Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů



Studijní obor: Manažer obchodu

Analýza konkurenceschopnosti ve stavebnictví

Bakalářská práce

Vypracoval: Miroslav Koryčanský

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Tomáš Sadílek

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Analýza konkurenceschopnosti ve stavebnictví“ jsem zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Praze dne 25.6.2019 …….……

Podpis

Poděkování

Děkuji panu Ing. Mgr. Tomášovi Sadílkovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné rady, připomínky a celkovou podporu při zpracování této práce.

Obsah

Úvod ... 1

1 Teoretická část ... 2

1.1 Marketingové prostředí ... 2

1.1.1 Mikroprostředí ... 2

1.1.2 Makroprostředí ... 3

1.2 Konkurenceschopnost ... 5

1.3 Specifika stavebnictví ... 6

1.3.1 Bariéry stavebního trhu ... 7

1.3.2 Struktura stavebního trhu ... 8

1.3.3 Subjekty stavebního trhu ... 10

1.4 Analýza konkurentů ... 12

1.4.1 Situační analýza ... 15

1.4.2 Porterův model pěti sil ... 16

1.4.3 BCG matice ... 17

1.4.4 PEST ... 19

1.4.5 SWOT ... 20

1.5 Konkurenční strategie firmy ... 22

2 Praktická část ... 24

2.1 Současná situace ve stavebnictví ... 24

2.2 Představení firmy XY ... 27

2.3 Analýza konkurentů ... 28

2.4 Porterův model pěti sil ... 31

2.5 BCG matice ... 35

2.6 PEST analýza ... 37

2.7 SWOT analýza ... 41

3 Návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti 46
Závěr 48
Seznam literatury a zdrojů 49
Knižní zdroje 49
Internetové zdroje 50
Seznam obrázků 51
Seznam grafů 52
Seznam tabulek 53

Úvod

Základním charakteristickým rysem průmyslového odvětví nebo poskytování služeb je konkurence. V současném podnikatelském prostředí řadíme mezi základní předpoklady úspěšnosti firmy dynamický růst. Trh podléhá neustálým změnám, nabízí podnikům nejen nové příležitosti a možnosti, ale k tomu patří pády a hrozby. Konkurencí, respektive hospodářskou soutěží rozumíme přirozenou rivalitu, soutěžení o moc a získání co nejsilnější konkurenční výhody. Konkurence eliminuje riziko ovládnutí trhu monopolem, snižuje riziko stagnace podniků a podporuje firmy v dalším rozvoji a zlepšování svých služeb.

Cílem bakalářské práce je posoudit konkurenceschopnost firmy v oboru stavebnictví, zhodnotit stávající konkurenční prostředí a navrhnout doporučení pro budování konkurenční výhody.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je vymezen obecný popis konkurence, analýza mikro a makroprostředí a specifikace stavebnictví na českém trhu. Následně jsou popsány jednotlivé konkurenční analýzy a strategie podniku v teoretické rovině, které jsou podkladem pro zpracování praktické části. V praktické části je zhodnocena současná situace ve stavebnictví a představena stavební firma XY. Následně jsou zpracovány jednotlivé konkurenční analýzy, je provedena analýza konkurentů, SWOT analýza, Porterův model pěti sil a BCG matice. Na základě zpracovaných analýz je navrženo doporučení pro budování a zlepšení konkurenční výhody.

1 Teoretická část

1.1 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí lze definovat jako komplexní a dynamické prostředí, ve kterém se podnik nachází. Zahrnuje veškeré faktory, jež ovlivňují marketingové aktivity organizace, její technologie, výrobní procesy, obchod a chování zákazníků, nejen stávajících, ale i potenciálních. Vlivy prostředí, které je firma schopna svou činností ovlivnit, nazýváme mikroprostředí podniku. Neovlivnitelné faktory označujeme jako makroprostředí.[1]

1.1.1 Mikroprostředí [2]

Podnik je společně s jeho zákazníky, dodavateli, distributory a konkurenty součástí mikroprostředí. Tyto faktory mají vliv na činnost organizace a na naplnění jeho hlavní funkce – *„uspokojovat potřeby svých zákazníků.“*[3]

Podnik je nutné vnímat jako systémově dynamický celek, u něhož budoucí vývoj závisí na správném fungování a součinnosti veškerých dílčích organizačních jednotek podniku, např. výroba, finanční oddělení, technické oddělení a technologie atd.

Zákazníci jsou jedním z nejvýznamnějších činitelů mikrookolí podniku. Typ spotřebitele ovlivňuje přístup k zákazníkovi. Mezi koncové zákazníky řadíme individuální spotřebitele, neziskové organizace, veřejné a státní podniky. Obchodní a výrobní organizace tvoří druhou skupinu zákazníků.

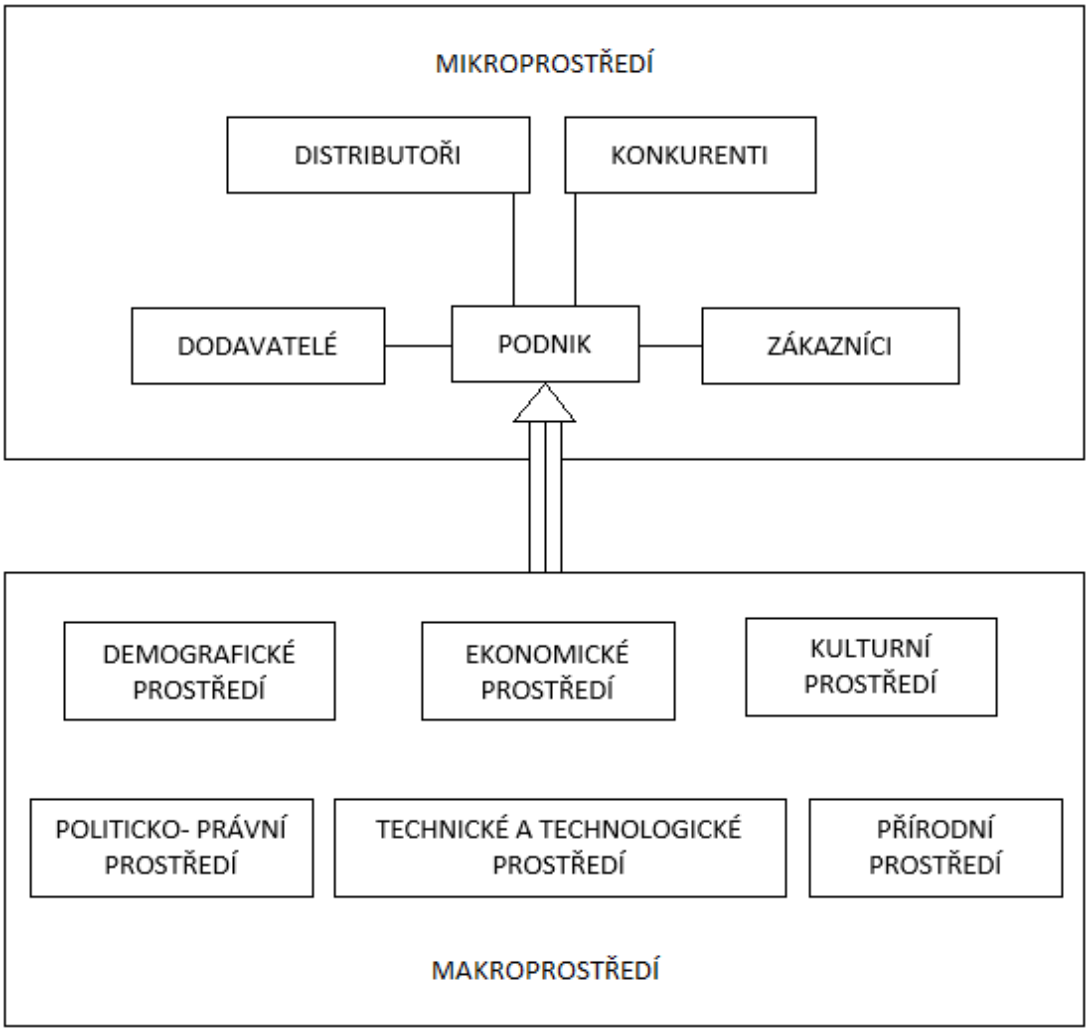
Dodavatelé nepřímo, ale velmi silně ovlivňují výrobní a prodejní možnosti podniku. Zajišťují firmě potřebné zdroje v požadované kvalitě, množství a čase, nezbytné pro chod podniku. Je nezbytné monitorovat dlouhodobý vývoj dodavatelů pro včasnou reakci na případné nedostatky, jež by mohly podnik ohrozit.

Distributoři a prostředníci. Distribuční kanály zajišťují zprostředkování specializované aktivity pro podnik, např. nákup a prodej zboží, přeprava zboží, podpora prodej výrobků, finanční krytí atd.

[1] ZAMAZALOVÁ, Marcela: *Marketing obchodní firmy.* 2009. str. 48.
[2] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 27-31.
[3] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 27.

Konkurenti. Znalost **konkurence** ovlivňuje postavení podniku na trhu a snahu nabídnout vyšší hodnotu pro zákazníka než ostatní konkurenti. Z hlediska spotřebitele má konkurenční prostředí velký význam, jelikož podniky redukují náklady na výrobu a prodej, zdokonalují výrobky, dělí se s odběrateli o výsledky dosažené ponížením nákladových položek. Marketingoví specialisté hledají možnosti odlišení a tím se snaží získat dlouhodobou konkurenční výhodu.

Obr. 1 Zobrazení mikro-, a makro-prostředí podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Základy marketingu (Boučková, 2011)

1.1.2 Makroprostředí [4]

Makroprostředí představuje prostornější okolí firmy, *„tedy takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek“*[5]. Je součástí spousty interesantních

[4] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 31-35.
[5] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 28.

příležitostí, které ovšem mohou přinést i určitou míru rizika s kterými se firma pořád potkává a pokud chce na trhu působit musí se umět s nimi úspěšně vypořádat.

Ekonomické prostředí pro firmy je důležitým faktorem znalost kupní síly, která je závislá na důchodech spotřebitelů, stanovení správných cen, finančních rezerv a úrokové míře u spotřebitelských půjček, dále se firmám vyplatí sledovat kolísavosti příjmů a vynaložených výdajů. Příjmy, životní náklady, hodnoty úspor a úrokové sazby *„mají velký vliv na vývoj trhu"*[6], proto je lidé z marketingu sledují a využívají k odhadům do budoucího rozvoje. Úspěšné firmě se včas podaří tyto faktory vysledovat a následně se těmto trendům přizpůsobit.

Technické a technologické prostředí jedná se o jednu z hlavních složek makroprostředí, veškeré subjekty, které podnikají *„musí věnovat maximum úsilí a vynaložit obrovské finanční prostředky"*[7] pro sledování novodobých technických a technologických pokroků, ve specifických oblastech mohou být finanční náklady na výzkum a vývoj velmi vysoké, z čehož vyplývá, že menším firmám se nemusí podařit zajistit nutnou výši finančních prostředků. V této oblasti je vysoká i obrátkovost změn, produkty, které by vydrželi několik let jsou nahrazeny novějšími s vyšší užitnou hodnotou pro zákazníky. Stát zasahuje do prostředí formou různých povinných schvalovacích řízení.

Demografické prostředí základem tohoto prostředí je zkoumání výskytu lidí, z čehož vyplývá hustota obyvatel v daném regionu, počet, věk, pohlaví, zaměstnání, vzdělání a jiné důležité veličiny pro statistiky. Tyto data jsou také dobrým nástrojem pro sledování vývoje nebo změn stáří, vzdělání, případně i migrace obyvatelstva.

Kulturní prostředí společnost a její hodnoty ovlivňují chování lidí, dokáže formulovat lidské názory a hodnoty. Znalost základních názorů a hodnot obyvatelé dědí po svých předchůdcích, u druhotných názorů a hodnot jsou jedinci ovlivněni ostatními obyvateli ve společnosti, z hlediska marketingu jsou tyto informace velmi důležité, často i rychle proměnlivé, sledovat a reagovat na ně velmi náročné.

Politicko – právní prostředí „tvoří je vnitrostátní a mezinárodní politické dění a legislativa"[8]. Dění hodně ovlivňuje situaci na trhu, do legislativy patří zákony, které upravují podnikatelské kroky a snaží se ochránit firmy navzájem a spotřebitele.

[6] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 32.
[7] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 32.
[8] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 34.

Přírodní prostředí je závislé na přírodních zdrojích, které jsou vstupní složky ve výrobním procesu a mají své limity, některé druhy zdrojů jsou již nyní v kritickém stavu, zvyšují se nároky na energetiku, naše planeta se stále znečišťuje na souši, v mořích i v atmosféře. Mnoho druhů zboží mohou ovlivnit i měnící se klimatické podmínky.

1.2 Konkurenceschopnost

Pro úspěšné podnikání na trhu je důležitá znalost většiny konkurence a stále se snažit vyhovět potřebám zákazníků výhodněji, než to dělají konkurenti,[9] z pohledu mikroprostředí lze na konkurenci nahlížet jako na ovlivnitelné faktory, z pohledu makroprostředí jako na neovlivnitelné faktory. Správné manažerské řízení podniku může značně ovlivnit fungování firmy, špatně zvolená strategie podniku může mít dlouhodobé následky a obvykle je nelze změnit. Tyto rozhodnutí jsou důležité pro budoucí rozvoj a chod firmy. [10] Každý dobrý manažer ví, že konkurence je všude, nikdy nespí a má-li firma dále úspěšně prosperovat ve svém oboru podnikání musí najít svoji konkurenční výhodu. Vnímání konkurence pomáhá ke získávání znalostí, jak budete moci konkurovat.[11] Z pohledu spotřebitele má konkurenční prostředí velikou přidanou hodnotu, díky čemuž se společnosti snaží snižovat vlastní náklady, zdokonalovat své výrobky a jejich využití, zvyšovat své obchodní obraty, v případě slev jsou ochotni se dělit s odběrateli o výsledek.

V souladu s charakterem konkurenčního napětí rozpoznáváme dvě základní aktivity – komoditní a substituční konkurenci. Komoditní je mezi dodavateli se stejným druhem produktů a dělí se na homogenní, která je konkurencí hlavně cen, dodacích a platebních podmínek, protože je mezi dodavateli podobných výrobků, které se neodlišují ani kvalitou či designem a heterogenní, u kterých je významná rozdílnost, mohou se od sebe odlišovat tak, že jsou nezastupitelné. Substituční je mezi dodavateli produktů z rozdílných oborů, které ovšem patří do jedné oblasti spotřebitelů, její charakteristické znaky jsou mezi dodavateli rozdílných výrobků, které ovšem poslouží za stejným účelem, snaha změnit spotřební zvyky lidí pro koupi vlastních produktů a zdokonalení či vývojem nových výrobků, pro uspokojení současných potřeb lidí.[12]

Firma musí umět zareagovat vhodně zvolenou marketingovou strategií pro získání konkurenční výhody, která se často projeví v následujících oblastech: v převaze zdrojů,

[9] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 30.
[10] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. str. 222
[11] MAGRETTA, Joan. Michal Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii: Man. Press, 2012.str.28
[12] BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu.* 2011. str. 30.

vlastních schopnostech, strategie, ve využívání vlastních nápadů, dovedností (know-how) a ve vybudování lepší pozice na trhu než konkurence. Udržet si konkurenční výhodu „*je podmíněno schopností reagovat na změnu prostředí*“.[13] Další vliv, který je vhodné vnímat, je velikost podniku, větší firmy prosazují politiku, které pro jiné firmy stejné výhody nemusí poskytnout.[14]

1.3 Specifika stavebnictví[15]

V ostatních oborech českého hospodářství nenalezne tolik typických aspektů, které jsou jedinečné jako v odvětví stavebnictví. Stavba jako celek je nepohyblivá, finančně nákladná, prostorná, dlouho trvající a jedinečného charakteru. Pokaždé spojená s pozemkem pod vlastní stavbou, z pravidla projekt, a i jeho samotná realizace je provedena dle investorových představ a jeho finančních možností. Doba výstavby trvá několik měsíců a během této doby může výstavbu ovlivnit spousta faktorů. U jedinečných stavebních projektů je vždy požadována speciální připravenost. Vyznačuje se náročností na spotřeby staveních materiálů, pracovní morálku pracovníků na stavbě, sezónnost stavební produkce. Podle typu stavby, klimatických podmínek, užívaných technologií skladba podnikových kapacit požaduje dynamické sestavení výroby.

Typické znaky stavebního trhu se především projevují velikou obtížností na hodnoty jmění a jejího pomalého obratu, komplexností a obsahem smlouvy o dílo mezi objednatelem a zpracovatelem, povahou investorů ve veřejném či soukromém sektoru, různorodostí stavebních podoborů dle typů projektů, různými postupy při objednávání staveb, různé smlouvy, výběrová řízení a smluvních cen a jiných, autorizací a certifikací jednotlivých stavebních subjektů.

Z pohledu ceny se jedná o specifický postup při stanovení jednotlivých nákladových cen, výrobních režií s výsledkem na konečnou odbytovou garantovanou cenu, i s její dobou platnosti, tvorba ceny pomocí kalkulačního vzorce, stanovení předběžných časových harmonogramů stavebních prací dle jednotlivých stavebních oddílů v logické návaznosti, diferencovanost při tvorbě v závislosti na způsobu samotné realizace, novostavby mají velkou konkurenci ve stávajících budovách, a to zejména díky životaschopností.

[13] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. str. 223
[14] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H: Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1. str. 65
[15] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 43-45

Ve srovnání s ostatními průmysly pro tento obor platí, že stavby nejsou vyráběny jako zásoba, ovlivňují klimatické podnebí, výroba je skoro pokaždé jedinečná, stavební buňky jsou přechodným domovem výroby, značnou fluktuací lidí, obtížností ručních prací, velikostí, imobilitou staveb, které jsou spojené s pozemkem.

1.3.1 Bariéry stavebního trhu[16]

Při vstupu na stavební trh jsou na stavební firmy kladeny speciální podmínky. Stavební projekty jsou velmi rozmanité v jednotlivých částech se speciálními požadavky na technologie, stavební techniku, odbornost zaměstnanců i samotnou organizaci. Stavební společnosti potřebují ke svým dílčím činnostem autorizaci. Tento požadavek podporuje vzdělanost lidí, kteří ve stavebnictví pracují a aby byly vyloučeny osoby, které neprokazují dostatečnou odbornost a praxi. Autorizaci si lze zajistit pomocí patřičného vzdělání, vědomostí, praxí a podmíněným úspěšným absolvováním závěrečné zkoušky. Projektanti a vedoucí pracovníci na stavbě nesou zodpovědnost za navržení a provedení stavebního díla i její bezpečnosti dle platných norem a předpisů, atestacemi a autorizacemi státních zkušeben jsou povinni se podrobit i samotní výrobci stavebních hmot a materiálů. Stavební podnik také potřebuje mít různé ISO certifikáty, které zahrnují bezpečnost práce, opatření proti požárům, zabezpečení proti násilným vniknutím a jiné potřebné certifikáty, kterými se může ve výběrových řízeních prokázat.

Stavební trh lze rozdělit na několik specifických oddílů a uspět v některém z nich je pro začínající stavební společnost těžký úkol, důležité je mít velký kapitál a dle volby stavebního zaměření se také jedná o veliké investice do vozového, technického či technologického provozu, zejména při specializovaných oborech jako jsou tunelování, zakládání staveb, stavby mostů, veškeré stavební přípojky, stavby přehrada, vodohospodářských objektů atd. V těchto odvětvích není sice tak velká konkurence jako u klasických typů pozemního stavitelství, ale jestliže dojde ke snížení investic a objemu stavebních pracích vyplynou z toho značné problémy pro uživení firmy na trhu. Projevit se to může hlavně v malé likviditě specifických strojů a technologií. Pokud společnost nemůže využít celý potenciál speciálních stavebních strojů, může to vést až k velikým problémů udržet se na trhu. V případě, že generální dodavatelé nevlastní specializované stroje většinou si mohou si pomocí subdodavatelů, tato skutečnost ovšem vede k prodražování celkové ceny pro investory, zvyšováním nákladů, režií a generálnímu

[16] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 48-50

dodavateli snižuje příležitost v přidělení zakázky oproti svojí konkurenci, která dokáže jakékoliv jednotlivé stavební práce provádět svépomocí.

1.3.2 Struktura stavebního trhu[17]

Stavební práce na stavebního trhu jsou prováděny ve vymezeném tržním prostoru, v kterém dochází ke spoustě různých aktivit, vlastní struktura je poněkud složitější a z hlediska marketingu jej lze dělit na několik podřízených trhů, základním jádrem stavitelství je trh realizace stavebních děl. V tomto odvětví dochází k samotnému vzniku stavebního díla a před vlastním zahájením stavby investoři provádějí výběr uchazečů na post generálního dodavatele. Po vybrání nejvhodnějšího generálního dodavatele uzavřou obě strany Smlouvu o Dílo a spolupracují na výstavbě zadaných projektů jako jsou bytové výstavby, průmyslové objekty, haly, rekonstrukce stávajících objektů, inženýrských objektů, vodohospodářských staveb nebo lze se domluvit i na spolupráci v oblasti udržování stávajících budov po zbytek jejich životnosti.

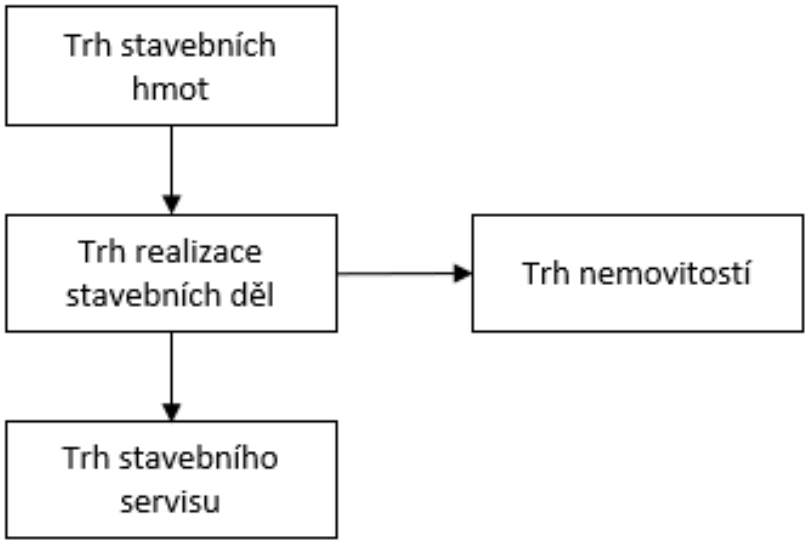
Podřízené trhy, které jsou podporou pro realizaci stavebního díla jsou trhy stavebních hmot, technologických celků a servisu. Trh stavebních hmot – dodavatelé a výrobci poskytují své produkty, a tím ovlivňují veškeré prodejce, aby použili jejich sady výrobků na stavbě, proto se výrobci i prodejci snaží na přímo oslovit investora, který společně s projektanty vybere nejvhodnější materiály pro jejich projekt či jeho náhrady. Trh technologických celků – na tomto trhu se vyrábí a prodává jmenovité technologie za účelem splnění požadavků stavebních a jim přidružených úřadů. Samotná výroba a prodej probíhají obdobně jako u trhu se stavebními hmoty. Trh stavebního servisu – patří sem trh projekční a poradenské kanceláře, stavebních strojů a zařízení. Projekční a poradenské kanceláře mají snahu získat zakázku u investora a vypracovat pro něj projektovou dokumentaci, která následně slouží pro výstavbu samotného projektu, provádějí většinou i autorský dozor daného projektu. U generálního dodavatele se snaží prosadit své výrobky prodejci, výrobci i subdodavatelé všech zařízení a stavebních strojů, kteří byli tímto dodavatelem poptáni.

Po dokončení stavby se provede kolaudační řízení, které vede zejména stavební úřad, ale mohou se k němu vyjádřit všechny zúčastněné strany, po úspěšné kolaudaci se stavba stane nedílnou částí trhu s nemovitostí. Stavební úřad a příslušné orgány mohou regulovat a ovlivňovat projekty, jejich velikost, záměr či design, také kontrolují stavební

[17] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 56-62

firmy v průběhu realizace, jestli jsou dodržovány všechny podmínky ve stavebním povolení a technologické postupy.

Obr. 1 Struktura stavebního trh

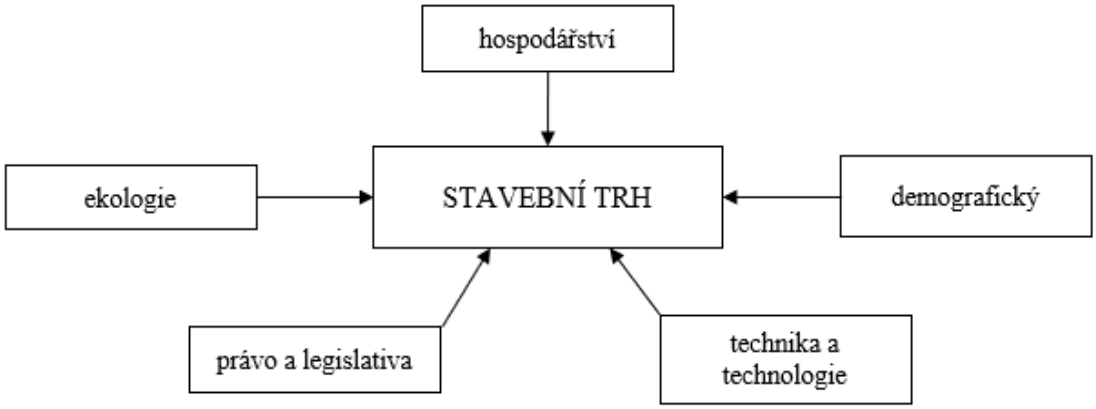


Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Marketing ve stavebnictví (Pleskač, 2001)

Stavební trh je také ovlivněn vnějším okolím, mezi které patří veličiny jako stav hospodářství, technologie, demografické a sociální okolí, právo, politika a ekologie. Stav hospodářství má důležitý vliv na investice ve stavitelství a hojně ovlivňuje všechny stavební subjekty které si analyzují hlavně oblasti vývoje hrubého domácího produktu, kupní síly lidí, kurzy měn, nezaměstnanost, státní rozpočet a jiné. Technologie, postupem času se veškeré techniky zlepšují a pro společnosti je nutné inovovat, což s sebou přináší zvyšování nákladů, všechny stavební subjekty potřebují ke své práci počítače a vhodné softwary. Demografické a sociální okolí vychází z trendů našeho a sousedních států, regionální hustotou a počtem obyvatelstva, koncentrací do jednotlivých oblastí a migrace, která může ovlivnit různé potřeby na stavební objekty. Právo a politika se n trhu projevuje formou norem, pro které platí „*obecné podmínky podnikatelské činnosti"*[18]. Podmínky a postupy u veřejných soutěžích jsou zaznamenány v zákoně o veřejných zakázkách a doplněny konkrétními podmínky dle konkrétní typologie stavby. Ekologie je vždy zásadním tématem stavebních firem, výrobci i prodejci stavebních hmot, strojů a jiných věcí kladou velký význam na ekologické vlivy svých produktů, a to i proto, že stále více zákazníků má ekologické vnímání, proto tito výrobci musí splňovat potřebné atestace a certifikace.

[18] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 61

Obr. 2 Působení vnějších vlivů stavebního trhu



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Marketing ve stavebnictví (Pleskač, 2001)

1.3.3 Subjekty stavebního trhu[19]

Ve stavitelství působí mnoho podnikatelských subjektů, nějaké z nich jsou aktivní na všech trzích, ostatní jenom v jednotlivých částech trhu, všechny stavení subjekty musí být evidovány v registru ČSÚ, kterými jsou soukromí podnikatelé, obchodní společnosti (akciové či společnosti s ručením omezeným), družstevní organizace nebo státní podniky, postupně lze také definovat subjekty na stavebním trhu následovně:

Investor je fyzická nebo právnická osoba, fondy, banky nebo i domácnosti, jsou to osoby, které vydávají své finance za svůj stavební záměr a po dokončení samotné stavby ji následně používá. Investory dělíme na soukromé a veřejné, přičemž největší rozdíl je ve vynaložení vlastních nebo veřejných finančních prostředků na realizaci stavby. Soukromý investor se dělí na individuální – podnikatelé a domácnosti, a institucionální – developeři, banky, pojišťovny atd., za to u veřejných investorů to jsou orgány státní, města, obce a různé neziskové organizace.

Zhotovitel nazývá se také generální dodavatel nebo stavební firma, provádí montáže a stavební práce na klíč, najímá si i několik subdodavatelů, kteří s ním spolupracují na zakázce. Zabývá se management staveb, plánováním, poradenstvím, projektovou činností či financováním, koordinuje subdodavatele na stavbě, investorovi předkládá cenovou nabídku, řeší optimalizace projektu za účelem zlevnění celkové ceny při dodržení technických standardů materiálů, provádí svoji přípravu staveb.

[19] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 62-64

Projektant je zhotovitel projektu stavby. Samotný projekt obsahuje několik stupňů projektové dokumentace od dokumentace pro územní řízení a stavební povolení až po prováděcí a dílenskou dokumentaci. Projektant zajišťuje inženýrské činnosti, stavební povolení, vyjádření veškerých dotčených orgánů k projektu, geologické průzkumy, pasportizace, u veřejných zakázek se podílí i na autorském dozoru. Projektanti mají různé specializace v závislosti na zadaném projektu, projektují typové nebo individuální projekty, pracují s různými stavebními materiály, navrhují dle přání investorů, ale často neumějí souměrně navrhnout i ekonomicky výhodnou stavbu.

Developer je organizace, která se snaží řídit a rozvíjet stavební projekty, postavené prostory nevyužívá, ale jeho záměrem je následný pronájem či prodej na trhu nemovitostí, sama společnost může financovat stavební projekty nebo investor může být jiný subjekt, developerem se může stát jakákoliv stavební firma, banka, inženýrská organizace nebo realitní kancelář. Náplní práce jsou následující úkoly: zajišťování průzkumu trhu a okolí, formulací podnikatelského záměru, vyhledávají a získávají výhodné pozemky, projednávání projektu veřejnoprávně, zajišťují financování projektu, prodávají nebo pronajímají realizované stavby.

Orgány státní správy „*základním orgánem státní správy ve stavebnictví je stavební úřad*“[20] Tento úřad zaštiťuje územní, stavební a kolaudační řízení, může vykonávat stavební dozor a regulovat výstavby nových projektů v určitých oblastech. Ke zmíněným řízením je potřeba ještě vyjádření dalších státních orgánů jako jsou složky hasičského sboru, hygienická správa, inspekce energetiky, státních zkušeben, orgánu ochrany zemědělského půdního fondu, technické správy komunikací, obecního úřadu či městské části apod.

Další působící subjekty na stavebním trhu jsou uživatelé, kupující, výrobci a prodejci stavebních materiálů, technologických částí, stavebních strojů a zařízení, inženýrské kanceláře, stavebníci a domácnosti. Jednotlivé subjekty sledují své záměry a snaží se dojít ke svým stanoveným cílům, mohou působit na jak na straně poptávky, tak mohou vystupovat i na straně nabídky, dle působnosti se jejich role mění, rozšiřují nebo zužují, tyto role znázorňuje následující obrázek.

[20] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 64

Obr. 3 Subjekty na stavebním trhu

	Strana poptávky	Strana nabídky
Trh realizace stavebních děl	investor developer stavebník	dodavatel stavby subdodavatel stavby
Trh stavebního servisu (projekční kanceláře)	investor developer stavebník	poradenské a projekční kanceláře inženýrské kanceláře
Trh stavebních hmot a technologických celků	investor developer domácnost dodavatel stavby subdodavatel stavby	výrobce stavebních hmot výrobce technologických celků
Trh stavebního servisu (výroba stavebních strojů a zařízení)	dodavatel stavby subdodavatel stavby domácnost	výrobce stavebních strojů a zařízení
Trh nemovitostí	kupující (právnická či fyzická osoba, domácnost)	realitní kancelář developer prodávající

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Marketing ve stavebnictví (Pleskač, 2001)

1.4 Analýza konkurentů

Na základě postavení a strategií konkurentů existují různé přístupy, které firmy mohou použít s ohledem na podíly na trhu. Růstem a budováním, zmocněním se určeného podílu na trhu a udržováním si ho, obětováním části podílu na trhu. Firma musí také dobře znát vlastní portfolio, své schopnosti a možnosti, aby mohla dobře konkurovat na trhu a také se orientovat na trhu a efektivně umět vypozorovat potřeby zákazníků.[21]

Základní marketingovou aktivitou je zanalyzovat hlavní konkurenční společnosti, které by měly být obsaženy v jednotlivých částech uvedených níže. Je nutné rozdělit v jakém odvětví se firma na stavebním trhu pohybuje a zdali využívá komerční nebo zakázkový druh marketingu.

Vlastnická struktura poukazuje na okruhy, činnost stavební firmy a dokáže vysledovat následující záměry do budoucna. Za poslední období lze vypozorovat dvě možnosti chování, jednak chování majitelů, kteří jsou uvnitř podniku a dále chování majitelů, kde figurují různé banky nebo investiční fondy. Investiční fondy nepozorují

[21] HAYES, Robert H., Operations, strategy, and technology: pursuing the competitive edge, str. 74

dlouhodobý vývoj stavební firmy, ale spíše chtějí za krátkou dobu získat vyšší růst podniku a tím se zvýší i tržní cena jejich akcií. Obvykle jim jsou lhostejné zájmy firmy z pohledu budoucího rozvoje v jednotlivých sektorech stavebnictví a nemají dlouhodobou stabilní strukturu. V případě vlastnictví stavební firmy majoritním vlastníkem, pak má majitel obvykle tendenci pro vývoj tohoto podniku a zkouší z ní vybudovat stabilní stavební firmu s širokou působností či případně vybudovat z ní specializovanou společnost na jednotlivé odvětví stavebnictví. Pokud se firma chce prosadit v oblastech, kde nepůsobí snaží se o koupi již zavedené firmy v tomto odvětví.[22]

Organizační struktura vykazuje rozdělení organizace u nás nebo v zahraničí čili jak velkou geografickou část je stavební firma zaujmout, v závislosti také na vlastních kapacitních a technických možnostech, a blíže sledovat regionální rozvoj, budovat dobré vztahy s důležitými regionálními subjekty. Čím větší je pozemní rozmístění tím jsou složitější stupně řízení podniku a vytrácí se flexibilita v rozhodování.[23]

Pro analýzu organizační struktury se hojně využívá studie zvaná benchmarking. Vytváří porovnání podniku s okolními hlavně konkurenčními podniky, kde jsou zjišťovány nejlepší kritéria výkonnosti a následně určen postup pro jejich docílení. Výhodou benchmarkingu je pravidelnost při sběru dat a jejich analýza, porovnávání aplikačních metod, které jsou následně zpracovány. Uplatnění benchmarkingu můžeme rozdělit do čtyř etap, plánování – určitě patří k nejkritičtější etapě, formování týmu, zvolení firemní aktivity, které budou potom zkoumány, sběr a analýza dat – zajišťuje získání a porovnání dat a jejich nedostatky, odchylka – zaměřuje se opravné postupy řídících procesů, vysledovat chyby a naplánovat jejich odstranění, realizace opatření – uplatnění jednotlivých postupů a jejich sledování.[24]

Majetkové účasti firmy je ukazatelem vertikální integrace společnosti, tedy možnost a schopnost snažit se ovládnout a ovlivnit všechny procesy při výstavbě projektu s čímž jsou spojené veškeré činnosti již od samých prvních nápadů designu, projektu až po úspěšné dokončení samotné stavby a tím firma zvyšuje své šance na realizaci zakázky. Výrobci stavebních materiálů, kteří mají dobré vazby s dodavateli stavebních dílů a surovin tím mohou získat výhodu oproti konkurenci.[25]

[22] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 83
[23] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 83
[24] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. str.304
[25] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 84

Marketingová situace a její prognózy pro správné naplánování marketingové strategie musí podnik znát aktivity svých konkurentů. U menších firem můžeme zjistit, že svoji konkurenci příliš neznají, neví, jak komunikují a pracují s klienty, kam se snaží investovat svoje marketingové rozpočty nebo jak vycházejí s médii apod. Z těchto uvedených důvodů se doporučuje alespoň u hlavních konkurentů pozorovat jejich marketingové strategie, jak budují svoji image, komunikují s investory, dodavateli, zákazníky. Některé informace o konkurentech jsou lehce zjistitelné, jiné nikoliv. V případě hůře zjistitelných informací je potřeba využívat osobní kontakty, odkupem od specializovaných agentur nebo i náhodou okamžiku. Základním úkolem analýzy těchto marketingových činností je odlišit se od konkurence nebo se nechat inspirovat, pokaždé se nemusí vyplatit vymýšlet již vynalezené produkty.[26]

Hospodářská situace a její prognózy zhodnotit hospodářskou sílu konkurence firmě ukazuje, zda je dostatečně schopná soutěžit o zakázky, kde je povinnost dávat bankovní garance nebo akceptovat pozastávky na dokončení stavby. V případě, že se firma snaží prosadit v jiných stavebních oblastech ve kterých dosud nepůsobila tím dává najevo svoji hospodářskou sílu s čímž jsou spojeny i vysoké požadavky na cash-flow společnosti čili na zdravou finanční poměry firmy. Dobrá finanční situace firmy se rovněž může ukázat na manipulaci s nabízenou celkovou cenou projektu, která se může lišit od celkových reálných nákladů. Investor potřebuje mít jistotu, že generální dodavatel je dostatečně silný, aby stavbu dle vzájemné dohody dokončil, proto musí prokázat potřebný kapitál, jen tak firma zvýší svoje šance na realizaci projektu. U výrobců a dodavatelů stavebních materiálů je snahou potřebný kapitál udržovat na vyšší úrovni a reagovat na trendy ve stavitelství, inovovat i zdokonalovat stavební výrobky. Ekonomické veličiny jako výkony, zisky před a po zdanění, jmění, aktiva, cizí zdroje a počty zaměstnanců je zapotřebí mít kvalitní finanční řízení firmy.[27]

Silné a slabé stránky reprezentují informace pro vykonání analýzy silných a slabých stránek firem, které podnikají na stavebním trhu. Rozbor této analýzy se snaží poukázat na činnosti konkurenčních firem a jejich silných stránek, které jsou dobrým nástrojem pro získávání konkurenční výhody, identifikují slabé stránky konkurence a tím poukazuje na možnosti podniku v jakých segmentech má vyšší šanci. Většinou se firmy snaží tyto nedostatky minimalizovat. V této analýzy se hlavně hodnotí finanční zdraví

[26] HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. str.124-5
[27] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 84-5

podniku, její specializace, stabilita, pozice na trhu, vlastnická a organizační strukturu, důvěryhodnost zakázek a investorů, flexibilita, schopnost adaptace do nových oddílů. Zpravidla se tato analýza ještě věnuje i příležitostem a hrozbami trhu.[28]

Cíl podniku a jeho stanovení vychází z toho jakým způsobem se firma prezentuje na trhu, jestli si chce svoji pozici v jednotlivých odvětvích vylepšit, udržet nebo opustit a také si uvědomit, jestli má firma záměr působit v zahraničí. Z hospodářského pohledu je dobré rozpoznat také dlouhodobé cíle konkurence, jejich strategie a chování na trhu. Pokud firma sleduje konkurenční vývoj dokáže lépe rozpoznat budoucí její budoucí směr a tím v případě potřeby rozhodovat o rozvoji vlastní firmy, aby i nadále byl podnik konkurenceschopný. Dalším důležitým faktorem pro podnik je sledovat poptávku na trhu a snažit se tomu přizpůsobit své chování, snažit se odhadnout zamýšlené investorské záměry, které mají dopad do realizace nových bytových projektů či jiných stavebních záměrů. Pro úspěšné dosažení kvantitativního a kvalitativního růstu podniku je nutné zakázky vyhrát a úspěšně zrealizovat. Firma si musí klást na dosažení svých vytyčených cílů odpovídající nároky dle svých možností.[29]

1.4.1 Situační analýza

Jedním z klíčových a prvních postupů při tvorbě strategie firmy je situační analýza, pro zvolení vhodné strategii je klíčová znalost prostředí trhu, ve kterém chce společnost podnikat. Obsahuje „důkladné zkoumání okolí firmy i prostředí samotné firmy“[30] a objektivně analyzuje makroekonomické prostředí. Analýza se zaměřuje na cíle tržního pojetí, splněné strategické plány a marketingové úmysly prostřednictvím standardních parametrů odbytu a výroby.[31] Ve stavebním odvětví situační analýza pozoruje zejména celkové objemy realizovaných projektů, projekty v obchodním jednání, zasmluvněné a rozestavěné projekty, průběžné tržní investiční hodnoty a komunikační mix v činnostech u potenciálních klientů. Také se zaměřuje na obchodní prostředí trhu, kde se prokážou marketingové schopnosti podniku, dále se soustředí na sílu poptávky zákazníků, chování a postoj konkurentů, kteří získávání zakázek a samozřejmě legislativa. Výsledek analýzy se může zpracovat do „korelačních vazeb“[32], které pomáhají vyhodnotit pozici nástrojů marketingových mixů.

[28] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 85-6
[29] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 86
[30] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. str.103
[31] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. str.103-4
[32] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 191

1.4.2 Porterův model pěti sil[33]

Struktura odvětví vychází z následně uvedených pěti sil, v oboru stavebnictví je vcelku jednoduché podle vzhledu budovy rozpoznat o jaký typ budovy se jedná, což poskytuje informaci o jejím účelu a využití. Ze stavebního hlediska mají budovy společné prvky jako samotné základy, stěny, střechy, podobně lze získat důležité informace o odvětví při pohledu na jeho strukturu. Rozdělování hodnot a funkčnost odvětví lze lehce vydedukovat z Porterova modelu pěti sil.

Hrozby nově vstupujících podniků na trh se většinou považují za konkurenta s nepředvídatelným chováním, jejich příchodem se zvyšuje kapacita v odvětví a tím i snižuje tržní podíl všech společností, proto se odvětví chrání vstupními kritérii. Pokud by se cenová hladina při vstupu nových podniků zvýšila byla by pro nové aktéry velmi přitažlivá, proto jejich vstup působí na zmrazení cen, zároveň pro uspokojení potřeb zákazníků stávající firmy musí zvýšit své výdaje a tím tak nové příchozí odrazují z důvodů zvyšování kvalitativního standardu odvětví.[34]

Soupeření mezi podniky, pokud bude příliš veliká intenzita soupeření mezi stávajícími podniky, tak se toto jednání promítne i do nižších zisků firem, zejména se to projeví formou snížení cen, vytvořením tlaku na jednotkové ceny, a to i s vědomím, že jejich náklady rostou. Nejvyšší soupeření se projeví, když je na trhu spousta podniků, které mají podobnou velikost a sílu, podíly na trhu, téměř nemožností odejít z odvětví kvůli již velkým zainvestovaným prostředkům a případně u státních podniků může hrát svoji roli národní hrdost. Nebezpečná forma soupeření je tlačit cenové hladiny dolů, a k tomu dochází, pokud jsou ceny jednotlivých soků příliš vyrovnané, a ne příliš s dobře rozpoznatelným obsahem, a to vlastně konkurenta donutí snížit cenu, firmy mají nízké mezní náklady, možnými přírůstky nových kapacit nebo výrobky, které ztrácejí hodnotu a funkčnost.[35]

Substituční výrobky a služby jsou takové prvky, které dokážou nejméně stejným či lepším způsobem uspokojit základní potřeby zákazníků, tvoří cenové stropy a určují úrovně cenových hladin. Je složité predikovat, kdy se jaká náhrada produktu objeví, proto nejsou zcela považovány jako přímí soupeři již zavedených prvků. Odhalení hrozby

[33] MAGRETTA, Joan. M. Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii: Man. Press, 2012.str.47-56
[34] MAGRETTA, Joan. M. Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii: Man. Press, 2012.str.52-54
[35] MAGRETTA, Joan. M. Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii: Man. Press, 2012.str.54-56

substitutu lze pomocí přitažlivosti poměru ceny a výkonu, tím se projeví ekonomický charakter výrobku či služby.[36]

Vliv dodavatelů se velmi odráží podle hospodářské situace v dané zemi, jestliže mají příliš silnou pozici na trhu dokáží ji využít k navýšení cen případně si zajistit lepší podmínky a tím budou snižovat ziskovost oboru. U analýzy této síly se počítají veškeré vstupy včetně samotné práce. Občas se může stát, že sami vstoupí do realizace a tím vznikne vertikální integrace, a tím se stát hrozbou. Pokud je odvětví závislé na jednom dodavateli náklady na změny hrají ve prospěch dodavatelů, pro zákazníky je lepší, když může dodavatele měnit s lepším dopadem do ceny.[37]

Vliv kupujících se projevuje dle hospodářské síly, čím větší je síla kupujících tím více bude ovlivňovat ceny směrem dolů a zákazníci si budou přivlastňovat více hodnoty. Firmy s vysokým podílem prodeje, silné stavební podniky, si díky svému postavení vyjednají nižší ceny, což může vést ke snížení ziskového potenciálu odvětví. U zhodnocení vyjednávací síly kupujících je účelné pozorovat i cesty, jak jsou produkty dodávány, a hlavně v případech, pokud může tato cesta ovlivnit nákupní rozhodování koncových klientů. V rámci oboru vystupuje mnoho firem s různě velkou vyjednávací silou a jsou více či méně náchylní na cenovou úroveň.[38]

1.4.3 BCG matice[39]

V úplném znění se tato metoda nazývá z anglického originálu Boston Consulting Group, je to metoda, která se snaží najít rozdíly u společnosti tím, že hledá prvky, které poskytují firmě velký potenciál a zároveň najít prvky, které pouze polykají firemní zdroje a nejsou příliš výkonnostní. Při pohledu na rozvoj produktu podniku lze pomocí BCG matice odvodit, že rychlé nárusty prodeje a inkasa tržby povedou zpravidla ke snížení nákladů, z čehož čerpá prodej případným snížením ceny, pokud roste poptávka po výrobku, jedná se o dobrý produkt a protahuje se i jeho životnost, zvýšení podílu na trh přinese úsporu na fixních nákladech, zvýší konkurenceschopnost, zviditelní podnik a lidé ve společnosti, nabídne větší rozptyl pracovních příležitostí apod.

[36] MAGRETTA, Joan. M. Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii: Man. Press, 2012.str.50-52
[37] MAGRETTA, Joan. M. Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii: Man. Press, 2012.str.48-50
[38] MAGRETTA, Joan. M. Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii: Man. Press, 2012.str.47-48
[39] MALLYA, Thaddeus. Základy strat. řízení a rozhodování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2007. str. 92-7

Tabulka 1 BCG matice

Růst trhu	Relativní podíl na trhu: Nízký	Relativní podíl na trhu: Vysoký
Velký	**Otazníky** Mají možnost stát se hvězdami nebo dojnými krávami Strategie: Buď investovat více prostředků do budoucího růstu, nebo zvážit investování.	**Hvězdy** Vytváří značný příjem Strategie: Investovat více prostředků do budoucího růstu
Malý	**Psi** Přinášejí jen zanedbatelný zisk Strategie: Uvážit odstranění.	**Dojné krávy** Vytváří silný pěněžní tok Strategie: "dojení" - zisky financovat růst otazníků na hvězdy

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Základy strat. řízení a rozhodování (Mallya, 2007)

Pokud má produkt vysoký relativní podíl znamená to, že je jednička ve svém oboru, BCG matice rozlišuje celkem čtyři základní obchodní sektory:

Dojné krávy výrobky v tomto odvětví mají vysoké tržby, ovšem jejich budoucí rozvoj je omezen, jedná se o produkty s vysokým podílem na trhu, přičemž růst je pomalý, a současně již není výhodný prodej výrobku, lepší je se orientovat na získávání pouze zisků z prodeje, proto by měly dojné krávy obsahovat vyšší podíl trhům který oproti konkurentům by jim zaručil vyšší tržby, investováním kapitálu do těchto dojných krav by mohlo pomoci ke zvýšení jejího podílu na trhu a aby se transferovali na hvězdy. U produktů s vysokým potenciálem, které nemají dostatečnou hotovost, by dojné krávy měly tyto investice podpořit.

Hvězdy jsou výrobky s vysokým růstem na trhu a s podílem převyšujícím ostatní podíly, v příznivé době, pokud se bude investovat do nových přístrojů a jejich vývoje, mohou přinést příznivé proudění financí, pro společnost je klíčové produkty v tomto sektoru udržovat a rozvíjet, což se projevuje také vynaložením dalších finančních prostředků do reklamy, rozvoje sítě a jiné, ovšem v případě prodeje těchto produktů firma získá vysoké finanční zdroje.

Otazníky jsou výrobky, které s sebou nesou vysoké riziko, mohou tvořit zisk, mají malý podíl na trhu, firma by měla vynaložit více finančních prostředků do reklamy, moderních zařízení, aby vylepšila svoji tržní pozici, popřípadě neúspěchu zvážit i odchod z této části trhu.

Psi většinou disponují malou hotovostí, proto nemají příliš veliký vliv na finanční rovnováhu čili tyto výrobky naprodukují příliš veliké množství hotovosti, ale ani moc peněz k životu nepotřebují, také u těchto produktů nelze očekávat ani příliš veliké zvýšení výkonnosti, to jsou důvody, proč není z ekonomického hlediska v tomto sektoru mnoho důvodů investovat, může být někdy obtížné stáhnout takovéto produkty z trhu kvůli dlouholetým závazkům.

BCG matice uvažuje s kumulativní křivkou zkušeností, která platí za předpokladu, že podnik vede svoje podnikatelské záměry bezproblémově, potom každý zvětšený objem výrobku povede ke snižování nákladů těchto produktů. „Matice BCG říká, že zdvojnásobení objemu výrobků za normálních okolností povede ke snížení nákladů o dvacet až třicet procent“[40], čili produkty s velkým tržním podílem budou generovat nižší náklady. BCG průzkum ukazuje, že pokud podniky jsou schopny obětovat krátkodobé zisky, potom nejvíce vydělávají ty dlouhodobé, proto by se podnik měl snažit získat co největší finanční prostředky z dojných krav a omezit jejich investování a snažit se finančně podporovat spíše produkty, u kterých vidí světlou budoucnost.

1.4.4 PEST[41]

Další metodou analýzy vývoje prostředí je jedna z nejvíce používaných forem analýzy, a to PEST analýza, kde počáteční písmena jsou zkratkami pro oblasti **P**olitiky, **E**konomiky, **S**ociálních vlivů a **T**echnologie. Spoustu informací lze sehnat v elektronické podobě na internetu, firemních odkazech či v databankách, čímž si lze usnadnit spoustu práce hledáním pro její následné zpracování.

Politika různé zásady, zákony mohou hodně ovlivnit směr podnikání a míru investičních záměrů, analýza se většinou zaměřuje na politické systémy a stabilitu vlády, způsoby plánování, principy vlastnictví, regulace a deregulace nějakých projektů, tak i jejich podporu či případné sankce, ekonomiku vlády, politické strany ve vedení a jejich

[40] MALLYA, Thaddeus. Základy strat. řízení a rozhodování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2007. str. 95
[41] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. str.305-7

sliby, lobbyismus, plánování a zacházení s vládním rozpočtem, angažovanost státu v ekonomických, ekologických či vojenských integracích.

Ekonomické faktory finančních analýz jsou zvolené strategie makroekonomické trendy a údaje základní složkou pro jejich následné zapracování, ekonomický růst může ovlivnit kladné výsledky firmy na stavebním či jiném trhu, na přímo vymezuje příležitosti a hrozby, což dokáže omezit počáteční strategický plán. Mezi sledované faktory patří sledování kurzů měn, inflace, úrokových sazeb, ekonomický růst, HDP, cen jednotlivých komodit, průměrných mezd a jejich vývoj, nezaměstnanosti, kupní síly lidí, kapitálových trhů a jiných.

Sociální faktory potažmo také kultura. Při provádění cenových odhadů budoucích významných investic je dobré se správně rozhodnout o umístění firmy, tyto faktory posuzují v této části analýzy předpisy pro zaměstnanost lidí, sociální, zdravotní či kulturní programy, transparentnost a míru korupce, cestování pracovní síly, dostupnost požadovaných profesí, životní styl a úroveň, náboženství apod.

Technologie další významný vliv, strategický plán může být hodně ovlivněn technickými a technologickými standardy, analýza obsahuje také zaměření se na nové technologické postupy, snahu předpovědět nové směry vývoje technologických rozvojů, což může být velmi důležitý faktor úspěšnosti podniku. U těchto vlivů se zaměřuje na hodnocení změny tempa vývoje technologie, rozsahy provedených prací, rychlosti, jakou technologie stárnou, prosperitu substitutů, vstupy nových technologií, ceny vývoj přírodních zdrojů, přístupy k datům a informacím a jiné.

Zvolit správnou metodu pro rozhodování o koupi nových technologií, reagovat na politické změny s dopadem do ekonomiky, vývoj sociálních hodnot, s tím vším se musí majitelé, manažeři firem umět srovnat, vhodně zhodnotit „interní sílu“[42] podniku a zvolit vhodný další postup. PEST analýza se může ještě dále rozšířit o další významné vlivy, faktory, jako jsou ekologie, legislativa, demografie apod.

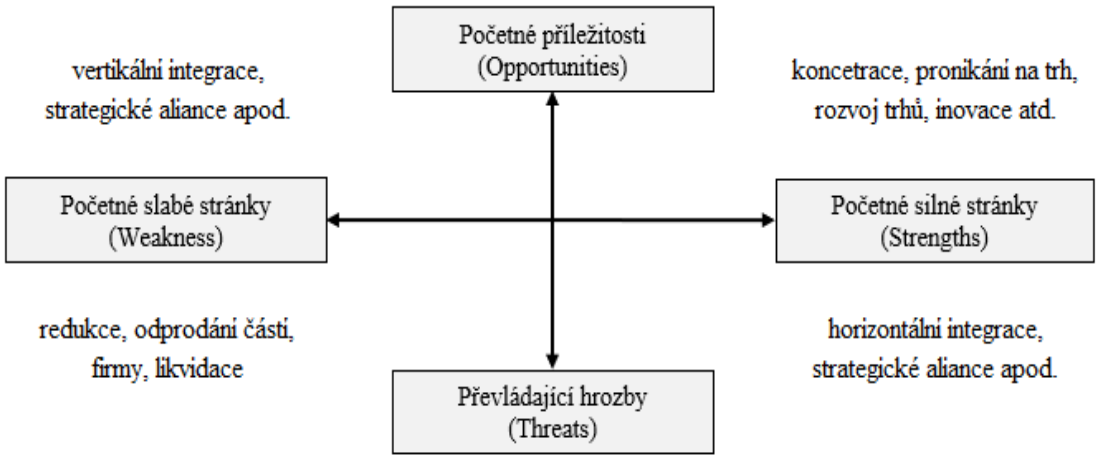
1.4.5 SWOT[43]

U této analýzy je název opět odvozen ze zkratky slov a to **S**trengths, **W**eakness, **O**pportunities a **T**hreats, která „tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení či k vyslovení základních

[42] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. str. 47
[43] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. str.104-6

strategických alternativ, o kterých může firma uvažovat“[44], z čehož lze vyvodit, že se analýza zaměřuje na samotný podnik a prostředí v něm, tak i okolní vlivy, doporučuje se provádět tuto analýzu jako poslední a tím situační analýzy přirozeně uzavře. Je vhodné se této analýze věnovat s veškerým úsilím a snažit se objektivně konstatovat všechny čtyři stránky možností a tím si otevřít cestu k lepšímu požadovanému výsledku, nebát se sebekritiky, ale také pochvaly.

Obr. 4 Schéma SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Marketing obchodní firmy (Zamazalová, 2009)

Vhodným vstupem u této analýzy je začít s vnějším prostředím čili zanalyzovat příležitosti a hrozby v okolí firmy, jsou to jevy, které podnik sám ovlivnit nedokáže, může je alespoň rozpoznat a zhodnotit a následně zaujmout postoj, aby tyto příležitosti využil a hrozby dokázal odvrátit. K dosažení plánovaných cílů mohou tyto příležitosti být vhodným okamžikem, jak jich dosáhnout a získat i konkurenční výhodu, kterou konkurenti budou špatně kopírovat a v tom je veliký potenciál příležitostí. Zejména se nachází na trzích, kde je prostor pro zlepšení a nejsou tam uspokojené potřeby zákazníků. Naopak překážkou pro vlastní podnikání mohou být různé hrozby v okolí firmy, které ohrožují firemní postavení na trhu, často v případě hrozeb se firma potkává s více faktory v různých kombinacích, následují analýzy vnitřního prostředí silné a slabé stránky, jedná se o rozpoznání silných stránek firmy, které jsou jádrem firmy a oproti konkurentům jim to zlepšuje pozici na trhu, slabé stránky jsou většinou vnímány jako problémy v rozvoji společnosti, které jsou ideální co nejdříve vyhodnotit a zlepšit. Pro tvorbu dobré analýzy je vhodné se zaobírat zejména významnými faktory.

[44] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. str.104

Tabulka 2 Příklady faktorů

	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní prostředí	**Silné stránky**	**Slabé stránky**
	dloudobá zkušenost a přítomnost trhu	zdlouhavá komunikace
	rostoucí relativní tržní podíl	závislost ma společnosti
	zkušenosti členů - maloobchodníků	malá loajalita některých členů
	garance plateb dodavatelem	nepochopení role marketingu některými členy
	zavedená značka	nevymahatelnost některých podmínek členství
	kvalitní služby a personál	různé regionální zájmy členů
	dobré napojení na dodavatele	různé typy prodejních jednotek s různým zacílením
	relativně silná vyjednávací síla	nedostatečně propracovaná marketingová strategie
	kvalitní vedení - předvídání, přístup k trhu . . .	
Vnější prostředí	**Příležitosti**	**Ohrožení**
	rostoucí trh	nasycenost trhu
	zvyšování věrnosti a stálosti zákazníků	vstup nových konkurentů
	využití menších sídelních jednotek	velký počet stávajících konkurentů
	převaha nabídky nad poptávkou	nízká kupní síla obyvatelstva
	(ve vztahu k dodavatelům)	nová nařízení a předpisy
	začlenit dosud nezávislé obchodníky	převaha nabídky nad poptávkou

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Marketing obchodní firmy (Zamazalová, 2009)

Je nutné vnitřní i vnější faktory „provést ve vzájemném kontextu“[45], aby se využil úplný potenciál této analýzy a nestala se pouze výpisem vnějších a vnitřních kladných či záporných vlivů. Dle dominance jednotlivých faktorů lze sledovat různé druhy strategických situací v závislosti na dominanci těchto vlivů.

1.5 Konkurenční strategie firmy

Jednotlivé firmy, které v jednotlivém sektoru vstupují do soutěží, mají své konkurenční strategie předem zřetelně formulované nebo se je snaží utajit před soupeři. Zpracovat konkurenční strategii značí vypracování vhodných postupů, kde má podnik soutěžit, jaké si dá úmysly a jaké prostředky použije k docílení svých počátečních plánů. Strategii konkurence se rozumí posloupnost provozování a postojů, které firmám mohou zajistit lepší vyhlídku úspěšnosti k cílům stanovených v odvětví marketingu a v určitém čase. Selekce vhodného postupu ovlivňuje hlavně přitažlivost oboru a postavení firmy v něm.[46]

45 ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. str.105
46 PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. 2001. str. 190-1

Tabulka 3 Schéma konkurenčního prostředí

Konkurenční rozsah	Konkureční výhoda: Nízké náklady	Konkureční výhoda: Jedinečnost
Široký rozsah	Vedoucí nízkých nákladů (Cost-Leadrship)	Široká odlišnost
Úzký rozsah	Zaměření ne bo strategie tržního výklenku na základě nízkých nákladů	Zaměření nebo strategie tržního výklenku na základě odlišnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Základy strat. řízení a rozhodování (Mallya, 2007)

Pro zvolení vhodné strategie je dobré myslet na konečný záměr myšlenky, z toho potom vyplyne, jakou strategii zvolit, dle zkušeností existuje několik možností strategií. **Strategie vedoucích nákladů** obsahuje „jednoduché výrobky, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim“[47], jedná se o boj s konkurencí, bude-li podnik chtít být v popředí, bude muset nabídnout nízkou cenu v porovnání s ostatními subjekty. **Strategie odlišení** z pohledu zákazníka znamená dominantní „vysoce hodnotné, velmi rozdílné výrobky nebo vytvářejí něco výjimečného“[48] v jednotlivém odvětví, může se jednat o výhodnější služby, modernější technologie nebo dobré pokrytí distribučních sítí. **Strategie zaměření** se týká spíše jednotlivého druhu trhu či zákazníků čili podnik zvolí takovou strategii, která je přímo tvořená dle požadavků této skupiny a poslouží jiným způsobem než u více používaného typu produktů, záleží také na velikosti, z čehož se odvíjejí i náklady.

[47] MALLYA, Thaddeus. Základy strat. řízení a rozhodování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2007. str. 112
[48] MALLYA, Thaddeus. Základy strat. řízení a rozhodování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2007. str. 115

2 Praktická část

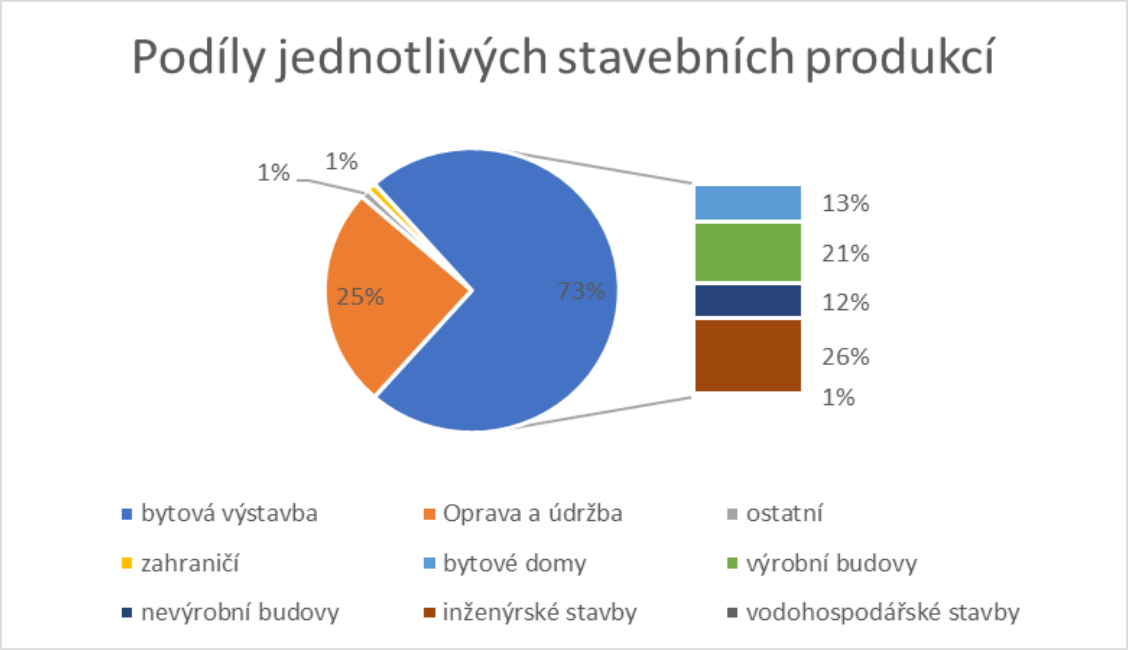
2.1 Současná situace ve stavebnictví

Stavebnictví se řadí mezi velmi dynamický obor ekonomiky, má velký vliv na hrubý domácí produkt HDP a zaměstnanost. V určitých segmentech stavebnictví je dosti možné, že se stavebnictví stane celoročním odvětvím a nejenom sezónním, a to díky klimatickým změnám. Charakteristické pro tento obor je, že má vlastní výrobní i hospodářské kapacity, ale také dobré jméno u klientů v zahraničí, kteří se často podílí majetkově u největším stavebních podniků u nás. V top ten stavebních firem u nás jsou pouze dvě společnosti bez účasti zahraničních vlastníků. Úroveň českého stavitelství je na velmi dobré úrovni v porovnání se státy Evropské unie a velkou mírou se podílí na dynamice celé naší republiky. Při velké vytíženosti stavebních profesí je ovšem dobré také upozornit na situaci, kdy drobné a menší podniky ukazují na pokles kvalifikovaných řemeslníků, bilance čerstvých absolventů je velmi nízká, počet vyučených zedníků poklesl o 40 procent, ostatní řemeslné profese jsou také na ústupu, z těchto důvodů se asociace malých a středních podniků snaží rozpoutat v rámci řemesel co největší kampaň pro podporu náboru mladých lidí do těchto řemeslných oborů ať už formou stavebních veletrhů či jiných dostupných možnostech.[49]

Strukturu stavební produkce lze charakterizovat jako produkci pro investiční záměry. Většinu, okolo 73procentní, této produkce tvoří budovy pro bytovou výstavbu – bytové či rodinné domy, rekonstrukce nebo různé dostavby; objekty týkající se výrobního průmyslu – výrobní nebo skladové haly, objekty pro dopravní, obchodní či zemědělské účely; objekty týkající se nevýrobního průmyslu – objekty pro zdravotnictví, školství či administrativu a velká obchodní centra; inženýrské objekty – výstavba nových úseků dálnic, silnic různých tříd, mostů či tunelů; vodohospodářské objekty – budovy pro kontrolu hladiny vody, přepažení vodních toků a jezy. Opravování a udržování tvoří okolo 25% z celkového počtu stavební produkce, podíl zbývající produkce a v zahraničí tvoří stejně okolo 1%. Pro rozdělení většinové stavební produkce nám poslouží následují graf, kde je zobrazeno, jakou měrou se jednotlivé segmenty stavební výroby prezentují. Tyto grafy jsou velmi vhodné pro potencionální nové klienty, kteří chtějí investovat u nás do stavebních objektů.

[49] Internetový zdroj http://amsp.cz

Graf 1 Podíly jednotlivých sektorů stavební výroby

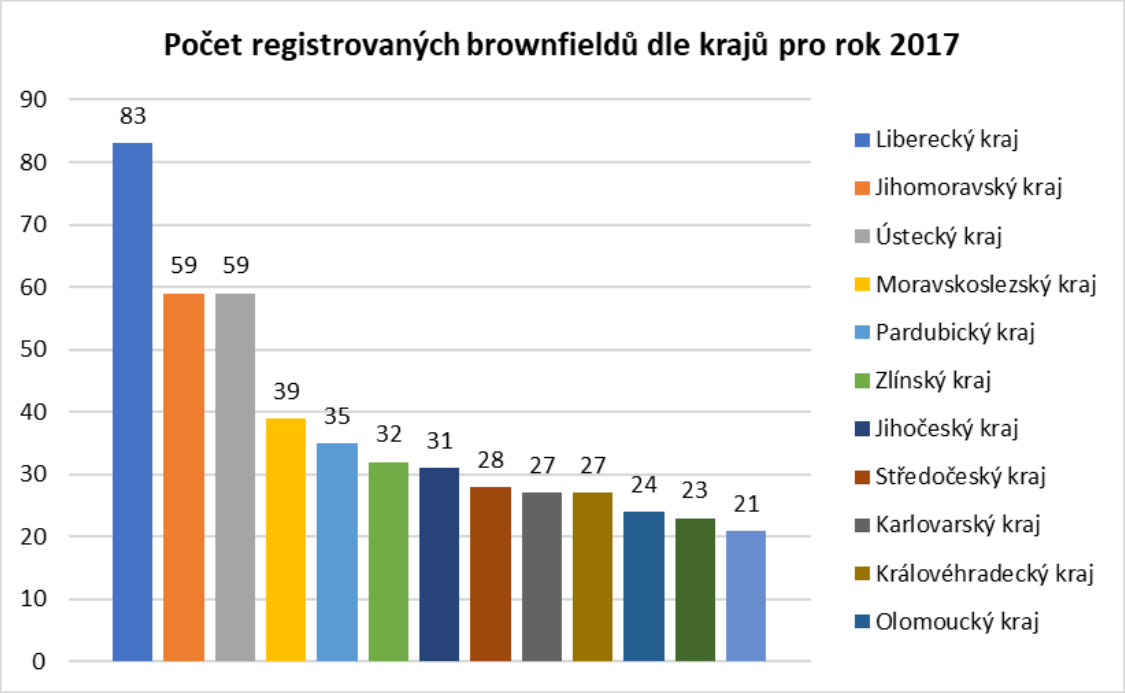


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Dalším velkým tématem dnešní doby je možnost zastavět tzv. brownfieldy. Většina developerů a investorů si je vědomo, že se jedná o zajímavé a případně výdělečné oblasti, proto se snaží připravit nové projekty ať už bytového, administrativního či obchodního charakteru k samotné realizaci. Definice slova brownfield (z anglického jazyka „brownfields“) – takto se označují místa, areály, pozemky, které jsou zpustošené či objekty ve špatném stavu a v kompaktnosti jednotlivých oblastí snižují atraktivitu těchto oblastí i hodnoty sousedních stávajících budov či pozemků. Vznikají jako dědictví různých lidských aktivit ve všech odvětvích jako průmysl, zemědělství, rezidence či po vojenských aktivitách. Tyto plochy nelze účelně a náležitě využívat, mají negativní dopad na postiženou oblast a většinou jsou i ve špatném stavebně technickém stavu, odpadávají jednotlivé části budov, mohou se propadnout, zřítit apod., další negativními jevy jsou sociálně demografické jevy, kam patří zvýšená kriminalita či nezaměstnanost, tyto dopady se projevují postupně, také mohou na těchto místech stát kulturní památky či jiné unikátní historicky zajímavé budovy. Pro města se jedná o překážku, která může zabraňovat dalšímu rozvoji samotných měst či obcí.[50] V přidaném grafu, který se datuje k roku 2017 je zřejmé, že nejvíce takto postižených oblastí je v Libereckém kraji, který následují Jihomoravský a Ústecký kraj.

[50] HULA, Richard, REESE, Laura, JACKSON-ELMOORE, Cynthia. Reclaiming brownfields. str. 15-20

Graf 2 Graf počtu registrovaných brownfieldů dle jednotlivých krajů za rok 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle internetového zdroje http://www.brownfieldy.eu

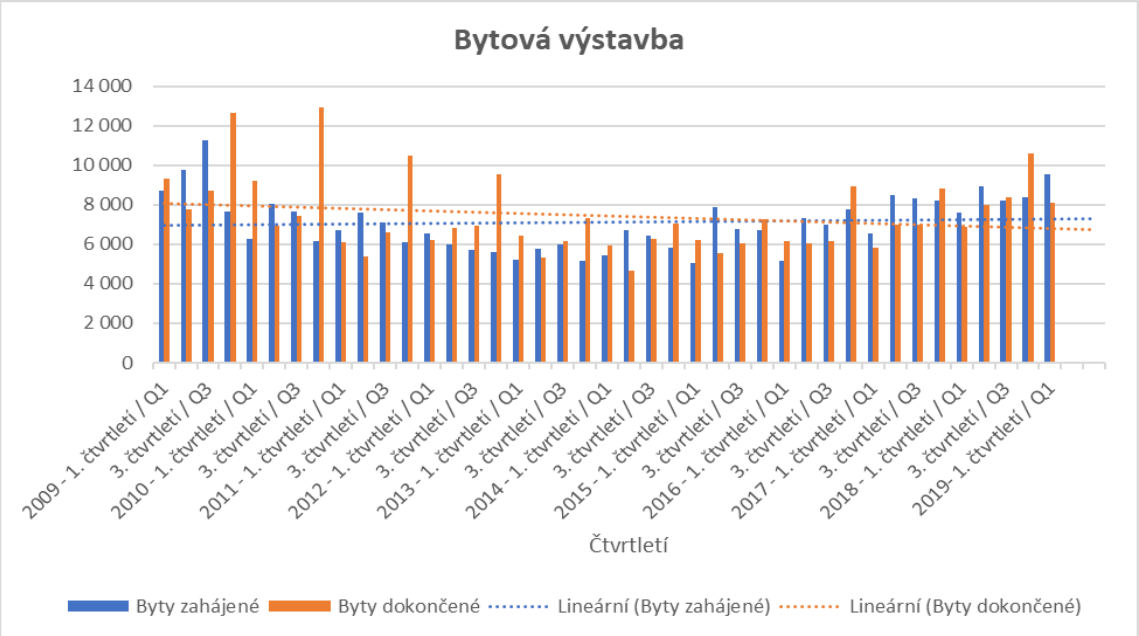
Dnes je nejvíce registrovaných brownfieldů v soukromém sektoru, odhadem okolo 72%, veřejné prostory okolo 23% a ve vlastnické kombinace zbývajících 5%. Dle využití je nejvíce zastoupen průmysl, pro který byly tyto pozemky často využívány, dalším odvětvím bylo zemědělství, občasná vybavenost, vojenské areály a další drobné odvětví.[51]

Z ekonomického pohledu stavebnictví prokazuje pozitivní trend růstu, který byl podobný jako v minulých dvou letech, loni byl růst stavební výroby 8,4% dle českého statického úřadu. V letošním roce se více do popředí dostává inženýrské stavitelství, a to především díky dobrému vývoji staveb v dopravní infrastruktuře. U vypsaných veřejných zakázek e jejich hodnot lze předpovídat optimismus i do dalších měsíců, podporou těchto předpokladů jsou i příznivé klimatické prostředí, a i výhled rostoucího státního rozpočtu.[52] Odborníci se shodují, že výstavba bytových domů dosáhla svého maxima minulý rok, výhled pro letošní rok není tak pozitivní, jedním z hlavních problémů je obtížnost a zdlouhavé získávání stavebních povolení developerů. Celkově je méně vydaných stavebních povolení než minulý rok, spíše se to bude týkat druhé poloviny roku, díky setrvačnosti realizace zakázek. Největším problémem ve stavebnictví v dnešních

[51] Internetový zdroj http://www.brownfieldy.eu/statistiky/
[52] Internetový zdroj http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=7757&type=aktu

dnech je spíše nedostatek pracovních sil, tak jako tomu je ve své podstatě ve všech podnikatelských subjektech, občas i nedostatkem stavebních materiálů a jejich stoupající cenou, proto se očekává, že stavební produkce nepřesáhne 5% růst, i když poptávka o koupi nemovitostí stále převažuje nad nabídkou, a to i vzhledem k vysokým cenám. [53]

Graf 3 Graf stavební produkce v bytové výstavbě



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi, 2019)

2.2 Představení firmy XY[54]

Předmětem podnikání společnosti XY je samotná realizace staveb v oboru pozemní stavitelství se specializací na generální dodávku staveb dle jednotlivých požadavků investorů. Společnost provádí stavebně-montážní práce, jejíž součástí jsou i technologické části objektů a v případě zájmu klienta umí i interiéry vybavit kancelářským nábytkem. Pro samotnou realizaci společnost vybírá a koordinuje vybrané subdodavatele prací a dodávaných materiálů. Provádí hlavně výstavby nových bytových a administrativních objektů, veřejně-občanské objekty, skladovací a výrobní průmyslové haly, rekonstrukce starých bytových domů a hotelů. Jako přidanou hodnotou firmy je, že vlastní divize monolitických konstrukcí, a tím dokáže si pokrýt základní betonové nosné konstrukce vlastní kapacitou, což v celkové ceně stavebního díla tvoří nemalou část objemu stavebních prací.

[53] Internetový zdroj https://www.finance.cz/519644-analytici-rust-stavebnictvi-dosahl-vrcholu-lepsi-casy-konci/
[54] Internetový zdroj domovské stránky firmy XY

Společnost byla založeno v roce 2010, kdy během tohoto roku firma navýšila základní kapitál na 20 milionů kč. Z počátku roku 2010 firma realizovala své první stavební zakázky, po prvním roce působnosti na trhu firma zaměstnávala 21 lidí a 210 milionů objemu realizovaných prací. Ke konci roku 2012 firma dospěla ke kumulativnímu obratu jedné miliardy kč. V polovině roku 2016 se firma přemístila do větších nových administrativních prostor z důvodu expanze společnosti na adresu sídla. V současné době firma zaměstnává více než 55 zaměstnanců a celkový obrat jejího posledního hospodářského roku přesáhl 900milionů kč.

V roce 2012 společnost XY realizovala rekonstrukci administrativní budovy Qubix, Praha 4, pro pobočku rakouské společnosti S+B Grupp. Tato stavba získala titul Stavba roku 2012 za technicky a konstrukčně vysoce náročnou komplexní revitalizaci vysloužilé a technologicky zastaralé administrativní budovy. V roce 2013 za stavbu mateřské školy ve Stašově obdržela firma cenu v soutěži Stavba roku Středočeského kraje. V roce 2015 projekt bytový dům Trojské zahrady získal druhé místo v Best of Realty v kategorii rezidenční projekty. V roce 2016 firma na stavbě City Deco (nyní Trimaran) na Praze 4 realizovala unikátní konstrukční řešení hrubé stavby pomocí ocelové super konstrukce, k jejíž montáži byl poprvé v České republice použit největší jeřáb v ČR i SR Liebherr LR 1750.

V současné době společnost dokončila více než 210 projektů a v samotné realizaci jich je několik dalších. Objem samotných realizovaných projektů je v rozmezí několika milionů až po projekty převyšující i čtvrt miliardy kč. Za celou dobu působnosti společnosti na trhu dosáhla firma celkového objemu stavebních prací 4,5 miliardy kč, počítáno v období od roku 2010 do konce roku 2018. Hlavní zdravé jádro firmy XY jsou zkušení zaměstnanci, kteří již ve stavitelství pracují několik let, vybudovali se v tomto odvětví dobré jméno a hodně kontaktů, hlavně rozumí stavebně-technickým postupům a to nejen na pozicích výrobních (vedoucí projektů, stavbyvedoucí, mistři) či obchodních (přípraváři, kalkulanti) ale i v profesních subjektech.

2.3 Analýza konkurentů

K porovnání konkurentů poslouží následující rastr s jednotlivými otázkami týkající se oboru podnikání. V této analýze jsou vybráni tři nejsilnější soupeři. U všech těchto firem se zodpoví veškeré otázky, na základě, kterých se vyhodnotí dotazník a určí se závěr. Pro zjednodušení jsou jednotlivé firmy bodově ohodnoceny dle jednotlivých

otázek. Dle odpovědí se projeví různé stránky soutěžitelů, v čem je který konkurent silnější, průměrný či slabší. Závěrem firma vyhodnotí oblasti podnikání, v kterých se může se svými nejsilnějšími konkurenty porovnávat či naopak, kde ztrácí a musí zabojovat o silnější pozici na trhu.

Tabulka 4 Hodnocení a sledování konkurentů

Popis charakteristiky	**Porovnání konkurentů**			
Název podniku	**Skanska**	**Průmstav**	**Metrostav**	**XY**
Celkové tržby za rok 2018	8,3 mil. Kč	1,2 mil. Kč	19,6 mil.Kč	1,5 mil. Kč
Odhad podílů na trhu v ČR	6 %	0,95 %	14 %	1,15 %
Cenové výhody	2	3	1	3
Kvalitativní výhody	3	2	2	1
Technologické základny	2	4	1	4
Odbytové základny	2	3	4	3
Podmínky distribuce	2	3	3	3
Nákladové výhody	3	5	4	3
Vážnost konkurentů nynější	1	3	2	2
Vážnost konkurentů příští rok	3	2	1	2
Vážnost konkurentů následující roky	3	2	1	2
Brzy	Zlepšení ceny	Zvýšení kvality	Zvýšení kvality	Zlepšení ceny
Následující rok	Zlepšení technologií	Zlepšení distribuce	Zlepšení technologií	Zlepšení technologií

Trvalé ohrožení	Zlepšení finančního zázemí	Zlepšení technologií	Ovládnutí trhu a monopol	Zlepšení cenové výhody

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Podnikové řízení (Váchal a kolektiv, 2013); hodnotící škála: 1–nejlepší, 2–nadprůměr, 3–průměr, 4–podprůměr, 5–nejhorší

Celkové tržby v pozemním stavitelství jsou pro rok 2018 vyčísleny na 146,3 miliardy korun[55], z toho lze odhadnout celkový podíl tržeb zvolených stavebních firem u nás, díky většímu obratu může i firma získat lepší cenové výhody od svých subdodavatelů i výrobců materiálů a tím lépe konkurovat při získávání zakázek, někdy se to ovšem může negativně odrazit na kvalitě odvedených stavebních prací, kde pří velkém počtu zakázek podnik nedokáže dostatečně kvalitně zastoupit všechny prováděné stavební práce a tím ztratí kvalitativní výhodu, technologické základny se vztahují k dodávkám polotovarů pomocné stavební výroby a zejména technologickou manipulací, kterou se rozumí „veškerá manipulace s materiálem nezbytným ke zhotovení požadované konstrukce v prostoru montáže obvykle v prostor do 10m vodorovně a 3,5m svisle.“[56] Odbytové základny znamenají místa, odkud je stavební firma schopna si dovážet materiály na stavbu s čímž jsou spojeny také podmínky distribuce, do kdy doručit materiál, platby předem apod., do značné míry to dokáže ovlivnit i časový harmonogram realizace, nákladové výhody jsou patrně lepší pro menší podniky, které dokážou se svými vlastními náklady lépe pracovat a přesněji určit než velkým společností. Vážnost konkurentů ve třech různých časových intervalech (nyní, příští rok a následující roky) se snaží zhodnotit (odhadnout) na základě vlastních zkušeností, obecného podvědomí či dle dostupných výročních zpráv úspěšnost konkurenčních společností a tím i znalost svých konkurentů. U položek brzy a následují rok se jedná o odhad vývoje podniků a jejich očekávaných dalších firemních strategií, trvalé ohrožení zaznamenává hrozbu pro podnik, kde se musí snažit podniknout veškeré možné strategie pro zesílení.

Pokud se bude firma XY chtít udržet na trhu mezi nejsilnějšími konkurenty měla by se zaměřit na zlepšení růstu v odvětví a snažit se získat větší podíl na trhu. Budovat silnější obchodní oddělení pro lepší konkurenceschopnost u podání cenových nabídek, zlepšit technologie a stanovit si dlouhodobý cíl pro vylepšení postavení, případně využít

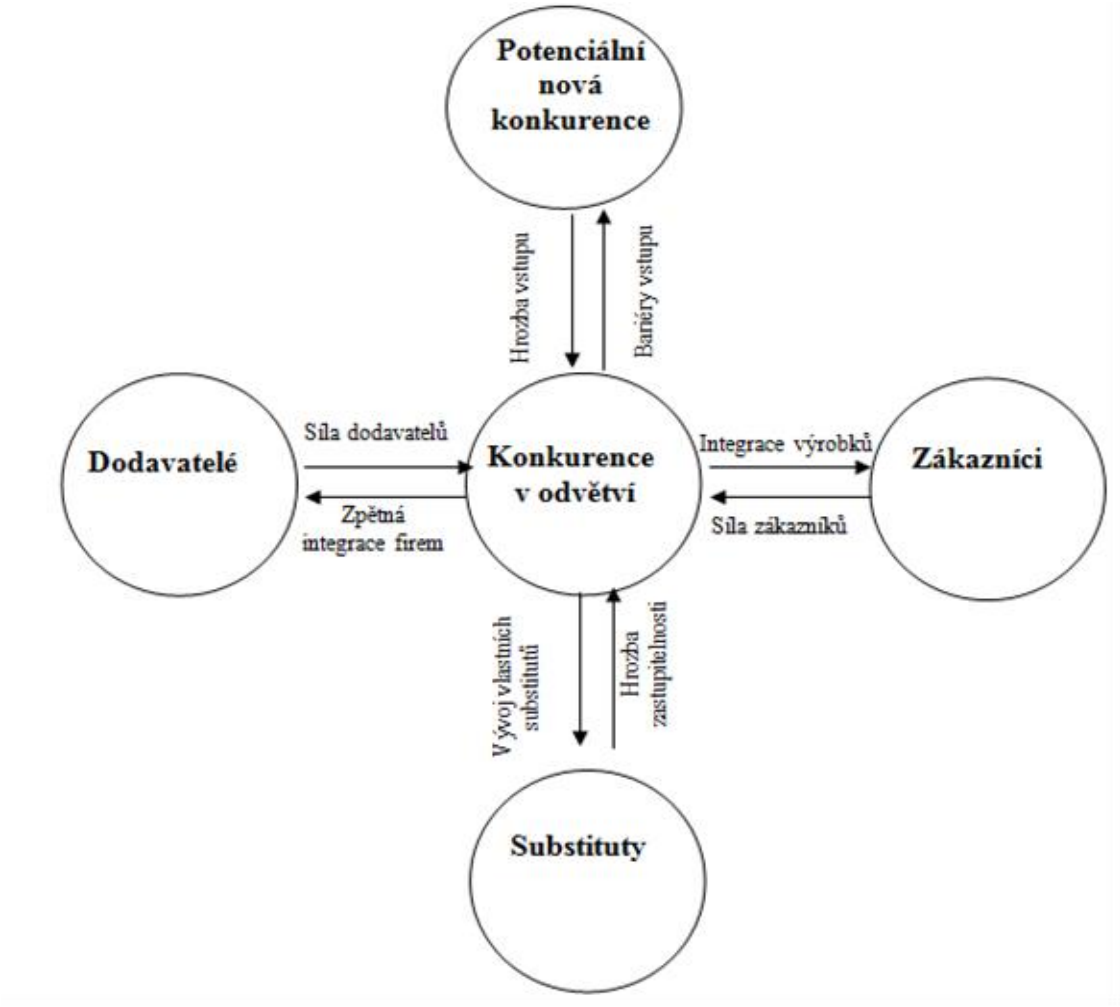
[55] Internetový zdroj dle ČSÚ https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr
[56] Internetový zdroj dle ČSS http://www.stavebnistandardy.cz/default.asp?ID=1

příležitostí, které se během podnikání mohou naskytnout. Nesmí se spokojit s pozicí outsidera a s tím, aby ji zůstávali menší a méně zajímavé zakázky, snažit se oslovovat nové potencionální investory a rozšířit si tak svoji síť již stávající klientely.

2.4 Porterův model pěti sil

Pro vybraný podnik znázorníme schéma Porterova modelu a vyhodnocení působení pěti sil s uvedením jednotlivých a souhrnných závěrů. Firma XY se zaměřuje zejména na oblast Prahy a okolí, z tohoto důvodu se srovnání konkurentů, dodavatelů, subdodavatelů a investorů zaměří na tuto oblast.

Obr. 6 Schéma Porterova modelu



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy M. Porter jasně a srozumitelně (Magretta, 2012)

Potenciální nová konkurence

Pro nejpřesnější porovnání se jedná o tři vybrané konkurenční firmy, se kterými se firma XY nejčastěji potkává při soutěžích a podávání cenových nabídek.

Hinton, a.s. – uvedená společnost je na stavebním trhu začátečníkem, ale představuje se jako ostřílená stavební společnost, kterou zakládali lidé, kteří opustili jiné úspěšné společnosti. Uvedená firma se z počátku zaměřovala zejména na lokality Praha 5, Praha 6 a Praha 8. Nyní s nárůstem úspěšných realizací staveb, zejména bytových domů rozšiřuje své působení i v dalších lokalitách, a to na Praze 1, 2, 9 a 10. S uvedenou firmou soutěží firma XY o mnoho projektů hlavně bytových domů a administrativních budov. Pro společnost mohou nastat dvě možnosti. Buď s uvedenou firmou soupeřit v oblastech, kde momentálně působí a koncentrovat se na to, aby byla s nákladovou cenou níže a soutěže vyhrávala. Nebo zahájit výstavbu v nových oblastech a soustředit se i na okres Praha východ, kde konkurenční firma momentálně nemá záměr stavět.

KEYBAU Trade, s.r.o. – společnost, jejíž dlouhodobá historie je hodně podobná firmě XY. Soustředí se hlavně na centrum Prahy, hlavně Praha 1 a 2, ale i na okrajové oblasti Prahy, zejména Praha 6 a 10. Zaměřují se na rekonstrukce hotelů, výstavbu administrativních budov a opravy stávajících budov. S uvedenou firmou s firma XY potkává často v soutěžích a z důvodů jejich specializace na rekonstrukce hotelů ve většině případů vyhrají. Firma XY se spíše musí pokoušet soutěžit s výše zmíněnou firmou v jiných oblastech stavebnictví a nesnažit se jim vyrovnat u projektů rekonstrukcí, v kterých dominují. Popřípadě nastavit nižší nákladovou cenu na dvou či třech projektech, zviditelnit se a začít soupeřit o nadvládu u těchto projektů nebo se domluvit a příslušně rozdělit.

PKS stavby, a.s. – ze všech uvedených firem má nejdelší historii. Jedná se o společnost, která se hlavně zaměřuje na stavby komerčních prostorů, jako jsou administrativní budovy, haly, nemocnice, soukromé kliniky, hotely a podobné. Novým konkurentem se stává proto, že firma XY se začíná zajímat o větší projekty sloužící ke komerčním záměrům. Tato firma se soustředí pouze na hlavní město nikoli na výstavby v okolí Prahy. Firma XY může zabránit soupeření s touto společností jenom tím, že se bude zaměřovat na menší projekty nebo naváže spolupráci s touto společností a spojí se na velkých projektech, které by jedna stavební společnost nezvládla zrealizovat.

Dodavatelé (subdodavatelé)

Oleg Fedoriv – řemeslné práce, pracuje pro několik generálních dodavatelů staveb, proto mohou nastat problémy, že nebude schopen dodávat požadované řemeslníky pro veškeré stavby. Firma XY používá Fedorivovy zedníky téměř na všech svých

stavbách, z tohoto důvodu je nemožné hledat alternativu. Firma XY může nabídnout zlepšení podmínek než konkurence, např. vyšší sazbou za hodinu nebo platebními podmínkami.

SVYM servis, s.r.o. – pomocné stavební práce, výhradně pracuje pouze pro firmu XY. Vzájemná spolupráce trvá poměrně dlouho, obě strany z ní profitů a jsou prozatím velmi spokojené. Nastat může i situace, kdy konkurenční společnost nabídne lepší pracovní podmínky, větší objemy prací či vyšší hodinovou sazbu a dodavatel přejde ke konkurenci. Další hrozbou je, že subdodavatele opustí jeho zaměstnanci za lepší prací do sousední země a vlastník společnosti bude muset shánět nové dělníky na stavby. Východiskem se nabízí pokračovat v probíhající spolupráci a snažit se nabídnout co nejvíce projektů v realizaci.

AF Office, s.r.o. – výhradní subdodavatel počítačových služeb. S firmou XY začal spolupracovat od samého vzniku firmy. Spolupracuje s velkými počítačovými firmami, a z toho i patřičně těží. Ovšem pokud by nastal problém v této spolupráci přeneslo by se to i na firmu XY. Jako hrozba může nastat náhlá změna pracovníka, který se o organizaci firmy XY stará a zajišťuje i servisní práce. Z těchto důvodů je vhodné dále s firmou spolupracovat, využívat jejich technika a uhradit faktury včas.

Zákazníci

Ekospol, a.s. – je jedním z největších domácích investorů. Zabývá se realizací velkých developerských projektů, a to zejména výstavbou bytových domů v ČR. Společnost si zejména zakládá na prodeji nejvíce bytů v Praze. Vzhledem k nízkým prodejním cenám se jim to i docela daří. Pro generální dodavatele to ovšem znamená, že nemůže počítat po dokončení výstavby s příliš velkým ziskem. Protože se jedná o jednoho z největších developerů, jen obtížně se lze jeho projektů vyhnout. Po vyhodnocení lze doporučit, co nejméně se ucházet o projekty tohoto investora a rozhodně nezkoušet rizikové projekty, např. v záplavových oblastech a jiné.

Finep CZ, a.s. – další jeden z velkých developerů v Praze. Zakládá si na kvalitě, tradici a rychlé výstavbě bytových komplexů či rodinných domů. U tohoto investora může nastat riziko ve chvíli, kdy začne tlačit na čas a dovolí si slevit ze svých původních nároků na standard stavby, z důvodů dokončení stavby v termínu. Toto jednání může mít za následky způsobení vady, které později generální dodavatel musí řešit jako reklamaci.

Důležité je si stanovit předem přesně stanovené podmínky, dle kterých se bude postupovat během výstavby a dodržet dodání kvalitních materiálů.

Hotel Olšanka, s.r.o. – jedná se zejména o rekonstrukce vnitřních částí hotelu. Firma XY s tímto klientem spolupracuje již od samého počátku působení firmy na trhu. Během roku hotel zlepšuje své pokoje, vnitřní společné prostory a zázemí. Jako hrozba může nastat situace, kdy firma XY realizuje větší počet projektů najednou a nemá dostatečnou kapacitu pro stavební práce hotelu. V takovém případě je vhodné neslibovat nemožné, ale přijmout více techniků, kteří by mohli zmíněné stavební úpravy hotelu provádět.

Substituty

Canaba, a.s. – společnost se zaměřuje na stavění domů na klíč. Investoři, většinou lidé, dávají do popředí bydlení ve svém vlastním domě se zahradou než v bytě v centru Prahy. Z těchto tužeb se lidé nebojí zadlužit k takto finančně nákladnějšímu způsobu bydlení. Zaměřit se na současné projekty. Do budoucna, v případě větší poptávky po nových rodinných domech, se nabízí vyhodnotit rozšíření pole působnosti i o výstavbu těchto projektů.

Nema dřevostavby, s.r.o. – výstavba dřevostaveb. Jedná se o levnější volbu bydlení než v klasické výstavbě zděných a panelových domů. Lidé, kteří si nemohou dovolit vysoké měsíční náklady na bydlení zvolí tento způsob výstavby. I v tomto případě se nabízí stejné úvahy jak o u předchozí společnosti, pouze s tím rozdílem, že by firma XY se měla nadále zaměřit na cihlové a betonové domy, s kterými má již mnoholeté zkušenosti a nezkoušet nejisté dřevostavby.

Mobilní domy Praha, s.r.o. – jeden z nejlevnějších způsobů bydlení. Jedná se o domy, které se označují jako jakýsi hybrid mezi karavanem a domem.[57] Nemají ani pořádné základy. Jsou to domy pouze pro určité typy lidí. Pro firmy XY i nadále platí zaměřit se na současné projekty a neuchylovat se k výstavbě mobilních domů, na kterých nelze moc vydělat. Spíše znamenají hrozbu neustálých reklamací a oprav.

Konkurence v odvětví

Skanska, a.s. – velká společnost, která se uchází o veškeré druhy projektů. Soutěží se účastní jako silná společnost s dlouholetou tradicí a historií. Její kapitál a zdroj

[57] Citace z internetových stránek https://www.mobilnidomypraha.cz/hlavni-stranka

financí je tak velký, že dokáže přetlačit většinu své konkurence a zajistí si většinu zakázek pro sebe. Jejich hlavním předmětem výstavby jsou bytové domy, komerční budovy, soukromé kliniky, rekonstrukce cil, nákupních center a hotelů. Pro firmu XY to znamená soupeřit spíše o menší projekty a snažit se nabídnout nižší cenu s vědomím možnosti menšího výdělku. Jedno z řešení se nabízí spolupráce na velkých projektech nebo jim ponechat významnější zakázky a zaměřit se na dobré vztahy s klienty, které již firma XY momentálně má a stavět jenom pro ně.

Průmstav, a.s. – stavební firma, která patří mezi tradiční firmy u nás a je na trhu již několik let. Její sídlo má blízko jako firmy XY, proto je docela časté, že se ucházejí o stejné projekty ve stejné oblasti. Své služby tato společnost nabízí v různých segmentech stavebnictví jako výstavba bytových domů, monolitických konstrukcí, rodinných domů či komerčních budov. I když je firma XY o dost menší než Průmstav, má podobný celkový obrat, proto by se měla zaměřit v soutěžích na nabízení nižší cenové kalkulace. V případě spolupráce nebát se nabízet významnější projekty, ovšem při dodržení rovnoprávnosti případného sdružení.

Metrostav, a.s. – největší stavební společnost v ČR. Dokáže získávat velké množství zakázek různých velikostí objemů, hlavně pokud se jedná o státní projekty. V případě velké státní veřejné zakázky, většinou konkurence nemá šanci na úspěch. Díky velikosti objemu zakázek se mohou dostat na lepší ceny od výrobců stavebních materiálů, a tím i dosáhnout na výraznější slevy. Tato firma má i několik dceřiných společností, které zajistí různé typy stavebních prací. Proto se nabízí snažit se spolupracovat s touto firmou na větších státních zakázkách a nabízet své silné pracovní stránky, nebo se zaměřit spíše na menší projekty pro soukromé investory.

2.5 BCG matice

Pro stavební firmu XY lze znázornit jednotlivá stavební zaměření pomocí BCG matice, z této analýzy je patrné, jaké projekty jsou méně či více prospěšné pro společnost. Největší podíl okolo 80 procent z celkového obratu firmy XY tvoří výstavby komerčních hal, bytových domů, administrativních budov a MŠ a ZŠ, proto jsou tyto projekty stěžení pro firmu XY a jsou zařazeny do kvadrátu dojných krav. Mezi hvězdy se řadí prestižní zakázky, a to zejména rekonstrukce hotelů Olšanka a Hilton, v případě požadovaných dispozičních změn objektů, stavebních standardů a technologických pokroků vyžadují tyto hotely časté stavební úpravy, z celkového obratu firmy tvoří tyto zakázky okolo 10

procent obratu. Zbylých 10 procent celkového obratu tvoří příležitostné stavební práce jako výstavba privátních klinik či účast na veřejných zakázkách. Do bídných psů jsou uvedeny velké projekty ve sdružení, o které vedení podniku nemá zájem, pouze v nezbytných případech se jich zúčastní.

Obr. 7 Schéma BCG matice



Zdroj: vlastní zpracování

Hvězdy

Rekonstrukce hotelů – ze začátku veliké investice na rekonstrukce a přestavby hotelů Hilton a Olšanka, následně již méně nákladné projekty. Pro stavební firmy jsou tyto projekty užitečnou referencí pro případné další klienty. Monolitické konstrukce pro rodinné domy – jedná se o železobetonové konstrukce, ze začátku větší investování do potřebných materiálů, po prvotních nákupech se následně náklady zmenší, a to i díky rychlé obrátce používaných materiálů. Menší režie pro tyto projekty.

Otazníky

Privátní kliniky – spíše méně projektů tohoto typu, důležitou otázkou je, zdali se vyplatí veliké investice do těchto projektů. Také se stává, že na začátku chce klient stavět nadstandardně, po zjištění nákladů si to ovšem rozmyslí. Veřejné zakázky – u státních zakázek se někde investuje až příliš, a naopak u jiných se stát snaží šetřit. Tyto zakázky jsou spojeny také s velkou administrativní zátěží pro stavební firmy.

Dojné krávy

Komerční haly – výstavba průmyslových či skladových hal tvoří největší zisky společnosti, firma dokáže ušetřit hlavně na nízkých režiích a při menším obsazení stavby. Bytové domy a administrativní budovy – větší projekty, při kterých je zapotřebí věší množství lidí, tím si žádají vyšší režie. Ovšem při správně nastavených podmínkách a prací se u těchto předpokládá spíše zisk než ztráta. Mateřské a základní školy – výstavba a rekonstrukce těchto školek, škol je z dlouhodobého hlediska považovány za ziskové zakázky. Tyto zakázky jsou velmi podobné jako výstavba komerčních hal, stačí menší tým lidí čili nižší režijní náklady.

Bídní psi

Velké projekty ve sdružení – nelze zaručit, že se vždy můžete na partnera spolehnout. Většinou si firmy chtějí zakázky postavit sami a od toho se také odvíjí jejich jednání ve sdružení. Proto není úplně rozumné se do těchto projektů hrnout. Nikdy nevíte, která strana bude chtít být vedoucím sdružením, a tím i požadovat vyšší podíl na zisku.

Na základě BCG analýzy firmě XY tvoří největší zisky výstavby průmyslových a skladových hal. Jedná se o nenáročné zakázky, které během posledních let se staly velmi žádanými. Při výstavbě firma nepotřebuje na stavbě příliš velký tým lidí a v podstatě se dá lehce určit i význam zakázky, jestli se vyplatí stavět nebo ne. Mezi ziskové projekty se také řadí výstavba bytových a administrativních budov, ale tyto stavby jsou náročnější na čas a administrativu. Naopak mezi nejhůře postavené zakázky patří velké projekty ve sdružení. Firma nemá jistotu, zdali narazí na rovnocenného obchodního partnera, který dokáže spolupracovat s firmou a v některých věcech se jí podřídit.

2.6 PEST analýza

Analýza PEST obsahuje politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory zohledňující vlivy působení na stavebním trhu. Všechny tyto faktory jsou velmi důležité jako motivační prvek pro zahájení podnikání či pokračování v činnosti. Pro firmu XY jsou vzaty do úvahy faktory ovlivňující její působení v České republice.

Politické a legislativní vlivy

Pro podnikatelské plány a investice je velmi důležitá politická atmosféra v místech svého podnikání a okolních zemích. V České republice i v okolních státech je

politická situace ustálená, což umožnuje investorům realizovat své investiční plány. Investory dokáže znepokojit případná zhoršující se politická atmosféra, podle 75% investorů je Česká republika jedna z velmi atraktivních destinací ve středo-východní Evropě. Zpočátku nové vlády ovšem trvalo poměrně dlouho sestavit koaliční vládu, dlouhotrvající nejistota byla znepokojující pro veškeré občany, potažmo i investory. Po vleklých jednáních se podařilo vládní koalici sestavit a postupně si u lidí získávat důvěru vlády. To byl pozitivní signál i pro investory. Česká republika je v žebříčku států v popředí ve středo-východní investičních lokalit Evropy.[58]

Legislativní vlivy mají veliký dopad do odvětví stavebnictví. Mezi zdlouhavé procesy nelze opomenout zmínit zadávání státních zakázek a jejich zadávacích podmínek. V poslední době se stát snaží o zrychlování procesů výběrů, a to elektronickou formou, velká nevýhoda pro stavební firmy je odpadnutí otvírání obálek, čímž se trošku vytrácí transparentnost soutěží, protože není znám okamžitě vítěz. Pro developery zdlouhavé vyjednávání stavebních povolení. Všechny tyto procesy jsou velmi vleklé a mohou vést i k nedokončení plánů a tím ke snížení stavební produkce.

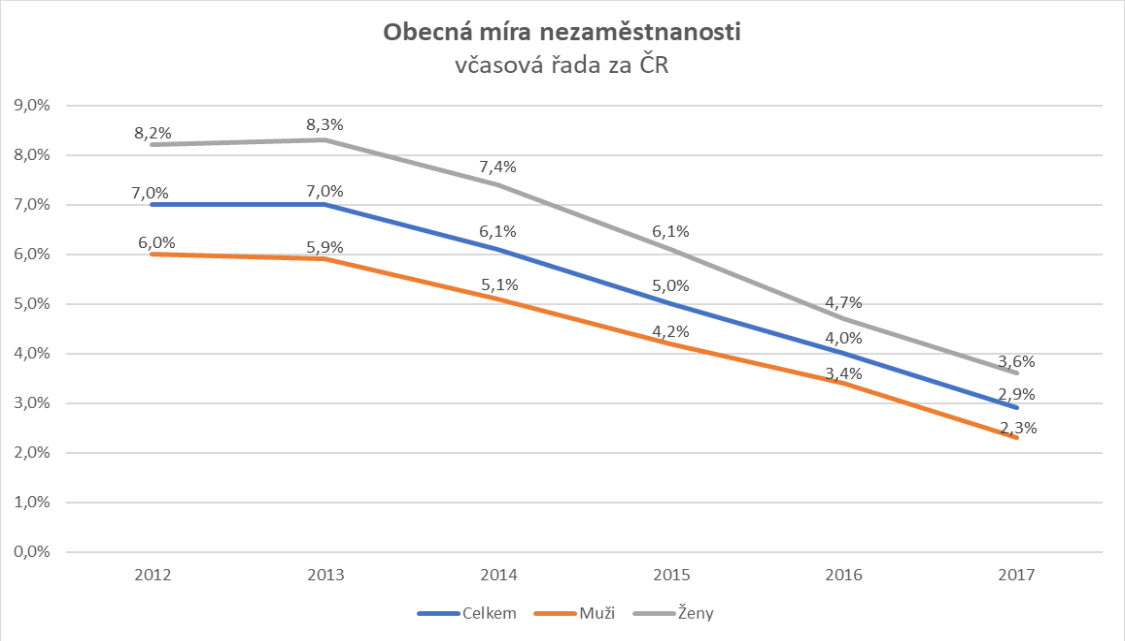
Ekonomické faktory

V dnešní době se státům z ekonomického pohledu daří, krize byla zažehnána, vývoj HDP vykazuje kladné signály v množství tržeb a zisků, lidem se zvedají důchody, je nízká nezaměstnanost čili z celkového pohledu je dnes ekonomická situace příznivá. Při těchto podmínkách se investoři nebojí investovat peníze do různých projektů a obyvatelé mohou realizovat své stavební sny jako je rekonstrukce stávajícího bydlení či novostavba rodinného domu. Ovšem mohou nastat situace, z kterých vyvstanou varovné signály, což může předznamenat ekonomické ochlazení, v některých odvětvích může dojít k přehřátí ekonomiky. Důkazem těchto signálů je v poslední době rozšiřování úvěrové krize, a to zejména v oblastech USA, Mexika, Itálie, Velká Británie či Španělska, postupně se rozšiřující se i do dalších států. Znalci, kteří danou problematiku pečlivě sledují, tvrdí, že ekonomika znovu do recese nespadne. Ve střední Evropě je situace prozatím stabilnější. Pro obyčejné lidi se dnes hodně zpřísnily podmínky pro získání úvěru. Stavební firmy tak budou čelit většímu tlaku na jejich pracovní aktivity a měli by počítat s dopady úvěrové krize.[59]

[58] Internetový zdroj https://www.investicniweb.cz/news-horsici-se-politicka-stabilita-cr-podle-pruzkumu-znepokojuje-investory/
[59] Internetový zdroj https://www.podnikatel.cz/clanky/uverova-krize-nejvice-zasahuje-stavebnictvi/

Díky velké poptávce po lidských zdrojích je u nás velmi nízká nezaměstnanost, pro podniky to ovšem znamená, že si budou muset více připlatit za kvalifikované pracovníky na jednotlivé pracovní pozice, další komplikací se může stát udržení si stávajících zaměstnanců. Zvyšování platů je dobrým znakem pro zvyšování kupní síly, lidé mohou více utratit, což se pozitivně projevuje na trhu.

Graf 4 Vývoj nezaměstnanosti v ČR

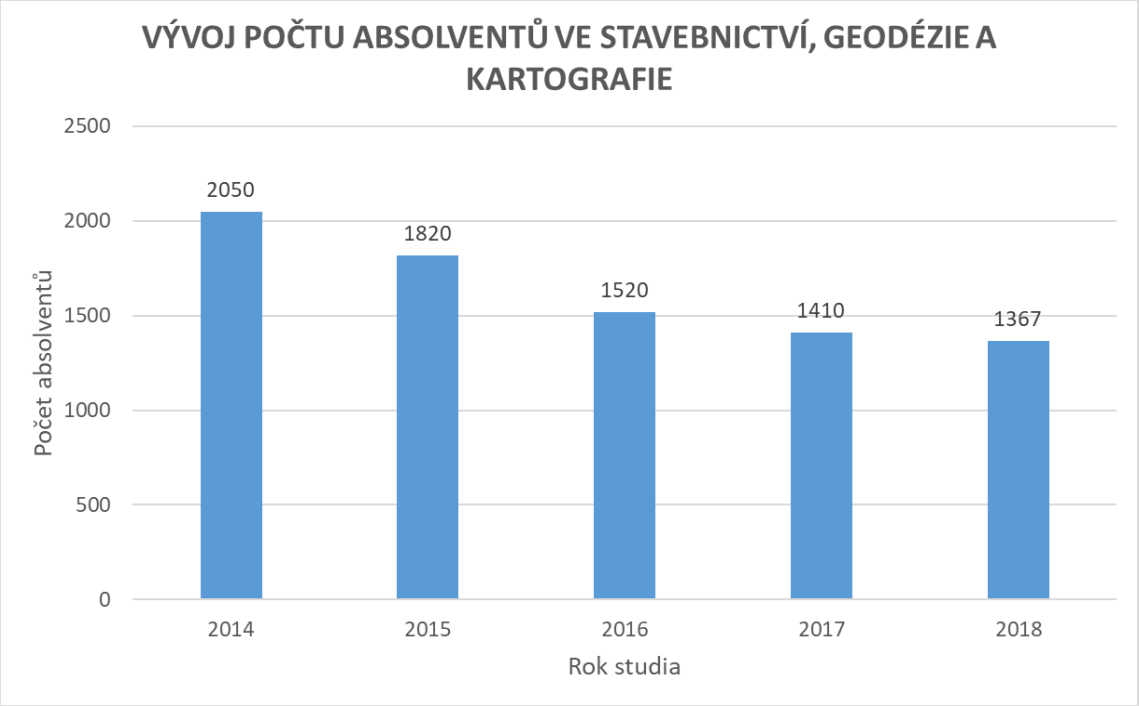


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich, 2018)

Sociální a kulturní faktory

Pro stavebnictví jsou sociální faktory velmi důležitým vlivem, odvětví stavebnictví má u nás dlouhou tradici. Tento obor je spousty investory, developery vyhledáván a domácnostmi také. Investoři neznají a ani nepotřebují znát stavební postupy, procesy a ostatní potřebné stavební práce, v domácnostech u nás je sice hodně šikovných lidí, ale ne všichni si dokáží postavit nový dům nebo něco doma opravit, proto je stavebnictví důležité pro velké, střední a drobné projekty. Z pohledu studentů jde o zajímavý technický obor, který pro samotné studium je složitější a zabere více času, náročnější dle typu zvoleného studia od architektů, projektantů, rozpočtářů, stavbyvedoucích, mistrů až po samotné stavební dělníky. Zájem mladých lidí o tento obor je bohužel klesající, jak nám ukazuje následující graf, již od středních škol se zaměřením na tento obor. Pro školy je potřeba nové studenty zaujmout nebo se pokusit rozšířit učební programy o technologické a moderní prvky.

Graf 5 Vývoj počtu absolventů ve stavebnictví



Zdroj: vlastní zpracování dle internetového zdroje infoabsolvent (https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08, 2018)

Technologické vlivy

Vývoj technologií ve stavebnictví je hojně ovlivněn rozvojem vědy a techniky. Věda a technika je velmi důležitá zejména při vyvíjení nových materiálů s lepšími vlastnostmi či dokonalejšími stroji, a to buď pro výrobu stavebních materiálů nebo pro jednotlivé stavby. Sledovat a pořizovat moderní technologie je pro stavební firmy velmi nákladná složka. V případě prodlení pořízení nových technologií se firma dostane do pořádného skluzu vůči konkurenci a nebude moci nabídnout požadovanou efektivitu práce a tím získá i značnou nevýhodu oproti konkurenci. Z těchto důvodů je kladen velký význam na sledování posledních trendů, a technologií ve stavebnictví. Díky vysokým pořizovacím nákladům se toto vybavení často neobměňuje, ale spíše se vyplatí sledovat nejnovější trendy, které pomohou při rozhodování jejich případné výměny po jejich opotřebení.

S vývojem nových technologií jsou přímo spojené i nové možnosti komunikací a marketingového představení firmy. V komunikacích jsou moderní technologie zejména důležité u mobilních telefonů, tabletů, e-mailů, internetových nástrojů nebo vnitropodnikových systémech, které často velmi pomáhají úspěšně řídit firmu a

vykonávat spoustu rutinních úkolů. V poslední době se ukazuje i jako správný krok zařadit tablety pro stavbyvedoucí, kteří již nemusí s sebou nosit výkresy v papírové podobě, ale díky tabletům mohou do výkresů jednoduše nahlédnout. U marketingového představení firmy se zejména jedná o prezentaci firmy na internetu, který může pomoci nalákat nové odběratele nebo investory. Případně prezentovat firmu na stavebních veletrzích či jiných stavebních událostech.

2.7 SWOT analýza

Poslední z důležitých analýz je SWOT analýza, pomocí které se zhodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy XY. Z uvedené analýzy by měly být patrné souvislosti všech zmíněných oblastí, vydefinované výhody a východiska pro vývoj firmy směrem do budoucnosti a zvolením vhodných strategických rozhodnutí. Díky pracovním zkušenost ve firmě XY, autor vyhotovil souhrn všech čtyř faktorů, které jsou uvedeny v tabulce č. 2. Detailní popis jednotlivých položek uvedených v tabulce je rozepsán pod tabulkou analýzy SWOT níže.

Tabulka 5 analýza SWOT

	Kladné	**Záporné**
Vnitřní původ **(uvnitř organizace)**	**Silné stránky** Nízké režijní náklady Postoj k zaměstnancům Silné vztahy se subdodavateli Finanční síla firmy Dobré jméno v odvětví	**Slabé stránky** Nedostatek kompetentních lidí Špatná vnitřní komunikace Nenahraditelní lidé Chybějící oddělení marketingu Nevhodný výběr zakázek
Vnější původ **(mimo organizaci)**	**Příležitosti** Výhody proti konkurenci Silný růst odvětví Příležitost odkupu z nájmu Dobré vztahy s investory Zájem zahraničních investorů	**Hrozby** Chybějící řemesla Přísné podmínky pro subdodavatele Fluktuace pracovníků k investorovi Veřejné zakázky pro určené firmy Lepší možnosti v zahraničí

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Nízké režijní náklady – nízkými režijními náklady se firma snaží dosáhnout náskoku před konkurenty, protože umí nabídnout nižší celkovou cenu za stavební dílo oproti její konkurenci. Firma XY se snaží posilovat svůj tým o kvalitní zaměstnance, aby se vyhnula problémům ostatních firem se zadáváním úkolů a náplní práce, aby nezaměstnávali pracovníky, kteří plní nadbytečné pracovní úkony a jejich pracovní náplň není ani na celý pracovní den, což se u konkurence děje. Proto má firma XY schopné zaměstnance, kteří umí pracovat na dvou i třech postech zároveň. Postoj k zaměstnancům – organizace se snaží co nejvíce se svými zaměstnanci pracovat a dokázat je motivovat ať už hmotnou nebo nehmotnou odměnou. Tímto přístupem se snaží zajistit kvalitně odvedené pracovní výkony, ale také loajálnost k firmě a tím i téměř nulové odchody zaměstnanců ke konkurenci. Silné vztahy se subdodavateli – spolupráce s pracovně prověřenými subdodavateli organizaci pomáhá zajistit si dobré a silné postavení na trhu i každoroční zisk. Firma nepotřebuje shánět nové subdodavatele pro jednotlivé dílčí stavební zaměření jako např. elektrikáře, podlaháře atd. Firma si je dobře vědoma, že stávající subdodavatelé jim nabízí tu nejlepší cenu, kterou jednou za čas prověří či se spolehne na vlastní znalost a orientaci v oboru. Finanční síla podniku – k současnému datu společnost pokaždé zakončila hospodářský rok se ziskem. I dokonce v období krize ve stavebnictví v roce 2012 firma dokázala vygenerovat mírný zisk. Důvodem těchto kladných bilancí je, že firma umí na většině místech ušetřit a hledat takové projekty, které jí s velkou pravděpodobností přinesou zisk. Dobré jméno v odvětví – tato společnost působí na českém stavebním trhu již několik let. Za tu dobu si ve stavebnictví vybudovala dobré a zvučné jméno. Postavila i několik architektonicky zajímavých projektů, které byly dokonce oceněny tituly stavba roku či středočeského kraje.

Slabé stránky

Nedostatek kompetentních lidí – z důvodů přehlcení nabídky práce před poptávkou není vůbec snadné v dnešní době najít dobrého stavbyvedoucího, mistra a přípraváře na stavbu. Většina zaměstnanců chtějí pozici vedoucího projektu a vést svůj vlastní tým lidí a projekt. Špatně se v tomto oboru hledají kvalitní pracovníci. Společnost se musí zejména soustředit na lidi, kteří momentálně studují nebo jsou krátce po dokončeném studiu. U mladých lidí není zaručeno, že po této zkušenosti ve firmě vydrží. Špatná vnitřní komunikace – v organizaci nefunguje komunikace mezi kancelářskými pracovníky a pracovníky na stavbě. Zastihnout stavbyvedoucího, přípraváře nebo mistra

na telefonu nebo se dočkat odpovědi po emailu v ten den kdy je problém třeba řešit je téměř nemožné. Je to zejména z důvodů, že firma vyhrála spoustu zakázek a nemá momentálně na ně kapacity. Nenahraditelní lidé – někteří lidé, hlavně na vedoucích postech, jsou ve firmě jsou nezastupitelní. Mají takovou moc, že se nedokáže bez nich nic rozhodnout. V případě, že tento člověk čerpá řádnou dovolenou v zahraničí nastává tedy velký problém. V ten moment se nemůže nic zásadního rozhodnout a někdy třeba ani zaplatit faktury. Chybějící oddělení marketingu – je velká škoda, když firma nedokáže naplnit svůj potenciál naplno a udělat si reklamu v místech, kam ještě nevkročila ať už formou outsourcingu nebo formou oddělení marketingu. Jedná se o vhodné komunikace zviditelnění a prostředky k potencionálním novým klientům. Nevhodný výběr zakázek – pracovníci z obchodu mají za úkol vyhrávat i zakázky, které firmě negenerují příliš velký zisk, ale se spíše zaměřují na referenční oblasti v odvětví. Aby stavební firma nestavěla žádné bytové domy je v dnešní době spíše nereálné, ale snížením počtu těchto zakázek na minimum by organizaci určitě neuškodilo. Ve stavebnictví je obecně známo, že na výstavbě bytových domů se nedá moc vydělat, spíše prodělat nebo udržet nula, a to i s vědomím případných reklamací, na které firma potřebuje další kvalitní pracovníky.

Příležitosti

Výhody proti konkurenci – snahou společnosti je dobře pracovat s lidskými zdroji, což se jí poměrně daří, a proto nemusí řešit častou fluktuaci zaměstnanců ke konkurenci. V tomto směru firma nesmí polevit, aby se ji to nevymstilo odchodem kvalitních lidí. Dobrou příležitostí je, že se firma snaží držet i menší režijní náklady a tím získává konkurenční výhody oproti svým konkurentům v soutěžích, kde dokáže stanovit takovou cenu, na kterou většina konkurentů nedokáže zareagovat. Silný růst odvětví – hospodářská krize v roce 2012 zasáhla české stavebnictví velkou měrou, nebylo moc investorů, kteří chtěli stavět, spíše vyčkávali na zlepšení hospodářské kondice. Po této ekonomické krizi se toho hodně změnilo, jakmile krize ustoupila movití zájemci o financování staveb se přestali obávat a začali znovu investovat velké peníze do větších projektů. Příležitost odkupu z nájmu – firma si momentálně pronajímá prostory pro kanceláře, nevlastní tyto prostory. V současnosti vedení společnosti zvažuje možnost, zda neinvestovat své prostředky do koupě vlastní administrativní budovy a tím se zbavit nákladů spojených s pronájmem. Za začátku by to byla dražší investice, která by se ale v následujících letech vrátila. Dobré vztahy s investory – spolupracovat s investory je pro generálního dodavatele velice důležitou záležitostí. Pokud je tento vztah vytvořen na

důvěře investor firmě svěří své vlastní projekty, které by za standardních okolností neznámé organizaci nikdy nesvěřil. Vybudovat si takový vztah ovšem trvá i několik let, ale rozhodně se vyplatí pro obě zúčastněné strany. Zájem zahraničních investorů – investoři ze sousedních států zejména z Německa a Rakouska jsou většinou movití, investují své peníze do zajímavých stavebních projektů, proto není tedy nutné těmto investorům bránit při vstupu na český trh a zakázat jim realizovat své projekty. Pro stavební firmy jsou tyto zahraniční projekty, tzv. „eurové zakázky", velice lukrativní z ekonomického pohledu i co se týká praxe, v těchto projektech jsou zahrnuty nadstandardní stavební materiály a technologie.

Hrozby

Chybějící řemesla – živit rukama se v dnešní době chce čím dál méně lidí. Tradiční řemesla u nás se již pomalu vytrácejí a je obrovský problém najít kvalitní zedníky, obkladače, malíře či další potřebné profese. Zmíněné stavební práce většinou provádějí cizinci, kteří ani nemají potřebnou kvalitu, znalost daného řemesla a neumí ani náš jazyk. Přísné podmínky pro subdodavatele – generální dodavatel je povinen uzavřít smlouvu o dílo se svým subdodavatelem. Někteří subdodavatelé se chtějí vyhnout placení daní, nejraději by dostali zaplaceno ihned, na ruku a bez zádržných peněz na záruku díla, proto je s nimi občas těžká domluva. Tito subdodavatelé většinou nemají ani příliš vysoké finanční prostředky jako stavební společnosti, které na trhu vládnou, proto mohou nastat problémy při vstupování těchto nových subdodavatelů na trh. Velké firmy si tak mohou určovat ceny a nedovolit levnějším subdodavatelům vstoupit na stavební trh. Generální dodavatel nemá nikdy záruku, že subdodavatel neuteče s vydělanými penězi, aniž by zaplatil svým pracovníkům. Fluktuace pracovníků k investorovi – pracovat u zhotovitele staveb může být občas velmi namáhává práce, lidé si sice u investorů nevydělají až takové peníze, jako jim zaplatí realizační firmy, i přesto pracovníci odchází k investorovi a důvod je celkem jasný. Mají své jisté místo, nemusí chodit do práce o víkendech a svátcích, zejména na ně vytvářen takový tlak, který investoři dokážou vyvíjet na stavbyvedoucí, přípraváře a mistry generálních dodavatelů staveb. Veřejné zakázky pro určené firmy – bohužel i u nás se velmi často můžeme setkat s úplatky a korupcí, obor stavebnictví bohužel nepatří mezi světlé výjimky. Ještě před samotným zahájením soutěží o veřejné zakázky velké stavební firmy tyto zakázky získávají, a to formou dohody, případně nátlaku na ostatní společnosti, zpravidla se jedná o honosné a veliké stavby. Tento způsob vyhrávání zakázek ovšem může být pro některé stavební firmy likvidační. Lepší možnosti

v zahraničí – obecně je u nás známo, a není to žádným tajemstvím, že na západě je vyšší životní úroveň než u nás, lepší pracovní podmínky a benefity. Z těchto důvodů hodně čerstvých absolventů škol zvažuje možnosti pracovat v zahraničí ihned po řádném dokončení studia, případně již během samotného studia. Tento trend se v poslední době stává velmi oblíbeným, a bohužel to platí i pro české stavebnictví.

3 Návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti

Z provedených analýz a jejich závěrů lze firmě XY doporučit několik možností a postupů, jak vylepšit její postavení na trhu v boji s konkurenčními podniky. Společnost nesmí polevit ve své snaze o vybudování si ještě lepšího know-how, než se jí podařilo do současné chvíle, snažit se stále zlepšovat nejlépe na všech pozicích a budovat si silné zázemí pro růst stabilnější firmy.

Při pohledu na tržní podíl firmy XY v České republice se nabízí doporučit získat více zakázek, ať už ve veřejném nebo soukromém sektoru, a tím zvětšit svůj celkový roční objem stavebních prací. Díky zvýšení objemů prací firma dosáhne na lepší cenové výstupy od svých subdodavatelů a výrobců materiálů, což přinese vlastní levnější cenové nabídky v tendrech na post generálního dodavatele. Vybudováním silnějšího a většího obchodního oddělení firma získá lepší informace o zadávacích podkladech a projektové dokumentace stavby pro snížení rizika možných pochybení v ceně. Nevýhodou získávání více zakázek je zvyšování počtu administrativních pracovníků a tím i nákladů.

Společnost hodně staví bytové domy a nové průmyslové a skladovací haly. Tvoří poměrnou část celkového objemu společnosti, proto je dobré v tomto trendu pokračovat. Doporučuji rozšířit okruh stávajících investorů o nové klienty a developery, a to nejlépe metodou word of mouth, která je nejlepší formou doporučení. Dále se aktivně účastnit různých seminářů zaměřených na stavitelství, propagovat společnost formou reklamních panelů, reklamou na internetu apod. Mezi negativní faktory u bytové výstavby patří vyšší náklady na reklamační oddělení a zdlouhavá česká legislativa pro vyřízení potřebných stavebních povolení a vyjádření dotčených orgánů. Z těchto důvodů může počet realizovaných projektů klesnout. Firma XY generuje významné zisky a nízké výrobní režie při výstavbě nových průmyslových a skladovacích hal a v tomto trendu by určitě měla také pokračovat a snažit se být proaktivní jako doposud.

Rovněž je dobré zvážit do budoucna rozšíření svých skladovacích ploch pro divizi železobetonu. Nyní, při velkém množství objemu prací, se velmi těžce skladuje dopředu nakoupený materiál a tím se zhoršuje prostor pro manipulaci a výrobu výztuže do betonu. Dalším doporučením je nákup technologických zařízení, např. koupě vlastních věžových jeřábů. Firma by si zajistila vlastní prvek pro přesun staveništních hmot a nemusela si tyto zařízení pronajímat, čímž vznikají náklady za pronájmy. Nevýhoda může být potřebné místo pro skladování jeřábů a cena za transport na sklad.

Další možností rozvoje podniku je prosadit se v projektech občanské vybavenosti, kam patří administrativní budovy. Jedná se o moderní budovy, které mají variabilní vnitřní dispozice, což umožňuje různá variantní dispoziční řešení dle potřeb nájemců a zároveň jsou vybaveny veškerými nezbytnými technickými rozvody a jsou většinou provozně méně náročné. Pro investory jsou takové projekty velkým lákadlem. Popřípadě zkusit jiné stavební projekty občanské vybavenosti jako jsou privátní kliniky, ale těchto projektů není příliš nebo se ucházet o veřejné zakázky, které mají ovšem velkou nevýhodu v příliš velké pracovní administrativní zátěži.

Účast na velkých projektech ve sdružení s jinou stavební společností se spíše nedoporučují. Tyto projekty se obvykle potýkají s velkými obtížemi např. dohoda se sdruženou firmou na rozdělení stavebních prací, určení vedoucího sdružení, rozdělení stavebních nákladů, platebních a smluvních podmínek, různé požadavky na výši zisků atd. Stavební společnosti a jejich zaměstnanci preferují stavět projekty pomocí svých týmů a od toho se může odvíjet i špatná komunikace ve sdružení, proto se spíše nabízí doporučení neúčastnit se projektů ve spojení s jinou konkurenční stavební firmou.

Dalším možným rozšířením aktivit podniku je založení vlastního developerského oddělení. Ze začátku provést jeden počáteční developerský projekt a postupně rozšířit na další developerské projekty. Klíčovým faktorem jsou dobře a vhodně koupené stavební parcely, kterých je nedostatek a jsou finančně nadhodnoceny. Mezi výhody těchto aktivit patří možná seberealizace vlastních myšlenek, nápadů, kreativních stavebních řešení aj. Dnešní doba nabízí potenciál využít investice do bytů, jak je obecně známo Češi si raději koupí vlastní bydlení, než aby si ho pronajímali a platili pronájmem někomu jinému hypotéku. Nevýhoda u developerských projektů je dlouhá doba od plánů projektu až po samotnou realizaci.

Firma XY má dobré vztahy se svými subdodavateli. Nabízí jim v současné době velmi dobré platební a smluvní podmínky, proto je vhodné co nejvíce tyto možnosti udržet. Jedná se o 30 dní splatnosti faktur po obdržení v papírové podobě na sídle společnosti, 5% na zádržné po dobu výstavby a dalších 5% na záruku většinou po dobu pěti let. Obvykle konkurence překlápí smluvní a platební podmínky s investory na své subdodavatele, ale firma XY si velmi dobře uvědomuje, že pro některé stavební firmy (subdodavatele) to může být likvidační, proto je jejich snahou vycházet jim vstříc a dokážou jim v případě další slevy (skonto) tyto pozastávky i prominout.

Závěr

V dnešní době převažuje nabídka práce před poptávkou, z toho vyplívá, že se stavební společnosti nemusí za každou cenu snažit zakázku vyhrát a mohou si vybírat o jakou zakázku mají zájem, boj s konkurencí není tak velký jako v období krize, kdy se firmy předháněly s nejnižší cenou, aby zakázku vyhráli a následně realizovali. Je nutné ovšem zdůraznit také další ovlivňující faktory jako působení dodavatelů, výrobců materiálů, politické vlivy našeho i okolních států, podnik jsou vystaveny téměř neustále rychlému vývoji technologií, náročnějšími investory, zákazníky, a hlavně globálními vlivy, které mohou ve velké míře ovlivnit stanovené strategie.

Cílem bakalářské práce je posoudit konkurenceschopnost firmy XY v oboru stavitelství, zhodnotit stávající konkurenční prostředí a navrhnout vhodná doporučení pro budování konkurenční výhody.

Teoretická část bakalářské práce obecně analyzuje mikro a makro prostředí, popisuje konkurenceschopnost, specifikaci stavebního trhu v České republice, jednotlivé analýzy konkurentů, konkurenční strategie společností na teoretické úrovni, což je následně využíváno pro praktickou část bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce se zaměřila na zhodnocení současné situace stavebnictví, představila stavební společnost XY, následně byly použity analýzy vnějšího prostředí jako situační analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a BCG matice, identifikovaly se dopady a změny, které mohou společnost v budoucnu potkat, dále byly provedeny analýzy konkurentů a analýzy klíčových faktorů se zajištěním silných a slabých stránek uvnitř firmy.

Na konci bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy, zhodnocení aktuálního trhu stavebnictví a situace ve společnosti a jsou představeny možnosti a opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti hlavně v sektorech výběru zakázek a cenové politiky, součástí této práce také bylo splnění stanovených cílů.

Závěrem lze prohlásit, že firma XY je stabilní společnost, která na sobě pracuje a snaží se zlepšovat, úspěšně se vypořádávat s konkurencí, dobrým přístupem k vlastím zaměstnancům a hledat nové příležitostí k vlastnímu podnikatelskému rozvoji.

Seznam literatury a zdrojů

Knižní zdroje

BÁRTA Vladimír, PÁTÍK Ladislav, POSTLER Milan. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Základy marketingu. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HULA, Richard C., REESE, Laura A., JACKSON-ELMOORE, Cynthia. Reclaiming brownfields. Routledge, 2012. ISBN-10: 1409449580

HAYES, Robert H., Operations, strategy, and technology: pursuing the competitive edge. WILEY, 2004. ISBN-10: 0471648655

MAGRETTA, Joan. Michal Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. [z anglického originálu … přeložila Irena Grusová]. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H: Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4642-5

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

Investiční web [online] [vid. 17. 4. 2019]. Dostupné z: https://www.investicniweb.cz/news-horsici-se-politicka-stabilita-cr-podle-pruzkumu-znepokojuje-investory/

Český statický úřad [online] [vid. 21. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

Podnikatel.cz [online] [vid. 29. 2. 2019]. https://www.podnikatel.cz/clanky/uverova-krize-nejvice-zasahuje-stavebnictvi/

Brownfieldy [online] [vid. 18. 5. 2019]. http://www.brownfieldy.eu

Český statický úřad [online] [vid. 11. 2. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr

České stavební standardy [online] [vid. 5. 5. 2019]. http://www.stavebnistandardy.cz/default.asp?ID=1

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online] [vid. 2. 6. 2019]. http://www.amsp.cz

Infoabsolvent.cz [online] [vid. 9. 4. 2019]. https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08

Mobilní domy Praha [online] [vid. 13. 4. 2019]. https://www.mobilnidomypraha.cz/hlavni-stranka

Seznam obrázků

Obr. 1 Zobrazení mikro-, a makro-prostředí podniku

Obr. 2 Struktura stavebního trh

Obr. 3 Působení vnějších vlivů stavebního trhu

Obr. 4 Subjekty na stavebním trhu

Obr. 5 Schéma SWOT analýzy

Obr. 6 Schéma Porterova modelu

Obr. 7 Schéma BCG matice

Seznam grafů

Graf 1 Podíly jednotlivých sektorů stavební výroby

Graf 2 Graf počtu registrovaných brownfieldů dle jednotlivých krajů za rok 2017

Graf 3 Graf stavební produkce v bytové výstavbě

Graf 4 Vývoj nezaměstnanosti v ČR

Graf 5 Vývoj počtu absolventů ve stavebnictví

Seznam tabulek

Tabulka 1 BCG matice

Tabulka 2 Příklady faktorů

Tabulka 3 Schéma konkurenčního prostředí

Tabulka 4 Hodnocení a sledování konkurentů

Tabulka 5 analýza SWOT