

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza konkurence a konkurenční postavení konkrétní
firmy**

**Competition analysis and competitive position of the selected
company**

Radana Polešáková

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Analýza konkurence a konkurenční postavení konkrétní firmy*“ vypracovala samostatně a pouze za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedení firmy Bögl a Krýsl, k.s., konkrétně dámám Ing. Šárce Sedláčkové a Kateřině Plechaté, za poskytnutí informací ke zpracování mé bakalářské práce.

Poděkování rovněž náleží i vedoucí mé práce Ing. Ditě Hommerové, Ph. D., MBA za ochotu a trpělivost.

Obsah	
Úvod.....	8
Vlastní práce	9
1 Konkurence	9
1.1 Konkurenční výhoda	10
1.1.1 Náklady	11
1.1.2 Hodnota zákazníka pro firmu	11
1.2 Prostředí podniku	11
1.2.1 Mikroprostředí	11
1.2.2 Makroprostředí.....	12
2 Strategická situační analýza.....	13
2.1 SWOT analýza	13
2.1.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)	14
2.1.2 Analýza vnitřního prostředí (silné a slabé stránky)	14
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	15
2.2.1 PEST analýza (makroprostředí).....	15
2.3 Analýza blízkého prostředí podniku	16
2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil (mikroprostředí).....	16
2.4 Analýza vnitřního prostředí.....	19
2.4.1 Finanční analýza	19
3 Marketingová strategie	21
3.1 Marketingový mix ve stavebnictví.....	22
3.2 Zahraniční obchod.....	23
4 Představení podniku, charakteristika Společnost BÖGL a KRÝSL, k.s.	24
4.1 Zahraniční obchod.....	24
4.2 Stavby.....	25
4.2.1 Pozemní stavby	25

4.2.2	Mostní stavby.....	26
4.2.3	Vodohospodářské a liniové stavby	26
4.2.4	Silniční a železniční stavby.....	27
4.2.5	Další stavby.....	27
4.2.6	Zahraniční stavby.....	28
4.3	Ekologické stavby	29
4.4	Větrné elektrárny.....	29
4.5	SWOT Analýza	30
4.5.1	Silné stránky	30
4.5.2	Slabé stránky.....	31
4.5.3	Příležitosti	32
4.5.4	Hrozby	32
5	Analýza konkurence	33
5.1.1	Firma Strabag a.s.	33
5.1.2	EUROVIA CS, a.s.	36
5.1.3	Metrostav a.s.....	37
5.1.4	Shrnutí SW analýzy vybraných konkurenčních firem.....	39
5.2	PEST analýza	40
5.2.1	Politicko právní prostředí.....	40
5.2.2	Ekonomické prostředí	41
5.2.3	Sociálně kulturní prostředí.....	42
5.2.4	Technologické prostředí	43
5.3	Porterův model pěti sil	45
5.3.1	Vstup nových konkurentů do odvětví.....	45
5.3.2	Dodavatelé	46
5.3.3	Substituty	46
5.3.4	Odběratelé.....	46

5.3.5	Stávající konkurenti	47
5.4	Marketingový mix	47
5.4.1	Výrobek	47
5.4.2	Cena	47
5.4.3	Distribuce.....	48
6	Návrhy na zlepšení konkurenčního postavení	49
	Závěr	51
	Seznam obrázků.....	54
	Seznam použitých zkratk	55
	Seznam použité literatury	56
	Internetové zdroje:	58
	Ostatní zdroje:.....	60
	Seznam příloh	61
	Přílohy.....	62

Úvod

Každá firma se snaží být co nejúspěšnější nehledě na to, ve které oblasti odvětví podniká. Konkurence a konkurenceschopnost jsou důležitými pojmy v tržním světě. Jejich význam s postupem let a s přibýváním konkurenčních firem nadále stoupá. Pro firmy je stále těžší a těžší udržovat si svou konkurenceschopnost a nadále ji ideálně zlepšovat. Každá firma by tedy měla znát co nejlépe své konkurenční prostředí a zároveň vnímat své přímé rivaly. V dnešním světě mají výhodu firmy, které dostatečně pružně a rychle zareagují na potřeby zákazníka, tedy dokážou uspokojit poptávku. Je důležité mít správně nastavené ceny za svou službu nebo výrobek tak, aby společnost dosahovala uspokojivého zisku a zároveň, aby zákazník neztratil zájem. Aby si společnosti udržely svou konkurenceschopnost, je potřeba provádění analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku.

Bakalářská práce se týká tématu analýzy konkurence a konkurenčního postavení vybrané firmy. Cílem práce je zhodnotit konkurenci a konkurenční postavení stavební firmy Bögl a Krýsl, k.s. a poskytnout návrhy, které povedou k jejímu zvýšení. Návrhy by měly vést ke zvýšení povědomí okolí o společnosti a zlepšit její postavení na trhu.

Společnost Bögl a Krýsl, k.s. je stavební firma sídlící v Praze, ale její centrála se nachází v Dobřanech u Plzně. Práce vypovídá o celkovém chodu firmy, ale především je zaměřena na dobřanskou centrálu. Společnost se zabývá především výstavbou mostů a silničním stavitelstvím. Dlouhodobě působí na poli výroby prefabrikátů, provádí montáže konstrukcí a těžbu kamene.

Pro zpracování této práce byla použita vhodná literatura z oblasti marketingu a analýzy konkurence. Hlavním zdrojem pro zpracování praktické části dat byly informace a interní dokumenty poskytnuté vedením společnosti Bögl a Krýsl, k.s., v Dobřanech. Hlavními poskytovateli informací byly Kateřina Plechatá a Ing. Šárka Sedláčková.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se věnuje vysvětlením důležitých pojmů z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a nástrojů pro analýzu všech prostředí firmy. Praktická část následně představí vybraný podnik, na kterém bude aplikována SWOT analýza. Dále bude provedena SW analýza nejbližších konkurentů firmy, PEST analýza týkající se okolí společnosti a na konec sestaven Porterův model pěti sil. Poslední část práce se bude týkat sestavených návrhů pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

Vlastní práce

1 Konkurence

Konkurence je proces, kde se střetávají zájmy různých tržních subjektů na různých typech trhů. Obecně je konkurence pojem znamenající projev hospodářské soutěže, soutěžení soupeření (Slovník cizích slov pro nové století). Konkurence je všeobecně velmi prospěšná, protože nutí subjekty neustále zlepšovat svůj produkt a zdokonalovat své postupy, technologie a další aspekty. Jedná se o vztah dvou a více subjektů. Stěžejní je konkurence z ekonomického hlediska, ale tento pojem má daleko širší záběr, a to v sociální, kulturní, etické i politické oblasti. Je velice důležité, aby podnik prováděl různé typy analýz a poznal svou konkurenci, protože díky poznání může být lepší a tím získá lepší postavení na trhu. Konkurenci můžeme dělit na straně poptávky, na konkurenci mezi poptávkou a nabídkou a na konkurenci na straně nabídky. Ta se ještě dělí dle mikroekonomů na cenovou a necenovou, dále pak na dokonalou a nedokonalou. V nedokonalé konkurenci hrají roli monopoly, oligopoly a monopolní konkurence. Stručně se v konkurenčním prostředí jedná o střet nabídky a poptávky. Mikroekonomie konkurenci definuje jako konkurenci napříč trhem. To znamená buď jako boj mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. Podstatou konkurence firem je jejich konkurenceschopnost. Aby firma mohla být konkurentem, musí disponovat konkurenčním potenciálem. Aby konkurent mohl vůbec vstoupit do konkurenčního vztahu, musí projevit tzv. konkurenční zájem. Rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností je ten, že být pro jinou firmu konkurencí znamená konečný výsledek, ale konkurenceschopnost je potenciálem firmy. [8]

Pojem konkurenceschopnost má mnohá pojetí. Dvořáček a Slunčík ji vysvětlují jako schopnost podniku nabízet svým zákazníkům služby a zboží, které budou schopny obstát v konkurenčním prostředí, a to na národní i mezinárodní úrovni. Konkurenceschopnost vypovídá o postavení firmy na trhu a je zároveň jedním z faktorů, který vypovídá o úspěšnosti firmy. [2]

Konkurence na straně poptávky

Je-li poptávka vyšší než nabídka, vede tato situace ke zvýšení cen produktů. Každý zákazník chce koupit co nejvíce produktů za co nejnižší cenu, kde svou roli hraje samozřejmě i vysoká kvalita.

Konkurence na straně nabídky

Každá firma chce prodat své produkty za co nejvyšší cenu, s co nejnižšími náklady. Hlavním cílem je dosažení zisku, ale firma se snaží i o posílení podílu na trhu. Čím vyšší podíl na trhu podnik má, tím v podstatě oslabuje své potenciální konkurenty. Pokud je nabídka nižší než poptávka, vede to ke snížení ceny produktu. Podstatou cenové konkurence je konkurenční boj v rámci tvorby cen a tím získat co nejvíce koupěschopných zákazníků. Necenová konkurence je naopak založena na získání zákazníka jinými metodami. Například kvalitou produktů, diferenciací výrobků, nová image apod. V reálném světě jde vždy o kombinaci obou forem.

Dokonalá konkurence reálně neexistuje, nejvíce se jí trh, pokud je ve hře hodně prodávajících a kupujících a podmínky pro obě strany jsou co nejvíce vyrovnané. Dokonalá konkurence se ještě dále dělí na tři formy. Monopolní konkurence se vyznačuje volným vstupem na trh, kdy jeden výrobek prodává mnoho výrobců. Oligopol se vyznačuje pouze malým počtem prodávajících a monopol je pouze jeden dodavatel dodává výrobek zákazníkům. [8]

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Firmy, vystupující jako nabízející, chtějí prodat své výrobky či produkty s cílem dosáhnout co nejvyššího zisku. Poptávající, což jsou zákazníci, chtějí získat daný produkt s co nejvyšší kvalitou, ale co nejnižší cenou. Výsledkem je kompromis mezi nabídkou a poptávkou. [11]

1.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je stěžejní prvek výkonnosti podniku na trzích, kde probíhá konkurence. (Porter, 1994, s. 15)

Vzniká díky výkyvům v poptávce, kdy jeden podnik nedokáže z nějakého důvodu uspokojit současnou poptávku, proto mohou další podniky využít takové situace a vytvořit tak svou konkurenční výhodu na trhu. Taková výhoda může vznikat v podobě nižších cen produktů než u stávajících konkurentů nebo využití dalších výhod. Dle Portera jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Což je schopnost odlišovat se nějakým způsobem od ostatních, ať už přímo v podobě výrobku nebo třeba poskytování jiných výhod.

Konkurenční výhoda by měla být ve výsledku trvale udržitelná a byla schopna odolat vývoji v daném odvětví. [11]

1.1.1 Náklady

Mnoho podniků se v rámci konkurenční výhody zaměřuje na strategii nízkých nákladů. Nejčastěji se nákladové analýzy zaměřují na výrobní náklady, jejichž snižování patří mezi cíle podniku. Pro firmu je důležité umět odhadnout postavení konkurenčních podniků z hlediska nákladů, což je základní krok pro určení vlastního postavení mezi konkurenty.

1.1.2 Hodnota zákazníka pro firmu

Hodnota zákazníka se skládá z kvalitativních a kvantitativních kritérií. Mezi kvantitativní cíle firmy, pro které má zákazník význam, patří ekonomická jistota firmy. Sem řadíme zisk, dosažený obrát, apod. Mezi cíle firmy obecně nepatří pouze zisk, ale i zajištění si co největšího podílu na trhu. Kvalitativní kritéria mají za cíl, aby si zákazník vybudoval vztah k firmě, ze kterého vyplývá loajalita, věrnost a zajištění opakovaných obchodních vztahů. Spokojený zákazník může poskytnout pro firmu potřebné kladné reference, které by jí mohly přivést další potenciální nové klienty. [14]

1.2 Prostředí podniku

Prostředí podniku se v literatuře nejčastěji dělí na mikroprostředí podniku a makroprostředí podniku.

1.2.1 Mikroprostředí

Vnitřní prostředí podniku - jedná se o organizaci a vztahy v konkrétním podniku. Ovlivňuje ho vedení, technologie využívaná k chodu, finanční zdroje. Znalost vnitřního prostředí podniku má velký význam pro obhájení konkurenční výhody vlastního podniku. Do vnitřního prostředí se zahrnuje:

- a. vrcholový management
- b. servisní procesy
- c. vnitropodnikové útvary [4]

Blízké prostředí podniku

Blízké prostředí je tvořeno přímým okolím podniku, což jsou dodavatelé, zákazníci, konkurence a substituty. Podnik tyto složky nemůže přímo řídit, ale může je ovlivňovat různými bonusy, cenovými zvýhodněními apod. Do nejbližšího okolí podniku patří:

- a. dodavatelé a odběratelé
- b. konkurenční podniky
- c. substituční produkty
- d. vládní organizace
- e. zaměstnanci podniku
- f. finanční instituce [4]

1.2.2 Makroprostředí

Jedná se o vzdálené prostředí podniku, tudíž ho podnik nemůže ovlivňovat ani řídit. Musí se tedy spoléhat na zdroje, jako je internet, průzkumy, obchodní údaje a informace poskytnuté z médií. Mezi aspekty vzdáleného prostředí patří následující:

- politické prostředí
- právní prostředí
- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní podmínky
- technologické podmínky
- kulturně-sociální podmínky [4]

2 Strategická situační analýza

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence projevuje. (Porter, 1994, s. 19) Má za úkol vybudovat stabilní postavení vůči ostatním podnikům pohybujících se ve stejném odvětví. Pro tvorbu strategie je nutné položit si otázky, jaké příležitosti podniku nabízí současná struktura trhu a technologií, v jaké pozici se dnes nachází samotný podnik a kam by chtěl podnik směřovat. Situační analýzy se využívá pro zkoumání faktorů konkurenceschopnosti. Podnik provádí analýzu ve vztahu k vnějšímu prostředí a ke vztahu k vnitřnímu prostředí. Porter situační analýzu dělí na externí analýzu prostředí a interní analýzu prostředí. [5]

Dvořáček a Slunčík dělí okolí podniku na vnitřní a vnější. Vnější okolí pak ještě dělí na mikrookolí a makrookolí podniku. [2]

Kotler popisuje výstup situační analýzy následovně: *Situační analýza předkládá informace o trhu, postavení produktu, konkurenci a distribuci. Zahrnuje popis trhu, který definuje trh včetně tržních segmentů. Zabývá se velikostí trhu i jeho jednotlivých segmentů v několika posledních letech a poté se věnuje potřebám zákazníků a faktorům v tržním prostředí, které mohou mít vliv na jejich nakupování* (Kotler, 2007, s.109). Mezi hlavní přínosy situační analýzy patří rozpoznání vývoje trendů na trhu, dále pak podniku pomohou vyvarovat se minulých chyb. (Veber a kol. 551) [16]

2.1 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která se zabývá zkoumáním silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku a dále sleduje příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) v okolí podniku. SWOT analýza je nástrojem pro sledování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Obecně se udává, že silné a slabé stránky přímo souvisí s vnitřním prostředím podniku a jeho strukturou. *Rozborem silných a slabých stránek podniku lze analyzovat jakékoli činnosti uvnitř podniku- z pohledu marketingu, kupříkladu produkt, komunikaci, distribuci, cenu, zákazníky atd.* (Kašík Milan, Havlíček Karel, 2009, str. 45). Naopak příležitosti a hrozby, které jsou dány vnějším prostředím a ta je nemůže přímo ovlivnit.

Výsledkem SWOT analýzy je zhodnocení postavení firmy. Díky analýze firma ví, v čem jsou její silné stránky, kterých může využít pro svou konkurenceschopnost.

Naopak každý podnik má své slabiny, na kterých je potřeba zapracovat. Podnik by měl z analýzy zjistit a využít nabízených příležitostí v oboru a zároveň se dopředu zabývat hrozbami, které by mohly ovlivnit chod podniku. Včasné opatření mohou mít za následek, že přicházející hrozby firmu nemusí příliš ovlivnit. [6]

2.1.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Při analýze příležitostí a hrozeb je důležité sledovat mikro i makrookolí. Příležitosti mohou pomoci firmě rozvíjet svou konkurenční výhodu a zlepšit její postavení na trhu. Marketingová příležitost spočívá v zájmu a potřebě kupujícího, které firma chce uspokojit za předpokladu dosažení zisku. Marketingové příležitosti přicházejí dle Kotlera ze tří zdrojů. První zdroj je nabídka produktu, který není k dostání na trhu. Zde převládá potřeba nad zájmem. Druhý zdroj spočívá v nabídce stávajícího výrobku, který je něčím inovován. Posledním zdrojem jsou návrhy zákazníků, jaké produkty by si přáli. Často se stává, že na trh přijde díky této poslední metodě nový výrobek. Hrozby naopak mohou podniku uškodit a sám podnik je nemůže ovlivnit. Příkladem hrozeb mohou být různé druhy státní regulace, pomalý růst v daném odvětví, vstupy nových konkurentů do odvětví, přetrvávající ekonomická krize a podobně. Ohrožením pro podnik je i to, pokud konkurent vyvine lepší technologii nebo přímo kvalitnější a například i cenově výhodnější produkt. Pro menší podniky jsou rizikem i vyšší náklady, které podnik nemůže ovlivnit. [6]

2.1.2 Analýza vnitřního prostředí (silné a slabé stránky)

Oproti vnějšímu prostředí stojí vnitřní prostředí firmy, které může firma ovlivnit díky uvědomění si, jakými silnými a slabými stránkami disponuje. Pokud firma nalezne atraktivní příležitosti, musí být ideálně schopna jich i využít. Proto musí zhodnotit a podporovat své silné stránky a naopak eliminovat slabé. Silnými stránkami podniku může být například vnitřní kultura firmy, do které patří vztahy mezi zaměstnanci, pracovní prostředí atd. Důležitým faktorem je pověst společnosti, která se také řadí do vnitřního prostředí, protože se přímo týká podniku a ten by se měl snažit co nejvíce ji vylepšit. Ve výrobě je důležité vybavení podniku, kapacita a technologické dovednosti. Dále mezi silné stránky může patřit flexibilita či znalost trhu, odborný zaměstnanecký kolektiv. Každý podnik má svá specifika. Jako příklad slabých stránek může být vysoká zadluženost podniku, nedostatek zaměstnanců, nízké využití IT technologie a další. [6]

SWOT analýza upozorňuje podniky na možnost dalšího vlastního vývoje a na druhou stranu poukazuje na další možné nástrahy a konkurenty. Nevýhodou je, že nepřikládá konkrétním částem váhy. Kombinací těchto čtyř faktorů vzniká možnost zvolit různé typy strategií vycházejících ze SWOT analýzy. Veber a kol. uvádí čtyři možné zjednodušené přístupy.:

Přístup S-O: Využít silné stránky a příležitosti v okolí

Přístup W-O: Za pomoci příležitostí se snažit eliminovat hrozby

Přístup S-T: Využít silné stránky pro eliminaci hrozeb

Přístup W-T: Snaha vyřešit nepříznivou situaci i za cenu likvidace části organizace [17]

2.2 Analýza vnějšího prostředí

2.2.1 PEST analýza (makroprostředí)

Jednou ze základních metod zkoumání vnějšího prostředí je analýza PEST. Její název vychází z počátečních písmen jednotlivých oblastí průzkumu. Zkoumá politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologické faktory. Vychází z vnějších faktorů, které nemůže ovlivnit, ale pro další vývoj podniku je velice důležité tyto oblasti znát, jak se vyvíjí v čase. V některé literatuře se uvádí navíc ještě ekologické prostředí. Jednotlivé faktory jsou vzájemně provázané a ovlivňují se.

2.2.1.1 Politicko- právní prostředí

Podnik se zabývá i příležitostmi či hrozbami, které mu nabízí současné právní a politické prostředí. Záleží mu například na formě dotací prostřednictvím Evropské unie či vládního systému v České republice. Důležitou informací pro podnik je i stabilita politického systému, dále možnost rozšiřování svého působení v odvětví, kam patří nákup pozemků, výběr obchodních partnerů, ale například i clo uvalené na zboží vyvážené do zahraničí a naopak dovoz. Mezi právní souvislostí patří například řešení případných sporů se zahraničními partnery, rozdělení zisku apod. [4]

2.2.1.2 Ekonomické prostředí

Podnik se musí zabývat i ekonomickou stránkou prostředí. Jedná se o důležitou složku, kde se zkoumá například vývoj HDP v České republice, ale i zejména vývoj HDP v partnerské zemi. Rizikovitost obchodování v různých zemích světa zaznamenává francouzská společnost COFACE, která země řadí do několika kategorií dle míry rizika.

Dále ekonomické prostředí zkoumá míru inflace, vývojem investic v domovské i partnerské zemi, vývojem nezaměstnanosti a dále spotřebou domácností. Důležitá je pro podnik ekonomická stránka vývoje v daném oboru, ve kterém působí. [5]

2.2.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

V rámci analýzy tohoto prostředí se zkoumá například demografický vývoj obyvatelstva, což znamená například pokles či nárůst počtu narozených lidí. Dále se zabývá životním stylem obyvatelstva, jeho vzděláním a zvyklostmi. Analýza sociálně-kulturního prostředí ukazuje podniku, zda má smysl investovat v dané oblasti. Pokud by byl postoj obyvatelstva negativní či by například investice nezapadala do kulturních zvyklostí obyvatel, měl by podnik přistoupit na nějakou alternativu nebo nějakým způsobem změnit koncept svého projektu. [4]

2.2.1.4 Technologické prostředí

Jednou z výhod konkurenčního boje mezi podniky může být i to, jakou technologii podnik využívá. Ať už se jedná o stavební stroje, vyspělou IT technologii nebo další aspekty. Každý podnik by měl umět využít inovačních trendů současnosti, a co nejvíce využít potenciálních nových technologických možností. Vše souvisí s vyspělostí dané země a rychlostí technologických změn. Podnik, který bude využívat nových technologií, bude mít lepší postavení pro přežití v konkurenčním prostředí a může mít tak výhodu oproti podnikům, které budou využívat zastaralé technologie. [4]

Claire Capon například definuje technologické prostředí takto: *Technologický vývoj ovlivňuje velikost a rychlost změny, které organizace musí čelit. Technologické zázemí firmy ovlivňuje její schopnost uspokojit potřeby svých zákazníků. Mezi technologickou podporu podnikání patří sofistikované počítačové hardware a software* (Capon, 2009). [1]

2.3 Analýza blízkého prostředí podniku

2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil (mikroprostředí)

Model slouží podniku pro představu o konkurenčním prostředí, a také analyzuje, jaké síly v jeho okolí na něj působí.

2.3.1.1 Vstup nových konkurentů do odvětví

Noví konkurenti mohou mít usnadněný vstup do odvětví, pokud není finančně náročný a pokud reakce stávajících konkurentů nebude nijak výrazná a tudíž novému podniku nebude nic bránit ve vstupu na trh. Dále novému subjektu může pomoci neexistence legislativní ochrany stávajících podniků v oboru nebo například není vyžádána žádná licence apod. Tomek navíc uvádí, že je potřeba analyzovat tržní bariéry, jako je potřeba zkušenosti (zejména ve výrobním procesu), umístění firmy, obsazenost prodejních kanálů, apod. [14]

Zdeněk Mikoláš uvádí dva typy bariér vstupu do odvětví. Prvním typem je bariéra strategická, kde se všechny stávající firmy snaží o to, aby byl trh v daném oboru pro nově přichodící neatraktivní. Jedná se o strategii v oblasti cen nebo nově použité technologie, kterou do té doby zadržovaly. Druhým typem je bariéra strukturální, která spočívá v nedostatečné výrobní kapacitě pro dosažení rozumných nákladů, nedostatek zkušeností, omezený nebo žádný přístup k distribučním kanálům a v neposlední řadě hrají významnou roli nezbytné investice. [8]

2.3.1.2 Dodavatelé

Důležitým faktorem je také schopnost dodavatelů ovlivnit cenu a množství dodávaného produktu. Pokud například nabízí patentované výrobky nebo neexistuje alternativní produkt. Jejich moc roste s dodáváním jedinečných výrobků a jejich vliv na vývoj kvality konečného výrobku. Dodavatelská vyjednávací moc roste i podle toho, jako moc je pro podnik jeho výrobek či produkt důležitý. Dodavatelé mají oproti zákazníkům více možností pro určování podmínek, kterými se pak odběratelské firmy musí řídit. Kromě prodeje jedinečných výrobků také záleží na dodávkách polotovarů, které jsou zásadní pro kvalitu konečného produktu. Jejich moc také roste pokud jsou investice pro možnost změny dodavatele příliš vysoké.

2.3.1.3 Substituty

Pokud existuje substitut k danému produktu, který je například cenově atraktivnější nebo náklady na přechod k substitutu jsou nízké, jedná se pro daný podnik o hrozbu. Zejména pokud je poměr kvalita a cena výhodnější. Důležitým faktorem je také citlivost zákazníka na cenové změny. Nebezpečí je tím vyšší, čím je větší pružnost zákazníka a čím je jednodušší přechod od produktu firmy k substitutu.

2.3.1.4 Odběratelé

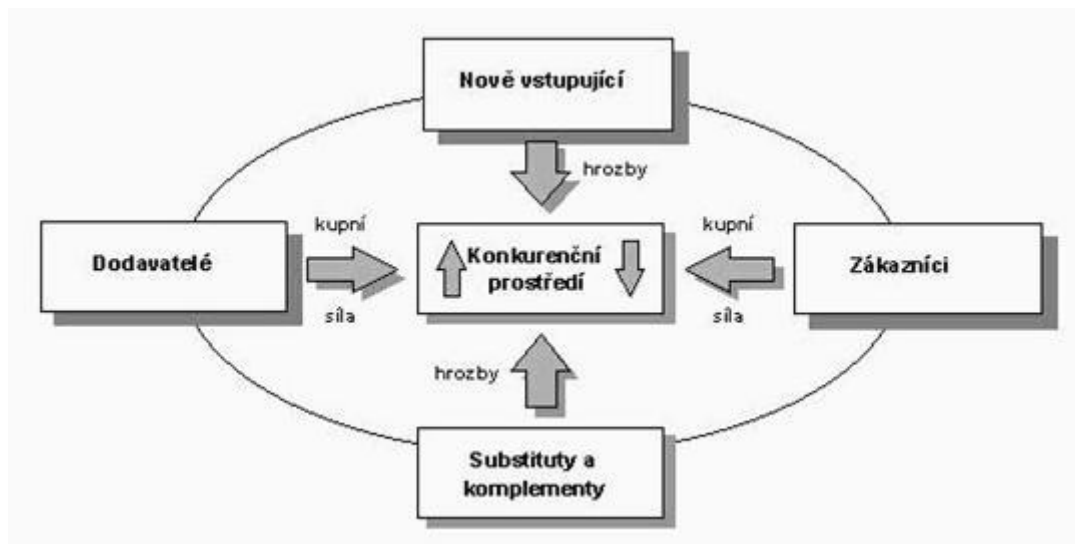
Skupina zákazníků má velkou vyjednávací sílu, jestliže jednotlivý zákazník objednává nebo odebírá velké množství výrobku/ produktu daného podniku. Zákazníci mnohdy mohou vyjednávat o ceně za produkt, pokud mají pocit, že u jiného dodavatele mohou pořídit stejný nebo podobný produkt za lepších podmínek. Velká vyjednávací síla souvisí také s možností nasbírat dostatek informací a tím snadněji vybrat vhodného dodavatele. Většího vlivu odběratelé dosáhnou, pokud je jejich počet relativně malý, tudíž se mohou například domluvit v prosazování svých vlastních zájmů. Malý počet zákazníků oproti velkému množství produktů může zlepšit vyjednávací sílu v oblasti ceny a podmínek pro dodání zboží. Stupeň vyjednávací síly odběratele souvisí i s počtem konkurenčních firem v daném odvětví. Pokud je na trhu více konkurentů, může si zákazník vybrat a má více prostoru pro vyjednávání. Posledním podstatným faktorem je citlivost zákazníka na kvalitu výrobku. Každý zákazník je jiný, a pokud mu více záleží na kvalitě, bude mít výhodu firma, která preferuje kvalitní produkty a uplatňuje systémy řízení jakosti.

2.3.1.5 Stávající konkurenti

Pokud je na trhu několik stabilních konkurentů, kteří jsou přibližně stejně silní v oblasti konkurenceschopnosti, mohou novým subjektům bránit ve vstupu do odvětví. Čím je koncentrace firem ve stejném oboru vyšší, tím je ostřejší i konkurenční boj. Pokud hrozí vstup nového konkurenta, firmy často sjednávají vzájemné dohody, aby takovému vstupu zabránily. Dalším faktorem pro vstup nové konkurence je velikost trhu. Pokud je trh větší, vede taková situace k oslabení konkurence. Menší trh je naopak stabilnější a vede k vytlačení nové konkurence. [7]

Intenzita konkurence v odvětví je tím vyšší, o co je růst v odvětví pomalejší, a podniky jsou motivovány ke konkurenčnímu boji. Při vstupu nových konkurentů mohou být bariéry nízké, ale to platí i naopak, bariéry ve výstupu stávajících firem v odvětví mohou být vysoké. Například právním omezením, nepřevoditelností zařízení apod. V oblasti konkrétního oboru je třeba porovnávat mnoho faktorů, aby podnik mohl odolávat nejlépe převyšovat stávající konkurenci. Příkladem může být pracovní potenciál, kvalifikovanost pracovníků, know-how, cenová strategie, marketingové aktivity a další. [9]

Obrázek 1: Porterův model 5 sil



Zdroj: [31]

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zaměstnanci, financemi podniku a materiálovými zdroji. Faktory vnitřního prostředí mohou být podnikem přímo ovlivňovány a manažery řízeny. Mezi faktory, které jsou analýzou vnitřního prostředí hodnoceny, patří realizace strategických cílů, schopnosti a finanční situace firmy, lidské zdroje, infrastruktura firmy, image, hodnocení silných a slabých stránek atd. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny podle velikosti vlivu na budoucí prosperitu podniku.

2.4.1 Finanční analýza

Důležitou roli v poskytování cenných informací hraje finanční analýza. Poskytuje cenné informace o finančním prostředí firmy a dále hodnotí současnou i minulou finanční situaci. Výstupem analýzy je odpověď, jak podnik hospodařil s financemi v minulosti a jak se situace změnila do současnosti. Ukazuje, kde jsou pozitiva a negativa finanční situace podniku. Mezi finance řadíme kapitál, likviditu, finanční toky, zdroje a jak s nimi může podnik disponovat.

Ve strategickém managementu lze výstupů finanční analýzy využívat při vyhodnocování predikovaného budoucího ekonomického vývoje, lze analyzovat ekonomické dopady jednotlivých strategií a vyhodnotit z nich nejlepší variantu.

Finanční analýzou lze z ekonomického hlediska zdůvodnit výhodnost a nákladnost připravovaných projektů

Podstatou analýzy je vypočítání správných ukazatelů, které vypovídají o zkoumané realitě, a lze z nich vyvodit logickou interpretaci. Ukazatele podnik získá z výchozích dat, která jsou vyjádřena různými veličinami, jako jsou peněžní jednotky, procenta, v jednotkách času, apod. Všechna data jsou kvantitativními údaji, lze je tedy vyjádřit v číslech. Naprostou většinu z nich podniku poskytují účetní výkazy finančního a vnitropodnikového účetnictví a jejich finální výstupy - výroční zprávy, informace finančních analytiků a manažerů podniku, ekonomické statistiky, podnikové statistiky, cenové a nákladové kalkulace a prognózy. Nejdůležitější součástí finanční analýzy jsou data. Nejpodstatnějším zdrojem dat jsou již zmíněné účetní výkazy, které jsou součástí účetní závěrky. Mezi tyto výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. [12]

Rozvaha

Rozvaha je významnou složkou účetní závěrky podniku a je jedním z povinných výkazů, které musí podnik sestavovat na konci účetního období. Zachycuje stav majetku a kapitálu podniku. Rozvahu členíme na aktiva a pasiva. Aktiva jsou v podstatě majetek podniku a dělíme je na stálá aktiva (kam patří dlouhodobý majetek), oběžná aktiva (pohledávky a zásoby) a ostatní aktiva. Zdroje financování podniku nazýváme pasiva. Jedná se o kapitál podniku. Pasiva se dělí na vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva. V rozvaze musí platit tzv. bilanční rovnice, která říká, že aktiva a pasiva si musí být rovna. Aktiva vypovídají o majetku, který podnik vlastní a pasiva odpovídají na otázku, čím je majetek podniku financován.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty se vztahuje k určitému období a jeho výsledkem je ukazatel, jak firma za dané období hospodařila. Jinak lze říci, že tento výkaz ukáže podniku, jakého hospodářského výsledku dosáhl za sledované účetní období. Výsledkem může být buď zisk, nebo ztráta. Hospodářský výsledek je uveden v rozvaze na straně pasiv ve vlastním kapitálu.

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele slouží k rychlému vytvoření přehledu o základních finančních charakteristikách daného podniku. S jejich pomocí je možné učinit určité

mezipodnikové srovnávání nebo srovnání s obecným průměrem. Na základě toho, co chce podnik zjistit, si musí zvolit vhodné poměrové ukazatele.

Podle Synka jsou nejčastěji používanými ukazateli:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele využití aktiv
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele výnosnosti
- Ukazatele tržní hodnoty a rizika [13]

V této práci není finanční analýza předmětem zkoumání, přesto jsem považovala za důležité zmínit ji jako prostředek pro šetření vnitřního prostředí firmy.

3 Marketingová strategie

Marketingová strategie vychází s vlastních cílů podniku. Vlastníci stanovují střednědobé a dlouhodobé cíle, podle kterých se následně utváří strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Mezi cíle podniku většinou primárně patří dosažení co nejvyššího zisku a návratnost vlastního kapitálu. Dalším neméně důležitým cílem je postavení na trhu a dosažení co největšího podílu. Po vlastnických cílech následují cíle manažerské. Mezi něž patří naplnění strategických finančních ukazatelů, realizace investičních aktivit, implementace nových cenových strategií a získání konkurenčního podílu v delším časovém horizontu. Marketingové strategie se dělí na produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii. Všechny tyto kategorie spolu přímo souvisí a navzájem se mohou ovlivňovat. Důležité je si uvědomit, co vlastně znamená pojem marketing. Mnoho lidí si pod ním představuje pouze reklamu, ale to je jen omezená část marketingu. Tomek ve své publikaci například využívá citace Philipa Kotler, jenž říká: *„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktu s ostatními.“* [15]

Marketingová koncepce stojí na čtyřech základních pilířích: 1. Definice cílových trhů:

Firma si musí vybrat trh, na kterém chce působit, a pro něj pak vytvořit vhodnou marketingovou koncepci.

2. Definice potřeb zákazníka

Podnik se musí zaměřit na potřeby zákazníka. Proto se provádí různé průzkumy, díky kterým si podnik udrží stávajícího zákazníka a získá nového.

3. Koordinace marketingu s ostatními odděleními

Marketing musí být součástí ostatních oddělení v podniku, přestože je mu věnováno samostatné oddělení. Menší společnosti mají často marketingovou část přímo spojenou s jiným oddělením.

4. Soustředění na zisk jako cíl

Primárním úkolem většiny firem je dosažení zisku pro další rozvoj společnosti. [7].

Ve své práci se detailním rozbohem marketingu jako takovým příliš nezabývám, ale je nutné ho zmínit, protože ve většině podniků hraje přímo klíčovou roli. Ve firmě, kterou jsem si pro svou práci vybrala, ovšem marketingovou koncepci příliš rozvinutou nemají.

3.1 Marketingový mix ve stavebnictví

Marketingový mix ve stavebnictví se vyznačuje určitými specifiky.

Produkt

Pro stavební podniky je produktem stavba čili dílo. Jedná se o základní pilíř marketingového mixu. Stavba je zahájena na základě přání a potřeb zákazníka a za předem domluvenou cenu. V případě, že se jedná o investora, mluvíme o zakázkovém výrobku. Většinou bývá stanoven i mezní termín dokončení takového díla. U stavby a realizace projektu vždy platí, že je realizována dle projektové dokumentace.

Při vzniku každé stavby, hrají roli tři základní oblasti architektury, projektování a výstavby. Stavba je tedy chápána jako komplexní výrobek. V první oblasti se řeší záměr investora, vzhled a umístění stavby. Do druhé oblasti se řadí podmínky pro realizaci stavby, jako územní rozhodnutí, stavební povolení apod. Poslední oblastí je samotná realizace stavby, kterou má na starost určená stavební firma. Ta může ovlivnit velikost nákladů, časovou lhůtu a další náležitosti, které ovlivňují stavbu.

Cena

Pomocí ceny se posuzuje, zda investor přijme nabídku nebo nikoliv. Při sestavování konkrétní výše ceny v soutěžní nabídce je třeba brát v úvahu momentální situaci na stavebním trhu, například jaká je velikost poptávky v regionu apod. Na základě faktorů ovlivňujících výšku cen pak vzniká několik typů stanovení cen

Nabídková cena – je faktorem soutěžní nabídky

Smluvní cena – jedná se o cenu již dohodnutou mezi dodavatelem a investorem

Kalkulační cena – podle kalkulace nákladů

Běžná tržní cena – výše je ovlivněna situací na trhu

Segmentační cena – podle segmentu, kam chce firma expandovat

a další typy stanovení cen

Distribuce

Stavební výroba probíhá na rozdíl od ostatní výroby přímo na místě, kde probíhá výstavba. Výroba díla probíhá přímo na konkrétním místě určení, nejedná se tedy o klasický přesun výrobku k zákazníkovi. Je nutné zajistit funkční přepravu materiálu a techniky pro zhotovení stavby. Je důležité, aby v rámci distribučního procesu byl výrobek v požadované kvalitě, typu a čase. [10]

3.2 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod je pro firmu významný krok vpřed. Pokud se jí podaří uzavřít kontrakt na nějakou zahraniční zakázku, otevírají se další možnosti pro vývoj firmy a upevnění postavení na trhu. Pokud začne firma přijímat zakázky i v zahraničí, je velice důležitá informovanost o zemi, kde bude daný projekt realizovat. Důležitým faktorem je finanční situace země, možnost dohodnutí se na kompromisech a dále hlavně spolehlivost jak ze strany odběratele (zákazníka) tak ze strany podniku, který musí být naprosto spolehlivý ve svých dodavatelských službách a dále mít snahu o splnění dohodnutých cílů v určeném termínu. Pro firmu, která začíná nějakým způsobem jednat se zahraničím, je nutné mít dobrý marketingový plán. Pro získání zakázky je důležité mít konkurenční výhodu nad jinými firmami podnikajícími ve stejném oboru, to znamená důvod, proč by si daný zákazník měl najmout právě tuto konkrétní firmu.

Dalším důležitým faktorem je mít personální a finanční zázemí. Obchodování v zahraniční zemi je poměrné náročné na finance a samozřejmě čas. Je potřeba, aby měl podnik dostatečně personálních zdrojů, to jsou například obchodní zástupci, dále lidé, kteří budou určeni ke komunikaci se zákazníkem v zahraničí a odpovědné osoby, které budou mít na starosti kontrolu realizovaného projektu. [4]

4 Představení podniku, charakteristika Společnost BÖGL a KRÝSL, k.s.

Obrázek 2: Logo firmy



Zdroj: [25]

Společnost byla založena v roce 1993 spojením se zahraničním partnerem Max Bögl Bauunternehmung GmbH und CO KG. Ředitelem české pobočky v Dobřanech je Josef Krýsl. Jedná se o stavební firmu, která se zaměřuje především na mostní a silniční stavitelství a dlouhodobě působí na poli výroby prefabrikátů, montáže ocelových konstrukcí a těžby kamene. Obecně lze říct, že se firma zabývá stavbami všeho druhu, jejich udržováním a hornickou činností. Podnikovou strategií je od počátku zavádění nových technologií a dále určování racionálních cílů ve výrobním a organizačním procesu. Za dobu svého působení si podnik získal významné postavení na českém a v současné době i zahraničním trhu, o čemž svědčí dobré reference a široká škála uskutečněných projektů. Centrála společnosti se nachází v Dobřanech u Plzně. Odštěpný závod sídlí v Ostravě.

4.1 Zahraniční obchod

Slovensko

Na Slovensku začala firma spolupracovat se společností SEMOS s.r.o., která sídlí v Prešově. Hlavním účelem bylo zajištění pracovníků pro stavby realizované v zahraničí a v České republice. Jelikož se spolupráce osvědčila, vznikla v roce 2006 pobočka firmy BÖGL a KRÝSL v Prešově. Prvním projektem pobočky byla spolupráce na projektu výstavby obchvatu ve městě Oravský Podzámok na rychlostní komunikaci R3. Pobočka se zde stala členem vítězného sdružení s investory a obchodními partnery tří mostních objektů. Společnost dále v roce 2006 otevřela kancelář se sídlem v hlavním městě Slovenské republiky, Bratislavě. Důvodem otevření obchodního úseku bylo zlepšení komunikace s investory a obchodními partnery. V současné době je na pobočce zaměstnáno 50 kmenových zaměstnanců.

Polsko

Společnost expandovala na polský trh v roce 2004 v rámci snahy uplatnění se v oblasti výstavby dálnic a mostů u dalších členských států Evropské unie. Jako jedné z prvních českých firem se podařilo založit v Polsku společnost BÖGL a KRÝSL, s.z.o. se zastoupením české i polské strany. Nedlouho na to bylo v Polsku založeno české zastoupení společnosti BÖGL a KRÝSL, k.s. pod polským názvem BÖGL a KRÝSL, odział w Polsce. Mezi největší projekty patří výstavba obchvatu města Ústravně v katastru katovického vojvodství. Projekt byl uzavřen pod částkou 3, 476 mil. EUR a z části byl financován z prostředků fondu PHARE. V rámci projektu byly postaveny čtyři mosty s železobetonovou nosnou konstrukcí, propustky a ochranné protihlukové stěny. Dále byla vybudována dešťová kanalizace, vozovka z asfaltového betonu a betonových kostek včetně osvětlení a signalizace. Mezi další projekty v Polsku patří stavba opěrných stěn, výstavba komunikací a chodníků včetně inženýrských sítí a rekonstrukcí kanalizačních sítí. [34]

4.2 Stavby

4.2.1 Pozemní stavby

Nejmladším typem staveb, kterému se společnost Bögl a Krýsl, k.s. věnuje, jsou pozemní stavby. Aplikuje zde své zkušenosti z dopravního stavitelství. Proto se úspěšně rozvinula skupina pozemního stavitelství s hlavním zaměřením na občanské stavby, ale i na stavby souvisejících se stavbou velkých celků ekologických nebo liniových staveb. Jen pro vysvětlení, mezi pozemní stavby řadíme výstavbu různých hal, budov, domů, komunikací a dalších objektů. Liniové stavby jsou potom takové, kde převládá jeden rozměr. Například délka značně převládá nad šířkou apod. Logicky sem tedy patří komunikace a dráhy. Firma nabírala své zkušenosti výstavbou v Plzni a následovala další místa v západních Čechách.

Obrázek 3: Náměstí v Bechyni



Zdroj: [21]

4.2.2 Mostní stavby

Největší dominantou firmy je výstavba mostních konstrukcí. Jedná se zejména o dálniční, silniční a železniční mosty.

Společnost realizuje:

- Monolitické mosty na výsuvných a pevných skružích
- Betonové mosty
- Prefabrikované mosty
- Ocelobetonové mosty
- Rekonstrukce mostních objektů a betonových konstrukcí

Obrázek 4: Most přes Lochkovské údolí



Zdroj: [20]

4.2.3 Vodohospodářské a liniové stavby

Příspěvkem k cestě za čistou vodou a zlepšením podmínek života je stavba kanalizačních tras v obcích, následná výstavba čistíren odpadních vod, stavba vodovodů

a vodárenské infrastruktury a v neposlední řadě i stavby vodních nádrží jak pro čištění vod z komunikací, tak vodních nádrží dotvářejících krajinu a vracející ji k původnímu poslání.

4.2.4 Silniční a železniční stavby

Společnost se také věnuje výstavbě částí dálniční sítě, ale i silnicím 1. a 2. Třídy místních komunikací a komunikací v obcích. Samostatnou kapitolou jsou stavby cest a komunikací sloužících zemědělské výrobě nebo rekreaci, především cyklotras a polních cest. Tyto stavby mají svá specifika především v citlivém začlenění do krajiny, minimalizaci dopadů na okolní přírodu a mimo jiné i maximální využití materiálů, aby nepůsobily rušivě na okolí. Za zmínku určitě stojí stavba turistických tras v chráněném území Šumavy.

V oblasti železničních staveb společnost úspěšně provádí modernizaci a rekonstrukce železničních koridorů. Společnost realizuje projekty jako rekonstrukce nástupišť, podchodů, staví železniční mosty a realizuje protihluková opatření.

Obrázek 5: Dálnice A2 v Polsku



Zdroj: [17]

4.2.5 Další stavby

Společnost se dále zabývá montáží a výrobou ocelových konstrukcí. Základem pro kvalitní práci je způsobilý personál a pečlivý výběr spolupracujících společností a dodavatelů materiálu. Společnost je certifikována dle ČSN EN ISO 9001:2001 včetně jakosti svařování.

Hlavním programem firmy byla původně výroba přírodního drceného kameniva a tříděného těžného kameniva. Neustále probíhající modernizace a rozšiřování druhů výstupních surovin zajistila společnosti místo mezi dalšími významnými lomařskými společnostmi. V západních Čechách provozuje firma kamenolomy Trnčí, Tisová, Hamr

a pískovnu Vejprnice. Do budoucna by chtěla firma rozšířit své působení do dalších částí republiky.

Společnost se dále zabývá výrobou betonu a prefabrikátů, což jsou v podstatě polotovary. Za tímto účelem vznikla v roce 2006 nová, samostatná divize, která má za úkol zefektivňovat výsledky staveb, prováděných v lokalitách v okolí betonáren. Dalším úkolem je i prodej kvalitních betonů koncovým zákazníkům. Výroba prefabrikátů v Dobřanech u Plzně má svou dlouholetou tradici. Hlavním posláním je výroba prefabrikovaných komponentů ve vysoké kvalitě. Speciálními prvky výroby jsou prefabrikovaná čela silničních propustků, silniční rámy a nosníky, prvky protihlukových stěn vyráběné dle vlastní technologie a další výrobky dle konkrétních požadavků zákazníka. Výrobky nacházejí široké uplatnění na vlastních stavbách v rámci celé republiky, ale i u zákazníků po celé ČR. Veškeré výrobky jsou opatřeny požadovanými certifikáty a atesty. Firemní laboratoř průběžně kontroluje jakost výroby vlastních prefabrikátů a dohlíží na správnost výrobního procesu během zpracování. Postupem času si firma osvojila nové výrobní postupy, a to hlavně v oblasti zkvalitnění prvků.

Obrázek 6: Pískovna Vejprnice



Zdroj: [24]

4.2.6 Zahraniční stavby

Společnost za poslední léta započala spolupráci s několika sousedními státy. Za tu dobu vzniklo spoustu staveb, které bych ráda ve své práci zmínila. Společnost spolupracuje především s Polskou a Slovenskou republikou. Díky spokojenosti zákazníka tato spolupráce úspěšně pokračuje i nadále. Při zahraniční spolupráci se společnost musí

vyrovnat s místními podmínkami, zajistit management staveb a velmi důležité je i zajistit výbornou komunikaci se zahraniční zemí. To znamená mít k dispozici osobu, která perfektně ovládá jazyk dané země. Podnik musí poznat místní možnosti, zdroje a vypořádat se s legislativními ustanoveními. Výrazně v tomto úkolu pomáhá sjednocování norem v Evropské Unii. Takové pojetí znamená, že stavby realizující se v sousedních zemích podnik dokáže realizovat dle evropských standardů a kritérií.

4.3 Ekologické stavby

Produkcí sídel není jen odpad ve formě znečištěné vody, ale i komunální a průmyslové odpady, které je nutno za přísných hygienických podmínek likvidovat, nebo vrátet do cyklu zpracování. Bohužel dosud lidstvo nenalezlo ekonomičtější způsob nakládání s těmito odpady, než jejich skládkování. Skládky odpadů však musí být vybudovány tak, aby za dobu své existence nenarušily výrazným způsobem ekosystém, byly bezpečné pro podzemní vody, docházelo k jímání a likvidaci skládkových plynů a bylo tyto možno rekultivovat. Stavby skládek komunálního odpadu mají proto vysoké nároky na kvalitu provedení všech ochranných vrstev a jejich uzavření, doufejme do doby, než člověk najde využití takto nahromaděných odpadů. Stavby chráněných a bezpečných skládek odpadu s úplnou infrastrukturou související se skládkováním odpadů realizovala firmy BÖGL a KRÝSL, k.s. na řadě míst v ČR, především v západních Čechách.

4.4 Větrné elektrárny

Energie je jedním ze zásadních faktorů vysoké životní úrovně, již Česká republika už po dlouhou dobu vykazuje. Trvale udržitelné využívání této energie, bez níž by mnohé v naší průmyslové společnosti nebylo možné, je teď i do budoucna úkolem společnosti Boegl a Krýsl. Společnost má za cíl zachovat životní prostředí a zároveň zůstat v Německu a v Evropě technologickým lídrem. Tohoto cíle může být dosaženo stále rostoucím využíváním obnovitelných a především bezpečných energetických zdrojů. Velkým krokem je tedy využití větrné energie pomocí hybridní věže pro vysoké a velmi vysoké větrné elektrárny. Díky podstatně větší účinnosti a vyšší vytiženosti tohoto typu elektráren ve vnitrozemí přispěje větrná energie k dalšímu posílení mixu obnovitelných zdrojů energie, což je pro společnost poměrně nová příležitost v oblasti podnikání. [35]

4.5 SWOT Analýza

Silné	Slabé
<p>Kvalifikovaný technický personál</p> <p>Etický kodex</p> <p>Tradice značky s ohledem na mateřskou společnost v Německu</p> <p>Prosazování na zahraničním trhu</p> <p>Moderní a příjemně působící interiér pobočky</p> <p>Jedinečná pozice na trhu v těžbě Trachytu</p> <p>Zaměření na alternativní zdroje energie- výstavba větrných elektráren v rámci EU</p>	<p>Nedostatečná interní komunikace</p> <p>Nedostatečné obsazení dělnických pozic</p> <p>Chybí marketing</p> <p>Silná konkurence</p> <p>Nedávné negativní události ve spojitosti se jménem firmy</p> <p>Nedostatečné informace na webových stránkách firmy</p> <p>Nedostatečné informace o cenách</p> <p>Hodně nesplacených pohledávek</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Podpora Plzeňského kraje na financování</p> <p>Dotace z Evropské unie</p> <p>Rozvoj techniky</p> <p>Vládní podpora</p> <p>Orientace na východ i západ</p> <p>Vhodná reklama</p> <p>Rozšíření spolupráce s dalšími zeměmi EU</p> <p>Plánované stavby</p>	<p>Vstup nového konkurenta na trh</p> <p>Rostoucí ceny stavebních materiálů</p> <p>Boj o stavební zakázky</p> <p>Nepředvídatelný vývoj ve volbách</p> <p>Nedůvěra Čechů ve větrné elektrárny</p> <p>Zvýšení nákladů</p> <p>Nedostatek zakázek</p> <p>Vliv počasí na rychlost stavebních prací</p> <p>Sezónnost</p>

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

4.5.1 Silné stránky

Společnost Bögl a Krýsl disponuje kvalitními a zároveň kvalifikovanými pracovníky ve vedoucích pozicích, což je velice důležité pro chod staveb. Jak v jejich rychlosti tak

kvalitě. Vedoucí pracovník v odvětví musí zajistit správný průběh pracovního procesu podřízených, dohlížet na kvalitně odvedenou práci dělnických sil a zajištění správné a potřebné techniky. Tudíž na takové pozici musí být kvalifikovaná a zodpovědná osoba. Společnost vznikla již v roce 1993, tudíž je její silnou stránkou tradice značky s ohledem na zahraničního partnera v Německu, jenž je Max Bögl Bauunternehmung GmbH und CO KG. Společnosti se za tu dobu podařilo upevnit pozici v oboru, kterým je mostní a silniční stavitelství, kde dosahuje těch nejlepších výsledků a referencí. Kvalita a profesionální přístup pro společnost znamená stoprocentní provedení všech požadavků ze strany zákazníka, a proto se neustále vyvíjí a zavádí do praxe nové postupy, technologie a metody řízení. Jednou z hlavních myšlenek firemní filozofie je zásadní a systematický přístup k péči o životní prostředí při realizaci všech projektů. Společnost se za dobu fungování na trhu prosadila již v několika zemích Evropské unie, a to v Polsku i na Slovensku. Jedinečnost firmy spočívá v těžbě Trachytu, což je výlevný magmatit intermediálního složení bělavé až šedé barvy. V rámci etického kodexu a zodpovědnému přístupu k životnímu prostředí se společnost zajímá o výstavbu alternativních zdrojů energie, jako jsou větrné elektrárny. V Německu je tato produkce již velice rozšířená.

4.5.2 Slabé stránky

Jako slabou stránku společnosti bych uvedla špatnou komunikaci mezi zaměstnanci. Což se týká jak komunikace mezi zaměstnanci ve vedoucích pozicích, tak při komunikaci nadřízeného s podřízeným. Nefunguje zde příliš týmová spolupráce, což se odráží na pracovní produktivitě v interiéru firmy. V souvislosti s tím chybí společnosti oficiální marketingové oddělení. Obdobu marketingu má na starost jedna osoba ve firmě. S tím souvisí i nedostatečné a nedoplněné informace na webových stránkách. Ty jsou udělány velice jednoduše a příliš nezaujmu. Chybí zde i rozšířený ceník. Vývoj na pracovním trhu také nepříznivě působí na obsazování dělnických pozic, což vede k přijímání pracovníků ze zahraničních zemí, zejména z Ukrajiny a Slovenska. Dále firma také trpí na množství nesplacených pohledávek. Jelikož je trh obecně přesycený, často vzniká boj mezi konkurenty o stavební zakázky. Nedávné události, jež se týkají spadlých mostů, kde figurovalo jméno společnosti, mohou mít dopady na důvěru v tuto firmu. Mezi nejznámější aféry v České republice patří spadlý most ve Studénce, který vedl k velké železniční nehodě, kde zemřelo deset lidí a na sto jich bylo zraněno. Mezi nejnovější neštěstí ve Vilémově u Golčova Jelníkova, kde při pádu mostu zemřeli čtyři

lidé. Soudní spor o to, kdo nese vinu za tragédii u Studénky se vleče od roku 2008. Na výstavbě mostu se podílela společnost Bögl a Krýsl a ODS Dopravní stavby (nyní Eurovia). Obě společnosti vidí vinu na straně té druhé. Soudní spor se vede dodnes, viník zatím nebyl určen. V nejideálnějším případě padne rozsudek v roce 2017, ovšem taková prognóza je spíše nepravděpodobná.

4.5.3 Příležitosti

Finanční dotace na projekty lze získat díky podpoře Plzeňského kraje na financování či z dotací Evropské unie. Jelikož firma získává značnou část zakázek prostřednictvím veřejných soutěží, lze pokládat za vliv vnějšího prostředí i vládní podporu, na kterou se musí podnik spoléhat a využít každé vládní iniciativy ve svůj prospěch. Mezi takové patří například státní program na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie. Dále existují podpůrné programy pro malé a střední firmy, které jsou financovány ze státního rozpočtu ČR. Zaměstnavatelé si mohou také zažádat o příspěvek na podporu vzdělání zaměstnanců. Částku až šest milionů korun ročně mohou získat zaměstnavatelé, kteří se rozhodnou investovat do dalšího vzdělání svých zaměstnanců. Usnadnit přístup k úvěrům malým a středním firmám by měl další státní program, který je určen na plánované projekty. Příležitostí pro stavební podnik jako je firma Boegl a Krýsl může být rozvoj techniky. V rámci rozvoje technických prostředků vznikají nové postupy při ve výrobě a výstavbě nových zakázek. Používá se materiál, který je šetrnější k životnímu prostředí a vzniká snaha využít co nejvíce obnovitelných zdrojů. Konstruují se moderní energeticky úsporné stavby a další nové projekty v oblasti stavebnictví. V rámci Evropské unie je v zájmu firmy snažit se prorazit i do okolních zemí. Zatím se povedlo několik projektů na Slovensku a Polsku. Proto by se dalo předpokládat, že se firma bude v budoucích letech snažit expandovat i do dalších zemí. Spolupráce s mimoevropskými zeměmi je spíše nereálná, protože zde hrají mimo jiné roli i náklady a složitost dojednání takového projektu. Proto je nejreálnější se zatím zaměřit na uskutečnění plánovaných projektů. Propagace úspěšných projektů může zároveň platit jako úspěšná reklama pro dobré jméno podniku.

4.5.4 Hrozby

Chod pobočky by mohl ohrozit příchod nových a atraktivnějších konkurentů na trh. Jejich příchod by mohl snížit počet zakázek, které by firma mohla dostat. V dnešní době, kdy je trh nasycen a v mnoha oborech i přesycen tedy musí firma stále bojovat o

své místo. Podle ekonomické situace v České republice se střídavě stává, že ceny stavebního materiálu vzrostou, tudíž rostou i náklady na stavební práce. Firma tak musí pružně reagovat na tyto změny. Ohrožením pro podnik může být i nestabilní situace ve vládě, protože podle toho, kdo vyhraje volby, se pak může odvíjet podpora malých a středních podniků v různých odvětvích. Jelikož se firma zaměřuje na obnovitelné zdroje, snaží se prosadit i v České republice co se týče výstavby větrných elektráren. V Evropě je tento zdroj energie běžně využíván, ovšem všeobecné mínění Čechů je spíše negativní vůči větrným elektrárnám. Proto není jistota, že se tento postoj změní na kladný. Velký vliv na stavební práce má i sezónnost, která může pozdržet stavební práce. Přes zimu se tudíž mnoho stavebních prací pozastavuje a tím se dokončení projektu oddaluje.

5 Analýza konkurence

Stavební podniky mají obecně velkou konkurenci. Také firma Boegl a Krýsl musí bojovat o své postavení na trhu. Pokud se zaměříme na pobočku v České republice, největšími čtyřmi konkurenty pro podnik jsou firmy Strabag a.s., EUROVIA CS, a.s., Metrostav a.s. a společnost Skanska a.s. Vybrala jsem tyto čtyři společnosti, protože patří mezi nejznámější a největší společnosti v České republice a také převážně fungují z veřejných zakázek, mají převážně stejný sortiment služeb a všechny také fungují na mezinárodní úrovni. Na základě získaných informací jsem se rozhodla vypracovat analýzu, kde porovnávám silné a slabé stránky konkurenčních firem. [34]

5.1.1 Firma Strabag a.s.

Obrázek 7: Logo firmy



Zdroj: [29]

Strabag a.s. je součástí technologického stavebního koncernu STRABAG a patří k předním stavebním společnostem v České republice. Realizuje všechny druhy staveb v odvětvích dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. Koncept firmy sahá až do 19. století jako jednotlivé dílčí firmy. V roce 2000 vzniká jednotná firma, která vystupuje pod názvem Strabag. Do České republiky firma vstupuje v roce 1990.

V oblasti silničního stavitelství se jedná zejména o dopravní stavby, úpravy krajiny, výstavbu velkoplošných objektů jakými jsou například letištní plochy. Dále se zabývá pokládáním dlažby a budováním sportovišť, výstavbou a vedením kanalizací, odpadové hospodářství, výrobou stavebních materiálů. V oblasti pozemního stavitelství se jedná o bytovou výstavbu, průmyslovou výstavbu i občanskou výstavbu, což jsou správní budovy, zábavní centra, kostely a další. Společnost se věnuje i oblasti inženýrského stavitelství jako například výstavbě mostů, výstavbě elektráren, výstavbě tunelů apod. Naopak téměř nepůsobí v segmentu železničních staveb. Díky širokému spektru projektů roste také tržní podíl firmy na českém trhu.

Co se týče řízení lidských zdrojů, neposkytuje společnost uspokojivé informace o personální politice. Na webových stránkách lze vyhledat volná pracovní místa, která firma Strabag nabízí. Česká pobočka bohužel nenabízí programy pro absolventy či učně, jako je tomu v Německu. Tam prostřednictvím internetu společnost nabízí různé programy zaučení pro učně či absolventy vysokých škol. Pro zájemce o zaměstnání je k dispozici možnost vybrat si tříleté učební obory, které společnost provozuje ve svém školícím centru. Je otázkou, zda se tímto nechá do budoucna inspirovat také větev společnosti v České republice. [29]

5.1.1.1 Silné a slabé stránky (SW analýza)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Mnoho poboček po celé ČR • Široká partnerská spolupráce • Filozofie podniku: kvalita, odbornost, kompetence, spolehlivost • Široké spektrum služeb • Rostoucí tržní podíl • Dlouholetá tradice 	<ul style="list-style-type: none"> • Téměř nepůsobí v segmentu železničních staveb • Téměř žádná významná ocenění v oblasti pozemních staveb • Nenabízí spolupráci absolventům jako je to v německé pobočce

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Mezi silné stránky společnosti patří skutečnost, že disponuje mnoha pobočkami po celé České republice, a tím je schopná realizovat velké množství zakázek napříč celým

územím. Důležitým faktorem úspěchu firmy je také spolupráce s více než 73 000 partnerů a spolupracovníků, díky kterým dosahuje obratu v hodnotě 14 miliard Euro ročně, jak firma uvádí na svých webových stránkách. Tržní podíl společnosti je celkově na vzestupu, to dokazuje i fakt, že roste síť dceřiných společností v mnoha evropských zemích, které jsou daleko za hranicemi Německa a Rakouska. Jak již bylo zmíněno, koncept firmy sahá až do 19. století, je tedy nutné zmínit, jakou dlouholetou tradicí společnost disponuje.

Společnost realizuje všechny druhy staveb a její spektrum služeb stále roste. Po průzkumu jsem zjistila, že téměř nepůsobí v segmentu železničních staveb. Jedinou zmíněnou je optimalizace trati Planá u Mariánských Lázní. Jelikož po celé České republice probíhají neustále rekonstrukce železničních tratí, stálo by možná za úvahu více se zapojit do tohoto segmentu. Zvláště, když se stále spekuluje o zapojení rychlovlaků do železniční sítě, tudíž bude pro tento účel nutná opravdu velká celková přestavba železničních tratí pro tento účel. I když se firma samozřejmě zabývá také vzděláváním svých pracovníků, nenabízí žádné speciální programy pro absolventy, jako je tomu třeba v Německu. Absolventi VŠ mohou využít dvou možností, a to přímého nástupu na konkrétní pracovní místo nebo se mohou zúčastnit trainee programu. Ten probíhá přibližně rok pod vedením zkušených a kvalifikovaných pracovníků, poté účastník nastoupí na konkrétní místo. V Německu je tento koncept daleko propracovanější a rozšířenější.

Obrázek 8: Ukázka tabulky Hosp. výsledků

HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY

	2015	2014	2013	2012	2011
Celkový obrat (tis. Kč)	11.688.146	11.225.252	12.536.939	12.769.293	15.070.970
Hospodářský výsledek před zdaněním (tis. Kč)	-96.307	135.164	486.448	253.437	537.432
Zaměstnanci (prům. počet)	2.050	2.053	2.011	2.105	2.216

Zdroj: [19]

5.1.2 EUROVIA CS, a.s.

Obrázek 9: Logo firmy



Zdroj: [23]

Společnost Eurovia CS, a.s. působí na českém trhu více než 50 let. Jediným vlastníkem společnosti se v roce 2006 stala francouzská společnost EUROVIA, která je zároveň členem skupiny VINCI. Skupina VINCI patří k největším stavebním a koncesním koncernům na světě, který působí v 16 zemích. Skupina je organizovaná do šesti oblastí na území České a Slovenské republiky. Staví na zkušenostech, špičkové technologii a výkonnosti regionálních závodů a dceřiných společností. Klíčovou obchodní oblastí je mimo jiné i těžba a prodej materiálů a surovin. EUROVIA Kamenolomy, a.s. patří k významným výrobcům a dodavatelům drceného a těžného kameniva. Společnost je držitelem několika certifikátů. Jedním z nich je certifikát systému řízení kvality ISO 9001 a dalším velmi významným je certifikát environmentálního systému řízení kvality ISO 14 001.

V roce 2016 měla společnost nejvíce státních zakázek, následovaly regionální zakázky a soukromý sektor zastupoval pouze 4% z celkového množství projektů.

5.1.2.1 Silné a slabé stránky (SW analýza)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dlouholetá tradice• Členem skupiny VINCI• Jednička v oblasti dopravního stavitelství• Vlastní surovinová základna• Držitelem několika významných certifikátů• Kvalifikovaný personál	<ul style="list-style-type: none">• Téměř nepůsobí v soukromém sektoru• Management podřízen strategii společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Společnost působí po celé České republice, rozmístění závodů odpovídá strategii společnosti. Každý závod má svou oblast působnosti. Jelikož jsou od sebe závody vzdáleny přibližně 50 km, je tedy snadná jejich dosažitelnost. Každý závod pak patří pod jednu z šesti oblastí. Mezi silné stránky jsem zařadila do analýzy také kvalifikovanost personálu, protože jejich trénink a školení je velice důležitý z hlediska odbornosti. Takto velká společnost se musí spoléhat na školený personál ve všech oblastech, zejména pak ve vedoucích pozicích. Další výhodou společnosti je členství ve skupině VINCI, ze kterého čerpá v oblasti výzkumu a vývoje. Nové technologie a výzkumy také provádí v centrální laboratoři EUROVIA CS.

Mezi slabiny firmy můžeme zařadit malou působnost v soukromém sektoru a také úroveň subdodavatelských služeb. Jelikož nemůže zaručit jejich kvalitu a to může vést k reklamacím a poškozením dobrého jména firmy. S ohledem na velikost celé společnosti se nejedná o fatální slabinu.

5.1.3 Metrostav a.s.

Obrázek 10: Logo firmy



Zdroj: [26]

Metrostav, a.s. je univerzální stavební společnost se sídlem v Praze, která působí na Českém stavebním trhu, a je součástí koncernu Metrostav. Působí ve všech oblastech stavební činnosti napříč celým územím České republiky. Společně s DOAS, a.s. Bratislava, Dopravstav a a.s. Bratislava je společností členem skupiny DDM Group. Mezi hlavní činnosti patří dopravní stavby, mosty, tunely, projekty pro velké průmyslové firmy a veřejné investory. Dále pak společnost usiluje o zlepšení postavení v oblasti menších zakázek na regionální úrovni v jednotlivých krajích. Zároveň podporuje rozvoj všech svých dceřiných společností.

Předkem současné společnosti byla stejnojmenná firma založená v roce 1970. Jejím právním nástupcem je nynější společnost Metrostav a.s. od roku 1990. Jejím obrovským a hlavním projektem v začátcích firmy byla výstavba pražského metra. Postupem času se stala váženým partnerem a respektovaným konkurentem v oblasti průmyslové, bytové i občanské výstavby a rekonstrukce památkových objektů. Dále soustavně zkvalitňuje technologickou úroveň železobetonových konstrukcí, izolačních systémů a

různé metody ražení podzemních děl, aby uspokojila stále náročnější požadavky investorů a udržela si tak svou konkurenceschopnost s ostatními firmami na trhu.

5.1.3.1 Silné a slabé stránky (SW analýza)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá finanční stabilita • Projekty na domácím i zahraničním trhu • Silná firemní kultura, odborné školení zaměstnanců • Dominantou firmy je podzemní stavitelství • Nárok na zakázky zadané Armádou ČR a dalších bezpečnostních složek • Podpora neziskových organizací 	<ul style="list-style-type: none"> • Zatím ne tak silné postavení v oblasti menších zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Společnost je dlouhodobě finančně stabilním a silným členem na trhu. Řídí velké a složité projekty na domácím trhu i v zahraničí. Dále se intenzivně věnuje rozvoji vnitropodnikové kultury firmy, klade důraz na odborný rozvoj personálu a stále se snaží vylepšovat své schopnosti v oblasti stavební výroby. Obrovskou dominantu firmy je podzemní stavitelství, kde její činnost pokrývá téměř polovinu tohoto odvětví na území České republiky. Jako jedna z mála firem totiž zajišťuje vysoce specializované činnosti prováděné hornickým způsobem. Dalším úspěchem firmy je to, že je od roku 1998 držitelem mezinárodně platného certifikátu řízení jakosti dle ISO 9001 na generální dodávku staveb, jenž uděluje BVQI sídlící v Londýně. Společnost se dokonce může ucházet o armádní zakázky a realizovat požadavky jiných bezpečnostních složek ČR a zemí NATO, protože je držitelem certifikátu Národního bezpečnostního úřadu (NBÚ). Skupina Metrostav podporuje různé neziskové organizace a sdružení. Patří mezi ně projekty pro lidi s omezeným pohybem, dále programy na podporu lidí závislých na nealkoholových drogách, apod. Jelikož se firma zabývá především státními zakázkami, zaostává v oblasti regionálních zakázek. Společnost by se také měla zaměřit na menší projekty a rozšířit tak svou oblast působení.

5.1.4 Shrnutí SW analýzy vybraných konkurenčních firem

Stavebních firem je na českém trhu opravdu mnoho. Každá taková firma musí bojovat o postavení na trhu vhodnou marketingovou strategií. Některé firmy se zaměřují na cenovou dostupnost, jiné zase na kvalitu či exkluzivitu svého výrobku nebo nabízené služby. Po konzultaci s vedením firmy Bögl a Krýsl, k.s., jsem vybrala pro SW-analýzu několik konkrétních firem, které ovšem svou velikostí dalece přesahují mnou vybranou firmu. Po vypracování analýzy je jasné, že každá z těchto firem působí na trhu už mnoho let, proto lze hovořit o dlouholeté tradici. Logicky lze vyvodit, že tradice a obecná povědomost o těchto firmách je výhodou, protože mnozí zákazníci raději sází na známé jméno než na nováčka na trhu. V tomto ohledu firma Bögl a Krýsl, k.s. lehce zaostává, protože se jedná o menší firmu, tudíž povědomost mezi zákazníky není taková jako u zmíněných společností.

Každá z firem, jak jsem zjistila prostřednictvím SW analýzy, disponuje svými jedinečnými specifiky, která jim umožňují být konkurenceschopnými rivaly na českém stavebním trhu. Firma Bögl a Krýsl, k.s. má jedinečnou pozici na trhu díky těžbě Trachytu a dále zaměřením na alternativní zdroje energie, což je výstavba větrných elektráren v rámci EU. Naopak firma zaostává nedostatečným marketingem, malou informovaností na webových stránkách a nedostatečnými informacemi o cenách.

Výhodou zmíněných konkurenčních firem je Eurovia CS, a.s, Strabag a.s. i Metrostav a.s. mají výhodu velkého počtu poboček po celé republice. Zajímavostí je, že společnosti Strabag i Eurovia musí zaplatit mnohamilionové pokuty za kartel. Pokuty jim udělil Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) v roce 2016. Toto je riziko u velkých stavebních společností, které mají tendenci uzavírat mezi sebou takovéto dohody. [28]

Všechny uvedené firmy získávají většinu svých projektů v rámci státních zakázek, kde je vždy vyhlášena veřejná soutěž. Jak lze vyčíst z analýzy, je tedy firma Bögl a Krýsl, k.s. schopna konkurovat i podstatně větším firmám ve své stavební činnosti.

5.2 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, jednou ze základních metod při zkoumání vnějšího prostředí firmy, je analýza PEST. V následující tabulce jsou shrnuty faktory, které analýza zkoumá, a následně budou některé z nich vysvětleny. Důležitou skutečností zůstává, že se jednotlivé faktory navzájem ovlivňují a souvisí spolu.

Politicko-právní prostředí	Ekonomické prostředí
<ul style="list-style-type: none">• Stabilita politické scény• Legislativní úprava• Dotace z fondů EU	<ul style="list-style-type: none">• Vládní výdaje• Státní zakázky• Inflace• Růst ekonomiky v odvětví• Ekonomická stabilita státu• Ekonomická situace ve světě (Ekonomická krize)
Sociálně-kulturní prostředí	Technologické prostředí
<ul style="list-style-type: none">• Přístup k práci a volnému času• Vzdělanost lidí• Demografický vývoj• Etnické a náboženské otázky	<ul style="list-style-type: none">• Výzkum a vývoj• Pokrok ve vědě a technice• Technologické opotřebení• Dostupnost mobilního a internetového připojení

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

5.2.1 Politicko právní prostředí

Stabilita politické situace

V současné době můžeme říct, že je politická situace u nás vcelku stabilní. Změny mohou nastat vždy po volbách, podle toho, která strana se dostane do popředí na politické scéně.

Legislativní úpravy

Zdanění právnických osob podléhá § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Pokud se podíváme na procentuální sazbu daně za posledních několik let, je možno

zjistit, že daň z příjmů právnických osob v průběhu let klesá. V minulosti přesahovala daň 20% hranici, od roku 2010 klesla na 19%. [32]

Od 1. 5. 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, se musí národní legislativa shodovat i s normami a právními úpravami EU.

Stavební podniky dále podléhají zákonu o zadávání veřejných zakázek. Dále je snahou zapojit a podpořit více malých a středních podniků, pro které byla vytvořena Ministerstvem průmyslu a obchodu nová koncepce na podporu malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. Takové projekty probíhají na úrovni Evropské unie. [22]

Dalším faktorem je nový zákoník práce, který přináší řadu novinek. Ten z velké části musí respektovat právní normy a předpisy Evropské unie. Jedná se o změny, jakými jsou například mzdové hodinové tarify, výše příplatku za přesčasy, práci v noci a o svátcích, a další změny, které by ovlivňovaly chod podniku. Zákon č. 125/1997 Sb. o recyklaci odpadu, který již řeší i technologii recyklace stavebních odpadů. [33]

Finanční prostředky z fondů EU

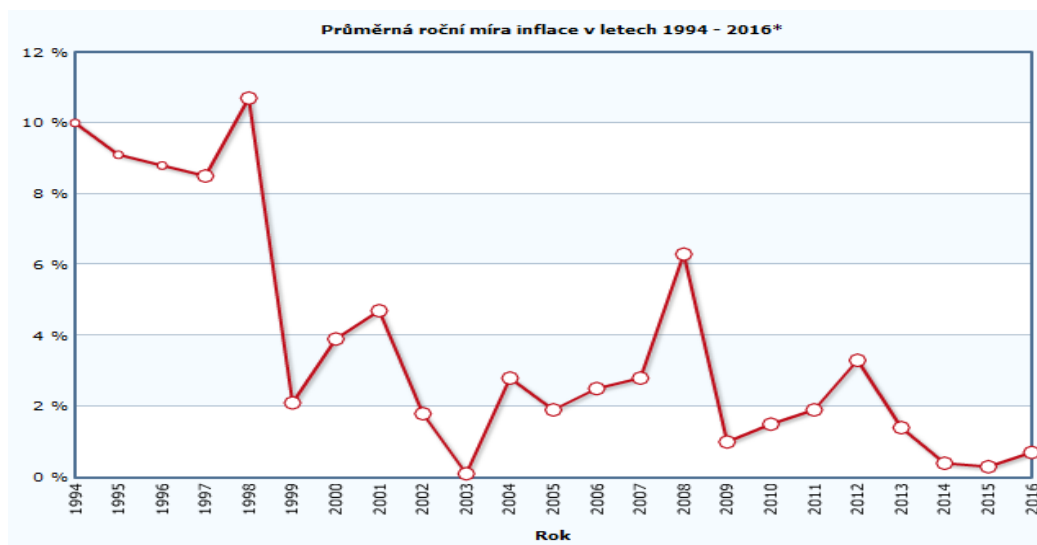
V současné době jsou vzrůstající tendence ve vývoji struktury stavebních prací zejména ve výstavbě dopravní infrastruktury, ekologických a energetických staveb. Kvalita stávající situace není na srovnatelné úrovni s vyspělými evropskými zeměmi. Finanční prostředky jsou používány za účelem výstavby, modernizace či rekonstrukce. Prostředky z fondů jsou čerpány prostřednictvím mnoha operačních programů. V současné době je čerpání z fondu EU do veřejných zakázek ČR omezeno, jelikož existuje podezření, že české firmy předražují veřejné zakázky. [27]

5.2.2 Ekonomické prostředí

Inflace

Míra inflace má vliv na prodejní ceny a náklady podniku. Na obrázku můžeme vidět průběh inflace od roku 1994 do roku 2016.

Obrázek 11: Průměrná roční míra inflace



Zdroj: [19]

Ekonomická stabilita státu

Do kolonky ekonomické stability státu bych zařadila ve své práci například vývoj hrubého domácího produktu. Ten podle Českého statistického úřadu v průběhu let stále stoupá. Od hospodářské krize v roce 2008, kdy se ekonomika v České republice propadla během dalšího roku až na své dno, můžeme mluvit o neustálém růstu ekonomiky. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu zaznamenalo stavebnictví v minulém roce růst. Stále nedosahuje jeho produkce výsledků jako v roce 2007 před hospodářskou krizí, ale i tak lze mluvit o minulém roce jako o úspěšném. Počet nových zakázek v České republice u stavebních podniků s padesáti a více zaměstnanci zaznamenal v roce 2015 meziroční růst o 4,7 % a jejich hodnota stoupla o 0,8% na 187,3 mld. Kč. [30]

5.2.3 Sociálně kulturní prostředí

Přístup k práci a volnému času

Každá kultura má svůj vlastní přístup k pracovnímu procesu a volnému času. Jedná se o rozdíl mezi kontinenty, ale i rozdíl mezi jednotlivými státy. Jako příklad by mohli sloužit občané asijských států, jako jsou Číňani nebo Vietnamci. Je známým faktem, že tyto národnosti věnují téměř všechn svůj čas v práci a naopak volného času příliš nevyužívají. V některých asijských zemích dokonce zaměstnavatelé hlídají, jestli jejich zaměstnanci netráví v práci příliš mnoho přesčasů. Opačným příkladem mohou sloužit Řekové, kteří jsou známí pro svou sníženou pracovní aktivitu a naopak se více věnují

volnočasovým činnostem. V České republice je standartní osmihodinová, resp. sedm a půl hodinová pracovní doba. Dle Českého statistického úřadu je dobrovolná nezaměstnanost nízká. Aktivní přístup k práci samozřejmě ovlivňuje celkovou produktivitu ekonomiky, tudíž i na výkonnost firem.

Demografický vývoj

Obecně platí, že obyvatelstvo stárne. Podle různých průzkumů přibývá lidí v důchodovém věku a naopak ubývá produktivního obyvatelstva. Rodí se méně dětí, než tomu bylo za dřívějších dob, tudíž budoucí generace stárne. Růst počtu pracovně neaktivního obyvatelstva vede k nedostatku pracovních sil.

Vzdělanost lidí

Určité pracovní pozice mohou být obsazeny pouze odborně vzdělanými lidmi, naopak existují pozice, které nevyžadují odborné znalosti. Vzdělání lze rozčlenit na základní, středoškolské (učňovské) a vysokoškolské. Vzdělanost lidí ve vyspělých zemích roste, ale naopak upadá zájem o dělnické pozice. Proto se mnohdy můžeme setkat s dělnickou pozicí, která je lépe platově ohodnocena, než pozice obsazená vysokoškolsky vzdělaným člověkem. Mnohým firmám se tedy stává, že mají nouzi o dělnické pozice a tudíž může být jejich produktivita negativně ovlivněna v důsledku nedostatečného dělnického obsazení. Naopak na místa, která vyžadují odbornou znalost, musí společnosti obsazovat co nejkvalitnější personál, který bude schopen nést zodpovědnost za důležité projekty či za manipulaci s financemi.

5.2.4 Technologické prostředí

Výzkum a vývoj

Jelikož se rozvíjí stále další pokroky v oblasti vědy a výzkumu, objevují nové inovační metody a dochází k novým objevům, rozvíjí se ruku v ruce s dalšími obory i obor stavebnictví. Díky modernější vyspělejší technice a výrobním postupům lze dosáhnout vyšší produktivity práce. Dochází ke zlepšení kvality produktů a služeb a naopak pomáhají technologické pokroky ke snížení nákladů. Nejlepší kombinací je, když lidský faktor efektivně spolupracuje s moderní technikou. Díky těmto důležitým faktorům investují společnosti, ale i stát, značné finanční prostředky do oblasti výzkumu a vývoje.

Pokrok ve vědě a technice

Inovace se týkají všech oblastí podnikání. Zahrnují technické, organizační, obchodní a další činnosti. Zlepšování se v jednotlivých oblastech pak má za následek zdokonalení se v dané podnikatelské činnosti. V současné době je důležité pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, aby firmy neusnuly na vavřínech a snažily se stále se sledovat pokroky.

Technologické opotřebení

Každá technika se časem opotřebí a je potřeba pořídit novou, nebo pokud to lze, tak opravit tu stávající. Na technice značně závisí chod firmy. Konkrétně u stavebních firem se může jednat o techniku, která je určena pro výrobu materiálu. Řadíme sem samozřejmě i přepravní prostředky, které doručují materiál na konkrétní místo určení. Technika je stěžejním prvkem při úspěšné realizaci projektů. Funkční technické prostředky zasahují do míry konkurenční výhody před ostatními hráči na trhu.

5.3 Porterův model pěti sil

5.3.1 Vstup nových konkurentů do odvětví

Vstup nového konkurenta je pro každou firmu v jakémkoliv oboru značným rizikem. Obzvlášť v oboru stavebnictví probíhá velký konkurenční boj o získání nových zakázek. Podle serveru euro.cz stav zadávání veřejných zakázek klesl v roce 2016 o třetinu. Pokles je dán hlavně úbytkem zadání velkých stavebních zakázek hlavně v dopravní infrastruktuře, který souvisí se změnou čerpání prostředků z evropských fondů. Do podzimu byly zadány pouze čtyři stavební zakázky s cenou nad miliardu a to konkrétně níže uvedeným stavebním firmám. V odvětví působí množství velkých a stabilních firem (EUROVIA CS, a.s., Strabag a.s., Metrostav a.s.), které vytváří značnou bariéru ve vstupu do odvětví. Jelikož je již stavebních firem různých velikostí opravdu mnoho, každá z nich musí bojovat o místo na trhu. Noví potencionální konkurenti mají tedy ztížené podmínky pro vstup na trh, jelikož není lehké vymyslet nové know-how, které by potencionální odběratele zaujalo. Silné firmy jako je EUROVIA CS, a.s., ale i konkrétně firma Bögl a Krýsl, k.s., disponují potřebnou mechanizací, vlastní obalovnou, kamenolomem či pískovnou. Zaměstnávají kvalifikované a odborně školené pracovníky a neméně důležitá je dlouholetá tradice na trhu. Všechny se předhánějí v poskytování nejvýhodnějších cenových nabídek pro své zákazníky, které kombinují s dalšími nadstandardními službami, jakými jsou například prodloužené záruky nebo zkrácené dodací lhůty. Dále se noví konkurenti musí vyrovnat s náročností objemu vloženého kapitálu, do kterého patří pořízení mechanizace, prostor pro provoz firmy a v neposlední řadě na zaměstnání potřebného personálu. Další bariérou pro vstup nových konkurentů jsou nedostatečné zkušenosti ve stavebním odvětví, které tradiční firmy bezesporu mají a mohou je doložit již splněnými projekty, tudíž vzbuzují i daleko větší důvěryhodnost než potencionální noví rivalové.

Závěrem tedy je, že i když je toto odvětví stále atraktivní, nemusí se stávající firmy zbytečně bát masového vstupu nových konkurentů. Důvodem je velká kapitálová náročnost, požadavek na dostatečné odborné znalosti a vzdělání, pořízení vhodné mechanizace a personálu. Navíc nově vstupující firmy nemají potřebné zkušenosti. Proto je vstup do odvětví, tak abychom mohli mluvit o konkurenceschopné firmě, ještě náročnější.

5.3.2 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů souvisí na exkluzivně dodávaného výrobku. Pokud ten samý výrobek (materiál) je schopno dodat více takových firem, pak vyjednávací síla dodavatele klesá. Stavební firmy si v současné době mohou vybírat z široké škály dodavatelů stavebního materiálu. Dodavatelé se snaží získat, přetáhnout či udržet své zákazníky. Většina stavebních firem má své dlouhodobé dodavatele stavebního materiálu a s těmi dlouhodobou smlouvu. Jedná se o využívaný materiál pro běžný provoz a firmy tak mají smlouvené výhodné podmínky, které vyhovují oběma stranám. Naopak na mimořádné projekty či finančně náročnější dodávky společnosti hledají dodavatele s nejvýhodnějšími cenami a podmínkami. Nejedná se pouze o nejpříznivější cenovou nabídku, ale i o logistické podmínky, dodací lhůtu, apod. Závěrem lze říci, že na současném otevřeném trhu není vyjednávací síla dodavatelů nijak výjimečně silná, konkrétně ne ve stavebním odvětví.

5.3.3 Substituty

V oblasti stavitelství nelze chápat substitut jako produkt, kterým bude nahrazen jiný. Protože v tomto odvětví jsou dány vždy přesné parametry a požadavky pro konkrétní stavbu či projekt. Nelze tedy nějaký požadovaný materiál či produkt jen tak nahradit jiným materiálem či produktem. Substitutem mohou být označeny například ty materiály, které budou kvalitnější a cenově dostupnější. Kvalita v poměru s cenou jsou dvěma hlavními faktory pro rozhodování potenciálního zákazníka, resp. investora. Dalším nezanedbatelným faktorem pro realizaci obchodu je vzdálenost materiálu či výrobku od místa určení, protože každá společnost chce ušetřit na nákladech.

Závěrem je, že v oblasti stavitelství, zejména toho dopravního a pozemního, nemůžeme chápat substitut tak, jak ho chápeme z definic.

5.3.4 Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je částečně tvořena i jejich postavením na stavebním trhu. Investoři, kteří pravidelně odebírají stavební materiál u firmy a realizují objemné nákupy, mají velkou vyjednávací schopnost ohledně výhodnějších cen, dodacích podmínek či určení doby splatnosti. Zákazníky v oblasti stavitelství většinou tvoří státní, krajské a komunální orgány. Většina takových zakázek je spolufinancována fondy EU. Na rozdíl od soukromého sektoru tedy není vždy rozhodující cena, ale jsou zohledňovány i další faktory. Mnohdy jsou tedy pro zakázku vybrány firmy s většími

zkušenostmi v oblasti, které jsou navíc schopny zrealizovat projekt v co nejkratším čase i pře vyšší cenu. Významnou pozici mají ne jen pravidelní odběratelé a investoři, ale i ti noví, kteří představují možnost navázání další pravidelné spolupráce. Ne nadarmo se říká náš zákazník, náš pán. Boj o získání nové zakázky či projekty je v tomto odvětví opravdu značný, proto závěrem je, že vyjednávací síla odběratelů ve stavebním odvětví je velká. Nejmenší vyjednávací sílu mají samozřejmě odběratelé ze soukromého sektoru, kteří nejsou schopni konkurovat státním, krajským ani komunálním institucím, což je logické.

5.3.5 Stávající konkurenti

Jak už bylo řečeno, stavebních firem je u nás opravdu mnoho. Proto se každá firma snaží co nejvíce zaujmout a každá má své know-how, kterým si upevňuje své postavení na trhu a díky kterému bojuje o získávání zakázek a nových projektů k realizaci. Největší firmy i nás si navzájem konkurují především v cenové strategii, poskytovaných službách a odborných znalostech týkajících se oboru. Velký důraz je kladen i na marketingovou strategii. Pro firmu Bögl a Krýsl, k.s. jsem zmínila tři velké konkurenty již výše.

5.4 Marketingový mix

5.4.1 Výrobek

V případě sledované firmy Bögl a Krýsl k.s. se jedná o specifický druh výrobku. Jelikož firma nabízí poskytování stavebních služeb. Účelem produktu je tedy realizace stavebního díla a splnění požadavku zákazník nebo investora. Firma Bögl a Krýsl k.s. tedy provádí svou práci prostřednictvím zhotovení stavby a to pak vypovídá o kvalitě podniku. Proto je pro firmu žádoucí, aby disponovala různými certifikáty. Ta konkrétně vlastní certifikát ISO 9001001, včetně jakosti sváření. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, firma se zabývá výstavbou pozemních, liniových, mostních a dopravních i železničních staveb. Zkrátka výrobkem firmy jsou všechny realizované stavby.

5.4.2 Cena

Podnik staví svou image na kvalitě a rychlosti dokončení zadaného projektu. Proto je stanovení cen vcelku složitou záležitostí. Protože pokud si firma stojí za svou kvalitou, každé urychlení stavby pak přináší další náklady a tím i cena roste. Podnik získává své

stavební zakázky na základě veřejných zakázek, tím pádem se samozřejmě snaží o předběhnutí dalších konkurenčních firem a tím pádem, aby i cena za zhotovení projektu byla schůdná pro obě strany. Podnik potřebuje na výstavbu dostatek finančních prostředků. Stanovení ceny by mělo vždy vycházet z nákladů potřebných pro realizaci díla. Jelikož projekty jsou většinou milionové zakázky, je proces stanovení cen velice složitý. Dále firma vyrábí prefabrikáty a beton. Zde existují konkrétní ceníky za metr krychlový. Betonu se vyrábí několik určitých typů. Betony třídy B, cementové potěry, provzdušněné betony a betony dle ČSN třídy C. Mezi prefabrikáty patří nosníky, dělicí stěny, silniční panely a rámy. Ukázka ceníků je uvedena v příloze C a D.

5.4.3 Distribuce

Distribuce je u stavební společnosti, která realizuje převážně státní zakázky velice omezená. Podnik nenakupuje objekty, na kterých pracuje a neprodává je koncovému zákazníkovi. Firmu si najímá zadavatel zakázky, v mnoha případech se jedná o stát, aby uskutečnila danou zakázku. Jedná se o celkovou výstavbu, ale i o nejrůznější opravy silnic, mostů, atd. Po dokončení zakázky se tedy firma Bögl a Krýsl k.s. nadále nemusí starat o to, co se bude dít po ukončení realizace. Podnik má na starosti přepravu materiálu a techniky, která je potřebná na zhotovení díla. Jelikož dále firma vyrábí prefabrikáty a zabývá se i výrobou betonu, má stanoveny ceny za odvoz těchto produktů. Vše záleží na vzdálenosti místa určení a na množství metrů krychlových. Na převoz materiálu disponuje firma potřebnou technikou

Lze tedy říci, že marketingový nástroj distribuce není pro firmu problémem a nemusí tuto záležitost výrazně řešit. Splněním zakázky její úkol končí.

6 Návrhy na zlepšení konkurenčního postavení

Účelem mojí práce bylo provést analýzu konkurence firmy Bögl a Krýsl, k.s., a na základě provedených analýz připravit několik vhodných návrhů. Několik analýz, které jsem zmiňovala v teoretické části své práce, jsem se rozhodla aplikovat i do praktické části. Doporučení jsem navrhovala podle SWOT analýzy společnosti Bögl a Krýsl, k.s., dále jsem analyzovala největší konkurenty firmy pomocí SW analýzy, následně jsem zkoumala vnější prostředí firmy pomocí analýzy PEST a nakonec blízké prostředí společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil.

Po provedení zkoumání firmy jsem zjistila, že firma trpí na špatnou interní komunikaci. Samotná oddělení firmy mezi sebou komunikují nedostatečně, proto dochází k různým komunikačním šumům. Další sekci jsou dělnické pozice firmy. Zaměstnanci potřebují znát vize firmy, její strategii měli by znát své úkoly. Čím více personál ví o firmě, tím lépe vykonává svou práci. Stanovením srozumitelných cílů je předpokladem úspěšné komunikace. Říká se, že firma je tak úspěšná, jak výkonní jsou její zaměstnanci. Navrhovala bych, aby firma investovala více do školicích programů svých zaměstnanců. Podnik sice disponuje odborným technickým personálem, ale je potřeba starat se i o ostatní své zaměstnance. Jelikož firma trpí nedostatkem dělnických sil, bylo by vhodné vymyslet motivační benefity, aby z firmy stávající zaměstnanci neodcházeli a naopak vzrostl zájem o volné pracovní pozice. Mnoho podniků se také uchyluje k zaměstnávání cizinců z důvodu nedostatku tuzemských pracovních sil. Mezi motivační prostředky patří atraktivní mzda zaměstnancům, ale dále to mohou být například stravenky, volnočasové poukázky, tzv. flexi pass. Výhodou společnosti je, že disponuje ubytovnou pro své zaměstnance, která je přímo součástí dobřanské centrály. Motivace vyplývá i z nehmotných faktorů. Jedním z nich je třeba atmosféra na pracovišti. Proto je potřeba zlepšit komunikaci v prostředí firmy. Mezi vedoucími pracovníky je vhodné zapracovat na tzv. teambuildingu, budování pracovního týmu. Firma dělá pouze vánoční večírky, takže by mohlo být řešením dělat různá školení spojená se zábavou.

Po provedení zmíněných analýz jsem zjistila, že společnosti chybí marketing. Podniku chybí marketingové nástroje, nemá příliš rozvinutou žádnou strategii. Marketingové oddělení ve firmě pod tímto názvem neexistuje, nemá v této oblasti žádné specializované pracovníky. Jelikož chce podnik bezesporu zvyšovat svůj tržní podíl,

měl by se na tuto oblast více zaměřit. Podnik by měl vylepšit své webové stránky, které jsou pro komunikaci v dnešní době velice důležité. Webové stránky jsou málo propracované, chybí množství informací. Dále bych doporučila, aby se podnik účastnil různých veletrhů pro stavební firmy, aby byl v obraze o novinkách z oblasti konkurence a aby sám sebe mohl prezentovat. Firma zaznamenala obrovský úspěch při stavbě polské dálnice A2, kterou dokázala dokončit v rekordně krátkém čase. Odvrácenou stranou tohoto projektu byly právní problémy s touto pohledávkou. Vše dokonce dospělo k soudu a insolvenčnímu řízení proti firmě. To ovšem bylo zastaveno. Podnik má ovšem i další negativní ohlasy. Stojí za ním i skandály v podobě spadlých mostů ve Studénce a Vilémově. Na stavbě ve Studénce se podílela i firma Eurovia. Jelikož negativní reklama má větší účinek než ta kladná, měl by se podnik pokud možno vyhnout takovým problémům.

Stavební podniky mezi sebou bojují o získání veřejných zakázek, proto by možná bylo vhodné při dalším růstu firmy, otevřít například další pobočku. Firmy bojují o veřejné zakázky tím, že navrhnou za jak dlouho a jakou cenu, by dokázaly daný projekt zrealizovat. Tady bych firmě radila, aby si stála na své kvalitě a nešla s cenou zbytečně dolů, protože velkým gigantům konkurovat nemůže ohledně cen. Podnik má také spoustu nesplacených pohledávek. Pokud by tyto pohledávky byly uhrazeny, logicky by stoupla i likvidita společnosti.

Je samozřejmě potřeba, aby firma efektivně vyhledávala veřejné zakázky, o které by se mohla reálně ucházet. Dalším návrhem pro lepší konkurenceschopnost bych uvedla i nadále rozšiřovat spolupráci se zeměmi EU. Dále by měl podnik profitovat z unikátní těžby trachytu. Co se týče ceníků betonu a prefabrikátů, firma důsledně aktualizuje ceny dle situace na trhu.

Závěr

Konkurenční trh se ve stavebním průmyslu stále vyvíjí kupředu a pro firmy je stále složitější udržet si na něm svou pozici. Podniky, které ustrnou na místě a nedokáží si udržet svou konkurenceschopnost na trhu stavební produkce, pak často musí ukončit svou činnost. Aby se firmy vyhnuly tomuto nepříznivému stavu, musí se snažit prostřednictvím různých analýz, o získání konkurenční výhody.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenci a konkurenční postavení firmy Bögl a Krýsl, k.s. a poskytnout vhodné návrhy na opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Z představení firmy jednoznačně vyplynulo, že podnik oplývá více než dlouholetou tradicí na trhu, tudíž si již vybudoval své postavení na stavebním trhu.

Pro zhodnocení konkurenčního postavení a konkurence na trhu bylo provedeno několik analýz. Především byla zpracována SWOT analýza pro podnik Bögl a Krýsl, SW analýza konkurenčních podniků, PEST analýza a Porterova analýza pěti sil.

Vnější okolí podniku bylo prošetřeno pomocí analýzy PEST. Jedná se o vlivy, které firma není schopna ovlivnit, ale musí s nimi počítat. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že vstup nových konkurentů na trh není snadný, protože stavební podniky vyžadují velkou kapitálovou náročnost a dále vysokou odbornou znalost. Velkou roli zde hraje i tradice a zkušenosti firem, proto se zavedené podniky nemusí příliš bát nových podniků. Ty totiž nemají potřebné reference, takže je daleko menší šance pro získání určitého projektu či zakázky. Dále vyplynulo, že ekonomické prostředí je v nynější době vcelku stabilní. Míra inflace v roce 2016 lehce stoupla, ale to nijak zvlášť neovlivní ceny zakázek a materiálu. Během analýzy ekonomického prostředí také vyplynulo, že se snížil počet zadaných státních zakázek. Evropská unie také omezila množství finančních prostředků na dotace do dopravní infrastruktury. Ohledně sociálně-kulturního prostředí by firmu mohlo nejvíce ovlivnit nedostatečné obsazení dělnických pozic. Firmy se často uchylují k zaměstnávání zahraničních lidských zdrojů, jelikož není dostatečný zájem o dělnické pozice u tuzemských pracovních sil. Firmě by tedy vlivem nekvalitního nebo nedostatečného dělnického personálu mohla klesnout produktivita. Technologické prostředí se stále vyvíjí a náročnost na technologické vybavení stále roste. Důležitým faktorem je také opotřebení techniky, která se musí časem obnovovat.

Analýzou mikroprostředí firmy bylo zjištěno, že vstup nových podniků do odvětví není snadný. Na trhu je již hodně silných a zavedených firem, které významně znesnadňují vstup nových konkurentů. Navíc většinu nových podniků odradí vysoká finanční zátěž pro zavedení nového podniku a vybudování dobrého postavení. Dalším důležitým faktorem jsou také vysoké nároky na odbornost vedoucích pracovníků. Substituty v oblasti stavitelství nelze chápat jako produkt, který bude nahrazen jiným. Protože v tomto odvětví jsou dány vždy přesné parametry a požadavky pro konkrétní stavbu či projekt. Nelze tedy nějaký požadovaný materiál či produkt jen tak nahradit jiným materiálem či produktem. Tlak substitučních produktů tedy na firmu nebude mít velký vliv. Podnik disponuje vlastními kamenolomy Trnčí, Tisová, Hamr a pískovnou Vejprnice. Firma je tedy samotným dodavatelem kameniva pro podkladní vrstvy. Dále svým zákazníkům poskytuje služby ve formě realizace projektů. Firma funguje na základě získávání veřejných zakázek prostřednictvím veřejných soutěží. Zadavatelem bývá většinou stát, region či město. Jelikož firma expanduje i na zahraniční trhy, bylo vyhodnoceno, že již je v podvědomí stavebního světa. Posledním projektem je stavba dálnice A2 v Polsku, která byla dokončena v rekordním čase. Největšími konkurenty pro společnost jsou velké stavební podniky jako je EUROVIA CS, STRABAG a společnost Metrostav, což jsou vše velké akciové společnosti. Tyto podniky mají výhodu, že disponují mnoha pobočkami po celé České republice, tudíž je pro ně snadná dostupnost k zakázkám napříč celým územím. Podnik je ale konkurenceschopný těmto gigantům, jako důkaz slouží velké dokončené projekty. Společnost se podílela na některých z nich s firmou Eurovia, nejznámější je nechvalně známý most ve Studénce, jehož pád vedl k dopravnímu neštěstí. Tyto negativní jevy vedou bohužel k poškození jména firmy.

Nedílnou součástí práce bylo zpracování návrhů řešení na zlepšení konkurenceschopnosti firmy, které byly vypracovány na základě provedených analýz. Nejzásadnějším návrhem bylo zlepšení marketingu jako celku ve firmě. Podnik tuto složku totiž nemá příliš rozvinutou, chybí mu zaměstnanci speciálně školení na tuto problematiku. Jelikož chce podnik bezesporu zvyšovat svůj tržní podíl, měl by se na tuto oblast více zaměřit. V době, kdy internet vládne světu, má společnost absolutně nedostatečné zpracování webových stránek. V rámci svojí propagace a zlepšení image by se podnik měl zaměřit na dodělání webových stránek, kde mnohdy chybí celé odstavce k nadpisům. U podniku takového rozměru je žádoucí toto portfolio vylepšit. Slabinou podniku je jeho interní komunikace, která spadá do firemní kultury. Mimo jiné

sem patří také vztahy mezi zaměstnanci a to vše jako celek působí na vnější okolí. Jelikož bylo samotným vedením firmy přiznáno, že interní komunikace je poměrně slabá, je důležité, aby na tomto faktu podnik také zapracoval.

Sestavené návrhy by mohly pomoci k rozvoji firmy a přispět ke zlepšení obecného povědomí o firmě.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model 5 sil	19
Obrázek 2: Logo firmy	24
Obrázek 3: Náměstí v Bechyni	26
Obrázek 4: Most přes Lochkovské údolí	26
Obrázek 5: Dálnice A2 v Polsku.....	27
Obrázek 6: Pískovna Vejprnice	28
Obrázek 7: Logo firmy	33
Obrázek 8: Ukázka tabulky Hosp. výsledků.....	35
Obrázek 9: Logo firmy	36
Obrázek 10: Logo firmy	37
Obrázek 11: Průměrná roční míra inflace.....	42

Seznam použitých zkratek

.Seznam použité literatury

- [1] CAPON, Claire. Understanding the business environment: inside and outside the organisations. 3. vyd. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, 2009, 419 s. ISBN: 978-0-273-70814-8.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9. Str. 107
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [7] KŘESTAN, V a VAŠÍČEK, M. „*Marketing*.“ 1. vydání. Jihlava: VŠPJ, 2005.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [10] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria publishing, 1994, 626 s. ISBN 8085605120
- [12] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [13] SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 79 s. ISBN 80-245-0603-3. Str. 42

- [14] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [15] TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Vera. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. Vydání. Praha: Professional Publishinng, 2008. 302 s. ISBN 978-80-86946-80-1. Kapitola 2: Idea marketingu. s. 28
- [16] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. Vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Internetové zdroje:

- [17] Dálnice A2 Polsko: Nedávné projekty. *BÖGL a KRÝSL, k.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.boegl-krysl.eu/2-uncategorised/4-dalnice-a2-polsko>
- [18] HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY. *Strabag* [online]. 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAG.CZ-hospodarske.html#?men1=1&men2=1&sid=141
- [19] Míra inflace. *Zakonik-prace.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf
- [20] Most přes Loch. údolí: Nedávné projekty. *BÖGL a KRÝSL, k.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.boegl-krysl.eu/9-mostni-stavby/5-most-pres-lochkovske-udoli>
- [21] Náměstí v Bechyni: Nedávné projekty. *BÖGL a KRÝSL, k.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.boegl-krysl.eu/10-pozemni-stavby/7-namesti-v-bechyni>
- [22] Nový zákon o veřejných zakázkách. *DOHNAL PERTOT SLANINA: advokátní kancelář* [online]. 2014 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.akdps.cz/novy-zakon-o-verejnych-zakazkach>
- [23] O nás. *EUROVIA vinci* [online]. 2015 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.eurovia.cz/cs/o_nas
- [24] Pískovna Vejprnice. *BÖGL a KRÝSL, k.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.boegl-krysl.eu/sluzby/kamenolomy-a-piskovny/vejprnice>
- [25] Profil společnosti. *BÖGL a KRÝSL, k.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.boegl-krysl.cz/profil>
- [26] Profil společnosti: Základní informace, Hlavní záměry strategie Metrostav a.s. *METROSTAV* [online]. 2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.metrostav.cz/cz/profil/zakladni_informace/hlavni_zamery_strategie
- [27] Programovací období 2014-2020. *DotaceOnline* [online]. 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.dotaceonline.cz/page.aspx?SP=ResourceCentre>

- [28] Skanska a Eurovia musí zaplatit půlmiliardové pokuty za kartel, potvrdil soud. *IDNES.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/skanska-a-eurovia-musi-zaplatit-pulmiliardove-pokuty-za-kartel-do-srpna-14p-/ekonomika.aspx?c=A160523_110429_ekonomika_lve
- [29] STRABAG v České republice. *Strabag* [online]. 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAG.CZ-strabagcz.html#?men1=1&sid=100
- [30] Stavebnictví České republiky 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>
- [31] Strategická analýza: Model pěti sil Michaela E. Portera. *Strateg.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [32] Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob: Sazbu daně z příjmů právnických osob upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. *Účetní kavárna* [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [33] Zákoník práce 2016. *Zakonik-prace.cz* [online]. 2006 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Ostatní zdroje:

[34] Interní dokumenty společnosti

[35] Osobní rozhovor s hlavní účetní Ing. Sedláčkovou a vedoucí PR Plechatou

Seznam příloh

Příloha A: Logo firmy Bögl a Krýsl, k.s.

Příloha B: Ceník kamenolomu Hamr

Příloha C: Ceník betonu

Příloha D: Část ceníku prefabrikátů

Přílohy

Příloha A: Logo firmy Bögl a Krýsl, k.s.



Příloha B: Ceník kamenolomu Hamr

Hornina: rula Název výrobku (PDK – přírodní drcené kamenivo, PTK – přírodní těžené kamenivo, LK – lomový kámen)	Technická specifikace (ČSN EN - v aktuálním platném znění)	MJ	Cena bez DPH (Kč/t)	Cena s DPH (Kč/t)
PTK 0/4 (Kaznějov)	12620	t	385,-	465,90
PDK 0/4	13242	t	155,-	187,60
PDK 4/8	12620, 13043, 13242	t	285,-	344,90
PDK 8/16	12620, 13043, 13242	t	245,-	296,50
PDK 11/22	12620, 13043, 13242	t	225,-	272,30
PDK 32/63	13242	t	205,-	248,10
PDK 0/32	13242	t	199,-	240,80
PDK 0/63	13242	t	199,-	240,80
PDK 63/125 - mimo normu	zák. 102/2001 Sb.	t	179,-	216,60
PDK 0/125 - mimo normu	zák. 102/2001 Sb.	t	155,-	187,60
LK netříděný - mimo normu	zák. 102/2001 Sb.	t	139,-	168,20
LK tříděný - mimo normu	zák. 102/2001 Sb.	t	205,-	248,10
skrývka - mimo normu	zák. 102/2001 Sb.	t	45,-	54,50

vedoucí lomu: Václav Koutenka, mobil: 602 259 519, fax: 376 524 712
email: hamr@boegl-krysl.cz

Příloha C. Ceník betonu

PŘEHLED CEN

PREFA DOBRANY
(platné od 1.3.2017)

Beton

Třída	Číslo receptury	Druh cementu CEM	SVP	Konzistence	Cena za 1m ³ bez DPH (Kč)	Cena za 1m ³ vč. DPH 21% zaokr. (Kč)
C 8/10	1/10	II/B-S 32,5 R	X0	S3	1 500,-	1 815 Kč
C 12/15	2/10	II/B-S 32,5 R	X0	S3	1 750,-	2 118 Kč
C 16/20	3/10	II/B-S 32,5 R	XC2	S3	1 840,-	2 226 Kč
C 20/25	4/10	II/B-S 32,5 R	XC3	S3	1 940,-	2 347 Kč
C 25/30	7/10	II/B-S 32,5 R	XC4, XD2 XF1, XA1	S4	2 100,-	2 541 Kč
C 25/30	11/10	I 42,5 R	XC4, XD2 XF1, XA2	S4	2 130,-	2 577 Kč
C 25/30	15/10	I 42,5 R	XC4, XD2 XF3, XA3	S4	2 150,-	2 602 Kč
C 30/37	8/10	II/B-S 32,5 R	XC4, XD2 XF1, XA2	S4	2 200,-	2 662 Kč
C 30/37	13/10	I 42,5 R	XC4, XD2 XF1, XA2	S4	2 240,-	2 710 Kč
C 30/37	16/10	I 42,5 R	XC4, XD3 XF4, XA3	S4	2 290,-	2 771 Kč
C 35/45	14/10	I 42,5 R	XC4, XD2 XF1, XA3	S4	2 390,-	2 892 Kč
C 35/45	17/10	I 42,5 R	XC4, XD3 XF4, XA3	S4	2 490,-	3 013 Kč

Příloha D. Část ceníku prefabrikátů



BOGL a KRÝSL k. s.
odštěpný závod
se sídlem v Dobřanech, Dvořákova 998
334 41 Dobřany

Název výrobku	Hmotnost (t)	Cena za 1ks (Kč bez DPH)	Cena za 1ks (Kč vč. DPH 21%)
Nosník ZMP 90, 3,6/1m	2,171	10 700 Kč	12 947 Kč
Nosník ZMP 90, 4,8/1m	2,903	15 300 Kč	18 513 Kč
Nosník ZMP 90, 6/0,5m	2,323	11 100 Kč	13 431 Kč
Nosník ZMP 90, 6/1m	3,636	20 100 Kč	24 321 Kč
Nosník ZMP 90, 7,5/0,5m	3,339	16 300 Kč	19 723 Kč
Nosník ZMP 90, 9/05m	4,011	20 100 Kč	24 321 Kč
Sloupek plotový 340/20/30	0,380	2 600 Kč	3 146 Kč
Sloupek plotový 220/16/16	0,127	980 Kč	1 162 Kč
Silniční panel SP1 – 15, 3/1/0,15	1,103	3 000 Kč	3 630 Kč
Silniční panel SP1 – 21, 3/1/0,21	1,544	4 000 Kč	4 840 Kč
Silniční panel SP2 – 15, 3/2/0,15	2,205	5 600 Kč	6 776 Kč
Silniční panel SP2 – 21, 3/2/0,21	3,087	7 200 Kč	8 712 Kč
Dělicí stěna 3,2/1,0/1,8m	2,573	10 400 Kč	12 584 Kč
Dělicí stěna 4,2/1,0/2,4m	3,283	12 700 Kč	15 367 Kč
BK blok - LEGO systém 0,8 x 0,8 x 1,6m	2,37	2950,-Kč	3 570,-Kč
Síťové panely		individuální ceny (podle rozměrů a požadavků)	
Licní prefabrikáty			
Sloupy			
Tyčové dílce			
Prvky opěrných stěn			
Schodiště			
Zákl. patky a kalichy			

Abstrakt

POLEŠÁKOVÁ, Radana. *Analýza konkurence a konkurenční postavení konkrétního podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 53 s., 2017

Klíčová slova: konkurenční postavení, konkurenceschopnost, analýza konkurence, vhodná opatření

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního postavení firmy Bögl a Krýsl, k.s. a přináší návrhy, jak zvýšit její postavení na stavebním trhu a zvýšení povědomí o firmě. Práce je rozdělena do dvou částí. První část poskytuje teoretické informace o konkurenci, konkurenceschopnosti a nástrojích, které jsou využívány pro analýzu konkurence. Praktická část analyzuje konkurenční postavení firmy Bögl a Krýsl, k.s. a je zakončena návrhy ke zvýšení postavení na trhu.

Abstract

POLEŠÁKOVÁ, Radana. *Competition analysis and competitive position of the selected company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 53 pages, 2017

Keywords: competitive position, competitiveness, competitive analysis, appropriate measures

The bachelor thesis deals with the analysis of the competitive position of the company Bögl a Krýsl, k.s. and provides suggestions on how to increase position on construction market and how to increase position of the company. The work is divided into two parts. The first one provides theoretical information about competition, competitiveness and tools that are used for competition analysis. The practical part analyzes competitive position of the company Bögl a Krýsl, k.s. and it is finished with suggestions for improving the market position.