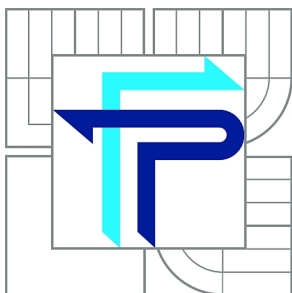


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÉ NÁSTROJE POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

MARKETING TOOLS INCREASING THE COMPANY'S COMPETITIVE STRENGTH

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JANA HRBATOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hrbatová Jana

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingové nástroje posilování konkurenceschopnosti

v anglickém jazyce:

Marketing Tools Increasing the Company's Competitive Strength

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Business books. Business books. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN: 80-251-0798- 1.

CHLEBOVSKÝ, V. Marketing pro B-2- B trhy. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno, 2010. ISBN: 978-80-214-4129- 3.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-4670-8.

KELLER, K. L. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-1481-7.

PORTER, M.E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 808-56-0512-0.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie. E a M: Ekonomie a Management, 2010, roč. 10, č. 1, s. 60-74. ISSN: 1212- 3609.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením konkurenceschopnosti podniku FiberTech, s.r.o., působícího na B2B trhu v oblasti telekomunikačních činností. Analyzování současného stavu podniku v konkurenčním prostředí je podloženo makroekonomickými a mikroekonomickými faktory. Na základě výstupů jednotlivých analýz jsou navržena opatření směřující k posílení konkurenceschopnosti firmy a upevnění postavení na trhu.

Abstract

This bachelor thesis deals with the evaluation of the competitiveness of the FiberTech, s.r.o. company being in the B2B market in telecommunications activities. Analyzing the current state of the company in a competitive environment is supported by macroeconomic and microeconomic aspects. Based on the survey measures to strengthen the company's competitiveness and strengthen our position are proposed.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí, marketingové nástroje, hodnotový řetězec, SWOT analýzy

Key words

Competition, competitiveness, competitive advantage, competitive environment, marketing tools, value chain, SWOT analysis

Bibliografická citace práce

HRBATOVÁ, J. *Marketingové nástroje posilování konkurenceschopnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 116 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2014

.....

podpis studenta

Poděkování

Velice ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., Ph.D. za odborný dohled, cenné rady a připomínky. Poděkování patří i společnosti FiberTech, zejména manželům Houfovým, za ochotu a přístup při spolupráci a za poskytnutí informací nezbytných k vypracování této práce. V neposlední řadě patří veliké poděkování mé rodině za podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1.1 Substituční pojetí konkurence.....	16
1.1.2 Konkurenceschopnost.....	16
1.1.3 Koncepce úspěchuschopnosti	17
1.2 Konkurenční prostor	18
1.2.1 Typologie konkurence	19
1.2.2 Identifikace konkurentů	19
1.2.3 Analýza konkurence	20
1.3 Konkurenční výhoda.....	21
1.3.1 Konkurenční strategie	23
1.4 Hodnotový řetězec	25
1.4.1 Primární činnosti.....	25
1.4.2 Podpůrné činnosti	26
1.4.3 Hodnotový řetězec v pojetí B-2-B trhu.....	27
1.4.4 Hodnota pro zákazníka	28
1.5 B2B trh a jeho specifika.....	28
1.5.1 Vymezení B-2-B prostředí.....	28
1.5.2 Specifika B-2-B trhu	29
1.6 Marketing.....	29
1.6.1 Klasické pojetí marketingu	29
1.6.2 Marketing na B2B trhu	30
1.7 Marketingové prostředí.....	31

1.7.1	Marketingové makroprostředí firmy.....	32
1.7.2	Marketingové mikroprostředí firmy	33
1.8	Zhodnocení teoretických východisek práce	34
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
2.1	Představení společnosti.....	35
2.1.1	Základní informace	36
2.1.2	Předmět podnikání	37
2.2	Analýza trhu a odvětví.....	37
2.2.1	Monitorování trhu	39
2.3	Analýza obecného okolí	39
2.3.1	Ekonomické faktory.....	39
2.3.2	Sociální a demografické faktory	42
2.3.3	Technické a technologické faktory	44
2.3.4	Politické a právní faktory.....	45
2.3.5	Ekologické faktory.....	45
2.4	Konkurence a konkurenční prostředí	46
2.4.1	Konkurenční prostředí	46
2.4.2	Analýza konkurence	47
2.4.3	Analýza dodavatelů.....	51
2.4.4	Analýza zákazníků	52
2.5	Porterova analýza oborového prostředí.....	55
2.6	Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“	58
2.6.1	Strategie firmy	58
2.6.2	Struktura firmy.....	58
2.6.3	Systémy.....	61
2.6.4	Styl řízení	61

2.6.5	Spolupracovníci	61
2.6.6	Sdílené hodnoty	62
2.6.7	Schopnosti.....	62
2.7	Analýza hodnotového řetězce.....	62
2.7.1	Primární činnosti.....	62
2.7.2	Podpůrné činnosti	64
2.8	Analýza marketingového mixu	66
2.8.1	Produkt.....	66
2.8.2	Cena	68
2.8.3	Distribuce.....	69
2.8.4	Marketingová komunikace	69
2.9	Finanční rámec firmy	71
2.9.1	Rozvaha	71
2.9.2	Výkaz zisku a ztrát.....	71
2.9.3	Ukazatele zadluženosti	72
2.10	SWOT analýza.....	73
3	VLASTNÍ NÁVRHY OPATŘENÍ.....	75
3.1	Cíle společnosti	76
3.2	Návrhy marketingových činností.....	77
3.2.1	Internetové stránky	77
3.2.2	Služba online poradce	79
3.2.3	Sociální síť.....	81
3.2.4	Systém slev	83
3.2.5	Monitorování konkurence	84
3.3	Návrhy ostatních činností.....	86
3.3.1	Budování oblastních poboček a skladů.....	86

3.3.2	Obchodní zastoupení.....	88
3.3.3	Investice do vnitropodnikového systému	92
3.3.4	Certifikace ISO normy 9001	95
3.3.5	Půjčovna náradí a příslušenství.....	97
3.3.6	Výchova budoucích spolupracovníků.....	100
3.4	Zhodnocení návrhů	101
3.4.1	Souhrnná kalkulace nákladů	101
3.4.2	Struktura návrhů ve vazbě na hodnotový řetězec	102
3.4.3	Zhodnocení návrhů z hlediska konkurenceschopnosti	103
ZÁVĚR		105
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		107
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		114
SEZNAM OBRÁZKŮ		115
SEZNAM TABULEK		115
SEZNAM GRAFŮ		116
SEZNAM PŘÍLOH.....		116

ÚVOD

Trh sám o sobě je konkurenčním prostředím, na kterém působí řada subjektů, z nichž každý se snaží co nejlépe prosadit. Konkurence a konkurenční působení nás obklopují téměř každý den a umožňují pocítit neustávající konkurenční rivalitu na trhu.

Každý soutěžitel touží vybudovat si pevné postavení na trhu, být úspěšný a naplňovat očekávání. Dnešní rychlá doba nutí podniky se stále více přizpůsobovat trhu a vývoji ekonomiky a individuálně přistupovat k prosazování svých zájmů. Platí ovšem pravidlo, kterým se řídí úspěšní: „Vždy musíte být o krok napřed.“ Jen tak je možné ovládnout pole působnosti a směřovat směrem, kterým chcete.

Významným „krokem napřed“ je identifikování a efektivní využívání konkurenční výhody a také zaměření se na poskytování větší hodnoty pro zákazníka, která se dostává stále více do popředí zájmu podniků. Nedílnou součástí identifikace konkurenční výhody je nejen analýza současné situace podniku a okolí, ale především analýza konkurence, která umožňuje srovnání a díky níž, se podnik může zaměřit na posilování jednotlivých oblastí v podniku.

Intenzita orientace na zákazníka, v rámci marketingu, je na B-2-B trhu silnější než na trhu B-2-C, a podniky proto musí zvolit vhodné marketingové nástroje, kterými vyjadřují pro zákaznický přístup a poskytují vyšší hodnotu.

Téma mé bakalářské práce jsem si vybrala, jelikož mne problematika konkurence a konkurenceschopnosti zajímá. Objektem mého zájmu při psaní této práce je společnost FiberTech, s. r. o., působící na B2B trhu v oblasti telekomunikačních činností, specializující se zejména na výstavbu a údržbu optických sítí.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Tato práce se zaměřuje na hodnocení současné úrovně konkurenceschopnosti podniku FiberTech, s.r.o působícího na B-2-B trhu v oblasti telekomunikačních činností. Současná situace v odvětví se vyznačuje silným konkurenčním bojem, ve kterém ob stojí silnější a uvědomělejší podniky, a proto je otázka konkurenceschopnosti klíčová.

Práce si klade za cíl navrhnout opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti vybraného podniku, která dopomohou k upevnění pozice na trhu. S hlavním cílem jsou spojeny i dílčí cíle, které odrážejí zaměření podniku na rozvoj a budování marketingových aktivit a řady dalších činností.

Metodika zpracování

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení pojmů konkurence a konkurenceschopnost a na definování konkurenčního prostředí. S vymezením konkurence souvisí i zmíněná typologie a analýza konkurentů. Významné místo zde zaujímá objasnění pojmu hodnotový řetězec, se kterým souvisí konkurenční výhoda. Jelikož se zkoumaný podnik pohybuje na B-2-B trhu je zde vymezen jeho rámec i v souvislosti s marketingem a popsáno marketingové prostředí firmy z hlediska makroprostředí a mikroprostředí a faktorů podnik ovlivňujících.

Analytická část práce se věnuje současné situaci podniku a jejímu okolí. Analyzují zde jednotlivé faktory ovlivňující podnik, vymezují konkurenty, dodavatele a zákazníky a analyzují jejich síly působící na podnik.

Práce je významně opřena o hodnotový řetězec, díky kterému se snažím identifikovat konkurenční výhodu podniku. Do hodnocení podniku zahrnuji i marketingový mix a stávající marketingové nástroje, které společnost využívá a analýza se dotýká i finanční situace podniku. V rámci souhrnného zhodnocení situace podniku využívám SWOT analýzy.

V této práci je využito řady analytických metod sestávajících z:

- **Analýzy obecného okolí – SLEPT analýzy**, která zkoumá jednotlivé faktory vnějšího prostředí firmy - faktory sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní.
- **Porterovy analýzy oborového okolí**, kterou hodnotíme přitažlivost odvětví za předpokladu působení pěti dynamických konkurenčních faktorů – stávající konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, vyjednávací síly kupujících a dodavatelů a hrozba substitutů.
- **Analýzy vnitřního prostředí firmy metodou „7S“**, která analyzuje interní prostředí organizace.
- **Analýzy hodnotového řetězce**, která představuje základní nástroj analyzování zdrojů konkurenčních výhod.
- **Analýzy marketingového mixu**, která se opírá o základní marketingový mix složený s produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace.
- **SWOT analýzy**, která sumarizuje předchozí použité analýzy v podniku a klade si za cíl identifikovat silné a slabé stránky podniku, a míru schopnosti čelit hrozbám a příležitostem vnějšího prostředí.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurenci můžeme definovat jako otevřenou množinu konkurentů vyskytujících se v konkurenčním prostředí a ovlivňující svojí činností ostatní soutěžitele na trhu. Konkurenti v tomto pojetí představují prvky množiny konkurence. Působí na konkurenci konkurenčními silami a snaží se získat rozhodující vliv a postavení v konkurenčním prostředí (1).

Základní pojetí konkurence jak jej známe ze vztahu firmy, konkurenta a zákazníka představuje úzký pohled na podstatu konkurence. Pozornost je zde věnována v největší míře na oblast soutěže o zákazníka a zahrnuje přinejmenším tři aspekty. První aspekt hovoří o soutěži v oblasti zdrojů, která je ve většině strategií opomíjena. Druhý prvek upozorňuje na nedostatečný důraz při nerespektování pravidel v hospodářské soutěži. Posledním aspektem ve výčtu je potřeba typologie konkurentů v širším měřítku, která postihuje i jejich strategii či chování konkurentů (2).

Pojetí konkurence se opírá o řadu argumentů. Jedním z nich je pole nákladů a cen, které hraje klíčovou roli v přibližování se solventnosti spotřebitele. Nízká cena, sleva, prémie či výprodej zde fungují jako motor prodeje. Jako druhý argument bývá uváděna jakost, která je někdy doprovázena propagačním heslem: „nejsem tak bohatý, abych mohl kupovat levné věci“. Třetím aspektem je čas a pohodlí, které se stává stále významnějším (3).

Joseph Schumpeter, v polovině dvacátého století, předvídal konkurenci podniků zasahující i „vitální podstatu“ podniků. Podle něj konkurence programem výrobků a služeb, použitými technologiemi, prodejními schopnostmi, zaměstnanci a organizací nabude totální povahy (3).

1.1.1 Substituční pojetí konkurence

„Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí“ (4, s. 3).

Jako klíčový aspekt prostředí vystupují odvětví, ve kterých firma soutěží. Struktura daného odvětví ovlivňuje konkurenční pravidla hry a potenciálně dostupné strategie firmy (4).

Analýza konkurentů se ovšem nezaměřuje jen na subjekty, tedy konkurenty, ale i na substituty, které jsou za konkurenty považovány. Toto rozdělení poskytuje dvouúrovňový pohled na klíčové konkurenty. Kotler využitím tzv. substitučního pojetí konkurence rozšířil tento pohled na čtyřúrovňový (2).

1. Konkurence značky - jedná se o konkurenci mezi subjekty, kteří si konkurují podobnými produkty a službami na jednom odběratelském trhu za podobné ceny.
2. Konkurence v rámci odvětví – zahrnuje výrobce stejné třídy výrobků, kteří mají podíl na uspokojování stejné či podobné potřeby daného segmentu trhu.
3. Konkurence služby či formy – týká se producentů, kteří dokáží uspokojit stejné potřeby různými způsoby.
4. Konkurence rodu – představuje soutěžení všech subjektů v daném segmentu trhu, kteří usilují o toky hodnot (1).

1.1.2 Konkurenceschopnost

Michael Porter definoval konkurenceschopnost jako jádro úspěchu či neúspěchu podniků.

Konkurenční výhoda představuje důležitou podstatu výkonnosti podniku v rámci konkurenčního trhu a je spjata s konkurenceschopností. „Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření“ (5, s. 21).

Pro zjištění zdrojů konkurenční výhody nám slouží hodnotový řetězec, který je u jednotlivých odvětví a konkurentů rozdílný (5).

Konkurenceschopnost odráží tržní potenciál podniku či odvětví ve střetu o postavení na trhu. Výsledek střetu vyjadřuje schopnost čelit náporu konkurentů a dosahovat dobré prosperity na trhu (3).

Schopnost konkurovat představuje dva pohledy. První pohled vyjadřuje schopnost vést nátlak na konkurenty a druhý pohled schopnost čelit náporu konkurentů. K prvnímu pohledu se váže rozvoj a obnova konkurenční výhody, jejichž vlastnictví pro podnik znamená schopnost být konkurenční (3).

1.1.3 Koncepce úspěchuschopnosti

Pojetí konkurence soutěže firem z pohledu koncepce úspěchuschopnosti je vymezeno několika faktory. Důraz je kladen na vlivy externího prostředí firmy chápaného jako konkurenční prostor, soutěž ze strany vstupů a výstupů, orientaci na dosažení cíle soutěže, soutěž s podobnými a rozdílnými konkurenty, systémový a procesní profil konkurence a rozdílnost soutěžení produktů a firem (2).

Externí prostředí v úloze externího faktoru silně ovlivňuje konkurenční vztah mezi firmou, konkurentem a zákazníkem neboli *produktový konkurenční trojúhelník*. Tento prostor se týká zejména konkurence produktů s podmínkou cílů firmy směřujících k zisku, tržnímu podílu apod. V rámci produktového konkurenčního trojúhelníku se konkurenční vztahy řídí především „hospodářskou soutěží“.

Naproti tomu *zdrojový konkurenční trojúhelník* je tvořen firmou, konkurenty a dodavateli zdrojů (2).

Konkurenční základna v této koncepci udává způsob prosazení firmy v konkurenci. Na základnu můžeme pohlížet dvěma způsoby a to jako na definovaný konkurenční charakter, a z druhého pohledu na portfolio konkurenčních výhod firmy (2).

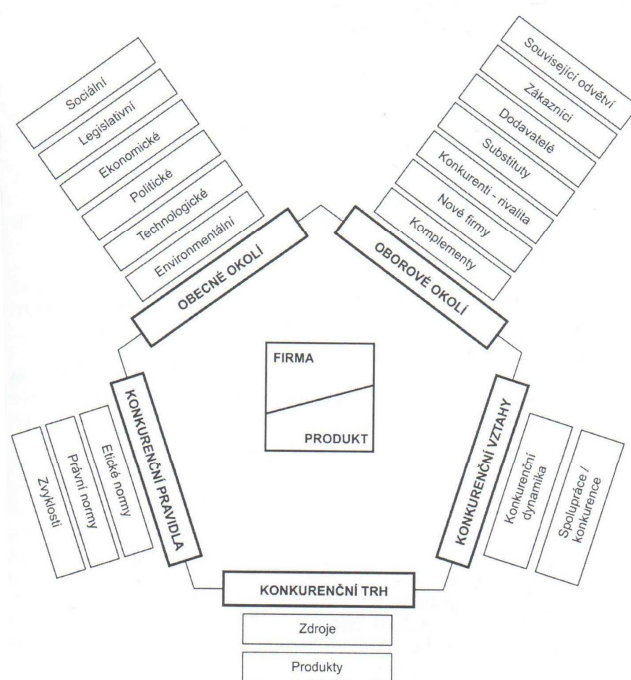
1.2 Konkurenční prostor

Konkurenční prostředí z ekonomického hlediska představuje prostor, kde vystupují a soutěží podnikatelské subjekty s cílem dosáhnou co nejvyššího možného úspěchu při realizaci svých obchodních či jiných aktivit směřujících k dosažení zisku a odlišit se tak v konkurenčním boji od méně úspěšných subjektů (1).

Z hlediska pojetí koncepce úspěchuschopnosti je přístup ke konkurenčnímu prostředí poněkud specifický a užívá se označení „konkurenční prostor“ (2).

„Podstatou tohoto přístupu je zmapovat v co nejširší možné míře faktory potenciálně ovlivňující konkurenci na trhu“ (2, s. 73).

Složky tvořící konkurenční prostor lze rozdělit do šesti oblastí tvořící konkurenční řetězec. Jedná se o obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a konkurenční vazby (2).



Obrázek č. 1: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěchuschopnosti
(Zdroj: (2, s. 73))

1.2.1 Typologie konkurence

Postupem vývoje prostředí se do dnešní doby vytvořila obrovská spousta druhů a typů konkurence. Tento vývoj konkurenčního prostředí, konkurence, konkurentů a konkurenceschopnosti souvisí s marketingovým poznáním (1).

Na základě tohoto rozvoje vznikla konkurenční typologie, kterou se pokusil sestavit i Ludvík Čichovský. Tento autor rozdělil typologii konkurence dle následujících parametrů:

- Rozsah konkurenčního prostředí (teritoriální hledisko)

Dle rozsahu konkurenčního působení producentů se jedná o: globální konkurenci, alianční konkurenci, národní konkurenci, meziodvětvovou konkurenci, odvětvovou konkurenci a komoditní trhy.

- Nahraditelnost produktu v konkurenčním prostředí (substituční pojetí konkurence)

Substituční pojetí obsahuje čtyři úrovně nahraditelnosti produktu na trhu: konkurence značek, konkurence odvětví, konkurence služby či formy, konkurence rodu.

- Počet producentů (prodejců) a stupně diferenciací produktu

Tento parametr obsahuje: Čistý monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci, dokonalou konkurenci.

- Stupeň organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí

Tato typologie je sestavena na základě vzájemné propojitelnosti a stupně organizace producentů a distributorů v: monopol, kartel, syndikát, trust (1).

1.2.2 Identifikace konkurentů

Podnik se v rámci koncepce úspěchuschopnosti snaží identifikovat funkční útvary, které svojí existencí mohou představovat pro náš podnik hrozbu. Podstatou hodnocení je možnost vzájemného konkurenčního působení, jeho vývoj a výstupy z toho plynoucí (2).

Identifikace konkurentů může probíhat na několika úrovních, dle kterých rozlišujeme vymezení konkurence:

- Produktové
- Odvětvové
- Tržní (6).

Produktové vymezení konkurence se zaměřuje na firmy, které mají ve svém portfoliu stejný výrobek či výrobní třídu. *Odvětvové vymezení konkurence* se týká odvětví, ve kterém podnik působí a zahrnuje skupiny firem, které svojí nabídkou produktů nebo produktovou třídou vytváří substituty.

Z pohledu *tržního vymezení konkurence* firmy identifikují konkurenty, kteří se zajímají o stejné potřeby zákazníků či stejnou skupinu zákazníků (6).

S pomocí tzv. trojimperativu, tedy třech hodnotících faktorů, identifikujeme konkurenty na základě produktů, cílů firmy a zdrojů. Trojimperativ slouží jako základní hodnotící pohled na identifikaci konkurentů (2).

Neméně důležitým hodnotícím faktorem jsou silné a slabé stránky konkurence. Identifikováním těchto faktorů získává podnik informace o cílech, výkonech a používaných strategiích v konkurenčním boji, a na základě tohoto zjištění si podnik udělá představu, s jakým konkurentem se setkává a jakou by měl zaujmout pozici (6).

1.2.3 Analýza konkurence

K efektivnímu plánování konkurenční strategie podniku patří identifikace klíčových konkurentů. Zjišťujeme a hodnotíme jejich cíle, strategie, slabé a silné stránky. Pozornost věnujeme konkurentům, kteří by nás mohli ohrozit, a zároveň monitorujeme konkurenty, kterým bychom mohli konkurovat (6).

Za základní faktory určující přednosti a nedostatky konkurentů můžeme považovat faktory tržní, finanční, technologické, lidské a organizační (7).

Tržní faktory sledují tržní podíl, šíři sortimentu, cenovou politiku, kvalitu produktů, marketing, distribuci, služby.

Finanční faktory se týkají finanční situace, likvidity, cash flow, výnosnosti kapitálu a jeho struktury a nákladů.

Lidské faktory zastupují úroveň managementu, styl vedení lidí, loajalitu lidí a kvalifikační strukturu pracovníků.

Technologické faktory obsahují úroveň technologie, flexibilitu, výrobní kapacity, výzkum a vývoj, inovace, patenty a jiné.

Organizační faktory představují systém řízení, organizační strukturu, řízení hlavních procesů, systém komunikace v podniku či stupeň centralizace rozhodování (7).

Na základě průzkumu a zjištěných údajů o konkurenci, vytvoří firma konkurenční strategii, kterou upřednostní konkurenční výhodu a upevní pozici na trhu v daném odvětví (6).

1.3 Konkurenční výhoda

Autor publikace *Konkurenční výhoda*, Michael E. Porter popisuje konkurenční výhodu následujícím tvrzením: „*Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření*“ (5, s. 21).

Hodnota podle něj představuje to, co jsou kupující ochotni zaplatit. Vyšší hodnota vychází z nabídky nižších cen podniku oproti konkurenci za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo z poskytnutí zvláštní výhody nahrazující vyšší cenu (5).

Portfolio konkurenčních výhod je podle Roberta Zicha jedním z chápání konkurenční základny v koncepci úspěchuschopnosti. Konkurenční základna v rámci této koncepce vymezuje způsob, kterým se firma snaží prosadit na poli konkurence odpovídající konkurenčnímu charakteru (2).

Soubor konkurenčních výhod rozdělil Ludvík Čichovský do deseti typologických skupin, ve kterých jsou obsaženy parametry poukazující na potenciální konkurenční výhodu či celé spektrum konkurenčních výhod.

Rozdělení do typologických skupin se týká nositele konkurenční výhody vystupujícího jako produkt či producenta (1).

Z pohledu produktu jako nositele konkurenční výhody rozlišujeme:

1. Konkurenční výhody vázané na cenu

Vystupuje zde spotřebitelská cena, prodejní cena, hodnotová cena, značka a cena, provozní náklady, technická vyspělost a cena, novinka a cena, luxus a cena.

2. Konkurenční výhody vázané na finanční systém koupě

Koupě formou hotovosti, úvěrem, leasingem či bezhotovostní platbou.

3. Konkurenční výhody vázané na jakost produktu

Jedná se o certifikáty norem ISO, soulad s TQM (Total Quality Management), získání značek o původu a způsobu výroby, trvanlivost, spolehlivost a další.

4. Konkurenční výhody ve spojitosti s ekologickým vnímáním produktu

Řadí se sem normy ISO 13 000 spojené s ekologickým produktem a normy ISO 13 0001 spojené s ekologickou výrobou produktu. Značky hodnotící produkt jako minimálně šetrný k životnímu prostředí a recyklovatelné možnosti.

5. Konkurenční výhody vázané na balení produktu

Obal zastává funkce jako ochranu produktu, prodejní jednotku, komunikační a prezentační zastoupení, druhotnou funkci a jiné.

6. Konkurenční výhody související s logistikou a dopravou produktu

Cena a rychlost přepravy, množství distribučních kanálů.

7. Konkurenční výhody poskytnutých informací odběrateli o produktu

Hraje roli srozumitelnost informací, jejich rychlost a komplexnost, dostupnost. Jako psychologický faktor vystupují reference, návody média šíření informací.

8. Konkurenční výhody vázané na distribuční trasy

Nezanedbatelnou roli představuje čas, mapa distribučních cest, náklady související s celkovým transportem, prodejní bonusy.

9. Konkurenční výhody spojené se servisními službami

Dostupnost služeb servisních sítí, kvalita prováděných úkonů a čas.

10. Konkurenční výhody spojené s produktem

Inovace, nový produkt na trhu, značka a s ním spojená image produktu, životní cyklus výrobku, snadná ovladatelnost, služby nad rámec a mnoho dalších (1).

1.3.1 Konkurenční strategie

Dle Michaela Portera „základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví“ (5, s. 19).

Konkurenční strategie ovlivňuje přitažlivost určitého odvětví, zatímco přitažlivost sama o sobě odráží konkurenční faktory.

Konkurenční strategie tak jak ji zkoumal M. Porter, zahrnuje tři základní strategie, které vedou k dosažení konkurenční výhody:

1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech
2. Diferenciace
3. Soustředění pozornosti na náklady a na diferenciaci (Fokus) (5).

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Výhoda nízkých nákladů představuje jednu ze základních konkurenčních výhod a znamená schopnost podniku kooperovat ve výrobě s nízkými náklady. Struktura daného odvětví určuje zdroje těchto výhod a úkolem výrobce je využít je všechny, aby splňoval postavení v nízkých nákladech. Pokud se výrobcí podaří získat toto postavení, a udrží ceny v odvětví blízko průměru, tak v odvětví bude vynikat nadprůměrným výkonem (5).

Diferenciace

Diferenciace jako druhý základní typ konkurenčních výhod umožňuje podniku výjimečnost v některých sférách odvětví, které jsou kupujícími velmi oceňovány. Zaměřením se na vlastnost či výčet vlastností u výstupu dané firmy, které poskytují zákazníkovi důležitou hodnotu, si buduje společnost unikátní postavení v uspokojování právě těchto potřeb. Odměnou je podniku ohodnocení vyšší cenou. Diferenciace se může uplatňovat nejen na výrobku nebo službě ale i na marketingovém či distribučním přístupu (5).

Fokus

O třetí generické strategii hovoříme jako o zaměření či soustředění se na konkurenci daného odvětví z užšího pohledu. Principem této strategie je přizpůsobení strategie podniku tak, aby byla prospěšná jen vybranému segmentu či skupině segmentů daného odvětví. Rozvíjením strategie na cílové segmenty se získání konkurenční výhody orientuje právě k těmto segmentům (5).

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3 A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3 B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek č. 2: Generické konkurenční strategie
(Zdroj: (5, s. 31))

1.4 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec představuje podle Portera, základní nástroj analyzování zdrojů konkurenčních výhod. Tímto nástrojem lze znázornit soubor činností v podniku od navrhování, výroby, prodeje až po podporu výrobků (5).

Hodnotový řetězec podniku a způsob provádění jednotlivých činností odráží historický vývoj, strategii a přístup k realizaci strategie a vnitřní ekonomiky samotných činností. Za pomoci hodnotového řetězce je podnik rozčleněn do strategicky významných činností k porozumění chování nákladů a rozpoznání zdrojů diference (5).

Hodnotový řetězec je složen z *hodnototvorných činností* a *marže* a ukazuje celkovou hodnotu. Za *hodnototvorné činnosti* se považují činnosti, které podnik vykonává a vznikají při nich určité hodnoty pro kupující.

Marže zde představuje rozdíl celkové hodnoty a souhrnných nákladů na vytvoření potřebných hodnototvorných činností (5).

Hodnototvorné činnosti mají dvojí dělení:

1. Primární činnosti
2. Podpůrné činnosti

1.4.1 Primární činnosti

Primární činnosti představují vlastní tvorbu výrobku, jeho prodej a následný servis. Rozlišujeme zde následující kategorie dle Portera:

1. Řízení vstupních operací

Jde o souhrn všech činností spojených s přejímáním, skladováním a rozdělením vstupů pro konkrétní výstup.

2. Výroba a provoz

Tato kategorie se týká činností zpracování vstupů do požadované podoby výrobku.

3. Řízení výstupních operací

Jedná se o činnosti dotýkající se odvozu, skladování a dopravy konečnému spotřebiteli.

4. Marketing a odbyt

Řadíme sem činnosti podtrhující výhody produktu a činnosti podněcující k nákupu produktu. Může se jednat o reklamu, schopnosti prodávačů a jiné.

5. Servisní služby

Kategorie zahrnující činnosti zajišťující udržení a zvýšení hodnoty koupeného výrobku (8).

1.4.2 Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti slouží k podpoře primárních činností i sami sobě navzájem a zahrnují:

1. Obstaravatelskou činnost

Hlavní činností zde je nákup vstupů, kterými mohou být zásoby, suroviny strojové vybavení či budovy a dále způsob přístupu jednání s prodejci či informační systémy.

2. Technologický rozvoj

Zahrnuje činnosti zaměřující se na zkvalitnění výrobku a výrobního procesu.

3. Řízení pracovních sil

Patří sem činnosti od výběru pracovníků, přes jejich školení a rozvoj, až po činnosti odměňování.

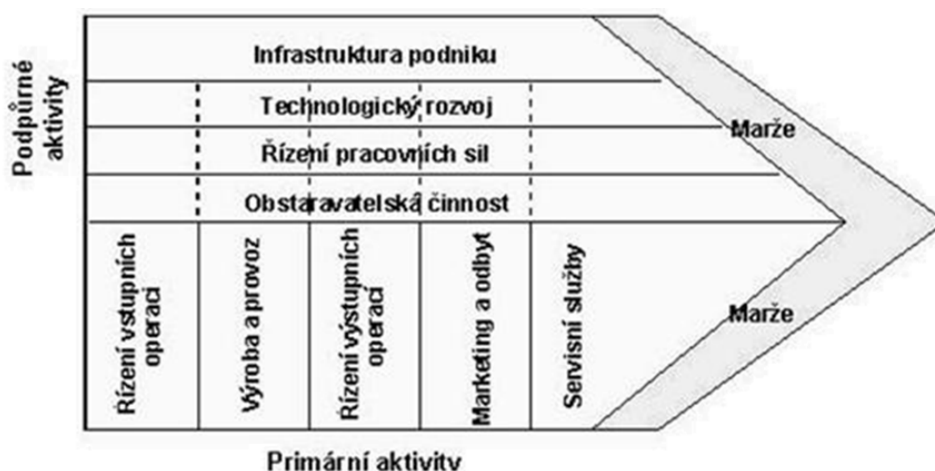
4. Infrastrukturu podniku

Infrastruktura podniku se týká činností zajišťovaných útvary plánování, financí, právními odděleními, správními záležitostmi a jinými, které poskytují podporu v celém řetězci (5).

Hodnotový řetězec je ovlivňován čtyřmi rozměry konkurenčního rozsahu.

Tvoří ho:

- Segmentový rozsah – rozdílné segmenty výrobků a kupujících
- Vertikální rozsah – míra prováděných činností podnikem samotným
- Geografický rozsah – oblast konkurenčního působení podniku
- Odvětvový rozsah – oblast konkurenčních odvětví podniku (5).



Obrázek č. 3: Hodnototvorný řetězec
(Zdroj: (15))

1.4.3 Hodnotový řetězec v pojetí B-2-B trhu

Pojetí vlastního hodnotového řetězce v rámci B-2-B trhu a hledání konkurenční výhody, musí podnik zastoupit vnímáním hodnotových řetězců ostatních subjektů, kterými jsou dodavatelé, distributoři či zákazníci. Podnik musí vnímat i hodnotové řetězce „partnerů“ z důvodu zvýšení systému poskytování hodnoty pro zákazníka (6).

Spokojenost zákazníků a ziskovost firmy se odvíjí od kvality poskytovaných výstupů hodnotového řetězce. Úroveň kvality by měl podnik podporovat a orientovat ji na zákazníka. Programy komplexního řízení jakosti neboli, Total Quality Management (TQM), mají za úkol neustálé zvyšování kvality produktů, služeb a marketingových

procesů a to při klíčové účasti marketingu podniku. TQM stejně jako marketing se snaží o vytvoření hodnoty a spokojenost zákazníka (6).

1.4.4 Hodnota pro zákazníka

Firmy usilují nejen o získání zákazníka, ale především o jeho udržení. Zákazníci jsou při volbě výběru nejvíce ovlivňováni hodnotou, která jim z marketingové nabídky plyne a tuto hodnotu se snaží maximalizovat v rámci svých nákladů. Srovnání skutečné hodnoty, která jim plyne ze spotřeby produktu, s jejich očekáváním ovlivňuje jejich další nákupní jednání (6).

Zákazník se rozhoduje dle velikosti získané hodnoty, která představuje rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a celkovými náklady a volí tu variantu, která mu poskytuje nejvyšší hodnotu. *Celková hodnota pro zákazníka* vyjadřuje celkovou hodnotu služeb, produktů, zaměstnanců a image získané z marketingové nabídky. *Celkové náklady pro zákazníka* odráží veškeré náklady jak finanční, energetické, časové a jiné, které zákazník na marketingovou nabídku vynaložil.

Celková spokojenost zákazníka vychází z přínosu nabídky v porovnávání s jeho očekáváním (6).

1.5 B2B trh a jeho specifika

1.5.1 Vymezení B-2-B prostředí

„Obecně lze B-2-B definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel.“ (9, s. 9).

Autor Kotler rozděluje trhy v B-2-B prostředí na dva základní typy:

Horizontální trhy – spolupráce dodavatele se zákazníky z různých odvětví týkající se zejména poskytování služeb (marketing, finanční poradenství...)

Vertikální trhy – spolupráce dodavatele se zákazníky z úzce definovaných odvětví (nabídka specifického průmyslového produktu...) (10).

Prostředí B-2-B trhu lze rozdělit také dle počtu a dominance vystupujících dodavatelů a odběratelů na trhu. Takové rozdělení má podobu trhů s dominancí zákazníků, trhů s dominancí dodavatelů a trhů neutrálních. Neutrální trhy představují nejběžnější tržní variantu (11).

1.5.2 Specifika B-2-B trhu

Typickými vlastnostmi B-2-B trhu jsou zejména malý počet zákazníků vyžadující individuální přístup, dále to jsou zákazníci s výraznou kupní silou, složitý a dlouhodobý prodejní proces, partnerství se subjekty hodnotového řetězce založené na hlubším vztahu a v neposlední řadě řízení distribuce orientované na subjekty hodnotového řetězce (9).

B-2-B trh má svá jistá specifika a v porovnání se spotřebitelským trhem, tedy trhem B-2-C, se vyznačuje zejména větším obratem vycházejícím většinou z principu 80/20, který potvrzuje úzké dodavatelsko - odběratelské vztahy postavené na tom, že 20% klíčových zákazníků se podílí 80% na obratu firmy. Průvodním znakem tohoto trhu je však malá cenová pružnost. Kupující na B-2-B trhu vystupují v podobě organizací a jejich poptávka je odvozena od poptávky na spotřebitelském trhu (9).

1.6 Marketing

1.6.1 Klasické pojetí marketingu

Marketing můžeme definovat jako společenský a manažerský proces, který věnuje pozornost přáním a potřebám, ať už jednotlivců či skupin v tržní směně a naplňuje jejich očekávání (6).

Dle autorky Dagmar Jakubíkové si můžeme marketing představit jako integrovaný souhrn úkonů od výzkumu trhu a analýzy prostředí, průzkum potřeb a přání zákazníků, tvorbu produktu, přes volbu cenové, distribuční a komunikační strategie a mnoha dalším činnostem (12).

Koncepce marketingu ve své podstatě představuje řízení trhů, směřujících ke směně a vytváření hodnot. Systém marketingu je dotvářen vystupujícími stranami, které

formují úrovně dalšími hodnotami. Celý tento hodnototvorný řetězec funguje na vzájemném fungování vystupujících sil (6).

S vývojem marketingu od jednotlivých koncepcí jako je výrobní, výrobová, prodejní, marketingová a sociálně marketingová, byla marketingová koncepce rozšířena Kotlerem a Armstrongem o další prvek, a to o hodnotu pro zákazníka (12).

Hodnota pro zákazníka tvoří rozdíl hodnot obětovaných pro získání produktu a hodnot, které získal užíváním tohoto produktu (6).

Klíčovou koncepcí marketingu představuje směna, kterou strany nabízejí určité hodnoty. Měrnou jednotku zastupuje transakce, díky níž vystupující strany získávají potřebné hodnoty. Z toho hlediska mluvíme o *transakčním marketingu*, kde hlavním a jediným cílem je transakce. Transformací marketingu do přímé podoby a zaměřením se na zákazníka vznikl tzv. *vztahový marketing* neboli CRM marketing. Jinými slovy jde o řízení prospěšných vztahů se zákazníky a udržování hodnot (6).

Hlavním úkolem marketingu je provádění marketingových činností, které zastupují základní posloupnosti jako seznamování se s trhem, pronikání na trh, udržení pozice na trhu a působení na trh (13).

Tyto základní činnosti obsahují řadu dalších dílčích činností jako například: analýzu prostředí, analýzu konkurentů, analýzu trhů, stanovení marketingových cílů, stanovení marketingové strategie, volbu marketingového mixu, volbu distribučních strategie, cenovou politiku, komunikační politiku a další (12).

1.6.2 Marketing na B2B trhu

Marketing na B-2-B trhu se vyznačuje silnější orientací na zákazníky a v této spojitosti se hovoří o tzv. vztahovém marketingu. Firmy, které chtějí na dnešním trhu uspět, musí vystupovat zákaznický orientovaným přístupem a svým zákazníkům poskytovat vyšší hodnoty (6).

Moderní marketingové pojetí shrnují 4C, která představují prospěch pro zákazníka, celkové náklady spojené s nákupem, pohodlí zákazníka a komunikace. Tento koncept využívají moderní metody uplatňované v řízení podnikání jako je TQM (Total Quality Management), TCS (Total Customer Satisfaction), KM (Knowledge Management)

nebo již zmiňovaný marketingově zaměřený koncept řízení vztahů se zákazníky - CRM (Customer Relationship Management). Právě koncept CRM představuje v moderním pojetí marketingu základ zákaznický orientovaných firemních aktivit (9).

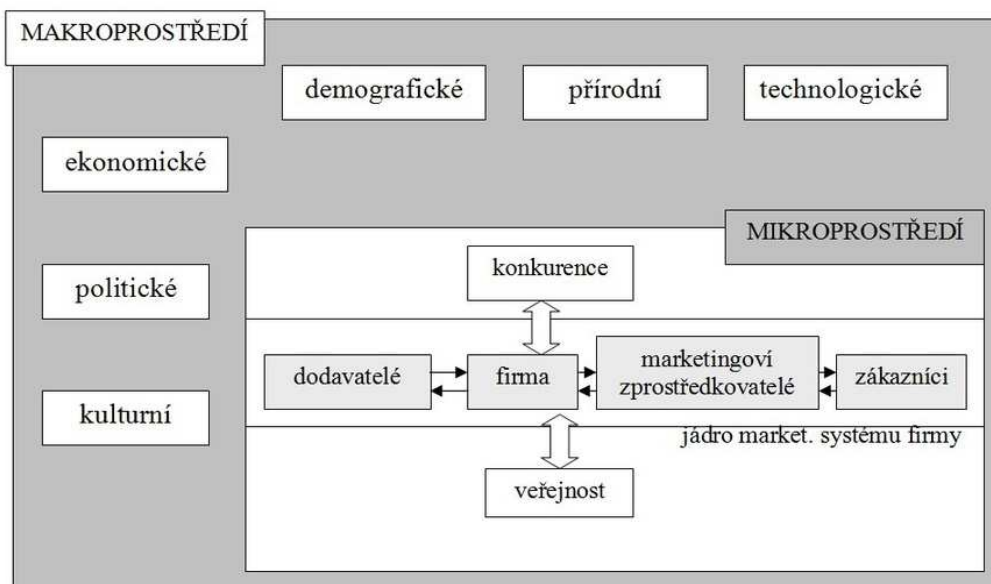
Moderní marketing si klade za cíl získat a udržet konkurenční výhody uspokojováním zákaznických potřeb v rámci silného důrazu na partnerský vztah mezi zákazníkem a dodavatelem. Zákazníci hodnotí nejen kvalitu výrobku jako takového, ale do hodnocení zahrnují i úroveň poskytovaných služeb a celkově zákaznickou podporu. Koncept řízení vztahů se zákazníky, v moderním pojetí marketingu, je založen na pravidelné obousměrné komunikaci a především na osobním kontaktu se zákazníky (9).

1.7 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí se opírá o existenci firmy a jejích marketingových funkcí. Ve své podstatě je to místo, kde se marketing uskutečňuje.

Marketingové prostředí není stálé, a to z důvodu komplexnosti trhů, marketingových funkcí firmy a jiných faktorů. Díky své dynamice a vlivům na danou firmu je nutná vyšší četnost zjišťování jeho stavu a vývoje. Využívají se k tomu různé nástroje v podobě marketingového informačního systému (MIS), výzkumů, průzkumů a dalších zdrojů a technik.

Pro dobrou orientaci firmy na svých trzích je nutné, aby zjišťování informací bylo prováděno kvalitně a s dobrou organizací. S tím souvisí i podmínka schopnosti ovlivňovat alespoň některé oblasti svého marketingového prostředí. Týká se to oblasti mikroprostředí a makroprostředí (14).



Obrázek č. 4: Marketingové prostředí
(Zdroj: (16))

1.7.1 Marketingové makroprostředí firmy

Makroprostředí, jako jeden z faktorů marketingového prostředí, nelze příliš či vůbec ovlivňovat. Hlavním činitelem působícím v makroprostředí jsou externí instituce. Firma v rámci makroprostředí, ve kterém se pohybuje, má velmi omezený nebo téměř žádný vliv (14).

Základní faktory makroprostředí lze rozčlenit ve čtyři kategorie, které tvoří analýzu pod zkráceným názvem PEST:

- Sociální faktory
- Technické a technologické faktory
- Ekonomické faktory
- Politické a právní faktory (14).

K uvedeným faktorům bývají přiřazovány v poslední době i přírodní podmínky a faktory související s ekologickým prostředím firmy či legislativní vnější faktory, které rozšiřují PEST analýzu na SLEPT analýzu. Úkolem SLEPT analýzy je nastínit budoucí vývoj vnějšího prostředí zaměřením se na výše zmíněné faktory (12).

1.7.2 Marketingové mikroprostředí firmy

Marketingové mikroprostředí firmy tvoří odvětví, ve kterém firma působí. Toto odvětví je třeba analyzovat a identifikovat zde faktory, které mají na podnik největší vliv. Podnik analýzou mikrookolí vyhodnocuje úroveň síly a vlivu jednotlivých faktorů na jeho činnosti a možnosti obrany vůči těmto silám (12).

Mikroprostředí, na rozdíl od makroprostředí, působí na firmu bezprostředně a je tak snáze ovlivnitelné. Faktory mikroprostředí jsou:

- Podnik
- Zákazníci, spotřebitelé
- Dodavatelé
- Distribuční články
- Konkurence (14).

K analýze mikroprostředí podniku jinak řečeno analýze oborového odvětví, se využívá Porterova modelu pěti sil, ve kterém se identifikují základní hybné síly, které ovlivňují činnost podniku (12).

Pochopení pravidel konkurence, která jsou určujícím faktorem hodnocení přitažlivosti daného odvětví, je součástí konkurenční strategie. Porterova analýza, kterou hodnotíme přitažlivost odvětví vychází z předpokladu působení pěti dynamických konkurenčních faktorů ovlivňujících výnosnost podniku. Za pět dynamických konkurenčních faktorů se považuje:

1. hrozba vstupu nových konkurentů
2. vyjednávací síla kupujících
3. hrozba nových výrobků a služeb jako substitutů
4. vyjednávací síla dodavatelů
5. míra soupeření mezi konkurenty (5).

1.8 Zhodnocení teoretických východisek práce

Teoretická východiska bakalářské práce se opírají o základní pojmy, kterými jsou konkurence a konkurenceschopnost, a které představují stěžejní charakter celé práce. Na definice stěžejních pojmů navazuje vymezení konkurenčního prostředí, které hraje v rámci konkurenceschopnosti podniku velmi důležitou roli.

K pojetí konkurence a konkurenceschopnosti jsem využila pohledů autora Čichovského, zejména z důvodu rozdělení typologie konkurence a pohledů autora Zicha pro vymezení konkurenčního prostředí, identifikaci konkurentů a náhledů v pojetí koncepce úspěchuschopnosti.

Přístup zaměřený na B2B trh jsem zahrнула z důvodu působnosti vybraného podniku na tomto trhu a opírám se zde o autora Chlebovského a o autora Kotlera. Pojetí hodnotového řetězce je zahrnuto z důvodu komplexního znázornění podnikových činností a vymezení konkurenční výhody podniku související také s hodnotou pro zákazníka, která na B2B trhu zaujímá neodmyslitelné postavení. Pro teoretické vymezení hodnotového řetězce jsem využila autora Portera, se kterým je hodnotový řetězec a konkurenční výhoda nejvíce spojována.

Pojetí marketingu jsem zahrнула jak v rámci klasického pojetí, kdy čerpám z literatury autorky Jakubíkové, která poskytuje komplexní pohled na marketing, tak zejména v rámci pojetí k B2B trhu ve spojitosti s orientací na zákazníky a na poskytovanou hodnotu převážně za využití autora Chlebovského, který se zaměřuje na marketing na B-2-B trhu.

Teoretická východiska použitá v práci poskytují souhrnně základní rámec vymezení konkurence, konkurenceschopnosti a jejich působení na B2B trhu spolu s dalšími faktory. Je ovšem nutné brát na vědomí, že šíře tohoto tématu je v celkové podstatě velmi rozsáhlá a tato práce postihuje pouze základní podstaty problematiky.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení společnosti

Společnost FiberTech s.r.o. působí na trhu od konce roku 2010, kdy se pod současným obchodním názvem stala součástí českého holdingu SUMO GROUP. Zúročila tak dlouholeté zkušenosti v oblasti optických sítí a rozšířila své portfolio o další produkty. FiberTech s.r.o. je moderní firmou budovanou na znalostní bázi, s pečlivě rozvíjeným know-how. Hlavním předmětem činnosti společnosti je projekce, instalace a podpora optických sítí, včetně aktivních technologií (17).

Společnost FiberTech s.r.o. si zvolila rychle rostoucí a kvalifikačně náročný obor – proto investuje do certifikovaného vzdělávání zaměstnanců a produktová řešení staví na prověřených, efektivních a moderních technologiích. Hlavní důraz sází na kvalitu a nabízí jistotu. Je tradičním a zkušeným dodavatelem, opřeným o systémové zázemí holdingu SUMO GROUP (17).

Roční obrat firmy byl za rok 2013 zhruba 11.000.000,- Kč a roční obrat celého holdingu SUMO Group a.s. byl zhruba 200.000.000,- Kč. V roce 2014 se očekává zvýšení obratu firmy, díky posílení nejen marketingových aktivit ve srovnání s předešlým rokem 2013 (18).



Obrázek č. 5: Logo firmy
(Zdroj: (25))

2.1.1 Základní informace

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti

Obchodní firma	FiberTech s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Datum zápisu	30. 12. 2010
Sídlo	Masarykovo náměstí 1544, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice
Spisová značka	C 28672, Krajský soud v Hradci Králové
Identifikační číslo	288 12 166
Daňové identifikační číslo	CZ28812166
Základní kapitál	400 000,- Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (18))

Statutární orgány společnosti

Tabulka č. 2: Statutární orgány společnosti

Jednatel	
Bc. Miloš Houf	
Vznik funkce	30. 12. 2010
Způsob jednání za společnost	Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti navenek a jejím jménem podepisovat. Je-li jednatelů více, jedná a podepisuje jménem společnosti každý z nich samostatně.
Společníci	
Bc. Miloš Houf	
Vklad	252.000,- Kč
Obchodní podíl	63%
Splaceno	100 %
Sumo Group, a.s.	
Vklad	148.000,- Kč
Obchodní podíl	37%
Splaceno	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (18))

2.1.2 Předmět podnikání

Společnost se zabývá výstavbou telekomunikačních sítí a slaboproudými systémy. Předmětem podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku je identifikován jako výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Hlavním předmětem podnikání společnosti je projekce, instalace a podpora optických sítí, včetně aktivních technologií (17), (18).

Na náročném trhu slaboproudých řešení společnost uplatňuje sérii doprovodných produktů – instalaci strukturované kabeláže a telefonních rozvodů, společných televizních antén, kamerových systémů, EZS, EPS, evakuačních rozhlasů, místních rozhlasů, audio a video řešení, přístupových systémů a systémů jednotného času (17).

2.2 Analýza trhu a odvětví

Trh, na kterém společnost působí, je trhem organizací neboli B2B trhem. B2B trh se od spotřebního trhu poněkud liší a má svá určitá specifika. Ve vztahu ke společnosti se na tomto trhu vyskytuje spíše menší počet zákazníků, kteří ale vynikají výraznější kupní silou, a kterým velice záleží na kvalitě provedení. Klíčoví zákazníci se podílejí největší měrou na obratu firmy a jsou pro firmu prioritní (9).

Společnost odvětvím spadá do ICT sektoru, který je definován dle metodického materiálu OECD jako kombinace ekonomických činností, které produkují výrobky, a poskytují služby a jsou primárně určeny ke zpracování, komunikaci a distribuci informací elektronickou cestou, a to včetně jejich zachycení, ukládání, přenosu a zobrazení (18), (19).

ČSÚ člení činnosti ICT sektoru do 4 hlavních kategorií, kterými jsou:

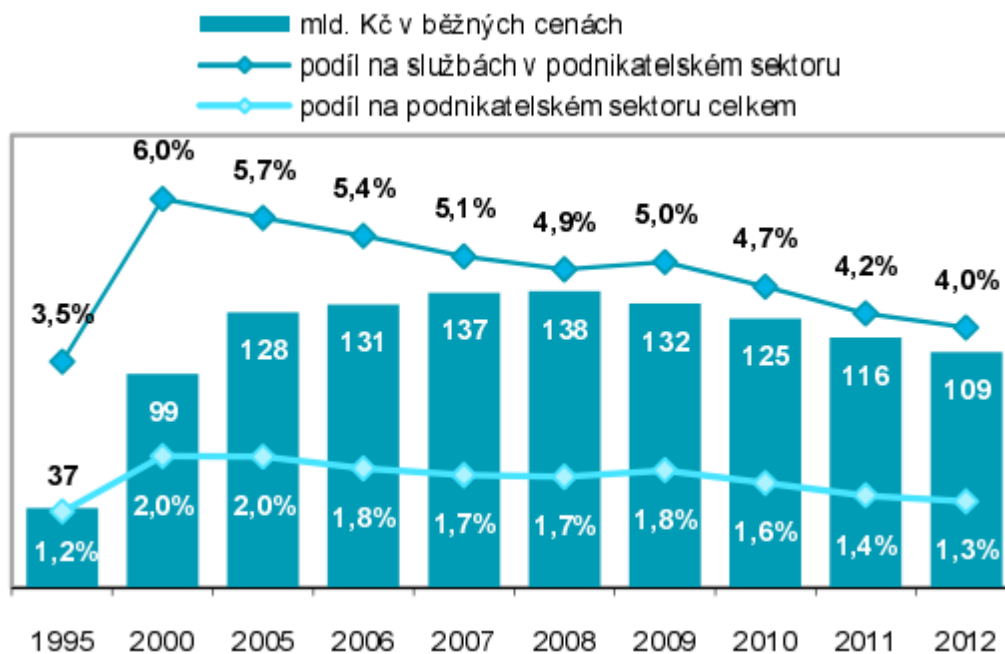
- Výroba ICT (ICT zpracovatelský průmysl)
- Obchod s ICT
- **Telekomunikační činnosti (telekomunikace)**
- Služby v oblasti informačních technologií (IT služby) (20).

Společnost působí v kategorii telekomunikačních činností, která řadí tento trh mezi vertikální trhy.

Tržby v telekomunikačních službách v roce 2013 poprvé od roku 2010 vykázaly růst a zvýšily se tak o 2,3 %. Ve 4. čtvrtletí roku 2013 se sezónně neočištěné tržby informačních a komunikačních činností celkově snížily o 0,7 %. Růst vykázala ovšem telekomunikační činnost, u které byl nárůst o 3,9 %. Data za 4. čtvrtletí roku 2013 jsou uvedena s předběžnými odhady ČSÚ (21).

Poskytovatelé telekomunikačních služeb musí reagovat na nové výzvy v odvětví a věnovat pozornost vyvíjejícím se potřebám zákazníků. V současné době na poli telekomunikačních služeb působí řada konkurentů a odvětví tak podléhá velkému cenovému tlaku.

Nároky na kapitál jsou v tomto odvětví velké, jelikož firmy realizují celé zakázky za pomoci vlastních financí. Odvětví se vyznačuje vstupními bariérami, které kladou na firmy nároky z hlediska odbornosti a odpovědnosti. Jedná se o certifikáty na instalace specializovaných systémů jako jsou např. certifikáty na měření optických vláken, certifikáty na měřáky, kalibrační protokoly, certifikáty na měření a instalaci metalických sítí, certifikáty na protipožární zatěsnění prostupů a jiné.



Graf č. 1: Hodnota produkce vytvořené v telekomunikacích v letech 1995 – 2012
(Zdroj: (22))

2.2.1 Monitorování trhu

FiberTech s. r. o. monitoruje telekomunikační trh spíše z obecného hlediska a pracuje pouze se základními informacemi, které jsou o trhu běžně dostupné. Své produktové portfolio a nabídku služeb nastavila na základě možností telekomunikačního trhu. Dodavatele hodnotí a monitoruje firma dle jejich nabídky a celkových podmínek podložené osobním jednáním generálního ředitele s vybranými dodavateli. Kritéria pro hodnocení dodavatelů uvádím v kapitole 2.4.3.

Monitorování zákazníků, odběratelů, je poněkud složitější proces a cílí u těchto subjektů na jednotlivé faktory uvedené v kapitole 2.4.4.

Jelikož je většina zakázek podložena výběrovým řízením, tak firma monitoruje vyhlášená výběrová řízení zejména v Pardubickém kraji a okolí. K běžnému monitoringu zákazníků, u kterých by firma působila jako subdodavatel, dochází zhruba v 10 % všech případů za rok vycházející z interních zdrojů firmy.

Úroveň monitorování konkurence, především jejich marketingových aktivit, je na poněkud slabší úrovni. Firma má zmonitorované portfolio nabízených produktů díky webovým stránkám. Ceny dodávek u konkurenčních firem vychází z podmínek dodavatelů, kde nejčastěji rozhoduje délka spolupráce a odebírané objemy. Monitorování cen konkurence vychází z konečného veřejného vyúčtování zadáných veřejných zakázek. Informace o ostatních cenách jsou pro společnost hůře dosažitelné.

2.3 Analýza obecného okolí

Společnost se sídlem v Pardubicích a provozovnou v Přelouči působí v oblasti Pardubického kraje. Analýza makroprostředí podniku se zaměřuje na faktory, které s podnikem souvisejí a mají vazbu na marketing společnosti.

2.3.1 Ekonomické faktory

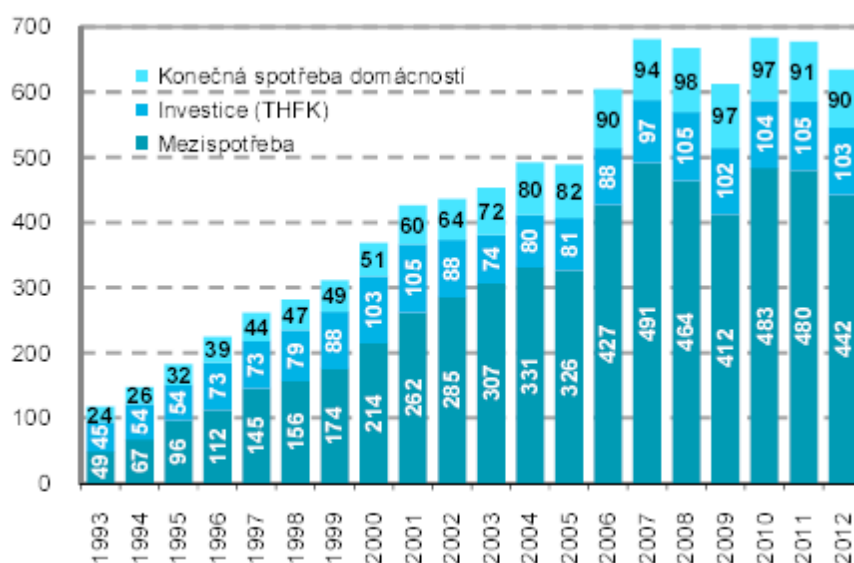
Společnost jako člen holdingu SUMO GROUP je v dodavatelském sektoru nejvýznamněji závislá na investicích. Nejistota vývoje české ekonomiky ovlivňuje investování zákazníků a má vliv na tvorbu jejich úspor.

Tabulka č. 3: Celkové výdaje za ICT v ČR

	mil. Kč		
Celkem	2010	2011	2012
ICT vybavení	686 594	678 891	634 181
Telekomunikační služby	412 202	397 969	381 066
IT služby	131 971	148 123	126 196

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (23))

Výdaje v ICT urychlují rozšiřování ICT ve společnosti a zároveň přispívají k růstu HDP. Z tabulky vidíme klesající trend výdajů za telekomunikační služby, kdy v roce 2012 došlo k poklesu výdajů o 4,2 % oproti roku 2011. Pokles výdajů u telekomunikačních služeb je celkových výdajů za ICT v roce 2012 v nejmenším podílu. Nejhuře jsou na tom IT služby, kde byl zaznamenán pokles téměř o 14,8 % (23).



Graf č. 2: Celkové výdaje za ICT v mld. Kč

(Zdroj: (23))

Na grafu vidíme poměrové rozdělení výdajů za ICT, kde lze vyčíst klesající tendence jak u konečné spotřeby domácností, tak u investic na tvorbu hrubého fixního kapitálu tak i v mezispotřebě.

Nejvýraznějšího poklesu dosahuje mezispotřeba, která se propadla o 7,9 %. Konečná spotřeba domácností v roce 2012 nebyla výrazněji omezena, ale snížily se investice THFK o 1,9 % (23).

V průběhu roku 2013 docházelo k postupnému zlepšování výkonnosti ekonomiky. V posledním čtvrtletí roku 2013 zaznamenal hrubý domácí produkt (HDP), klíčový ukazatel výkonnosti ekonomiky, meziroční růst o 1,3 % v porovnání se stejným obdobím roku 2012. Hrubý domácí produkt narostl silně v posledním čtvrtletí 2013 v porovnání s předchozím kvartálem o 1,9 % a podle Eurostatu se jednalo o nejvyšší mezikvartální růst HDP v rámci 28 zemí EU (24).

Regionální HDP v rámci Pardubického kraje kleslo v roce 2012 v porovnání s rokem 2011 téměř o 2,63 %. V roce 2013 se jednalo o pokles HDP o 5,3 % oproti roku 2012. Podíl na tvorbě HDP České republiky dlouhodobě klesá (25).

Vzhledem k tomu, že společnost spolupracuje se slovenským dodavatelem, je dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím podnik směnný kurz Eura (€). Vývoj kurzu Eura vůči české koruně (Kč) má vliv na ekonomiku podniku a projevuje se ve výsledné ceně produktu.



Graf č. 3: Vývoj kurzu Euro/ Česká koruna
(Zdroj: (26))

Na následujícím grafu vývoje kurzu eura vůči české koruně je vidět značné posílení koruny ke konci roku 2013, kdy se kurz přibližoval hodnotě 28Kč/€. S příchodem roku 2014 kurz české koruny pokles poblíž hladině 27 Korun českých za euro a dle bankovní rady ČNB setrvá kurz poblíž této hladiny přinejmenším do počátku roku 2015 (26).

V neposlední řadě je na místě zmínit zvyšování cen mědi a plastu, které pro firmu tvoří základ primárně nakupovaných a využívaných optických materiálů.

Ekonomické faktory tvoří významný faktor odhadu cen produktů a služeb firmy. Investice do telekomunikačních služeb vykazující pokles, ovlivňují specifické zaměření trhu a zvyšují aktivitu společností v konkurenčním boji o zakázky.

2.3.2 Sociální a demografické faktory

Počet obyvatel na území Pardubického kraje čítal k 31. prosinci 2012 celkem 516 440 osob. Pardubický kraj se vyznačuje kladným přírůstkem obyvatel s meziročním přírůstkem 29 obyvatel. Z dlouhodobého hlediska trval v kraji do roku 2004 pokles populace. V období roků 2004–2010 byl zaznamenán meziroční nárůst počtu obyvatel, kdy v letech 2007 a 2008 bylo zaznamenáno nejvyšší migrační saldo za posledních dvacet let (27).

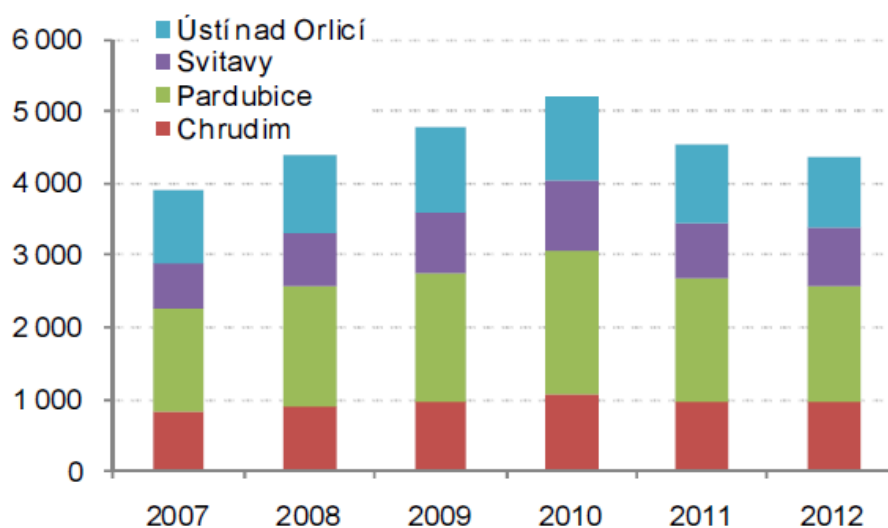
Míra ekonomické aktivity obyvatel kraje v roce 2012 činila 58,5 % a oproti předchozímu roku převýšila hodnotu o 1.1 procentního bodu. Z dlouhodobého pohledu má míra ekonomické aktivity v kraji klesající charakter (28).

Společnost ovlivňuje také vývoj počtu žáků středních škol, jelikož pro ně studenti představují budoucí pracovníky. Od roku 2010/2011 byl v Pardubickém kraji zaznamenán pokles žáků středních škol o 12 % na 22 000 žáků (28).

Z hlediska postavení zaměstnaných osob v zaměstnání představují největší podíl zaměstnanci, a to 85,6 % k roku 2012 a podnikatelé, tedy zaměstnavatelé a pracující osoby na vlastní účet představovali podíl 14 % všech zaměstnaných osob. Podíl podnikatelského postavení je v porovnání s ostatními kraji jeden z nejnižších. Intenzita podnikatelské aktivity je tedy v kraji podprůměrná (29), (28).



Graf č. 4: Struktura ekonomických subjektů v Pardubickém kraji k roku 2012
(Zdroj: (29))



Graf č. 5: Nově vzniklé ekonomické subjekty v okresech Pardubického kraje
(Zdroj: (29))

V průběhu roku 2012 přibýlo v kraji celkem 4 356 nových ekonomických subjektů. Se zánikem některých subjektů byl tento celkový přírůstek v konečném počtu jen 1 261 (29).

Živnostníci z tohoto přírůstku zaujímali necelou polovinu a nárůst byl o 0,7 %. K necelé polovině přírůstku řadíme i fyzické osoby podnikající podle jiných zákonů než živnostenského, vyjma zemědělských podnikatelů. Nárůst se týkal též obchodních společností s hodnotou meziročního přírůstku 3,1 % a zejména společností s ručením omezeným. Zaměření subjektů na průmysl činilo 15 %, na stavebnictví 13 % a na obchod 29 % (29).

V kraji bylo k roku 2012 evidováno 632 subjektů s počtem zaměstnanců více než 50, 10 subjektů s více než 1 000 zaměstnanci, z nichž 7 subjektů představují průmyslové podniky. Podnikatelská aktivita Pardubického kraje je ve srovnání mezi kraji pátá nejnižší (29).

Pro společnost nárůst ekonomických subjektů představuje potenciálně možné zákazníky, a proto se společnost účastní marketingových aktivit jako je účast na výstavách a konferencích a celkově se snaží posilovat své působení na trhu telekomunikací.

2.3.3 Technické a technologické faktory

Technický rozvoj představuje konkurenční výhodu, kterou se každá firma na trhu snaží získat a udržet si ji. Úspěch společnosti ve svém oboru ovlivňuje vlastnictví patentů, licencí a především know-how. Obor v němž FiberTech s. r. o. působí, využívá stále lepších technologií a optických materiálů v konkurenčním boji na trhu.

Technologie se v oblasti optických sítí neustále vyvíjejí a kladou tak nároky na jejich poskytovatele. V současné době dochází k nahrazování dříve používané technologie, a to koaxiálních kabelů, které mají svůj datový limit, ale který bude brzy vyčerpán.

Novější technologie optických kabelů (vláken) se vyznačuje tím, že nemá stanovené maximum datového limitu. Výhodou této technologie je přenosová rychlost v provozu a výhoda média, jelikož je použito skleněného vlákna, které se umísťuje do země a zajišťuje tak bezpečnost osob a zařízení k němu připojených.

FiberTech s. r. o. využívá technologií optických vláken a vlastní také know-how nabízených produktů, čímž disponuje silnou konkurenční výhodou. Společnost nevlastní certifikát systému řízení kvality, ISO normy 9001, ale jedná podle požadavků

na systém řízení kvality, které tento certifikát stanovuje. Holding společnosti tento certifikát vlastní.

2.3.4 Politické a právní faktory

FiberTech, s.r.o. je jako každý jiný podnik ovlivňován politickými a legislativními faktory. Z legislativního pohledu má na podnik vliv novela zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, jelikož se podnik pohybuje i na poli veřejných zakázek. Společnost se zúčastňuje průhledných výběrových řízení u veřejných zakázek a dává tím najevo svůj protikorupční postoj, který je i v tomto odvětví velmi častým jevem. Podnik dále ovlivňují regulační orgány působící na telekomunikační trh. V rámci EU funguje sdružení evropských regulačních orgánů v oblasti telekomunikací, BEREC, který napomáhá zajištění spravedlivé soutěže na jednotném telekomunikačním trhu (30).

2.3.5 Ekologické faktory

V České republice se ochranou životního prostředí zabývá Ministerstvo životního prostředí, které bylo zřízeno jako ústřední orgán státní správy a orgán vrchního dozoru ve věcech životního prostředí. Působení ministerstva má za cíl maximální ochranu životního prostředí v souladu s udržitelným rozvojem společnosti a z jeho poslání vychází být příkladem environmentálně šetrného chování vztahující se na všechny subjekty ať už jednotlivce či organizace (31).

Legislativu v oblasti ochrany životního prostředí tvoří souhrn právních předpisů ve formě úplných znění s obsahem i později přijatých novel. Základní oporou je Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. V platné legislativě jsou ukotveny další zákony bezprostředně související s činností jednotlivých společností (32).

Společnost projevuje společenskou odpovědností zájem o ochranu životního prostředí a o ekologii a plně si uvědomuje své působení v regionech. Ve společnosti je nastaven systém třídění odpadu a je zajištěna jeho likvidace. Za nebezpečný odpad jsou považovány zbytky optických vláken a kabelů, které jsou tříděny a likvidovány jako nebezpečný odpad. Pravidelným servisem firma zabezpečuje únik provozních kapalin z pracovních vozidel a strojů.

Zhodnocení faktorů:

Odvětví telekomunikací ovlivňují v největší míře klesající výdaje za telekomunikační služby, které se promítají ve snížení objemu investic v odvětví. Výrazné posílení české koruny vůči Euru je pro podnik nevýhodné v rámci dodávek ze Slovenska. Celkově z faktorů podnik nejvýrazněji ovlivňují ekonomické a sociální faktory. Protikorupční smýšlení firmy je podporováno oblastí legislativní, která zajišťuje průhledné výběrové řízení u veřejných zakázek.

2.4 Konkurence a konkurenční prostředí

2.4.1 Konkurenční prostředí

Míra konkurence v odvětví telekomunikačních technologií a slaboproudých systémů je velmi silná nejen v Pardubickém kraji, ale celkově i v celé České republice. Konkurenty jsou telekomunikační firmy a společnosti, které poskytují řešení slaboproudých systémů. Intenzita soupeření v tomto odvětví je silná a odráží tlak zákazníků na ceny.

Podle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), v oboru telekomunikačních činností je vývoj konkurenčního prostředí shrnut v následující tabulce, v časové řadě od roku 2005 do roku 2012 (33).

Tabulka č. 4: Vývoj konkurenčního prostředí v telekomunikační činnosti v ČR

Telekomunikační činnosti – počet podniků									
				počet jednotek					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	^{1:2}
Celkem	1 131	1 137	1 210	828	868	888	887	877	
podle jednotlivých odvětví (CZ-NACE)									
činnosti související s pevnou telekomunikační sítí (61.1)	221	227	246	137	139	145	142	.	
činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí (61.2)	707	697	747	517	554	548	553	.	
ostatní telekomunikační činnosti (61.3+61.9)	203	213	217	174	175	195	192	.	
podle typu a vlastnictví podnikatelského subjektu									
fyzické osoby	678	669	705	417	420	406	397	370	
právníkové osoby celkem	453	468	505	411	448	482	490	507	
domácí podniky	366	379	407	349	380	408	433	452	
podniky pod zahraniční kontrolou	87	89	98	62	68	74	57	55	
podle velikosti podniků (počet zaměstnaných osob)									
malé (0-49 zaměstnaných osob)	1 106	1 114	1 183	803	842	861	862	855	
střední (50-249 zaměstnaných osob)	15	15	19	18	18	19	17	13	
velké (250 a více zaměstnaných osob)	10	8	8	7	8	8	8	9	

(Zdroj: (33))

V odvětví telekomunikačních činností působilo v roce 2005 v ČR celkem 1 131 podnikatelských subjektů, z nichž 59,94 % (678) tvořily fyzické osoby a 40,06 % (453) právnické osoby. Vzrůstající tendenci počtu podniků držel obor do roku 2007. Celkově rok 2008 byl znamením značného poklesu podniků (32 %), avšak následující 3 roky zájem o toto odvětví opět posílil (33).

Podle posledních dostupných údajů k roku 2012 působilo v ČR v telekomunikačních činnostech celkem 877 podnikatelských subjektů, což oproti roku 2011 znamená pouze 1,12 % pokles. Data od roku 2012 nejsou z důvodu ochrany poskytovatelů dat členěny v podrobném trojím členění, jak tomu bylo doposud, ale odhaduji, že v odvětví související s pevnou telekomunikační činností je počet jednotek na podobné úrovni, jak tomu bylo od roku 2009 a jeho hodnota bude do 150 jednotek. Od roku 2008 se počet fyzických osob podnikajících v odvětví stále snižuje, a oproti roku 2005 je tento úbytek téměř 45 % (33).

Nejvíce je pro nás důležitý vývoj podílu právnických osob z hlediska konkurenčního postavení, kde se projevil nárůst domácích podniků oproti předchozímu roku přibližně o 4 % (33).

2.4.2 Analýza konkurence

Stávající konkurenti

Společnost vnímá konkurenty z hlediska síly působení na podnik a dělí je tak na konkurenty s větší konkurenční silou a konkurenty s menší konkurenční silou. Největšími konkurenty jsou zavedené firmy, které působí na trhu již řadu let. Menší vliv na firmu mají konkurenti sice menší a mladší, ale i ti představují značné riziko.

Profil konkurenta A (*SITEL, spol. s.r.o., SUPTel a.s.*)

Jedná se o velké zavedené telekomunikační společnosti mající bohatou historii a působící na trhu řadu let. Disponují spoustou referencí od zákazníků a vytvořili si tak již pevnou pozici, která jim pomáhá ve výběrových řízeních.

Ostatním společností v odvětví konkurují především rozsahem nabízených služeb a výrobků, dále technickou vybaveností, která jim umožňuje výstavbu datových

a telekomunikačních sítí, držením nejrůznějších certifikátů, rozvinutým zázemím s mnoha pobočkami a především jménem na trhu.

Díky dlouholeté spolupráci s dodavateli mají společnosti lepší ceny za dodávky materiálů či výrobků, a to i díky existenci svých vlastních skladů, ale cenou montáží, která je dražší, nekonkurují. Právě cena montáže je například u výstavby optických sítí klíčová. Dalším nedostatkem je především pružnost firmy, která oproti jiným poskytovatelům není na nikterak zvlášť vysoké úrovni. Celkově tedy tyto společnosti nekonkurují výslednými cenami a celkovou pružností.

Marketingové aktivity konkurentů profilu A

SITEL, spol. s.r.o.

Společnost o střední velikosti se zhruba 500 zaměstnanci sází na nezávislost bez zahraničního kapitálu. Zastoupení společnosti je v rámci ČR a zahraničí, kde působí i dceřiné zahraniční společnosti. V ČR firma provozuje přibližně 11 provozních a oblastních skladů. Jelikož firma zastupuje řadu zahraničních firem, nabízí velmi širokou škálu produktů a zajišťuje širokou nabídku služeb od návrhu, realizace až po údržbu datových sítí. Společnost se prezentuje na svých webových stránkách, které jsou přehledné a pravidelně aktualizované a obsahují spoustu informací, včetně volných pracovních pozic, pozvánek na semináře, konference a mezinárodní veletrhy, kterých se osobně účastní. Výbornou prezentaci zajišťuje i významné portfolio referencí (34).

Dále poskytuje celoroční non stop dispečink a servis svým zákazníkům. Jako přidanou hodnotu nabízí svým zákazníkům pronájem a možnost odkupu použitých měřicích přístrojů a další techniky. Disponuje řadou certifikátů nejen certifikace ISO (ČSN EN ISO 9001, EN ISO 14001, ISO/IEC 27001, OHSAS 18001), ale i produktovými certifikáty a certifikáty ochrany ŽP (certifikát společnosti EKOKOM, certifikát „Zelená firma“), kterými vyjadřuje společenskou odpovědnost (34).

SUPTel a. s.

Podnik čítá zhruba 100 zaměstnanců a velikostí odpovídá střední organizaci. V ČR má zastoupení na starosti 5 pracovišť a společnost provozuje 1 pracoviště i na Slovensku. Nabídkou produktů se podobá společnosti FiberTech, s.r.o., ale nabídka služeb je

značně rozšířenější. Společnost provozuje vlastní webové stránky, které postrádají moderní nádech a vizualitu. Aktualizaci stránek a informování veřejnosti o dění ve společnosti, například o účasti na konferencích apod., se nikdo na webu nevěnuje a z webové prezentace návštěvník vyčte jedinou přidanou aktivitu, a to možnost využití autojeřábu. Naproti tomu společnost vyniká objemem referencí u každé divize, která je nadprůměrná. Společnost SUPTel využívá k sebe prezentaci certifikáty řady ISO (ČSN EN ISO 9001, EN ISO 14001, OHSAS 18001) (35).

Potenciální noví konkurenti

Početně menší skupinu představují menší konkurenti, kteří jsou v odvětví relativně krátce a nejsou zatím ve větší míře v podvědomí trhu a nemohou se tak opírat o historii či množství úspěchů firmy.

Profil konkurenta B (*INVEST TEL, s.r.o., Ariston Pardubice, spol. s.r.o.*)

Tyto společnosti v odvětví nekonkurují cenou materiálu, jelikož ještě nemají vybudovanou pevnou dodavatelskou síť, dále technickou vybaveností, která představuje vysoké vstupní náklady pro firmy a portfolioem a zkušenostmi v oboru.

V čem se ale firmy snaží dohnat konkurenci schopnost je flexibilita firmy a cena montáží, která je na opravdu nízké cenové úrovni. Tato cenová politika vychází z podhodnocení ceny montáží z důvodu nedostatku zkušeností a neodhadnutím celkové nákladovosti realizace zakázky. Dalším důvodem takového jednání bývají reference plynoucí z uzavřené zakázky.

Dále se může jednat o konkurenty, kteří nejsou v odvětví moc úspěšní a ceny návrhů realizací zakázek schválně podhodnocují, aby zakázku získaly i s vědomím toho, že ve výsledku bude pro firmu nevýnosná či dokonce ztrátová.

Celkově se tedy může zdát, že tyto společnosti nepůsobí příliš konkurenčně, ale právě cenové hledisko u většiny zákazníků při výběru realizační firmy představuje klíčovou roli. Certifikace u českých poskytovatelů telekomunikačních technologií je značně omezená. Pro podniky představuje nároky na dodržování určitých norem a předpisů, a je finančně náročnější. Konkurenti profilu A ve většině případů vlastní různé certifikáty

a zakládají si na jejich vlastnění. V České republice zhruba 80 % zákazníků certifikáty na materiály nepožaduje i z toho důvodu, že v konečné fázi ovlivňují cenu realizace zakázky.

Marketingové aktivity konkurentů profilu B

INVEST TEL, s.r.o.

Společnost koncem roku 2013 zaměstnávala zhruba 50 zaměstnanců. Zastoupení firmy je prozatím pouze v ČR a tvoří ho sídlo firmy ve městě Klatovy a 1 pobočka v Domažlicích. Činnosti firmy jsou obchodní, montážní a servisní v oboru telekomunikací a inženýrských sítí, kde zabírají celkem široké portfolio. Společnost provozuje vlastní webové stránky, které jsou dobře zpracovány, a je zde snadná orientace a jsou zde informace o účasti na projektu, kterého se zúčastnila. Připojeno je zde také mapové zobrazení pobočky přes Google maps. Na webových stránkách však firma neuvádí téměř žádné reference, které považuji za základ informací. *INVEST TEL, s.r.o.* zajišťuje v rámci svých služeb opravy osobních a nákladních vozidel, a to včetně stavebních strojů. Jako další přidanou hodnotu nabízí zapůjčení náradí a stavebních strojů i s obsluhou a bezplatný osobní odběr z eshopu CZC.cz na jejich prodejně. Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 (36).

Ariston Pardubice, spol. s.r.o.

Počtem zaměstnanců 6–9 se společnost řadí mezi malé podniky. Jediné obchodní zastoupení je ve městě Pardubice, kde společnost sídlí. Společnost se specializuje na metalické a optické trasy a portfolio produktů má podobné zaměření jako u společnosti FiberTech, s.r.o., ale v menším rozsahu. Služby nabízí pouze v úrovni kompletní realizace rozvodů a tras, ale ovšem bez přidaných hodnot jako je například půjčovna náradí či podobné. Webové stránky společnosti jsou velmi jednoduché, nemoderní a vykazují neaktualizovanost. Je zde počítač přístupů návštěvníků a odkaz na detailní mapu. Společnost žádnou přidanou hodnotu na svých stránkách neprezentuje. Reference se zmiňují pouze o objektech nebo městech, kde byly realizovány, bez bližší identifikace provedených prací. Zmínka na webu ohledně držení certifikátů je pouze o produktových certifikacích. Celkový dojem z prezentace společnosti na internetu je velmi špatný (37).

2.4.3 Analýza dodavatelů

Společnost využívá celou řadu dodavatelů a jejich počet se s každou zakázkou zvyšuje. Nejvýznamnější podíl tvoří zhruba 5 hlavních dodavatelů s elektromateriálem.

Největšími dodavateli jsou:

- Velkoobchody elektromateriálem
- Distributoři zahraničních dodávek

Velkoobchody materiálem

Jedná se o velkoobchody a distributory působící jak v rámci ČR tak i nadnárodní společnosti distribuující elektropřístroje a elektromateriál, kteří mají široký okruh zákazníků a pevné postavení na trhu. Velkoobchody provozují pobočky po celé České republice a jsou držiteli nejrůznějších certifikátů. Některé z nich pořádají v prostorách svých poboček během roku časté prezentace výrobců a dodavatelů a seznamují tak odběratelské firmy se svým sortimentem.

Jedná se o velkoobchody elektromateriálem *Argos elektro a.s., Rexel CZ, s.r.o* a jiné.

Distributoři zahraničních dodávek

Distributory jsou společnosti na domácím trhu, kteří realizují dodávky instalačního materiálu pro datové a telekomunikační sítě. V ČR zastupují řadu zahraničních výrobců telekomunikačních komponent, jako jsou například výrobci Micos, BP plast, Model plast a další.

Distributory jsou *Rewan, OFA s.r.o., Opticord.cz s.r.o.* a další.

Při výběru dodavatelů společnost přihlíží k několika faktorům, které jsou pro ni důležité, a díky kterým si udržuje portfolio dodavatelů, kteří odpovídají potřebám a požadavkům nejen klientům.

Kritéria pro hodnocení dodavatele

- Cena – není nejdůležitějším faktorem, ale sleduje se meziroční růst cen v porovnání s nabízenou kvalitou
- Kvalita zpracování materiálů – sleduje se kvalita nabízených materiálů a jejich zpracování, firma preferuje radši lépe zpracovaný materiál než, aby hleděla na cenu
- Systém řízení kvality – hodnotí se vlastnictví certifikátů jako garance dodávky standardizovaného produktu, který se přenáší na zákazníky
- Doba splatnosti a dodání – hodnotí se schopnost dodavatele pružně reagovat, delší doba splatnosti a v ohledu dodání firma nejvíce oceňuje stav, kdy je materiál na skladě
- Komunikace – hodnotí se vstřícný přístup, ochota a úroveň spolupráce, flexibilita

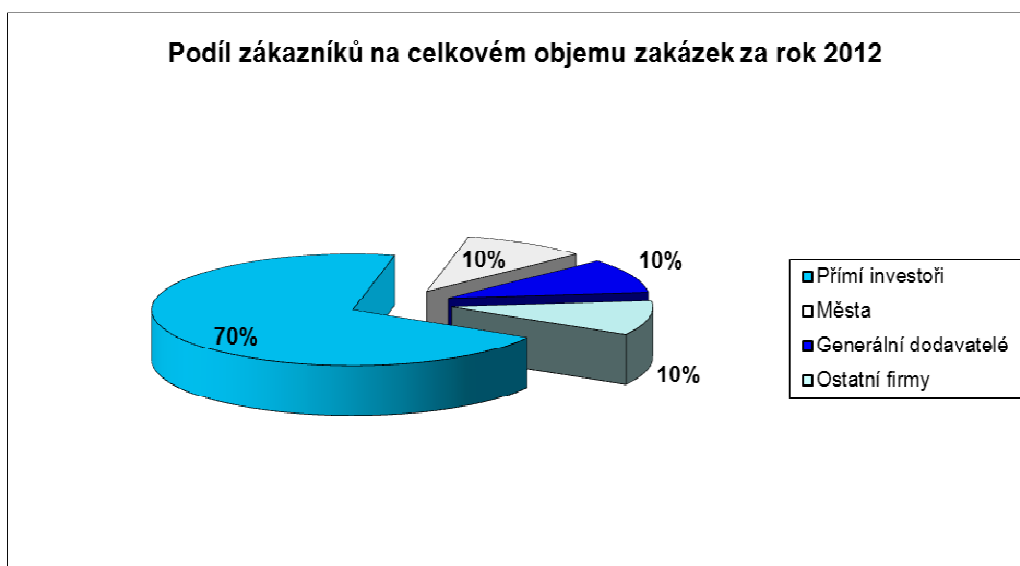
2.4.4 Analýza zákazníků

Zákazníci představují pro podnik základní hybnou sílu v podnikatelské činnosti, a proto analýze zákazníků firma věnuje dostatečnou pozornost. Stratifikace zákazníků umožňuje podniku zvolit vhodně orientovanou strategii.

Společnost funguje na B2B trhu, na kterém vyhledává obchodní příležitosti. Zákazníky podniku jsou:

- Přímí investoři
- Města
- Generální dodavatelé
- Ostatní firmy

Společnost u těchto subjektů cílí na jednotlivé faktory, kterými jsou specifické potřeby, firemní politika, geografické rozložení a pozice, kupní motivace, nákupní rozhodování a jiné.



Graf č. 6: Podíl zákazníků na celkovém objemu zakázek za rok 2012

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (interní zdroje firmy))

Přímí investoři

Přímým investorem na českém trhu jsou telekomunikační firmy, které poskytují telekomunikační služby, projektují datové a optické sítě, realizují dodávky připojení k síti internet nebo se zaměřují na specializovaný prodej a dodávky telekomunikační techniky.

Skupina přímých investorů je pro společnost jedna z nejdůležitějších z hlediska objemů uzavíraných zakázek. V současné době je navázána spolupráce přibližně se čtyřmi investory. Potřeby investorů se omezují jen na cenové hledisko a hledají tak nejlevnější cenu zakázky, kterou jsou i ochotni zaplatit. Investoři si jsou vědomi své síly a tomu odpovídá i vyjednávací síla, kterou tlačí cenové úrovně v odvětví stále níže.

Investoři jsou ochotni obchodovat s firmou dodržením následujících podmínek, kterými jsou nejlevnější cena, nejvyšší kvalita, nejlepší technické řešení, které jim firma udělá na míru, nejdelší záruka, nejdelší splatnost faktur a co nejkratší čas realizace.

K uzavření zakázky je potřeba se zúčastnit výběrového řízení, ze kterého postupují firmy s nejlevnějším řešením. Doba uzavření zakázky záleží na její velikosti a může se jednat o dny až roky. Během realizace zakázky investoři spolupracují nadále i s ostatními konkurenty a hledají, zda existuje ještě levnější řešení.

Investory jsou zejména internetoví provideři *Tlapnet s.r.o.*, *EDERA Group a.s.*, *Internet2 s.r.o.*, *Omega plus s.r.o.*

Města

Města vystupující v roli zákazníků tvoří zhruba 10% podíl všech uzavíraných zakázek. Jedná se o vyspělá města, která mají zájem o vybudování metropolitních optických sítí. Uzavření zakázky je založeno na vyhlášení veřejné zakázky s výběrovým řízením, kterého se mohou účastnit podnikatelské subjekty splňující podmínky účasti. Podmínky účasti na výběrovém řízení jsou účast na výběrovém řízení, oprávnění k činnostem souvisejícím se zakázkou, dostatečné reference, pojištění pro případné škody, nemít nedoplatky vůči státním institucím a nebýt v insolvenčním či exekučním řízení a jiné. Požadavky měst na uzavření zakázek jsou kvalita a funkčnost. Veřejné zakázky měst jsou hrazeny z dotací, tudíž se města nerozhodují podle ceny, ale podle výše zmíněných požadavků. Města chtějí, aby vše proběhlo správně, dle zákona, a aby je nikdo nenapadl z korupce. Dílo musí být dokončeno řádně, včas a kvalitně.

Města, ve kterých firma realizovala zakázky jsou například město *Klatovy a Červený Kostelec a Pardubice*, kde se společnost podílela zatím na nejrozsáhlejší a nejmodernější metropolitní optické síti.

Generální dodavatelé

Generálními dodavateli jsou zejména stavební firmy zaměřující se na realizaci generálních dodávek staveb ve všech oblastech pozemního stavitelství. Podnik spolupracuje zhruba s deseti generálními dodavateli. Tyto subjekty se rozhodují na základě ceny a požadují cenu nejlevnější, tak aby ze zakázky profitovaly. Jejich zájmem je předat investorovi dílo, které je provedeno řádně a včas s co nejnižší pořizovací cenou.

Generálním dodavatelem je například stavební firma *PS Brno s.r.o. a Metrostav a.s.*

Ostatní firmy

Mezi tuto skupinu zákazníků patří všechny ostatní firmy, pro které společnost pracuje jako subdodavatel. Jedná se o nejpočetnější skupinu zákazníků, která čítá zhruba 20 subjektů. Tyto firmy požadují co nejlevnější cenu dílčích dodávek. Podíl zakázek této skupiny zákazníků, i přestože je nejpočetnější, tvoří zhruba 10 % celkových objemů zakázek.

Jedná se o společnosti *SUMO s.r.o.*, *Raisa s.r.o.*, *Fastport a.s.* a řadu dalších.

2.5 Porterova analýza oborového prostředí

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE – intenzita soupeření uvnitř odvětví je na velmi silné úrovni, největší vyjednávací sílu mají zavedené podniky, které mají dostatečné know-how a disponují kvalitním technickým zázemím a širokou nabídkou. Těmto silám lze konkurovat posilováním konkurenční výhody, tedy v našem případě cenou a pružností.

POTENCIÁLNÍ NOVÁ KONKURENCE – vyjednávací síla těchto konkurentů posiluje v současné době svůj význam, i přestože vstup do odvětví je finančněji náročnější. Noví konkurenti nabízejí dumpingové ceny, kterými chtějí získat reference a jsou ochotni jít i pod ekonomicky nutné náklady. Z dlouhodobého hlediska stylem svého dosavadního působení snižují ziskovost odvětví.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ – dodavatelé v tomto odvětví tvoří velmi početnou skupinu, tudíž nedisponují výhradní vyjednávací silou. Podnik přihlíží ke kritériím při výběru dodavatelů, které jsou pro něj důležité. Dodavatelé, se kterými je nastavena spolupráce nabízí výhodnější podmínky uzavírání obchodů.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ – odvětví je závislé na investicích a projevuje se tu konkurenční boj o zákazníky, kteří si mohou mezi konkurenty vybírat a nemusí se vázat pouze na jednoho dodavatele i z hlediska standardizovaných výrobků. Odběratelé tedy disponují značnou vyjednávací silou. Projevuje se velký tlak na cenu a na kvalitu nejen u veřejných zakázek.

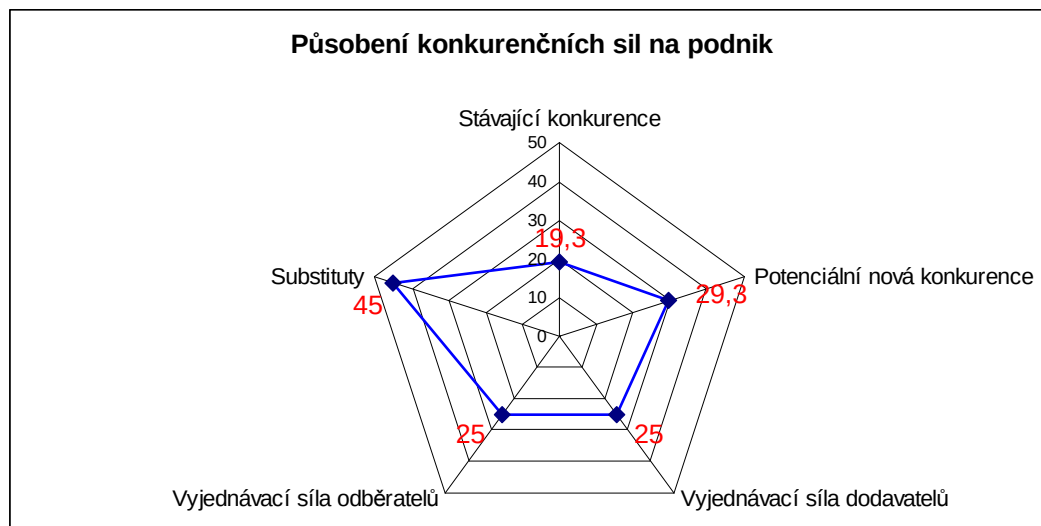
SUBSTITUTY – substituty se v tomto odvětví vyskytují jen v mírné formě a jsou omezeny pouze na některé druhy výkonů, nemohou se tedy plně využít u všech typů realizací. Jedná se především o levnější optické materiály, které jsou využívány při velkém tlaku na cenu, a týkají se pouze elektromateriálu. Hrozba substitutů z jiného průmyslového odvětví zde zatím není na silné úrovni.

V následující tabulce je vyhodnocení vlivu konkurenčních sil, které jsou ohodnoceny bodovou stupnicí od 1 do 10, a každému vlivu je přiřazena váha. Vliv hodnocený číslem 10 je pozitivní, zatímco čísla blízká se k číslu 1 jsou považována za negativní. Celkové hodnocení je závislé na přiřazené váze jednotlivým vlivům.

Tabulka č. 5: Vyhodnocení vlivu konkurenčních sil

Faktor	Vliv	Váha	Celkové hodnocení
	1 - negativní	1 - nejnižší	
	10 - pozitivní	5 - nejvyšší	
Stávající konkurence			
Počet konkurentů	2	5	19,3
Know how	7	4	
Míra diferenciací služeb	4	5	
Potenciální nová konkurence			
Vstupní náklady do odvětví	7	3	29,3
Loajalita zákazníků	7	5	
Cenová politika	2	4	
Vyjednávací síla dodavatelů			
Koncentrace dodavatelů	8	5	25
Náklady na subdodávky	3	5	
Platební podmínky	4	5	
Vyjednávací síla odběratelů			
Koncentrace zákazníků	7	5	25
Citlivost platební lhůty	3	5	
Citlivost na cenu	5	5	
Substituty			
Neexistence substitutů	9	5	45

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 7: Grafické znázornění působení konkurenčních sil na podnik
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tabulka č. 5))

Vyhodnocením Porterova modelu pěti konkurenčních sil jsem stanovila následující významné příležitosti a hrozby.

Za zásadní hrozbu je považován současný stav konkurenčního prostředí, ve kterém působí velké množství konkurentů, dále je to cenová politika potenciální nové konkurence, která se snaží držet ceny na nízké úrovni. Vyjednávací síla dodavatelů a především náklady na subdodávky představují pro firmu reálné ohrožení, vzhledem k její finanční situaci. Vyjednávací síla odběratelů zaujímá také poměrně významnou pozici reálného ohrožení a to zejména z cenového tlaku a dalších obchodních podmínek. V celkovém souhrnu má nová potenciální konkurence středně silný vliv.

Příležitosti vidím v rozšíření působnosti na tuzemském trhu především vybudováním oblastních poboček a skladů, a v možném rozšíření na zahraniční trh, kde díky know-how může firma posílit svoje celkové postavení v odvětví. Rozvoj na zahraniční trhy by však musel být podloženou řadou analýz možných příležitostí a rizik.

Podnik by měl dále uvažovat o rozšíření svého portfolia, především o další nabízené služby a neustále se zajímat o inovace používaných technologií, i když substituty v tomto odvětví prozatím nemají nikterak silné postavení.

2.6 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Tvrdé elementy

2.6.1 Strategie firmy

Strategie firmy vyjadřuje jakými způsoby a cestami je dosahováno vizí a poslání podniku. Strategií společnosti Fibertech s.r.o., je poskytovat výstavbu telekomunikačních sítí a slaboproudých systémů jak „na klíč“, tak i jako jednotlivé soubory. Strategie se upírá nejen na zakázky menšího charakteru, ale i na výstavbu metropolitních sítí a dalších, pro společnost významných zakázek v rámci celé České republiky i mimo ní.

Současná strategie firmy je založena na zvyšování rozsahu nabízených služeb a produktů v rámci své nabídky, s cílem získat a udržet co nejnižší režijní náklady, aby společnost byla více konkurenceschopná. Strategické síly společnosti se upírají na cenovou politiku, která odpovídá jednak kvalitě a rozsahu, a jednak i konkurenceschopnosti.

Společnost zastává názor, že úspěšná společnost má mít vizi, kterou chce posouvat svět dopředu. Společnosti holdingu SUMO GROUP jsou proto společnostmi s vizí posilovat energetickou nezávislost prostřednictvím inovativních řešení a podporovat rozvoj alternativních technologií. Vize společnosti odráží neustálý vývoj telekomunikačního odvětví a zlepšování procesů s ním souvisejících (38).

Snahou firmy je růst společnosti rozšiřováním působnosti nejen v rámci tuzemského trhu, ale i v rámci zahraničí na základě řady zahraničních referencí a posílení postavení společnosti i na průmyslovém trhu. V současné době se společnost snaží o výstavbu vlastní optické sítě v menším městě.

2.6.2 Struktura firmy

Společnost začátkem roku 2014 zaměstnává zhruba 6–9 zaměstnanců a řadí se tak mezi malé podniky, které jsou vymezeny počtem zaměstnanců méně než 50. Počet zaměstnanců je ve společnosti hodně proměnlivý a v sezóně, tedy v období od dubna do listopadu, činí 15–20 osob.

Organizační struktura firmy odpovídá členění funkční organizační struktury, která řadí zaměstnance spojené s podobnými pracovními úkoly v daném úseku podniku do jedné skupiny. Funkční organizační struktura zobrazuje rozdělení podniku na jednotlivá oddělení zastoupená ekonomickým oddělením, obchodním oddělením a projektovým oddělením. Každá linie oddělení je zastoupena osobou odpovědnou za výsledky a chod daného úseku.

Ekonomické oddělení je zastoupeno ekonomickým ředitelem, účetní a fakturantkou.

Ekonomický ředitel odpovídá za proplácení přijatých faktur, vymáhání pohledávek, splatnosti faktur a za financování zakázek. Účetní má na starosti zaúčtování faktur, DPH, odvody a výplaty zaměstnanců. Fakturantka vede pokladní záznamy, zakládá přijaté faktury a komunikuje přímo s účetní.

Obchodní oddělení spadá do působnosti obchodního ředitele, který má na starosti komunikaci se zákazníky spojenou s přípravou nových nabídek a samotné hledání nových zakázek.

Obchodnímu řediteli se přímo zodpovídá asistentka, která je odpovědná za doručování cenových nabídek. Obchodně technický zástupce v podniku jedná se zákazníky a podává návrhy technických řešení. Pracovní pozice rozpočtáře obnáší přípravu rozpočtů na zakázky a přípravu cenových nabídek k drobným zakázkám.

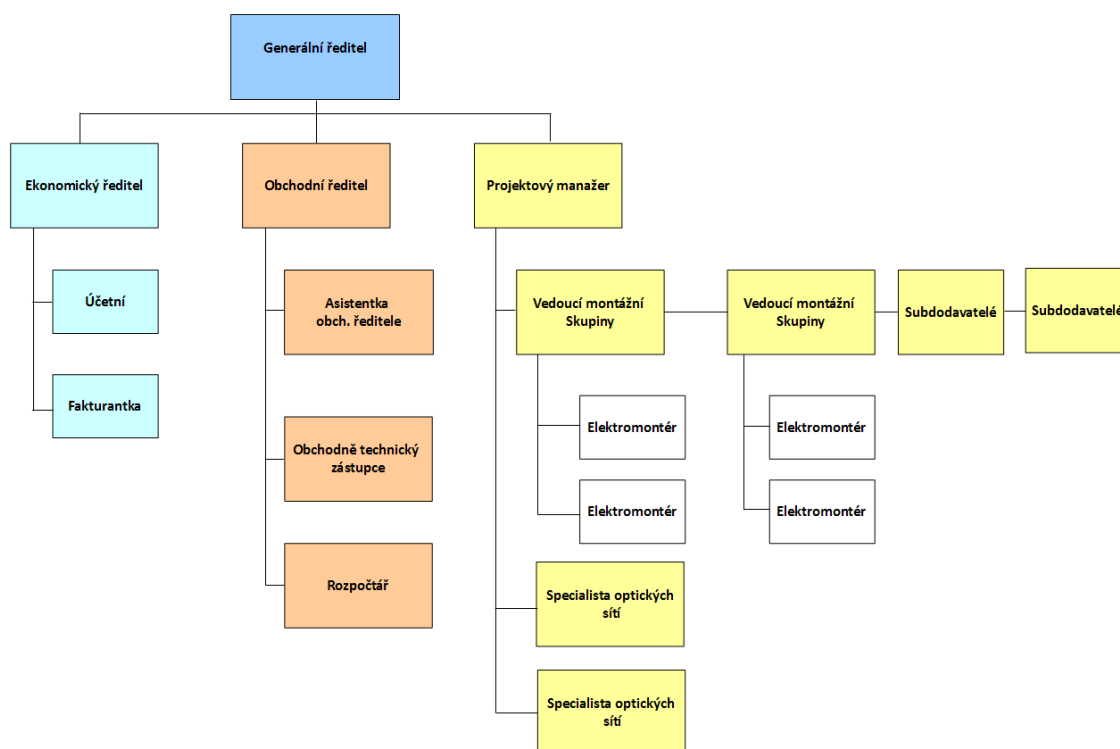
Projektové oddělení je nejrozsáhlejším úsekem podniku a zaměstnává odborníky z odvětví.

Do kompetencí projektového manažera patří rozdělování týmů na zakázky, hlídání a dodržování termínů realizace, přebírání staveb od zákazníků a naopak, dokumentace skutečného provedení, vedení evidence subdodavatelů, řešení stavebních povolení na místních úřadech, komunikace a spolupráce s projektanty, a v neposlední řadě zajišťování materiálu na zakázky.

Projektovému manažerovi se zodpovídají dva vedoucí montážních skupin, kteří mají na starosti vždy dva elektromontéry. Vedoucí montážních skupin vedou stavební deník, zajišťují podklady spolu s fotodokumentací a vedou montážní skupinu. Dále zajišťují materiál na jednotlivé zakázky, přebírají stavby od projektového manažera a fyzicky předávají stavby zákazníkům.

Projektovému manažerovi se dále zodpovídají specialista optických sítí a nákup služeb. Specialista optických sítí zajišťuje veškeré činnosti kolem optických vláken jako je komplexní měření optických vláken, sváry optických vláken, dále zajišťuje podklady a výpomoc při záfucích optických kabelů. Složka nákupu služeb má na starosti objednávání materiálu na sklad, vyhledávání výhodných dodavatelů a objednávání materiálu pro zakázky dle pokynů projektového manažera.

Veškeré složky podniku spolu úzce souvisí a spolupracují spolu. Proces koordinace aktivit v jednotlivých úsecích má na starosti nejvyšší top management, který se odpovídá jednateři firmy a generálnímu řediteli v jedné osobě.



Obrázek č. 6: Schéma organizační struktury podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (interní zdroje firmy))

2.6.3 Systémy

Společnost v současné době nevyužívá žádného formálního informačního systému. Jako komunikační systém je v organizaci využívána emailová komunikace a sdílení kalendářů, které supluje chybějící informační systém. Dále jako zdroj informací slouží tabulky jednotlivých realizací, dokumentové složky jednotlivých oddělení a pracovníků a interní dokumenty firmy. Systém odměňování je založen na hodnocení realizačních protokolů vztahujících se k jednotlivým zakázkám.

Dopravní systém nemá podobu žádného informačního dopravního systému, ale organizuje se za pomoci komunikace generálního ředitele s projektovým ředitelem.

Měkké elementy

2.6.4 Styl řízení

Styl vedení lidí v organizaci odráží autoritativní styl řízení. Rozdělování pravomocí spadá do kompetence spolumajitelů firmy, z nichž největší váhu má generální ředitel. Generální ředitel deleguje odpovědnost projektovému manažerovi, který má pod sebou realizační oddělení a rozděluje pracovní úkoly jednotlivým složkám pracovních skupin. Ředitelé jednotlivých oddělení odpovídají za odvedené výsledky celého týmu a předkládají je generálnímu řediteli.

2.6.5 Spolupracovníci

Společnost působí v náročném oboru, který se vyvíjí a potřebuje specializované odborníky, kteří mají potenciál zkušeností. Pro práci s novými technologiemi nechává firma své zaměstnance certifikovat seriózními vzdělávacími instituty předních firem v oboru. Odpovídající kvalifikace představuje v oboru optických sítí základní pilíř kvality. Investicemi do celoživotního vzdělávání zaměstnanců investuje rovněž do zákaznickova pohodlí a bezpečí. Zaměstnanci působící ve společnosti disponují certifikáty uvedenými v kapitole 2.7.2.

Ve společnosti je zaveden systém odměn, který je založený na splnění úkolů souvisejících s realizačním protokolem u každé zakázky. Systém náboru zaměstnanců na nové pozice je řízen přes Pracovní úřad, kde společnost eviduje své inzeráty a Pracovní úřad je rozmisťuje na pracovní portály.

2.6.6 Sdílené hodnoty

Organizační kultura vyjadřuje soubor principů a norem chování, podle kterých by se měli řídit všichni zaměstnanci. Sdílené hodnoty interpretují firemní kulturu, která je zaměřená na spokojenost zákazníků a kvalitu poskytovaných služeb a dodávek, které realizují. Právě tyto hodnoty považuje společnost za důležité v rámci konkurenceschopnosti.

2.6.7 Schopnosti

Společnost si zakládá nejen na profesionální zdatnosti pracovníků, ale i na jejich neustálém vzdělávání v rámci školení a vychovává si tak kvalitní a loajální zaměstnance. Podnik vyniká schopností rychle reagovat na podněty zákazníků spolu s rychlou realizací jejich zakázek. Tento atribut je mezi zákazníky velmi ceněn a posiluje konkurenceschopnost podniku mezi ostatními subjekty.

2.7 Analýza hodnotového řetězce

2.7.1 Primární činnosti

Řízení vstupních operací

Distribuce nakoupeného optického materiálu a výrobků, uvedených v kapitole 2.8.1, je řešena kamionovou dopravou dodavatele, od kterého se materiál či zboží nakupuje. Cena dopravy je ovlivněna formou spolupráce, díky níž se podniku daří realizovat dopravu velmi výhodně. Pro následné skladování je využíváno skladu firmy zhruba v 70 % případů, nebo přímo provozovny podniku v závislosti na množství a hodnotě dodávky. Možnosti skladování většího množství nakoupeného materiálu jsou z důvodu nedostatku skladovacích míst poněkud omezenější. Rozdělování naskladněných vstupů zajišťuje realizační tým podniku, který danou zakázku realizuje. Výše zásob je určována objednávkami zákazníků. Firma plánuje v horizontu 2 let, vytvoření poboček firmy zároveň se skladovacími prostory, a to nejen v Pardubickém kraji, ale i v krajích přilehlých.

Výroba a provoz

Podnik se nezabývá výrobou výrobků, nýbrž jejich prodejem a montáží. Realizaci každé zakázky optické výstavby předchází zpracování projektové dokumentace a návrh realizace řešení v závislosti na geografické a urbanistické situaci. Po projednání řešení a dokumentaci následuje realizace, tedy pokládka rozvodů optických vláken. Další etapou je výstavba spojování a na závěr zakončení optických kabelů. Realizace zakázky obsahuje též průběžné a závěrečné měření přenosových a rozptylových parametrů speciální technikou, kterou společnost vlastní. Firma svojí flexibilitou a cenou montáží, využívá konkurenční výhody oproti jiným konkurentům. Cena montáží je na cenově nižší úrovni oproti cenám konkurenčních firem, z důvodu relativně přijatelných režijních nákladů, i když má firma úsilí na tom tyto náklady neustále snižovat a držet nižší hladinu, a také z důvodu politiky nižší ziskovosti z jednotlivých montáží.

Řízení výstupních operací

Příjem objednávek ve společnosti zajišťuje obchodní oddělení, které objednávky dále předává projektovému oddělení k samotné realizaci. Vnitropodniková doprava je zajišťována realizačním týmem s využitím firemních nákladových vozidel, s jejichž pomocí je dodávka materiálu dopravena na místo realizace zakázky. V případě, že s dodávkou souvisí značně zvýšená náročnost jak finanční tak i manipulační, pak je volena přímá distribuce dodávky dodavatelskou společností přímo na místo realizace zakázky. Celková doba realizace se tak odvíjí od rozsahu a náročnosti konkrétní zakázky spolu s průběhem distribuce dodávky materiálu.

Marketing a odbyt

Společnost využívá určité marketingové propagace, která jí umožňuje oslovovat specifické spektrum zákazníků. Jedná se především o součinnost s holdingem, která prezentuje firmu skrz své aktivity. Nevýhodou je však, že firma nemá vytvořeny, kromě provozovny, žádné další obchodní sítě, například v podobě poboček firmy. Společnost využívá webových stránek, reklamy sestávající z polepů firemních vozů a vlastních děl. Jako důležitý prvek vystupují vztahy s veřejností, kterými se firma snaží vyjádřit svoji společenskou odpovědnost. Majitel společnosti jedná se zákazníky osobně, čímž společnost vyjadřuje rovnocenné jednání a každé zakázce tak přikládá tu nejvyšší váhu.

Informace o platebních podmínkách a slevách uvádím v kapitole 2.8.2. Celkově marketingové aktivity firmy nejsou významněji rozvinuty oproti konkurenci, a proto je zde prostor pro jejich rozvoj. Rychlou reakcí a realizací zakázek, která je zajišťována odborným realizačním týmem a uzavřenou spoluprací s dodavateli, však disponuje významnou konkurenční výhodou.

Servisní služby

Významnou hodnotou pro zákazníka jsou servisní služby, které společnost poskytuje, a kterými jsou záruční a pozáruční servis provedených zakázek a non-stop servisní telefonická linka. Samozřejmostí je zhotovení kvalitní projektové přípravy na míru zákazníkům a v případě velkých a komplexních projektů má firma možnost využít zázemí holdingu. Podrobnější informace o servisních službách uvádím v kapitole 2.8.1.

2.7.2 Podpůrné činnosti

Obstaravatelskou činnost

Nákup vstupů je postaven na spolupráci s řadou dodavatelů, kteří realizují dodávky elektromateriálu. Nejčastěji firma využívá dodávek optického materiálu a výrobků od velkoobchodů, téměř v 70 % případů nebo od distributorů zahraničních dodávek, se kterými má navázanou oboustranně prospěšnou spolupráci. Komunikaci s dodavateli má na starost obchodní oddělení nejčastěji zastoupené majitelem společnosti, obchodním ředitelem.

Technologický rozvoj

V rámci konkurenčního boje v náročném oboru, závisí na využívání nejnovějších technologií. Firma vlastní know-how používaných technologií a disponuje tak určitou konkurenční výhodou na trhu. Dále věnuje dostatečnou pozornost výběru kvalitních optických materiálů, díky nimž poskytuje kvalitní služby. V současné době společnost a zaměstnanci společnosti vlastní tyto vybrané certifikáty v oboru optických sítí:

- Certifikát OFA – trubičkový systém
- Certifikát Alternativo – závěsné optické kabely
- Certifikát Honeywell – projektování a montáž EPS ESSER FlexES
- Certifikát PROFiber Networking CZ – vláknová optika
- Certifikát Solarix – kabelážní systém

Společnost vlastní výše uvedené certifikáty, vyjma certifikátu systému řízení kvality, který by silně podpořil schopnost konkurence podniku (39).

Řízení pracovních sil

Firma se při výběru zaměstnanců zaměřuje na specializované odborníky a pracovníky ochotné odvádět kvalitní práci. Pro výběr odborných zaměstnanců používá matici kompetenčního modelu. Výběr pracovníků na nové pozice je většinou uskutečňován přes Pracovní úřad. Zaměstnanci podstupují během roku řadu školení a certifikací technického směru. Společnost má ve firmě nastavený systém odměn, na základě kvalitně odvedené práce, který je také zmíněn v kapitole 2.6.5., a který se velmi osvědčil výslednou redukcí chyb a nepřesností téměř o 30 % ve většině případů.

Infrastrukturu podniku

Organizační struktura firmy odpovídá členění funkční organizační struktury. Činnosti v podniku jsou zajišťované útvarem ekonomickým, obchodním a projektovým. Ekonomický útvar má na starosti finanční stránku podniku a komunikaci s úřady. Obchodní oddělení zastupuje společnost navenek, komunikuje se zákazníky, dodavateli a širokým okolím a představuje hybnou sílu organizace.

Nejrozsáhlejším útvarem je projektové oddělení, které svojí činností realizuje cíle podniku. Všechny zmiňované útvary jsou založené na vzájemné spolupráci a podílejí se tak efektivně na chodu podniku.

2.8 Analýza marketingového mixu

Marketingovou strategií firmy je mít sestavený marketingový mix způsobem, kde budou jednotlivé prvky vzájemně propojeny tak, aby pomáhaly vytvářet hodnotu pro zákazníka s ohledem na konkurenční výhody.

2.8.1 Produkt

Společnost se svými podnikatelskými aktivitami řadí mezi montážní společnosti. Předmětem činnosti je překupní činnost a dále prodej s montáží, projekce, instalace a podpora optických sítí a aktivních technologií. Produkty společnosti tvoří celkem čtyři kategorie.

Optické sítě

Optická síť představuje informační dálnici, která slouží pro přenos dat. Společnost dodává optické sítě jako jednotlivé soubory nebo „na klíč“ zákazníkům. Optický materiál ve firmě tvoří prioritní podíl a zaujímá přední postavení mezi všemi ostatními produkty.

Nabízené služby v rámci výstavby optických sítí:

- projektová dokumentace
- trasování
- výstavba
- spojování optických kabelů
- zakončení optických kabelů do konektorového rozhraní
- průběžné a závěrečné měření přenosových a rozptylových parametrů
- výpočet a instalace rezervní kapacity
- záruční a pozáruční servis.

Nejpoužívanějším materiálem ve společnosti jsou optické kabely a HDPE chráničky.

Slaboproudá zařízení

- Elektronická zabezpečovací signalizace (EZS)
- Elektronická požární signalizace (EPS)

- Nouzové zvukové systémy (ER, MR)
- Přístupový systém (ACS)
- Sledování prostoru (CCTV a IP kamerové systémy)
- Anténní systémy (STA)
- Strukturovaná kabeláž

Servis

Společnost má zřízenou non-stop servisní telefonickou linku, která zabezpečuje bezchybný provoz slaboproudých technologií. Servis je zajišťován servisním vozidlem a servisním týmem vybaveným profesionální technikou.

Poskytované servisní služby jsou nabízeny v modulech Basic, Standard, Exclusive a Ultimate. Jednotlivé modely jsou odstupňované v poměru ceny a úrovně nabízených služeb. V případě specifických požadavků zákazníka je nabídnuto individuální řešení (40).

Tabulka č. 6: Nabízené moduly servisních služeb

Modul	Doba nástupu na zjištění závady do	Cena v Kč vč. DPH / měsíc
Basic	12 hodin	3.000 Kč
Standard	6 hodin	5.000 Kč
Exclusive	4 hodin	10.000 Kč
Ultimate	2 hodin	15.000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku firmy))

Projekty

Slaboproudá technologie si žádá kvalitní projektovou přípravu, a proto firma od svého vzniku buduje vlastní projekční zázemí a zaměřuje se na výchovu vlastních projekčních odborníků, internistů i externistů.

Společnost zhotovuje projektové přípravy dle potřeb zákazníků a umožňuje tak efektivní realizaci s optimálními náklady.

2.8.2 Cena

Cenová politika společnosti je součástí marketingové strategie, která se snaží o dosažení nižších režijních nákladů, které společnosti vznikají, avšak ne na úkor kvality poskytovaných výrobků či služeb. Ceny výrobků a služeb odráží měřítko ceny versus užitné hodnoty.

Firemní strategie tvorby cen vychází nejčastěji z nákladově orientované tvorby cen. Nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují výši cen jsou pro podnik náklady na optický materiál, velikost, typ a náročnost zakázky, kurzové rozdíly, forma distribučních sítí, míra využití pracovních sil a další.

Cenotvorba zakázek se odvíjí od druhu zakázky a používaných optických materiálů. Například u výstavby optických sítí ovlivňuje nejvíce cenotvorbu montáž, která tvoří 70 %–80 % celkové ceny. Celkovou cenu dotváří dodávka optického materiálu a ostatní náklady spojené s realizací. Jiná situace je v případě slaboproudých systémů, kde samotná dodávka materiálu ovlivňuje výši ceny zhruba mezi 60 %–80 % a montáž cenu dotváří.

Výslednou cenu ovlivňuje také kvalita používaného optického materiálu a systémů. Certifikované výrobky a systémy jsou samozřejmě nákladnější a projevují se tak značně na výsledné ceně.

Platební podmínky

Platební podmínky se liší vzhledem k velikosti a finanční náročnosti zakázky. Menší zakázky společnost fakturuje na konci realizace díla. U větších zakázek společnost fakturuje vždy na konci měsíce skutečné provedení dílčích prací. Toto nastavení platebních podmínek odráží finanční náročnost odvětví z hlediska dodávek od dodavatelů. U partnerských dodavatelů platba za použitý materiál probíhá na fakturu, kde je okamžitá splatnost v rozmezí 14–30 dnů. Noví dodavatelé v tomto odvětví vyžadují většinou platbu předem. Úhradu zákazníci provádějí až po řádném protokolárním předání zakázky a splatnost se většinou pohybuje v rozmezí 90–120 dnů.

Slevy

Společnost poskytuje množstevní slevy, které závisí na rozsahu realizované zakázky. Slevy se týkají například pokládky a budování optických sítí, kdy při překročení určité vzdálenosti je poskytnuta sleva z montáže.

2.8.3 Distribuce

Distribuční cesta ve společnosti začíná objednávkou od zákazníka, který definuje své požadavky a potřeby. Přijatá objednávka je přidělena realizačnímu oddělení, které má na starost výběr nejvhodnějšího dodavatele. U dodavatele, který nejlépe splňuje nároky na zakázku je zadána objednávka. Následně je zboží kamionovou dopravou dodavatele dopraveno do skladu nebo přímo do provozovny firmy. Ze skladu je zboží odebíráno realizačním týmem a montážníky, kteří danou zakázku realizují. U dodávek, které by znamenaly časovou, značně fyzickou či jinou náročnost s přesunem naskladněného materiálu ze skladu, je zvolena přímá cesta dodávky na místo realizace zakázky. Celková doba realizace se odvíjí od rozsahu a náročnosti konkrétní zakázky.

2.8.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace významně ovlivňuje celou podnikatelskou aktivitu firmy a souvisí s mírou konkurenceschopnosti a společnost si tuto skutečnost plně uvědomuje. Marketingový komunikační mix společnosti sestává z mnoha složek.

Součinnost holdingem

Základní propagace společnosti je vedena skrz holding, který firmu zmiňuje a uvádí jak na svých webových stránkách, tak i v newsletteru holdingu Sumo Group, který vychází čtvrtletně pod názvem SUMEC. Newsletter SUMEC informuje o úspěších a o plánovaných aktivitách firmy. Zmiňuje také účast na významných akcích, kterých se firma účastnila.

Webové stránky

Společnost se prezentuje vlastními webovými stránkami, které vyhlíží velmi moderní vizualitou. Celý koncept webu je navržen tak, aby se návštěvníci rychle zorientovali a komfortně našli požadované informace. Na stránkách je kompletní katalog nabízených výrobků a služeb. Chybí zde informace o účasti na konferencích a výstavách, a o právě

probíhajících aktivitách firmy je zde pouhá zmínka. Nedostatkem webu je nefunkčnost ikon propojujících na sociální síť Facebook, LinkedIn, Twitter a Google+, které ovšem návštěvníka na požadované stránky nepřesměrují. Významný zdroj informací představuje pro návštěvníky souhrn referencí, a to včetně fotografické dokumentace zakázek. Výhodou je pro návštěvníky webu i kontaktní formulář v případě dotazů. V neposlední řadě společnost na svém webu informuje veřejnost o volných pracovních pozicích ve firmě.

Účast na konferencích

Společnost je prezentována na telekomunikačních konferencích, kterých se pravidelně účastní. Zmínka o těchto aktivitách však není uvedena na webových stránkách společnosti. Informace o účastech na konferencích a výstavách obsahuje pouze newsletter holdingu SUMEC.

Reklama

Jedním z prvků komunikačního mixu je i reklama, kde firma využívá formy polepů firemních aut a označování svých vlastních děl na veřejných místech. Jde například o polepy rozvaděčů apod. Tato forma reklamy není pro společnost příliš nákladná oproti jiné formě reklamy. Jiné konkrétní nástroje reklamy nejsou ve společnosti využívány.

Sponzoring

Dalším prvkem komunikačního mixu jsou vztahy s veřejností, díky kterým se firma snaží realizovat a podporovat děti a mládež. Podpořila například rodinné centrum Sluníčko v Přelouči částkou 10.000 Kč, díky čemuž si mohlo centrum pořídit dětský balónkový bazén. Poděkování společnosti uveřejňuje na svých webových stránkách (41).

Společnost dále podporuje oddíl malé kopané FC Ambassadors z Pardubic, kterým sponzoruje sportovní dresy a pronájem tréninkových prostor (41).

2.9 Finanční rámec firmy

Finanční přehled a vybrané finanční ukazatele společnosti FiberTech, s.r.o, jsou posuzovány za období roku 2010 až roku 2013. Nejvíce poukazují na finanční situaci v roce 2013. Všechny uvedené číselné údaje jsou v celých tisících Kč.

2.9.1 Rozvaha

Z rozvahy za rok 2013 vyplývá, že položka celková aktiva a celková pasiva firmy mají každá hodnotu 4. 076 Kč. V tabulce níže je znázorněn vývoj celkových aktiv a pasiv od roku 2010 do roku 2013 i s % vyjádřením (42).

Tabulka č. 7: Vývoj celkových aktiv a pasiv v podniku

Rok	Hodnota v tis. Kč	% vyjádření
2010	400	--
2011	9517	22,7925
2012	3269	-0,6565
2013	4076	0,0124

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (42))

Největšího nárůstu aktiv a pasiv dosáhla firma v roce 2011, kdy nárůst byl téměř o 2 279,25 % a to z důvodu navýšení oběžných aktiv, v případě podniku se jedná o optický materiál, na 9.167 Kč, a zároveň krátkodobých závazků z obchodního styku na 8.295 Kč. V roce 2013 tvoří krátkodobé pohledávky téměř 50,07 % celkových aktiv a krátkodobé závazky 43,18v% celkových pasiv. Základní kapitál v tomto roce představoval 34,64 % celkových pasiv (42).

2.9.2 Výkaz zisku a ztrát

Výnosy za rok 2013 činily celkem 10.712 Kč, z toho největší podíl zaujímají tržby z prodeje služeb s podílem 93 % a hodnotou 9.963 Kč a oproti roku 2012 se vyznačují poklesem o 1.044 Kč. Z přehledu nákladů za rok 2013 je nejvýrazněji zastoupena výkonová spotřeba v hodnotě 6.914 Kč, cca 65 %, která se týká nákladů na materiál a energie, kde se projevují náklady především na optický materiál. Dále osobní náklady tvořící 28 % v hodnotě 2.959 Kč představující mzdy zaměstnanců. Odpisy dlouhodobého a nehmotného majetku představují v nákladech 3,7 % s číselnou hodnotou 398 Kč (42).

2.9.3 Ukazatele zadluženosti

Jako ukazatele zadluženosti uvádím celkovou zadluženost firmy, která zobrazuje míru krytí majetku společnosti cizími zdroji podniku a koeficient samofinancování, tedy podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech firmy v letech 2010–2013.

Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti podniku

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost (v %)	3,25	96,46	53,87	64,67
Koeficient samofinancování (v %)	96,75	3,49	41,2	34,64

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (42))

Celková zadluženost podniku byla nejnižší v roce 2010, kdy si podnik většinu aktiv financoval z vlastních zdrojů (96,75 %). V následujícím roce byla situace opačná a finanční stabilita podniku hluboce poklesla. V roce 2013 podnik využíval k financování aktiv ze 65 % cizí zdroje (42).

Zhodnocením finanční situace podniku jasně vyplývá, že výstavba optických sítí a služby s ní spojené se podílí téměř většinovým podílem na celkových výnosech podniku. Optimálnější by pro podnik bylo snížit celkovou zadluženost alespoň na 50 %.

2.10 SWOT analýza

V následující tabulce jsou zobrazeny nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby hodnoceného podniku ve vztahu ke konkurenceschopnosti.

Tabulka č. 9: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Propagace prostřednictvím holdingu Know-how používaných technologií Sponzoring Kvalifikace personálu Technické vybavení Úroveň kvality služeb Získané reference Schopnost flexibility	Míra financování cizími zdroji Větší fluktuace personálu Nedostatek marketingových aktivit Chybějící certifikace ISO Slabší portfolio služeb Množství produktů Nedostatek poboček a skladů Nedostatečná cenová podpora prodeje
Příležitosti	Hrozby
Rozvoj poboček a skladů Rozšíření spolupráce s dodavateli Rozvoj marketingových aktivit Rozšíření portfolia nabízených služeb Podpora a výchova studentů	Vyjednávací síla dodavatelů Korupce Sezonní výkyvy poptávky Růst konkurenčních firem na trhu Cenová politika konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzájemné vztahy SWOT analýzy jsem posuzovala z hlediska vlivu a intenzity, kterou na sebe působí. Pro hodnocení jsem použila bodovou škálu od čísla 1 do čísla 5. Pozitivní vztah je zastoupen kladnými čísly a negativní vztah je zastoupen zápornými čísly.

Tabulka č. 10: Matice SWOT analýzy

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	SO	WO
Hrozby (Threats)	ST	WT

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (43))

Legenda:

1 – žádný vztah (neovlivňují se)

5 – úzký vztah (ovlivňují se)

Tabulka č. 11: Výsledek vzájemného působení

	S	W
O	88	-44
T	5	47

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (43))

SWOT analýza je formulovaná ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Vyhodnocení vzájemného působení složek SWOT analýzy ukázalo, že silné stránky mají z pohledu konkurenceschopnosti velmi silný vliv na získání příležitostí a to zejména z důvodu schopnosti flexibility firmy, úrovni kvality služeb a technické vybavenosti, které se promítají ve všech oblastech příležitostí a poskytují výraznou konkurenční výhodu oproti konkurenci. Tyto nejsilnější stránky podporují rozšíření portfolia nabízených služeb, a také rozvoj poboček a skladů s ohledem na posílení konkurenceschopnosti. Celkově intenzita a vztah silných stránek na hrozby podniku je v pozitivní míře a podnik se musí snažit posilovat své silné stránky, aby nebyl ohrožen růstem konkurenčních firem.

Nejvíce slabou stránkou podniku je nedostatek marketingových aktivit, který spolu s nedostatkem poboček a skladů negativně ovlivňuje příležitost rozšiřování portfolia služeb a společnost díky nim hůře čelí hrozbě růstu konkurenčních firem na trhu. Celkově by tedy mělo dojít k posílení slabých stránek podniku a silné stránky by měly být využity v příležitostech takových způsobem, aby posílily konkurenceschopnost podniku (43).

3 VLASTNÍ NÁVRHY OPATŘENÍ

Návrhová část mé práce je zaměřena na vymezení návrhů opatření, která směřují k posílení konkurenceschopnosti podniku FiberTech s.r.o.

Návrhy vychází z výsledků analytické části a z cílů stanovených firmou a významně se opírají jednak o hodnotový řetězec, ve kterém analyzuji konkurenční výhody a jednak o SWOT analýzu, díky níž podávám návrhy eliminující slabé stránky podniku.

Stěžejní oblastí zájmu je marketing a marketingové aktivity firmy, na které z hlediska konkurenčního působení není uplatňován dostatečný důraz. Návrhy jsou doplněny o komplexní návrhy spojené s rozvojem podniku.

Strukturu vlastních návrhů opatření rozděluji na dvě části:

1. Marketingové činnosti
2. Ostatní činnosti

Tabulka č. 12: Struktura vlastních návrhů opatření

	Odkaz na kapitolu
Marketingové činnosti	3.2
Internetové stránky	3.2.1
Služba online poradce	3.2.2
Sociální síť	3.2.3
Systém slev	3.2.4
Monitorování konkurence	3.2.5
Ostatní činnosti	3.3
Budování poboček a skladů	3.3.1
Obchodní zastoupení	3.3.2
Investice do vnitropodnikového systému	3.3.3
Certifikace ISO	3.3.4
Půjčovna náradí	3.3.5
Výchova budoucích spolupracovníků	3.3.6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V části marketingových činností se zaměřuji na určité činnosti, které vymezují v teoretické části s odkazem na poslední odstavec kapitoly 1.6.1 a k dílčím činnostem přiřazuji jednotlivé návrhy. Do části ostatní činnosti zahrnuji činnosti nepřímo související s marketingovými nástroji.

Telekomunikační odvětví se vyznačuje zvýšenou konkurencí, a proto firma musí zvolit takové konkurenční jednání, aby byla schopná těmto silám čelit. Úroveň poskytovaných služeb a celkového jednání firmy musí odpovídat cíli firmy posílit své stávající postavení na tuzemském trhu a být schopným konkurentem v odvětví.

Návrhy řešení představují komplexní rámec oblasti, ve které se zaměřuji na rozvinutí konkurenceschopnosti podniku.

3.1 Cíle společnosti

Koncept cílů by měl být nastaven tak, aby firma mohla sledovat naplňování cílů a zhodnotit reálné výstupy.

Hlavní cíle

Hlavní cíl převzatý od společnosti představuje:

- posílit pozici na tuzemském trhu – telekomunikační činnost

Důraz na hlavní cíl v rámci posilování konkurenceschopnosti hraje velmi významnou roli. Tento cíl není vymezen dle pravidel SMART, ale sleduje celkově posilování a růst podniku a jeho povědomí na trhu. Společnost má zájem se nejvíce zaměřit na cíl spojený s budováním marketingových aktivit, které poskytují významnou konkurenční výhodu v konkurenčním boji. Oproti konkurenci je úroveň marketingových aktivit společnosti FiberTech, s.r.o, na nižší úrovni. Rozvojem a rozšířením marketingových činností se firma chce přiblížit alespoň k nejvýraznějším konkurentům, či je v některých činnostech převýšit.

Rozvoj marketingových aktivit úzce souvisí s dalším hlavním cílem posílit pozici na tuzemském trhu. Pokud firma nastaví tyto činnosti na odpovídající úrovni, může tak snáze čelit konkurenčnímu tlaku a posílit svoji pozici na telekomunikačním trhu.

Hlavního cíle by mělo být dosaženo v horizontu 2 let za předpokladu neustálého rozšiřování podnikových aktivit.

Dílčí cíle

Dílčí cíle představují:

- rozvoj a rozšíření marketingových aktivit
- zvýšení objemu zakázek firmy
- rozšíření portfolia nabízených služeb
- zlepšení logistických činností

Dílčí cíle napomáhají k dosažení hlavních cílů a podílí se na formování strategie firmy. Uvedené cíle a činnosti spolu úzce souvisí. Plánované rozšíření portfolia nabízených služeb spolu s optimálním řešením logistických činností, by se mělo pozitivně promítnout do zvýšení objemu zakázek. Dílčích cílů by mělo být dosaženo postupně v horizontu 6 měsíců až 1 roku.

Strategie firmy

Strategie firmy se opírá o výše uvedené cíle podniku a ubírá se směrem ke zvyšování hodnoty pro zákazníka a posilováním konkurenčních výhod. Pro posuzování růstu hodnoty pro zákazníka by firma měla využívat srovnání se srovnatelnou hodnotou, kterou může být hodnota konkurenčního výstupu (8).

Se strategií souvisí i o rozšiřování portfolia nabízených služeb a výrobků a rozvoj marketingových aktivit. Společnost chce za pomoci konkrétních návrhů, posílit své slabé stránky a optimálně čelit hrozbám.

3.2 Návrhy marketingových činností

3.2.1 Internetové stránky

Internetové stránky, na nichž se společnost prezentuje, jsou vytvořeny na míru společnosti a celému holdingu s profesionálním zpracováním, ale vykazují neaktualizované informace. Webové stránky si společnost aktualizuje svépomocí.

Realizace návrhu

Doporučovala bych se zaměřit na pravidelnou správu webových stránek spolu s aktualizací informací o probíhajících a uskutečněných projektech, které vykazují značnou hodnotu pro zákazníky. Tyto procesy mohou být ve společnosti svěřeny konkrétnímu pracovníkovi, který bude odpovídat za obsah a pravidelnou aktualizaci informací o dění ve společnosti a právě probíhajících zakázkách apod.

Realizace návrhu by začínala fází výběru vhodného pracovníka, který bude mít aktualizaci webu na starosti. Generální ředitel by s vybraným pracovníkem vyjednal formu a četnost aktualizací. Na základě požadavků by se pracovník staral o aktualizaci webu. Podklady pro tvorbu článků a aktualizací by byly předkládány generálním ředitelem, který by zároveň i uveřejněné aktualizace schvaloval.

Celkové náklady realizace návrhu

Aktualizace nebude svěřena externí společnosti, ale bude zajišťována pracovníkem firmy v rámci pracovních úkolů. Časové náklady představují zhruba 5 hodin čisté práce zadávání informací pracovníkem, který má na starosti aktualizaci, za jeden kalendářní měsíc. Finanční náklad pro firmu na zaplacení pracovníka odhaduji na **500 Kč/měsíc**.

Možná rizika spojená s návrhem

- nepřítomnost pracovníka – jedná se o případy, kdy je nutné aktualizovat webové stránky a zaměstnanec má například dovolenou. V tomto případě by měla mít, na dobu nepřítomnosti spravujícího zaměstnance, webovou úpravu na starosti jiná osoba, v nejlepším případě přímo generální ředitel.

Přínosy návrhu

Dle dosavadní návštěvnosti webových stránek, která činí zhruba 1 500 návštěv za měsíc, odhaduji, že pravidelnou aktualizací informací a informováním veřejnosti o aktuálním dění se navýší aktivita zákazníků na samotném webu o 30 %. Tento nárůst by zvýšil možnost uzavření zakázky.

3.2.2 Služba online poradce

Dále bych internetové prostředí společnosti doplnila o službu online poradce. Online poradce je desktopová aplikace, která umožňuje se zákazníky navázat aktivní kontakt již při prohlížení webových stránek. Návštěvník webu nevyužívá běžného kontaktního formuláře či možnost emailové komunikace, ale má možnost aktivně kontaktovat společnost přes chatové okno online poradce, kde může pokládat své dotazy či konkretizovat své potřeby. Tato služba je efektivní a zákazník dostane zpětnou vazbu do chatové komunikace téměř okamžitě bez zbytečného kontaktování emailovou cestou (44).

Realizace návrhu

Online poradce nabízí společnost Effectix, která se věnuje internetovému marketingu, která službu online poradce nabízí ve speciálních projektech s názvem Avatar X. Služba je dostupná v řadě Basic, Clasic, Premium a Business. V prvotní fázi musí firma kontaktovat společnost Effectix, která na základě požadavků firmy poradí s výběrem konkrétní řady a doplňkových produktů a dále následuje už jen instalace této webové služby na FTP firmy (44).

Cena jednotlivých řad online poradce

Tabulka č. 13: Ceník produktových řad služby online poradce

	Basic	Clasic	Premium	Business
Cena	3.509 Kč	7.139 Kč	11.979 Kč	24.079 Kč
Hosting	1.198 Kč	1.452 Kč	1.815 Kč	2.420 Kč
Online poradce	Ano	Ano	Ano	Ano
Operátoři	1x	2x	5x	10x
X analyzer	Ano	Ano	Ano	Ano
Social link	2.408 Kč	1.198 Kč	v ceně	v ceně
Inzerce super brigády	zápis 605 Kč	zápis 605 Kč	zápis v ceně	zápis v ceně
Školení	5.445 Kč/4/H	4.840 Kč/4/H	3.630 Kč/4/H	v ceně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (45))

Ceny jsou uvedeny vč. DPH.

Náklady online poradce řady Clasic

Pro firmu by byla v současné chvíli dostačující řada Clasic v pořizovací hodnotě 7.139 Kč. Spravování této služby je zpoplatněno ročním poplatkem 1.452 Kč. Počet operátorů je v této produktové řadě stanoven na 2. Dále existuje možnost dokoupení Social Linku za 1.198 Kč, který zasílá cenné reference a doporučení na sociálních sítích. Nástroj X analyzer je součástí každého balíčku a pomáhá při rozhodování, které internetové reklamy mají pro firmu smysl. Další doplňkově zpoplatněnou službou je možnost inzerce na internetových stránkách www.super-brigady.cz, kde zápis činí 605 Kč a v neposlední řadě, společnost může využít bloku školení využívání této služby, který je nabízen v hodnotě 4.840 Kč.

V případě růstu společnosti a vytváření poboček bych doporučovala změnu programu Clasic za program Premium, který nabízí až 5 operátorských účtů a Social link v ceně programu (45).

Celkové náklady realizace návrhu

V tabulce č. 14 jsou celkové náklady realizace návrhu. Zřízení této služby vyjde společnost na **13.431 vč. DPH** a každoroční udržovací poplatek je v hodnotě **1.452 Kč vč. DPH**. Ostatní služby jako je Social Link a inzerce si společnost může dokoupit v průběhu roku, ale prozatím nejsou pro firmu primární.

Tabulka č. 14: Celkové náklady na realizaci opatření

Zřízení služby	7.139 Kč
Hosting	1.452 Kč
Blok školení	4.840 Kč
Celkem	13.431 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tabulka č.13))

Možná rizika spojená s návrhem

- neochota zaměstnanců pracovat s online poradcem – zaměstnanci mohou vyjádřit obavy ohledně dotazů zákazníků. Na tuto službu jsou napojeni 2 hlavní pracovníci ze všech oddělení a na dotazy tak odpovídá oddělení, se kterým dotaz souvisí. Komunikace přes online poradce by byla součástí běžných pracovních úkolů během dne. Firma by měla zajistit školení této služby a zaměstnancům by

byl k dispozici sumární náhled počtu kontaktů přes tuto službu za celý měsíc ke sledování efektivity.

Přínosy návrhu

Pro zákazníka tato služba představuje komfortní a rychlý způsob zjišťování informací. Přidanou hodnotu pro firmu tvoří přehled o aktivitě návštěvníka na webu a další výstupy jako je například region, ze kterého pochází či prohlížené zboží. Online poradce by představoval zdroj konkurenční výhody, jelikož žádný ze 4 srovnávaných konkurentů touto službou nedisponuje.

Odhaduji, že zavedením online poradce se sníží počet emailové komunikace až o 70 % a tato služba tak zaznamená zhruba 50 kontaktů za měsíc. Vycházím z dosavadní situace v podniku. Služba zachytí i ty zákazníky, které běžně odradí zdoluhavá forma komunikace přes emailovou poštu. Tyto kontakty mohou představovat budoucí spolupráci a při reálném odhadu 5 navázaných spoluprací z 50 kontaktování, je návratnost návrhu vzhledem k pořizovací ceně okamžitá v prvním měsíci provozu, kdy vycházím z údajů o uzavíraných zakázkách společnosti.

Tato investice je pro firmu cenově dostupná a její hodnota zákazníkovi je mnohonásobně vyšší, a proto bych tedy doporučovala její zavedení.

3.2.3 Sociální síť

Společnost na svých webových stránkách zobrazuje propojení na sociální síť Facebook, LinkedIn, Twitter a Google+, které ovšem návštěvníka na požadované stránky nepřesměrují. Společnost by si měla v rámci firemního marketingu vytvořit a spravovat firemní profily a dát tak najevo uvědomění si moderně smýšlející organizace.

Vybrané 4 konkurenční firmy (*SITEL*, *INVEST TEL*, *SUPTel*, *Ariston*) nemají prozatím vytvořený firemní profil na Facebooku, tudíž by FiberTech spravováním firemního profilu získal prvenství v této konkurenční skupině.

Realizace návrhu

V případě, že by se firma rozhodla přikládat větší důraz na vytvoření a spravování firemního profilu na sociálních sítích Facebook a Twitter, doporučovala bych využít služeb firmy Effectix, která se zabývá online marketingem.

V případě řešení sociální sítě Facebook nabízí produkt Facebook správa, který je

nabízen ve 3 variantách: Basic, Standard, VIP.

Nejdříve si firma vybere variantu produktu a kontaktuje společnost Effectix. Pro začátek bych volila variantu Basic, která se skládá ze založení firemního profilu na Facebooku, naplnění firemního profilu informacemi o firmě a odkazy z webu klienta. Stará se o vkládání fotografií, dokumentů a článků a na závěr zasílá statistiky a výstupy ze samotné kampaně firemního profilu. Služby jsou základní charakteru, ale pro profesionální vzhled firemního profilu stačí. Po uzavření zakázky následuje budování firemního profilu (46).

Proces zakázky se skládá z pěti zón.

- Zóna přístupů – firma poskytuje přístupové údaje
- Zóna nasazení – nasazení statistického nástroje Google Analytics, který sleduje chování návštěvníků na stránkách i úspěšnost ve vyhledávacích
- Zóna Facebook – vytvoření přístupových údajů, návrh koncepce a obsahu kampaně
- Zóna správy – moderování firemního profilu (2x–3x týdně)
- Zóna statistik – poskytování statistik z kampaně (1x měsíčně) (47).

Náklady na produkt Facebook správa

Tabulka č. 15: Náklady spojené s produktem

Objednávka	Celé období	1 měsíc
3 měsíce	6.897 Kč	2.299 Kč
6 měsíců	12.342 Kč	2.057 Kč
12 měsíců	21.780 Kč	1.815 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (47))

Ceny jsou uvedeny vč. DPH

Celkové náklady realizace návrhu

Produkt Facebook správa ve variantě Basic bych doporučovala uzavřít na 3 měsíce s celkovou výší nákladů **6.897 Kč** vč. DPH. Období čtvrt roku průkazně stačí firmě na výsledky statistik úspěšnosti a aktivity na firemním účtu. Po období čtvrt roku by si firma správu firemního profilu spravovala sama za pomoci stejného pracovníka, který

má na starosti pravidelnou aktualizaci webu, jelikož by na sociální síť vkládal stejné informace a články jako na web. Časová náročnost realizace prostřednictvím svého zaměstnance by byla zhruba 2 hodiny za měsíc a finanční náklady by pro firmu představovaly **200 Kč** měsíčně. Vlastním spravováním firemního profilu by firma ušetřila 2.099 Kč.

Možná rizika spojená s návrhem

- nedbalý přístup zaměstnance – problém by představoval nedbalý přístup zaměstnance spravujícího firemní profil. Firma by tento problém mohla řešit výměnou spravujícího pracovníka nebo případně pokračováním využívání produktu Facebook Správa od společnosti Effectix

Přínosy návrhu

Firemní profil na Facebooku by firma mohla využívat pro uveřejňování odborných článků a novinek z odvětví telekomunikací a aktuálních informací o společnosti. Na profilu by byly uvedeny reference spolu s fotodokumentací a informace o právě probíhajících zakázkách.

Celkově lze Facebookovému firemnímu profilu přičíst pozitiva, která prezentují společnost jako moderně smýšlející organizaci, uvědomující si prezentování se cestou online marketingu.

3.2.4 Systém slev

Věrnostní slevy

Společnost má zavedený systém množstevní slevy pouze při odběru většího množství materiálu. Ve slevových pobídkách chybí zaměření se na stálé zákazníky, které by firma mohla podpořit souborem věrnostních slev.

Skonto

Odvětví telekomunikací je finančněji náročnější při realizaci zakázek, přičemž realizující firmy tyto zakázky financují z vlastních zdrojů a k úhradě dochází až při protokolárním předání díla či dodání materiálu. Problémem je délka doby splatnosti pohledávek, která velmi často dosahuje až 6 měsíců.

Realizace návrhu

Věrnostní slevy – slevy by se týkaly stálých zákazníků, kteří se vrací opakovaně, a jejich objem nákupů dosahuje určité výše. Většinou by se jednalo o slevy na zakoupený optický materiál – optické kabely. Sleva by byla vyjádřena procentuální sazbou z celkové výše uzavřeného obchodu a pohybovala by se v rozmezí 3–5 %.

Skonto – pro zmírnění následků pozdních úhrad by firma mohla zavést systém slev za předčasné splacení před dobou splatnosti – skonto. Skonto, sleva na celkové hodnotě zakázky by se pohybovala okolo 2 % z celkové hodnoty zakázky a představovala by tak významnou motivační složku v systému placení.

Přínosy návrhu

Věrnostní slevy – tento systém slev podpoří zákazníky, kteří využívají pro své nákupy více společností, a poskytnou jim tak důvod vracet se k FiberTechu, jelikož cenové objemy nákupů optického materiálu jsou často velmi nákladné.

Skonto – pro firmu by systém předčasného splacení znamenal nižší finanční zatížení při realizování zakázek a eliminoval by se částečně problém případných nedobytných pohledávek.

3.2.5 Monitorování konkurence

Společnost v současné době nevyužívá žádného systému monitorování konkurenčních firem, a proto bych firmě doporučovala, aby se začala zajímat o dění u svých konkurentů a měla o jejich aktivitách přehled.

Realizace návrhu

Vzhledem k velikosti organizace a finanční náročnosti monitoringu konkurence využitím specializovaných agentur doporučuji monitorování konkurence vlastními aktivitami. Do monitorování by firma měla zahrnout firmy nejen z měst Pardubice a Přelouč, ale i firmy z celého Pardubického kraje. V této práci se benchmarking týká čtyřech subjektů (*SITEL*, *SUPTEl*, *INVEST TEL*, *Ariston*). Důležité je identifikovat strategie, plány a silné a slabé stránky konkurenčních podniků, pro správné nastavení vlastní konkurenční strategie.

Zaměření benchmarkingu na:

- služby a produkty
- distribuční kanály
- způsoby komunikace
- marketingové aktivity

Monitoring konkurence může firma nejjednodušeji provádět *sledováním webových stránek konkurence*. Každý ze 4 námi porovnávaných subjektů provozuje vlastní webové stránky, které jsou zdrojem řady využitelných informací jako jsou: historie firmy, nabídka zboží a služeb, dodavatelé, reference zákazníků, marketingové aktivity, marketingové programy (slevy, bonusy), využívaná média (reklama v rádiu, letáky, polepy) a jiné.

Dalším způsobem srovnávání je využití *internetových vyhledávačů* (např. Google, Seznam), díky nimž firma může zaznamenat marketingové činnosti konkurentů v různých oblastech, vyhledat PR články a propagační materiály, vyhledat účast na výstavách a účast na projektech a další.

Benchmarking cenové politiky, konkurenčních firem v odvětví telekomunikací, není příliš snadný, jelikož cenová politika firem tohoto odvětví nebývá veřejně prezentována. Možností je získání informací o cenách jiným způsobem.

Náklady na realizaci návrhu

Srovnávání za pomoci vlastních aktivit pro firmu představuje značnou finanční úsporu, ale i přesto jsou s touto činností spojeny pro firmu určité náklady a to zejména čas pracovníků, kteří mají monitorování konkurence ve firmě na starosti. Měsíční náklady na monitoring odhaduji na **500 Kč**.

Možná rizika spojená s návrhem

- nedostupnost informací – při srovnávání firma nemusí najít všechny informace, které potřebuje a nebo jsou tyto informace neaktualizované. Firma by měla využívat více informačních zdrojů, výsledky hledání si poznamenávat, aby se k nim mohla vracet a v monitorování setrvat.

Přínosy návrhu

Výsledkem monitorování konkurence je identifikování oblastí konkurenčních výhod a slabých stránek konkurentů. Firma se může inspirovat řadou marketingových činností a využít je pro svůj prospěch. Nové marketingové činnosti přilákají nové zákazníky, což se projeví zvýšením návštěvnosti nejen webových stránek, ale i četností vyhledávání firmy v internetových vyhledávačích. Posílení marketingových aktivit firmy se může projevit růstem tržeb za služby a výrobky a celkově zvýšením pozitivního vnímání organizace.

3.3 Návrhy ostatních činností

3.3.1 Budování oblastních poboček a skladů

Společnost využívá provozovnu podniku v městě Přelouči a budovu sídla a skladu v Pardubicích, pro uskladnění nakoupeného materiálu. Nedostatek skladovacích prostor se projevuje při větších objemech zakázek.

Srovnání s konkurencí

Konkurenční společnost *SITEL, spol. s.r.o.*, má v ČR oblastní zastoupení v 8 městech nejen Pardubického kraje, a v zahraničí se jedná o zastoupení v Kazachstánu. Nejvíce však svoji pozici upevňuje existencí zahraničních dceřiných společností v Polsku, Maďarsku, Německu, Rusku a na Slovensku a Ukrajině (48).

Další konkurent *SUPTEL, a.s.* provozuje v ČR celkem 5 oblastních poboček a 1 pobočku má umístěnou i na Slovensku (49).

Společnost *INVEST TEL, s.r.o.* využívá sídlo firmy ve městě Klatovy i jako svoji jedinou pobočku (50).

Firma *Ariston, spol. s.r.o.* provozuje jedinou pobočku v městě Pardubice (51).

Realizace návrhu

Prozatím bych doporučovala vytvoření další jedné oblastní pobočky firmy zároveň se skladovacími prostory, v rámci Královehradeckého kraje s umístěním přímo do Hradce Králové. Zřízení pobočky, bych situovala dle možnosti pronájmu objektů s možností skladu a přikláněla bych se spíše k pronájmu nežli k samotné koupi obchodních objektů a to jak z hlediska finančního, tak i z hlediska menšího rizika v případě upuštění od

záměru provozování objektu. Hledání a úpravu vhodných prostor by firma zvládla vlastními silami.

Náklady na realizaci návrhu

Příkladem vhodného pronájmu jsou nebytové prostory v městské části Svobodné Dvory města Hradce Králové, které by firma mohla pro svoji činnost využít. Jedná se o kancelářské prostory se skladem o výměře 200 m² s cenou pronájmu **10.000 Kč/ měsíc vč. DPH (52)**.

Tabulka č. 16: Přehled nákladů na realizaci návrhu

Prvotní náklady		
Vybavení kanceláře	70.000 Kč	190.000 Kč
Vybavení skladu	100.000 Kč	
Práce na objektu	20.000 Kč	

Měsíční náklady		
Pronájem prostor	10.000 Kč	65.000 Kč
Personální náklady	50.000 Kč	
Energie a provoz	5.000 Kč	

Celkové náklady na realizaci v 1. roce		
Prvotní náklady	190.000 Kč	970.000 Kč
Pronájem prostor	120.000 Kč	
Personální náklady	600.000 Kč	
Energie a provoz	60.000 Kč	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové roční náklady na provoz dosahují částky zhruba **970.000 Kč**. Odhad nákladů, vyjma pronájmu, vychází na základě údajů již fungujícího zázemí firmy za předpokladu stejného rozsahu plánované pobočky a při využití 2 zaměstnanců.

Výnosy z realizace návrhu

S předpokladem fungování pobočky a skladu více jak 1 rok, s průměrnými měsíčními zakázkami srovnatelnými s již existující pobočkou, odhaduji výnosy za první rok provozu řádově na **5.000.000 Kč**. V dalších letech odhaduji vývoj výnosů zhruba na stejné úrovni, přičemž vycházím z údajů za předešlá období provozu podniku.

Možná rizika spojená s návrhem

- finanční náročnost – firma bude muset vynaložit více peněžních prostředků v 1. roce provozu nové pobočky a skladu. S touto možností musí počítat a vyhradit si dostatečný finanční obnos.

Přínosy návrhu

Zřízení oblastních poboček a skladů by se zefektivnil logistický proces přesunu a skladování nakoupeného materiálu, došlo by ke zvýšení tržeb a firma by také svým rozšířeným působením znatelně posílila svoje postavení mezi konkurenčními telekomunikačními společnostmi a mohla by tak lépe čelit odlivu zákazníků ke konkurenčním firmám. Posílila by také pro zákaznický přístup a orientaci na spokojenost zákazníků, kterým by byla více dostupnější.

Vybudování oblastní pobočky v Královéhradeckém kraji by se dalo uskutečnit v horizontu půl roku.

Zahraniční zastoupení

Rozvoj zahraničního zastoupení nebyl předmětem mé práce, nicméně v rámci konkurenceschopnosti by společnost měla do budoucna zvažovat i rozšiřování působnosti na zahraniční trhy, tak jako část její konkurence (SITEL, spol. s.r.o., SUPTel, a.s.). Existence na zahraničních trzích by pro společnost mohla představovat významné zakázky, rozšíření referencí a navázání výhodné spolupráce se zahraničními dodavateli. Záměr rozšíření působnosti na zahraniční trhy by však musel být podložen analýzami, které by zhodnotily možnosti a rizika plánovaného kroku, a proto tento návrh konkrétně nerozebírám. Analýza by se týkala obecného prostředí, ve kterém by firma působila, podmínek působení, konkurenčního prostředí, zákazníků, dodavatelů a mnoha dalších aspektů.

3.3.2 Obchodní zastoupení

Jako pozitivní fakt hodnotím osobní jednání majitele společnosti se zákazníky, avšak v případě prognózovaného vývoje firmy, kdy se očekává nárůst obchodních aktivit, by se mělo osobní jednání majitele zaměřovat spíše na významnější zákazníky a pro jednání o menších zakázkách by měly být zvoleny další kompetentní osoby. Z výše

uvedeného důvodu bych firmě doporučovala se zaměřit na posílení obchodního zastoupení, nejen v rámci Pardubického kraje, a věnovat se pravidelnému školení a výchově obchodních zástupců.

Realizace návrhu

Společnost by pokračovala ve výběru zaměstnanců podle již užívané matice kompetencí. V první fázi by se společnost soustředila na hledání obchodních zástupců. Hledání by bylo vedeno před Úřad práce nebo přes webové stránky a pracovní portály jako jsou jobs.cz či prace.cz. Na základě výběru dle kompetenčního modelu by byli vybraní uchazeči v druhé fázi pozváni a osobní pohovor s obchodním ředitelem, který by mezi uchazeči vybral ty nejvhodnější. V další fázi by měli obchodní zástupci projít částečným technickým školením, které zaměstnanci ve firmě podstupují a školením obchodních dovedností. Čtvrtou fází by bylo navázání oboustranné spolupráce na základě pracovní smlouvy a poskytnutí nezbytných prostředků k výkonu práce.

V případě pozitivní realizace rozšíření poboček firmy, by firma měla využít kompetentní zástupce firmy pro jednotlivé pobočky a oblastní sklady.

Nárůst zaměstnanců by měl odpovídat rozšiřování působnosti firmy. Na jednu oblastní pobočku a sklad, by se měl nárůst týkat 2 zaměstnanců.

Náklady na obchodní zástupce

Náklady na obchodní zástupce by představovaly kromě základní mzdy a pobídek také hmotné a nehmotné nákladové složky.

Nehmotné složky

Systém vzdělávání

Jednalo by se o školení obchodních dovedností a technické vzdělávání, kurzy osobního rozvoje a jiné. Nákladovost této složky se odvíjí dle cenových kalkulací vzdělávacích institucí či certifikačních firem a samozřejmě jednotlivých certifikátů a školení. Cena kurzu prodejních dovedností se u vzdělávací agentury Signum je **3.509 Kč vč. DPH** za jednoho účastníka. Základní technické proškolení pro obchodní zástupce by bylo zajištěno vlastními silami (53).

Mzdové měsíční náklady na jednoho obchodního zástupce odhaduji v prvních 3 měsících zkušební doby na **25.000 Kč** bez odvodu daní a pojištění, což tvoří pevnou

složku mzdy. Zaměstnanec by byl motivován pohyblivou složkou mzdy složenou z osobního ohodnocení nebo odměn, na kterou by měl nárok po 3 měsících pracovního poměru. V rámci kalkulací počítám se mzdovými náklady stanovenými na zkušební dobu.

Hmotné složky

Technické vybavení

Technické vybavení jako je mobilní telefon (5.000 Kč), notebook (10.000 Kč) a jiné (3.000 Kč) by společnost financovala přímo z vlastních zdrojů. Náklady na pořízení tohoto vybavení pro jednoho pracovníka by činily částku **18.700 Kč**.

Osobní automobil

Nákladovost hmotných složek by se odvíjela od formy nákupu. Společnosti bych doporučovala využít neúčelového úvěru od banky na nákup osobních automobilů nebo operativního leasingu.

Příklad operativního leasingu pro model osobního auta Škoda Fabia 1.2 12v51kW dle Active LeasePlanGo.

Tabulka č. 17: Náklady na operativní leasing

Nákladové položky	Cena v Kč vč. DPH
Měsíční splátka	6.066 Kč
Předplatba (15%)	34.025 Kč
Doba nájmu	36 měsíců
Celková investice	226.831 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (54))

Předplatba představuje zálohu na budoucí splátky ve výši 15 % z celkové investice.

Služba je kalkulována s balíčky Vozidlo Go, Mobilita Go, Pojištění Go+ (54).

Společnost by zajistila reklamní polep osobního automobilu za 10.000 Kč.

Celkové náklady realizace návrhu

Tabulka č. 18: Přehled nákladů spojených s obchodním zastoupením

Prvotní náklady		
Hmotné složky	68.791 Kč	72.300 Kč
Nehmotné složky	3.509 Kč	
Měsíční náklady		
Mzdové náklady	25.000 Kč	44.066 Kč
Měsíční splátka leasingu	6.066 Kč	
Ostatní měsíční náklady	13.000 Kč	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prvotní náklady na dva obchodní zástupce by činily zhruba **144.600 Kč**.

Do měsíčních nákladů jsou kalkulovány i ostatní náklady a provozní náklady jako je palivo do firemního vozu, internetové připojení (500 Kč), telefonní tarif (700 Kč) a pohyblivá složka mzdy. Výše některých nákladů je pohyblivá, ale odhaduji ji zhruba na 13.000 Kč/měsíc.

Celkové měsíční náklady by na dva obchodní zástupce činily přibližně **88.132 Kč**.

Možná rizika spojená s návrhem

Realizace plánu obchodního zastoupení by mohla být spojena s těmito riziky:

- nečekané vyšší nákladové zatížení – jednalo by se zejména o prvotní nákladové složky hmotné a nehmotné pro obchodní zástupce. Pro firmu by to znamenalo uvolnění peněžních prostředků na pokrytí těchto úhrad.
- nepříliš dobré výsledky obchodních zástupců – zde by šlo o poměr vynaložených nákladů vůči celkové hodnotě získané ze zakázky. Obchodníkům by zde pomohlo nějaké školení či zvýšení motivace.

Přínosy návrhu

Vytvořením obchodního zastoupení by firma vyjádřila svůj pro zákaznický přístup a prezentovala by se odbornými obchodními zástupci, kteří jsou schopni najít optimální řešení pro každého zákazníka. Největším přínosem návrhu by bylo plánované zvýšení obchodních aktivit o 60 % a zvýšení počtu zakázek, v porovnání s předchozím rokem 2013, vycházející i z odhadované výše výnosů z provozu nové pobočky podniku.

3.3.3 Investice do vnitropodnikového systému

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.6.3, společnost v současné době nemá zaveden žádný vnitropodnikový informační systém. Vzhledem k firemní růstové strategii a plánům zřízení poboček bych doporučovala ve firmě zavést software pro řízení podniku NET Genium ERP od společnosti NetGenium, který by usnadnil nejen komunikaci mezi vnitropodnikovými středisky, ale sloužil by i pro řízení obchodních, servisních, logistických a finančních procesů v podniku.

Tento software představuje centrální úložiště informací podniku důležitých pro administrativní zajištění chodu podniku a splňuje požadavky normy ISO 9001:2009. Jednotné pracovní prostředí umožňuje rychlé vyhledávání informací a vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Jednou z výhod softwaru, kterou firma jistě ocení, je plánování a sdílení důležitých termínů.

Software obsahuje jednotlivé moduly, které využívají dílčí aplikace. Ke každému modulu musí být zakoupena licence (55).

Realizace návrhu

Licenční politika informačního portálu NET Genium stanovuje, že každé přihlášení uživatele, zaměstnance, do systému vyžaduje jednu uživatelskou licenci. Počet licencí tedy musí odpovídat počtu zaměstnanců v podniku, kteří by s tímto softwarem a jednotlivými moduly pracovali.

Ve společnosti by s tímto systémem pracovali v současné době zhruba 4 zaměstnanci a ne všichni by měli přístupné všechny moduly.

První fází realizace by bylo definování konkrétních požadavků na informační systém a výběr základní licence spolu s výběrem jednotlivých modulů. Další fáze realizace by pro firmu znamenala zakoupení min. 4 licencí na osobní počítače, které společnost již vlastní, spolu s dokoupením licencí na každé další moduly. Další fáze by sestávala z implementace informačního systému společností NetGenium a případně dalších servisních služeb.

Zakoupení produktu je možné dvěma způsoby:

Varianta 1 – Zaplacení jednorázového poplatku + roční poplatky

Varianta 2 – Měsíční poplatky (56).

Firmě bych doporučovala zakoupení modulů Zákazníci, Obchod, Organizace, Finance, Sklad, Personalistika, jelikož jejich dílčí činnosti bude mít v balíčku komplexního řešení. Vzhledem k předpokládanému počtu zakoupených licencí (4 ks) a jednotlivých modulů během následujícího 1 roku, bych doporučovala zvolit variantu 2 s měsíčními splátkami, jelikož pořízení licencí formou jednorázového splacení představuje pro firmu nemalé finanční zatížení.

Náklady na licenci a jednotlivé modulů

V tabulkách č. 19 a č. 20 jsou uvedeny měsíční poplatky v prvním roce a měsíční poplatky v každém dalším roce užívání softwaru a jednotlivých modulů.

Tabulka č. 19: Měsíční poplatky na jednotlivé licence v prvním roce

Položka	Cena v Kč vč. DPH
Licence na používání IS NET Genium	266 Kč
Modul Zákazníci (CRM)	73 Kč
Modul Obchod	97 Kč
Modul Organizace	73 Kč
Modul Finance	73 Kč
Modul Sklad	73 Kč
Modul Personalistika	73 Kč
Měsíční poplatky bez DPH (první rok)	728 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (56))

Tabulka č. 20: Měsíční poplatky v každém dalším roce

Položka	Cena v Kč vč. DPH
Licence na používání IS NET Genium	266 Kč
Modul Zákazníci (CRM)	73 Kč
Modul Obchod	97 Kč
Modul Organizace	73 Kč
Modul Finance	73 Kč
Modul Sklad	73 Kč
Modul Personalistika	73 Kč
Licenční poplatky za jádro IS a jeho aktualizace	416 Kč
Licenční poplatky za moduly a jejich aktualizace	376 Kč
Měsíční poplatky bez DPH (každý další rok)	1.519 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (56))

Nákladové položky jsou kalkulovány na 1 ks licence spolu s uvedenými 6 moduly. Firma ovšem musí kalkulovat náklady na 4 ks licencí softwaru a zhruba 15 ks licencí k jednotlivým modulům, což v prvním roce znamená měsíční poplatky přibližně v celkové hodnotě **2.251 Kč vč. DPH** a v dalších rocích jsou celkové měsíční poplatky v hodnotě **2.946 Kč**.

V případě varianty 1 by nákladovost jednorázového poplatku za 4 ks licencí softwaru a zhruba 15 ks licencí k jednotlivým modulům činila **56.035 Kč vč. DPH**. Roční licenční poplatky za jádro IS, moduly a jejich aktualizace by činily celkem **9.492 Kč vč. DPH**.

Výsledná cena informačního systému se skládá nejen z ceny základních licencí a z cen zvolených modulů, ale také z cen za implementaci, tedy zákaznické úpravy a z cen za pravidelné licenční poplatky a aktualizace.

Ceny implementací jsou individuální nejen dle konkrétních požadavků firmy, ale i pracnosti zavedení informačního systému. Každá hodina práce je ceníkem společnosti NetGenium stanovena v rozmezí 1 000–1 500 Kč a dopravné, tedy cesta servisního technika je v hodnotě 10 Kč/ 1 km. Veškeré ceny uvádí společnost bez DPH.

Finanční náročnost by volbou měsíčních splátek představovala finanční ulehčení v 1. roce téměř o 53.785 Kč vč. DPH, oproti jednorázové platbě a ročním platbám (9).

Celkové náklady realizace návrhu

Tabulka č. 21: Celkové náklady na vnitropodnikový systém v 1. roce

Položka	Náklady v Kč/měsíc	Náklady v Kč/rok
Základní licence a moduly	2.251 Kč	27.012 Kč
Pravidelné aktualizace (první rok)	0 Kč	0 Kč
Celkem	2.251 Kč	27.012 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (57))

Celkové náklady realizace vychází při zakoupení 4 ks základní licence softwaru a 15 ks modulových licencí na měsíc na 2.251 Kč vč. DPH. Pravidelná aktualizace je v 1. roce zdarma a v dalších letech činí 15% z ceny základní licence. Roční náklady této investice při kalkulování stejného počtu licencí vycházejí na **27.012 Kč vč. DPH**. V ceně kalkulací za měsíc a za rok nejsou zahrnuty ceny již zmiňované implementace.

Možná rizika spojená s návrhem

S realizací investice do vnitropodnikového systému mohou být spojena rizika. Společnost tuto skutečnost musí vzít na vědomí a musí tato rizika identifikovat a analyzovat a snažit se minimalizovat jejich dopady v případě vzniku.

Možná rizika realizace návrhu jsou:

- neočekávané další výdaje – týká se to zejména výdajů na implementaci a další. V tomto případě by musel podnik uvolnit peněžní prostředky na úhradu.
- postavení zaměstnanců k návrhu – je možné, že ne všichni zaměstnanci uvítají tento vnitropodnikový systém. Hrozí zde neochota se přizpůsobit práci se systémem a učit se něčemu novému či odhalení chyb zaměstnanců. K předejití problémů firmě pomůže školení a uvedení podstatných pozitiv tohoto systému.

Přínosy návrhu

Zavedení tohoto informačního systému by firmě umožnilo jednoduše a efektivně řídit procesy v podniku. Díky existenci jednoho systému využívaného téměř všemi zaměstnanci, by došlo k zprůhlednění pracovních operací a finančních toků a k urychlení procesů zakázek s úsporou až 60 % dosavadního času, vyplývající z digitalizace a oběhu dokumentů a celkového působení workflow. Dále by firma měla pod kontrolou stav zásob nakupovaného materiálu a výrobků, díky čemuž by byl zajištěn koncept efektivy práce. Výše uvedené očekávané přínosy ocení významně zákazníci, pro které tento systém svědčí o kvalitním, odborném a flexibilním přístupu firmy a poskytuje jim přidanou hodnotu.

3.3.4 Certifikace ISO normy 9001

Společnost nevlastní certifikát systému řízení kvality, ISO normy 9001, který představuje systém managementu kvality. Srovnávané konkurenční společnosti jako je *SUPTel*, *SITEL*, *INVEST TEL* certifikát ISO normy 9001 vlastní a disponují tak jistou výhodou u zákazníků.

Realizace návrhu

Proces zavedení ISO 9001 sestává z řady dílčích etap, během nichž si firma vybere certifikační společnost a provede u ní poptávku certifikace. Dále následuje informativní schůzka, na které se vymezí rozsah certifikace a nutné požadavky a firma předkládá vyplněnou žádost spolu s dotazníky týkající se certifikace. Pro realizaci může využít služeb společnosti *3S Consulting s.r.o.* s cenově dostupnější variantou spolupráce Basic.

V případě varianty Basic si firma zajišťuje většinu implementace systému sama s menším kontaktem vybrané společnosti. Rozsah zavedení normy ISO 9001 bych doporučovala na významné činnosti, za které považuji obchod, servis a realizaci. U těchto činností firma musí zajistit fungování systému v návaznosti na normu. Po dokončení implementace vybraný akreditovaný certifikační orgán provede certifikační audit a při shodě s normou udělí certifikát, který má platnost 3 roky. Firma musí vytvořený systém během roku udržovat a přizpůsobovat. V následujících dvou letech probíhají každý rok dozorové audity certifikačním orgánem. Ve třetím roce, kdy končí platnost certifikátu, probíhá recertifikační audit a v případě shody systému s normou je platnost certifikátu prodloužena (58).

Náklady na realizaci návrhu

Tabulka č. 22: Náklady certifikace ISO v průběhu 3 let

Rok zavedení systému	Náklady v Kč vč. DPH
Zavedení systému	37.510 Kč
Certifikační audit	24.200 Kč
Celkem	61.710 Kč
1. rok	
Dozorový audit	18.150 Kč
2. rok	
Dozorový audit	18.150 Kč
3. rok	
Recertifikační audit	20.570 Kč
Celkem	118.580 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (58))

Jednotlivé audity neobsahují dopravné certifikačního orgánu.

Možná rizika spojená s návrhem

- nedodržení požadavků normy – jde o nedodržení požadavků stanovených normou v průběhu roku nebo neztotožnění se s politikou řízení kvality. V takovém případě společnost musí uskutečnit nápravná opatření, aby jí byla při opětovném ročním auditu prodloužena certifikace.

Přínosy návrhu

Přínosy zavedení systému managementu jakosti by pro firmy představovaly zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, důvěryhodnosti a prestiže firmy. Někteří zákazníci požadují systém řízení managementu, a tudíž by firma splnila jejich požadavky a prokázala jakost systému v organizaci (59).

Firma tímto krokem má reálně větší šanci na větší úspěšnost při výběrových řízeních, jelikož v některých případech mohou zadavatelé veřejných zakázek zavedení systému managementu jakosti požadovat. Tento úkon však musí být z jejich strany odůvodněn, jak vychází z novely zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů uvedených v § 63 a § 64 (60).

Společnost je nucena k plnění legislativních požadavků souvisejících s předmětem podnikání

a tím snižuje riziko sankcí ze strany státních a kontrolních úřadů, kterými jsou například Inspektorát práce, Hygienická stanice, Odbory životního prostředí, apod.

V neposlední řadě by zavedení systému ISO normy 9001 znamenalo úsporu nákladů (opravy, nekvalitní práce) a zvýšení efektivnosti procesů a činností v organizaci (5).

Certifikace a zavedení systému by mělo být realizovatelné do 1 roku vzhledem k velikosti organizace.

3.3.5 Půjčovna nářadí a příslušenství

Servisní služby představují ve firmě největší zdroj hodnot pro zákazníka. Společnost by proto měla uvažovat o zařazení nové služby pro své zákazníky, kdy by se jednalo o zřízení půjčovny nářadí a příslušenství.

Realizace návrhu

Společnost vlastní a využívá řadu nářadí a příslušenství, které nejsou mimo sezónní období příliš využívány, a proto by mohla zřídit půjčovnu a pronajímat svým zákazníkům: elektrocentrály – záložní zdroje, kompresory, zafukovací zařízení, stavební mechanizaci a další techniku.

Před samotnou realizací je dobré zmonitorovat nabídku konkurenčních firem, která provozují půjčovnu. Společnost skladuje veškeré technické vybavení v budově skladu, tudíž prostory na půjčovnu již disponuje. Technické vybavení má na velmi dobré úrovni a vlastní velkou řadu nejen nářadí, ale také příslušenství pro realizaci návrhu. Přesto by jednou z fází v realizaci bylo nakoupení vybavení, kterým společnost nedisponuje, a které má předpoklad být ziskové. Společnost by dále na svých webových stránkách a jiných kanálech informovala veřejnost o zřízení nové služby a nabízela ji svým klientům. Veškerá technika k pronájmu by byla půjčována na základě půjčovní smlouvy a oproti vratné finanční záloze.

Tato zamýšlená služba není v porovnání s konkurenčními firmami příliš využívána, objevuje se spíše u větších společností s delší působností, tudíž by firma uvedením tohoto záměru do provozu získala určitou konkurenční výhodu.

Z konkurenčních firem, na které se v práci zaměřuji, se níže uvedené zabývají těmito činnostmi:

INVEST TEL, s.r.o. - zapůjčuje nářadí a stavební stroje i s obsluhou (61).

SITEL, spol. s.r.o. - pronajímá měřicí přístroje a techniku, a nabízí také možnost nákupu použitého zařízení či pružný způsob nákupu nových technologií způsobem Easy2source, který představuje pronájem s následnou volbou, kde si zákazník může vybrat ze tří nabízených možností čerpání prostředků (62).

SUPTel, a.s. - možnost využití autojeřábu (63).

Náklady na realizaci návrhu

Finanční náročnost pořízení jednotlivého nářadí je řádově od tisíců Kč až po desítky tisíc Kč. Ceny půjčovného by se pohybovaly zhruba od 500 Kč do řádů tisíců

v závislosti na druhu půjčovaného nářadí. Předpokládaná investice do nakupovaného nářadí a příslušenství by byla prozatím do částky **200.000 Kč**, jelikož společnost v současné době vlastní určitý rozsah vybavení.

Předpokládaná doba návratnosti a výnosy návrhu

Návratnost investic půjčovaného nářadí by byla závislá na pořizovací ceně a četnosti uskutečňovaných pronájmů. V případě elektrocentrály s pořizovací cenou přibližně 30.000 Kč, by v případě ceny pronájmu 400 Kč na 1 den se investice navrátila za 75 půjčovných dnů. S předpokladem průměrné doby pronájmu elektrocentrály na 4–7 dnů vychází návratnost investice na 16,5 půjčení, kdy po této době začíná být pronajímáný předmět výnosný.

Pronájem každého zařízení by byl podmíněn složením kaucí v přibližné hodnotě 60 % pořizovací ceny půjčovaného zařízení. V případě zmiňované elektrocentrály by tedy hodnota kaucí činila 18.000 Kč.

S předpokladem fungování půjčovny více jak 1 rok, ve kterém se investice navrátí, uvažuji výnosnost v každém dalším kalendářním roce, za využití primárně záložních zdrojů, kompresorů, zafukovacích zařízení a stavební mechanizace, zhruba **300.000 Kč** za rok. Vycházím z průměrných cen pořizovaného vybavení a průměrné půjčovní hodnoty této techniky v současné době.

Možná rizika spojená s návrhem

- neočekávané výdaje – jedná se zejména o výdaje na opravy nebo pořízení nového vybavení při ztrátě či odcizení. Firma musí tvořit finanční rezervy v případě uskutečnění těchto případů a pojistit se výpůjční smlouvou.

Přínosy návrhu

Posílením servisních služeb půjčovnou nářadí, by firma nabídla nejen stávajícím zákazníkům, ale i novým, další vyšší hodnotu a důvod s firmou spolupracovat. Uvedením tohoto záměru do provozu by zvýšila své zisky ze zakázek a posílila svoji pozici mezi konkurenčními firmami.

3.3.6 Výchova budoucích spolupracovníků

Dále se odvětví potýká se stoupající tendencí nedostatku kvalifikovaných odborníků s technickým zaměřením.

Realizace návrhu

Pro zajištění kvalifikovaného personálu bych navrhovala navázání spolupráce se studenty již od středoškolského studia, například formou brigádního poměru. Nejvhodnějším způsobem by bylo oslovit přímo vybrané školy a nabídnou spolupráci jejich studentům. Studenti, kteří by projevíli zájem, by získali možnost praxe ve firmě především v sezónním období od dubna do listopadu, jak uvádím v kapitole 3.6.2, a v případě oboustranné spokojenosti by spolupráce pokračovala v navázání další formy pracovního poměru. Skupinu studentů by měl na starosti projektový manažer a vedoucí montážní skupiny.

Náklady na realizaci návrhu

Studenti by byli za provedenou práci finančně ohodnocováni na základě DPP. Finanční ohodnocení by do odpracování 80 hodin činilo 70 Kč/hod. Výše finanční odměny by se od odpracovaných 80 hodin zvýšila na 80 Kč/hod. a v případě spolupráce delší jak 1 rok by výše odměny dosáhla hodnoty 90 Kč/hod. Při uvažované spolupráci se čtyřmi studenty a odpracovanými 60 hodinami/měsíc každým studentem, vychází celkové náklady na **16.800 Kč** a při překročení 80 hodin na **19.200 Kč/měsíc**. V kalkulovaném návrhu nejsou zahrnuty další náklady spojené s odvody například daně z příjmů, zdravotního a sociálního pojištění a jiných odvodů.

Možná rizika spojená s návrhem

- nedodržování vnitřního řádu firmy – hrozí, že studenti se nemusí dostavit na každou směnu a nebudou chtít dodržovat vnitřní řád společnosti. Řešením by bylo nabídnutí spolupráce jiným studentům.

Přínosy návrhu

Tímto způsobem by firma vyřešila spolupráci s externími pracovníky, pracovala by na výchově budoucích spolupracovníků a zároveň by posilovala veřejné mínění o firmě.

3.4 Zhodnocení návrhů

3.4.1 Souhrnná kalkulace nákladů

Tabulka č. 23: Souhrnná kalkulace nákladů návrhů opatření

Návrh opatření	Souhrn nákladů		
	Jednorázové	Měsíční	Roční
Marketingové činnosti			
Internetové stránky		500 Kč	6.000 Kč
Služba online poradce	13.431 Kč		13.431 Kč
Sociální sítě	6.897 Kč	200 Kč	8.697 Kč
Monitorování konkurence		500 Kč	6.000 Kč
Celkem	20.328 Kč	1.200 Kč	34.128 Kč
Ostatní činnosti			
Budování poboček a skladů	190.000 Kč	65.000 Kč	970.000 Kč
Obchodní zastoupení	144.600 Kč	88.132 Kč	1.202.184 Kč
Vnitropodnikový systém		2.251 Kč	27.012 Kč
Certifikace ISO	61.710 Kč		61.710 Kč
Půjčovna náradí a příslušenství	200.000 Kč		200.000 Kč
Výchova budoucích spolupracovníků		16.800 Kč	134.400 Kč
Celkem	596.310 Kč	172.183 Kč	2.595.306 Kč
Celkové náklady návrhů	616.638 Kč	173.383 Kč	2.629.434 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny návrhové kalkulace a ceny v této práci jsou počítány v českých korunách vč. DPH.

V tabulce č. 23 jsou vyčísleny náklady návrhů dle jednotlivých skupin činností.

Jednorázové náklady ve výši **616.638 Kč**, představují pro firmu jednorázové investice potřebné pro zavedení jednotlivých návrhů. Měsíční souhrn nákladů ve výši **173.383 Kč**, zobrazuje měsíční náklady, s kterými je v průběhu roku spojena realizace návrhů. Souhrnné roční náklady ve výši **2.629.434 Kč** zastupují souhrnné náklady jednorázové a souhrnné náklady měsíční kalkulované na celkovou realizaci jednotlivých návrhů na období jednoho roku. Do souhrnné kalkulace v tabulce č. 23 nejsou zahrnuty náklady dalších období související s návrhy. Tyto náklady kalkulují v jednotlivých kapitolách návrhů.

Ze souhrnné kalkulace nákladů je patrné, že nákladovost návrhů spojených s marketingovou činností je pro firmu finančně přijatelnější. Návrhy ostatních činností představují komplexní rámec návrhů spojených s rozvojem podniku, kterému odpovídá i vyšší nákladový předpoklad.

3.4.2 Struktura návrhů ve vazbě na hodnotový řetězec

Tabulka č. 24: Vazba návrhů na primární činnosti

Opatření	Vstupní operace	Výroba a provoz	Výstupní operace	Marketing a odbyt	Servisní služby
Internetové stránky				X	
Online poradce				X	
Sociální síť				X	
Systém slev				X	
Monitorování konkurence				X	
Budování poboček a skladů	X	X	X	X	X
Obchodní zastoupení			X	X	X
Vnitropodnikový systém	X	X	X		
Certifikace ISO		X	X		X
Půjčovna nářadí		X			X
Výchova bud. spolupracovníků	X	X	X		X

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 25: Vazba návrhů na podpůrné činnosti

Opatření	Obstaravatelská činnost	Technologický rozvoj	Řízení pracovních sil	Infrastruktura podniku
Budování poboček a skladů	X		X	X
Obchodní zastoupení			X	
Vnitropodnikový systém	X	X	X	X
Certifikace ISO		X	X	X
Půjčovna nářadí			X	
Výchova bud. spolupracovníků			X	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše uvedené tabulky č. 24 a č. 25 zobrazují vztah jednotlivých činností hodnotového řetězce a návrhů opatření.

3.4.3 Zhodnocení návrhů z hlediska konkurenceschopnosti

Doporučená opatření jsou pojata jako návrhy k posílení konkurenceschopnosti podniku. Jejich realizací by se firma měla stát konkurenceschopnější a lépe tak reagovat na situaci na trhu.

Ve vztahu ke konkurenci působící na trhu, by firma posílila své postavení zejména prostřednictvím návrhů ostatních činností odrážející celkový rozvoj podniku. Uskutečnění návrhů přímo souvisejících s marketingovými nástroji by pro firmu představovalo získání konkurenční výhody spojené s celkovým působením na veřejnost a zvýšením povědomí o firmě.

Ve vztahu k zákazníkům by podnik realizováním návrhů poskytl vyšší hodnotu a celkově by posílil jejich vnímání společnosti směřující k jejich spokojenosti.

Z hlediska potenciálních kvantifikovaných přínosů bych uvedla:

- **Růst tržeb** – vybudováním oblastní pobočky se skladem se předpokládá zvýšení tržeb podniku řádově o 5.000.000 Kč za předpokladu srovnatelných zakázek s již existující provozovnou firmy
- **Zrychlení procesů v podniku** – zavedením informačního systému by se zrychlil proces vyřízení zakázek od samotných objednávek až po finální předání děl až o 60 % dosavadního času z důvodu digitalizace a dokumentů a celkového působení workflow
- **Zvýšení obchodních aktivit** – využitím návrhu obchodních zástupců by bylo plánované zvýšení obchodních aktivit o 60 % a zvýšení počtu zakázek, v porovnání s předchozím rokem 2013, vycházející i z odhadované výše výnosů z provozu nové pobočky podniku
- **Větší návštěvnost internetových stránek** – tento přínos by byl zastoupen pravidelnou aktualizací webových stránek a využitím sociálních sítí, kdy odhaduji nárůst návštěv webových stránek o 30%, oproti současné hodnotě přibližně 1 500 návštěv za měsíc

Z řad nekvantifikovaných přínosů stojí za zmínku:

- **Rozšíření působnosti** – společnost vybudováním pobočky v Královéhradeckém kraji pokryje větší území působnosti a bude tak disponovat větší konkurenčním působením na konkurenty v okolí
- **Odlišení se od konkurence** – využitím návrhů zejména marketingových činností společnost dá najevo uvědomění si důležitosti veřejného vnímání a působení
- **Poskytnutí vyšší hodnoty zákazníkům** – zejména zavedením služby půjčovny náradí a příslušenství, kdy se rozroste portfolio nabízených služeb a také zavedením služby online poradce, kterým firma dá veřejnosti najevo: „Jsme tu pro Vás neustále“
- **Vyšší efektivita práce** – se zrychlením procesů v podniku souvisí i větší spokojenost klientů a větší efektivita práce zaměstnanců
- **Větší šance při výběrových řízeních** – certifikací ISO normy by společnost značně zvýšila své šance při výběrových řízeních u veřejných zakázek

Návrhy opatření jsou navrženy tak, aby optimálním využitím splnily dílčí cíle podniku a posílily konkurenceschopnost podniku. Realizace jednotlivých návrhů je závislá na mnoha faktorech a jednotlivé návrhy by proto podnik měl realizovat postupně. I přes navrhnutá opatření by měl podnik věnovat pozornost a úsilí dalšímu rozvoji svých nejen marketingových aktivit.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti společnosti FiberTech, s.r.o. Pro předložení návrhů opatření bylo nezbytné analyzovat nejen vnitřní prostředí firmy, ale také vnější prostředí za využití řady analytických metod.

Strukturu bakalářské práce tvoří tři části, které se na sebe volně navazují. První část práce shrnuje teoretické poznatky související s tématem konkurence a konkurenceschopnost v rámci konkurenčního prostředí. Výrazné zastoupení v této části zaujímá pojetí B-2-B trhu nejen k hodnotovému řetězci, ale také k samotnému marketingu.

Stěžejní částí se stala část analytická, která zmapovala nejen konkurenční prostředí podniku, ale také podnik samotný. Na samotném začátku byl představen podnik a jeho současná situace spolu se zachycením charakteristik trhu a odvětví. Širokou analýzou obecného okolí, za využití SLEPT analýzy byly zkoumány jednotlivé faktory vnějšího prostředí, které na firmu působí, a oborové prostředí bylo zhodnoceno pomocí Porterovy analýzy pěti dynamických konkurenčních faktorů. Velmi důležitý rámec práce poskytla analýza konkurenčního prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí firmy bylo využito analýzy 7,„S“, analýzy hodnotového řetězce, rozboru marketingového mixu a zhodnocení finančního rámce podniku. Veškeré provedené analýzy byly souhrnně promítnuty do SWOT analýzy.

Poslední část práce se zabývá návrhy opatření směřujících k posílení konkurenceschopnosti podniku a jeho pozice na trhu. Návrhy se významně opírají o hodnotový řetězec podniku a SWOT analýzu. Vlastní návrhy jsou rozděleny do dvou částí a to na část marketingových činností, které souvisí s marketingovými nástroji a na část ostatních činností, které zahrnují činnosti nepřímo související s marketingovými nástroji. Návrhy sledují nejen hlavní cíl podniku, ale také vymezené dílčí cíle. Z návrhů, které se významně promítnou na posílení konkurence, stojí zmínit plánované zřízení půjčovny náradí a příslušenství a systém slev, jejichž realizací bude zákazníkům poskytnuta vyšší hodnota. Jednotlivé návrhy marketingových činností, zejména služba online poradce a působením na sociální síti, využije podnik pro odlišení

v konkurenčním boji, jelikož se výraznou měrou podílejí na veřejném mínění o společnosti. Návrhem směřujícím k vybudování obchodních poboček, skladů a obchodních zástupců firma dostává nový rámec působnosti, kdy by se z malé firmy postupně stávala společností mající své vlastní silné zázemí. Společnost dle návrhu monitoringu konkurence může mapovat aktivity konkurentů a reagovat tak flexibilněji na telekomunikačním trhu.

S návrhy opatření souvisí i jistá míra závislosti na mnoha faktorech, a proto by firma měla věnovat realizaci jednotlivých opatření úsilí a k realizaci přistupovat rozvážně.

Společnost FiberTech, s.r.o, je velikostí malá společnost, avšak využitím know-how, které vlastní a využitím návrhů opatření se může výraznou měrou podílet na růstu konkurenceschopnosti, za neustálého monitorování konkurenčního prostředí a vhodným reagováním na neustále se vyvíjející trh.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

- (1) ČICHOVSKÝ, L. *Marketing Konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- (2) ZICH, R. *Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (3) JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- (4) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2.
- (5) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- (6) KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (7) KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- (8) BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- (9) CHLEBOVSKÝ, V. *Marketing pro B-2B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
- (10) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (11) CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

- (12) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (13) URBÁNEK, T. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- (14) ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing: 2. Přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- (15) Strategická situační analýza. *Strateg.cz*. [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- (16) MOODLE. Gymnázium Cheb. *Moodle2.cz*. [online]. 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: http://moodle2.gymcheb.cz/pluginfile.php/50724/mod_page/content/1/MAM/vnejsiprostredi.jpg
- (17) FiberTech. O nás. *Fibertech.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.fibertech.cz/cs/spolecnost/o-nas/profil>
- (18) Justice. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Or.Justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit.2014-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a600022044&typ=full&klic=fd6ipi>
- (19) Český statistický úřad. Definice a vymezení ICT sektoru. *Czso.cz* [online]. 12. 12. 2013. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_a_vymezeni_ict_sektoru/\\$File/definice_avymezeni_ict_sektoru.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_a_vymezeni_ict_sektoru/$File/definice_avymezeni_ict_sektoru.pdf)
- (20) Český statistický úřad. ICT sektor. *Czso.cz* [online]. 7. 1. 2014 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ict_sektor
- (21) Český statistický úřad. Služby – 4. čtvrtletí 2013. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cslu020714.doc>

- (22) Český statistický úřad. Informační ekonomika v číslech 2013: ICT sektor. In: *Eurostat*. Structural business statistics. [online]. 28. 1. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680037CBCD/\\$File/970713_e.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680037CBCD/$File/970713_e.pdf)
- (23) Český statistický úřad. Informační ekonomika v číslech 2013: Výdaje a investice v ICT. In: *Eurostat*. Structural business statistics. [online]. 28. 1. 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680037CBD4/\\$File/970713_b.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680037CBD4/$File/970713_b.pdf)
- (24) Český statistický úřad. Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2013. *Czso.cz* [online]. 14. 2. 2014 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA8/\\$File/110913q4a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA8/$File/110913q4a02.pdf)
- (25) Český statistický úřad. Nejnovější data o kraji: Pardubický kraj. *Czso.cz* [online]. 29. 11. 2013 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/x>
- (26) AliaWeb. Grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2000–2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzymen/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=EUR&od=29.3.2008&do=28.3.2014&T=0>
- (27) Český statistický úřad. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Pardubického kraje v roce 2012: Demografický vývoj. *Czso.cz* [online]. 29. 11. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2012/\\$FILE/text_1.pdf](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2012/$FILE/text_1.pdf)
- (28) Český statistický úřad. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Pardubického kraje v roce 2012: Sociální vývoj. *Czso.cz* [online]. 29. 11. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2012/\\$FILE/text_2.pdf](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2012/$FILE/text_2.pdf)

- (29) Český statistický úřad. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Pardubického kraje v roce 2012: Ekonomický vývoj. *Czso.cz* [online]. 29. 11. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2012/\\$FILE/text_3.pdf](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2012/$FILE/text_3.pdf)
- (30) Evropská komise. Nový regulační orgán pro telekomunikace v EU zahajuje činnost. *Ec.europa.eu*. [online]. 30. 10. 2010 [cit. 2014-03-21] Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/press/press_releases/10_62_cs.htm
- (31) Ministerstvo životního prostředí. Environmentální politika MŽP. *Mzp.cz* [online]. © 2008–2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/environmentalni_politika_mzp
- (32) Ministerstvo životního prostředí. Platná legislative. *Mzp.cz* [online]. © 2008–2014 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/c1256e7000424ac6.nsf/Categories?OpenView&Start=1&Count=30&Expand=1.2#1.2>
- (33) Český statistický úřad. ICT sektor: ICT sektor v České republice. *Czso.cz* [online]. 7. 1. 2014 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ict_sektor_v_ceske_republice/\\$File/ict_sektor_v_ceske_republice_2005_2012.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ict_sektor_v_ceske_republice/$File/ict_sektor_v_ceske_republice_2005_2012.xls)
- (34) Sitel. *Sitel.cz* [online]. © 2011 [cit. 2014-03-20]. Dostupný z: <http://www.sitel.cz/>
- (35) Suptel. *Suptel.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupný z: <http://www.suptel.cz/>
- (36) Investtel. *Investtel.cz* [online] © 2011 [cit. 2014-03-21]. Dostupný z: <http://www.investtel.cz/>
- (37) Ariston. *Ariston-sro.cz* [online] 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupný z: <http://www.ariston-sro.cz/index.html>
- (38) FiberTech. Vize a hodnoty. *Fibertech.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.fibertech.cz/cs/spolecnost/vize-a-hodnoty>

- (39) FiberTech. Systém řízení kvality. *Fibertech.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.fibertech.cz/cs/spolecnost/holding/system-rizeni-kvality>
- (40) FiberTech. Servis. *Fibertech.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.fibertech.cz/cs/produkty/servis>
- (41) FiberTech. Společenská odpovědnost. *Fibertech.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.fibertech.cz/cs/spolecnost/spolecenska-odpovednost>
- (42) Justice. Sbírka listin FiberTech, s.r.o. *Or. Justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a600022044&klic=n74k3o>
- (43) WordPress. SWOT analýza. *Bazant.wordpress.com* [online]. 24. 12. 2010 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analyza/>
- (44) EFFECTIX. Online poradce. *Effectix.com* [online] 2014 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.effectix.com/files/AVATARX-OnlinePoradce.pdf>
- (45) EFFECTIX. Cenové balíčky online poradce. *Effectix.com* [online] 2014 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.effectix.com/files/AVATARX-Balicky-a.pdf>
- (46) EFFECTIX. Podmínky produktu Facebook Správa. *Effectix.com* [online] 2014 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.effectix.com/cz/podminky-facebook-sprava>
- (47) EFFECTIX. Facebook Správa. *Effectix.com* [online] 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.effectix.com/files/zony-Facebook_sprava.pdf
- (48) SITEL. Kontakty. *Sitel.cz* [online]. © 2011 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.sitel.cz/categories/view/categoryId/11>

- (49) SUPTEL. Kontakt. *Suptel.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.suptel.cz/indexs.php?go=400>
- (50) INVESTTEL. Pobočkové ústředny. *Investtel.cz* [online] © 2011 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.investtel.cz/index.php?page=telekomunikace&type=2>
- (51) ARISTON. *Ariston-sro.cz* [online] 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupný z: <http://www.ariston-sro.cz/index.html>
- (52) SEZNAM. Pronájem komerční prostory. *Sreality.cz* [online] © 1996–2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/sklad/hradec-kralove-svobodne-dvory-/2738983004>
- (53) AGENTURA SIGNUM. Kurz prodejní dovednosti. *Agentura-signum.cz* [online] © 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.agentura-signum.cz/otevrene-kurzy/kurz-prodejni-dovednosti.htm>
- (54) DARK SIDE. Rekapitulace konfigurace vozidla. *Leaseplango.cz* [online] © 2013–2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <https://www.leaseplango.cz/kalkulace/rekapitulace/new/kalkulace=121/vozidlo=148/30000km/36mesicu/sluzby=AAB/akontace=15>
- (55) NET GENIUM. ERP – Řízení podniku. *Netgenium.com* [online] © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.netgenium.com/cs/produkty/erp-rizeni-podniku>
- (56) NET GENIUM. Výpočet ceny produktu. *Netgenium.com* [online] © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.netgenium.com/cs/pricelist/vypocet-ceny-produktu>
- (57) NET GENIUM. Ceník základních produktů . *Netgenium.com* [online] © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.netgenium.com/cs/pricelist.aspx>
- (58) E-mailová korespondence s Danielou Kosteckou. Office manager. *3S Consulting s.r.o.* [online], 27. 05. 2014

- (59) INFO – ISO. ISO 9001. *Info-iso.cz* © [online]. © 2006–2014 [cit. 2014–04–27].
Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001/
- (60) ČESKO. Úplné znění zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, účinné od 1. ledna 2014 In: *Národní legislativa*. 2014, s.191. [cit. 2014–05–15]. Dostupný také z: <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z-%281%29/ZVZ>
- (61) INVESTTEL. Autodoprava. *Investtel.cz* [online] © 2011 [cit. 2014–04–26].
Dostupné z: http://www.investtel.cz/index.php?page=inzenyrske_site&type=9
- (62) SITEL. Jak pronajmout nebo zakoupit. *Sitel.cz* [online]. © 2011 [cit. 2014–04–26].
Dostupné z: <http://www.sitel.cz/categories/view/categoryId/611>
- (63) SUPTEL. Jeřábnické práce. *Suptel.cz* [online]. 2014 [cit. 2014–04–27]. Dostupné z: <http://www.suptel.cz/include/v3s.htm>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
B-2-B	Business to Business
EZS	Elektronická zabezpečovací signalizace
EPS	Elektronická požární signalizace
ICT	Informační a komunikační technologie
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ČSÚ	Český statistický úřad
IT	Informační technologie
HDPE	Vysokohustotní polyethylen
DPH	Daň z přidané hodnoty
THFK	Tvorba hrubého fixního kapitálu
HDP	Hrubý domácí produkt
EU	Evropská Unie
BEREC	Sdružení evropských regulačních orgánů v oblasti elektronických komunikací
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČSN	Česká technická norma
OHSAS	Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
IEC	Mezinárodní elektrotechnická komise
ŽP	Životní prostředí
ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěšuschopnosti	18
Obrázek č. 2: Generické konkurenční strategie	24
Obrázek č. 3: Hodnototvorný řetězec	27
Obrázek č. 4: Marketingové prostředí	32
Obrázek č. 5: Logo firmy.....	35
Obrázek č. 6: Schéma organizační struktury podniku	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti	36
Tabulka č. 2: Statutární orgány společnosti.....	36
Tabulka č. 3: Celkové výdaje za ICT V ČR	40
Tabulka č. 4: Vývoj konkurenčního prostředí v telekomunikační činnosti v ČR.....	46
Tabulka č. 5: Vyhodnocení vlivu konkurenčních sil	56
Tabulka č. 6: Nabízené moduly servisních služeb.....	67
Tabulka č. 7: Vývoj celkových aktiv a pasiv v podniku.....	71
Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti podniku	72
Tabulka č. 9: SWOT analýza podniku.....	73
Tabulka č. 10: Matice SWOT analýzy.....	73
Tabulka č. 11: Výsledek vzájemného působení.....	74
Tabulka č. 12: Struktura vlastních návrhů opatření.....	75
Tabulka č. 13: Ceník produktových řad služby online poradce	79
Tabulka č. 14: Celkové náklady na realizaci opatření	80
Tabulka č. 15: Náklady spojené s produktem.....	82
Tabulka č. 16: Přehled nákladů na realizaci návrhu	87
Tabulka č. 17: Náklady na operativní leasing.....	90
Tabulka č. 18: Přehled nákladů spojených s obchodním zastoupením.....	91

Tabulka č. 19: Měsíční poplatky na jednotlivé licence v prvním roce	93
Tabulka č. 20: Měsíční poplatky v každém dalším roce.....	93
Tabulka č. 21: Celkové náklady na vnitropodnikový systém v 1. roce	94
Tabulka č. 22: Náklady certifikace ISO v průběhu 3 let	96
Tabulka č. 23: Souhrnná kalkulace nákladů návrhů opatření.....	101
Tabulka č. 24: Vazba návrhů na primární činnosti	102
Tabulka č. 25: Vazba návrhů na podpůrné činnosti.....	102
Tabulka č. 26: Vzájemné posouzení SO	I
Tabulka č. 27: Vzájemné posouzení WO	I
Tabulka č. 28: Vzájemné posouzení ST	II
Tabulka č. 29: Vzájemné posouzení WT.....	II

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Hodnota produkce vytvořené v telekomunikacích v letech 1995 – 2012	38
Graf č. 2: Celkové výdaje za ICT v mld. Kč	40
Graf č. 3: Vývoj kurzu Euro/ Česká koruna	41
Graf č. 4: Struktura ekonomických subjektů v Pardubickém kraji k roku 2012	43
Graf č. 5: Nově vzniklé ekonomické subjekty v okresech Pardubického kraje	43
Graf č. 6: Podíl zákazníků na celkovém objemu zakázek za rok 2012	53
Graf č. 7: Grafické znázornění působení konkurenčních sil na podnik	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů SWOT analýzy.....	I
Příloha č. 2: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2010	III
Příloha č. 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2011	V
Příloha č. 4: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2012	VII
Příloha č. 5: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2013	IX

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů SWOT analýzy

Tabulka č. 26: Vzájemné posouzení silných stránek a příležitostí

		Silné stránky					
		Know - how používaných technologií	Kvalifikace personálu	Technické vybavení	Úroveň kvality služeb	Schopnost flexibility	Součet ohodnocení
Příležitosti	Rozvoj poboček a skladů	1	5	5	4	5	20
	Rozšíření spolupráce s dodavateli	4	2	3	3	5	17
	Rozvoj marketingových aktivit	1	1	2	4	5	13
	Rozšíření portfolia nabízených služeb	3	5	5	4	5	22
	Podpora a výchova studentů	2	5	4	2	3	16
							88

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 27: Vzájemné posouzení slabých stránek a příležitostí

		Slabé stránky					
		Větší fluktuace personálu	Nedostatek marketingových aktivit	Slabší portfolio služeb	Nedostatek poboček a skladů	Nedostatečná cenová podpora prodeje	Součet ohodnocení
Příležitosti	Rozvoj poboček a skladů	-4	-3	1	-5	1	-10
	Rozšíření spolupráce s dodavateli	1	-1	-3	-2	1	-4
	Rozvoj marketingových aktivit	-2	-5	-3	-3	2	-11
	Rozšíření portfolia nabízených služeb	-2	-3	-5	-1	-2	-13
	Podpora a výchova studentů	-4	-3	2	-2	1	-6
							-44

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 28: Vzájemné posouzení silných stránek a hrozeb

		Silné stránky					
		Know - how používaných technologií	Kvalifikace personálu	Technické vybavení	Úroveň kvality služeb	Schopnost flexibility	Součet ohodnocení
Hrozby	Vyjednávací síla dodavatelů	1	1	-2	-3	2	-1
	Korupce	1	1	1	1	1	5
	Sezonní výkyvy poptávky	1	3	1	1	2	8
	Růst konkurenčních firem na trhu	1	2	-3	-3	-3	-6
	Cenová politika konkurence	1	1	-2	2	-3	-1
							5

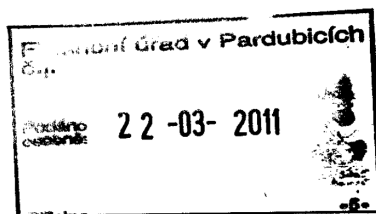
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 29: Vzájemné posouzení slabých stránek a hrozeb

		Slabé stránky					
		Větší fluktuace personálu	Nedostatek marketingových aktivit	Slabší portfolio služeb	Nedostatek poboček a skladů	Nedostatečná cenová podpora prodeje	Součet ohodnocení
Hrozby	Vyjednávací síla dodavatelů	1	1	2	1	1	6
	Korupce	1	1	1	1	1	5
	Sezonní výkyvy poptávky	-4	4	4	-3	4	5
	Růst konkurenčních firem na trhu	2	4	5	4	4	19
	Cenová politika konkurence	1	3	2	1	5	12
							47

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 2: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2010



ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31. 12. 2010
(v celých tisících Kč)

IČ: 28812166

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
FiberTech s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:
**K Vinici 1256
530 02 Pardubice**

Příloha: Označení a	T E X T b	Běžné účetní období			Minulé
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	400	0	400	413
B.	Dlouhodobý majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	400	0	400	400
C.I.	Zásoby	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	400	0	400	400
D.	Časové rozlišení	0	0	0	13
	<i>Kontrolní součet</i>	1 200	0	1 200	1 226

Označení a	T E X T b	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM	400	413
A.	Vlastní kapitál	387	400
A.I.	Základní kapitál	400	400
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-13	0
B.	Cizí zdroje	13	13
B.III.	Krátkodobé závazky	13	13
C.	Časové rozlišení	0	0
	<i>Kontrolní součet</i>	1 200	1 239

Sestaveno dne: 17. 3. 2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:  FiberTech s.r.o. K Vinici 1256, 530 02 Pardubice IČO: 288 12 166 DIČ: CZ28812166 www.fibertech.cz
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů

(Zdroj: (42))

Fiskální účetní úřad v Pardubicích
Číslo: 22-03-2011
Podáno osobně: 22-03-2011
Příloha: -8-

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31. 12. 2010
(v celých tisících Kč)

IČ: 28812166

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
FiberTech s.r.o.

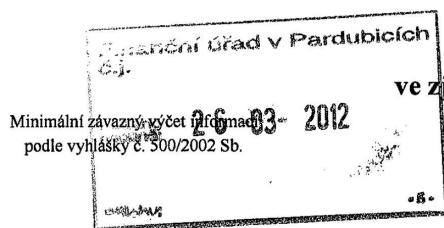
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:
**K Vinici 1256
530 02 Pardubice**

Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	0	0
B.	Výkonová spotřeba	0	0
+	Přidaná hodnota	0	0
C.	Osobní náklady	0	0
D.	Daně a poplatky	13	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-13	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-13	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-13	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-13	0
	Kontrolní součet	-39	0

Sestaveno dne: 17. 3. 2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:  FiberTech s.r.o. K Vinici 1256, 530 02 Pardubice IČ: 288 12 166 O DIČ: CZ28812166 www.fibertech.cz
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů

(Zdroj: (42))

Příloha č. 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2011



ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31. 12. 2011
(v celých tisících Kč)

IČ: 28812166

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
FiberTech s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:
**K Vinici 1256
530 02 Pardubice**

Označení a	T E X T b	Běžné účetní období			Minulé
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	9 582	-65	9 517	400
B.	Dlouhodobý majetek	406	-65	341	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	406	-65	341	0
C.	Oběžná aktiva	9 167	0	9 167	400
C.I.	Zásoby	259	0	259	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	8 878	0	8 878	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	30	0	30	400
D.	Časové rozlišení	9	0	9	0
	<i>Kontrolní součet</i>	<i>28 737</i>	<i>-195</i>	<i>28 542</i>	<i>1 200</i>

Označení a	T E X T b	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM	9 517	400
A.	Vlastní kapitál	333	387
A.I.	Základní kapitál	400	400
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-13	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-54	-13
B.	Cizí zdroje	9 180	13
B.III.	Krátkodobé závazky	9 180	13
C.	Časové rozlišení	4	0
	<i>Kontrolní součet</i>	<i>28 547</i>	<i>1 200</i>

Sestaveno dne: 11. 3. 2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů

(Zdroj: (42))

Finanční úřad v Pardubicích
 20-03-2012
 Minimální závazný výčet informací
 podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
 ke dni: 31. 12. 2011
 (v celých tisících Kč)
 IČ: 28812166

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
FiberTech s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo podnikání liší-li se od bydliště:
**K Vinici 1256
 530 02 Pardubice**

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	11 143	0
B.	Výkonová spotřeba	9 206	0
+	Přidaná hodnota	1 937	0
C.	Osobní náklady	1 815	0
D.	Daně a poplatky	75	13
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	65	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1	0
H.	Ostatní provozní náklady	31	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-48	-13
O.	Ostatní finanční náklady	6	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-6	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-54	-13
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-54	-13
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-54	-13
	Kontrolní součet	24 063	-39

Sestaveno dne: 11. 3. 2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  FiberTech s.r.o. K Vinici 1256, 530 02 Pardubice IČ: 288 12 166 ODI, CZ28812166 www.fibertech.cz
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů

(Zdroj: (42))

Příloha č. 4: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2012

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31. 12. 2012
(v celých tisících Kč)

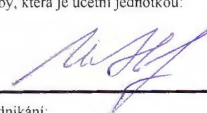
IČ: 28812166

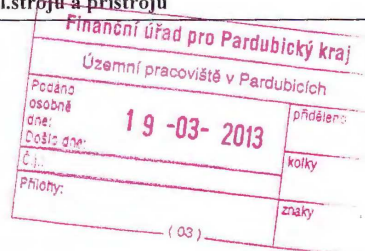
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
FiberTech s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:
**K Vinici 1256
530 02 Pardubice**

Označení a	T E X T b	Běžné účetní období			Minulé
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	3 366	-97	3 269	9 517
B.	Dlouhodobý majetek	1 538	-97	1 441	341
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 538	-97	1 441	341
C.	Oběžná aktiva	1 815	0	1 815	9 167
C.I.	Zásoby	37	0	37	259
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 515	0	1 515	8 878
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	263	0	263	30
D.	Časové rozlišení	13	0	13	9
	<i>Kontrolní součet</i>	10 085	-291	9 794	28 542

Označení a	T E X T b	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM	3 269	9 517
A.	Vlastní kapitál	1 347	333
A.I.	Základní kapitál	400	400
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-67	-13
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 014	-54
B.	Cizí zdroje	1 761	9 180
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 030	0
B.III.	Krátkodobé závazky	731	9 180
C.	Časové rozlišení	161	4
	<i>Kontrolní součet</i>	9 646	28 547

Sestaveno dne: 25. 2. 2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:  FiberTech s.r.o. K Vinici 1256, 530 02 Pardubice IČ: 288 12 166 DIČ: CZ28812166 www.fibertech.cz
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů



(Zdroj: (42))

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

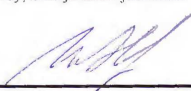
ke dni: 31. 12. 2012
(v celých tisících Kč)

IČ: 28812166

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
FiberTech s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:
K Vinici 1256
530 02 Pardubice

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	10 828	11 143
B.	Výkonová spotřeba	6 940	9 206
+	Přidaná hodnota	3 888	1 937
C.	Osobní náklady	2 375	1 815
D.	Daně a poplatky	91	75
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	118	65
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	45	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	94	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	6	1
H.	Ostatní provozní náklady	71	31
*	Provozní výsledek hospodaření	1 190	-48
N.	Nákladové úroky	1	0
O.	Ostatní finanční náklady	10	6
*	Finanční výsledek hospodaření	-11	-6
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	165	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 014	-54
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 014	-54
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 179	-54
	Kontrolní součet	29 018	24 063

Sestaveno dne: 25. 2. 2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:   FiberTech s.r.o. K Vinici 1256, 530 02 Pardubice IČO: 288 12 166 a DIČ: CZ28812166 www.fibertech.cz
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů

Finanční úřad pro Pardubický kraj	
Územní pracoviště v Pardubicích	
Podáno osobně dne: 19-03-2013	přijímáno
Číslo dne:	kolky
Č.j.:	znaky
Přiložky:	(03)

Příloha č. 5: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2013

Finanční úřad pro Pardubický kraj Účetní pracoviště v Pardubicích Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. Doklad číslo: 11-03-2014 Č.j.: Příloha: přiloženo kolky znaky ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni: 31. 12. 2013 (v celých tisících Kč) IČ: 28812166 Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky: FiberTech s.r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště: Masarykovo náměstí 1544 530 02 Pardubice					
Označení	(06) T E X T	Běžné účetní období			Minulé
a	b	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	4 515	-439	4 076	3 269
B.	Dlouhodobý majetek	1 698	-439	1 259	1 441
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 698	-439	1 259	1 441
C.	Oběžná aktiva	2 799	0	2 799	1 815
C.I.	Zásoby	649	0	649	37
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2 041	0	2 041	1 515
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	109	0	109	263
D.	Časové rozlišení	18	0	18	13
	<i>Kontrolní součet</i>	13 527	-1 317	12 210	9 794

Označení	T E X T	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
a	b		
	PASIVA CELKEM	4 076	3 269
A.	Vlastní kapitál	1 412	1 347
A.I.	Základní kapitál	400	400
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	927	-67
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	65	1 014
B.	Cizí zdroje	2 636	1 761
B.II.	Dlouhodobé závazky	876	1 030
B.III.	Krátkodobé závazky	1 760	731
C.	Časové rozlišení	28	161
	<i>Kontrolní součet</i>	12 200	9 646

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu fyzické osoby, která je účetní jednotkou 606109433 606109433 FiberTech s.r.o. Masarykovo náměstí 1544 530 02 Pardubice info@fibertech.cz IČ 28812166 SPOLEČNĚ!
26. 2. 2014	
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů

Fiskální článek pro Pardubický kraj

Územní pracoviště v Pardubicích

Pracovní období: **11-03-2014**

Prilohy:

přiděleno
kolky
znaky

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY **ve zjednodušeném rozsahu**

ke dni: **31. 12. 2013**
(v celých tisících Kč)

IČ: 28812166

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
FiberTech s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:
Masarykovo náměstí 1544
530 02 Pardubice

Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	10 335	10 828
B.	Výkonová spotřeba	6 914	6 940
+	Přidaná hodnota	3 421	3 888
C.	Osobní náklady	2 959	2 375
D.	Daně a poplatky	60	91
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	398	118
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	211	45
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	115	94
IV.	Ostatní provozní výnosy	166	6
H.	Ostatní provozní náklady	123	71
*	Provozní výsledek hospodaření	143	1 190
N.	Nákladové úroky	50	1
O.	Ostatní finanční náklady	28	10
*	Finanční výsledek hospodaření	-78	-11
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	165
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	65	1 014
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	65	1 014
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	65	1 179
	Kontrolní součet	25 040	29 018

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	FiberTech s.r.o. Masarykovo náměstí 1544 530 02 Pardubice info@fibertech.cz IČ 28812166 www.fibertech.cz SPOLEČNĚ!
26. 2. 2014	606109433	
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy el. strojů a přístrojů	