5 je zobrazen obrat firem v roce 2013. Hodnoty jsou z roku 2013 z toho důvodu, že některé firmy ještě nezveřejnily své účetní uzávěrky za rok 2014, tudíž je nelze v tomto roce porovnávat. Všechny společnosti kromě firmy VarioTec (hospodářský rok) vedou účetní výkazy k 31.12. Nejvyšší obrat má firma MEDTEC, která se tak jeví nejsilnějším hráčem. Převážná část jejího obratu je tvořena z výroby přesných obrobků pro automobilový průmysl. TSS spol. má také vysoký obrat, ale konkrétně středisko kovovýroby bylo v tomto roce ztrátové. Jedním z důvodů nižšího obratu firmy Variotec je menší rozsah (méně zaměstnanců- nižší produkce) než rozsah firem TSS a MEDTEC.

Tabulka 6 - Srovnání komunikace firem

	VarioTec s.r.o.	TSS, spol. s.r.o.	Kostecká strojírna, spol. s.r.o.	T.F.A. alfa s.r.o.	MEDTEC- VOP, spol. s r.o.
Katalog výrobků	NE	ANO	NE	ANO	NE
Výroční zprávy	NE	ANO	NE	ANO	ANO
Webové stránky	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
Výstavy produktů	ANO (pouze odvětví NM)	ANO	NE	ANO	NE
Reklama v novinách, rádiu, TV	NE	NE	NE	NE	NE

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 6 jsou zaznamenány nástroje marketingové komunikace využívané jednotlivými firmami. Strategií firmy VarioTec by měla být snaha vyrovnat se své konkurenci, popř. „trumfnout“ jí. Firmy TSS, TFA a MEDTEC pravidelně publikují výroční zprávy o činnosti své firmy, čímž se dostávají do podvědomí odběratelů. Všechny společnosti, kromě Kostecké strojírny, spravují webové stránky. Dále TSS a TFA publikují katalog výrobků a své produkty prezentují na různých výstavách. VarioTec se účastní výstav pouze s produkty NM. Žádná z firem nevyužívá reklamy v novinách, rádiu či televizi.

Po analýze konkurentů firmy VarioTec se jeví jako nejsilnějším hráčem na trhu firma TSS, spol. Jedním z důvodů je všeobecné povědomí zákazníků o firmě a její dlouholetá tradice na trhu. Firma prošla technologickou obnovou (nové strojní zařízení) stejně jako VarioTec, a i přes současnou ztrátovost střediska strojní výroby je to do budoucna její konkurenční výhodou. Na druhou stranu oproti VarioTecu se však potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. V roce 2014 firma také kompletně zmodernizovala reprezentativní plochy podniku a provedla inovaci webových stránek. V rámci produktu má jednoznačně konkurenční výhodu ve využití více materiálů na výrobu. Kostecká strojírna může být označena za slabšího konkurenta vzhledem k marketingové nečinnosti podniku. Firma neprovozuje webové stránky (většina potenciálních zákazníků nemá ponětí o existenci

podniku) a je závislá pouze na stálých odběratelích, tudíž by neměla VarioTec ohrozit. Společnost MEDTEC lze také označit za velmi silného konkurenta i přes fakt, že kovovýroba není jejím hlavním zaměřením firmy. Firma TFA se stejně jako VarioTec potýká s nedostatečnou reklamou a špatně vedenými webovými stránkami.

Nelze určit cenové rozdíly produktů analyzovaných firem vzhledem k jedinečnosti každého výrobku a také nezveřejnění informací o cenách. Největší slabinou se ukázala nedostatečná reklama téměř u všech firem.

5 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, a to SW a OT. Silné a slabé stránky firmy vyplývají z prostředí vnitropodnikového, příležitosti a hrozby z prostředí vnějšího, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

Silné stránky

- vysoká image firmy,
- rychlá reakce na požadavky trhu,
- odborný kolektiv pracovníků,
- vysoká kvalita a přesnost výrobků,
- vývojový potenciál,
- stálost zaměření firmy,
- záruční a pozáruční servis vyrobených přístrojů a zařízení.

Slabé stránky

- dlouhá doba pro odborný rozvoj špičkového pracovníka v oboru,
- slabá péče o zaměstnance,
- žádná reklama firmy.

Příležitosti

- nové vývojové možnosti,
- nárůst prodeje současným zákazníkům, získání nových zákazníků,
- současné nebo nové investice- zdroj konkurenční výhody do budoucna,
- zvyšující se poptávka po nové technologii v nukleární medicíně (nové výrobní postupy, materiály,...).
- vyšší konkurenceschopnost vlivem modernizace pracovních stanic a jejich rozšíření na pracovní místa ve výrobě- přístavba haly a rekonstrukce sociálních prostor Variotec s.r.o.

Hrozby

- vstup nové konkurence na trh,
- ztráta významného zákazníka (vlivem nového konkurenta),
- navyšování cen od dodavatelů,
- změna technických norem pro konstrukci a výrobu,
- odchod klíčových zaměstnanců.

6 Návrh strategie

Na základě provedených analýz lze navrhnout konkurenční strategii pro firmu VarioTec s.r.o. Konkurenční výhodou společnosti VarioTec je schopnost prosadit se na zahraničních trzích, především v oblasti nukleární medicíny, kde v rámci ČR nemá konkurenci. Je to způsobeno schopností přizpůsobit se požadavkům zákazníků a také zkušeností vedení společnosti v mezinárodním obchodě.

Komunikační strategie

Z analytické části vyplynulo, že firma má nedostatečnou formu komunikace se zákazníky, která se ukázala jako její velmi slabá stránka. Důsledkem je, že firma nemá žádné nové zákazníky v oblasti kovovýroby, proto by se firma měla zaměřit právě na získávání nových odběratelů v tomto odvětví. Řešením by tedy bylo vytvoření komunikačních strategií s cílem informovat a získat nové zákazníky. Vzhledem k výstavbě nové haly má firma velký potenciál a možnost realizovat mnohem více zakázek.

Firma VarioTec s.r.o. je podnikem, který není příliš znám. Na základě poptávky odběratelů a skutečnosti, že 55 % objemu výroby je tvořeno kovovýrobou, se firma rozhodla pro výstavbu nové haly a nákupu dvou nových CNC strojů. Vzhledem k očekávanému nárůstu výrobní kapacity o 10 % v příštím roce a 5 až 10 % v dalších letech by firma měla informovat své současné i potenciální zákazníky o svých produktech. Podnik by se mohl účastnit výstav v oblasti kovovýroby a každý rok tisknout nový katalog výrobků, kde by informoval zákazníky o svých výrobcích a službách. Firma spustila v roce 2013 své webové stránky, přes které mohou zákazníci poptávat zboží. Poptávku přes webové stránky využili jednorázově tři noví zákazníci. Firmě bych doporučila masivnější reklamní propagaci její značky. Stránky by se měly více aktualizovat a jednoznačně zde chybí právě katalog produktů. Jednou z možností je reklama v okresních novinách, kterou nevyužívá žádný z konkurentů a která byla původně dalším krokem po spuštění webových stránek. Zavedením reklamy lze očekávat vyšší poptávku po produktech firmy a tímto se tato značka dostane do povědomí potenciálních zákazníků. Samozřejmě v době zavedení reklamy lze jen těžko předvídat prodejnost produktů.

Velice efektivním nástrojem je přímý marketing. Firma může snadno určit potenciální zákazníky a oslovit je přes email například zasláním výše zmíněného katalogu produktů. Tato činnost se může stát možností vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníky. Dalším z využitelných nástrojů je public relations. Pravidelné publikování výročních zpráv s informacemi pro odběratele je jednou z cest, jak se vyrovnat konkurenci.

Vzhledem k množství nevelkých sportovních týmů v okolí by firma mohla popřemýšlet o sponzoringu. Sponzorovaná částka by pro firmu byla zanedbatelná (5 000 Kč), a přesto by znamenala reklamu na dresech, na každém utkání či v článkách v lokálních novinách.

Strategie penetrace, posílení loajality zákazníků

Ve SWOT analýze se jako příležitost ukázal nárůst prodejů současným zákazníkům a zároveň hrozbou odchod stálého zákazníka. Realizací strategie penetrace se firma snaží o svůj rozvoj zvýšením objemu prodejů stávajících výrobků stávajícím odběratelům. Jedním z řešení je poskytování slev za nákup většího množství zboží. Ztráty by byly minimální vzhledem k úsporám z velkovýroby. Týkalo by se to pouze malých součástek, které odběratelé nakupují ve větším množství. Při nákupu nad 1000 ks by odběratel dostal slevu 5%.

Návrh inovace v oblasti lidských zdrojů

Slabou stránkou se jeví péče o zaměstnance a je tu hrozba jejich odchodu. Společnost by se měla snažit stimulovat zaměstnance k dosahování vysoké produktivity práce pomocí různých prostředků, které se shodují jak s individuálními cíli zaměstnance, tak s cíli podniku. Péče o zaměstnance je nezbytná i z důvodu vysokých nákladů a dlouhé doby na vzdělávání nových konstruktérů a vývojových pracovníků. Vzhledem k neustálému rozšiřování firmy a zvyšováním počtu zaměstnanců je nezbytné motivovat je finančními i nefinančními odměnami, a tím zajistit jejich loajalitu. Po dvou letech práce ve firmě je pracovník natolik kvalifikován, že se může stát konkurenční zbraní a je nezbytné si ho udržet.

Zaměstnance lze motivovat prostřednictvím pravidelných školení a vzdělávání. Největší motivací by se však staly finanční odměny. Po dvou letech by se jim zvýšil plat o 500 Kč a každým rokem pak o dalších 300 Kč. Dále by se zavedly finanční odměny například v podobě úkolového hodnocení zaměstnanců (zaměstnanec ohodnocen na základě množství práce).

Na základě nákladů na využití komunikačních strategií a péči o zaměstnance by firma musela investovat cca 100 000 Kč: 20 % by se využilo na komunikační nástroje (katalog, reorganizace webových stránek, atd.), 30 % na účast na veletrzích a 10 % na měsíční reklamu do Hradeckého deníku. Dále se musí počítat s náklady na pohonné hmoty při kontaktování zákazníků, na které by se využilo 20 % z částky. 20 % by firma investovala do péče o zaměstnance (všechny číselné údaje v přibližných hodnotách).

V rámci nefinančních odměn by zaměstnanci dostávali poukazy v oblasti péče o zdraví (rekreační pobyt, rehabilitace, apod.). Všechny tyto aspekty vedou ke zvýšení výkonnosti a produktivity zaměstnanců a tím i vyšším ziskům společnosti. Dále lze určitě vylepšit týmového ducha pravidelnými firemními akcemi.

Investice- zdroj konkurenční výhody do budoucna

V současné době firma investovala do výstavby nové haly a rekonstrukce celého objektu. Zdrojem konkurenční výhody v budoucnu bude možnost zpracování většího množství zakázek, rozšíření možností výroby a v neposlední řadě, rekonstrukce celého objektu, která vytvoří lepší dojem na zákazníky. V tomto případě není v nejbližších letech v oblasti výroby nutná další investice.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vypracování návrhu strategií, které napomohou ke stabilní pozici na rozvíjejícím se trhu a zajištění konkurenceschopnosti společnosti VarioTec s. r. o. K dosažení hlavního cíle byly využity různé nástroje, konkrétně Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix, analýza konkurenčního prostředí a SWOT analýza.

Porterův model odhalil možnosti získání nových zákazníků v oblasti kovovýroby. Jedním z cílů bude zlepšení komunikace firmy pomocí marketingových nástrojů: reklamy, přímého marketingu, podpory prodeje a public relations.

Také marketingový mix odhalil výraznou slabou stránku v oblasti komunikace, proto jako jeden z cílů bylo stanoveno vytvoření marketingového oddělení firmy a zavedení nástrojů vedoucích ke zvýšení povědomí o firmě a tím i zvýšení počtu zákazníků.

SWOT analýza odhalila jako příležitost nárůst prodejů současným zákazníkům a zároveň hrozbu odchodu stálého zákazníka. Z tohoto důvodu byla zvolena jako strategie podpora prodeje, konkrétně výhody pro stálé zákazníky pro zvýšení jejich loajality. Dále SWOT analýza odhalila slabou stránku v péči o zaměstnance a hrozbu v jejich odchodu, proto je jedním z návrhů zavedení jak finančních, tak nefinančních odměn pro zajištění jejich spokojenosti a tím i zvýšení jejich výkonnosti a produktivity.

Z analýzy konkurenčního prostředí je patrná silná pozice společnosti VarioTec na trhu. Největší hrozbou se jeví dlouhodobě zavedená firma TSS, spol. z Třebčovic.

Tato práce by měla firmě pomoci při zavádění opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti a udržení její pozice na trhu. Její efektivitu lze s odstupem času pozorovat při zvýšení hodnoty pro zákazníka a ekonomické stability firmy.

Seznam použité literatury

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, ISBN 80-860-3135-7.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0447-1.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. Eighth. Harlow, England: Pearson education limited, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-717-9578-X.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-3.

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

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

PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, ISBN 80-716-9536-X.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

Zařízení pro nukleární medicínu, CNC obrábění přesných dílů. *VARIOTEC,s.r.o.*, [online].

2015 [vid. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.variotec.cz/>

Úvod. *MEDTEC-VOP* [online]. 2010 [vid. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.medtec-vop.cz/>

O firmě. *T.F.A. ALFA s.r.o.* [online]. 2015 [vid. 2015-04-03] Dostupné z: <http://www.tfa.cz/>

O naší společnosti. *TSS, spol. s.r.o.* [online]. 2015 [vid. 2015-04-04] Dostupné z: <http://www.tsssro.cz/>