

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy XY**

Monika Bobálová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Bobálová**  
Osobní číslo: **M140123**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se konkurence a jejích základních pojmů.
- Vysvětlete analýzu PEST a SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil.

### II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XY.
- Proveďte analýzu konkurenčních firem podle jednotlivých odvětví.
- Porovnejte a zhodnoťte konkurenční firmy s firmou XY.
- Navrhněte možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-717-9577-1.**

**ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-860-3135-7.**

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.**

**KERMALLY, Sultan. Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla: [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 108 s. ISBN 80-251-1013-3.**

**KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.**

**KURTZ, David L., BOONE, Louis E.. Principles of marketing. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006, 656 s. ISBN 0-324-32379-4.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Vít Mach**

Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017

Mgr. Pavel Hýl  
zast. děkan



*Miloslava Kubičková*  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že 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,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí projektové a inženýrsko-dodavatelské firmy XY.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z hlediska konkurence, konkurenčního prostředí, konkurenční strategie, konkurenční výhody a analýzy konkurence. Také je zde vysvětlena PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část představuje a popisuje firmu a její hlavní konkurenty v České republice. Následně jsou tito konkurenti porovnáváni z různých hledisek dle dostupných informací. Také je zde zkoumán Porterův model pěti konkurenčních sil a problematika PEST a SWOT analýzy z hlediska podniku. Závěr práce obsahuje osobní návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy XY.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, Porterův model, SWOT analýza, PEST analýza, strategie

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is dedicated to analysis of competitive environment of projecting and engineering-supplying company XY.

In theoretical part is explained basic terminology in terms of competition, competitive environment, competitive strategy, advantages of competition and competition analysis. PEST analysis, Porter's model of five forces, and SWOT analysis are also explained here.

Practical part introduces and describes the company, and its main competitors in Czech Republic. These competitors are then compared from different perspectives based on available information. Porter's model of five forces, and problematics of PEST and SWOT analysis are examined here from business perspective. The ending includes personal proposals and recommendations for improvement of competitiveness of company XY.

Keywords: competition, competitiveness, Porter's model, SWOT analysis, PEST analysis, strategy.

**Motto:** „Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“

***Tomáš Baťa***

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi při psaní této bakalářské práce jakýmkoliv způsobem pomohli. Především mému vedoucímu Mgr. Vítu Machovi za poskytnutí odborných informací a za zkušenosti během praxe a Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za cenné rady a doporučení při konzultacích. Také bych chtěla poděkovat mé rodině a mému příteli za morální podporu během studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	12
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	13
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	15
1.3.1 ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY .....	16
1.4 ANALÝZA KONKURENCE .....	17
1.4.1 ODVĚTVOVÉ VYMEZENÍ KONKURENCE .....	18
1.4.2 TRŽNÍ VYMEZENÍ KONKURENCE.....	18
1.4.3 FORMY KONKURENCE .....	18
1.4.4 HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE.....	20
<b>2 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>21</b>
2.1 POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY.....	21
2.2 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	21
2.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY.....	22
2.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	22
<b>3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>24</b>
3.1 KONKURENČNÍ RIVALITA .....	24
3.2 HROZBA VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ .....	25
3.3 SÍLA DODAVATELŮ PŘI VYJEDNÁVÁNÍ O CENĚ .....	25
3.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH.....	25
3.5 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ .....	25
<b>4 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>26</b>
4.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU .....	26
4.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY PRO PODNIK .....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY</b> .....	<b>30</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	31
5.2 HISTORICKÝ VÝVOJ.....	31
5.3 STRUKTURNÍ ROZDĚLENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
<b>6 HLAVNÍ KONKURENTI V ČR</b> .....	<b>34</b>
6.1 PRŮMYSLOVÉ A OBČANSKÉ STAVBY .....	34
6.1.1 ARCH.DESIGN.....	34
6.2 ENERGETICKÉ STAVBY .....	36
6.2.1 B-PROJEKTING.....	36
6.3 VODOHOSPODÁŘSKÉ STAVBY .....	37
6.3.1 AQUATIS .....	37
6.4 DOPRAVNÍ STAVBY VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	38
6.4.1 S-PROJEKT PLUS .....	38



6.5	DODÁVKY BAZÉNOVÝCH TECHNOLOGIÍ .....	40
6.5.1	BAZÉNSERVIS .....	40
6.6	DODÁVKY TECHNOLOGICKÝCH ZAŘÍZENÍ INVENT .....	41
6.6.1	HYPERBOLOIDNÍ MÍCHADLA INVENT .....	41
6.6.2	PROVZDUŠŇOVACÍ SYSTÉMY INVENT.....	43
<b>7</b>	<b>POROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ .....</b>	<b>44</b>
7.1	PODLE VZNIKU SPOLEČNOSTI .....	44
7.2	PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	45
7.3	PODLE OBRATU .....	46
7.4	PODLE HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU.....	47
7.5	PODLE VÝŠE NÁKLADŮ .....	48
7.6	PODLE INFORMACÍ DOSTUPNÝCH NA WEBOVÝCH STRÁNKÁCH.....	49
7.7	VYHODNOCENÍ ANALÝZY KONKURENCE .....	50
<b>8</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>52</b>
8.1	RIVALITA KONKURENTŮ .....	52
8.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ.....	52
8.3	SÍLA DODAVATELŮ .....	52
8.4	SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	53
8.5	HROZBA SUBSTITUTŮ .....	53
<b>9</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>55</b>
9.1	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY.....	55
9.2	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	55
9.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY.....	55
9.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	56
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>57</b>
10.1	SILNÉ STRÁNKY .....	57
10.2	SLABÉ STRÁNKY .....	57
10.3	PŘÍLEŽITOSTI .....	58
10.4	HROZBY .....	58
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Téma bakalářské práce představuje analýzu konkurenčního prostředí firmy, což je pro každý podnik, který se chce dále rozvíjet, velmi důležitý proces. V dnešní době existuje v jakémkoli odvětví spousta firem, mezi kterými panuje konkurenční rivalita. Tyto společnosti se od konkurence chtějí co nejvíce odlišit, proto je zapotřebí konkurenci neustále sledovat a zavádět nové inovace, technologie, stále komunikovat se zákazníkem apod. Firmy se přetahují o cílové zákazníky a snaží se co nejvíce vyhovět jejich požadavkům. Konkurenční boj pak vyhrává ta firma, která nejlépe uspokojí potřeby a přání zákazníků.

Primárními cíli této práce je analyzovat konkurenční prostředí firmy XY a hledání možností, jak zlepšit její konkurenceschopnost. Jelikož většina společností neposkytuje své interní informace veřejnosti, je velmi těžké sestavit kvalitní analýzu konkurence.

Tato práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě prostudování vhodné literatury. První kapitola se věnuje konkurenci všeobecně, kde jsou vysvětleny základní pojmy vztahující se ke konkurenci. V následujících kapitolách jsou rozebrány situační analýzy, mezi které se řadí Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a PEST analýza.

Praktická část navazuje na část teoretickou. Začátek této části je věnován představení společnosti a její historický vývoj. Následující kapitola se zabývá hlavními vybranými konkurenty v České republice. Tato kapitola je rozdělena do několika podkapitol podle jednotlivých divizí společnosti. U každé divize je uveden jeden vybraný konkurent. Následně jsou tito konkurenti porovnáváni s firmou XY podle několika kritérií. Společnosti budou porovnávány podle doby vzniku, podle počtu zaměstnanců, podle obratu a hospodářského výsledku, podle výše nákladů a podle informací dostupných na webových stránkách jednotlivých firem. Na konci této kapitoly bude vyhodnocení této analýzy. Následují kapitoly, které se zabývají situačními analýzami z hlediska podniku. Jako první je rozebrán Porterův model pěti konkurenčních sil. Další je PEST analýza a jako poslední bude rozebrána SWOT analýza. V poslední kapitole budou rozebrány osobní návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti pro firmu XY.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Pokud má být firma úspěšná, pak základní marketingové pravidlo říká, že musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Proto by se marketingové oddělení nemělo zaměřovat pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Firma by také měla získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů jasně odliší od konkurenčních nabídek firmy. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177)

Na konkurenci se můžeme dívat z několika pohledů. V celém tržním prostředí můžeme vnímat konkurenci značek, konkurenci v odvětví (např. všichni výrobci mobilů), konkurenci formy (uspokojení stejných potřeb) a konkurenci rodu (boj o zákaznickovi peníze). (Soukalová, 2015, s. 126)

Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 177) „neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říct, že je nejlepší pro každou firmu.“ Příhodná strategie je závislá jak na velikosti firmy, tak na její pozici v určitém sektoru. To znamená, že malé firmy nemohou využít stejnou strategii jako velké společnosti s dominantní pozicí na trhu, protože by to pro ně mohlo být příliš drahé. Ale velikost firmy není rozhodujícím faktorem úspěchu. I pro velké firmy mohou být některé strategie úspěšné, ale jiné nikoliv. Malé firmy mohou využít některé marketingové strategie, jehož úspěchu nebudou velké společnosti schopny dosáhnout. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177 – 178)

### 1.1 Konkurenční prostředí

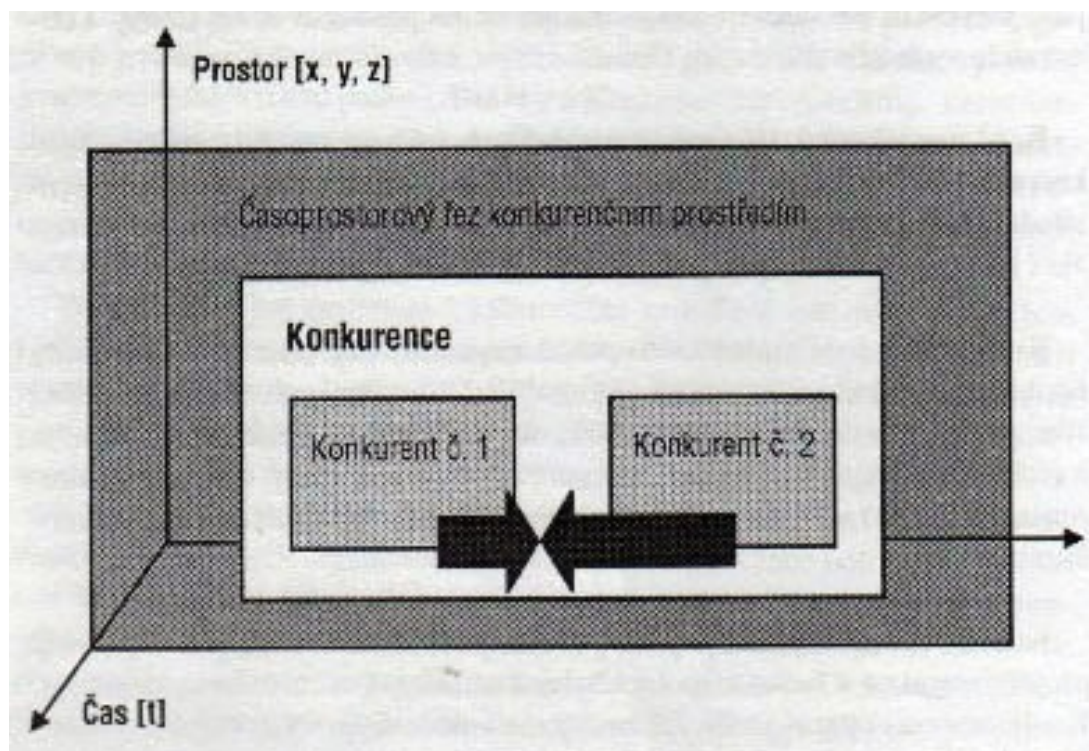
Pan Čichovský (2002, s. 11) ve své knize definuje konkurenční prostředí jako „časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“

Konkurenční prostředí je tedy místem, kde se v konkurenčním boji střetávají konkurenti pod vlivem vnějších faktorů za dosažení cíle. (Čichovský, 2002, s. 11)

Z ekonomického hlediska tvoří konkurenční prostředí umělé mantinely hřiště, kde se střetávají podnikatelské subjekty, které chtějí dosáhnout vysoké efektivnosti a úspěšnosti při realizaci svých záměrů. Chtějí dosáhnout jak zisku, tak uspokojit své potřeby z podnikatelských či jiných aktivit. Konkurenční prostředí však zaujímá i roli

soudce, který určuje vítěze a odděluje je od poražených či méně úspěšných subjektů. (Čichovský, 2002, s. 12)

Z hlediska marketingu se v konkurenčním prostředí střetává určitá potřeba, která vyplývá z nedostatku s touhou po uspokojení, jež je díky marketingovým výzkumem zařazená do funkce nabídky a poptávky. Úspěšné a efektivní uspokojení poptávky závisí u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb. Tyto konkurenční výhody jsou spojeny s produktem či službou a hrají důležitou roli jak při rozhodování o jejich nákupu, tak i při výběrovém řízení na dodavatele. (Čichovský, 2002, s. 12 – 13)



Zdroj: Čichovský 2002, s. 14

*Obrázek 1 Přehled grafického definování pojmů v časoprostorové funkční závislosti*

## 1.2 Konkurenční strategie

Magretta (2012, s. 27) ve své knize uvádí, že „strategie je jedním z nejnebezpečnějších pojmů byznysu.“ Strategie vysvětluje, jak společnost bude dosahovat mimořádné výkonnosti, když bude vystavená konkurenci.

Když chce firma svůj produkt nebo službu umístit co nejlépe oproti nabídce jiných firem, musí identifikovat a zhodnotit své hlavní konkurenty a poté vytvořit vhodnou konkurenční strategii, která jí její umístění na trhu umožní. (Kotler a spol., 2007, s. 578)

Určení konkurenční strategie vyžaduje odpovědi na následující tři otázky:

- 1) Měli bychom soutěžit/konkurovat?
- 2) Pokud ano, na jakém trhu bychom měli soutěžit?
- 3) Jak bychom měli soutěžit s konkurencí?

Odpověď na první otázku závisí na firemních zdrojích, cílech a očekávaném potenciálním zisku. Odpověď na druhou otázku vyžaduje, aby marketéři brali v úvahu omezené zdroje podniku. Poslední otázka požaduje, aby marketéři rozhodli, jaký produkt se bude vyrábět, za jakou cenu a jakou distribucí a propagací firma zvolí, aby měla na trhu konkurenční výhodu. (Kurtz a Boone, 2006, s. 82)<sup>1</sup>

Aby mohla firma reagovat na existující konkurenci, musí použít vhodnou marketingovou strategii, díky které může firma dosáhnout konkurenční výhody. Bohužel neexistuje pouze jedna strategie, kterou by společnost mohla použít a tím ihned dosáhnout žádoucího výsledku. Podmínky, které působí na trhu, jsou velmi rozmanité. Vypracovat správnou strategii pro konkurenční prostředí je pro každý podnik velmi důležitý, ale zároveň velmi náročný úkol. Vytvořená strategie respektuje např. tržní podíl, charakter tržních segmentů, novost sortimentu, stádium životního cyklu produktů apod. (Boučková a kol., 2003, s. 83)

Podle Michaela Portera existují čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které může společnost použít. Jedná se o tři vítězné strategie a jednu strategii poraženého. Mezi vítězné strategie patří:

---

<sup>1</sup> Determining a competitive strategy involves answering the following three questions:

1. Should we compete?
2. If so, in what markets should we compete?
3. How should we compete?

The answer to the first question depends on the firm's resources, objectives, and expected profit potential.

Answering the second question requires marketers to acknowledge their firm's limited resources.

Answering the third question requires marketers to make product, distribution, promotion, and pricing decisions that give the firm a competitive advantage in the marketplace.

- **Celkové prvenství v nákladech**

Firma chce dosáhnout co nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla mít nižší cenu a zároveň tak mít větší podíl na trhu než konkurence. Dosavadní domácí firmy se snaží dosáhnout úspor z rozsahu na trhu. Rozsah sice může snížit náklady, ale nezaručuje úspěch při dosahování vedoucího postavení v nízkých nákladech. (Kotler a spol., 2007, s. 578 – 579)

- **Diferenciace**

Cílem firmy je získat pozici tržního lídra dané třídy v odvětví. Zaměří se tedy na diferenciaci produktových řad a marketingových programů. Pokud cena nebude příliš vysoká, tak zákazníci budou tuto značku preferovat. (Kotler a spol., 2007, s. 578 – 579)

- **Zaměření**

V tomto případě firma neusiluje o celý trh, ale zaměří se pouze na několik tržních segmentů. (Kotler a spol., 2007, s. 578 – 579)

Pokud bude firma využívat jednu z těchto strategií, znamená to, že se jí pravděpodobně bude dařit. Největší zisk vytvoří firma, které se daná strategie bude dařit nejlépe. Naopak pokud firma zůstává na půli cesty a nemá jasně definovanou strategii, bude v budoucnu na tom nejhůře. Tato firma se snaží uspět ve všech strategiích, ale v konečném důsledku není dobrá ani v jedné z nich. (Kotler a spol., 2007, s. 579)

### 1.3 Konkurenční výhoda

Kotler (2003, s. 51) ve své knize uvádí, že „mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.“

Autor tímto přirovnáním chtěl říct, že pokud má firma v nějaké oblasti konkurenční výhodu, pak má velkou šanci, že své konkurenty překoná jak v získávání zákazníků, tak v následném zisku. Pokud si pak firma udrží dobré jméno a postavení na trhu, může postupem času vytlačit konkurenci z trhu.

„Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí,“ lící ve své knize Magretta (2012, s. 67).

Pokud se díváme na podnik jako celek, pak konkurenční výhodu nelze poznat a pochopit. Konkurenční výhoda je v podstatě jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje

konkurence a vyrůstá z hodnoty, kterou firma může vytvořit pro své zákazníky. (Buchta a Sedláčková, 2006, s. 7)

Firmy si mohou vytvořit konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Jejich výrobky mohou mít mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design či spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou atd. Častější případ je, když firma vytváří originální kombinace těchto vlastností a nesoustředí se pouze na jeden prvek, který by jí měl zajistit konkurenční výhodu. (Kotler, 2003, s. 51)

Jelikož konkurenční výhoda vzniká a existuje v konkurenčním prostředí, které soupeří o cílový tržní segment, tak ji je třeba posuzovat z několika pohledů, a to:

- a) z hlediska naší firmy,
- b) z pozice konkurenta,
- c) z pozice konečného kupujícího. (Čichovský, 2001, s. 243)

### 1.3.1 Analýza konkurenční výhody

Abychom našli konkurenční výhodu, můžeme použít matici, která porovnává relativní náklady a odlišnosti produktů.



Zdroj: Jakubíková 2008, s. 117

Obrázek 2 Matice nalezení konkurenční výhody

„Matice měří relativní náklady, tj. náklady ve vztahu ke konkurenci, a stupeň diferenciacce produktů určité firmy od konkurence. Postavení firmy v matici je závislé na popsání schopnosti vytvořit bariéry vstupu, rozpoznání značky a jedinečnosti produktu, distribučních cest, ceny a dalších faktorů. Jednotlivé pozice v matici jsou následující:

- **Udržení zvláštností** – relativní náklady jsou vysoké, stejně jako stupeň diferenciacce. Firma uvádí na trh jedinečný produkt za vyšší cenu.



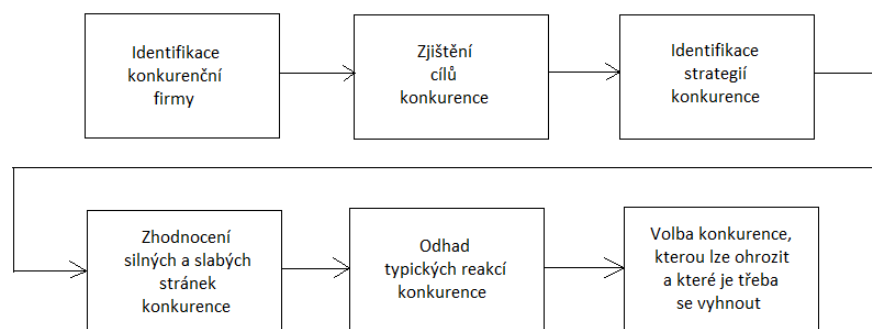
- **Výjimečný úspěch** – relativní náklady jsou nízké a odlišení vysoké. Tato pozice představuje vynikající příležitost k úspěchu, protože firma má jedinečný výrobek a možnost konkurovat za jakoukoli cenu.
- **Víra v rostoucí trh** – vysoké relativní náklady a nízký stupeň diferenciacce. Díky komoditnímu trhu a vysokým nákladům je jedinou šancí na úspěch rychlý růst trhu. Tato strategie nezajišťuje vždy nalezení konkurenční výhody.
- **Udržení cenové výhody** – nízké relativní náklady a nízká diferenciacce. Produkty určité firmy jsou podobné produktům konkurence a firma je schopna konkurence jen za předpokladu udržení cenové výhody.“ (Jakubíková, 2008, s. 117)

#### 1.4 Analýza konkurence

Kotler (2007, s. 568) charakterizuje analýzu konkurence jako „proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“

Aby firma mohla naplánovat své konkurenční strategie, musí o konkurenci zjistit maximum informací, např. kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich strategie, jaké jsou jejich cíle, v čem jsou jejich přednosti a slabiny a jakou podobu může mít jejich reakce. Když chce společnost zjistit oblasti konkurenčních výhod a nevýhod, tak musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Potom také může spustit lepší a účinnější marketingové kampaně oproti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence. (Kotler a spol., 2007, s. 568; Soukalová, 2015, s. 126)

Následující obrázek nám uvádí hlavní kroky při analýze konkurence.



Zdroj: Kotler a spol. 2007, s. 569

Obrázek 3 Kroky při analýze konkurence

### 1.4.1 Odvětvové vymezení konkurence

Odvětví znamená, že skupina firem nabízí produkty nebo produktovou třídu, jež mohou být nahrazeny blízkými substituty. Firmy se mohou nahrazovat navzájem. Je to tedy soubor všech prodávajících určitého produktu nebo služby. Pokud v daném odvětví roste cena jednoho produktu, pak poroste poptávka po jiném produktu. Když chce být firma v určitém odvětví úspěšná, musí v něm porozumět konkurenčnímu modelu. (Kotler a spol., 2007, s. 570)

### 1.4.2 Tržní vymezení konkurence

Tržní vymezení konkurence se již nesnaží nabízet stejné nebo podobné produkty či služby, ale zaměřují se spíše na uspokojení stejných potřeb zákazníků, ale každá firma jinými možnostmi. Společnosti na trhu vnímají jak skutečnou, tak i potenciální konkurenci. (Kotler a spol., 2007, s. 570)

### 1.4.3 Formy konkurence

#### *Teorie tržních forem*

Podle klasických ekonomů se chování dodavatelů mění jak podle toho, kolik konkurentů je na trhu, tak i podle toho, jak se daní konkurenti od určitého dodavatele liší. Pokud je na trhu jeden dodavatel, nazýváme ho *monopol*. Několik dodavatelů představuje *oligopol* a mnoho dodavatelů znamená *polypol*. Podle povahy dodávek existují dvě situace. Pokud jsou výrobky výrobců stejné, nazýváme je *homogenní dodávka*. *Heterogenní dodávka* potom znamená, že výrobky se liší, a to buď kvalitou, poskytovanými službami a jejich úrovní či zárukami na produkty. Z toho tedy vyplývá pět tržních forem – monopol, homogenní oligopol, heterogenní oligopol, dokonalá konkurence a monopolní konkurence. (Bednarčík, 2007, s. 41)

#### 1. Monopol

Monopol znamená, že jeden dodavatel dodává jeden typ výrobku několika zákazníkům či odběratelům. Firma může dosáhnout monopolu díky legislativě, která má firmu chránit, patentu nebo licence. Monopolní firma si může dovolit vysoké prodejní ceny, aby dosáhla maximálního zisku. Zákazníci však mohou na cenu reagovat citlivě a zvolit raději jiné nebo substituční výrobky. Z tohoto důvodu je pak monopolní dodavatel nucen zvýšit náklady na podporu prodeje, či snížit cenu výrobku. (Bednarčík, 2007, s. 41)

## 2. Homogenní oligopol

Na trhu je omezený počet dodavatelů, kteří na trh dodávají stejné nebo velmi podobné výrobky. V tomto případě si dodavatelé nebudou konkurovat cenou z toho důvodu, že pokud jeden dodavatel sníží cenu, tak jeho konkurenti budou nuceni také snížit cenu, ale v konečném důsledku všichni přijdou o vyšší zisk. Rovněž malý význam má i zvýšení ceny jednoho dodavatele. Pokud na zvýšení ceny konkurence nereaguje, tak firma ztratí svůj podíl na trhu. V tom případě je tedy změna ceny možná jen po společné domluvě dodavatelů. (Bednarčík, 2007, s. 41 – 42)

V homogenním oligopolu si dodavatelé konkurují zejména propagačními kampaněmi. (Bednarčík, 2007, s. 42)

## 3. Heterogenní oligopol

Na tomto typu trhu existuje několik dodavatelů, jejichž produkty se mírně liší. Jelikož je každý dodavatel zaměřen na samostatný tržní segment a snaží se, aby v určité cenové skupině byla preferována jeho značka, mohou být cenové rozdíly jen v určitém rozsahu. Jsou určeny hranice, v němž se ceny mohou pohybovat, aniž by to popudilo zákazníky nebo konkurenci. (Bednarčík, 2007, s. 42)

V heterogenním oligopolu dodavatelé respektují hranice ceny a konkurují si spíše reklamou, osobním prodejem, podporou dealerů, platebními podmínkami a jinými podobnými způsoby. (Bednarčík, 2007, s. 42)

## 4. Dokonalá konkurence

Na tomto trhu se nachází dostatečné množství dodavatelů i zákazníků, a tím také vzniká tržní cena. Dodavatelé, kteří působí na tomto trhu, akceptují cenu, která je na trhu daná. (Bednarčík, 2007, s. 42)

„Nejvýznamnějšími rysy takových trhů jsou:

- existence mnoha dodavatelů s malým podílem na trhu,
- zboží je homogenní a zákazníci tak nepreferují jednoho dodavatele,
- existuje tolik zákazníků, že nejsou schopni si vytvořit osobní vztah k určitému dodavateli,
- zákazník i prodávající znají tržní cenu,

- chabé bariéry vstupu – každý se může stát dodavatelem.“ (Bednarčík, 2007, s. 42)

## 5. Monopolistická konkurence

Produkty výrobců se v této formě konkurence odlišují, tím pádem mají dodavatelé pocit monopolu. Jejich chování, na rozdíl od heterogenního oligopolu, má na jiné dodavatele menší vliv. V monopolistické konkurenci si dodavatelé nekonkurují cenou, ale jinými marketingovými nástroji. (Bednarčík, 2007, s. 42)

### 1.4.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Podnik by měl nejdříve zjistit informace o působnosti a podnikání konkurence, zejména o jejích cílech, strategiích a výkonu za několik posledních let. Když firma sesbírá jakékoli informace o její konkurenci, je o krok blíž k sestavení si jejích silných a slabých stránek. Informace o konkurenci může firma získat ze sekundárních údajů, z osobní zkušenosti nebo z doslechu. Také firma může provést primární marketingový výzkum mezi zákazníky, dodavateli a dealery. V poslední době se ve firmách rozmohl tzv. **benchmarking**, což je proces, který srovnává produkty a procesy firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami v jiných odvětvích. Benchmarking má za cíl zlepšit kvalitu a výkon firmy a je také důležitým nástrojem, který má zvýšit konkurenceschopnost firmy. (Kotler a spol., 2007, s. 573)

„Při hledání slabých stránek konkurenta by se firma měla pokusit identifikovat jakékoli předpoklady týkající se podnikání nebo trhu, které už nejsou platné. Některé firmy věří, že vyrábějí nejkvalitnější produkty v odvětví, ačkoli to už dávno není pravda. Mnoho firem se tak stalo obětí „známých pravd“, jako jsou tvrzení: „zákazníci preferují firmy, které nabízejí kompletní produktové řady“ nebo „prodejci jsou jediným důležitým marketingovým nástrojem“ nebo „zákazníci hodnotí služby výše než cenu“. Pokud konkurence funguje na základě takového špatného předpokladu, může toho firma využít.“ (Kotler a spol., 2007, s. 575)

## 2 PEST ANALÝZA

Analýza PEST se řadí do makroprostředí společnosti. PEST analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, mezi které patří faktory *politicko-právní*, *ekonomické*, *sociální* a *technologické*. Spojením prvních počátečních písmen vznikne název této analýzy. Někteří autoři samostatně zdůrazňují *ekologické* a *legislativní* faktory, tím pádem se z analýzy PEST stane analýza PESTEL. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16)

Každá z těchto skupin PEST analýzy v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které ovlivňují podnik různou měrou. V odborné literatuře může být tento přístup označen jako strategický audit vlivů makrookolí. Pro odlišná odvětví, podniky a situace se důležitost jednotlivých faktorů může lišit. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16)

Cílem této analýzy je poznat, které faktory jsou pro danou firmu více či méně významné. V PEST analýze záleží na velikosti podniku a na jeho rozvojových ambicích. S postupem času se budou jednotlivé vlivy měnit, proto by je firma měla průběžně sledovat a vyhodnocovat. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 19)

### 2.1 Politicko-právní faktory

Boučková (2003, s. 86) ve své knize zmiňuje, že „je to vnitrostátní, ale i mezinárodní politické dění, které může výrazně ovlivnit situaci na trhu.“

Tyto faktory můžou pro podnik znamenat významné příležitosti, ale také i ohrožení. Mezi politicko-právní faktory se může řadit např. stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod. Politická omezení jako například daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cenová politika, ochrana životního prostředí a mnoho dalších činností, které se zaměřují na ochranu lidí, se mohou dotýkat každé firmy. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16 – 17)

Díky zákonům, právním normám a vyhláškám mají firmy prostor pro svou činnost podnikání. Tyto faktory také upravují jejich podnikání a mohou ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 17)

### 2.2 Ekonomické faktory

Aby byli zákazníci a spotřebitelé schopní nakupovat, tak je pro firmu ekonomické prostředí velmi důležité. Patří zde celková ekonomická úroveň země, která je vyjádřena hrubým domácím produktem a jeho tempem růstu, mírou nezaměstnanosti, mírou

inflace apod. Také se zde řadí ekonomická situace domácností a faktory, které ovlivňují strukturu jejich výdajů. Aby mohla být vyjádřena poloha ekonomického prostředí, použijeme ukazatele jako např. výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice či úroveň cenové hladiny. (Zamazalová, 2009, s. 51)

Ukazatelé makroekonomického okolí plní základní cíle každé firmy. Mezi tyto základní ukazatele se řadí míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu podněcuje obsah příležitostí i hrozeb, kterým firma čelí, a také ovlivňuje úspěšnost společnosti. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 17)

### 2.3 Sociální faktory

„Sociologické faktory se vztahují na změny, které se dějí ve společnosti. Tyto změny se týkají sociálních postojů, sociálních hodnot a změn ve vzdělávacím systému, životních stylech, struktuře domácnosti, stárnutí obyvatelstva a podobně.“ (Kermally, 2006, s. 94)

Sociální faktory se dělí na demografické a kulturní faktory.

- **Demografické faktory**

Demografické faktory sledují obyvatelstvo jako celek. Zabývá se počtem obyvatel, hustotou osídlení, věkem, pohlavím, zaměstnáním, podílem městského a venkovského obyvatelstva a dalšími veličinami. Marketingoví pracovníci zkoumají především demografii, protože jejich pozornost směřuje k lidem. (Boučková a kol., 2003, s. 84; Zamazalová, 2009, s. 49)

- **Kulturní faktory**

Kultura je životní prostředí, které je uměle vytvořené člověkem. Spadají sem domněnky, normy, hodnoty a zvyky, které slouží k orientaci jedince ve společnosti. Marketing rozlišuje primární a sekundární názory. *Primární* názory jedinec dědí po rodičích a *sekundární* názory si člověk vytváří sám díky ostatním členům společnosti. (Boučková a kol., 2003, s. 84; Zamazalová, 2009, s. 49)

### 2.4 Technologické faktory

Technologické prostředí se ze všech složek marketingového makroprostředí vyvíjí nejrychleji. (Zamazalová, 2009, s. 51)

Aby byla firma rozvinutá a aktivně inovovala, musí držet krok s technikami a jejich změnami, které v jejím okolí probíhají. Pokud nastanou nějaké změny v této oblasti, může

to drasticky ovlivnit okolí, v němž se podnik nachází. Na druhou stranu, pokud firma dokáže tento technický vývoj předvídat, pak to pro ni znamená velkou výhodu v dalším rozvoji. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 18)

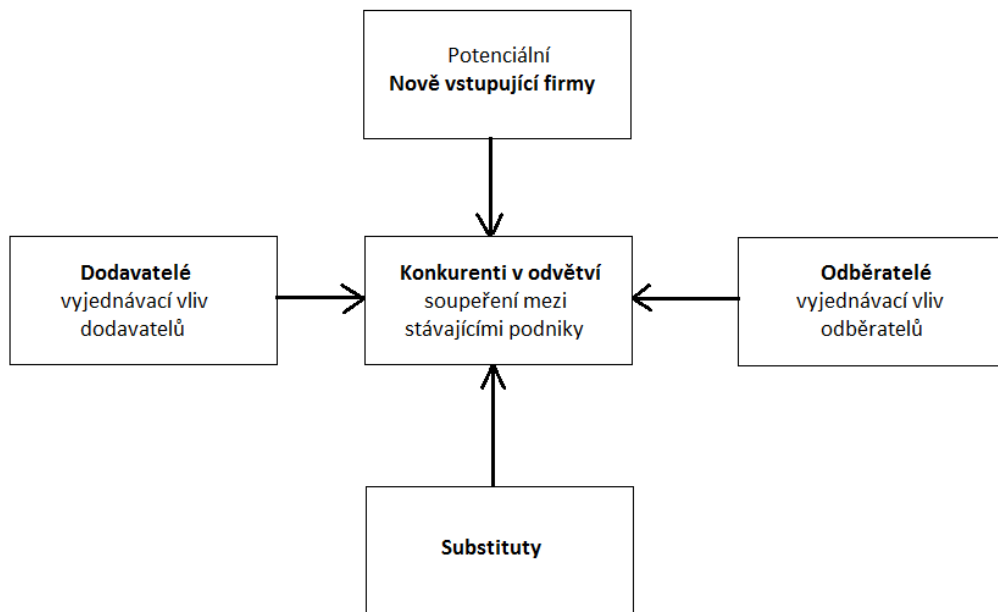
S rozvíjející se technologií ale firma občas musí investovat velké finanční prostředky na výzkum a vývoj, aby neztratila kontakt se svými konkurenty. V této oblasti jsou také obecně možné zásahy státu. Stát ale zasahuje pouze tam, kde by používání nových výrobků ve větším množství mohlo poškodit zdraví spotřebitele, životní prostředí apod. (Boučková a spol., 2003, s. 84 – 85)

### 3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tato analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví a ovlivňuje konkurenční pozici a úspěšnost firmy. Aby podnik dosahoval větší výnosnosti a neměl velké ztráty, je potřeba této analýze věnovat pozornost během procesu tvoření strategie. Cílem Porterova modelu je pochopit síly, které v konkurenčním prostředí působí. Firma musí rozpoznat, které jsou pro podnik stěžejní a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 47)

Do tohoto modelu konkurenčních sil patří:

1. Konkurenční rivalita
2. Potenciální konkurenti
3. Síla dodavatelů
4. Síla zákazníků
5. Hrozba substitučních výrobků



Zdroj: Váňová, 2013

Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil

#### 3.1 Konkurenční rivalita

Síla a intenzita konkurenčního boje se odvíjí od počtu firem na trhu, jejich velikosti, podílem na trhu, ziskovosti a jiných podobných faktorů. Čím více budou konkurenti soupeřit, tím více se jim to může negativně promítnout do jejich ziskovosti. Konkurenti



v „boji o první místo na trhu“ snižují ceny nebo zvyšují náklady na výrobu, inovaci či propagaci. Pokud chce firma v takovém případě vstoupit nebo vystoupit z odvětví, pak ji v této činnosti čekají velké bariéry.

### **3.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Pokud chtějí na trh vstoupit noví potenciální konkurenti, pak musí překonat řadu bariér. Mezi tyto bariéry můžeme řadit např. úspory, které přináší zavedení velkovýroby, výrobní diferenciaci, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, nákladové výhody, dobrý přístup k distribučním kanálům a legislativa. Pro firmu působící na trhu je ideální případ takový, kdy jsou bariéry vstupu na trh vysoké a bariéry výstupu nízké.

### **3.3 Síla dodavatelů při vyjednávání o ceně**

Dodavatelé jsou schopni snižovat ziskovost odvětví tím, že si budou účtovat vyšší ceny nebo budou chtít získat pro ně výhodnější podmínky. Tím dosahují velké vyjednávací síly. V některých případech podniky pro toto jednání nemají příliš velké zdroje, proto chtějí závislost na dodávkách z vnějších zdrojů minimalizovat. Toho firmy mohou dosáhnout tím, že zvýší úroveň svých managerů, školí vlastní personál a investiční aktivity financují vlastními zdroji.

### **3.4 Vyjednávací síla kupujících**

Zákazníci velké vyjednávací síly dosahují tím, že požadují nižší ceny produktů nebo chtějí, aby produkt dosahoval vyšší kvality, požadují výhodnější platební podmínky a podobně. Zákaznická síla může firmě způsobit ztráty potenciálních zisků v odvětví. Pro firmu jsou výhodní zákazníci, kteří nemají silnou pozici, nebo nejsou tak citliví na ceny, kvalitu a podobně. Tím může upevnit své postavení na trhu a zvýšit svou výnosnost.

### **3.5 Hrozba substitučních výrobků**

Substituční výrobek je výrobek, který uspokojí stejnou potřebu zákazníka, ale jiným způsobem. Substituty brání zvyšování ziskovosti odvětví, ale nejsou přímými soupeři. Hrozbu substitutů může firma vyhodnotit, když se zaměří na jeho ekonomické charakteristiky. Do popředí se pak dostává fakt, zda je substituční produkt výhodný v poměru ceny a výkonu.

## 4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je univerzální analytická technika, která zhodnocuje *vnitřní a vnější faktory*. Tato analýza ovlivňuje úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji se SWOT analýza používá jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. Slovo SWOT je poskládáno z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

**Strengths** – silné stránky

**Weaknesses** – slabé stránky

**Opportunities** – příležitosti

**Threats** – hrozby

(ManagementMania.com, ©2011)

Podle Jakubíkové (2008, s. 103) „je cílem SWOT analýzy identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“

### 4.1 Silné a slabé stránky podniku

Tyto vlastnosti identifikují vnitřní situaci podniku. Díky analýze silných a slabých stránek může firma určit faktory, které jí pomohou k úspěchu, nebo naopak které jí mohou způsobit problémy. Vedení společnosti se snaží plně využít své silné stránky a zapracovat na těch slabých. (Horáková, 2003, s. 42)

Firma musí kvalifikovaně a nestranně posoudit:

- vlastní schopnosti a dovednosti,
- výkonnostní sílu,
- zdrojové možnosti,
- úroveň managementu. (Horáková, 2003, s. 42)

**Silné stránky** znamenají pozitivní vlastnosti, které firmě napomáhají k úspěchu a prosperitě. Firmě to dává určitou výhodu vzhledem k trhu a konkurenci. Nejlepší silné stránky jsou takové, které podniku dlouhou dobu přinášejí zisk a které konkurence může jen stěží okopírovat. (Horáková, 2003, s. 42)

„Silnou stránkou (předností) jsou například:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje,
- nízké výrobní náklady,
- dobrá finanční situace,
- kvalifikovaná pracovní síla apod.“ (Horáková, 2003, s. 43)

**Slabé stránky** jsou naopak omezení či nedostatky firmy, které brání plnému efektivnímu výkonu. (Horáková, 2003, s. 43)

„Slabou stránkou (kritickým místem) může být například:

- příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj,
- nekvalitní výrobky,
- omezené výrobní kapacity,
- vysoká zadluženost,
- nízký prodejní obrat,
- špatná pověst podniku apod.“ (Horáková, 2003, s. 43)

## 4.2 Příležitosti a hrozby pro podnik

Příležitosti a ohrožení pro podnik vyplývají z vnějšího prostředí. Pro tyto vlastnosti není důležité postavení ani problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. To, jaký mají vliv na firmu, závisí zejména na typu vnějšího prostředí. Faktory odvětví formují podniku příležitosti, nebo jeho aktivitu ohrožují, proto firma musí vnější prostředí neustále sledovat. (Horáková, 2003, s. 44)

Ve většině případů firma příležitosti a hrozby nemůže svými aktivitami ovlivnit. Může je ale vytipovat, zhodnotit a určit, jak je firma schopná tyto příležitosti co nejlépe využít, nebo v případě ohrožení je odvrátit, omezit, zeslabit nebo alespoň zmírnit jejich důsledky. (Horáková, 2003, s. 44)

„Závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví,
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- existenci a postavení substitutů na trzích,

- síle a koncentraci kupujících a prodávajících.“ (Horáková, 2003, s. 44)

**Příležitosti** dávají podniku takové možnosti, se kterými je možné lépe využít upotřebitelné zdroje a účinněji si splnit vytyčené cíle. V podnikovém prostředí je to velmi příznivá situace, která dává firmě určité výhody vzhledem ke konkurenci. (Horáková, 2003, s. 44)

„Příležitostí je například:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- zrušení ochranných opatření pro určité výrobky,
- snadný vstup na nové trhy,
- moderní trendy v technologiích země,
- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,
- růst využitelných možností na mezinárodních trzích apod.“ (Horáková, 2003, s. 44 – 45)

**Ohrožení** znamená pro podnik velmi negativní a nepříznivou situaci. V takovém případě na firmu v podnikovém okolí čekají různé překážky pro její činnost a dobré postavení. Pokud tyto negativní faktory z externího prostředí na firmu působí, může jí to zhoršit pozici na trhu, hrozí jí neúspěch a v horším případě úplný úpadek. (Horáková, 2003, s. 45)

„Ohrožením je například:

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,
- silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,
- slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku,
- neschopnost konkurovat na trzích,
- nepříznivé legislativní normy apod.“ (Horáková, 2003, s. 45)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY



Zdroj: centroprojekt.cz, ©2017

*Obrázek 5 Logo firmy CENTROPROJEKT GROUP a.s.*

CENTROPROJEKT GROUP a.s. (dále jen Centroprojekt) patří k předním projektovým a inženýrsko-dodavatelským firmám v České republice. Činnost Centroprojektu je rozdělena na několik odvětví, mezi které patří průmyslové, občanské, energetické a vodohospodářské stavby, dále dopravní a inženýrské stavby, bazénové technologie a aquaparky a nakonec dodávky technologických zařízení Invent. V oblasti realizace staveb firma díky svým dlouholetým zkušenostem nabízí realizaci investičních záměrů formou dodávky na klíč, to znamená, že společnost na základě požadavků investora vytvoří projekt, následně proběhne samotná výstavba a poté stavbu uvede do provozu. (centroprojekt.cz, ©2017)

Vybrané reference společnosti:

- 14/15 Baťův institut ve Zlíně,
- Kongresové a univerzitní centrum ve Zlíně,
- BIOCEV – Biotechnologické a biomedicínské centrum Akademie věd a Univerzity Karlovy,
- Aquacolors Poreč, Chorvatsko,
- Bazénové technologie Aqualandu Moravia,
- Kotelna v elektrárně Počerady,
- Zásobování vodou v Jerevanu, Arménie a další.

## 5.1 Základní informace o společnosti

### Adresa sídla

Štefánikova 167

760 01 Zlín

Česká republika

### Kontakt

*Tel.:* +420 573 038 200

*E-mail:* [ctp@centroprojekt.cz](mailto:ctp@centroprojekt.cz)

*Web:* [www.centroprojekt.cz](http://www.centroprojekt.cz)

*IČ:* 01643541

*DIC:* CZ01643541

Firma je zapsána: u Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 6873

## 5.2 Historický vývoj

Historie Centroprojektu začíná již v roce 1925, kdy vzniká projektové oddělení firmy Baťa ve Zlíně. Po 2. světové válce přešel zlínský závod firmy Baťa do vlastnictví státu a byl přejmenován na Svit. Na poválečné obnově koncernu a na programu výstavby města se podílela projektová i prováděcí složka stavebního závodu. Mezi významné objekty, jež byly ve městě postaveny, patří například Kolektivní dům, Zimní lázně, obytné domy ve východní části města apod. Postupem času se činnost zlínského závodu rozšířila i mimo region a vznikl samostatný národní podnik Stavosvit, jež byl později přejmenován na Státní ústav pro projektování závodů lehkého průmyslu. (centroprojekt.cz, ©2017)

Mezi lety 1958 a 1965 se firma podílela na vypracování typových podkladů pro vícepodlažní monolitické univerzální objekty. Také se specializovala na projektování průmyslových závodů, zejména na textilní a kožedělný průmysl. Po roce 1970 společnost realizovala řadu průmyslových i občanských staveb, mezi které patří například textilní závody Modeta Jihlava, Fezko Strakonice, Merina Trenčín, centrální sklady chemikálií a opravářské provozy Svit Gottwaldov a další. Po roce 1989 nastaly společenské a ekonomické změny, díky kterým byly omezeny investiční výstavby, především velkých průmyslových celků. Díky útlumu spotřebního průmyslu musela firma rozšířit své aktivity do nových oborů, aby získala nové zákazníky. (centroprojekt.cz, ©2017)

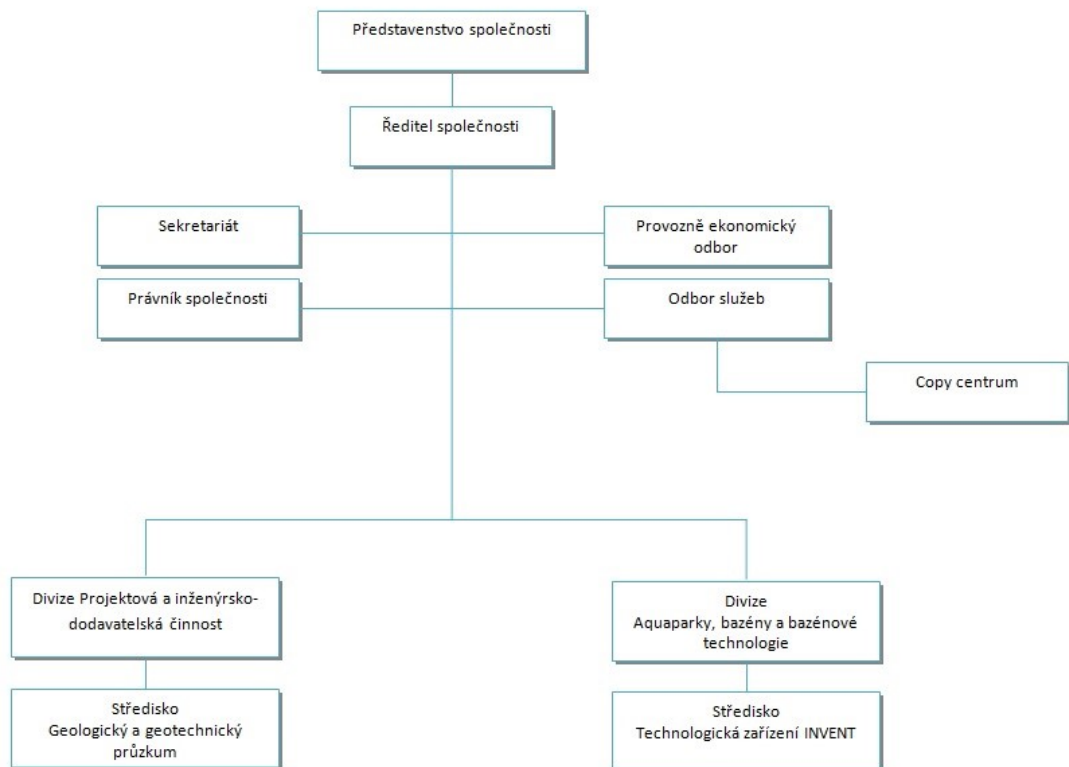
V roce 1992 se ze státního podniku stala akciová společnost, která nesla název Centroprojekt Zlín a.s. Postupem času přibývalo stále více projektů, jež se zabývaly spíše modernizací a rekonstrukcí staveb než stavbou „na zelené louce“. V České republice také rostla spolupráce se zahraničními investory. Také rostl objem občanské výstavby, bytových objektů, administrativních objektů, hypermarketů, distribučních center, vystavovaly se a modernizovaly se čistírny odpadních vod a dobudovaly se kanalizační sítě. (centroprojekt.cz, ©2017)

V roce 2000 pořádala česká agentura Czech Top 100 anketu, která hodnotila nejvíce obdivované firmy za rok 2000. V této anketě se Centroprojekt umístil na prvním místě ze všech firem ve stavebním sektoru. O rok později vznikla v Brazílii, ve městě Sao Paulo, dceřiná společnost Centroprojekt do Brazil, ve které byl Centroprojekt většinovým podílníkem. Hlavní aktivity, které tato společnost provozovala, byly komplexní dodávky staveb a technologických zařízení v oblasti čištění odpadních vod a úpravy vod v Brazílii. (centroprojekt.cz, ©2017)

Po roce 2004 zanikla společnost Centroprojekt Zlín a.s. převodem jmění na hlavního akcionáře bez likvidace a na trh se dostala nástupnická firma CENTROPROJEKT a.s. Aby společnost rozvíjela své aktivity i na Slovensku, tak založila společnost CENTROPROJEKT s.r.o. se sídlem v Novém Meste nad Váhom. Firma také založila dceřinou společnost Centroprojekt Chile, která má sídlo v hlavním městě Santiagu. (centroprojekt.cz, ©2017)



### 5.3 Strukturní rozdělení společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti

## 6 HLAVNÍ KONKURENTI V ČR

Jelikož se Centroprojekt zabývá několika odvětvími a obory, má na trhu nespočetné množství konkurentů, mezi které se řadí jak velké, významné společnosti, tak menší rodinné firmy. V každém odvětví existuje jiná konkurence, na druhou stranu ale jedna firma může Centroprojektu konkurovat v několika odvětvích zároveň. Já se budu zabývat jen několika nejvýznamnějšími konkurenty v České republice.

### 6.1 Průmyslové a občanské stavby

#### 6.1.1 Arch.Design



Zdroj: Internetové stránky firmy

Obrázek 7 Logo firmy Arch.Design

#### Sídlo v Brně

*Název společnosti:* Arch.Design s.r.o.

*Adresa:* Sochorova 3178/23  
616 00 Brno

*IČ:* 25764314

*DIČ:* CZ25764314

#### Sídlo v Praze

*Název společnosti:* Arch.Design project a.s.

*Adresa:* Osadní 774/35  
170 00 Praha 7

IČO: 27682757

DIČ: CZ27682757

Arch.Design je architektonická, projekční a inženýrská kancelář, která má sídla v Praze a v Brně. Firma působí na českém a slovenském trhu od roku 1995 a za tu dobu se postarala o více než 2000 klientů a získala 28 ocenění za architekturu. Mezi jejich předměty zájmů patří architektura, urbanismus, stavební projekty, projekty interiérů apod. Jejich vizí je tvorba jedinečné architektury. (archdesign.cz, ©2017)

Společnost pro své partnery a klienty vypracuje podklady pro změnu územního plánu i s inženýrskou činností. Navrhne koncept projektu stavby včetně 3D modelu s realistickou vizualizací. Firma projektuje stavby tak, aby byl průběh inženýrské činnosti pro zajištění povolení bezproblémový a aby bylo povolení pro stavbu zajištěno co nejdříve. Také se stará o to, aby navržené projekty pomohly snížit stavební náklady nebo energetickou náročnost budovy. Firemní technický dozor kontroluje stavbu, stavební náklady a kvalitu stavby. (archdesign.cz, ©2017)

Vybrané reference společnosti:

- Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií
- VUT v Brně, CEITEC – Středoevropský technologický institut
- Veletrhy Brno, PAVILON V
- Olympia Brno
- OC Fénix Praha
- Technologický park Pardubice
- Centrum asistované reprodukce a genetiky, Plzeň
- Viladomy Devín, Bratislava a další

## 6.2 Energetické stavby

### 6.2.1 B-Projekting



Zdroj: Internetové stránky firmy

*Obrázek 8 Logo firmy B-Projekting*

#### Informace o společnosti

*Název:* B-Projekting, spol. s r.o.

*Adresa:* třída Tomáše Bati 299

763 02 Zlín – Louky

*IČ:* 46974237

*DIČ:* CZ46974237

B-Projekting vstoupil na trh v roce 1992 jako nástupce organizací PIK, Barumprojekt a IMC, které vznikly z projektové kanceláře, jež započala svou působnost v roce 1957. V této 60-leté historii se společnost zabývala projekty, které se týkaly hlavně gumárenského a plastikářského průmyslu. Firma také projektuje v oblastech energetika, strojírenská výroba, chemický průmysl, zpracování technické pryže apod. B-Projekting proto konkuruje Centroprojektu jak v energetických, tak v průmyslových stavbách. (bprojekting.cz, 2017)

Mezi zákazníky firmy B-Projekting patří také významné společnosti v České republice i na Slovensku, pro které zpracovává kompletní projektovou dokumentaci, a také provádí engineering. Mezi tyto společnosti patří např. Continental Barum v Otrokovicích, Continental Matador Rubber v Púchově, AVX Czech Republic v Uherském Hradišti a Bzenci, Fatra v Napajedlích, Unipetrol v Litvínově, Husqvarna ve Vrbně pod Pradědem, Auto Škoda, Zeppelin v Praze, Jaguar Land Rover a mnoho dalších. (bprojekting.cz, 2017)

## 6.3 Vodohospodářské stavby

### 6.3.1 Aquatis



Zdroj: Internetové stránky firmy

*Obrázek 9 Logo firmy Aquatis*

#### Informace o společnosti

*Název:* AQUATIS a.s.

*Sídlo:* Botanická 834/56  
602 00 Brno

*Pobočka:* Třebohostická 14  
100 31 Praha 10

*Kanceláře:* Jesenského 3175                      Bancíkovej 1/A  
911 01 Trenčín                                      821 03 Bratislava  
Slovenská republika                              Slovenská republika

*Dceřinná společnost:* AQUATIS Balkans d.o.o  
Vladimira Gaćinovića 2  
11 040 Beograd  
Srbija

*IČ:* 46347526

*DIC:* CZ46347526

AQUATIS je poradenská a inženýrská společnost, která se zabývá oblastmi vodohospodářství a životního prostředí. Firma je součástí skupiny SAFICHEM GROUP, která působí v oblastech chemického, petrochemického, strojírenského a farmaceutického průmyslu a nyní i v oblasti vodního hospodářství. Firma působí na trhu od roku 1990

a to kvůli státnímu podniku Hydroprojekt, ze kterého vznikla díky osamostatnění závodu.  
(poyry.cz, ©2015)

Služby společnosti:

- konzultační a posudková činnost,
- studie a projekty protipovodňové ochrany,
- projektová příprava staveb,
- dokumentace o vlivu staveb a technologií na životní prostředí,
- studie odtokových poměrů,
- finanční projekty,
- inženýrská činnost a další.

Obory činností:

- čištění odpadních vod, stokování,
- úprava vody, zásobování vodou,
- přehrady, přečerpávací vodní elektrárny,
- protipovodňové hráze a stavby,
- vodní elektrárny, jezová zařízení, vakové jezy,
- závlahy a odvodnění,
- nakládání s odpady a další.

## 6.4 Dopravní stavby ve Zlínském kraji

### 6.4.1 S-Projekt plus



Zdroj: Internetové stránky firmy

*Obrázek 10 Logo firmy S-Projekt plus*

**Informace o společnosti**

<i>Název:</i>	S-projekt plus, a.s.	S-projekt Zlín, a.s.
<i>Adresa:</i>	třída Tomáše Bati 508 762 73 Zlín	třída Tomáše Bati 508 762 73 Zlín
<i>IČ:</i>	60734485	40995828
<i>DIČ:</i>	CZ60734485	CZ40995828

Společnost vznikla v roce 1995 a je přímým pokračovatelem tříleté činnosti společnosti S-Projekt Zlín a.s. a předtím více než třicetileté tradice Stavoprojektu Zlín. Firma podniká v oblasti projektové činnosti, včetně zpracování územně plánovací dokumentace a zajišťování engineeringu. (s-projekt.cz, 2017)

**Činnosti společnosti:**

- administrativně správní stavby,
- bytové stavby,
- stavby pro obchod (obchodní domy),
- stavby pro služby (hotely, restaurace),
- stavby pro sektor peněžnictví (banky, pojišťovny),
- zdravotnické stavby (nemocnice),
- lázeňské stavby,
- školské stavby,
- sportovní stavby (sportovní haly, kryté bazény),
- stavby pro výrobu a služby,
- zpracování dokumentace pro všechny druhy inženýrských sítí (kanalizace, vodovody, plynovody atd.),
- zpracování dokumentace pro technické objekty (čistírny odpadních vod, kotelny atd.),
- stavba pozemní komunikace (mimo železnice),
- projekty interiérů a vnitřního vybavení,
- rekonstrukce, přístavby včetně stavebně technických průzkumů. (s-projekt.cz, 2017)

Jelikož firma S-Projekt plus projektuje stavby v mnoha odvětvích a oborech zároveň, tak kromě dopravních staveb konkuruje Centroprojektu také v občanských, průmyslových a inženýrských stavbách.

Vybrané reference společnosti:

- Silnice I/49 Zlín - Otrokovice II. etapa,
- Okružní křižovatka u Majáku - Zlín - Silnice II/497,
- Správní budova č. 21 Zlín,
- Úřad práce Vyškov,
- Obchodní galerie arkáda Prostějov a další.

## 6.5 Dodávky bazénových technologií

### 6.5.1 Bazénservis



Zdroj: Internetové stránky firmy

*Obrázek 11 Logo firmy Bazénservis*

#### Informace o společnosti

<i>Název:</i>	BAZENSERVIS s.r.o.
<i>Adresa:</i>	Čapkova 538 517 21 Týniště nad Orlicí
<i>IČ:</i>	64791661
<i>DIČ:</i>	CZ64791661

Firma Bazénservis vznikla v roce 1992 a realizuje veřejné i soukromé bazény, aquaparky, lázně, a také se zabývá velkoobchodním prodejem bazénové technologie a příslušenstvím, mezi které patří bazénové vysavače a odvlhčovače. Firma se také specializuje na úpravu vody. Během své působnosti na trhu se společnost podílela na 215 projektech, které se týkaly nových či rekonstruovaných aquaparků a veřejných bazénů. (bazenservis.cz, ©2017)



Společnost také poskytuje pravidelný servis bazénů i vodních atrakcí. Mezi pravidelný servis patří:

- kontrola filtrace, čerpadel,
- servis UV lamp a ozonových generátorů,
- kontrola chemického hospodářství,
- kontrola potrubí a technologických částí,
- konzultace a poradenství,
- odzimování a zazimování venkovních vodních ploch.

## 6.6 Dodávky technologických zařízení Invent

„Od roku 1999 je firma CENTROPROJEKT a.s. obchodním zástupcem firmy INVENT Umwelt und Verfahrenstechnik AG pro Českou a Slovenskou republiku. INVENT Umwelt und Verfahrenstechnik AG je světovým lídrem na poli míchacích a provzdušňovacích systémů pro úpravy a komunální i průmyslové čistírny vod.“ (centroprojekt.cz, ©2017)

### 6.6.1 Hyperboloidní míchadla INVENT

Pokud jsou hyperboloidní míchadla součástí projektové dokumentace určené pro výběr dodavatele (event. součástí realizační dokumentace), je téměř jisté, že budou součástí realizovaného projektu. Totéž ale platí naopak, že pokud nejsou hyperboloidní míchadla součástí projektové dokumentace určené pro výběr dodavatele (event. součástí realizační dokumentace), je téměř jisté, že nebudou součástí realizovaného projektu. Firma INVENT má konstrukci hyperboloidního tvaru míchadla patentovaný v drtivé části světa a není možno, aby tento tvar vyrobil jiný výrobce. (na základě informací vedoucího střediska INVENTu)

Případné nasazení či nenasazení hyperboloidních míchadel má vazbu na ostatní profese, např. na stavební provedení nádrže, protože hyperboloidní míchadla potřebují kotevní lávku nebo na elektročást projektu, protože „INVENTy“ mají všeobecně nižší požadavky na instalovaný výkon – jsou úspornější než konkurence. (na základě informací vedoucího střediska INVENTu)

Pro představu je v příloze P I k dispozici obrázek tohoto hyperboloidního míchadla.

### 6.6.1.1 LK Pumpservice



Zdroj: cgf.cz, ©2008

Obrázek 12 Logo firmy LK Pumpservice

#### Informace o společnosti

<i>Název:</i>	LK Pumpservice, s.r.o.	LK Pumpservice - Services, s.r.o.
<i>Adresa:</i>	Kolbenova 898/11 190 00 Praha 9	Kolbenova 898/11 190 00 Praha 9
<i>IČ:</i>	44851774	04636465
<i>DIČ:</i>	CZ44851774	

Společnost vznikla v roce 1990 a v České republice zastupuje výrobce míchadel značky FLYGT. LK Pumpservice zastupuje i jiné společnosti, ale ty se již neřadí mezi konkurenty INVENTu. Firma poskytuje komplexní služby v oblasti vodního hospodářství, které se týkají tvorby projektu, návrhů možných řešení, dodávek zařízení, a také záručního a pozáručního servisu. Mezi dodávky společnosti se řadí čerpadla na pitnou i odpadní vodu, provzdušňovací systémy, dmychadla a míchadla. (lkpumpservice.cz, 2016)

Typy produktů značky FLYGT:

- kalová čerpadla a čerpadla na znečištěnou vodu,
- ponorná míchadla,
- odvodňovací čerpadla a čerpadla pro stavebnictví,
- čerpací stanice a jímky,
- mobilní čerpadla s dieselagregáty,
- monitorovací a kontrolní zařízení,
- montážní příslušenství.

## 6.6.2 Provozdušňovací systémy INVENT

Zde opět záleží na tom, jaká konstrukce provozdušňovacího systému je v projektu předepsána, není to však tak silné kritérium při výběru výrobce, protože změna výrobce zpravidla nemá vliv na žádné navazující profese, např. na stavební provedení nádrže, na elektročást projektu atd. (na základě informací vedoucího střediska INVENTu)

V příloze P II je provozdušňovací systém znázorněn na obrázku.

### 6.6.2.1 FORTEX-AGS a.s.



Zdroj: Internetové stránky firmy

Obrázek 13 Logo firmy FORTEX-AGS a.s.

#### Informace o společnosti

*Název:* FORTEX-AGS a.s.

*Adresa:* Jílová 1550/1  
787 92 Šumperk

*IČ:* 00150584

*DIC:* CZ699000025

Původní společnost byla založena v roce 1968 a v roce 1990 se transformovala na akciovou společnost s postupným přechodem na divizní organizaci. FORTEX-AGS, a.s. je obchodní a výrobní společnost, která realizuje činnost v několika divizích. Firma je přední český výrobce a dodavatel provozdušňovacích systémů. (fortex.cz, ©2015)

Provozdušňovací systémy FORTEX patří mezi nejmodernější systémy, které byly vyvinuty společností FORTEX-AGS, a.s. Pro nové a rekonstruované čistírny společnost zdarma zpracuje nabídku na nejvhodnější provozdušňovací systém pro zabezpečení parametrů požadovaných zákazníkem. (fortex.cz, ©2015)

## 7 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ

V této kapitole budu konkurenty porovnávat s Centroprojektem z různých hledisek. Volím taková kritéria, o kterých mohu shromáždit informace z Výročních zpráv, účetních závěrek nebo z internetových stránek společností. Konec kapitoly bude obsahovat bodové vyhodnocení této analýzy podle vybraných kritérií.

Vybraná srovnávací kritéria:

- vznik společnosti,
- počet zaměstnanců,
- vývoj obrátu v letech 2010 – 2015,
- hospodářské výsledky v letech 2010 – 2015,
- výše nákladů za rok 2014,
- dostupnost informací na webových stránkách.

### 7.1 Podle vzniku společnosti

Tohle kritérium představuje dobu působnosti společnosti na trhu. Čím déle firma na trhu působí, tím více se dostává do podvědomí zákazníků a může si tak vytvořit stálé investory, případně pracovat na pozitivních doporučení. Společnost, která působí na trhu déle, také může představit daleko více referencí než její mladší konkurenti. V následující tabulce jsou uvedeni výše představení konkurenti a jejich srovnání s Centroprojektem.

Společnost	Rok vzniku společnosti	Počet let působení	Porovnání s Centroprojektem
<b>Centroprojekt</b>	<b>1925</b>	<b>92</b>	<b>0</b>
Arch.Design	1995	22	70
B-Projekting	1957	60	32
S-Projekt plus	1995	22	70
Aquatis	1990	27	65
Bazénservis	1992	25	67
LK Pumpservice	1990	27	65
FORTEX-AGS	1968	49	43

Zdroj: Internetové stránky společností

*Tabulka 1 Srovnání podle vzniku společnosti*

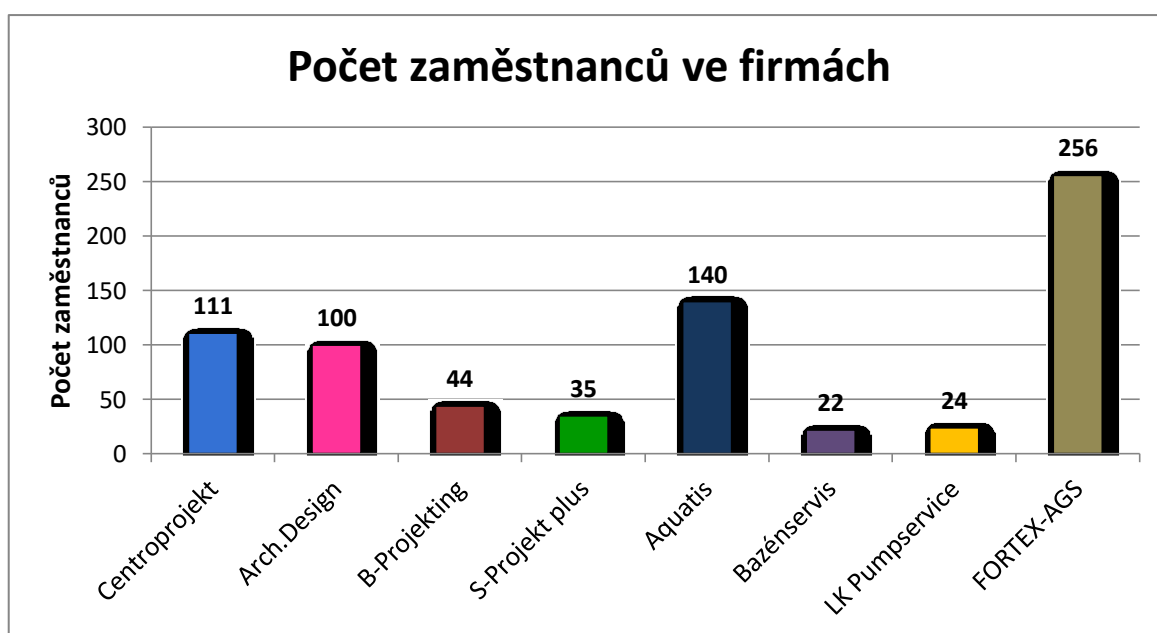
V tabulce jsou přehledně vidět informace o vzniku společností, počet let jejich působení a následné porovnání s Centroprojektem. Můžeme si všimnout, že ze všech uvedených

fírem je Centroprojekt nejstarší společností, což jí dává značnou konkurenční výhodu. Druhou nejstarší je firma B-Projekting, která vznikla až 32 let po založení Centroprojektu. Nejmladšími konkurenty jsou společnosti Arch.Design a S-Projekt plus, které vznikly v roce 1995, to znamená 70 let po vstupu Centroprojektu na trh. Společnosti Aquatis a LK Pumpservice také vstoupily na trh ve stejném roce, a to v roce 1990.

## 7.2 Podle počtu zaměstnanců

Zaměstnanci patří mezi nejdůležitější osoby v podnikání. Každého kvalitního zaměstnance by si firma měla vážit a poskytovat jim proto dobré pracovní podmínky a motivovat je k dalším, mnohdy ještě lepším, výkonům.

Podle počtu zaměstnanců se firma řadí do určité kategorie. Pokud pracuje ve firmě méně než 10 osob, pak spadá do kategorie mikropodniky. Malá firma pak zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, ve střední firmě pracuje 50 – 249 zaměstnanců a velká firma je označována, pokud je v ní zaměstnáno více než 250 osob. (strukturni-fondy.cz, ©2012)



Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých společností

*Graf 1 Srovnání podle počtu zaměstnanců*

Uvedené údaje jsou pouze orientační, protože Výroční zprávy z roku 2016 ještě nebyly k dispozici, tím pádem jsem čerpala z těch nejnovějších Výročních zpráv, které byly na internetu dostupné a kde byl tento požadovaný údaj uveden.

Z grafu vyplývá, že Centropjekt je po firmě FORTEX-AGS a Aquatis třetím největším zaměstnavatelem z vybraných firem a svým počtem 111 zaměstnanců se řadí do kategorie střední podniky. Z uvedených společností se do kategorie velké podniky řadí pouze firma FORTEX-AGS s 256 zaměstnanci. Naopak nejméně zaměstnanců pracuje ve společnosti Bazénservis, kde je zaměstnáno 22 osob.

### 7.3 Podle obratu

Obrat je číselný údaj, jenž udává množství finančních prostředků, které firma přijala za účetní období, zpravidla za rok. Z tohoto údaje můžeme odvodit, jak si daná společnost vede na trhu. V této části porovnáme obraty firem od roku 2010 po rok 2015.

Společnost	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
<b>Centropjekt</b>	<b>261 394</b>	<b>229 773</b>	<b>269 823</b>	<b>207 796</b>	<b>259 843</b>	<b>184 823</b>	<b>235 575</b>
Arch.Design	162 887	285 283	239 847	229 640	201 355	164 447	213 910
B-Projekting	79 105	87 566	146 969	107 209	50 179	49 286	86 719
Aquatis	212 259	264 689	227 067	219 011	164 036	155 453	207 086
S-Projekt plus	76 291	91 063	64 604	52 836	37 144	40 873	60 469
Bazénservis	77 389	118 607	81 263	63 965	132 234	146 215	103 279
LK Pumpservice	183 146	171 130	122 768	142 529	220 961	–	168 107
<b>FORTEX-AGS</b>	<b>603 585</b>	<b>662 119</b>	<b>246 781</b>	<b>576 305</b>	<b>703 374</b>	<b>919 472</b>	<b>618 606</b>

Zdroj: Účetní závěrky společností

*Tabulka 2 Srovnání obrátů v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)*

Údaje jsem vypočítala z účetních závěrek společností. U firmy LK Pumpservice není uveden údaj z roku 2015, protože na internetu nebyly z tohoto roku dostupné informace. Zeleně zaznačené údaje u firem znamenají nejvyšší obrat, červené pak naopak nejnižší. U Centropjektu je patrné, že nejvyššího obratu dosáhl v roce 2012, nejnižšího pak v roce 2015. Stejně je to pak i u firmy B-Projekting. Opačný případ je u firmy FORTEX-AGS, kdy v roce 2012 měl nejnižší obrat a v roce 2015 dosáhl obratu nejvyššího. V průměru pak Centropjekt dosáhl ve sledovaném období druhého nejvyššího obratu po firmě FORTEX-AGS. Nejnižší průměrný obrat měla společnost S-Projekt plus.

Výše obratu závisí na mnoha aspektech, mezi které se řadí např. velikost firmy, objem produkce apod. Pokud firma dosahuje nízkého obratu, může to být následek hospodářské krize, nízkým objemem produkce, nízkým prodejem atd.

## 7.4 Podle hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek znamená rozdíl mezi výnosy a náklady podniku a představuje buď zisk nebo ztrátu firmy. Díky tomuto číselnému údaji můžeme zjistit, zda společnost byla na trhu v určitém časovém období úspěšná či neúspěšná. Zisk může firma investovat do výrobních činitelů pro rozšíření podnikové činnosti, může vyplácet dividendy nebo odměny zaměstnancům apod. Z hrubého zisku také musí společnost část odvést státu ve formě daně z příjmu. Naopak ztráta snižuje finanční zdroje společnosti. Díky ztrátě nemůže úspěšně obnovovat svou činnost. Pokud firma dosahuje ztráty delší dobu, pak musí svou činnost ukončit. V následující tabulce jdou přehledně vidět hospodářské výsledky jednotlivých firem v letech 2010 – 2015.

Společnost	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Centroprojekt	4 913	742	135	-77 284	2 608	-28 769	-16 276
Arch.Design	6 330	861	300	1 098	1 308	1 445	1 890
B-Projekting	632	2 308	3 315	75	8 841	-372	2 467
Aquatis	13 182	9 963	3 952	-1 971	-32 267	-19 287	-4 405
S-Projekt plus	59	14	25	36	42	-9 376	-1 533
Bazénservis	1 632	15 785	4 520	9 659	23 197	26 730	13 587
LK Pumpservice	19 698	21 230	3 497	10 640	17 610	–	14 535
FORTEX-AGS	16 185	50 832	11 211	13 615	13 209	18 359	20 569

Zdroj: Výroční zprávy společností

Tabulka 3 Srovnání hospodářských výsledků v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Údaje jsem zjistila z Výročních zpráv společností, případně opět z účetních závěrek. Z důvodu chybějících materiálů z roku 2015 opět není u společnosti LK Pumpservice uveden potřebný číselný údaj. Zeleně značené údaje znamenají nejvyšší dosažený zisk, červené údaje značí naopak nejnižší zisk, případně ztrátu společnosti. Centroprojekt dosáhl nejvyššího zisku v roce 2010, kdy částka tvořila téměř 5 mil. Kč. Naopak v roce 2013 firma dosáhla ztráty více jak 77 mil. Kč, což v této tabulce představuje zároveň ztrátu největší. Jak bylo uvedeno ve Výroční zprávě z roku 2013, příčinou tak vysokého záporného výsledku byl především nepříznivý vývoj ve společnosti Centroprojekt do Brazil. Kvůli tomuto vývoji společnosti byla v závěru roku vytvořena stoprocentní účetní opravná položka k majetkové účasti v CENTROPROJEKTU a.s. jakožto majoritnímu vlastníku ve výši téměř 107 mil. Kč. Ve stejném roce se nově vzniklá společnost CENTROPROJEKT GROUP a.s. stala stoprocentním vlastníkem společnosti

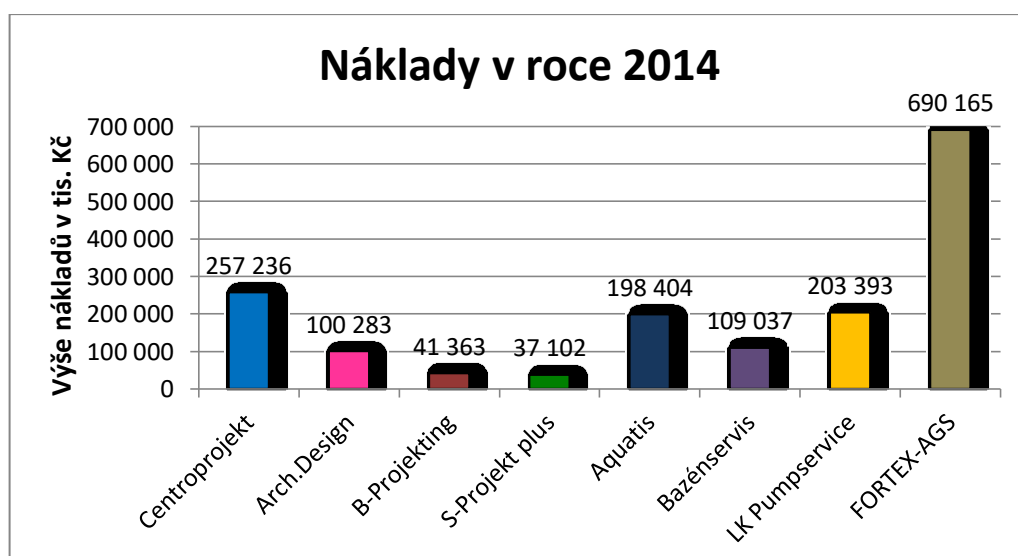
CENTROPROJEKT a.s. a bylo završeno holdingové uspořádání skupiny podniků Centropjekt.

Záporných hospodářských výsledků také dosáhly firmy B-Projekting, Aquatis a S-Projekt plus. Mezi firmy, které v uvedených letech nedosáhly záporného hospodářského výsledku, patří Arch.Design, Bazénservis, LK Pumpservice a FORTEX-AGS. Společnost FORTEX-AGS zároveň ve výše uvedené tabulce dosáhla v roce 2011 nejvyššího zisku, a to částkou téměř 51 mil. Kč. Takového vysokého zisku mohla firma dosáhnout díky nižším nákladům, než v ostatních letech. Ve stejném roce také společnost měla značné tržby z prodeje cenných papírů a podílů a také měla výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Těchto tržeb a výnosů firma FORTEX-AGS v ostatních letech nedosáhla vůbec, případně jen v mnohem nižších částkách než v roce 2011.

Z tabulky je rovněž patrné, že Centropjekt ve sledovaném období dosáhl nejnižšího průměrného hospodářského výsledku, tím pádem nejvyšší ztráty. Naopak nejvyššího průměrného zisku dosáhla společnost FORTEX-AGS.

## 7.5 Podle výše nákladů

Náklady představují určité vstupy do podniku, které se poté ve firmě díky práci přetváří na výstupy, což jsou hotové výrobky, prodané zboží nebo služby. Náklady tedy znamenají spotřebu práce a prostředků a jsou vyjádřeny v penězích. Následující graf znázorňuje výši nákladů vybraných firem za rok 2014 v tisících Kč.



Zdroj: Účetní závěrky společností

Graf 2 Srovnání podle výše nákladů za rok 2014 (v tis. Kč)



Údaje jsem vypočítala z účetních závěrek jednotlivých firem. Z grafu plyne, že v roce 2014 měla nejvyšší náklady společnost FORTEX-AGS, a to téměř 700 mil. Kč. Centroprojekt je hned druhý v pořadí, který měl v tomtéž roce náklady bez mála 260 mil. Kč. Může to být způsobené tím, že firma v roce 2014 měla daleko vyšší obrat než v roce předcházejícím. A to může být díky faktu, že v tomto roce stavebnictví zaznamenalo mírný nárůst v řádech několika procent. Nejnižší náklady v roce 2014 měly společnosti S-Projekt plus a B-Projekting, které se s výší nákladů pohybovaly kolem částky 40 mil. Kč.

## 7.6 Podle informací dostupných na webových stránkách

V tomto kritériu porovnávám konkurenty s Centroprojektem z hlediska informací, které jsou dostupné na webových stránkách firem. Jelikož potenciální investoři mohou pocházet i ze zahraničí, soustředila jsem se na jazykové zpracování stránky. Také se zaměřuji na to, zda společnost na svých webových stránkách zveřejňuje informace o technologiích, které využívá. Mezi technologie jsem řadila jak softwary, tak nejrůznější typy mechanizace a techniky. Dále jsem se soustředila, jestli firma zveřejňuje své případné partnery či zdali u svých referencích uvádí investory dané stavby.

Společnost	Informace z internetových stránek jednotlivých společností			
	Adresa	Jazykové zpracování	Technologie	Partneři/Investoři
Centroprojekt	www.centroprojekt.cz	čj, aj	Neuvedeno	Uvedeni
Arch.Design	www.archdesign.cz	čj, sj, aj, nj	Částečně	Neuvedeni
B-Projekting	www.bprojekting.cz	čj, aj	Uvedeno	Neuvedeni
S-Projekt plus	www.s-projekt.cz	čj, aj, nj	Uvedeno	Uvedeni
Aquatis	www.poyry.cz	čj, aj	Neuvedeno	Uvedeni
Bazénservis	www.bazenservis.cz	čj	Částečně	Neuvedeni
LK Pumpservice	www.lkpumpservice.cz	čj, sj	Uvedeno	Uvedeni
FORTEX-AGS	www.fortex.cz	čj, sj, aj, nj	Uvedeno	Uvedeni

Zdroj: Internetové stránky společností

*Tabulka 4 Srovnání podle informací dostupných na webových stránkách*

Z uvedené tabulky plyne, že nejvíce potřebných informací obsahuje webová stránka společnosti FORTEX-AGS. Firma poskytuje své stránky hned ve čtyřech jazycích, a to v českém, slovenském, anglickém a německém. Stejně jazykové zpracování svých internetových stránek nabízí také společnost Arch.Design. Na stránkách firmy FORTEX-

AGS jsou také uvedeny technologie, jež společnost využívá a rovněž jsou zde uvedeni investoři staveb, na kterých se FORTEX-AGS podílel. Centropjekt se v tabulce řadí mezi průměrné firmy co do uvádění potřebných informací na své internetové stránky. Za zmínku také stojí společnost Bazensevis, která své webové stránky poskytuje pouze v českém jazyce. Co se týče technologie Bazenservis, uvádí zde typy příslušenství a technologie, které si zákazník může samostatně zakoupit.

## 7.7 Vyhodnocení analýzy konkurence

V této kapitole budou jednotlivým společnostem uděleny body za každé výše probrané kritérium, které získají podle toho, jak si v daném kritériu stály oproti konkurenci. Vzhledem k tomu, že firem je celkem osm, bude v jednom kritériu nejvyšší možný počet bodů právě osm. Naopak nejméně může podnik obdržet jeden bod za jedno kritérium. Čím více bodů celkem firma získá, tím lépe si v těchto kritériích stojí oproti konkurenci.

Společnost	Počet bodů						Celkem bodů
	vznik	zaměstnanci	průměrný obrat	průměrný HV	náklady	informace na webových stránkách	
FORTEX-AGS	6	8	8	8	1	8	39
Arch.Design	3	5	6	4	6	6	30
B-Projekting	7	4	2	5	7	5	30
<b>Centropjekt</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>29</b>
Aquatis	5	7	5	2	4	5	28
LK Pumpservice	5	2	4	7	3	5	26
S-Projekt plus	3	3	1	3	8	7	25
Bazenservis	4	1	3	6	5	4	23

Tabulka 5 Počty bodů udělené firmám v jednotlivých kritériích

Z tabulky je patrné, že Centropjekt uzavírá první polovinu a v zadaných kritériích se tedy umístil na čtvrtém místě z osmi. Z toho vyplývá, že oproti ostatním firmám je průměrný konkurent. Plný počet bodů Centropjekt získal v porovnání podle vzniku, protože oproti svým konkurentům působí na trhu nejdelší dobu. V tomto kritériu některé firmy obdržely stejný počet bodů z toho důvodu, že vznikly ve stejný rok. V počtu zaměstnanců se Centropjekt umístil na třetím místě a tím pádem získal šest bodů. Nejvíce bodů v tomto kritériu získala firma FORTEX-AGS s nejvyšším počtem zaměstnanců. Naopak nejméně zaměstnanců a tím pádem i nejméně bodů, obdržel podnik Bazenservis. Průměrný obrat v letech 2010 – 2015 měl Centropjekt po firmě FORTEX-AGS druhý nejvyšší

a tím získal sedm bodů. Průměrný hospodářský výsledek ve sledovaném období měl Centropjekt díky své velké ztrátě v roce 2013 nejnižší, tím pádem se umístil na posledním místě a za toto kritérium hodnocení získal pouze jeden bod. Kritérium výše nákladů bylo hodnoceno tak, že firma s nejnižšími náklady obdržela nejvyšší možný počet bodů, tzn. osm. Nejnižších nákladů v roce 2014 ze sledovaných firem dosáhl S-Projekt plus. Centropjekt měl druhé nejvyšší náklady, a tak získal dva body. Nejvyšší náklady ve sledovaném období měl FORTEX-AGS. Kritérium, které se týkalo informací dostupných na webových stránkách, bylo obtížnější bodovat. Proto jsem společností, které měli zveřejněné stejný, nebo podobný počet informací a měli podobné či totožné jazykové zpracování, udělila stejný počet bodů. Tento případ nastal u firem B-Projekting, Centropjekt, Aquatis a LK Pumpservice. Přesto, že společnost LK Pumpservice měla oproti již zmiňovaným firmám uvedeny jak technologie, tak své partnery, získala stejný počet bodů, a to pět, z toho důvodu, že své stránky nabízela v českém a slovenském jazyce. Centropjekt, B-Projekting a Aquatis mají své webové stránky zpracovány v anglickém jazyce místo slovenského, což považuji za větší pozitivum.

Centropjekt za všechna vybraná kritéria získal 29 bodů. Nejvíce bodů získala společnost FORTEX-AGS, a to 39 bodů. Naopak na posledním místě se s počtem 23 bodů umístila firma Bazénservis. Z této analýzy tedy plyne, že Centropjekt je dobrým konkurentem, ale stále je co zlepšovat.

## **8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL**

### **8.1 Rivalita konkurentů**

Centroprojekt se věnuje projektováním a dodáváním staveb v několika odvětvích, proto má na trhu velké množství konkurentů, mezi nimiž panuje vysoká rivalita, protože od roku 2008 je stavebnictví v poklesu, přibližně o 10%, a to se projevuje na chování investorů. Mají více požadavků, požadují nižší ceny apod. Mezi konkurenty se řadí jak významné společnosti, tak menší lokální firmy a živnostníci. Významnějším konkurentům jsem se věnovala v předchozích kapitolách.

### **8.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Na trhu projektových a inženýrsko-dodavatelských firem existují stovky společností, které se zabývají několika typy odvětví a oborů a pro různé obory existují různé bariéry pro vstup na trh. Například v energetických stavbách jsou velmi vysoké bariéry pro vstup na trh, protože elektrárnu či spalovnu nemůže postavit každá stavební firma, ale pouze firmy, které jsou na tento typ staveb specializované. Naopak ale v občanských stavbách či ve stavbě silnic jsou bariéry již nízké. Tento obor staveb již mohou vykonávat i menší firmy, protože není potřeba specializované techniky a materiálu.

Obecně ale pro firmy, které chtějí vstoupit na tento trh, nebude vůbec jednoduché se prosadit. Nemohou prezentovat žádné projekty, na kterých se podílely, případně jich je pouze velmi malé množství, a tak budou muset vložit dostatek peněz do propagace. Také zákazníci mají v podvědomí už zaběhlé firmy, se kterými mají zkušenosti a mají k nim důvěru. Centroprojekt má výhodu, že působí na trhu již desítky let a má nespočetné množství referencí.

### **8.3 Síla dodavatelů**

U Centroprojektu není potřeba zvláštních dodavatelských služeb, protože si firma své činnosti obstará vesměs sama, například projektování. Navíc společnost působí na trhu sama jako dodavatel. Dodavatelem se ale dají chápat technologická zařízení INVENT, kterým Centroprojekt působí jako obchodní zástupce.

## 8.4 Síla zákazníků

V dnešní moderní době existuje na trhu takové množství firem, že si zákazník v každé oblasti může vybrat firmu, která mu bude vyhovovat nejlépe, ať už z hlediska ceny, kvality aj. Proto se zákazník z hlediska obchodu dostává do vedoucí pozice, kde má hlavní slovo.

Na trhu, na kterém působí Centroprojekt, mají zákazníci zásadní postavení, protože společností je nespočet, ale zákazníků je již méně. Tím pádem si zákazníci mohou dovolit diktovat požadavky, chtějí nižší ceny a firmy se předhánějí v tom, která zákazníkovi vyhoví nejlépe.

## 8.5 Hrozba substitutů

Mezi projektovými a inženýrsko-dodavatelskými firmami není velká hrozba substitutů jako to může být v jiných odvětvích podnikání. Jako substitut je ale možno chápat například 3D tisk budov. V České republice sice 3D tisk budov ještě nikdo nevyužívá, ale je jen otázka času, kdy se do naší země dostane a která stavební firma ji začne využívat mezi prvními.

Dále je také možnost využití softwaru BIM, který umožňuje a zjednodušuje komunikaci mezi lidmi, kteří se účastní na určitém projektu. BIM je databáze, která obsahuje informace o celém životním cyklu stavby. Jednoduchý obrázek o tomto systému je pro představu k dispozici v příloze P III.

Určitá forma substitutu také může být dílčí automatizace, kdy se některé lidské práce nahradí přístroji, které v mnoha případech udělají danou práci efektivněji a přesněji. Například místo otrockého míchání a následného pracného pokládání malty může zedník cihly spojovat speciálním lepidlem, které se nanáší jednodušeji a rychleji. Pracovník se u práce tolik nezašpiní a lepidlo má přitom stejné, ne-li lepší účinky jako malta.

Mezi pozitivní substituty se řadí i zvyšování IT podpory. Firma si může pořídit software, který přesně spočítá počet cihel v místnosti či budově nebo počet kilometrů kabelů potřebných v daném projektu. Opět to zaměstnancům usnadňuje práci.

Dalším substitutem je možno nazývat projekty od konkurenčních dodavatelů, které jsou sice dražší než od Centroprojektu, ale stavby jsou navrhnuty tak, aby v budoucnu ušetřily

mnohem více energie. Tím pádem se investorovi na této stavbě můžou jeho investice vrátit v podobě ušetřených peněz za energie.

## 9 PEST ANALÝZA

### 9.1 Politicko-právní faktory

Podnikání společnosti určitě může ovlivnit politická nestabilita, která se projevuje hlavně tím, že se v posledních letech v naší zemi vystřídalo snad nejvíce premiérů ze všech členských zemí Evropské unie. Dále firmám, jako je Centropjekt, chybí vlastní ministerstvo, které by se týkalo projektování a stavebnictví. Například v Německu existuje Spolkové Ministerstvo dopravy, stavebnictví a bydlení.

Také právní systém České republiky je natolik složitý, že je občas velmi složité se v něm vyznat, proto bych do těchto faktorů zařadila také velkou administrativu, kterou musí mít podnik pod kontrolou. Pro podniky je často složité, časově náročné a stresující splnit v termínu a bez chyby povinnosti, které stát ukládá. V naší zemi je velká regulace, komplikovaný vztah mezi podnikatelem a státem a má také jeden z nejnáročnějších daňových systémů. Také samotné povolování staveb trvá dlouho dobu, v řádu až desítek let.

### 9.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů řadím malý počet kvalifikovaných pracovníků, kteří se špatně shání. Od roku 2008 je stále krize a stát se pořádně nestará o to, aby tzv. vychoval dobré a kvalifikované pracovníky. Dále bych zde zařadila také soukromé investory, kteří oslovují firmy jako je Centropjekt a chtějí zrealizovat určité projekty a tím tak podnik podporují.

### 9.3 Sociální faktory

Společnost by určitě měla věnovat pozornost rychlému stárnutí obyvatelstva. Z projekce ČSÚ vyplývá, že v roce 2101 budou třetinu státu tvořit senioři nad 65 let a průměrný věk by měl být kolem padesáti let. Pro firmu to znamená, že starší a kvalifikovaní pracovníci postupně odchází do důchodu a mladí lidé nemají takový zájem o obor. Taktéž pověst oboru stavebnictví není příliš „růžová“. Mladí lidé a jejich rodiče si přejí, aby studovali obory, s nimiž se v budoucnu mohou uplatnit na vyšších pozicích. Když není stavebnictví v rodině, samo od sebe tuto manuální profesi (např. zedník) nejde podle mého názoru vykonávat mnoho lidí.

## 9.4 Technologické faktory

V dnešní době se velmi často mění, inovují a zlepšují nejrůznější přístroje, technika a softwary. Proto by Centropjekt v rámci možností měl tyto inovace sledovat a co nejvíce se jim přizpůsobit. Čím rychleji tyto moderní technologie získá a začne je využívat, tím více se dostává do popředí a získá značnou konkurenční výhodu. Příkladem může být výše zmíněný 3D tisk, který se zatím v naší zemi nepoužívá. Dalším příkladem může být také výše zmiňovaný systém BIM, který mimo jiné kontroluje spotřebu a životnost stavby.

Budoucností firmy by také mohla být tzv. prefabrikace, což znamená hromadná výroba stavebních dílů. Tato činnost se provádí ve specializovaných stavebních továrnách a samotnou stavbu může urychlit a zlevnit. Také umožňuje dosahovat vyšší přesnosti. (vyznam-slova.com, ©2016)



## 10 SWOT ANALÝZA

### 10.1 Silné stránky

- dlouholetá působnost a tradice na trhu
- mnoho referencí i významných staveb
- specializace na několik odvětví, oborů
- ocenění odbornou veřejností
- vydávání firemního časopisu

Na první místo silných stránek společnosti patří určitě dlouholetá působnost na trhu. Její tradice je dlouhá již 92 let, což jí dává značnou konkurenční výhodu oproti mladým a ne tak zkušeným firmám. Za celou tu řadu let se Centropjekt podílel na více než 5000 projektech staveb s rozličným účelem. Společnost se také může pyšnit mnoha referencemi i významných staveb, mezi které můžeme řadit např. BIOCEV – Biotechnologické a biomedicínské centrum Akademie věd Univerzity Karlovy, Aqualand Moravia v Pasohlávkách, ve Zlíně pak například Kongresové a univerzitní centrum či Centrum strategických služeb NWT a.s. nebo ve světě Aquacolors Poreč v Chorvatsku. Další silnou stránkou firmy může být, že se specializuje a člení na několik typů odvětví a ne pouze na jeden či dva obory, např. jen na občanské a průmyslové stavby. Centropjekt se také účastní různých srovnání, kde odborníci hodnotí přihlášené stavby a společnosti a získal řadu ocenění v kategorii „Stavba roku Zlínského kraje“ aj. Mezi silné stránky jsem také zařadila vydávání firemního časopisu Kóta, kde jsou popsány nedávné projekty, na kterých se firma podílela, aktuality o společnosti, jsou zde také rozhovory se zaměstnanci, fotoreportáže a další. Časopis Kóta se vydává čtvrtletně a firma jej poskytuje svým zaměstnancům, investorům, partnerům apod.

### 10.2 Slabé stránky

- malá propagace

Kromě vydávání čtvrtletního časopisu Kóta a brožury referencí Centropjekt na sebe nijak zvlášť neupozorňuje. Společnost nemá téměř žádnou reklamu a spoléhá tak na dlouholetou tradici a na to, že už je zažitá v podvědomí lidí.

### 10.3 Příležitosti

- software BIM
- vstupy na nové zahraniční trhy
- oslabení konkurence

Velká příležitost je pro firmu určitě užívání systému BIM. Díky němu by se lidem, podílejících se na určitém projektu, zjednodušila komunikace a projektantům by software usnadnil navrhování stavby. Další příležitostí je najít nové zahraniční investory, kteří by Centroprojektu svěřili projekt požadované stavby. Také jsem mezi příležitostmi zařadila oslabení konkurence a případně její následný odchod z trhu, který se může stát, když dotyčná firma nebude mít dostatek investorů a nebude moci pokrýt své náklady.

### 10.4 Hrozby

- silná konkurence
- hospodářská krize
- nezájem o obor

Pro společnost představuje hrozbu určitě silná konkurence, která může potenciálního investora zaujmout více než naše firma. V případě hospodářské krize hrozí, že ubyde množství zakázek a společnost tak přijde o zisk, nebo minimálně bude nižší. Hrozbu pro podnik také může představovat nezájem potenciálních zaměstnanců o obor. Firmě hrozí, že bude mít málo zaměstnanců, kteří zastávají manuální práce na stavbách, protože v dnešní době chce většina lidí studovat vysoké školy, tím pádem vznikají volné pozice, o které již není takový zájem.

## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY

V této kapitole se pokusím navrhnout možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku. I když po výše provedených analýzách mohu konstatovat, že firma je již v tuto chvíli dobrým konkurentem. Ale ve všech firmách je stále co zlepšovat a hlavně je také důležité, aby tzv. neusnula na vavřínech.

Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti:

- **Reklama**

Reklama je velmi účinný komunikační prostředek, ale není zrovna levný. Firma sama sebe nijak zlášť nepropaguje, a tak jí doporučuji investovat nějaké finance právě do reklamy, aby o společnosti měli povědomí i lidé mimo Zlínský kraj. Pouhé vydávání časopisu Kóta a brožury referencí podle mého názoru nestačí. Pro firmu by mohly být vhodné následující reklamní prostředky:

- plakáty, billboardy,
- reklama v odborných časopisech zaměřených na tematiku projektování či stavebnictví (např. časopis Stavebnictví, Stavitel, Bazény a sauny, Dopravní inženýrství apod.),
- internet (např. na webových stránkách firemních zákazníků/investorů).

- **Vylepšení/rozšíření webových stránek**

Po analýze webových stránek jsem došla k závěru, že co se týče informací, které jsou na těchto oficiálních internetových stránkách konkurentů dostupné, se Centroprojekt nachází v průměrném zpracování. Proto společnosti navrhuji následující body, které by mohly rozšířit informovanost o podniku jak potenciální investory, tak širokou veřejnost:

- rozšíření jazykového zpracování minimálně o jeden jazyk, např. němčina nebo díky dceřinné společnosti, která se nachází v Brazílii, zvolit portugalsktinu, což je její úřední jazyk, případně španělštinu,
- uvedení alespoň některé stěžejní technologie a softwarů, které společnost využívá,
- sekci „Kariéra“ bych doporučila přepracovat. Jednotlivé informace o nabídkách pracovních míst bych místo odkazu na soubor pdf umístila přímo na stránku zajímavou a přehlednou formou. V úvodu této stránky by

mohl být umístěn krátký, motivující text, který by nalákal potenciální pracovníky. Do krátkých bodů by poté byly sepsány hlavní zaměstnanecké benefity, které by doprovázely vystihující obrázky (např. firemní auto, mobil, stravenky, vzdělávání, příspěvky apod.).

- **Systém BIM**

Systém BIM (z angl. Building Information Modeling), neboli informační model budovy, je moderní, inteligentní proces, který slouží pro tvorbu a správu projektů, jenž je založený na modelu. V rámci procesu návrhu projektu, výstavby a používání budovy, by tento systém Centropjektu usnadnil výměnu informací mezi pracovníky, kteří se na projektu podílí. BIM tvoří a spravuje projekty staveb rychleji, ekonomičtěji a má nižší dopad na životní prostředí. (bimfo.cz, ©2017)

Na tomto 3D modelu je také možné provádět různé simulace a analýzy. Též se na něm mohou testovat statické či dynamické chování objektu nebo je zde možnost kvůli správnému fungování vytápění nebo klimatizace napodobovat proudění vzduchu. Na modelu se také může simulovat energetická náročnost budovy. (silnice-zeleznice.cz, ©2002)

V červnu 2014 Ministerstvo průmyslu a obchodu zahájilo spolupráci s Odbornou radou pro BIM. Systém BIM v České republice využívá již mnoho projekčních a stavebních firem, proto je potřeba držet krok s touto moderní technologií, a tak Centropjektu doporučuji ji začít také využívat, a to co nejdříve, aby měl podnik konkurenční výhodu nad firmami, které systém BIM ještě nepoužívají.

- **Snížení nákladů**

Mezi primární cíle v každém podniku mimo jiné patří snižování nákladů. Z grafu č. 2 vyplývá, že oproti ostatním konkurentům má Centropjekt ve sledovaném roce hned druhé nejvyšší náklady. Proto firmě doporučuji, aby se pokusila jejich výši alespoň trochu snížit. To by se ale nemělo promítnout do kvality služeb a práce. Snížit náklady se dá již pouze tím, že společnost omezí spotřebu energie. Dále se dá například snížit množství odpadu.

- **Motivace zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou v podniku velmi důležití a kvalifikovaný a zkušený personál také tvoří značnou konkurenční výhodu. Každá společnost chce, aby se jejím zaměstnancům dobře pracovalo. Proto je potřeba, aby se Centropjekt věnoval jejich dostatečné motivaci, aby zaměstnanci podávali stále lepší výkony. Jako motivace pro zaměstnance můžou sloužit následující body:

- odborné zdokonalování prostřednictvím pravidelného školení,
- možnost osobního růstu, povýšení,
- finanční prémie, příspěvky (např. pojištění, mateřská dovolená, jednorázový příspěvek po určitém počtu odpracovaných let v Centropjektu, stravenky apod.),
- pořádání teambuildingových akcí pro stmelení a uspořádání dobrého kolektivu (např. víkend na horách, turistika, sportovní aktivity, bowling apod.),
- možnost využití firemního vozu, mobilu či notebooku pro soukromé účely.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit konkurenční prostředí projektové a inženýrsko-dodavatelské firmy XY. Jelikož společnost poskytuje své služby v několika odvětvích, má na trhu nespočetné množství konkurentů, mezi které patří jak velké společnosti, tak menší firmy a živnostníci. Do každého odvětví jsem zařadila jednoho z nejvýznamnějších konkurentů v ČR.

Začátek mé práce byl věnován teorii, která se týkala obecného vysvětlení konkurence a rozebrání základních pojmů jako např. konkurenční prostředí, konkurenční strategie, konkurenční výhoda a analýza konkurence. Následující kapitoly se týkaly teorie situačních analýz, mezi které se řadí analýza PEST a SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Po teoretické části následuje část praktická. V úvodu byla představena firma XY a její historický vývoj. Následující kapitola se věnovala hlavním konkurentům v ČR. Konkurenti byli rozděleni podle jednotlivých oborů firmy XY. V každém oboru byl představen jeden z nejvýznamnějších konkurentů v té dané oblasti podnikání.

Následovalo samotné porovnávání konkurentů se společností XY. Jelikož firmy nikde veřejně neuvádí všechny své interní informace, je velmi těžké provést kvalitní a podrobné porovnání. Konkurenti byli s firmou XY porovnáváni podle hledisek, o kterých bylo možné shromáždit potřebné informace. Z tohoto průzkumu bylo zjištěno, že již v tuto chvíli je firma XY dobrým konkurentem. S porovnáním s vybranými společnostmi působí firma na trhu nejdelší dobu, má relativně dostatek zaměstnanců a webové stránky má zpracovány průměrně. Společnosti také byly srovnávány z hlediska obratu, hospodářského výsledku a výše nákladů.

Následující kapitoly se týkaly situačních analýz z praktického hlediska firmy. Byl zkoumán Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST a SWOT analýza podniku.

Z hlediska Porterova modelu je rivalita konkurentů velmi vysoká. Ovšem hrozba vstupu nových konkurentů závisí na konkrétním odvětví. V případě občanských staveb nebo silnic jsou při vstupu na trh daleko nižší bariéry než například v případě energetických staveb, kde společnosti musejí být na tento typ staveb značně vybaveny. Síla zákazníků je na tomto typu trhu taktéž vysoká, protože firem je nespočetné množství, zákazníků je ale již méně, tím pádem si mohou dovolit diktovat požadavky.

V PEST analýze byly popsány faktory, které se vztahují do makroprostředí společnosti. Do této analýzy se řadí faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Pro společnost XY jsou důležité všechny zmíněné faktory, avšak podle mého názoru jsou nejdůležitější politicko-právní faktory, protože v podnikání je velmi důležité politické zřízení státu, práva a povinnosti, které stát nejen podnikům ukládá apod. Taktéž jsou velmi důležité technologické faktory, protože v dnešní době se technologie rychle vyvíjí a zdokonalují, proto je důležité s těmito inovacemi držet krok a tak posouvat firmu neustále dopředu.

SWOT analýza zkoumala silné a slabé stránky firmy a taktéž její příležitosti a hrozby. Společnost disponuje několika silnými stránkami, kam patří dlouholetá působnost firmy na trhu, mnoho významných staveb, specializace na několik typů oborů projektování, ocenění odbornou veřejností a vydávání firemního časopisu. Slabá stránka firmy je hlavně malá propagace. Příležitostí pro podnik může být software BIM, vstupy na nové zahraniční trhy či oslabení konkurence. Hrozbu naopak může představovat silná konkurence, hospodářská krize nebo nezájem potenciálních zaměstnanců o obor.

Poslední kapitola se věnovala osobním návrhům a doporučením pro firmu XY. Mezi navrhovaná zlepšení konkurenceschopnosti byla doporučena například reklama, rozšíření webových stránek, systém BIM, snížení nákladů či motivace zaměstnanců.

Firma působí na trhu již téměř jedno století, takže má s podnikáním a konkurencí značné zkušenosti. Cílem této práce však bylo poskytnout společnosti informace o hlavních konkurentech v ČR a jejím postavení v současnosti i v posledních několika letech. Pevně věřím, že firmě budou tyto zjištěné informace a analýzy užitečné a že některé z mých návrhů v budoucnu využije.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. AQUATIS, ©2015. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.poyry.cz/obory.php>.
2. Aktualne.cz, ©1999–2017. *Papíry ze všech stran. České podnikatele dusí administrativa* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/papiry-ze-vsech-stran-ceske-podnikatele-dusi-administrativa/r~6b92c2fc314211e6851c002590604f2e/?redirected=1489432724>.
3. ArchDesign.cz, ©2017. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.archdesign.cz/>.
4. Bazenservis.cz, ©2017. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.bazenservis.cz/>.
5. BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-436-2.
6. Bimfo.cz, ©2017. *Co je BIM - informační model budovy* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.bimfo.cz/Co-je-BIM.aspx>.
7. BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9577-1.
8. Bprojekting.cz, 2017. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.bprojekting.cz/cze/>.
9. Centroprojekt.cz, ©2017. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.centroprojekt.cz/>.
10. Cgf.cz, ©2008. *II. ročník - "LK PUMPSERVICE & D-PLUS & TRAN-SIG-MA GOLF CUP"* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.cgf.cz/TournamentDetail.aspx?IDTournament=479865590>.
11. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
12. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2001. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 80-860-3131-4.



13. Fortex.cz, ©2015. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.fortex.cz/>.
14. Germany.cz, ©2015. *Instituce a úřady v Německu* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://www.germany.cz/mkportal/modules/wiki/index.php/Instituce\\_a\\_%C3%BA%C5%99ady\\_v\\_N%C4%Bmecku](http://www.germany.cz/mkportal/modules/wiki/index.php/Instituce_a_%C3%BA%C5%99ady_v_N%C4%Bmecku).
15. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.
16. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
17. KERMAJLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla: [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1013-3.
18. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
19. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1082-1.
20. KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
21. KURTZ, David L. a Louis E. BOONE, 2006. *Principles of marketing*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 656 s. ISBN 0-324-32379-4.
22. LIDOVKY.cz, ©2012–2017. *Česko za sto let: 7,5 milionu obyvatel, průměrný věk 50 let* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://www.lidovky.cz/csu-cesko-do-roku-2101-zestarne-a-ubude-mu-obyvatel-ful-/zpravy-domov.aspx?c=A130723\\_112924\\_ln\\_domov\\_mct](http://www.lidovky.cz/csu-cesko-do-roku-2101-zestarne-a-ubude-mu-obyvatel-ful-/zpravy-domov.aspx?c=A130723_112924_ln_domov_mct).
23. LKPumpservice.cz, 2016. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.lkpumpservice.cz/>.
24. MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
25. ManagementMania.com, ©2011–2016. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

26. or.justice.cz, ©2012–2015. *Veřejný rejstřík podle subjektů* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma).
27. Penize.cz, ©2000–2017. *Začínáme podnikat: Administrativa* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/229618-zaciname-podnikat-administrativa>.
28. Podnikator.cz, ©2012. *Hospodářský výsledek* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence/n:16984/Hospodarsky-vysledek>.
29. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.
30. Silnice-zeleznice.cz, ©2002–2017. *BIM – revoluční způsob projektování, budoucnost českých staveb* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/bim-revolucni-zpusob-projektovani-budoucnost-ceskych-staveb/>.
31. SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. *Marketing.. je věda kreativní*. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-71-2.
32. S-Projekt.cz. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.s-projekt.cz/>.
33. Strukturální-fondy.cz, ©2012. *Pomůcka pro určení velikosti podniku* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>.
34. TESTYzucetnictvi.cz, ©2006–2017. *Slovníček účetních pojmů* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=naklad>.
35. VÁŇOVÁ, Lada, 2013. *Komunikační strategie autosalonu Fiat*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
36. Vyznam-slova.com. *Význam Prefabrikace* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.vyznam-slova.com/Prefabrikace>.
37. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
IČ	Identifikační číslo
DIČ	Daňové identifikační číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
BIM	Building Information Modeling
HV	Hospodářský výsledek
IT	Information Technology
EU	Evropská unie
a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Přehled grafického definování pojmů v časoprostorové funkční závislosti.....	13
Obrázek 2 Matice nalezení konkurenční výhody .....	16
Obrázek 3 Kroky při analýze konkurence .....	17
Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	24
Obrázek 5 Logo firmy CENTROPROJEKT GROUP a.s.....	30
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti .....	33
Obrázek 7 Logo firmy Arch.Design .....	34
Obrázek 8 Logo firmy B-Projekting.....	36
Obrázek 9 Logo firmy Aquatis .....	37
Obrázek 10 Logo firmy S-Projekt plus.....	38
Obrázek 11 Logo firmy Bazénservis .....	40
Obrázek 12 Logo firmy LK Pumpservice.....	42
Obrázek 13 Logo firmy FORTEX-AGS a.s. ....	43

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Srovnání podle vzniku společnosti .....	44
Tabulka 2 Srovnání obrátů v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč) .....	46
Tabulka 3 Srovnání hospodářských výsledků v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....	47
Tabulka 4 Srovnání podle informací dostupných na webových stránkách .....	49
Tabulka 5 Počty bodů udělené firmám v jednotlivých kritériích .....	50

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Srovnání podle počtu zaměstnanců .....	45
Graf 2 Srovnání podle výše nákladů za rok 2014 (v tis. Kč) .....	48

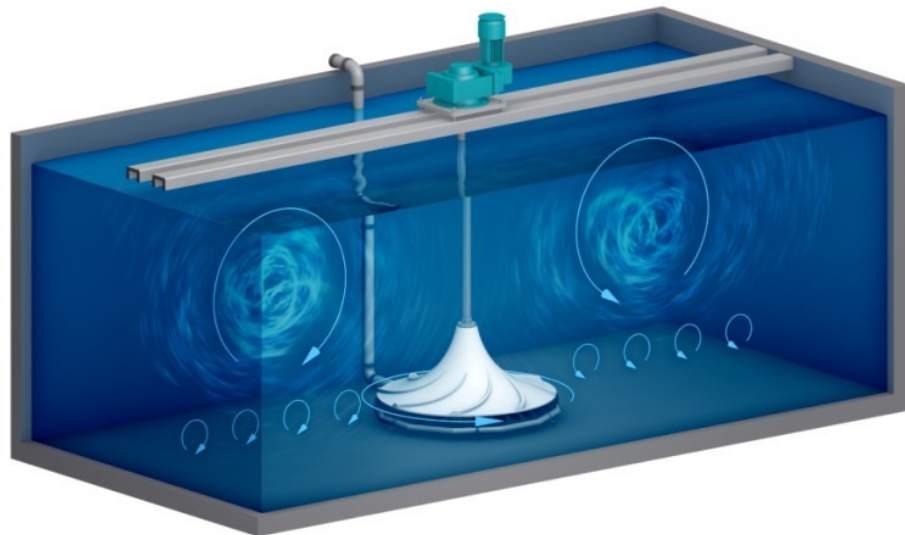
## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Hyperboloidní míchadlo

P II    Provzdušňovací systémy

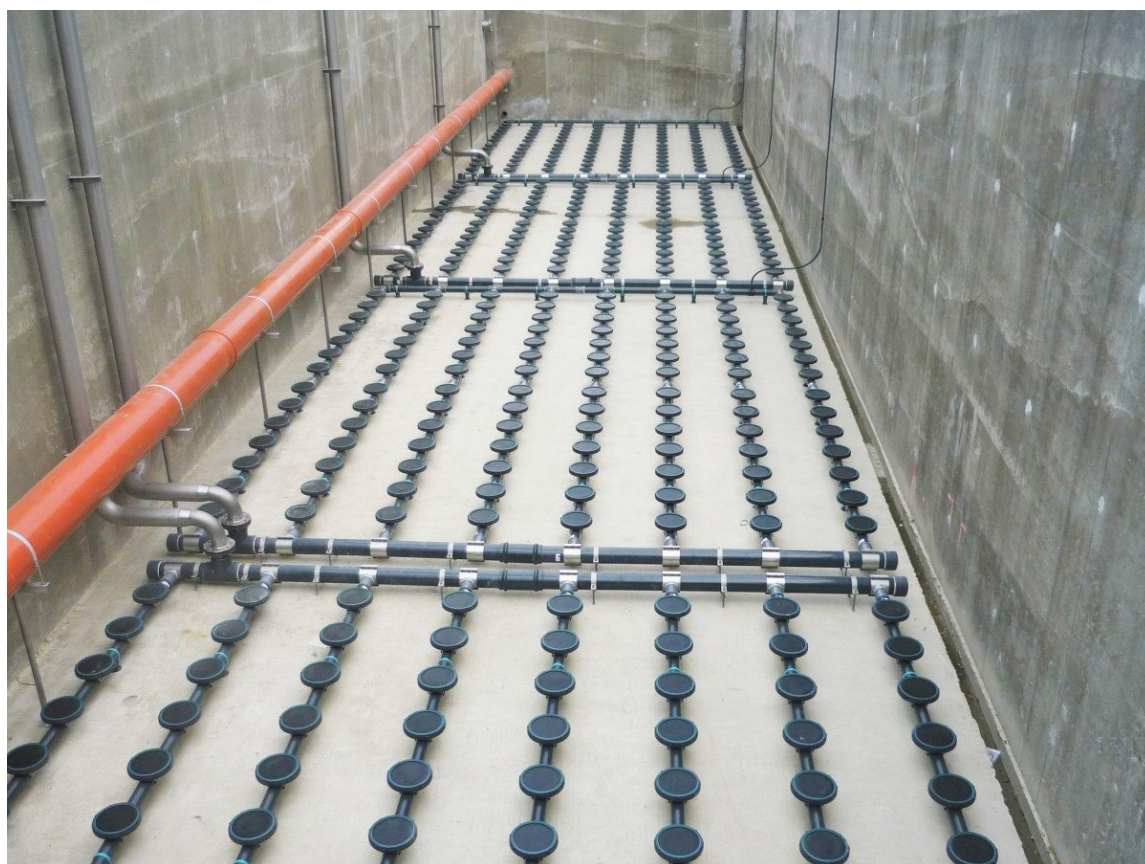
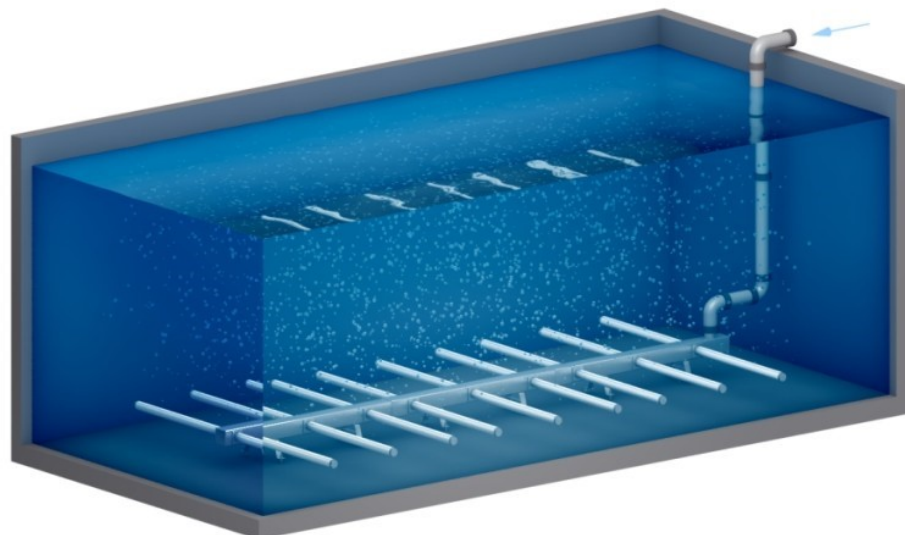
P III   Software BIM

## PŘÍLOHA P I: HYPERBOLOIDNÍ MÍCHADLO





## PŘÍLOHA P II: PROVZDUŠŇOVACÍ SYSTÉMY



## PŘÍLOHA P III: SOFTWARE BIM

