

Analýza konkurenceschopnosti stavební firmy IDS – Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s.

Libor Ševeček

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Libor Ševeček**
Osobní číslo: **L17269**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládnání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice analýzy konkurenceschopnosti podniku.
2. Analyzujte konkurenceschopnost vybraného podniku.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení konkurenceschopnosti podniku.
4. Zhodnotte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam doporučené literatury:

1. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České Republiky: v globální světové ekonomice. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
2. TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xvii, 240 s C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
3. SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizací. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. listopadu 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2020

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Libor Ševeček

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je provést analýzu konkurenceschopnosti konkrétní stavební společnosti a formulovat návrhy na zvýšení její konkurenceschopnosti. Práce je rozdělena do dvou základních částí. V teoretické části jsou identifikovány relevantní teoretické poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti na základě odborné literatury. V praktické části je provedena analýza externího prostředí prostřednictvím analýzy PEST a analýza interního prostředí pomocí modelu 7 S. Následně je v rámci zpracování SWOT analýzy formulováno šest návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti a tyto návrhy jsou ohodnoceny z pohledu jejich atraktivnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, společnost, stavebnictví, analýza.

ABSTRACT

The aim of the bachelor thesis is to analyze the competitiveness of a particular construction company and formulate proposals to increase its competitiveness. The work is divided into two basic parts. The theoretical part identifies relevant theoretical knowledge in the field of competition and competitiveness on the basis of professional literature. In the practical part, the analysis of the external environment is performed through PEST analysis and the analysis of the internal environment using the 7S model. Subsequently, within the SWOT analysis, six proposals for improving the company's competitiveness are formulated and these proposals are evaluated in terms of their attractiveness.

Keywords: Competition, competitiveness, company, building industry, analysis.

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za cenné rady, připomínky, odbornou pomoc a také jeho čas, který mi v průběhu psaní práce věnoval.

Také bych chtěl poděkovat své milované přítelkyni za shovívavost a podporu při psaní bakalářské práce.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 11 |
| 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST..... | 12 |
| 1.1 KONKURENCE | 12 |
| 1.2 KONKURENCESCHOPNOST | 13 |
| 1.3 DRUHY KONKURENCE | 14 |
| 1.3.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou..... | 14 |
| 1.3.2 Konkurence na straně poptávky | 14 |
| 1.3.3 Konkurence na straně nabídky | 15 |
| 2 KONKURENČNÍ STRATEGIE..... | 17 |
| 2.1 DRUHY KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ | 19 |
| 2.1.1 Strategie tržního pole | 19 |
| 2.1.2 Strategie tržní úrovně | 20 |
| 2.1.3 Porterův model pěti sil | 20 |
| 2.1.4 Benchmarking | 22 |
| 2.2 STRATEGIE DIFERENCIACE..... | 23 |
| 2.3 KONKURENČNÍ VÝHODA..... | 23 |
| 3 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU..... | 24 |
| 3.1 PEST ANALÝZA | 26 |
| 3.2 MODEL 7 S..... | 29 |
| 3.3 SWOT ANALÝZA | 30 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 32 |
| 4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU | 33 |
| 4.1 SPOLEČNOST IDS – INŽENÝRSKÉ A DOPRAVNÍ STAVBY OLOMOUC A.S. | 33 |
| 4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI PODLE OR ČR..... | 35 |
| 5 APLIKACE VYBRANÝCH METOD..... | 36 |
| 5.1 APLIKACE PEST ANALÝZY | 36 |
| 5.2 MODEL 7S FIRMY MCKINSEY | 38 |
| 5.3 SWOT ANALÝZA | 40 |
| 5.3.1 Silné stránky..... | 42 |
| 5.3.2 Slabé stránky | 42 |
| 5.3.3 Příležitosti | 43 |
| 5.3.4 Hrozby | 43 |
| 5.4 STRATEGIE VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY SWOT A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ | 44 |
| 5.4.1 S-O mírné zvýšení cen za nabízené služby | 44 |
| 5.4.2 W-O vytvoření rozpočtového střediska | 45 |
| 5.4.3 W-O rozšíření činnosti | 46 |
| 5.4.4 W-O zaměstnání nových pracovníků do výroby..... | 46 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 5.4.5 | S-T pořádání akcí pro zákazníky..... | 46 |
| 5.4.6 | W-T výstavba nové výroby | 47 |
| 5.5 | VYHODNOCENÍ NAVRHNUTÝCH STRATEGIÍ | 47 |
| ZÁVĚR | | 49 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | | 51 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | | 53 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 54 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 55 |

ÚVOD

Pojem konkurence můžeme chápat v běžném životě jako fenomén, který se velmi často vyskytuje v celé přírodě. Konkurence se vyskytuje všude kolem nás, avšak někdy jí nepřikládáme až takovou důležitost. V přírodě je to například neustálý boj mikroorganismů v obyčejných dešťových kapkách a ve škole nepřetržitý zápas o body nebo známky. Na jedné straně žáci s výbornými výsledky, ale na druhé straně žáci, jejichž výsledky nebyly dostačující. V těchto běžných situacích nepovažujeme konkurenci za až tak důležitou, dokud nepřijde moment, kdy opustíme školní lavice. Většina z nás změní svůj postoj, když začne pracovat nebo podnikat. Na konkurenci si všímáme spíše negativní stránky a nejráději bychom zakázali jakoukoliv formu konkurence, která se vyskytuje. Avšak konkurence není tak škodlivá, jak si myslíme, protože představuje jeden z nejučinnějších podnětů pro myšlení, podporuje ambice a dále chrání před stagnací.¹

V posledních letech se svět kolem nás velmi změnil, ale velká část podnikatelů si tyto změny neuvědomuje. Společnosti nejsou v dostatečné míře připravené na příležitosti, které ze změn vyplývají a zavírají oči před hrozbami, které klepou na dveře. Pokud chce být společnost v 21. století konkurenceschopná, musí na tyto změny umět včas reagovat a podstatně se změnit.²

V mé bakalářské práci se zabývám konkurenceschopností vybrané stavební společnosti, která se specializuje na inženýrské a dopravní stavby. Tak jako v jiných odvětvích, ani ve stavebnictví se nevyhneme konkurenci. Na stavebním trhu převládá neustálý konkurenční boj mezi jednotlivými společnostmi, protože vysoké zisky v tomto odvětví jsou pro společnosti velkým lákadlem. Každá z nich si chce získat velký počet zákazníků a chce být na trhu konkurenceschopná. Aby to však bylo možné, musí se v dostatečné míře umět ochránit před konkurencí, být odlišná, nezaostávat a neustále se zlepšovat. Toto téma jsem si vybral, protože ve stavební společnosti pracuji a touto formou bych se chtěl o této problematice dozvědět něco více a prohloubit tak své dosavadní poznatky. Zároveň bych tímto způsobem chtěl společnosti pomoci, aby se stala na trhu více konkurenceschopná, aby si byla vědoma svých příležitostí a dokázala se ochránit před přicházejícími hrozbami.

¹ CASSON, N. H. *Ako zvíťazit v konkurencii*. str. 11

² SOUČEK, Z. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. str. 11

Pokud chce společnost na trhu přežít, musí věnovat pozornost prostředí, ve kterém působí a prostřednictvím sledování jeho vývoje, určit své směřování tak, aby její nabídka odpovídala požadavkům zákazníka. V tomto kontextu se obvykle mluví o výše zmíněné konkurenceschopnosti jako základní předpoklad přežití, a na tento předpoklad je také zaměřena aktuální bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce je formulovat návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti vybrané stavební společnosti, formou návrhu vhodné obchodní strategie, na základě analýzy prostředí, v němž působí. Zvýšení konkurenceschopnosti by mělo společnosti umožnit dlouhodobou existenci na trhu, které se této oblasti musí věnovat v podstatě kontinuálně, tak jak se mění prostředí, ve kterém působí, musí se měnit i uplatňované strategie. V návaznosti na tento vývoj je tedy rovněž nutné upozornit na to, že hlavní přínos této práce lze vidět hlavně v ukázkové aplikaci vybraných nástrojů strategického managementu, na kterém lze zpracovávat i budoucí analýzy, které jsou pro formulaci strategických alternativ nezbytné.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Pokud firma chce být na daném trhu konkurenceschopná, není dostačující, aby se věnovala pouze svým cílovým zákazníkům. Do objektů monitorování musí zahrnout i své konkurenty. K efektivnímu naplánování svých konkurenčních strategií musí zjistit co nejvíce informací o konkurenci. Nepřetržitě musí kontrolovat a srovnávat svůj marketingový mix s konkurenčním mixem. Tak může najít konkurenční výhody a nevýhody, ať už své nebo konkurence. Informovaný podnik může tak zahájit silnější obranu proti jednání konkurentů nebo může vytvořit efektivnější marketingovou kampaň.³

1.1 Konkurence

Ze vztahů k zákazníkům a konkurenci, ale také z realizace dané podnikové strategie, zaujímá každý podnik určitou konkurenční pozici. Podstatou pro určení konkurenční pozice je uskutečnění podrobné analýzy konkurence spočívající v identifikaci klíčových konkurentů a ve stanovení jejich konkurenčních profilů. Poznatky získané z analýzy mají za úkol predikovat potenciální chování konkurentů, což je aspekt výrazně ovlivňující formulaci vlastní strategie.⁴

Dvojice autorů Doole a Lowe člení konkurenty na čtyři podskupiny, kterými jsou přímí, nepřímí, potenciální konkurenti a konkurenti v zárodku.⁵

- Potenciální konkurenti – firmy mající podobné schopnosti, které ale neoperují na stejných trzích
- Konkurenti v zárodku – v současnosti nejsou našimi konkurenty, ale je potřeba je neustále monitorovat
- Přímí konkurenti – firmy zaměřující se na stejné produkty
- Nepřímí konkurenti – firmy oslovující stejné skupiny zákazníků produkty, které jsou pro tyto zákazníky substitučním řešením jejich potřeb nebo jejich nákup představuje pro zákazníky alternativní řešení při rozhodování o alokaci disponibilních zdrojů.⁶

³ KISLINGEROVÁ, E. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice.* str.4-6

⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza.* str. 64 a nasled.

⁵ DOOLE, I., LOWE, R. *Strategic marketing decisions in global markets.* str. 63

⁶ WAGNER, J. *Měření výkonnosti.* str. 54

1.2 Konkurenceschopnost

Mikoláš definuje konkurenceschopnost jako schopnost disponovat konkurenčním potenciálem, což podle něj znamená nabízet produkty nebo služby, které jsou cenově přijatelné a které navíc splňují standardy kvality.⁷

Konkurenceschopnost je dosahována, když firma úspěšně formuluje a implementuje strategii, která vytváří přidanou hodnotu.⁸

Ani jedna konkurenční marketingová strategie není nejlepší pro všechny společnosti. Každý podnik by měl zvážit svou vlastní velikost a průmyslovou pozici ve srovnání s těmi, které mají jeho konkurenti. Velké firmy s dominantním postavením v průmyslu, mohou použít určité strategie, které si menší firmy nemohou dovolit. Ale být velký nestačí. K dispozici jsou výherní strategie pro velké firmy, ale jsou zde i ty, se kterými ztrácejí. A malé firmy zas mohou vyvinout strategie, která jim zajistí lepší návratnost než ty, ze kterých se velké podniky mohou těšit.⁹

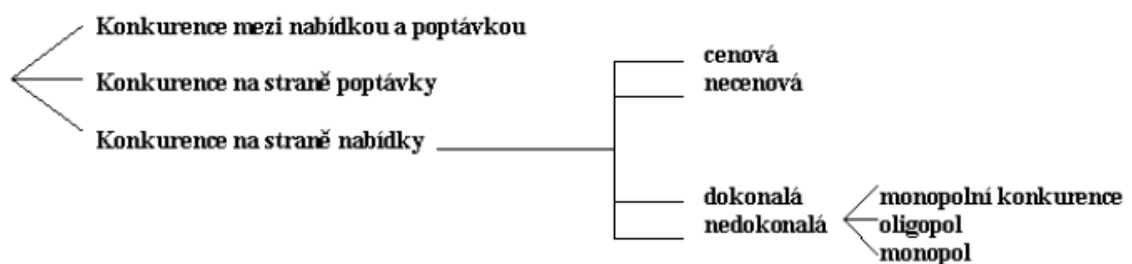
⁷ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. str. 81-88

⁸ HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic management: Concepts: Competitiveness & Globalization*. str. 4

⁹ ARMSTRONG, G., KOTLER, P. 2005. *Marketing: an introduction*. str. 72

1.3 Druhy konkurence

Konkurence z mikroekonomického hlediska má podobu konkurence mezi prodávajícími, kteří soupeří na stejných trzích nebo konkurence mezi kupujícími, která se snaží získat stejné výrobky či služby, jedná se tedy o konkurenci napříč celého trhu. A tím se rozumí střet nabídky s poptávkou. V mikroekonomii má konkurence mnoho forem a odlišuje se aspektem, ve kterém si konkurenti konkurují, může to být cena, služby dané firmy, reklama, kvalita zboží a služeb a podobně. Jednotlivé formy konkurence z hlediska mikroekonomie jsou znázorněny v následujícím schématu.¹⁰



Obr. 1 Druhy konkurence (Mikoláš, 2005, str. 65-66)

1.3.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Tento typ konkurence hovoří o rozporu mezi postojem prodávajících a kupujících, kdy prodávající chtějí prodávat za co nejvyšší ceny a dosahovat tak vysokých zisků. Na druhé straně kupující chtějí uspokojovat své potřeby za ceny co nejnižší.¹¹

1.3.2 Konkurence na straně poptávky

V tomto případě se sleduje soupeření mezi kupujícími při získávání jednotlivých druhů zboží a služeb. Při vysoké poptávce po statcích a nedostatečné zásobě daných statků, zpravidla dochází ke zvyšování ceny. Spotřebitelé chtějí za každou cenu uspokojit své potřeby

¹⁰ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. str. 65-66

¹¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. str. 65-66

bez ohledu na to, zda je to na úkor ostatních kupujících nebo ne. Tento typ konkurence má smysl a roste její význam v okamžiku, kdy poptávka převyšuje nad nabídkou.¹²

1.3.3 Konkurence na straně nabídky

Z názvu je možné vyčíst, že jde o konkurenci mezi prodávajícími, respektive výrobcem, kdy každý chce prodat své výrobky za co nejvyšší cenu a maximalizovat tak svůj zisk. Tento druh konkurence se dále dělí na cenové, necenové, dokonalou a nedokonalou konkurenci, jak tvrdí Mikoláš.¹³

Cenová konkurence – firmy soupeří s konkurencí prostřednictvím ceny, která je hlavním nástrojem konkurenčního boje. Tvorba ceny, a především její dobrovolné snižování slouží k přilákání zákazníků a oslabení konkurentů. Firmy jsou ochotné snižovat cenu i v případě, že následkem může být snížení zisků případně realizace ztráty v krátkodobém horizontu.¹⁴

Necenové konkurence – konkurenční boj v tomto případě jako svůj nástroj k získání zákazníků nevyužívá cenu, ale zvyšování kvality výrobků a jejich technické úrovně, rozšíření a zdokonalení reklamy, designu nebo image výrobku a podobně. Tento typ konkurenčního boje vyžaduje, aby firma uvolnila značnou část finančních prostředků. Výsledkem úspěšné necenové konkurence může být podstatné zvýšení příjmů a návratnost vložených prostředků.¹⁵

Dokonalá konkurence – jde o nereálnou situaci na trhu kdy na straně poptávky i nabídky vystupuje velký počet prodávajících a kupujících, který působí tedy napříč celým trhem a nabízejí, respektive vyrábějí homogenní výrobek, u něhož nemohou měnit cenu. Podmínky vstupu, působení a výstupu z trhu jsou pro každého z konkurentů stejné a nikoho nezvýhodňují a na trhu je dokonalá informovanost.¹⁶

¹² MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. str. 65-66

¹³ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. str. 65-66

¹⁴ ŠIMKOVÁ, E. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. str. 39

¹⁵ ŠIMKOVÁ, E. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. str. 39

¹⁶ LUKÁŠKOVÁ, E., HOKE, E. *Základy ekonomie*. str. 16-17

Nedokonalá konkurence – typ konkurence, která se v reálném světě vyskytuje častěji. Firmy v tomto prostředí vyrábějí obvykle různorodé produkty, jejichž cenu mohou do určité míry ovlivnit.¹⁷

¹⁷ LUKÁŠKOVÁ, E., HOKE, E. *Základy ekonomie*. str. 16-17

2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Každý podnik v konkurenčním prostředí si volí svou strategii hlavně kvůli získání konkurenční výhody oproti ostatním konkurentům. Mnozí vedoucí pracovníci však nevědí, jak jejich konkurence působí, a proto neví jakou vhodnou konkurenční strategii zvolit, kterou by se zvýhodnili.¹⁸

Mnohokrát se setkáváme s prohlášeními podniků, v nichž se domnívají, že jsou nejlepší a že nabízejí ty nejlepší služby, vyrábějí nejlepší výrobky. Spotřebitelé v konečném důsledku těmto výrokům uvěří a ani se nepokoušejí o jakékoliv konkurenční srovnání podle vlastního názoru. Michael Porter tento syndrom nazval jako "konkurenční usilování, o to být nejlepší". Podle jeho názoru je ale tento postoj nesprávný a dané podniky nutně přivádí k chybným strategiím. Je to zejména z toho důvodu, že v žádném odvětví neexistuje nejlepší výrobek nebo nejlepší služba. Záleží na subjektivním názoru každého zákazníka, který automobil nebo televizor považuje za nejlepší a který nejvíce uspokojuje jeho potřeby. Favorit jednoho spotřebitele je mnohokrát jinými spotřebiteli považován za outsidera. Základní chybou při tomto postoji je, že cíl "být co nejlepší" je prostě nedosažitelný, protože žádný podnik nebo výrobek nikdy nebude považován za favorita všech spotřebitelů. Nastává zde také další problém, a to ten, že když firmy usilují o to být, co nejlepší, dochází ke konkurenčnímu boji, kde zisk jednoho podniku znamená ztrátu jeho konkurenta. Pokud se jedna společnost rozhodne zavést určitou novinku do svého výrobního portfolia, je pravděpodobné, že časem tento produkt začne vyrábět i konkurent, aby se jeho konkurenceschopnost oslabila. Vznikne tedy situace, kdy se spotřebitel mezi výrobky obou firem bude rozhodovat pouze na základě ceny. Výrobci se budou snažit tyto ceny držet co nejnižší, aby neztratily zákazníky, a proto musí snižovat náklady. Když takový tlak na ceny způsobí pokles ziskovosti odvětví, dochází ke konsolidaci. Jejím následkem je působení jedné velké firmy s nahromaděným kapitálem, která ovládne trh a znemožní tak vstup jiným výrobcům.¹⁹

Základem konkurenční strategie je naopak podle Portera dosažení jedinečnosti, tedy odlišit se od konkurentů například využíváním různých inovací. Takto se jednotlivé podniky soustředí na různé zákazníky a také na uspokojování jejich rozmanitých potřeb.

¹⁸ MARGETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. str. 28

¹⁹ MARGETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. str. 29-32

Při "konkurenčním usilování o to být nejlepší" je uvedeno, že výrobci se zde snaží vzájemně přizpůsobit svou nabídku. Při strategii dosahování jedinečnosti však tento postoj neplatí, protože podniky se zde nesnaží navzájem napodobovat, ale naopak vytvářet mimořádnou hodnotu pro své odběratele. Rovněž zde nedochází k silnému soupeření, kde zisk jedné firmy způsobuje ztrátu firmy druhé. Proto tento postoj, podle Portera, přináší lepší výsledky.²⁰

Tab. 1 Přístupy ke konkurenci (*Margetta, J. 2012, str. 39*)

| BÝT NEJLEPŠÍ | BÝT JEDINEČNÝ |
|--|--|
| Být jedničkou | Dosahovat vyšší návratnosti |
| Soustředit se na tržní podíl | Soustředit se na zisky |
| „Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt | Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků |
| Konkurovat prostřednictvím napodobování | Konkurovat prostřednictvím inovací |
| NULOVÝ SOUČET | KLADNÝ SOUČET |
| Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit | Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín |

²⁰ MARGETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. str. 36-38

2.1 Druhy konkurenčních strategií

2.1.1 Strategie tržního pole

Jedná se o čtyři druhy strategických přístupů, které vychází ze vzájemného působení trhu na produkt. Z těchto čtyř přístupů může společnost získat potenciál trhu a produktu:

- proniknutí trhu – působení produktu na stávajícím trhu,
- rozvoj trhu – vytváření trhu pro stávající produkt,
- rozvoj produktu – vývoj nového produktu pro dosavadní trh,
- diverzifikace – realizace nového produktu pro nový trh²¹

Tab. 2 Ansoffova matice výrobek/trh (Tomek, G., Vávrová, V, 2009, str. 150)

| Výrobky/Trhy | Stávající | Nové |
|--------------|-----------------|---------------|
| Stávající | Tržní penetrace | Rozvoj trhu |
| Nové | Rozvoj výrobku | Diverzifikace |

Z konkurenčního hlediska můžeme proniknutí na trh chápat jako navýšení potřeb stávajících zákazníků, získáním zákazníků konkurence. Rozvoj trhu má dvě konkrétní cesty. Vytvoření nového inovativního produktu a získání nových uživatelů. Tato strategie má za cíl rozšiřování trhu. ²²

²¹ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. str. 150

²² TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. str. 151

2.1.2 Strategie tržní úrovně

Společnost se rozhoduje, v jaké vrstvě trhu se bude pohybovat. Jedná se o vrstvy zaměřené na finanční sílu kupujícího. Takto rozdělujeme vrstvy na:

- Preferenční – jedná se o značkové produkty, které jsou zaměřeny na vyšší a střední vrstvu trhu,
- Cena /množství – jedná se o produkty vyrobené v poměru cena/kvalita, které se zaměřují na nižší tržní hladinu.²³

2.1.3 Porterův model pěti sil

K formulování konkurenční strategie je třeba podnik uvést do vztahu k jeho prostředí. Působení pěti základních konkurenčních sil stanovuje potenciál konečného zisku v rámci odvětví, který se měří podle návratnosti investovaného kapitálu. Těchto pět sil, kterými jsou nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a soupeření mezi stávajícími konkurenty, společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Při zjišťování základní struktury odvětví je třeba odhlédnout od mnohých krátkodobých faktorů, které přechodně mohou pozměnit konkurenceschopnost, ziskovost a pozornost soustředit na uskutečnění strukturální analýzy. Postupně se budeme věnovat každé z hybných sil konkurence v odvětví.²⁴

Hrozba nově vstupujících firem – vstupující firmy vstupují do odvětví se snahou nabýt podíl na trhu a značné zdroje. Tím, že přinášejí do odvětví novou kapacitu, může dojít k růstu nákladů či ke stlačení cen, což přímo souvisí se ziskovostí. Velikost hrozby nových vstupů je nepřímo úměrná překážkám vstupu a "ostrosti" reakce stávajících účastníků. Základními překážkami vstupu jsou: úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost vstupu, náklady zákazníka na přechod, distribuční kanály, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní regulace.²⁵

Soupeření mezi stávajícími konkurenty – vzájemnému soupeření mezi konkurenty dochází z důvodu, že konkurent nebo skupina konkurentů cítí tlak nebo vnímá možnost

²³ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. str. 151

²⁴ PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 3 a nasled.

²⁵ PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 3 a nasled.

vylepšit si svou pozici. Tato vzájemná rivalita má podobu obratného manévrování na získání výhodné pozice. Metody v praxi jsou různé, využívá se hlavně cenová konkurence, reklamní kampaně, vylepšený servis pro zákazníky či záruky. Z toho vyplývá, že firmy v odvětví jsou na sobě závislé.

Tlak ze strany substitutů – podniky v daném odvětví mají rivalitní vztah s odvětvími nabízejícími substituty, tzn. produkty plnící stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Substituty jsou totiž tím, co stanoví cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví účtovat. Jinými slovy, substituty limitují výšku potenciálních výnosů v odvětví.

Vyjednávací síla zákazníků – další silou tlačící na odvětví, a to stláčením cen dolů, snahou o dosažení lepší kvality výrobků nebo služeb a stavěním jednotlivých konkurentů proti sobě. Všechny tyto aktivity samozřejmě provádí na úkor ziskovosti odvětví. Velikost síly, jakou odběratelé na odvětví působí, závisí na tržní situaci, v níž se nacházejí a na důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s celkovým objemem prodeje v odvětví.²⁶

Vyjednávací síla dodavatelů – při vyjednávání s ostatními účastníky odvětví může být hrozba, že ceny se budou zvyšovat nebo že kvalita nakupovaných statků a služeb se sníží.

- **Výhodou** Porterova modelu je, že zachycuje nejbližší prostředí, ve kterém podnik soutěží se svými konkurenty. Umožňuje jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a napomáhá k identifikaci těch, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam. Je silným nástrojem při stanovování strategie.
- **Nevýhodou** je, že model se týká hlavně teoretických základů a rovněž i faktu, že konkurování je dynamický proces, ve kterém je rovnováha nedosažitelná. Neustále se mění i struktura daného odvětví.²⁷

²⁶ PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 3 a nasled.

²⁷ PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 3 a nasled.

2.1.4 Benchmarking

Kislingerová definuje benchmarking jako manažerský přístup srovnávání produktů, služeb, postupů apod. s nejvýznamnějšími konkurenty, kteří vedou v dané oblasti. Benchmarking stanovuje pozice podniku ve vztahu k pozici nejlepšího konkurenta.²⁸

Tuto analýzu můžeme rozdělit do několika kroků:

- Definování předností a nedostatků vlastní firmy a tím stanovení její pozice
- Určení pozice ostatních firem s důrazem na nejlepší podnik v oboru
- Definování nejlepších zkušeností a faktorů úspěchu
- Posílení pozice vlastního podniku využitím předností a nápravou nedostatků²⁹

Zmíněnou pozici můžeme stanovit prostřednictvím SWOT analýzy. Porovnání pozic je možné metodou srovnání vlastní firmy s nejlepším podnikem, stejně jako metodou vzdálenosti od fiktivního podniku (vytvoření žebříčku nejlepších hodnot vybraných ukazatelů a následné provedení těchto hodnot do reálně neexistujícího podniku).

- **Výhody:** Definování nejlepšího konkurenta, stejně jako použití metody fiktivního podniku je pro firmu, která benchmarking zavedla, velmi motivující. Podnik definuje nejlepší hodnoty jednotlivých ukazatelů a faktory úspěchu nejlepších firem, a tím se sám motivuje k dosažení takových výsledků. Definováním svých předností a slabin získá firma přehled o důležitých faktorech, které může využít ve svůj prospěch.³⁰
- **Nevýhody:** Proces, který se při této metodě používá je finančně, časově i personálně nákladný. Je proto nutné, aby si firma byla vědoma těchto potenciálních překážek a připravila se na ně předem. Rovněž je důležité, aby se firma vyhnula vynakládání peněžních prostředků a času v místech, kde je evidentně velmi nízká šance na zlepšení a soustředila se na místa, kde je tato možnost větší. Benchmarking se může stát neefektivní metodou, pokud si firma ještě před samotným aplikováním metody přesně nestanoví, na jaké faktory se chce úzce orientovat.³¹

²⁸ KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. str.122-124

²⁹ HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ S. *Ekonomický slovník*. str. 29

³⁰ HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ S. *Ekonomický slovník*. str. 29

³¹ HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ S. *Ekonomický slovník*. str. 29

2.2 Strategie diferenciac

- Diferenciac produktu se mohou lišit svojí formou, rysy a vlastnostmi, životností, bezpečností, vzhledem, nebo také kvalitou.
- Diferenciac služeb, která nastává tehdy, když je náročné dosáhnout jedinečnosti výrobků, a tak se podnik rozhodne zlepšovat služby související s výrobkem a tímto způsobem jim přidávat na hodnotě. Takové zlepšování mohou firmy dosáhnout například soustředěním na zkracování doby dodání, instalaci produktu při dodání, poradenskými službami pro zákazníky, zajišťováním údržby a oprav výrobků nebo také v některých případech pořádáním školení pro zákazníky, aby uměli produkt správně používat.³²
- Zaměstnanecká diferenciac je založena hlavně na zlepšování schopností, ale významný je také postoj zaměstnanců k zákazníkům. Proto by se firmy, kde dochází k jejich styku měly orientovat i na komunikativnost a ochotu svých pracovníků vyhovět spotřebitelům.
- Diferenciac distribučních kanálů je pro podnik neopomenutelnou součástí při snaze stát se jedinečným. Proto se je podniky snaží zajišťovat v co nejkvalitnější formě.
- Diferenciac na základě "image" firmy, tedy na základě toho, jak danou firmu posuzují zákazníci a široká veřejnost.³³

2.3 Konkurenční výhoda

Pokud se chtějí firmy na trhu udržet, musí se svou konkurencí zabývat a sledovat ji, protože je všude kolem. Neustále musí porovnávat své a konkurenční produkty stejně jako jejich ceny. Díky těmto informacím pak může podnik zahájit takové marketingové strategie, jaké mu pomohou získat konkurenční výhodu. Můžeme to chápat jako zbraň, kterou podnik využívá k překonání soupeře.³⁴

³² TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. str. 152-157

³³ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. str. 152-157

³⁴ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. str. 153-154

3 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Podle Jakubíkové je možno definici situační analýzy formulovat následovně: "Situační analýza je obecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy. Do čehož patří kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.). Schopnost firmy výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je a prodávat."³⁵ Význam provádění situační analýzy spočívá v nalezení správné vyváženosti mezi schopnostmi a prostředky podniku a příležitostmi přicházejícími z vnějšího prostředí, které jsou pro podnik výhodné.

Situační analýza má významné postavení ve strategickém marketingu. Je prvním krokem v plánovací etapě strategického marketingového procesu. Analýza je prováděna ve krocích, posuzuje se minulost podniku, jeho současný stav, ale také to, jakým směrem se podnik ubírá. Na základě posouzení těchto tří časových horizontů napomáhá k vytvoření budoucí tržní pozice podniku. Nelze konstatovat, že situační analýza je prostým výčtem informací a sbíráním dat. Je tím, co podniku dovoluje znát prostředí, ve kterém uskutečňuje své podnikatelské činnosti a souvislosti mezi ním a trhem. Avšak v praxi je možno často vidět značný odpor podniků k používání situační analýzy. Neracionální tvrzení typu "situační analýza podniku nepomůže" nebo "situační analýza je zbytečně pracná, složitá a nevyužitelná" by měly být zváženy.

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. str. 78

Situační analýza je poměrně složitá a má komplexní charakter. Je možné ji členit na jednotlivé části, jak uvádí Jakubíková:

- Informační část – spojená se sběrem informací a jejich hodnocením, obsahuje:
 - hodnocení vnějších faktorů
 - hodnocení vnitřních faktorů
 - matici konkurenčního profilu
- Srovnávací část – vytváří možné strategie za použití metody matice SWOT.
- Rozhodovací část – zahrnuje hodnocení jednotlivých možných strategií a doporučení případných změn.³⁶

Podnik má po provedení situační analýzy možnost pochopit, v jakém je vztahu k vnějšmu okolí (trendy vývoje, makroekonomické faktory, konkurence, tržní potenciál aj.) a jaká je jeho vnitřní situace (přiměřenost organizační struktury, účinnost marketingového mixu, zdroje a schopnosti podniku). Důležité pro podnik jsou identifikace a porozumění vnitřním přednostem a slabinám, vnějším příležitostem a hrozbám, ale také vzájemnému vztahu těchto složek.

Prostředí, jako soubor okolností, ve kterých daný subjekt existuje, a které ho určitým způsobem ovlivňují. Kladné a záporné vlivy, jinak nazývané také faktory prostředí jsou právě ty, které rozhodují o směru vývoje daného podniku.

³⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. str. 78

3.1 PEST analýza

PEST analýza je jednou z nejvýznamnějších analýz vnějšího prostředí. Za nejvýznamnější součásti makroprostředí označuje faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. U některých autorů se můžeme setkat s pojmem analýza PESTLE, kde kromě faktorů analýzy PEST zdůrazňují samostatně faktory ekologické a legislativní. Cílem analýzy, ale není analyzovat všechny položky jednotlivých faktorů. Záměrem je tedy vypátrat ty složky, které jsou pro podnik podstatné, které mohou představovat hrozby nebo naopak příležitosti.³⁷

Faktory makroprostředí ovlivňující mikroprostředí jsou následující:

Politicko-právní faktory – prvkem vnějšího prostředí podniku, resp. makroprostředí, je právní a politické prostředí, tedy zákony, právní normy a vyhlášky, ale i vládní úřady a zájmové skupiny ovlivňující podnikání. Jsou jimi například státní regulace hospodářství (např. telekomunikace, železnice), daňové zákony, občanský zákoník, obchodní zákoník, regulace exportu a importu, antimonopolní zákony a mnohé další z hlediska legislativního vymezení. Všechny tyto položky by měly být součástí znalostí každého podnikatele. Do politického prostředí lze zařadit dále stabilitu vlády a stabilitu politického prostředí země, ekonomickou politiku vlády (monetární nebo fiskální), výdaje vlády, politika různých politických stran atd.³⁸

Ekonomické faktory – trendy významně ovlivňují podnik při jeho rozhodování. Hlavní ekonomické dopady makrookolí působící bezprostředně na plnění cílů podniku a ovlivňující nákupní zvyky a kupní sílu spotřebitelů jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, daňová politika, míra inflace a směnný kurz. Taktéž je třeba se zabývat otázkami, jako například: jaká je výška HDP a předpokládaný odhad jeho vývoje, cenová politika, trend nezaměstnanosti, vývoj příjmů a nákladů práce, státní poptávka po výrobcích či službách, jaký hospodářský cyklus je možné pozorovat a další³⁹.

³⁷ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. str. 16

³⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. str. 16

³⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. str. 16

Sociální faktory – zrcadlí vlivy týkající se postojů a života obyvatel a jeho struktury. Podskupinou sociálních faktorů jsou faktory demografické. Demografie je věda zabývající se podrobným zkoumáním pozorovatelných aspektů populace a získáváním statistických údajů, jakými jsou například velikost, rozmístění, hustota, pohlaví, věk, rasa, zaměstnání, etnické složení, úroveň vzdělání a jiné. Poznání demografického prostředí je pro marketingové pracovníky velmi důležité, protože se týká lidí a lidé jsou ti, kteří tvoří trhy.⁴⁰

Růst počtu obyvatel je doprovázen růstem lidských potřeb, které je třeba uspokojit, což znamená pro marketingové specialisty možnost poptávky po určitém typu zboží či služby. Z hlediska společenských faktorů je třeba zohlednit pohled obyvatel na organizaci, životní styl a životní úroveň obyvatel, roli mužů a žen ve společnosti, mobilitu pracovní síly a jiné.

Technologické faktory – vnější prostředí tvořené technologickými faktory je asi nejdramatičtější a nejdynamičtější. Technologie jsou vnímány množstvím podniků jako investice, které si nemohou dovolit nevytvořit vzhledem k tomu, jaké konkurenční výhody jim nové technologie vytvářejí. Nové technologie jsou totiž přímo spjaty se vznikem nových produktů, a tím i s vytvářením nových příležitostí na trhu. Je přímo povinností podniku neustále monitorovat technologické změny probíhající v okolí, což ale není dostačující. Je třeba, aby podnik prokazoval aktivní činnost v oblasti inovací, a tím se vyhnul potenciální zastaralosti a zaostávání za ostatními konkurenty.⁴¹

- **Výhodou** PEST analýzy je přehledné zachycení nejpodstatnějších vlivů makroprostředí působících na podnik a jeho úspěšnost. I když tyto vlivy vznikají mimo podnik a on nemá možnost aktivně stav prostředí měnit, musí je znát a průběžně sledovat. Analýza může také napomáhat k určení dlouhodobých vlivů a k předvídání jejich působení v budoucnosti, také může sloužit jako kontrolní aparát.

⁴⁰ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. str. 17

⁴¹ KOTLER, P. *Moderní marketing*. str. 135 a nasled.

- **Nevýhodou** může být relativně obtížné určení, které z vlivů jsou klíčové pro podnik. Problémy mohou vznikat i při stanovování podstatnosti jednotlivých vlivů z hlediska času, tzn. zásadní vliv v současné době nemusí být zásadní v budoucnosti, proto je potřeba situaci v makroprostředí permanentně monitorovat.⁴²

⁴² KOTLER, P. *Moderní marketing*. str. 135 a nasled.

3.2 Model 7 S

Pracovníci firmy McKinsey, Peters a Waterman, vypracovali rámec 7 S, který obsahuje závislé proměnné, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Pokud vedení podniku zanedbá jednu z nich, může způsobit zhroucení ostatních. Model obsahuje sedm faktorů, které v angličtině začínají na písmeno S:⁴³

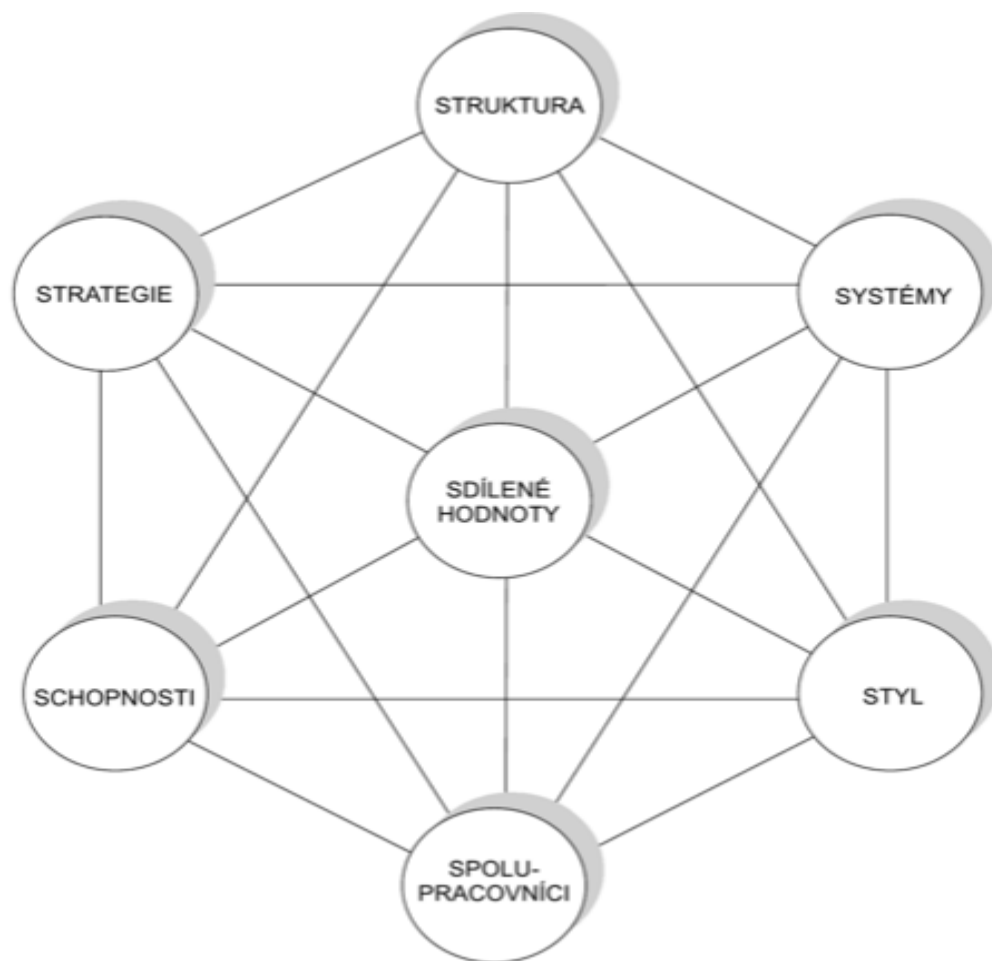
- Struktura – způsob, jakým je organizace strukturovaná, jaké jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tedy obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání
 - Strategie – prezentovaná strategie společnosti,
 - Systémy – procedury, které slouží k řízení každodenních aktivit podniku,
 - Styl vedení – jak vedení podniku přistupuje k řízení a jak řeší případné problémy firmy,
 - Spolupracovníci – lidské zdroje, jejich schopnosti, rozvoj, vztahy, chování apod.,
 - Schopnosti – profesionální znalosti a kompetence zaměstnanců podniku, tj. co podnik dělá nejlépe,
 - Sdílené hodnoty – základní hodnoty podniku zřetelné v podnikové kultuře a pracovní morálce.⁴⁴
- **Výhody:** Pomocí rozdělení portfolia výrobků na tzv. SBU (strategické obchodní jednotky) je možné při této metodě dosáhnout transparentnosti a systematičnosti. Podle Egnera se 7S model dá rozdělit na dvě skupiny: "Soft factors" (tzv. Měkké faktory), mezi které řadíme položky jako styl vedení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty a "Hard factors" (tzv. Tvrdé faktory), které představují položky strategie, strukturu a systémy.⁴⁵
 - **Nevýhody:** Nevýhodou v takovém případě může být právě nelehké definování některých faktorů ze skupiny "Soft factors". Jelikož informace o vnitřním prostředí firmy jsou získávány od samotných členů firmy, může se stát, že tyto informace budou zkreslené subjektivním pohledem na danou problematiku. Nevýhodou také

⁴³ SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. str. 40-52

⁴⁴ SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. str. 40-52

⁴⁵ EGNER, T. *McKinsey Seven S Model*.

může být fakt, že některé údaje o vnitřním prostředí firmy nejsou zpracovány v písemné formě a následně prezentovány ostatnímu personálu.



Obr. 2 Rámec 7 S faktorů McKinsey (Smejkal, V., Rais, K., 2013, str. 40)

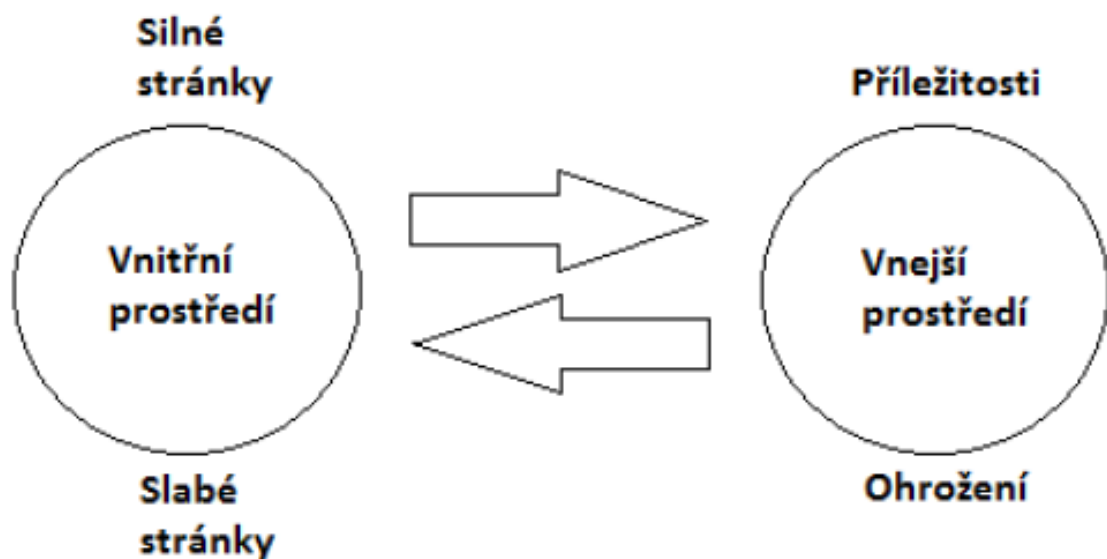
3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je shrnutím výsledků předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na základě analýzy mikro a makroprostředí jsou sestaveny venkovní příležitosti a hrozby zkoumaného podniku a prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí lze identifikovat slabé a silné stránky podniku. Z toho je odvozen i samotný název, který tvoří zkratku anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), a threats (hrozby).

Jednou z možností, jak stanovit důležitost jednotlivých faktorů vstupujících do SWOT matice, je využití párového porovnávání. Jde o metodu, která proti sobě staví vždy dva

faktory tak, aby byl porovnán každý s každým. Na základě dosaženého celkového počtu preferencí je určeno konečné pořadí faktorů. Zpracovávání SWOT matice musí mít určitou logickou strukturu a dodržovat zásady a postupy. Mezi hlavní principy patří například:

- Závěry vyplývající ze SWOT matice musí souviset s hlavním účelem, a to proč byla samotná matice vypracována. Výsledky nelze aplikovat při řešení problematiky jiného charakteru.
- Jednotlivé výsledné faktory v matici by měly být opodstatněné a týkat se daného problému. Jejich příliš velké množství způsobuje nepřehlednost a komplikace.
- Pokud je SWOT matice využívána při strategické analýze, musí v ní být stanoveny pouze faktory, které mají strategický význam. Neměly by se v ní vyskytovat nedostatky, které lze jednorázově odstranit.
- Autor, který vypracovává SWOT matici by se měl vyhnout subjektivnímu úsudku a snažit se posuzovat jednotlivé faktory objektivně.⁴⁶



Obr. 3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí SWOT analýzy (Dvořáček, J., Slunečník, P, 2012, str. 16)

⁴⁶ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. str. 98-99

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

V praktické části se budu zabývat prioritně analýzou konkurence. Záměrem je navrhnout řešení problémů na základě provedení analýzy konkurence. Této analýze bude předcházet stručné představení podniku, který působí ve stavebním oboru a aplikované metody vnitřního a vnějšího prostředí. Zejména si vymezíme působnost společnosti, portfolio služeb, velikost společnosti, její právní formu apod.

4.1 Společnost IDS – Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s.

IDS – Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s., se sídlem Olomouc, Albertova 29/21 byla založena zakladatelskou smlouvou jako akciová společnost a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě dne 31. 12. 2000, oddíl B, vložka 2419.

Společnost má zaveden Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009, Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008 a Systém enviromentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005.

V čele společnosti stojí akcionář a celá společnost je vedena představenstvem, které tvoří předseda představenstva, místopředseda a člen představenstva. Každý člen představenstva zastupuje společnost samostatně. Průměrný počet zaměstnanců je zhruba 190.

Na trhu působí již přes 20 let a disponuje mnoha zkušenostmi v tomto oboru podnikání. Za tuto poměrně dlouhou dobu se společnosti podařilo realizovat řadu staveb a rekonstrukcí, a to vlastními silami i skrz ověřené subdodavatele, kteří se společností dlouhá léta spolupracují.

Kromě výstavby a rekonstrukcí inženýrských a dopravních staveb se společnost zabývá také provozováním drah, provozováním drážní dopravy dle zákona 266/94 Sb. a projektovou činností ve výstavbě. Společnost je velmi flexibilní a stavby je schopná realizovat po celé České republice. Nicméně nejčastěji se společnost zaměřuje na zakázky z Olomouckého, Moravskoslezského, Zlínského a Jihomoravského kraje, jelikož v blízkosti těchto krajů má společnost sídlo.

V roce 2018 společnost úspěšně zrealizovala více než 100 zakázek, ze kterých lze zmínit například pro Kraj Vysočina most na ulici Brněnské v Jihlavě. Pro ŘSD Ostrava ve sdružení s dalšími společnostmi pokračování v realizaci zakázky I/11 Opava-Severní obchvat, která

je významnou stavbou. U ŘSD Olomouc se podařilo získat a zahájit realizaci společně ve sdružení firem zakázku I/55 MÚK s ČD Přerov – Předměstí. V Brně pro správu a údržbu silnic Jihomoravského kraje realizaci hlavní části prací na mostě přes železnici na ulici Evropská. Dále pro SŽDC realizaci několika opravných prací na železnici v rámci celé Moravy, kde se firma podílela na investiční zakázce Revitalizace trati Břeclav-Znojmo. Pro regionální investory, jako jsou Správa silnic Olomouckého, Moravskoslezského, Jihomoravského kraje, Dopravní podnik města Olomouce, Povodí Moravy, města a obce, podnik realizoval sérii zakázek v dopravním, pozemním a vodohospodářském segmentu.

V roce 2018 se podařilo firmě zvýšit objem zrealizovaných zakázek oproti předchozím rokům což vede i k zvýšení obratu a hospodářského výsledku. Rok 2018 byl pro firmu co se týče realizace zakázek velmi úspěšný, a tak se zároveň podařilo firmu připravit na další roky.

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která se postupně rozvíjí má firma zřízené webové stránky, a kromě jiného i účet na sociálních sítích jako je Facebook. Na sociálních sítích společnost propaguje realizované stavby, nové trendy a udržuje kontakt s vnějším prostředím. Tímto způsobem propagace může společnost získávat řadu nových zákazníků.

Společnost plánovitě přistoupila k rozumnému investování do nových technologií a rozšíření strojní mechanizace pro větší bezpečnost a komfort práce, tak aby si firma zachovala konkurenceschopnost na trhu. Společnost také z hlediska růstu zavedla nový ekonomický a informativní software a realizuje novou provozní budovu.

Záměrem společnosti na příští dekádu je posílit pozice v oboru svého podnikání. Zkvalitňovat a stabilizovat personální potenciál. Rozumně investovat prostředky do nových technologií a zaměřit se na realizaci zakázek vlastními kapacitami a tím zvýšit obchodní sílu oproti konkurenci, která vlastními kapacitami nedisponuje. Kvalitní prací a přesným plněním smluv o dílo zvyšovat svůj kredit u zákazníků. Promyšlenou a efektivní činností ve všech oborech svého podnikání tvořit kladný hospodářský výsledek a zachovat dobré jméno společnosti jako dynamické moderní stavební firmy, která bude spolehlivým partnerem pro své zákazníky, dodavatele i zaměstnance.

4.2 Předmět činnosti podle OR ČR

Podle výpisu z obchodního rejstříku spadá pod obchodní jméno zvolené společnosti osmnáct předmětů činnosti. Hlavní činností společnosti je provádění staveb a jejich změn. Mezi další činnosti, které společnost poskytuje patří zprostředkovatelská činnost v oblasti stavební výroby, provozování drah a drážní dopravy, nákladní silniční motorová doprava, koupě zboží za účelem prodeje, revize a zkoušky elektrických zařízení včetně jejich montáží a oprav, vedení účetnictví, projektová činnost ve výstavbě apod.

5 APLIKACE VYBRANÝCH METOD

V této kapitole se budu věnovat aplikování vybraných analyzačních metod abych mohl analyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti a následně shrnout tyto analýzy.

5.1 Aplikace PEST analýzy

Na analýzu vnějšího prostředí jsem si zvolil PEST analýzu.

Politické faktory – tyto faktory zahrnují např. antimonopolní zákony, politickou stabilitu, daňovou politiku, ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele apod. Zákony, vyhlášky a jiné právní předpisy striktně vymezují právní rámec, v kterém se stavebnictví musí pohybovat. Stavební obor spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu a řídí se stavebním zákonem. Stavební zákon je vymezen v zákoně č. 183/2006 Sb. Zákon o územním plánování a stavebním řádu. Tímto zákonem se řídí především stavební úřady a všichni ostatní, kteří jsou stavebnictvím dotčeni. Jsou to faktory, které mají vliv na společnost, nebo mohou být pro ni velmi důležité z hlediska blízké budoucnosti. Na samotnou společnost může mít stejně velký vliv současný stav vlády. Avšak pro vybranou společnost a vůbec pro všechny právnické osoby jsou velmi důležité rozhodnutí vlády o sazbě dani z příjmu právnických osob. V minulosti byla však tato sazba velmi vysoká, ale postupem času ji vláda začala snižovat.

Tab. 3 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (zdroj: vlastní zpracování podle 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů)

| Rok | 2018– 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003– 2000 | 1999 |
|------------|---------------|------|------|------|------|------|------|---------------|------|
| Sazba daně | 19 % | 20 % | 21 % | 24 % | 24 % | 26 % | 28 % | 31 % | 35 % |

Od roku 2010 až po rok 2018 dosahuje sazba DPPO 19 %, což znamená, že oproti předchozím rokům byla daň postupně snižována. Historicky vysoká sazba se od roku 1999 výrazně snížila, protože vláda se do jisté míry snaží podporovat sektor podnikatelů.

Ekonomické faktory – stavebnictví je samo o sobě velmi citlivé na hospodářské cykly, a proto jeho výkonost může mít dopad i na další odvětví. Za hlavní ekonomické faktory ve stavebnictví můžeme považovat např. podíl stavebnictví na tvorbě HDP, stavební produkci a růst cen stavebních materiálů a prací.

Tab. 4 Podíl stavebnictví na HDP v % (zdroj: vlastní zpracování podle Statistiky VDB)

| Rok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Hrubý domácí produkt (mil. Kč) | 5 323 556 | 5 047 267 | 4 767 990 | 4 595 783 | 4 313 789 |
| Podíl stavebnictví na tvorbě HDP (mil. Kč) | 487 526 | 437 542 | 410 719 | 446 104 | 417 013 |
| Podíl stavebnictví na tvorbě HDP (%) | 9,1 | 8,7 | 8,6 | 9,7 | 9,7 |

V roce 2018 byl vytvořen hrubý domácí produkt v objemu 5 323 556 mil. Kč, což znamená, že ve srovnání s rokem 2017 vzrostl přibližně o 5,5 % v běžných cenách. Za posledních 5 let byl největší podíl stavebnictví na tvorbě HDP v roce 2015 a 2014. Na celkové tvorbě se podílel hodnotou 9,7 %. Pokles nastal hned v roce 2016, kdy se podíl stavebnictví na tvorbě HDP snížil oproti roku 2015 o 1,1 procentuálního bodu. V roce 2018 činil podíl přibližně 9,1 %, což je oproti roku 2016 nárůst o 0,5 procentuálního bodu.

Tab. 5 Počet zakázek ke konci období (zdroj: vlastní zpracování podle Statistiky VDB)

| Rok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Počet zakázek | 18 444 | 17 238 | 18 391 | 13 640 | 13 271 |

Celkový počet stavebních zakázek za rok 2018 oproti roku 2017 vzrostl o 7 %. Za posledních 5 let bylo nejméně zakázek v roce 2014, nicméně z dlouhodobého hlediska počty zakázek narůstají.

Sociální faktory – na zvolenou společnost může mít v budoucnu ze sociálních faktorů velký vliv hlavně demografický vývoj obyvatelstva nebo úroveň vzdělání. Pokud by nastal pokles trvale bydlícího obyvatelstva například na území Olomoucka, kde společnost realizuje

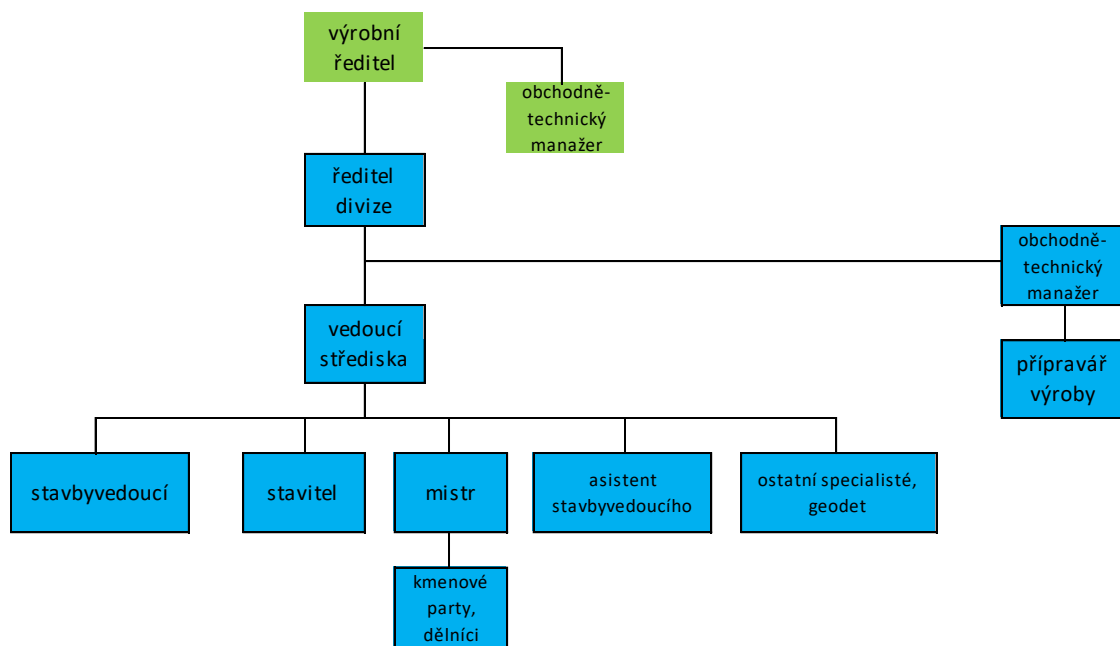
většinu svých zakázek, mohla by mít v budoucnu problém s nedostatkem pracovní síly. Z tohoto hlediska ale zatím společnost nebyla ohrožena, protože počet obyvatel v Olomouci a okolí má stoupající charakter. Negativní dopad pro společnost může mít rovněž úroveň vzdělání obyvatelstva, konkrétně počet absolventů středních odborných a vysokých škol, protože jejich počet rok od roku stále klesá. Nakolik společnost potřebuje při realizaci svých zakázek kvalitní pracovní sílu, může být klesající počet absolventů pro ni v budoucnu velkou hrozbou.

Technologické faktory – každým rokem se technologie posouvají dopředu v různých odvětvích. Stavebnictví je odvětví, kde neustále dochází k inovacím a vývoji nových technologií. Nové technologie v oblasti výstavby mohou pro společnost představovat hrozbu v podobě zvýšení nákladů, protože bude nutné nakoupit další materiál a přístroje, které se používají při výstavbě a rekonstrukcích, ale zároveň i příležitost, která vytváří nové možnosti a získání tak nových zákazníků.

5.2 Model 7S firmy McKinsey

Strategie – jedná se o střední podnik, který má jasně stanovenou vizi, strategii a strategické cíle, které chce v budoucnu dosáhnout. Podnik klade důraz na posílení pozice v oboru podnikání. Zejména modernizování technologií a nové investice do údržby, obnovení strojního a vozového parku. Společnost má v plánu provádět realizaci zakázek především vlastními kapacitami a tím si vybudovat silnější pozici na trhu. S takto posilujícími kapacitami roste i struktura podniku, která se musí posílit a stabilizovat. Do budoucna plánuje firma výstavbu nové administrativní budovy pro rozšíření. Podnik usměrňuje své chování hlavně podle informací o konkurenci, domněnek a názorů svých konkurentů.

Struktura – zaměstnanci tvoří důležitou součást celé firmy. Společnost je vedena generálním ředitelem, předsedou představenstva. Společnost je členěná do více úseků. Jsou to úseky výroby, financí, controllingu, personalistiky, obchodu a marketingu. Nejdůležitějším úsekem firmy, který se nejvíce podílí na hospodářském výsledku je úsek výroby. Toto členění je zobrazeno na obrázku.



Obr. 4 Organizační struktura úseku výroby (zdroj: interní doklady společnosti IDS – Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s.)

Společnosti ve výrobním úseku chybí dostatek vlastních kapacit kmenových part a dělníků. Tyto profese jsou doplňovány externími kapacitami, se kterými společnost dlouhodobě spolupracuje. Dále společnost postrádá rozpočtové oddělení pro kalkulace stavebních zakázek. Tuto činnost má zatím na starosti obchodně technický zástupce, který má i další povinnosti týkající se této pracovní pozice, a to často znamená přílišné pracovní vytížení a velkou zodpovědnost.

Systémy – společnost má pro správný chod zaveden je certifikovaný Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009, Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008 a Systém enviromentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005. Dalšími systémy společnosti jsou organizační řídicí směrnice a směrnice pro drážní úřad. Pro výrobní úsek jsou zpracovány pracovní postupy a technologické předpisy. Společnost si vede také registr subdodavatelských firem pro obchodní oddělení, kde jsou firmy hodnoceny z hlediska spolehlivosti. Ve společnosti byl dále nově spuštěn software na plánování podnikových zdrojů.

Styl vedení a spolupracovníci – vertikální vztah mezi vedením podniku a zaměstnanci je charakterizován oboustrannou komunikací a vysokým podílem kolektivu na rozhodování. Vedení se s podřízenými radí o navrhovaných úkolech a rozhodnutích. Používá "měkké" metody řízení, jako je motivace, společné rozhodování a vzájemná spolupráce. Vedení podniku se snaží zajímat o své zaměstnance, udržovat s nimi dobré vztahy, a to umožňuje lépe je motivovat, ovlivňovat. Zaměstnanci mají možnost přispívat svými názory a inovacemi k lepšímu chodu podniku, každý názor je slyšen a jednotliví zaměstnanci firmy mají možnost o návrhu diskutovat. Je proto na místě nazvat tento styl vedení demokratickým.

Schopnosti – největšími přednostmi podniku jako celku jsou následující: modernost, otevřená komunikace a individuální přístup. Všichni pracovníci musí disponovat určitými schopnostmi a znalostmi, které jsou požadovány na danou pracovní pozici. Na vedoucích pozicích jsou tyto znalosti striktně vyžadovány pro organizování, řízení, plánování a rozhodování. Takto je firma schopná úspěšně dostávat svým závazkům.

Nicméně ve výrobním úseku na nižší pracovní pozice nejsou takové nároky jako u vyšších vedoucích pozic a jsou přijímáni i méně kvalifikovaní pracovníci za účelem zaučení a vytvoření mladého kolektivu. Společnost se takto, touto cestou snaží dát šanci absolventům vysokých a středních škol. To také sebou nese částečné riziko, protože výrobní úsek se nejvíce podílí na hospodářském výsledku.

Sdílené hodnoty – nelze tvrdit, že podniková kultura je silná, ale rovněž nelze říci, že by podnik jako celek neměl své hodnoty, postoje a přesvědčení. Zaměstnanci mezi sebou udržují dobré vztahy, v podniku panuje pracovní morálka, atmosféra je vyrovnaná a každý zaměstnanec ví, co je jeho posláním. Na základě rozhovorů se zaměstnanci mohou říci, že chování vedení podniku pozitivně ovlivňuje své zaměstnance, svou snaživostí a otevřeností jdou příkladem ostatním. Mezi další prvky podnikové kultury lze zařadit příjemné prostředí sídla podniku a logo, které je jasně viditelné na všech firemních vozidlech.

5.3 SWOT analýza

Aby mohla být vytvořena SWOT analýza, bylo potřebné nejprve analyzovat vnější a vnitřní prostředí vybrané společnosti v předchozích kapitolách.

Tab. 6 SWOT analýza

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|-------------------|--|--|
| Vnitřní prostředí | <ol style="list-style-type: none"> 1. rozsáhlá nabídka služeb 2. dobré reference 3. vysoká kvalita realizovaných prací 4. moderní, kvalitní nástroje a zařízení 5. internetová stránka 6. výborné obchodní vztahy 7. technická vybavenost 8. držitel certifikátů norem ISO | <ol style="list-style-type: none"> 1. malá míra soběstačnosti ve stavební výrobě 2. působení pouze ve svém regionu 3. pracovní vytížení obchodního manažera 4. nedostatek vlastních kapacit ve výrobě 5. stárnutí odborných pracovníků, které nemá kdo nahradit 6. stavební práce zaměřené jen na dopravní a inženýrské stavby |
| | Příležitosti | Hrozby |
| Vnější prostředí | <ol style="list-style-type: none"> 1. spolupráce s novými dodavateli 2. příznivý demografický vývoj 3. změna zákona 4. rostoucí počet zákazníků 5. výstavba v oboru pozemního stavebnictví | <ol style="list-style-type: none"> 1. růst cen stavebního materiálu 2. vstup nových konkurentů 3. posílení existující konkurence 4. ztráta zákazníka 5. změna a zavedení nového zákona 6. negativní demografický vývoj 7. pokles absolventů škol 8. finanční problémy |

5.3.1 Silné stránky

První silnou stránku představuje rozsáhlá nabídka prací a služeb, což jistě ocení každý zákazník. Spokojenost zákazníka je na prvním místě, a proto se společnost snaží, aby realizované práce dosahovaly úroveň vysoké kvality. Při realizování svých zakázek společnost nezapomíná ani na kvalitní výběr pracovního materiálu a nástrojů, protože každá práce musí být precizně dokončena až do posledního detailu. Další velmi významnou silnou stránkou jsou dobré reference od zákazníků. Spokojený zákazník je nejlepší reklamou, jakou společnost může mít. Pátým faktorem je internetová stránka. V dnešní době má již mnoho podnikatelů své webové stránky, avšak stále se najdou mezi nimi výjimky. Na stránce zvolené společnosti si zákazník může prohlédnout fotky některých prací, nebo si může přečíst všechny potřebné informace jako jsou např. kontaktní údaje, základní informace, nabídka realizovaných prací a reference. Mezi silné stránky se zařazují i výborné obchodní vztahy se svými dodavateli a zákazníky, které se společnost snaží neustále udržovat a prohlubovat. Dalším faktorem je technická vybavenost podniku, která je na vysoké úrovni z moderních přístrojů, zařízení a aut, které používají zaměstnanci společnosti ke své práci. Posledním faktorem je certifikovaný systém ISO, díky kterému společnost dodržuje jisté standardy.

5.3.2 Slabé stránky

První slabou stránkou je malá míra soběstačnosti ve stavební výrobě, která je v současnosti důležitá. Společnost nedisponuje žádnou vlastní výrobou jako je například obalovna, kamenolom, betonárka. Tuto stavební výrobu zajišťuje firma u subdodavatelů. Mezi další slabou stránku patří působení převážně jen ve východní části České republiky. Společnost realizuje své práce hlavně v Olomouckém a Moravskoslezském kraji, protože si tam udělala za roky své působnosti dobré jméno, ale pokud by začala s větší propagací a reklamou, mohlo by jí to pomoci v rozšíření své činnosti i do jiných krajů a regionů. Třetí slabou stránku představuje přílišné pracovní vytížení obchodního manažera z důvodů kalkulace zakázek do veřejných soutěží, který má každodenně na starosti kontrolu podřízených a zprostředkování obchodu mezi dodavateli a prezentování firmy navenek. Za další slabou stránku považují nedostatek vlastních kapacit ve výrobním úseku, protože s větším počtem vlastních kapacit je firma více konkurenceschopná. Předposledním faktorem je stárnutí odborných pracovníků jako jsou tesaři, železáři a další odborné práce. Tyto pracovníky nemá kdo nahradit, protože mladá generace nechce pracovat manuálně. Poslední slabou stránkou

se dá považovat, že se společnost specializuje pouze na realizaci dopravních a inženýrských staveb a nerozšiřuje svou činnost i dále na pozemní stavitelství.

5.3.3 Příležitosti

Co se týče příležitostí, první je spolupráce s novými dodavateli. Společnost není závislá na jednom dodavateli, protože odebírá potřebný materiál k realizaci svých prací od více dodavatelů. Na stavebním trhu nemá dodavatel takové postavení, aby si určoval příliš vysoké ceny nabízeného materiálu, protože může společnost snadno přejít k jinému. Příležitostí může být hlavně navázání nových obchodních vztahů s dodavateli, kteří mohou společnosti nabídnout nové portfolio produktů nebo alternativní řešení materiálů. Jako další příležitost může být příznivý demografický vývoj obyvatelstva, protože na trhu bude dostatek pracovní síly, ale pokud by však byl tento vývoj nepříznivý může pro společnost představovat hrozbu. Třetí příležitost představuje změna zákona např. snížení sazby daně z příjmu právnické osoby, avšak zvýšení sazby by na druhé straně představovalo hrozbu. Předposlední příležitostí je rostoucí počet zákazníků společnosti, což by představovalo zvýšení zakázek a tím pádem by docházelo k růstu tržeb. Poslední příležitost je zaměřena na rozšíření činnosti o pozemní stavitelství, protože stále narůstá počet výstavby domů a pro společnost by právě tento posun, mohl znamenat otevření nových možností.

5.3.4 Hrozby

Pokud by v budoucnu došlo ke zvýšení cen stavebního materiálu, může to představovat příliš velkou hrozbu. Vyšší náklady by společnost musela pokrýt vyššími cenami za nabízené služby. Další hrozbu představuje vstup nových konkurentů. I přesto, že v tomto odvětví je mnoho společností, které mezi sebou soupeří, stále je zde hrozba potenciální konkurence. Společnost by si měla být vědoma tohoto faktu a dokázat se včas připravit. Třetí hrozbu může představovat posílení již existující konkurence, což by mohlo ve velké míře ohrozit společnost. Jako další v pořadí je ztráta zákazníka, což už je v současnosti běžná situace, kdy se zákazník rozhodne odejít ze dne na den ke konkurenci. Aby se však zabránilo takovým situacím, společnost by si měla zvážit každého odběratele, měla by dbát na kvalitu, preciznost poskytovaných prací a profesionální přístup. Velkou hrozbou může být i změna nebo zavedení nového zákona, který může společnost ve velké míře dost negativně omezit nebo ovlivnit. V dalším případě může být ohrožujícím faktorem negativní demografický vývoj obyvatelstva nebo pokles absolventů škol, jelikož mohou představovat pro společnost

pokles pracovní a kvalifikované pracovní síly. Poslední hrozbou mohou být finanční problémy, které by mohly společnost v průběhu dalších let dostat do nežádoucí situace.

5.4 Strategie vyplývající z analýzy SWOT a návrhy na zlepšení

Aby bylo vůbec možné formulovat navržené strategie ke zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti, bylo nutné v předešlých kapitolách analyzovat interní a externí prostředí společnosti. Na základě jednotlivých analýz, předkládám několik návrhů, kterými by společnost mohla zvýšit svou konkurenceschopnost oproti ostatním firmám ve stavebnictví.

Tab. 7 SWOT matice

| SWOT matice | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|------------------|--|---|
| Příležitosti (O) | S-O strategie: | W-O strategie: |
| | - mírné zvýšení cen za nabízené služby (S3, 4; O5) | - vytvoření rozpočtového střediska (W2, 3; O1, 4) - rozšíření stavební činnosti (W2, 6; O4) - zaměstnání nových pracovníků do výroby (W2, 4; O2, 5) |
| Hrozby (T) | S-T strategie: | W-T strategie: |
| | - pořádání akcí pro zákazníky (S2, 6; T4) | - výstavba nové výroby např. betonárka, obalovna (W1, T2, 3) |

5.4.1 S-O mírné zvýšení cen za nabízené služby

Zvolená stavební společnost nabízí svým zákazníkům široký rozsah služeb ve vysoké kvalitě. Na zrealizování zakázek používá stejně moderní pracovní přístroje a kvalitní materiál, aby vyhověla spokojenosti zákazníkům. Mottem společnosti je právě zmiňovaná spokojenost zákazníka, a proto se vždy snaží navrhnout optimální řešení v nejvyšší kvalitě za přijatelnou cenu. Během své existence na stavebním trhu si získala stále zákazníky, avšak

rok od roku stále stoupá počet nových zákazníků, kteří požadují služby společnosti. Z tohoto důvodu, bych navrhl, aby společnost mírně zvýšila své ceny za nabízené služby, protože z roku na rok realizuje stále více zakázek. Společnost si během své existence vybudovala dobré jméno a má výborné vztahy se svými zákazníky, neustále spolupracuje také s velkými správcovskými společnostmi, které preferují vysokou kvalitu před cenou, myslím si, že mírné zvýšení cen by nemuselo před představovat problém.

S ohledem na vysoké procento neuhrazených krátkodobých závazků, však musí být tato strategie doprovázena i jednoznačnou definicí doby úhrad faktur a sankcí v případě nedodržení lhůt splatnosti, které by společnost měla vůči zákazníkům uplatňovat.

5.4.2 W-O vytvoření rozpočtového střediska

Velkým problémem zvolené společnosti je, že nemá k dispozici dost rozpočtářů nebo fungující rozpočtové středisko, které by aktivně zpracovávalo cenové nabídky pro zákazníky. Všechny činnosti, které by mohlo vykonávat rozpočtové středisko, dosud zůstávají na obchodním manažerovi. Obchodní manažer má na starost i další činnosti týkající samostatného obchodu, navrhol bych, aby společnost časem začala hledat a udělala tak výběrové řízení na nové místa rozpočtářů a později i založení samostatného rozpočtového střediska. Získání nových zaměstnanců by tak usnadnilo práci obchodního manažera. Při takto zvoleném návrhu by se odlehčilo obchodnímu manažerovi, který by měl čas na navazování nových kontaktů se zákazníky, čímž by se společnost mohla prosadit i v jiných částech a regionech. Rozpočtové středisko by tak bylo velkou podporou pro rozšíření stavební činnosti. Rozpočtové středisko je schopné vytvářet více kalkulací stavebních zakázek, které je zatím stavěno pouze na obchodním manažerovi. Se zpracováním dostatečného množství kalkulací a nabídek je také větší pravděpodobnost získání zakázky, a tak i rozšíření výrobní činnosti a expanze do jiných regionů.

Tito noví zaměstnanci by měli mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Co se týče osobnostních předpokladů uchazeč by měl být určitě cílevědomý, zodpovědný a měl by mít pozitivní přístup ke své práci. Přijetí nového zaměstnance by přineslo s sebou i zvýšení nákladů, protože rozpočtář potřebuje ke své práci hlavně mobilní telefon a počítač. Společnosti by se zvýšily i měsíční náklady o mzdu a provize, které by zaměstnanci poskytovala. I přes zvýšení nákladů navrhuji, aby společnost uvažovala nad přijetím rozpočtářů, protože jí tato alternativa pomůže vyřešit výše zmíněné problémy.

5.4.3 W-O rozšíření činnosti

Každým rokem jde svět a technologie dopředu a ani stavebnictví není výjimkou. Aby byla společnost konkurenceschopná a udržovala si svou pozici na trhu, neměla by zaostávat v rámci technologického pokroku. Jelikož se v posledních letech stále více rozvíjí pozemní stavitelství, navrhuval bych, aby společnost rozšířila svou nabídku i o pozemní stavitelství. Zájem o pozemní stavitelství se každým rokem zvětšuje. Pro společnost to ze začátku může představovat zvýšení nákladů, protože se bude pouštět do úplně nového odvětví stavebnictví, které sebou nese nové materiály, technologie a jiný druh pracovníků, avšak pokud bude před novými příležitostmi zavírat oči, může jí to v budoucnu přinést problémy v podobě nižších tržeb a zaostávání za konkurencí. Tím, že by společnost rozšířila svou nabídku i o pozemní stavitelství, získala by nové zákazníky, rozšířila by svou působnost i do jiných regionů a pomohlo by jí to ke zlepšení konkurenceschopnosti.

5.4.4 W-O zaměstnání nových pracovníků do výroby

Stavební společnost nemá dostatek vlastních kapacit ve výrobním úseku pro realizaci stavebních zakázek. Jedná se o odborné dělnické pozice, které by vytvořili stavební čety. Dosud si společnost pro pokrytí kapacit pracovníky najímá od dlouhodobě spolupracujících dodavatelů. Nicméně z hlediska plánování a získávání nových stavebních zakázek není jednoduchá koordinace externích kapacit. Zejména ve stavební sezóně, když firma získá novou stavební zakázku, tak se již těžce hledají kapacity od subdodavatelských firem pro její pokrytí. Pro větší flexibilitu a další rozvoj firmy a zvýšení tak konkurenceschopnosti na trhu bych navrhuval navýšení dalších dělnických a technických pozic. Přijetí dělnických pozic by také mohlo posílit navrhovaný záměr s rozšířením stavební výroby o pozemní stavitelství. Vytvoření nových pracovních míst jsou pro firmu značené náklady. Nicméně si myslím, že toto rozšíření je pro společnost kladné, jelikož si vytvoří vlastní spolehlivé kapacity, se kterými může i v hlavním stavebním období pokrýt nově získanou zakázku bez složitého vyhledávání volných kapacit u dodavatelů.

5.4.5 S-T pořádání akcí pro zákazníky

Společnost každoročně spolupracuje s velkým počtem odběratelů. Během své existence si vybudovala velmi dobré obchodní vztahy s některými odběrateli, kteří se stali stálými zákazníky společnosti. Jak řekl Tomáš Baťa "Náš zákazník – Náš pán", podnik se vždy snaží vyhovět svým zákazníkům, vyjít jim vstříc, vyřešit případné nesrovnalosti a udržovat s nimi

dobré vztahy. Aby společnost neztratila své zákazníky a neustále s nimi prohlubovala obchodní vztahy, navrhol bych, aby na znak díků za spolupráci společnost uspořádala společenskou událost. Tímto gestem by společnost prokázala, že jí opravdu záleží na svých stálých zákaznících, může tak zabránit jejich přechodu ke konkurenci a získat výborné reference, které jsou základem úspěšné společnosti.

5.4.6 W-T výstavba nové výroby

Zvolená stavební společnost v současné době nedisponuje žádnou svojí vlastní výrobou, díky které by získala veliký náskok oproti konkurenci. Vlastní výrobou, ať už by se jednalo o výrobu betonu nebo asfaltu, by firma mohla značně snižovat své náklady na realizovaných zakázkách. Dále by společnost získala nové zákazníky a navázala další významné obchodní vztahy a mohla dosáhnout i k dalším novým zakázkám díky své výrobě. Nicméně zavedení vlastní výroby je asi nejnákladnější strategie. Na druhou stranu si myslím, že vytvoření vlastní stavební výroby je, co se týče návratnosti asi nejvýhodnější. Produkce vlastní výroby by neobstarávala jen vlastní společnost, ale fungovala by i pro konkurenci a další zákazníky. Z těchto důvodů bych tuto strategii společnosti doporučoval.

5.5 Vyhodnocení navržených strategií

Navržené strategie byly následně vyhodnocené podle atraktivnosti na základě bodového systému. Je použitý následující bodový systém:

- 5 bodů – nejatraktivnější návrh
- 4 body – velmi atraktivní návrh
- 3 body – celkem atraktivní návrh
- 2 body – málo atraktivní návrh
- 1 bod – neatraktivní návrh

Tab. 8 Bodové hodnocení navrhnutých strategií

| Navrhnutá strategie | Bodové hodnocení |
|-------------------------------------|------------------|
| Mírné zvýšení cen | 3 |
| Vytvoření rozpočtového střediska | 5 |
| Rozšíření činnosti | 4 |
| Zaměstnání nových pracovníků výroby | 4 |
| Pořádání akcí pro zákazníky | 2 |
| Výstavba nové výroby | 3 |

Z tabulky je vidět, že body, které byly udělovány jednotlivým strategiím na základě subjektivního bodování se jeví jako nejatraktivnější strategie zřízení rozpočtového střediska. Nicméně nutno dodat, že i ostatní strategie, jak je uvedeno výše, firmě mohou pomoci v konkurenčním prostředí.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo formulování návrhů na zvýšení konkurenceschopnosti vybrané stavební společnosti, jak moc je konkurence v tomto odvětví vysoká, ať už ze strany existující nebo potenciální konkurence. Zabýval jsem se střední stavební společností, která své práce realizuje převážně v Olomouckém a Moravskoslezském kraji a mezi její hlavní činnost patří realizace a rekonstrukce dopravních a inženýrských staveb.

Teoretická část práce se zaměřovala na identifikaci relevantních teoretických poznatků z oblasti konkurenceschopnosti a konkurence, které byly získané z odborných knih. V praktické části bylo analyzováno externí prostředí prostřednictvím PEST analýzy. Následně bylo podrobněji rozebrané interní prostředí společnosti pomocí modelu 7 S a byla sestavena SWOT analýza, v rámci, které byly identifikovány silné, slabé stránky a možné příležitosti a hrozby. Po sestavení SWOT analýzy byla sestavena SWOT matice, na základě, které bylo navrženo několik strategií pro zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti v rámci odvětví.

První návrh představuje mírné zvýšení cen realizovaných prací. Společnost nabízí svým zákazníkům služby ve vysoké kvalitě za přijatelné ceny. Za svou působnost na stavebním trhu si získala stálé zákazníky, kteří pravidelně požadují její služby, avšak rok od roku stále stoupá počet nových zákazníků. Navrhl bych aby společnost využila a ocenila své kvality a zvýšila tak ceny nabízených prací, právě kvůli rostoucímu počtu zákazníků.

Druhý návrh se týká zřízení nového pracovního střediska rozpočtářů, který by vyřešil hlavní problém, který představuje přílišné pracovní vytížení obchodního manažera. Činnosti, které by vykonávalo středisko rozpočtářů, zatím zůstávají na obchodním manažerovi, který by také středisko řídil.

Dalším návrhem je rozšíření činnosti o pozemní stavitelství z důvodu, že se společnost soustředí pouze na dopravní a inženýrské stavby. Přicházející příležitost týkající se pozemního stavitelství může společnosti otevřít nové možnosti, protože počet lidí, kteří touží po vlastním bydlení stále narůstá.

Čtvrtý návrh představuje zaměstnání nových pracovníků výroby z důvodu tvorby vlastních dělnických kapacit za účelem dynamičtějšího fungování stavební výroby. Zrealizováním tohoto návrhu by byly odstraněny vznikající problémy s dodavatelskými firmami v hlavní stavební sezóně. Předposledním návrhem je zavedení pořádání akcí pro stálé zákazníky,

čímž by se společnost v dostatečné míře mohla uchránit před možnou hrozbou jako je ztráta zákazníka. Společnost by tímto gestem prohlubovala již existující obchodní vztahy a zabránila tak možnému přechodu odběratelů ke konkurenci. Poslední návrh je zaměřen na výstavbu vlastní výroby. I když společnost v současné době neuvažuje o vytvoření vlastní stavební výroby, tak to neznamená, že výstavba není reálná. Společnosti by vlastní stavební výroba mohla přinést nové zákazníky, navázat další obchodní vztahy a mohla získat a podílet se na významných zakázkách.

Jednotlivé strategie byly seřazeny do tabulky a byly vyhodnoceny z pohledu jejich atraktivnosti na základě bodového systému. Nejvíce bodů získala strategie vytvoření rozpočtářského střediska. Společnost by prostřednictvím tohoto návrhu na jedné straně odstranila tak některé své slabé stránky jako je pracovní vytížení obchodního manažera, který je jedinou osobou zpracovávající cenové nabídky a do jisté míry i působení ve svém regionu. Rozpočtové středisko by bylo schopno zpracovávat dostatek cenových nabídek a z toho důvodu by bylo možné získat více stavebních zakázek, a nejen ve svém regionu, ale i dalších. Obchodní manažer by tak měl i více času na dělání činností, které dosud časově nezvládal. Zrealizováním tohoto návrhu společnost směřuje ke zvýšení konkurenceschopnosti, která je velmi úzce spojena s celkovou orientací na zákazníky a vytvořením rozpočtářů, by tak společnost mohla docílit zvýšení získaných zakázek, a tak i příznivějšího hospodářského výsledku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, G., KOTLER, P., 2005. *Marketing: an introduction*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 581 s. ISBN 0131424106.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CASSON, N. H. *Ako zvíťaziť v konkurencii*. 1. vyd. Žilina: Ajfa + Avis, s. r. o., 1996. ISBN 978-80-8881-308-8.
- DOOLE, I., LOWE, R. *Strategic marketing decisions in global markets*. London: Thomson Learning, 2005. 343s. ISBN 978-1-84480-142-8.
- DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- EGNER, T. *McKinsey Seven S Model*. Norderstedt (Germany): GRIN Verlag, 2009. 24 s. ISBN 978-36-404-4325-3.
- HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. *Ekonomický slovník*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E., 2011. *Strategic management: Concepts: Competitiveness & Globalization*. 9th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 402 s. ISBN 05-387-5309-9.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 80-2472-690-4.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X. s. 98–99.
- KISLINGEROVÁ, E. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LUKÁŠKOVÁ, E., HOKE, E. 2012. *Základy ekonomie*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-235-0.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Z., 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.

ŠIMKOVÁ, E., 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. Vyd. 3., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-358-1.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 1. vydání. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje

Zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmů. *Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 01. 03. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Statistiky VDB. [online]. [cit. 02. 03. 2020]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>

Výstupní objekt VDB. [online]. [cit. 02. 03. 2020]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&skupId=847&z=T&f=TABULKA&katalog=30836&pvo=STA05-D&pvo=STA05-D&c=v3~3__RP2018

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| Atd. | A tak dále. |
| Např. | Například. |
| Apod. | A podobně. |
| Aj. | A jiný. |
| Tzv. | Tak zvaný. |
| Sb. | Sbírka zákonů |
| A.s. | Akciová společnost |
| Kč | Koruna česká |
| ČSN | Československá státní norma |
| EN | Evropská norma |
| ISO | International Organization for Standardization |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Specification |
| VDB | Veřejná databáze |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| OR | Obchodní rejstřík |
| ČR | Česká republika |
| DPPO | Daň z příjmů právnických osob |
| SŽDC | Správa železniční dopravní cesty |
| ČD | České dráhy |
| MÚK | Mimoúrovňová křižovatka |
| ŘSD | Ředitelství silnic a dálnic |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr. 1 Druhy konkurence | 14 |
| Obr. 2 Rámec 7 S faktorů McKinsey | 30 |
| Obr. 3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí SWOT analýzy | 31 |
| Obr. 4 Organizační struktura úseku výroby | 39 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1 Přístupy ke konkurenci | 18 |
| Tab. 2 Ansoffova matice výrobek/trh | 19 |
| Tab. 3 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob..... | 36 |
| Tab. 4 Podíl stavebnictví na HDP v % | 37 |
| Tab. 5 Počet zakázek ke konci období..... | 37 |
| Tab. 6 SWOT analýza..... | 41 |
| Tab. 7 SWOT matice | 44 |
| Tab. 8 Bodové hodnocení navržených strategií | 48 |