

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

**Analýza konkurence firmy Ingeniring
Krkonoše a.s.**

Klára Pařízková

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára PAŘÍZKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Analýza konkurence firmy Ingeniring Krkonoše a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Teoretická část – Marketing se zaměřením na analýzu a strategii
2. Charakteristika firmy Ingeniring Krkonoše a.s. a její postavení na trhu
3. Konkurenční analýza
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr
6. Literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

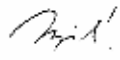
Seznam odborné literatury:

- [1] BARTES, F., Konkurenční strategie firmy, Praha : Management Press, 1997. 124s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] BUCHTA, M., Mikroekonomie, Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 169 s. ISBN 80-7194-663-X
- [3] KOTLER, P., Marketing management, Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [4] PELTRÁM, A., Pravidla konkurence, Praha : NADATUR, 1994. 48 s. ISBN 80-85884-05-4
- [5] PORTER, M., Konkurenční strategie, Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [6] PORTER, M., Konkurenční výhoda, Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Jirásková
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 27. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009


doc. Ing. Bernáče Myšková, Ph.D.
děkanka

I.S.


Ing. Marcela Kořenš, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2009

Klára Pařízková

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla především poděkovat Ing. Kateřině Jiráskové za cenné rady, připomínky a ochotu při vedení bakalářské práce. Také bych samozřejmě chtěla poděkovat Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA, který vedl mou práci od 1.2. 2009. Dále bych chtěla poděkovat generálnímu řediteli firmy Ingeniring Krkonoše a.s. Ing. Ludvíku Blažkovi a ostatním zaměstnancům této firmy za vstřícnost a ochotu při poskytování informací. Úplně v závěru bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za poskytnutou podporu a zázemí.

Anotace

Práce se zabývá konkurenční analýzou firmy Ingeniring Krkonoše a.s. Dále pak určením hlavních konkurentů a postavením firmy na trhu.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenční výhoda, inženýrská činnost, analýza.

Title

Competition analysis of company Ingeniring Krkonoše a.s.

Annotation

The bachelory work deals with competition analysis of company Ingeniring Krkonoše a.s. And it focuses on main competitors and position of the company on the market.

Keywords

Competition, competitive advantage, engineering activity, analysis.

Seznam zkratk:

a.s.	Akciová společnost
Sb.	Sbírky
BCG	Balanced score card
TDI	Technický dozor investora
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
PHM	Pohonné hmoty
ČOV	Čistička odpadních vod
STK	Stanice technické kontroly
CSPSD	Centrum služeb pro silniční dopravu
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
RDG	Radiodiagnostické oddělení
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
ON	Oblastní nemocnice
OR	Obchodní rejstřík
EO	Ekvivalentní obyvatel
ŽL	Živnostenský list

Obsah:

Seznam zkratk:	7
Úvod	10
1 Marketing a analýza	11
1.1 Strategie a strategická analýza	12
1.1.1 Strategie	12
1.1.2 Analýza při tvorbě cílů	13
1.1.3 Strategická analýza	13
1.2 Vnější analýza	13
1.2.1 Analýza vlivu makrookolí	14
1.2.2 Analýza mikrookolí	14
1.2.3 Zhodnocení strategie	14
1.2.4 Tvorba strategie	14
1.2.5 Analýza konkurenčních sil	15
1.3 Vnitřní analýza	15
2 Konkurence	16
Dokonalá konkurence	16
Nedokonalá konkurence	17
2.1 Úroveň konkurence	17
2.2 Konkurenční strategie	19
2.3 Strukturální analýza odvětví	20
2.3.1 Struktura odvětví a potřeby kupujících	22
2.3.2 Struktura odvětví a rovnováha nabídky a poptávky	23
2.4 Generické konkurenční strategie	24
2.4.1 Vůdčí postavení nízkých nákladech	26
2.4.2 Diferenciace	26
2.4.3 Fokus	27
2.4.4 Trvalá udržitelnost	27
3 Charakteristika firmy, informace o firmě	29
3.1 Informace z obchodního rejstříku	31
3.2 Informace o vývoji společnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení	32
3.3 Informace o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích	35

3.4	Postavení firmy na trhu	36
4	Konkurenční analýza	37
4.1	Stávající konkurenti	37
4.1.1	Definice a popis nejdůležitějších konkurentů.....	37
4.2	Konkurenční analýza firmy v číslech	38
4.3	Možnost přistoupení nového konkurenta	41
4.4	Analýza interní situace firmy	42
4.4.1	Ingeniring Krkonoše a.s. a reklama	46
5	Závěr, Návrhy a doporučení	47
	Použité zdroje:	49
	Seznam obrázků:.....	50
	Seznam tabulek:.....	50
	Seznam grafů:	50
	Seznam příloh:	51

Úvod

Jednou z nejdůležitějších vlastností podniku je konkurenceschopnost. Jestliže se stane, že podnik není konkurenceschopný, dá se v podstatě říci, že na trhu nemá žádnou šanci. Pokud mluvíme o konkurenceschopnosti, logicky se musím zmínit o souvisejících tématech jako je konkurenční analýza, postavení na trhu nebo konkurenční výhoda, kterou má konkrétní firma. Tato bakalářská práce je zaměřena právě na konkurenční analýzu jedné malé společnosti. Dané téma jsem si vybrala na základě absolvované čtrnáctidenní praxe v tomto podniku, tedy v podniku Ingeniring Krkonoše a.s.

Cílem práce je konkurenci této firmy nejen určit a analyzovat, ale také, na základě zjištěných faktů, doporučit či navrhnout této firmě, co by se dalo změnit nebo naopak určit, co je podle mého názoru v pořádku. Analýza konkurence je založena zejména na určování tržních podílů firmy v jednotlivých oblastech trhu inženýrských činností.

Teoretická část je, na rozdíl od praktické části, ve které se zabývám především konkurenceschopností, zaměřena na již zmiňovanou konkurenci a konkurenční výhodu a také na analýzu obecně a marketing.

1 MARKETING A ANALÝZA

Existuje celá řada definic marketingu, jak ze strany autorů odborných knih zabývajících se marketingem, tak i řady renomovaných institucí a společností. Jedno ale mají vždy společné a to je zákazník a uspokojování jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou v transakci zainteresováni.

Příklady několika definic marketingu:

- Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. [5]
- Marketing je proces řízení, který identifikuje, předvídá a plní efektivně a rentabilně požadavky zákazníků. [2]
- Marketing je koncepce řízení, která směřuje k dosažení podnikových cílů, přitom respektuje společenskopolitické okolí a snaží se o lepší uspokojování potřeb zákazníka než konkurence. Marketing je filosofií pro celý podnik (organizaci) a zahrnuje pochopení problémů zákazníka a poskytnutí jejich řešení. Marketing znamená dosažení trvalé konkurenční úrovně.

V poslední době se marketing ocitl ve špatném světle. Ne snad samotná teorie marketingu, ale zejména její uplatňování. Jakýkoliv nový výrobek nebo služba musejí být podloženy marketingovým plánem, který přesvědčivě prokazuje návratnost investovaného času i finančních prostředků. Přesto mnoho nových výrobků, služeb či dokonce celých firem na trhu neuspěje. Neúspěch zaznamenávají firmy navzdory veškeré práci, která je věnována marketingovému výzkumu, vývoji podnikatelské koncepce a jejímu testování, analýze podnikání, vývoji nových produktů a jejich zkoušení, marketingovým testům i uvedením nových výrobků na trh. Důvodem mohou být tzv. hříchy v marketingu, které ve své knize definuje Philip Kotler.

- **Deset smrtelných marketingových hříchů:**

1. Firma se nedostatečně orientuje na trh a není „řízena“ zákazníky.
2. Firma zcela neporozuměla potřebám cílových zákazníků.
3. Firma potřebuje lépe vymezit a sledovat chování svých konkurentů.
4. Firma nevěnuje dostatek pozornosti svým vztahům se zaměstnanci, dodavateli, distributory a investory.
5. Firmě se nedaří vyhledávat nové obchodní příležitosti.
6. Firma má problémy s marketingovým plánováním.
7. Firemní produkty nejsou provázány se souvisejícími službami.
8. Firma nezvládá budování značky a komunikační politiku.
9. Firma není dobře organizována, aby mohla provádět účinný a efektivní marketing.
10. Firma dostatečně nevyužívá nejmodernější technologie.

[3]

1.1 Strategie a strategická analýza

Pro naplnění podnikové strategie jsou potřebné zejména tři oblasti informací. Jsou to informace související s vytyčením podnikových cílů, informace v návaznosti na snahu podniku dosáhnout konkurenční výhody nebo zohlednit pozici podniku na trhu a informace vztahující se k hierarchicky specifikovaným podnikovým strategiím.

1.1.1 Strategie

Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde podnik k naplnění svých cílů. Strategie je prostředek, který vymezuje podnik v souladu s dlouhodobými cíli. Vymezuje základní formy konkurenčního boje podniku. Strategie je také prostředkem k dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí podniku a eliminací hrozeb a slabých stránek podniku. Je to logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.

1.1.2 Analýza při tvorbě cílů

Tvorba cílů musí být podporována vždy analýzou údajů a to, jak z vnitřního prostředí podniku, tak z jeho okolí. Pokud jde o vnitřní prostředí podniku, jedná se zejména o objem dostupných výrobních faktorů, vnitropodnikové vztahy a vazby, o schopnosti managementu podniku, o minulý vývoj podniku, atd. Z okolí podniku je to pak vliv prostředí, očekávání stakeholderů v okolí podniku atd. Vnější vlivy, které musí být informačně podchyceny, se vztahují i k politickému, sociálnímu a ekonomickému klimatu ve společnosti i k legislativě, a to i ve smyslu vymahatelnosti zákonných norem.

1.1.3 Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje analytické metody, které jsou využívány pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a zdrojovým potenciálem podniku. Přičemž okolím podniku rozumíme: makroprostředí, odvětví, konkurenční síly, trh a konkurenty. Cílem analýzy je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Z časového hlediska je pro strategickou analýzu nutné odhadnout budoucí trendy a jevy, které mohou nastat v průběhu strategického období. Také je nutné analyzovat stávající trendy a oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. Strategickou analýzu, lze rozdělit na analýzu vnějšího prostředí a na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Pod analýzu vnějšího prostředí řadíme vliv makroprostředí (PEST analýza, metoda 4C) a analýzu mikroprostředí, což je analýza odvětví s důrazem na konkurenční prostředí, (součástí je analýza konkurenčních sil, navazující na analýzu odvětví). Analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku rozumíme zejména analýzu jednotlivých druhů zdrojů a analýzu schopnosti je využívat.

1.2 Vnější analýza

Vnější analýza neboli analýza okolí má několik fází. Za prvé je to vymezení a analýza vlivu makrookolí. Následuje analýza mikrookolí, která sestává z atraktivity odvětví a analýzy konkurence. Dále je to identifikace hlavních konkurenčních sil (analýza konkurentů), identifikace klíčových hrozeb a příležitostí a v neposlední řadě vyjasnění strategické pozice.

1.2.1 Analýza vlivu makrookolí

Při analýze vlivu makrookolí se opíráme zejména o tzv. PEST analýzu, což je v podstatě analýza následujících vlivů: Politických a legislativních, ekonomických, sociálních a kulturních a technických a technologických. Výsledky z PEST analýzy jsou využity i v dalších částech strategické analýzy (např.: určení hybných změnotvorných sil nebo SWOT analýza). Dále do analýzy makrookolí řadíme metodu „4C“, kterou využívají mezinárodně orientované podniky. Metoda „4C“ je analýzou těchto faktorů globalizace: zákazníci (customers), země, kde firma působí (country), náklady, kterých firma dosahuje (cost) a konkurence s níž se setkává (competition).

1.2.2 Analýza mikrookolí

Při analýze mikrookolí se zaměřujeme na analýzu odvětví a analýzu konkurenčního prostředí. V rámci analýzy odvětví se zaměřujeme na graf životního cyklu odvětví, strukturu a atraktivitu odvětví, hybné změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu. Při analýze konkurenčního prostředí jsme pak zaměřeni zejména na analýzu konkurenčních sil (Porterův model pěti sil, Porterova analýza konkurence) a mapu konkurenčních skupin.

1.2.3 Zhodnocení strategie

Cíle a postupy vedoucí k dosažení strategií musí být v souladu se závěry jednotlivých analýz. Dále musí být cíle proveditelné a reálně dosažitelné v daném časovém horizontu. Je také nutné, aby byla strategie zisková - je nutné zvážit finanční a další rizika a zda je strategie přijatelná pro okolí firmy.

1.2.4 Tvorba strategie

Je několik základních charakteristik, které ovlivňují tvorbu strategie. Je to například velikost trhu, diferenciací výrobků, geografický rozsah konkurence, počet a relativní velikost konkurentů, bariéry na vstupu a výstupu, růst trhu a fáze životního cyklu ad.

Je několik klíčových faktorů úspěchu, které se vztahují k těmto oblastem: technologie, marketing, distribuce, organizace a výroba.

1.2.5 Analýza konkurenčních sil

Tradiční metodou určující ziskovost odvětví je Porterův model pěti sil. Jedná se o následující síly: vstup nových konkurentů do odvětví, hrozby alternativních výrobků a služeb založených na další technologii, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, a konkurence mezi společnostmi ustanovenými na trhu. Na tento model navazuje Porterova analýza konkurence, jejímž cílem je najít odpověď na otázku: Jaké změny ve strategii udělají konkurenti? Jde zejména o budoucí cíle (Co řídí konkurenta?), současná strategie (Co konkurent dělá a co může dělat?), předpoklady (jak se konkurent vnímá a jak je vnímán okolím) a v neposlední řadě schopnosti (silné a slabé stránky konkurenta).

1.3 Vnitřní analýza

Při vnitřní analýze podniku se zaměřujeme zejména na analýzu zdrojů a schopností podniku. Analýzu zdrojů můžeme rozdělit na čtyři části: analýza hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů. Dále provádíme finanční analýzu podniku a analýzu portfolia (BCG matice).

2 KONKURENCE

Výrobci, velkoobchodníci, distributoři a maloobchodníci – všichni musí čelit konkurenci ze strany jiných firem, které se snaží prodávat své produkty stejným zákazníkům. Dva klíčové faktory konkurence jsou následující: první spočívá v tom, že konkurence může mít řadu různých zdrojů, a druhá, že může nabýt různé intenzity. Konkurence není statický jev, protože tak, jak se mění preference spotřebitelů, se mění také ceny vstupů a s tím, jak probíhají technologické změny, se mohou objevovat nové formy konkurence. [2]

Konkurence je objektivní jev ekonomiky spočívající v boji mezi výrobci za nejvýhodnější podmínky výroby a prodeje zboží za největší zisky. Nejvýznamnější konkurencí v jejích tržních formách je konkurence cenová.

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví. [4]

Konkurence je proces střetávání různých, zpravidla protikladných, zájmů tržních subjektů, který je předpokladem fungování trhu. Konkurenční boj existuje vždy mezi nabídkou a poptávkou (konkurence napříč trhem), dále se může odehrávat mezi účastníky poptávky (konkurence na straně poptávky) či mezi subjekty nabídky (konkurence na straně nabídky). Konkurenci strany nabídky, tedy konkurenci mezi výrobci můžeme dělit podle nástrojů používaných v konkurenčním boji na cenovou (prostřednictvím změn cen) a necenovou (klíčovou roli hraje kvalita výrobku, reklama, dobré jméno firmy, značka apod.). Konkurence na straně nabídky se také dělí z hlediska charakteru tržní struktury (postavení jednotlivých producentů na trhu) na konkurenci dokonalou (homogenní tržní struktura – velké množství malých, stejně významných výrobců produkujících stejnorodé výrobky) a nedokonalou (heterogenní tržní struktura).

Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je teoretický model trhu, ve kterém platí následující předpoklady:

- Existuje velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví.

- Produkce odvětví je homogenní.
- Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj.
- Všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží směňovaných na trhu.
- Firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

Tyto předpoklady jsou tak silné, že tento model v realitě neexistuje. Slouží však pro základní pochopení fungování trhu a odvíjejí se z něj další tržní modely.

Firma v podmínkách dokonalé konkurence rozhoduje pouze o velikosti výstupu, výše ceny produkovaného statku jí je dána exogenně (je v pozici tzv. *price taker*). [6]

Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence může mít podobu monopolu (nejvyhraněnější forma nedokonalé konkurence, pouze jeden výrobce, který má výsadní postavení na trhu), oligopolu (několik producentů, kteří mají rozhodující a nezastupitelný podíl na trhu) či monopolistické konkurence (velké množství výrobců nabízejících diferencovaný produkt). [7]

2.1 Úroveň konkurence

Konkurenční tlak se liší jak svojí intenzitou, tak i tím, jak se projevuje na různých trzích. Toto může ovlivnit chování podniků na trzích. Firmy, které čelí malé konkurenci, nesmí dopustit, že budou v jejím důsledku stagnovat nebo zaostávat. Firmy, které čelí ostré konkurenci, mohou naopak mít těžkosti při získávání finančních prostředků pro reinvestování do podniku, protože jejich zisky budou malé.

Jako vodítko pro hodnocení intenzity konkurence se často používá následující klasifikace:

- Čistá konkurence

Jde o trhy, na nichž operuje velký počet firem, prodávající podobné výrobky dobře informovaným kupujícím. Jako příklad lze uvést mezinárodní trhy s komoditami: bavlnou, obilím. Vzhledem k podobnosti výrobků volí kupující svého dodavatele většinou na základě ceny. Prodávající přicházejí velmi rychle o prodej, pokoušejí-li se prodávat za ceny, které jsou

vyšší než aktuální cena trhu. Vzhledem k tomu, že existuje velký počet dodavatelů, má chování individuálního podniku jen velmi malý vliv na zbývající průmysl.

- Nečistá konkurence

Existuje velký počet dodavatelů, firmy ovšem prodávají výrobky, které se vzájemně liší rozdílnou měrou. Dodavatelé si vzájemně konkurují nejen prostřednictvím ceny, nýbrž také reklamou, obalem a obměnou výrobku. Velký počet dodavatelů znamená, že aktivity jednoho podniku mají nadále omezený dopad na průmysl jako celek. Podobně existuje značná konkurence, jsou-li zákazníci ochotni pohotově přecházet od jednoho výrobku ke druhému vzájemně si konkurujících podniků.

- Oligopoly

Jde o trh, který je zásobován velmi malým počtem dodavatelů. Jelikož jich je málo, je vliv jednání jednoho na ostatní dodavatele značný. Jeden z problémů, jemuž musí tyto podniky čelit, je předpovídání chování a reakce konkurentů. Za takovéto situace jsou často stále ještě velmi konkurenceschopní. Poznají-li však konkurenti svoji vzájemnou závislost, jsou ochotni přistoupit na tichou dohodu, že se vyhnou konkurenci. Z toho důvodu jsou trhy, zásobované malým počtem firem, zpravidla regulovány vládami, které kontrolují, aby tento případ nenastal.

- Monopoly

V tomto případě je trh zásobován pouze jedním dodavatelem. Monopol může existovat, protože je efektivní, aby určitý trh byl zásobován jedním podnikem. Úspory z rozsahu mohou být velké v závislosti na velikosti trhu. Vlády kontrolují monopolní výrobce vzhledem k tržní moci, kterou disponují. Při určování monopolu je nutno postupovat pečlivě, protože konkurence může vycházet od dodavatelů různých výrobků, kteří přesto usilují o získání stejných zákazníků. [2]

2.2 Konkurenční strategie

Neznámý autor: Existují podniky trojího typu: ty, které přispívají k tomu, aby se něco dělo, ty, které sledují, co se děje, a ty, které se diví, co se stalo.

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ve většině odvětví mají některé firmy mnohem větší zisky než jiné firmy, bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví průměrná výnosnost. [4]

Vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management dané firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech, jak naznačuje praxe, i notnou dávku onoho „přísllovečného štěstí“. [1]

Výběr konkurenční strategie je velmi náročný, jak z hlediska přitažlivosti odvětví, tak z hlediska konkurenčního postavení, které podnik samozřejmě spoluvytváří. Přičemž přitažlivost odvětví, je odrazem faktorů, které může podnik ovlivňovat jen velmi zřídka. Na druhé straně právě konkurenční strategie má značnou schopnost učinit určité odvětví přitažlivým nebo naopak. Dá se tedy říci, že konkurenční strategie nejen odpovídá danému prostředí, ale snaží se také toto prostředí utvářet ve prospěch podniku.

Konkurenční výhoda vzrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciací. [4]

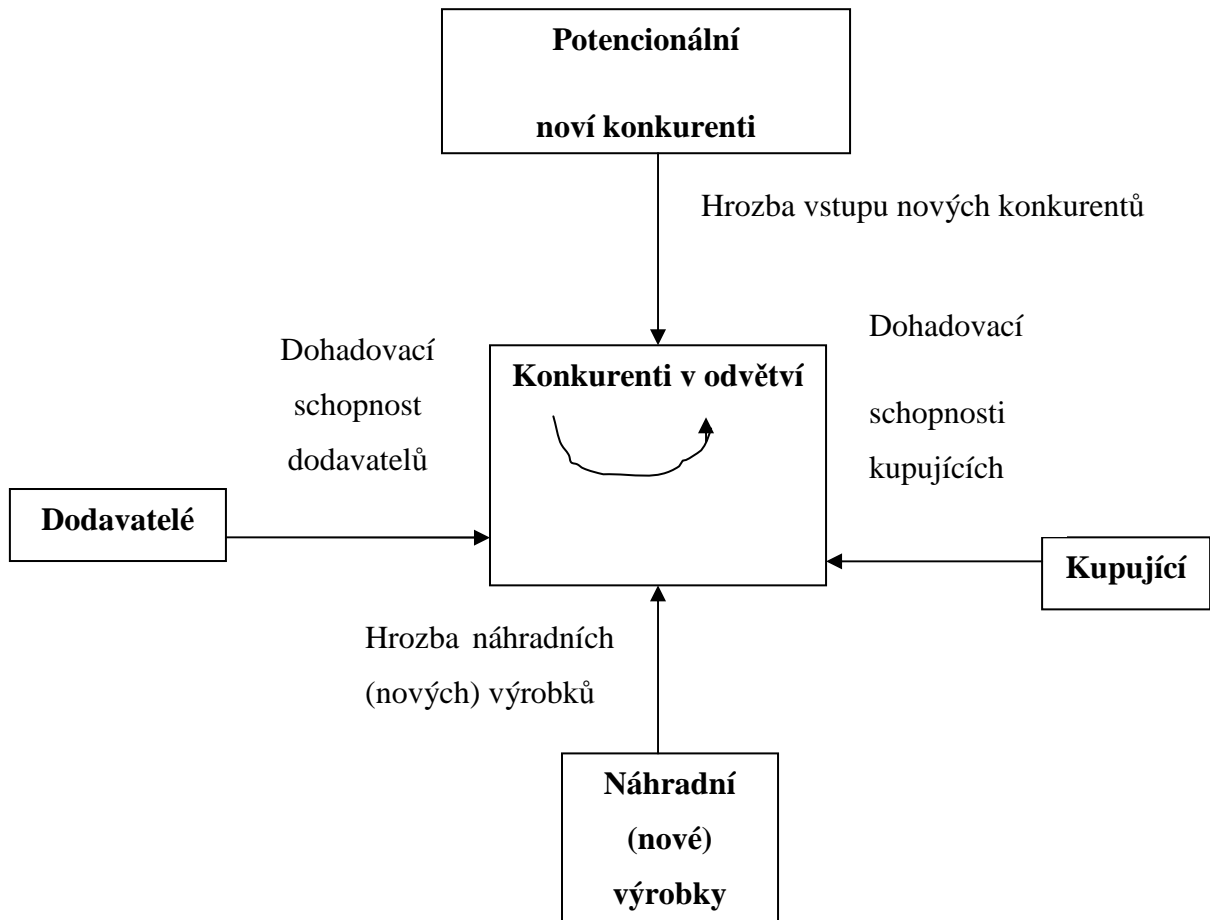
Konkurenční výhoda v jednom odvětví může být značně posílena vzájemnými vztahy s obchodními jednotkami společnosti konkurujícími v příbuzných odvětvích, pokud ovšem lze takového vzájemného propojení dosáhnout. Vzájemné vztahy mezi obchodními

jednotkami jsou hlavním prostředkem, jímž diverzifikovaná společnost vytváří hodnotu, a tak jsou tyto vztahy oporou pro společnou celopodnikovou strategii. [4]

2.3 Strukturální analýza odvětví

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly, a pokud je to jen trochu možné, změnit je ve prospěch podniku. V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnosti kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty (viz. obr. 1). [4]

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je odvětví od odvětví různá a může se měnit tak, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná. V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, např. ve farmaceutickém průmyslu, ve výrobě nealkoholických nápojů a ve vydavatelství databází, dosahuje mnoho konkurentů přitažlivých zisků. Ale v odvětvích, kde tlak jednoho nebo více dynamických faktorů je intenzivní, např. v gumárenském a ocelářském průmyslu a v odvětví videoher, dosahuje málo firem přitažlivých zisků přes nejlepší snahy jejich vedení. Výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něho vložena vysoká nebo nízká technologie, ale funkcí struktury odvětví. Některá zcela obyčejná odvětví, např. výroba frankovacích přístrojů a obchod s obilím, jsou neobyčejně výnosná, zatímco jiná, mnohem vábivější odvětví, založená na vysoké technologii, např. osobní počítače a kabelová televize, nejsou pro mnohé účastníky výnosná. [4]



Obr. 1: Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví [4]

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují cenu, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou určovat, a stejně působí hrozba zavedení nových výrobků. Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupující požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů o nákladech na suroviny a další výstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako je vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. [4]

Kdyby těchto pět konkurenčních faktorů a jejich strukturální determinanty byly jediné funkcí vnitřní charakteristiky odvětví, pak by konkurenční strategie spočívala na výběru správného odvětví a na tom, že pochopíme a poznáme těchto pět faktorů lépe než konkurenti.

I když jsou tyto úkoly jistě pro každý podnik důležité a v některých odvětvích jsou podstatou konkurenční strategie, není však podnik obvykle věznem struktury svého odvětví. Svou strategií mohou podniky těchto pět faktorů ovlivnit. Dokáže-li nějaký podnik změnit podobu struktury, může podstatně změnit přitažlivost daného odvětví k lepšímu nebo k horšímu. Mnohé úspěchy strategie pozměnily pravidla konkurence právě tímto způsobem. [4]

Strategie, které mění strukturu odvětví, mohou být dvousečným mečem, protože daný podnik může stejně snadno strukturu a výnosnost odvětví zničit, jako ji může zlepšit. Např. návrh nového výrobku, který podkope bariéru bránící vstupu nových konkurentů nebo zvýší nestálost soupeření, může podkopat dlouhodobou výnosnost daného odvětví, i když se iniciátor bude možná dočasně těšit z vyšších zisků. Podobně déle trvající období snižování cen může silně narušit diferenciaci. Např. v tabákovém průmyslu jsou značkou nechráněné cigarety potencionálně vážnou hrozbou strukturu odvětví. Nechráněné výrobky mohou zvýšit citlivost kupujících na ceny, rozpoutat cenové soupeření a narušit vysoké překážky reklamy, které nedovolovaly vstup novým konkurentům. [4]

Schopnost podniků formovat strukturu odvětví klade obzvláštní břemeno odpovědnosti na vůdčí firmy (lídry) v daném odvětví. Akce lídrů mohou mít v důsledku jejich velikosti a vlivu na kupující, dodavatele a jiné konkurenty neúměrný dopad na strukturu odvětví. Velké podíly lídrů na trhu zároveň zaručují, že cokoli změní celkovou strukturu odvětví, postihne také je. Lídr musí tedy neustále porovnávat a vyrovnávat své vlastní konkurenční postavení se zdravotním stavem odvětví jako celku. Často jsou na tom vůdčí firmy lépe, když udělají spíše to, co zlepšuje nebo chrání strukturu odvětví, než aby usilovaly o větší konkurenční výhodu pro sebe. Touto zásadou se řídili, zdá se, takoví odvětvoví lídři jako Coca-cola a Campbell s Soup. [4]

2.3.1 Struktura odvětví a potřeby kupujících

Často se říká, že jádrem úspěchu v obchodním snažení je uspokojování potřeb kupujících. Jakou souvislost má toto tvrzení s pojetím strukturální analýzy odvětví? Uspokojování potřeb kupujících je vskutku základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm. Kupující musí být ochotni zaplatit za výrobek (službu) cenu, která převyšuje jeho výrobní náklady, jinak dané odvětví nakonec nepřežije. [4]

Uspokojování potřeb kupujících je sice základní předpokladem pro výnosnost odvětví, ale samo o sobě nestačí. Velmi závažnou otázkou při určování výnosnosti je, zda si podniky dokáží hodnotu vytvářenou pro kupující plně uchovat, nebo zda se tato hodnota dostane v konkurenčním boji do jiných rukou. O tom, kdo se této hodnoty zmocní, rozhoduje struktura odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů činí pravděpodobným, že do odvětví nové firmy a v konkurenčním boji tuto hodnotu promarní buď tím, že ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo tím, že zvýší náklady na soupeření. Dohadovací schopnost kupujících určuje, do jaké míry si udrží pro sebe většinu hodnoty pro ně vytvořené a firmám v daném odvětví ponechají jen skromný zisk. Hrozba zavedení nových výrobků určuje, do jaké míry může jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících, a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví zaplatit. Dohadovací schopnost dodavatelů určuje, do jaké míry si hodnotu vytvořenou pro kupující přivlastní spíše dodavatelé než firmy v daném odvětví. Konečně pak intenzita soupeření působí podobně jako hrozba vstupu nových konkurentů. Určuje, do jaké míry firmy, v daném odvětví už existující, v konkurenčním boji mezi sebou hodnotu, kterou vytvářejí pro kupující, promarní, protože ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo ji promrhají ve vyšších nákladech na soupeření. [4]

2.3.2 Struktura odvětví a rovnováha nabídky a poptávky

Další běžně zastávaný názor na výnosnost odvětví je, že zisky jsou funkcí vyrovnanosti mezi nabídkou a poptávkou. Je-li poptávka větší než nabídka, vede to k vysoké výnosnosti. Dlouhodobou vyrovnanost nabídky a poptávky však silně ovlivňuje struktura odvětví a ovlivňuje i důsledky nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou pro výnosnost. I když tedy krátkodobé výkyvy v nabídce a poptávce mohou ovlivnit krátkodobou výnosnost, základem dlouhodobé výnosnosti je struktura odvětví. [4]

Nabídka a poptávka se neustále mění a přizpůsobují se sobě navzájem. O tom, jak rychle konkurenti zvýší nabídku, rozhoduje struktura odvětví. Výška vstupních překážek určuje pravděpodobnost, že do odvětví vstoupí nové firmy a budou nabízet nižší ceny. Intenzita soupeření hraje hlavní roli v rozhodování o tom, zda stávající firmy budou výbojně rozšiřovat

výrobní kapacitu nebo raději budou udržovat výnosnost. Struktura odvětví také rozhoduje o tom, jak rychle konkurenti stáhnou přebytečnou nabídku. Výstupní bariéry (překážky stojící v cestě odchodu z odvětví) zabraňují firmám, aby odešly z daného odvětví, když je v něm příliš mnoho kapacity, a prodlužují tak období přebytku výrobní kapacity. Např. v dopravě nafty tankery jsou výstupní bariéry velmi vysoké v důsledku specializace základních prostředků. Promítlo se to do krátkých období vysokých cen a dlouhých období nízkých cen. Struktura odvětví tedy utváří vyrovnanost nabídky a poptávky i délku trvání jejich nevyrovnanosti. [4]

2.4 Generické konkurenční strategie

Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii je relativní postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod otevřeným průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysoké míry zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví je proto skromná. [4]

Nezbytným základem nadprůměrného výkonu je nakonec, jak ukázala zkušenost, dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít nesčetné množství silných a slabých stránek při srovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci. Význam kterékoli silné nebo slabé stránky podniku je funkcí jejich dopadu na poměrné náklady nebo diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci zase pramení ze struktury odvětví. Jsou výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s oněmi pěti dynamickými faktory lépe než jeho soupeři. [4]

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. Fokální strategie má dvě varianty, soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci. Generické strategie jsou uvedeny na obr. 2. [4]

KONKURENČNÍ VÝHODA

Nižší náklady

Diferenciace

KONKURENČNÍ

ROZSAH

Široký cíl

Úzký cíl

1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obr. 2: Tři generické strategie [4]

Každá z těchto generických strategií znamená zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě, přičemž spojuje volbu typu hledané konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má konkurenční výhody dosáhnout. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diference hledají konkurenční výhodu v široké řadě segmentů odvětví, kdežto fokální strategie soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů (cost focus) nebo na diferenciaci (differentiation focus) v některém úzkém segmentu. Specifická opatření potřebná k realizaci každé z těchto generických strategií se odvětví od odvětví velmi různí, právě tak jako se různí vhodné strategie v daném odvětví. I když však výběr a realizace generické strategie zdaleka nejsou jednoduché, představují logické cesty ke konkurenční výhodě, které musejí být v každém odvětví prozkoumány. [4]

Základem pojetí generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže totiž daný podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat. Být „vším pro všechny lidi“ je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, protože to často znamená, že daný podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá. [4]

2.4.1 Vůdčí postavení nízkých nákladech

Vůdčí postavení v nízkých nákladech je asi nejjasnější z těchto tří generických strategií. V ní si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech, může dokonce působit v příbuzných odvětvích – širší činnosti podniku je často pro jeho výhodu nízkých nákladů důležitá. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného odvětví. Mohou být mezi nimi snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory. [4]

Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nízkých nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude docilovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrné nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diferenciací. Jestliže kupující nebudou považovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. Toto může úplně vymazat výhody plynoucí z jeho příznivého postavení v nákladech. [4]

2.4.2 Diferenciace

Druhá generická strategie je diferenciací. Při strategii diferenciací usiluje podnik o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností výrobku nebo služeb, které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

Prostředky k dosažení diferenciací jsou každému odvětví vlastní. Diferenciací se může zakládat na samotném výrobku, na distribučním systému, jímž se prodává, na marketingovém přístupu a na mnoha dalších faktorech.

Podnik, který dokáže diferenciací dosáhnout a také si ji trvale udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné

náklady vynaložené na to, aby byl jedinečným. Podnik usilující o diferenciaci musí proto vždy hledat takové způsoby diferenciaci, k cenové prémii vyšší, než jsou náklady na diferenciaci. Podnik, který usiluje o diferenciaci, nemůže nebrat v úvahu své postavení v oblasti nákladů, protože výrazně horší postavení v nákladech zbaví jeho vyšší ceny účinnosti. Proto se podnik usilující o diferenciaci snaží dosáhnout ve vztahu ke svým konkurentům parity nebo proximity ve výši nákladů tím, že snižuje náklady ve všech oblastech, které nemají bezprostřední vliv na diferenciaci. [4]

2.4.3 Fokus

Třetí generická strategie je fokus. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden prvek nebo skupinu prvků v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným prvkům. Tím, že podnik rozvíjí co nejvíce svou strategii z hlediska cílových prvků, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových prvcích, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.

Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciacní fokální strategii usiluje o diferenciaci. Obě varianty fokálních strategií spočívají na rozdílech mezi prvky, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými prvky v daném odvětví. Cílové prvky buď musí mít kupce s neobvyklými potřebami, anebo se musí výrobní a dodací systém, který nejlépe slouží cílovému segmentu, odlišovat od systému jiných prvků daného odvětví. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých prvcích, zatímco diferenciacní fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících. [4]

2.4.4 Trvalá udržitelnost

Generická strategie nevede k nadprůměrnému výkonu, jestliže vůči konkurentům není trvale udržitelná, přestože některé akce, které zlepšují strukturu odvětví, mohou zvýšit celkovou výnosnost odvětví, i když je někdo napodobí. Trvalá udržitelnost těchto tří generických strategií vyžaduje, aby konkurenční výhoda daného podniku odolala rušivým účinkům

chování konkurentů nebo vývoje odvětví. Každá ze tří generických strategií má v sobě odlišná rizika, viz. tab. 1. [4]

Trvalá udržitelnost generické strategie vyžaduje, aby daný podnik měl v ruce nějaké překážky, které stěžují napodobení dané strategie. Protože však překážky napodobení nejsou nepřekonatelné, je obvykle nutné, aby podnik nastavil svým konkurentům pohyblivý cíl tím, že bude investovat do zájmu neustálého zlepšování svého postavení. Každá generická strategie je zároveň potencialem ohrožením ostatních, jak ukazuje tab. 1. Například firmy s fokální strategií se musí obávat široce zaměřených konkurentů a naopak. [4]

RIZIKA VŮDČÍHO POSTAVENÍ V NÍZKÝCH NÁKLADECH	RIZIKA DIFERENCIACE	RIZIKA FOKÁLNÍ STRATEGIE
Vůdčí postavení se neudrží	Diferenciace se neudrží	Fokální strategii někdo napodobí. Cílový segment se stane strukturálně nepřitažlivým.
-konkurenti napodobují	-konkurenti napodobují	-struktura se rozpadá
-technologie se změní	-základy pro diferenciaci ztratí pro kupující na důležitosti	-poptávka mizí
-jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou		Segment zaplaví široce zaměřenými konkurenti
Proximita v diferenciaci se ztratí	Proximita v nákladech se ztratí	-odlišnost segmentu od jiných segmentů se zúží
		-výhody širokého sortimentu se zvýší
Podniky s nákladovou fokální strategií dosáhnou v segmentech dokonce nižších nákladů	Podniky s diferenciací fokální strategií dosáhnou v segmentech dokonce větší diferenciaci	Nové podniky s fokální strategií rozčlení odvětví do dalších menších segmentů

Tab. 1: Rizika generických strategií

[4]

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY, INFORMACE O FIRMĚ

V této kapitole bych ráda představila akciovou společnost Ingeniring Krkonoše se sídlem v Trutnově. Než ale představím akciovou společnost Ingeniring Krkonoše, myslím, že by bylo vhodné říci, co to vlastně akciová společnost je, jak vzniká a něco k její historii.

Akciová společnost

Akciová společnost (angl. Joint stock company) je obchodní společnost, jejíž kapitál je rozdělen na stejné podíly, obchodovatelné akcie. Ty se kupují a prodávají na kapitálových trzích. Nákupem akcie se každý může stát podílníkem akciové společnosti čili akcionářem, čímž získává část celkové hodnoty společnosti, právo na dividendy a hlas na valné hromadě společnosti. Za ztráty společnosti ručí pouze svým podílem. Akciová společnost patří k nejrozšířenějším formám podnikání, a to jak v Česku, tak i v ostatních zemích s liberálním („kapitalistickým“) hospodářstvím.

Akciová společnost je právnická osoba, jejímž statutárním zástupcem je volené představenstvo (správní rada). Majetek je rozdělen na určitý počet akcií, původně vydaných s určitou nominální či emisní hodnotou; jak se s akciemi obchoduje, vzniká a mění se i jejich tržní hodnota. Jak se podle poptávky a nabídky na burze mění cena těchto akcií, mění se i hodnota pro vlastníky (shareholder value) celého podniku, a to často i rychle a značně. Společnost za svoje závazky odpovídá celým svým majetkem, musí pro případ ztráty vytvářet rezervní fond, akcionář ale ručí jen svým podílem. Každá firma, která je akciovou společností, musí to mít uvedeno v názvu, obvykle zkratkou a. s. (jak to mají dnes v České republice téměř všechny společnosti).

Společnost může být založena jedním zakladatelem, pokud se jedná o právnickou osobu; jinak dvěma a více osobami fyzickými. Po provedení první valné hromady s volbou orgánů společnosti, po splacení emisního ažia a vložení nepeněžitých vkladů všemi akcionáři může rejstříkový soud povolit zápis společnosti do obchodního rejstříku. Tím akciová společnost vznikla. Základní kapitál společnosti musí tvořit minimálně 2 000 000 Kč, u společnosti s veřejnou nabídkou akcií pak 20 000 000 Kč. Nominální (emisní) hodnota vydaných akcií

není stanovena, většinou ale činí 1 000 Kč. Ve svých stanovách firma uvede předmět podnikání, výši základního kapitálu, splácení akcií atd.

Valná hromada je shromáždění všech akcionářů, nejvyšší orgán a. s. Ustavující valná hromada rozhodne o založení společnosti, další rozhodují pak například o změnách stanov, volí orgány společnosti, schvalují rozdělení zisku a účetní závěrku.

Představenstvo, také správní rada, je statutární orgán, který má za úkol řídit společnost v době mezi valnými hromadami, operativně rozhodovat a vést účetnictví. Obvykle je volí a odvolává valná hromada.

Dozorčí rada – je orgán, jehož úkolem je dohlížet na působnost představenstva, má povoleno kontrolovat účetnictví i všechny další doklady společnosti. Její členy vždy volí valná hromada.

Dějinný vývoj akciové společnosti

Forma sdružování majetků za účelem podnikání, kde si podílníci rozdělují výnosy úměrně k výši svých podílů a ručí za výsledky jen těmito podíly, vznikla už v antice. Rozvoj společností tohoto typu nastal ve středověkých městech, až se postupně vyvinuly v akciové společnosti. Od 18. století vzniká i obchod s akciemi.

První akciovou společností, která vznikla na území ČR, byla Pražská akciová společnost paroplavební, založená v roce 1822. Obecně upravil právní postavení akciových společností zákon o spolecích (1852), na nějž navázalo v roce 1899 ministerské nařízení nazvané Akciový regulativ. V letech 1950-1990 upravoval akciové společnosti velmi kusý zákon č. 243/1949 Sb., který byl po změně politického režimu nahrazen zákonem č. 104/1990 Sb. Dnes je akciová společnost upravena Obchodním zákoníkem.

[8]

Nyní přejdu už ke konkrétní akciové společnosti. Tedy ke společnosti Ingeniring Krkonoše. Zaměřením této poradenské společnosti je poskytování komplexního servisu potencionálním investorům při realizaci jejich investičních záměrů, podnikatelských projektů, nově vznikajícího bytového fondu, ale i v dalších oblastech.

3.1 Informace z obchodního rejstříku

Firma Ingeniring Krkonoše je, co se týče právní formy, akciovou společností.

Předmětem podnikání jsou následující činnosti:

- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- správa a údržba nemovitostí
- realitní činnost
- zprostředkování obchodu a služeb

Statutární orgán-představenstvo:

Předseda představenstva: Ing. Ludvík Blažek

Místopředseda představenstva: Ing. Václav Jiránek

Člen představenstva: Ing. Jiří Bošela

Dozorčí rada:

Ing. Marcela Blažková

Jiří Pařízek

Libor Strnad

3.2 Informace o vývoji společnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení

Společnost byla založena v roce 2005, v té době měla pouze 3 zaměstnance, ale i přesto již v prvním roce (resp. za 9 měsíců) své existence dosáhla obratu jeden a půl milionu korun.

V roce 2006 se firma rozrostla o další 2 zaměstnance a její obrat vzrostl více než čtyřikrát a to na 6, 2 miliony korun. V roce 2007 už byl ve firmě počet zaměstnanců stejný jako je do dneška, což je 7 lidí. Obrat v roce 2007 činil 7, 3 miliony korun. Do dnešního dne je ve firmě stále 7 zaměstnanců a poslední roční obrat, tedy obrat za rok 2008, činil 9 milionů a 150 tisíc korun.

Ingeniring Krkonoše a.s. nabízí širokou škálu služeb v oblasti inženýrské činnosti spočívající zejména v ožívování investičních záměrů od zajištění projektové dokumentace v různých stupních, legislativním vybavení staveb, výběru nejvhodnějšího zhotovitele, technickém a ekonomickém dozoru po celou dobu realizace projektu až po následné uvedení do zkušebního provozu, předčasného užívání či zajištění vydání kolaudačního rozhodnutí.

Činnosti firmy Ingeniring Krkonoše jsou tedy následující:

- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- technický a ekonomický dozor investora dle stavebního zákona 183/2006Sb.
- Výkon koordinátora bezpečnosti práce a ochrany zdraví na staveništi dle zákona 309/2006Sb.
- organizace veřejných zakázek (realizace zadavatelské činnosti dle Zákona 137/2006Sb. o Veřejných zakázkách.)
- zprostředkování obchodu a služeb

Ingeniring Krkonoše a.s. disponuje týmem odborníků s mnohaletou praxí, pro něž je samozřejmostí zohledňování aktualizací technických, právních a ekonomických ukazatelů, předpisů, zákonů a norem s nimiž pracují. Prostřednictvím svých zaměstnanců se společnost velmi dobře orientuje v těchto oblastech:

- ⇒ *legislativní* s využitím zkušeností organizování veřejných zakázek a výběrových řízení dle zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006.
- ⇒ *evropské finanční politiky* - legislativní pomoc při přípravě žádostí o finanční podporu z národních a unijních programů a dotačních fondů pro jednotlivé regiony členských zemí v oblastech modernizace infrastruktury, rozvoje venkova, obnovy a rekonstrukce památek, obnovy a regenerace životního prostředí.
- ⇒ *obchodní* s podporou zkušeností s postupy běžných developerských projektů v bytové i nebytové výstavbě, kde marketingová složka je základním předpokladem úspěchu.
- ⇒ *projektových*, kdy pro jednotlivé typy staveb využívá dle lokality a povahy staveb služeb osvědčených projektantů a kvalitních projekčních ateliérů.
- ⇒ *inženýrské činnosti* od vyřízení rozhodnutí o umístění stavby, stavebního povolení po zajištění kolaudace včetně průběžného dozorování staveb za využití zkušeností z jejich realizace.
- ⇒ *reklamní a propagační činnosti* v různých médiích dle typu a povahy konkrétního projektu.

Ingeniring Krkonoše a. s. těží ze zkušeností z dlouhodobé spolupráce s úřady všech stupňů samosprávy, státními fondy, příslušnými ministerstvy, stavebními společnostmi, ale i širokou škálou soukromých investorů.

Ingeniring Krkonoše a.s. má na svou činnost samozřejmě uzavřeno pojištění.

V další části této kapitoly budou podrobněji vysvětleny činnosti firmy Ingeniring Krkonoše.

1. Analýza projektové dokumentace

– kontrola obsahující ověření technické dokumentace, to znamená výkresové části, technických specifikací, výkazů výměr, harmonogramu prací stavby, bytových standardů, případně jiných specifikací. Výsledkem analýzy je písemná zpráva, obsahující posouzení, případné komentáře, návrhy alternativních řešení a jiná doporučení.

2. Příprava projektu před započítím výstavby

- činnosti vedoucí k rozplánování veškerých potřebných úkonů včetně jejich návazností, specifikace dodavatelských vazeb, specifikace používaných stavebních technologií a materiálů v souladu s platnými normami a předpisy a technickými specifikacemi.

3. Kontrola kvality v průběhu výstavby

- kontrola kvality prováděných prací ve stádiu provádění, jejich postupného zakrývání, kvality dokončovaných prací včetně ověřování schody s platnými normami a ustanoveními smluvních dokumentů, kontrola zabudovaných materiálů a technických vybavení, dodržování bezpečnosti stavby, ověřování plánu kvality, kontrola prováděných zkoušek a dohled nad dodržováním předepsaných postupů. Potvrzení správnosti postupů a výše uvedených činností je prováděno zápisy do stavebního deníku a řešeno na kontrolních dnech, které jsou svolávány v intervalech dle povahy zamýšlené stavby, nejlépe jedenkrát týdně.

4. Příprava předání dokončeného díla

- příprava stavby pro předání a převzetí dokončeného díla, zajištění odstranění případných nedodělků a vad bránících užívání, specifikace vad nebránících užívání, zajištění umístění všech provozních informací, ověření dokumentace skutečného provedení stavby, komunikace se stavebním úřadem.

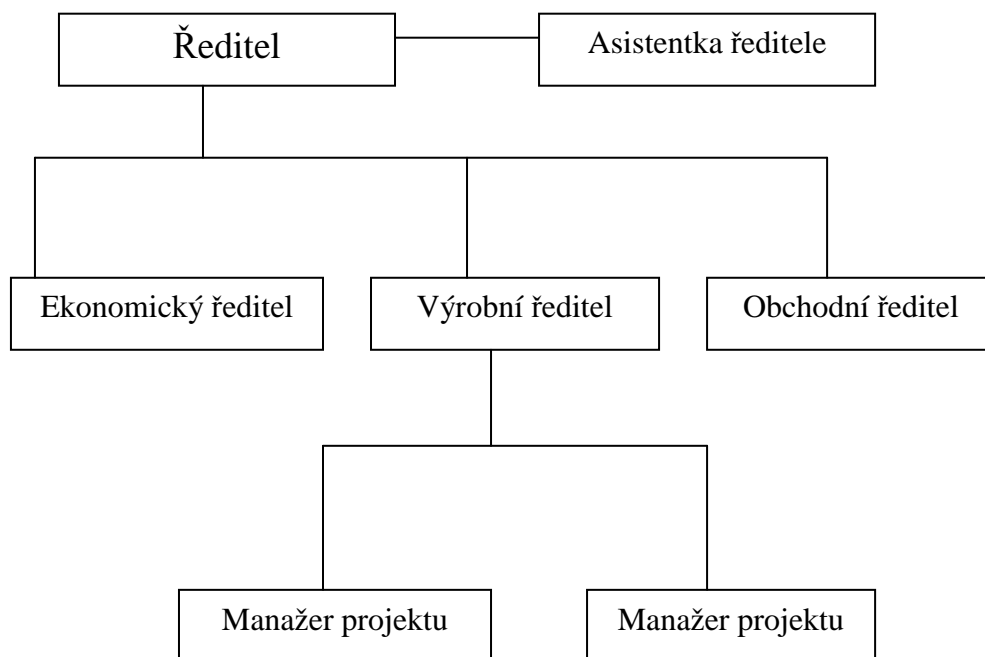
5. Kontrola stavby v záručním období

- koordinace odstraňování případných vad a nedodělků, specifikace skrytých závad, zajištění dobrého technického stavu objektu.

3.3 Informace o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích

Akciová společnost Ingeniring Krkonoše dbá jak v činnosti technických dozorů, tak v činnosti zadávání inženýrských zakázek na certifikaci dodavatelů dle systému ČSN-ISO-14001 a to zvláště v oblasti liniových staveb, vodohospodářských staveb a ostatních staveb, které se dotýkají životního prostředí. Společnost zároveň dbá na dodržování ČSN-ISO-1800.

Obr. 3: Organizační struktura firmy Ingeniring Krkonoše a.s.



3.4 Postavení firmy na trhu

Firma Ingeniring Krkonoše a.s. se neorientuje na celou Českou republiku, ale pouze na vybrané regiony, které se nacházejí v jejím okolí. Jedná se o kraj Královohradecký, Pardubický případně kraj Liberecký. Odborněji řečeno jde o oblast NUTS 2. Pro vysvětlení: NUTS Severovýchod je statistická oblast Eurostátu úrovně NUTS 2. Její území je tvořeno Libereckým krajem, Královohradeckým krajem a Pardubickým krajem. Samozřejmě nevylučuji možnost přijetí zakázky z jiného kraje, pokud by šlo o zakázku velkou nebo jasně výhodnou. Vzhledem k velikosti firmy, především tedy vzhledem k počtu zaměstnanců, si myslím, že oblast, kterou se firma snaží pokrývat je relativně velká. Konkurenční výhodou firmy Ingeniring Krkonoše a.s. je především předchozí zkušenost a dlouholetá praxe všech klíčových zaměstnanců firmy v daném oboru, tedy v oboru stavebnictví a inženýrské činnosti. Z jejich práce v daném oboru neplyne pouze zkušenost, ale také mnoho potřebných kontaktů.

4 KONKURENČNÍ ANALÝZA

4.1 Stávající konkurenti

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, firma Ingeniring Krkonoše a.s. se zaměřuje především na severovýchod naší republiky. Tudíž mohou být jejich konkurencí firmy sídlící ve stejné oblasti a nebo firmy sídlící kdekoliv jinde, ale zaměřující se na stejnou oblast, respektive se pak jedná o firmy, které se zaměřují nejen na své okolí, ale například na celou republiku, tedy jde o společnosti podstatně větší. Stanovit konkrétní konkurenty pro firmu Ingeniring Krkonoše a.s. bylo velmi obtížné především z toho důvodu, že zaměření společnosti Ingeniring je relativně široké. Je spousta firem v daném oboru (tedy v oboru inženýrské činnosti), které mají z části stejné zaměření jako Ingeniring Krkonoše a.s., ale ve většině služeb, které poskytují, se liší. Konkurenti v jednotlivých krajích jsou definováni v jedné z následujících subkapitol.

4.1.1 Definice a popis nejdůležitějších konkurentů

Z královéhradeckého kraje bych zmínila například firmu ASSPRO, projekční a inženýrská kancelář, s.r.o., která sídlí v Náchodě a jejímž zaměřením je projekční a inženýrská činnost v investiční výstavbě. Dále pak firmu Ateliér 11 Hradec Králové s.r.o., která se zabývá investorsko-inženýrskou činností. Zajišťuje územní a stavební povolení, poskytuje poradenské služby investorovi, vybírá dodavatele stavby, organizuje veřejné soutěže a také stejně jako Ingeniring Krkonoše a.s. zajišťuje výkon technického dozoru investora. Poslední konkurenční firmou z královéhradeckého kraje, kterou bych zmínila je firma A-SANGEO a.s. sídlící v Hradci Králové a Pečkách, jež má s firmou Ingeniring Krkonoše a.s. společné následující činnosti: technický dozor investora a legislativa spojená s dokončením stavby.

V Pardubickém kraji jsem se zaměřila pouze na jednoho konkurenta, který má se společností Ingeniring Krkonoše a.s. shodnou velkou část portfolia služeb. Jedná se o Ing. Martina Bílka- autorizovaného inženýra v oboru pozemní stavby, který nabízí následující služby:

1. Kompletní zajištění představební přípravy

- spolupráce s investorem při výběru dodavatele projekčních prací
- spolupráce s investorem při výběru dodavatele stavby
- zajištění smluvních vztahů se všemi subjekty

2. Technický dozor investora

- vedení všech prací během výstavby
- zastupování investora při jednáních s orgány státní správy
- zastupování investora při jednáních s dodavateli stavebních prací
- přejímka jednotlivých prací i celého díla

3. Příprava staveb pro kolaudační řízení

- příprava podkladů pro kolaudační řízení

Dále se Ing. Martin Bílek na rozdíl od Ingeniringu Krkonoše a.s. zabývá stavební činností, ale podle referencí má v tomto oboru méně zakázek..

Z Libereckého kraje jsem vybrala také jen jednu konkurenční firmu, kterou je Inženýring staveb s. r.o. se sídlem v Liberci. Tato společnost se zabývá:

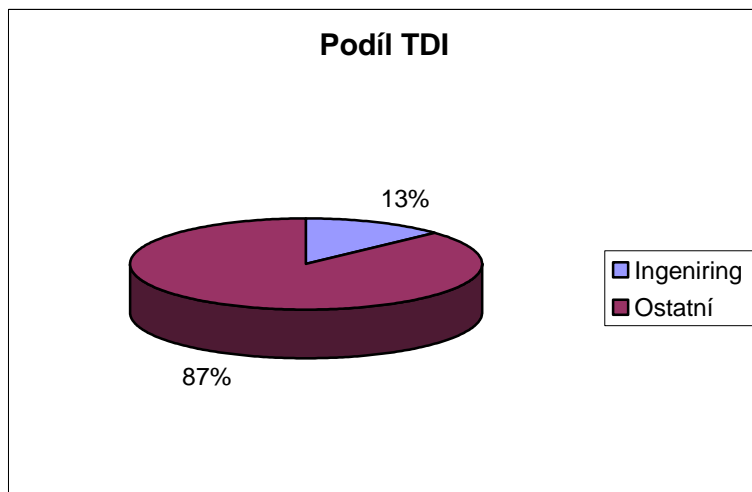
- inženýrskou činností – přípravou realizací staveb, jde tedy o projednání a zajištění územního rozhodnutí, stavebního povolení a vodoprávního povolení
- organizováním výběrových řízení
- technickým dozorem investora – kontrolní činnost, kterou je sledováno, zda je stavba prováděna v souladu s projektovou dokumentací.

Přičemž dle referencí je hlavním změřením této firmy technický dozor investora a tudíž je právě v této činnosti konkurencí pro Ingeniring Krkonoše a.s.

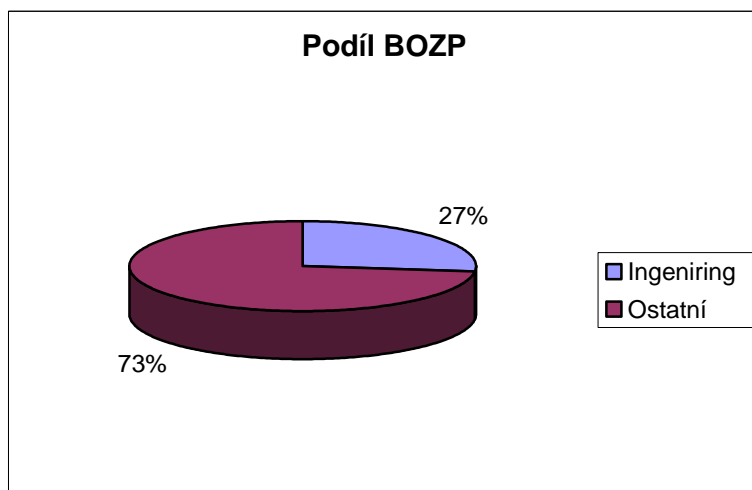
4.2 Konkurenční analýza firmy v číslech

Určit tržní podíl firmy na trhu inženýrských činností je vzhledem k širokému spektru služeb a k rozdílnému zaměření firem v podstatě nemožné. Proto jsem se rozhodla určovat tržní podíly v jednotlivých oblastech a odvětvích, alespoň tedy v těch v kterých to určit lze. Data jsou ve všech případech vztažena k roku 2008.

- **Podíly na dílčích trzích z pohledu bývalého okresu města Trutnov**

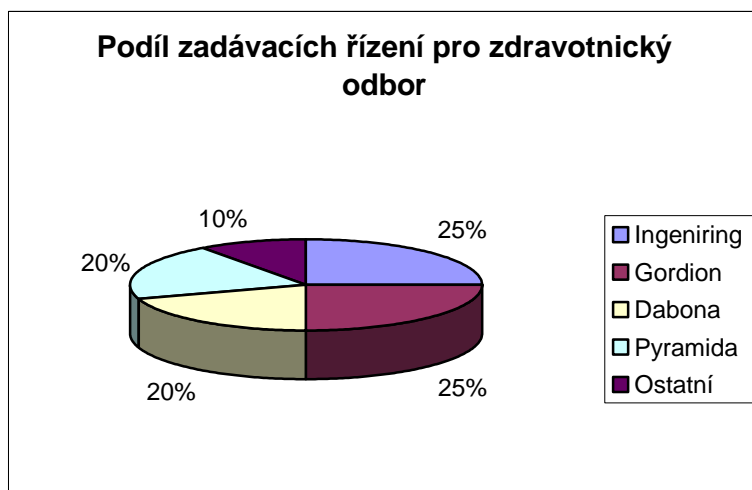


Graf 1: Podíl TDI

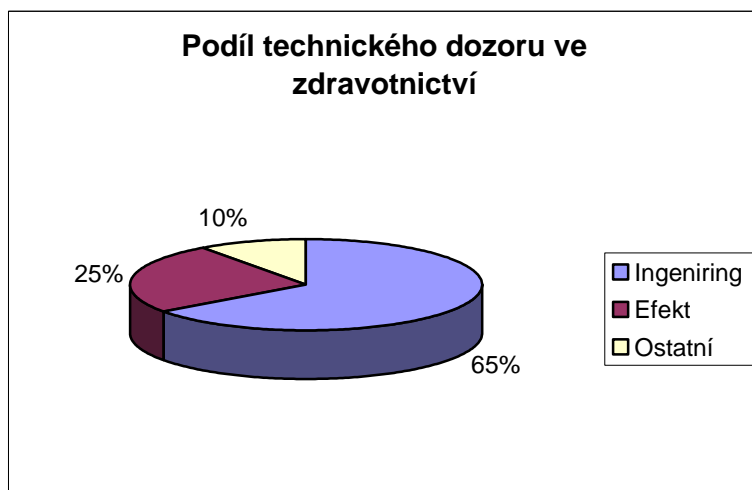


Graf 2: Podíl BOZP

- Podíly na dílčích trzích z pohledu Královéhradeckého kraje



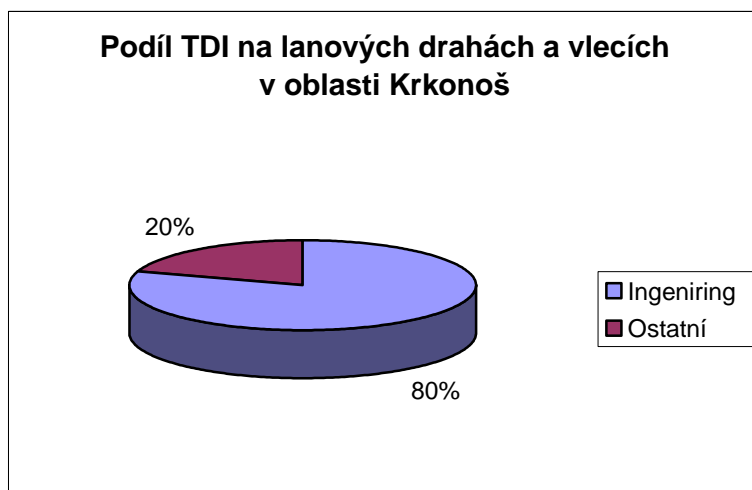
Graf 3: Podíl zadávacích řízení pro zdravotnický odbor



Graf 4: Podíl technického dozoru ve zdravotnictví

V roce 2008 proběhla rekonstrukce pěti oblastních nemocnic v Královéhradeckém kraji: Jičín, Rychnov nad Kněžnou, Dvůr Králové nad Labem, Trutnov a Náchod. Firma Ingeniring Krkonoše vykonávala stavební dozor na třech z těchto pěti staveb. A to v nemocnicích v Jičíně, ve Dvoře Králové nad Labem a v Trutnově.

- **Krkonoše**



Graf 5: Podíl TDI na lanových drahách a vlecích v oblasti Krkonoš

Z grafů určujících tržní podíly vyplývá, že v oblasti technického dozoru investora má firma nejmenší tržní podíl, tedy že v této činnosti je konkurence největší. Je to dáno především tím, že technický dozor investora není vykonáván pouze firmami zabývajícími se inženýrskou činností, ale také jednotlivými fyzickými osobami. Takže i přesto, že procentuelní podíl je oproti podílům v jiných činnostech menší, nelze říci, že by bylo postavení firmy na trhu technických dozorů investora špatné.

4.3 Možnost přistoupení nového konkurenta

Kromě stávajících konkurentů je dobré zvážit i možné budoucí konkurenty. Trh týkající se stavebnictví a inženýrské činnosti je opravdu velký. Mnoho stavebních firem existuje a mnoho jich stále vzniká. Samozřejmě jako i v jiných oborech, ne každá firma se na trhu obtojí. Avšak trh týkající se přímo stavebnictví nebo inženýrských činností může skýtat určitou jistotu, protože potřeba bydlet se týká každého z nás, nemluvě o tom, že každý velký podnik musí vybudovat své sídlo, výrobní podnik své výrobní haly a sklady. Firmy se stále rozrůstají a časem potřebují určité stavební úpravy objektů například v rámci ekologických norem případně musí své budovy zateplovat. A proto bude stavebnictví stále jedním z klíčových odvětví hospodářství. Je tedy možné říci, že trh není ještě zdaleka nasycen a tudíž zde stále je možnost přistoupení nových firem. Firma, která do odvětví vstoupí, musí přijít buď s něčím inovativním a nebo musí konkurovat prostřednictvím výrazně nižších cen a lepších služeb. Možnost přistoupení nového konkurenta tedy připouštím, jedná se o trh otevřený a bez velkých bariér na vstupu, ale pokud se bude jednat o firmu úplně stejného

zaměření, nebude pro firmu Ingeniring Krkonoše a.s. nikterak nebezpečná, protože jí budou chybět potřebné reference a zkušenosti. Naopak může být pro firmu stimulací k lepším výkonům.

4.4 Analýza interní situace firmy

Velikosti firmy, roční obraty, počet zaměstnanců a celková situace ve firmě byla řešena již v předchozí kapitole: Charakteristika firmy. V této subkapitole bych se chtěla zaměřit především na konkrétní činnosti firmy, na jednotlivé zakázky. Začala bych referencemi z technické pomoci v oblasti legislativy:

- Úprava parkovacích ploch s letním využitím pro Česko - Polskou hranici zajištění územního rozhodnutí a stavebního povolení pro Obec Černý Důl.
- Rodinný dům s ubytováním v Peci pod Sněžkou zajištění územního rozhodnutí a stavebního povolení pro EKOSPOL s.r.o.
- Výměna dopravního zařízení "U lomu" v lyžařském areálu Černý Důl zajištění územního rozhodnutí, stavebního povolení a kolaudačního rozhodnutí pro MARKID TRUTNOV spol. s r.o.
- Technické zasněžování "Za potokem", Dolní Dvůr zajištění vodoprávního povolení pro MARKID TRUTNOV spol. s r.o.
- Revitalizace bytových domů v ul. Za komínem a Pampelišková zajištění kolaudačního souhlasu pro Bytové družstvo Tilia Trutnov.
- Novostavba areálu RELAX PARK v Peci pod Sněžkou zajištění projektové dokumentace, územního rozhodnutí a stavebního povolení pro SIVIA CZ, s.r.o.
- Bytový dům Labe ve Vrchlabí zajištění územního rozhodnutí, povolení k odstranění stavby a stavebního povolení pro ATIP, a.s.
- Bytové domy - Pivovar Vrchlabí zajištění územního rozhodnutí, stavebního povolení a kolaudačního rozhodnutí pro ATIP, a.s.
- Novostavba skladu PHM v Peci pod Sněžkou zajištění projektové dokumentace, územního rozhodnutí a stavebního povolení pro Ski Pec, a.s.
- Rekonstrukce lanové dráhy na Sněžku zajištění územního rozhodnutí a stavebního povolení pro Město Pec pod Sněžkou.
- Technická infrastruktura v lokalitách Za hřbitovem a ve Starých Nechanicích zajištění územního rozhodnutí, stavebního povolení a vodoprávního rozhodnutí a kolaudačního a vodoprávního souhlasu pro Město Nechanice.

- Trubní a kabelové rozvody technického zasněžování sjezdových tratí "Vysoký svah" a "Zahrádky" v Peci pod Sněžkou zajištění územního rozhodnutí a stavebního povolení pro Ski Pec, a.s.
- Lyžařský areál Černý Důl – Špičák zajištění rozhodnutí o změně stavby a změně vlivu stavby na využití území pro MARKID TRUTNOV spol. s r.o. [9]

Referencí z organizování veřejných zakázek je celá řada. Tato oblast činnosti firmy Ingeniring Krkonoše a.s. spočívá v pomoci investorům při výběru manažerů projektů, zpracovatelů projektové dokumentace, zhotovitelů staveb či technického dozoru investora různými stupni zadávacích řízení, vždy v souladu se Zákonem č. 137/2006 Sb. v platném znění a metodických předpisů nositelů finančních prostředků. Vybírám pro příklad několik větších zakázek:

- Žádosti o dotaci (ČMZR), zajištění projektové dokumentace, stavebních povolení a technický dozor - Revitalizace a zateplení panelových domů v Trutnově
Objem prací cca 60 milionů Kč
- Výběr zhotovitele (v užším řízení) a technický dozor investora - Rekonstrukce Zvláštní školy na zdravotní středisko s nájemními byty v Meziměstí
Objem prací 35 milionů Kč
- Výběr zhotovitele na stavební práce Technické zasněžování sjezdovek Hnědý vrch v Peci pod Sněžkou
Objem prací 75 milionů Kč
- Výběr zhotovitele - Sobotka – Osek: Kanalizace a čistírna odpadních vod – 1.etapa
Objem prací 55 milionů Kč
- Výběr manažera projektu na stavbu vodního díla Technické vybavení – odkanalizování obcí Hamry, Studnice, Vortová
Objem prací 65 milionů Kč
- Výběr manažera projektu na stavbu Kanalizace a ČOV Rokytnice v Orlických horách

Objem prací 45 milionů Kč

- Výběr manažera projektu a zpracovatele projektové dokumentace na stavbu Intenzifikace ČOV Police nad Metují
Objem prací 54 milionů Kč
Termín říjen – listopad 2007, Investor: Město Police nad Metují
- Výběr zhotovitele na stavební práce „Sobotka – Osek: Kanalizace a čistírna odpadních vod – 2.etapa“
Objem prací 55 milionů Kč
- Výběr manažera projektu na akci investora „Dostavba kanalizačního systému a ČOV ve Vamberku“
Objem prací 65 milionů Kč [9]

Další činností firmy Ingeniring Krkonoše je činnost koordinátora bezpečnosti práce. Referenční stavby v této oblasti jsou následující:

- Rekonstrukce školských zařízení Rychnov nad Kněžnou
Objem prací 146 milionů Kč
- Areál Technických služeb města Jičín v ul. Textilní
Objem prací 53 milionů Kč
- Obnova městské památkové rezervace v Jičíně
Objem prací 52 milionů Kč
- Dostavba ON Trutnov - lékárna
Objem prací 19 milionů Kč
- Přístavba a stavební úpravy RDG a chirurgického pavilonu Oblastní nemocnice Rychnov nad Kněžnou
Objem prací 19 milionů Kč

[9]

Poslední zmíněnou činností v této subkapitole je technický dozor investora. V průběhu realizace stavby, ale i před vlastním zahájením a po dokončení stavby provádí firma Ingeniring Krkonoše a.s. pro investory dohled nad dodržováním technických, kvalitativních a ekonomických parametrů dohodnutých s dodavatelem stavby.

Referenční stavby:

- Stavební úpravy a dostavba prodejního centra AUTOSTYL Trutnov
 - Modernizace Základní školy Rašínova, Nechanice
 - Areál Technických služeb v Jičíně
 - Gerontocentrum Hostinné - rekonstrukce a dostavba
 - Relaxpark - bobová dráha – Pec pod Sněžkou
 - Tiskárna CASIA, přístavba haly a administrativy – Trutnov
 - Bytový dům "A" v areálu bývalých uhelných skladů ve Dvoře Králové nad Labem
 - Přestavba provozní budovy kuchyně městské nemocnice ve Dvoře Králové nad Labem
 - Rekonstrukce pavilonu interních oborů nemocnice Jičín
 - Výstavba lanové dráhy v Peci pod Sněžkou - Velké Úpě
 - Revitalizace bytových domů v ulici Za komínem a v ulici Pampelišková – Trutnov
 - Rekonstrukce a dostavba školy a výstavba mateřské školky – Pec pod Sněžkou
 - Výměna dopravního zařízení lanové dráhy U lomu – Černý Důl
 - Hala měření emisí CSPSD – STK Kalná voda – Trutnov
 - Nástavba a rekonstrukce dětského domova – Trutnov
 - Výstavba objektu OK služeb a hasičského záchranného sboru – Pec pod Sněžkou
- [9]

I přes svou vytíženost dbají zaměstnanci firmy i na své sebevzdělávání. Sledují světové trendy a poznávají tak nové technologie. V říjnu loňského roku se zástupci firmy účastnili stavebního veletrhu v Dubaji. Zde chtěli především vidět projekt stavby umělých ostrovů v moři, které jsou tvořeny navážením písku do moře. Jeden z ostrovů Palm Jumeirah je již dokončen , Palm Jebel Ali, který je o polovinu větší než první ostrov, má být dokončen v letošním roce a poslední největší ostrov Palm Deira, na který bude potřeba více než miliarda metrů krychlových písku a kamení, by měl být dokončen v roce 2015. Dubaj je tak jedním z největších stavenišť na světě . Je to nejrychleji rozvíjející se město.

Dalším veletrhem, na němž plánují zástupci firmy Ingeniring Krkonoše a.s. svou účast, je dubnový veletrh na Kubě a následně pak v květnu veletrh v Mexiku.

4.4.1 Ingeniring Krkonoše a.s. a reklama

Přestože postavení společnosti Ingeniring Krkonoše a.s. na trhu je velmi dobré, pro získávání nových klientů musí samozřejmě vyvíjet nějaké aktivity. Na mysli mám samozřejmě reklamu a propagaci, na kterou v současné době firma vydává asi jeden milion korun ročně. Firma Ingeniring Krkonoše a.s. má své webové stránky, což v dnešní době je bráno spíše jako nutnost než reklama. Ingeniring sponzoruje různé kulturní, sportovní akce nebo charitativní organizace. Jako příklad mohu uvést plavecké družstvo Loko Trutnov nebo taneční představení Lord of the dance. A samozřejmě část peněz určených na propagaci je investována do reklamních předmětů.

5 ZÁVĚR, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

S ohledem na velikost a stáří firmy je její postavení na trhu velmi dobré, což vyplývá z grafů, kde jsou zobrazeny jednotlivé tržní podíly a z referencí, které firma má. Ve velké konkurenci je výhodou firmy nejen relativně široká nabídka služeb, o které jste se dozvěděli výše, ale jsou to také letité zkušenosti a praxe všech zaměstnanců. V oblasti poskytování služeb je firma Ingeniring Krkonoše a.s. ve velmi dobrém postavení, protože její portfolio je opravdu velmi široké. Shrnu-li to, tak firma Ingeniring Krkonoše a.s. je konkurenceschopná, nabízí velké množství služeb, klientela je velmi pestrá. Ekonomicky se firmě Ingeniring Krkonoše a.s. daří dobře, což vyplývá z rostoucích ročních obrátů a o zakázky nyní nemá nouzi.

V následujících měsících nebo dokonce letech se budou stále ještě projevovat dopady celosvětové ekonomické krize. Cílem všech firem v této době bude především přežít a pokud možno udržet si své postavení na trhu. Tento cíl má samozřejmě i firma Ingeniring Krkonoše. V důsledku ekonomické krize bude do stavebnictví investováno méně finančních prostředků a pro firmu bude tím pádem složitější si své postavení udržet. Je zde několik cest, kterými by se dalo důsledkům krize čelit, navrhovala bych jejich kombinaci. Firma by mohla především lépe využívat investičních možností, snažit se získat více investorů na soutěže. Další možností by bylo rozšířit obor činností. Na novou činnost by byli proškoleni stávající zaměstnanci, čímž by měli větší vytíženost a tím pádem by byli nuceni k vyšší produktivitě práce. Navrhovala bych zamyslet se i nad nezávislým oborem a rozšířit tak firmu, například o ekonomické poradenství.

Jednou z dalších možností by bylo využití evropských peněz. Do roku 2012 mají mít města do 2000 EO dokončené odkanalizování a čištění odpadních vod. Na tuto činnost jsou poskytovány evropské finanční prostředky. Proto bych doporučila firmě zorientovat se v této problematice a začít se specializovat právě na vodohospodářské stavby.

Organizačně nejjednodušší změnou, kterou bych navrhla, by bylo lepší propojení stávajících činností. Od 1.1. 2007 platí zákon 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tedy každá stavba musí mít svého koordinátora BOZP. V případě, že by firma propojila činnost TDI a koordinátora BOZP byla by pak pro investora mnohem zajímavější, protože by mohla snížit fixní náklady a tím nabídnout nižší cenu.

Poslední maličkostí, kterou bych na nejbližší dobu doporučila je rozšíření webových stránek. Kromě základních informací o firmě a referencí by na těchto stránkách mohly být i aktivity firmy v oblasti sebevzdělávání (účasti na zmiňovaných veletrzích), v oblasti sponzoringu (koho a co firma podporuje) ad.

Cílem práce bylo určit hlavní konkurenty firmy Ingeniring Krkonoše a.s., což se podařilo. Dále to bylo určení tržních podílů, což bylo vzhledem k oboru, ve kterém firma působí, podstatně obtížnější, než by se mohlo na první pohled zdát. Ale za spolupráce s pracovníky firmy Ingeniring Krkonoše a.s. byl i tento cíl bakalářské práce splněn. Posledním cílem bylo navrhnout firmě změny, které by jí mohly pomoci, i tento cíl byl splněn.

Ze zjištěných dat vyplývá, že postavení firmy je dobré, ale především, že ekonomicky firma stále roste, pokud bude firma v tomto trendu pokračovat, tak bude své postavení stále upevňovat a zlepšovat. V tuto chvíli je důležité, aby firma ve svém snažení nepolevila a snažila se být ještě lepší, což samozřejmě bude velmi náročné vzhledem k výše zmiňované krizi, ale rozhodně ne nemožné. Udržet si své postavení v době ekonomické krize nebude pro firmu Ingeniring Krkonoše a.s. jednoduché, ale zdaleka ne tak těžké, jako byl před čtyřmi lety vstup společnosti na trh.

Použité zdroje:

Literatura:

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management press 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] CANNON, Tom, SHAW, *Svět obchodu*. Brno: Albion 1992. ISBN 80-85318-03-2.
- [3] KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů – Jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-0969-4
- [4] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [5] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka 1992. ISBN 80-900015-8-0.

Internetové zdroje:

- [6] Internetová encyklopedie Wikipedie [online], dostupné z www: <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/127116-dokonalá-konkurence> [23.11. 2008]
- [7] Internetová encyklopedie Wikipedie [online], dostupné z www: <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/198372-struktura-trhu> [10.12. 2008]
- [8] Internetová encyklopedie Wikipedie [online], dostupné z www: <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/4618-akciová-společnost> [19. 3. 2009]
- [9] Webové stránky firmy Ingeniring Krkonoše a.s. [online], dostupné z www: <http://www.ingeniring.cz/> [10. 4. 2009]

Seznam obrázků:

Obr. 1: Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví.....	20
Obr.2: Tři generické strategie.....	24
Obr.3: Organizační struktura firmy Ingeniring Krkonoše a.s.	34

Seznam tabulek:

Tab. 1: Rizika generických strategií	27
--	----

Seznam grafů:

Graf 1: Podíl TDI.....	39
Graf 2: Podíl BOZP	39
Graf 3: Podíl zadávacích řízení pro zdravotnický odbor.....	40
Graf 4: Podíl technického dozoru ve zdravotnictví.....	40
Graf 5: Podíl TDI na lanových drahách a vlecích v oblasti Krkonoš.....	41

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Výpis z OR

Příloha č. 2 – Živnostenské listy: A - ŽL - zprostředkování obchodu a služeb

B – ŽL - realitní činnost

C – ŽL - činnost podnikatelských, finančních, organizačních
a ekonomických poradců

D - ŽL - inženýrská činnost v investiční výstavbě

E - ŽL - správa a údržba nemovitostí

Příloha č. 3 – Referenční listy: A – Zdravotnictví

B - Infrastruktura-sloužby

C - Inženýrské a dopravní stavby

D - Apartmánové a bytové domy

Příloha č. 4 – Logo firmy



Tento výpis elektronicky podepsal "Krajský soud v Hradci Králové [IČ 00215716]" dne 17.12.2008 v 11:36:02 pro zákonem definovaného poskytovatele ověřeného výstupu (výtisk) z obchodního rejstříku. EPVid:tmdl6eb2697sh3nr6a

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl B, vložka 2427

Datum zápisu: 30.března 2005

Obchodní firma: INGENIRING KRKONOŠE a.s.

Sídlo: Trutnov, Pražská 135, PSČ 541 01

Identifikační číslo: 274 72 493

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- správa a údržba nemovitostí
- realitní činnost
- zprostředkování obchodu a služeb

Statutární orgán - představenstvo:

Předseda představenstva: Ing. Ludvík Blažek, r.č. 610511/0616
Dvůr Králové nad Labem, Štefánikova 2954, PSČ 544 01
den vzniku funkce: 30.března 2005
den vzniku členství v představenstvu: 30.března 2005

Místopředseda představenstva: Ing. Václav Jiránek, r.č. 590911/1142
Svoboda nad Úpou, Lipová alej 520, PSČ 542 24
den vzniku funkce: 21.června 2007
den vzniku členství v představenstvu: 20.června 2007

Člen představenstva: Ing. Jiří Bošela, r.č. 530730/018
Trutnov, Střední Předměstí, Fritzoza 903, PSČ 541 01
den vzniku členství v představenstvu: 30.března 2005

Způsob jednání jménem společnosti:

Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo jednájí navenek jménem společnosti samostatně všichni členové představenstva. V právních úkonech týkajících se vlastnických či věcných práv k nemovitostem a v právních úkonech, kterými společnost disponuje s obchodním majetkem v hodnotě vyšší než 1,000.000,-- Kč (jednmiliónkorunčeských) jednájí vždy členové představenstva společně.

Dozorčí rada:

Ing. Marcela Blažková, r.č. 625926/1745
Dvůr Králové nad Labem, Štefánikova 2954, PSČ 544 01
den vzniku členství v dozorčí radě: 30.března 2005

Údaje platné ke dni: 17.12.2008 6:00

Strana: 1/2

Jiří Pařízek, r.č. 621114/0089
Nechanice, Tůně 19, PSČ 503 15
den vzniku členství v dozorčí radě: 30.března 2005

Libor Strnad, r.č. 640626/1323
Pečky, Jeronýmova 316, PSČ 289 11
den vzniku členství v dozorčí radě: 30.března 2005

Akcie:

10 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

15 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 50 000,- Kč

20 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč

50 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč
Splaceno: 100 %

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Hradci Králové

Obchodní rejstřík

Ověřuji pod pořadovým číslem MUTNCJ 73840/2008, že tato listina, která vznikla převedením výstupu z informačního systému veřejné správy z elektronické podoby do podoby listinné, skládající se z 2 listů, se doslovně shoduje s obsahem výstupu z informačního systému veřejné správy v elektronické podobě.

Trutnov dne 17.12. 2008

Ověřující osoba: Středová Hana

Podpis



Městský úřad Trutnov - obecní živnostenský úřad

Živnostenský list

ZMĚNA

č.j. : 1-120/05 ZM1
ev. č.: 361005-13876 01
rej.č.: 2874

V Trutnově dne 4.4.2005

vydaný právnické osobě

podle § 49 odst. 2 zákona číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení změny ze dne 1.4.2005

Obchodní firma : **INGENIRING KRKONOŠE a.s.**
Sídlo : Pražská 135, 541 01 Trutnov
Identifikační číslo: **274 72 493**

Předmět podnikání : Zprostředkování obchodu a služeb

Doba, na kterou se živnostenský list vydává: neurčitou

Den vzniku živnostenského oprávnění: 30.3.2005



Kopecký
Jana Vsetečková
ved. obecního živnostenského úřadu
v z. Ing. Zdeněk Kopecký

Městský úřad Trutnov - obecní živnostenský úřad

Živnostenský list

ZMĚNA

č.j. : 1-122/05 ZM1 V Trutnově dne 4.4.2005
ev. č.: 361005-13880 01
rej.č.: 2874

vydaný právnické osobě

podle § 49 odst. 2 zákona číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení změny ze dne 1.4.2005

Obchodní firma : **INGENIRING KRKONOŠE a.s.**
Sídlo : Pražská 135, 541 01 Trutnov
Identifikační číslo: **274 72 493**
Předmět podnikání : Realitní činnost

Doba, na kterou se živnostenský list vydává: neurčitou

Den vzniku živnostenského oprávnění: 30.3.2005



Kopecký
Jana Všečeková
ved. obecního živnostenského úřadu
v z. Ing. Zdeněk Kopecký

Městský úřad Trutnov - obecní živnostenský úřad

Živnostenský list

ZMĚNA

č.j. : 1-123/05 ZM1 V Trutnově dne 4.4.2005
ev. č.: 361005-13878 01
rej.č.: 2874

vydaný právnické osobě

podle § 49 odst. 2 zákona číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení změny ze dne 1.4.2005

Obchodní firma : **INGENIRING KRKONOŠE a.s.**

Sídlo : Pražská 135, 541 01 Trutnov

Identifikační číslo: **274 72 493**

Předmět podnikání : *Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců*

Doba, na kterou se živnostenský list vydává: neurčitou

Den vzniku živnostenského oprávnění: 30.3.2005



Kopecký
Jana Všetečková
ved. obecního živnostenského úřadu
v z. Ing. Zdeněk Kopecký

Městský úřad Trutnov - obecní živnostenský úřad

Živnostenský list

ZMĚNA

č.j. : 1-124/05 ZM1 V Trutnově dne 4.4.2005
ev. č.: 361005-13877 01
rej.č.: 2874

vydaný právnické osobě

podle § 49 odst. 2 zákona číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení změny ze dne 1.4.2005

Obchodní firma : **INGENIRING KRKONOŠE a.s.**
Sídlo : Pražská 135, 541 01 Trutnov
Identifikační číslo: **274 72 493**

Předmět podnikání : Inženýrská činnost v investiční výstavbě

Doba, na kterou se živnostenský list vydává: neurčitou

Den vzniku živnostenského oprávnění: 30.3.2005



Kopecký
Jana Vřetečková
ved. obecního živnostenského úřadu
v z. Ing. Zdeněk Kopecký

Městský úřad Trutnov - obecní živnostenský úřad

Živnostenský list

ZMĚNA

č.j. : 1-121/05 ZM1
ev. č.: 361005-13879 01
rej.č.: 2874

V Trutnově dne 4.4.2005

vydaný právnické osobě

podle § 49 odst. 2 zákona číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení změny ze dne 1.4.2005

Obchodní firma : **INGENIRING KRKONOŠE a.s.**
Sídlo : Pražská 135, 541 01 Trutnov
Identifikační číslo: **274 72 493**

Předmět podnikání : *Správa a údržba nemovitostí*

Doba, na kterou se živnostenský list vydává: neurčitou

Den vzniku živnostenského oprávnění: 30.3.2005



Jana Všecková
ved. obecního živnostenského úřadu
v z. Ing. Zdeněk Kopecký

