

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Analysis of the competitiveness of a selected company

Tereza Svobodová

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„ Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku ”

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 1.5.2013

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Yvoně Holečkové Ph.D., za cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Dále mé poděkování patří také panu Ing. Davidu Kolesovi, obchodnímu řediteli společnosti eSve Stav s.r.o., za příjemnou spolupráci a poskytnutí informací o podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. PODNIK A JEHO OKOLÍ	8
1. 1. PODNIK	8
1. 2. OKOLÍ PODNIKU	9
2. KONKURENCESCHOPNOST	12
2. 1. KONKURENČNÍ VÝHODA	13
2. 2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE	15
3. METODY HODNOTÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST	17
3. 1. SWOT ANALÝZA	17
3. 2. PEST ANALÝZA	20
3. 3. STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ	22
3. 3. 1. RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY	24
3. 3. 2. HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	24
3. 3. 3. NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY	25
3. 3. 4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	25
3. 3. 5. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	26
ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	27
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
4. 1. POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	29
4. 2. PŘEDMĚT ČINNOSTI	29
4.2.1. HLAVNÍ ČINNOST	29
4.2.2. DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	31
4. 3. CERTIFIKACE	32
4. 4. REKLAMA A SPONZORING	32
4. 5. VYKONÁVANÉ PROJEKTY	32
5. ANALÝZA PĚTI SIL	34

5. 1. RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY	34
5. 1. 1. CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ DLE MODELU PĚTI SIL	34
5. 1. 2. MÍRA RŮSTU TRHU PODLE MODELU PĚTI SIL.....	39
5. 2. HROZBA SUBSTITUTŮ	40
5. 3. HROZBA VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ.....	44
5. 4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	45
5. 5. VYJEDNÁČÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	46
5. 6. ZÁVĚR ANALÝZY PĚTI SIL	47
6. PREDIKCE VÝVOJE ODVĚTVÍ	49
7. NÁVRHY A OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ...	51
ZÁVĚR.....	53
Seznam obrázků	55
Seznam Grafů.....	55
Seznam tabulek	55
Seznam použité literatury	55

ÚVOD

Cílem bakalářské práce Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku je zhodnocení situace společnosti eSve Stav s.r.o. pomocí Porterovy analýzy pěti sil v odvětví zateplování a revitalizací budov. Dále predikce vývoje odvětví a na základě informací zjištěných z analýzy pěti sil, navržení nejvhodnějších opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Východiskem pro praktickou část je část teoretická, kde je kladeno za cíl popsat pojem konkurenceschopnost a charakterizovat moderní metody, které slouží k hodnocení konkurenceschopnosti.

Společnost eSve Stav s.r.o. jsem si vybrala především z důvodu jejího primárního uplatnění, což je revitalizace a zateplování panelových domů, které je v současné době z mnoha důvodů stále velmi aktuální. Jednak z hlediska stále se zvyšujících nároků na úsporu energií, jednak z důvodu zlepšování životní úrovně obyvatel žijících v městských blocích. Dnešní rychle se měnící prostředí, které je plné neustálých změn, vyžaduje, aby se podniky pohybující se v tomto odvětví aktivně zajímaly o své okolní prostředí, jehož součástí je samozřejmě i konkurence. Z okolí může podnik získat prostřednictvím analýz strategického řízení velmi cenné informace, díky nimž může využít příležitostí, které okolí nabízí, či se může vyvarovat ohrožením, které z okolí vyplývají a tím dosáhnout posílení své konkurenční pozici na trhu a tedy i konkurenceschopnosti.

Tato práce je členěna do sedmi kapitol. První kapitola je zaměřena na definici podniku a podnikového okolí, které je velmi významným faktorem ovlivňující úspěšnost podniku na trhu. Část následující je věnována především pojmu konkurenceschopnost a důležitosti tvorby konkurenční výhody. Kapitola třetí se zabývá několika současnými metodami, které přispívají k hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o SWOT analýzu, PEST analýzu a analýzu „pěti sil“. Ve čtvrté části práce je charakterizována firma eSve Stav a následně v kapitole páté je pro tento podnik provedena Porterova analýza pěti sil. V rámci šesté kapitoly je předikován vývoj odvětví zateplování a revitalizací budov. Poslední část práce obsahuje návrhy na opatření společnosti vzhledem k výsledkům analýzy pěti sil a předpokládaného vývoje odvětví.

1. PODNIK A JEHO OKOLÍ

V této kapitole si vysvětlíme pojem podnik a popíšeme si jeho okolí, které má na podnik bezprostřední a významný vliv a je nezbytné, aby se podnik jeho vývojem zabýval. Také se zaměříme na strukturu podnikového okolí podniku a na jeho jednotlivé prvky.

1. 1. PODNIK

Dvořáček ve své knize uvádí, že subjektu vykonávající činnost nabízení zboží či služeb na trhu, nehledě na to, zda svou činností generuje zisk, říkáme podnik. Ten oslovuje zákazníky nabídkou svých činností. Rozhodující není ani právní forma podnikání, kterou podnik při svém založení zvolí. Jeho primárním cílem je přežít a uchovat se jako podnik. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Jedním z charakteristických rysů podnikání je snaha o zhodnocení počátečního kapitálu ať vlastního či cizího. Zhodnocením kapitálu dochází i k zvyšování hodnoty podniku. Tu je možné navyšovat i zlepšujícím se postavením podniku na trhu. Ziskovost podniku by neměla zamlžovat jeho společenské postavení, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou spjati s chodem a vývojem podniku tzv. Stakeholders. (Synek, Kislíngrová, 2010) Stakeholders jsou všichni, kteří přímým či nepřímým způsobem ovlivňují chod firmy nebo jsou ovlivňováni jejím působením a fungováním. Tento pojem je často překládán jako „zájmové skupiny“. (Veber, Srpová a kol., 2008)

Pojetí podniku z hlediska zhodnocování kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k zájmovým skupinám lze vnímat dvěma pohledy. V prvním případě je dominantním cílem dosahování zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky. Ve druhém pak uspokojování koupěschopné poptávky a oprávněných požadavků okolí a tím dosahování zisku. (Synek, Kislíngrová, 2010)

První případ bývá povětšinou krátkodobý a je typický pro většinu začínajících podnikatelů, kteří touží po rychlém zbohatnutí. Vztahy v těchto firmách, mezilidské i k zákazníkům, jsou „politikou“ rychlého zbohatnutí ovlivněny a firma sama se chápe výhradně jako „stroj na dělání peněz“. Druhý případ je založený na principu služby zákazníkovi a předpokládá, že jeho naplnění generuje zisk. Je to dlouhodobá, ovšem jistější cesta, která naplňuje společenské poslání podniku. Tvorba zisku je závislá na

spokojenosti zákazníků, ale trvalá existence takového podniku je samozřejmě podmíněna rentabilitou. (Synek, Kislingerová, 2010)

1. 2. OKOLÍ PODNIKU

Je zřejmé, že žádný z podniků nevyvíjí svou činnost ve vakuu, nýbrž je v jisté míře ovlivňován svým okolím (Veber a kol., 2009). Podnik je obklopen svým okolím, vnějším světem, tím rozumíme všechny elementy vyskytující se za jeho pomyslnými hranicemi, jakožto sociálně ekonomického a technického systému. Okolí jej nutí především k vytyčení určitých cílů a stanovování cest k jejich dosahování. (Synek, Kislingerová, 2010)

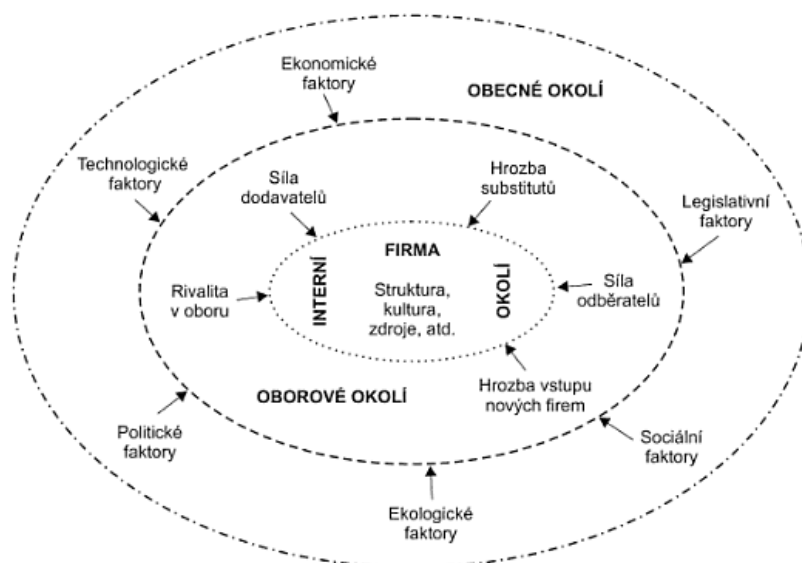
Okolí na podnik působí jako spojení vnějších sil, faktorů a podmiňování, mezi nimiž jsou různé souvislosti. Působení okolních vlivů na podnik je zpravidla velmi silné, oproti tomu možnost působení podniku na okolí a ovlivňovat jej, je obvykle velmi nízká a omezená. (Kislingerová, Synek, 2010) Podnik se musí o své okolí a jeho dynamiku aktivně zajímat a využívat jeho vlivů ve svůj prospěch. Neodhalení ukazatelů potenciálního nebezpečí může podnik významně poškodit, naopak objevování příležitostí zajistí jeho správné fungování. (Šiman, Petera, 2010)

Abychom mohli okolí podniku aktivně sledovat, musíme vymezit jeho strukturu a jeho jednotlivé členění. Musíme si uvědomit, které faktory v jaké míře můžeme ovlivňovat a kterým je nutno se přizpůsobit. Každý podnik je v místě jeho působení vystaven vlivu konkurence. Působí na něj místní komunita, a jelikož se podnik snaží o získání zdrojů, které jsou většinou vzácné, musí pro jejich získání vstupovat do konkurence. Okolím myslíme síly a osoby, které přímo či nepřímo ovlivňují podnikání. (Dvořáček, Slunčák, 2012)

Podnikové okolí rozdělujeme na vnější a vnitřní. Zatímco vnitřní prostředí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí reprezentují faktory, které může podnik v určité míře ovlivňovat, kdežto makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je ovlivňovat nemůže, i přesto, že tyto faktory mohou mít na podnik vliv zásadní. (Dvořáček, Slunčák, 2012)

Jednotlivé části podnikového okolí různí autoři uvádějí a nazývají odlišně. Na následujícím obrázku můžeme vidět strukturu podnikového okolí dle Mallya (2007), který rozděluje okolí podniku na interní, oborové a obecné.

Obrázek 1 – Podnikové okolí



(Mallya, 2007, str. 40)

Vnitřní (interní) okolí je představováno souborem sil působících uvnitř podniku, jde především o zdroje a schopnosti podniku, kulturu podniku, jeho organizační strukturu apod. Podnikové zdroje jsou prostředky tvořící vstupy do výroby zboží a služeb podniku. Zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Dalšími důležitými aktivy firmy jsou také znalosti, schopnosti pracovníků a vedoucích pracovníků ve všech funkčních oblastech. Ke zjištění silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory v těchto funkčních oblastech: technický rozvoj, marketing a distribuce, výroba a řízení výroby, personalistika a finance. (Mallya, 2007)

Každý podnik provozuje svou činnost v rámci určitého odvětví a podnikové mikrookolí (oborové okolí) je představováno silami, které působí na chování podniku uvnitř tohoto odvětví. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Mikrookolí má na podnik bezprostřední a silný vliv a je tvořeno především: silou dodavatelů, silou odběratelů, největšími konkurenty a intenzitou stávající konkurence, hrozbou vstupu nových konkurentů a hrozbou substitutů. (Šiman, Petera, 2010)

Makrookolí vytváří společný a jednotný rámec pro podnikání všem podnikatelským subjektům, které působí na území daného státu. Jde o faktory, které jsou dané a nezávislé na působení podniku na trhu. Jak jsem již zmínila v předchozím textu, makrookolí může mít na podnik výrazný vliv, a naopak, možnost podniku ovlivnit toto okolí je prakticky nulová. (Šiman, Petera, 2010)

Makrookolí, také nazývané obecné okolí můžeme rozdělit na:

- politické okolí,
- ekonomické okolí, které má pro výsledky podnikání stěžejní význam,
- legislativní okolí,
- sociální a demografické okolí,
- ekologické okolí,
- technologické okolí,
- geografické okolí. (Šiman, Petera, 2010)

Vysvětlili jsme si pojem podnik a podnikové okolí, základní strukturu tohoto okolí a jeho jednotlivé prvky. Podnik by se měl o své okolí a jeho vývoj aktivně zajímat, aby informace zjištěné pomocí analýz podnikového okolí mohl využít ve svůj prospěch, či aby se mohl vyvarovat potenciálnímu nebezpečí, které z okolí vyplývá a tím posílit svou konkurenční pozici na trhu. Existuje spousta metod, které nám mohou pomoci podnikové okolí analyzovat. Několika metodami se budeme zabývat ve třetí kapitole práce.

2. KONKURENCESCHOPNOST

Plnění vytyčených neboli strategických cílů, krátkodobých či dlouhodobých, je úkolem každého podnikatele nebo podniku. Stále dynamičtější změny na trhu, rostoucí tlak konkurence a globalizace, nutí podnik činit úkony potřebné k udržení kroku s konkurencí. Být v dnešní hektické době konkurenceschopný, neznamena být pouze srovnatelný s konkurencí, ale z důvodu dlouhodobého dosahování prosperity podniku je nutné být agresivní a s ohledem na svou podnikovou kulturu dostatečně inovativní a kreativní.

Chce-li být podnik úspěšný, musí neustále hodnotit a aktualizovat svou podnikovou strategii a nesmí se bát inovací s ohledem na své zdroje, možnosti a schopnosti. Nesmírně složitý proces, kterým bezesporu strategické řízení je, se nedá vysvětlit jednou větou. Proto se mimo jiné v další části této kapitoly pokusíme nastínit důležitost strategického řízení v souvislosti s tvorbou konkurenční výhody, která je nepostradatelná ve střetu s konkurencí.

V první řadě je nezbytné vysvětlit samotný pojem konkurenceschopnost. Zjednodušeně by se dalo vyložit tento pojem ve vztahu k podniku tím, že chce-li být podnik úspěšný v boji s konkurencí, musí být schopný neustálé kontroly trhu, předvídatý a taktéž ochotný změn a inovací. Musí ovšem disponovat schopnými manažery a zaměstnanci, kteří jsou ochotni neustálého sebezdokonalování, sebevzdělávání, čímž zvyšují svůj kredit i tržní hodnotu celého podniku a prakticky i jeho konkurenceschopnost. Podrobnější analýza pojmu konkurenceschopnost je zcela jistě mnohem složitější, jelikož existuje nemalé množství definic, které se v čase neustále vyvíjí.

Konkurence je pojem, který není spjat pouze s ekonomickým nebo tržním prostředím, ale též se sociálním, kulturním, etickým a politickým (Mikoláš, 2005). Je to termín, který je odvozen z latinského slova „cum-petere“. Význam slovesa „petere“ je určitá akce, která ale neznamená žádný konflikt. První část slova „cum“ v podstatě význam slovesa neovlivňuje. A právě tento nejasný výklad vede k nesouladu mezi různými definicemi konkurenceschopnosti. (Slaný, 2006)

Slaný (2006) ve své publikaci uvádí, že konkurenceschopnost je nutno brát v relativním slova smyslu. Absolutní pohled na konkurenceschopnost vyjadřuje schopnost být přítomen na daném trhu a střetávat se s konkurencí a pohled relativní

úspěšnost daného subjektu ve vztahu k ostatním subjektům, se kterými vstupuje do konkurence. Je důležité si uvědomit, že podnik může být konkurenceschopný vůči několika soupeřům, ale nekonkurenceschopný vůči jiným. Podnik nemůže být tedy konkurenceschopný, aniž bychom definovali potenciální konkurenty. Z tohoto důvodu je absolutní pojetí nesmyslné a konkurenceschopnost má význam jen tehdy, nahlížíme-li na ni z pohledu relativního, tedy pokud firmu porovnáváme na daném trhu a v určitý čas s jejími konkurenty. (Slaný, 2006)

Trendem současnosti je změna ve smyslu dynamické konkurence kladoucí důraz na faktory, jako je inovace jako zdroj konkurenční výhody. Důvodem je turbulentní prostředí, plné neustálých změn. Síla konkurence v daném odvětví už nemá statickou podobu, ale je dynamická. Tato nová podoba zdůrazňuje sílu inovace jako nezbytnost pro dlouhodobé přežití podniku. Statická konkurence nutí firmy konkurovat pouze na základě cen a nákladů, protože technologie považuje za neměnné. Kdežto konkurence dynamická mění technologii na jednotlivých částech hodnototvorného řetězce a nutí firmy soupeřit na základě nových přístupů. Základem dynamické konkurence je tedy inovace. Přejít ze statické konkurence na dynamickou nazýváme hyperkonkurenčním posunem. (Kislingerová, 2008)

V další části kapitoly se budeme zabírat pojmem konkurenční výhoda, jehož význam je bezesporu nutné znát, abychom si pojem konkurenceschopnost více přiblížili. Aby podnik byl konkurenceschopný, musí vlastnit jednu či více konkurenčních výhod.

2. 1. KONKURENČNÍ VÝHODA

Slaný (2006) konkurenční výhodu vidí jako potenciální prospěch, který může podnik dosáhnout v rámci konkurence díky vlastnictví určitých konkurenčních charakteristik. Základem konkurenční výhody jsou tedy tyto konkurenční charakteristiky, a právě rozdílné charakteristiky sledovaných podniků vedou k tomu, že určitý podnik má konkurenční výhodu oproti jinému. Konkurenční výhoda tedy vzniká porovnáním konkurenčních charakteristik ve stanoveném časovém okamžiku a určitém tržním kontextu. Konkurenční výhoda je rozpoznatelná pouze pokud srovnáváme více subjektů na trhu. Je důležité zmínit, že na rozdíl od konkurenčních charakteristik nemusí být konkurenční výhoda dlouhodobě udržitelná. Musíme brát v potaz činnosti jiných podniků na trhu a také samotný vývoj trhu, protože konkurenční výhoda může během času vést ke konkurenční nevýhodě. Je tedy nemyslitelné hovořit o

konkurenčních výhodách podniku nezávisle na specifikaci rivalů a bez vazby na určité konkurenční podmínky. (Slaný, 2006)

Harvardský profesor Michael Porter, který se tímto tématem pečlivě zabýval, ve své knize říká: „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ (Porter, 1993, str. 15) Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik získat. První konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a druhá v diferenciaci. Na základě těchto konkurenčních výhod, spolu s rozsahem činností, pro které se podnik snaží tyto výhody získat, vznikly tři generické strategie, které jsou znázorněny na následujícím obrázku. (Porter, 1993)

Obrázek 2 - Porterovy generické strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nízké náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3.A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3.B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

(vlastní zpracování na základě údajů, Porter, 1993)

Pokud podnik chce dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou chce usilovat a také rozsah, ve kterém ji chce získat. Porter ve své knize píše: „*Být „vším pro všechny lidi“ je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, protože to často znamená, že daný podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá.*“ (Porter, 1993, str. 31)

Jak již bylo zmíněno v začátcích této kapitoly, v současné době se posunula konkurence od statické k dynamické, která klade důraz na inovaci jako zdroj konkurenční výhody. Úspěchu dosahují ty podniky, které stále více inovují, hledají

nová řešení a příležitosti. Podnik, který přijde jako první s převratnou technologií, má šanci na vysoké zisky a navíc tím může zničit konkurenční výhody ostatních podniků. Je důležité si uvědomit, že technologie nemusí být jedinou formou inovace, mohou to být například nové způsoby podnikání. Pod pojmem inovace tedy nelze hledat jen převratná technická řešení, spousta podniků má dokonalé produkty se špičkovou technologií, ale zákazníci o ně nejeví zájem. Právě to, co odlišuje inovaci od běžné změny, je hodnota pro zákazníka v podobě jednoduchosti, zvýšení komfortu, přínosu zábavy, ceny, image a apod. Za hlavní zdroje inovačních příležitostí můžeme považovat nečekané události, chytré nápady, demografické faktory, nové pohledy na svět a znalosti. (Kislingerová, 2008)

K tomu, aby si podnik mohl vytvořit a udržet konkurenční výhodu, je nezbytný proces strategického řízení. A proto si ho v další části textu trochu přiblížíme.

2. 2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE

Aby byl podnik úspěšný a byl schopen získat a udržet si náskok před konkurencí, musí zvolit správnou strategii a volba správné strategie je úkolem strategického řízení. Strategické řízení pomáhá podniku identifikovat konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Získání a udržení si této konkurenční výhody je podstatou podnikového úspěchu. A právě skutečnost, že podnik dělá nebo vlastní něco, co je pro konkurenty obtížně dosažitelné či dokonce nedosažitelné, je základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Strategické řízení je soubor činností, který je zaměřen na formulaci směru dalšího rozvoje společnosti. Jedná se o proces, ve kterém vrcholové vedení zavádí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Základním východiskem při tvorbě strategie je strategická analýza. Strategická analýza obsahuje velké množství metod, které můžeme využít i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, což zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

V této kapitole jsme vysvětlili pojem konkurenceschopnost a zmínili jsme důležitost tvorby konkurenční výhody z hlediska získání lepšího konkurenčního postavení na trhu. Jelikož je současné prostředí turbulentní a plné změn, je nezbytné nahlížet na

konkurenci z pohledu dynamického, který zdůrazňuje inovaci jako zdroj konkurenční výhody. Tvorba konkurenční výhody, jedním z hlavních cílů strategie, tudíž i strategického řízení, které jsme si krátce popsali v závěru kapitoly. Metody pro analýzu vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku jsou součástí strategické analýzy. A některé z těchto metod si popíšeme v kapitole následující.

3. METODY HODNOTÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST

Včasným odhalením a uvědoměním si silných a slabých stránek podniku, hrozeb a příležitostí okolí, je možné získat velmi důležité informace a tím nemalou výhodu v orientaci na trhu a v boji proti konkurenci. V následujících podkapitolách si vysvětlíme principy SWOT analýzy, PEST analýzy a analýzy PĚTI SIL, které jsou spolu s dalšími metodami nedílnou součástí řídicí složky moderního podniku při volbě správné strategie a identifikaci konkurenční pozice podniku na trhu. Analýzou pěti sil se budeme zabývat nejpodrobněji z důvodu aplikace této metody v praktické části práce.

3. 1. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednoduchým a užitečným nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku. Tato analýza těží ze závěrů, které jsou výsledkem analýz interního, mikro a makro okolí podniku. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy příležitostmi a hrozbami. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Analýza SWOT rozlišuje dvě charakteristiky interní situace organizace, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a ohrožení. Někdy bývá velmi těžké rozpoznat, zda určitý jev představuje příležitost nebo riziko a zda určitá charakteristika podniku reprezentuje jeho silnou nebo naopak slabou stránku. Je třeba si uvědomit, že ohrožení se za jistých předpokladů může změnit na příležitost a tedy i určitá příležitost se může přeměnit v riziko. Základním cílem SWOT analýzy je tedy rozvíjet silné a utlumovat slabé stránky podniku a zároveň být připraven pružně reagovat na potenciální příležitosti a ohrožení. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Název SWOT je zkratkou počátečních písmen anglických slov:

- **STRENGTHS** – přednosti či silné stránky podniku,
- **WEAKNESSES** – nedostatky či slabé stránky podniku,
- **OPPORTUNITIES** – příležitosti vnějšího okolí,
- **THREATS** – ohrožení z vnějšího prostředí. (Bělohlávek, 2006)

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

Podle Bělohlávka (2006) jsou přednosti pozitivní interní podmínky umožňující podniku získat převahu nad konkurencí. Je nezbytné zamyslet se nad tím, co děláme lépe než konkurenti. Silnou stránkou podniku může být zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Za přednosti může považovat například přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělé technologie či vyspělý tým manažerů apod. Naopak nedostatky jsou tedy negativními interními podmínkami, slabinami, které mohou směřovat k nižší výkonnosti podniku. Slabou stránkou může být například nedostatek zdrojů a schopností, neúměrné finanční zatížení, manažeři s neodpovídajícími schopnostmi atd. (Bělohlávek, 2006)

PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY

Za příležitost můžeme považovat současné nebo budoucí skutečnosti v okolním prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům podniku. Příležitostmi pro podniky mohou být například změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, uvedení nových technologií apod. Opakem jsou hrozby, které představují nepříznivé současné nebo budoucí skutečnosti. Za ohrožení podniku můžeme považovat například vstup silného konkurenta na trh, legislativní změny či pokles počtu zákazníků. (Bělohlávek, 2006)

Výše uvedené faktory, jsou jen příkladem silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je zřejmé, že tyto faktory se u různých podniků budou lišit, velmi závisí na odvětví, ve kterém je firma umístěna, a na vývoji tohoto odvětví. (Bělohlávek, 2006)

POSTUP REALIZACE SWOT ANALÝZY

Postup při provedení SWOT analýzy je následující. Prvním krokem je identifikace a predikce nejdůležitějších změn v prostředí, jak v mikro tak v makro okolí podniku. K tomuto účelu nám poslouží závěry analýz vnějšího prostředí, například PEST analýzy a analýza „pěti sil“. Hlavní změny ve vnějším prostředí nejsou v metodě SWOT rozděleny předem na příležitosti a ohrožení, jelikož jejich charakter může vyplynout teprve z posouzení kontextu se silnými a slabými stránkami podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

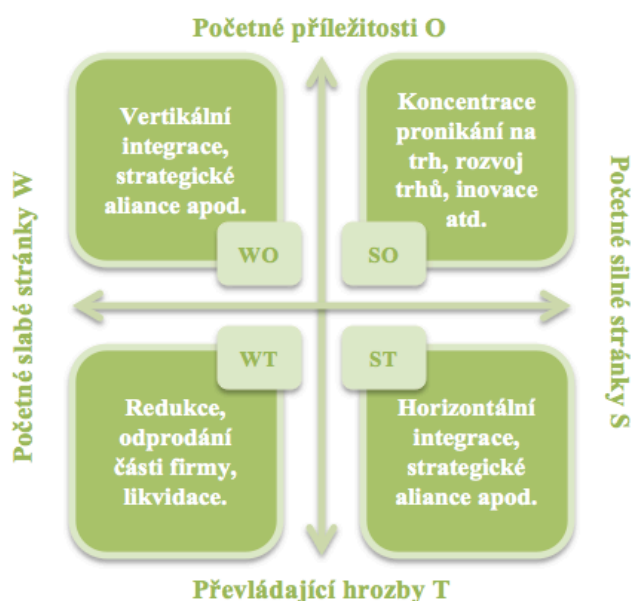
Další částí je proto analýza silných a slabých stránek a specifických předností podniku. K tomu nám napomůže analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, kterou můžeme provádět například metodou hodnototvorného řetězce. Při

formulování slabých a silných stránek je nutné se vyvarovat subjektivnímu přístupu, často například dochází k přeceňování silných stránek. Abychom se tomuto problému vyhnuli, je užitečné zjišťovat, jak jsou slabé či silné stránky podniku vnímány konkurenty, dodavateli a zákazníky podniku. Vypracované přehledy by neměly přesáhnout více jak sedm až osm bodů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Posledním a nejdůležitějším krokem je vyhodnotit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na straně jedné a hlavních změn v okolním prostředí na straně druhé. Cílem analýzy SWOT není jen zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek podniku, ale především provedení hluboce strukturované analýzy, která podniku poskytne užitečné informace. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Kombinací příležitostí a rizik okolí a silných a slabých stránek vznikají pro podnik různé možnosti budoucího strategického chování. Samozřejmě je nutné brát v úvahu, že se jedná o budoucí vývoj, proto musíme silné a slabé stránky, tak i příležitosti hrozby chápat dynamicky. Dle charakteru odvětví, ve kterém podnik působí a vzniklých kombinací vnitřních a vnějších faktorů, lze pro podnik volit různé typy strategií, které na základě SWOT analýzy vycházejí ze čtyř různých situací. Na následujícím schématu můžete vidět využití SWOT analýzy při tvorbě strategií. (Veber a kol., 2009)

Obrázek 3 – Využití metody SWOT při koncipování strategií



(vlastní zpracování na základě údajů, Veber a kol., 2009)

V první části této kapitoly jsme si vysvětlili jednu z nejpoužívanějších metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku, SWOT analýzu. Jak již z předchozího obsahu vyplynulo, jedná se o hloubkovou analýzu podniku, která zjišťuje mimo jiné silné a slabé stránky uvnitř organizace a hrozby a příležitosti vnějšího prostředí. Důležité přitom je zachovávat objektivní náhled ve všech aspektech hodnocení. Objektivně a kvalitně zpracovaná SWOT analýza na straně jedné, ochota a schopnost podniku využít zjištěné poznatky k vyšší prosperitě, proražení na trhu, upevnění firemní identity a kultury včetně ochoty neustálého sebevzdělávání na straně druhé, jsou nezbytnými prvky smysluplné SWOT analýzy.

3. 2. PEST ANALÝZA

Abychom nebyli v budoucnu zaskočení něčím, s čím jsme nepočítali, potřebujeme sledovat a analyzovat budoucí vlivy prostředí. Další metodou pro zkoumání vnějšího prostředí je PEST analýza, která je zaměřena na hodnocení vlivů makrookolí.

Úkolem této analýzy je bližší specifikace faktorů, které jsou důležité pro vývoj vnějšího prostředí organizace a dále posouzení, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase a jak by organizaci mohly ovlivnit. Její název PEST je odvozen z počátečních písmen čtyř klíčových faktorů, které jsou předmětem jejího zkoumání. (Veber, 2009)

Jedná se o tyto faktory makrookolí:

- Politicko-právní faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory
- Technologické faktory (Veber, 2009)

Každý z těchto faktorů podnik ovlivňuje v různé míře a důležitost jednotlivých faktorů může být odlišná pro různá odvětví, podniky a situace. Často se u některých autorů můžeme setkat také s variantou metody PEST, která je označována jako PESTEL a navíc zdůrazňuje faktory ekologické a legislativní. (Sedláčková, Buchta, 2006) Abychom si metodu PEST více přiblížili, popíšeme si nyní podrobněji její jednotlivé prvky.

POLITICKO - PRÁVNÍ FAKTORY

Politické omezení ovlivňují podnik prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany

životního prostředí, ochrany domácích podnikatelů apod. Právě existence zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může zásadně ovlivnit budoucí vývoj podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

EKONOMICKÉ FAKTORY

Vývoj makroekonomických ukazatelů je dalším faktorem, který může podnik při rozhodování ovlivnit. Míra ekonomického růstu má vliv na úspěšnost podniku, jelikož přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale zároveň i rizik, kterým jsou podniky vystaveny. Je nutno analyzovat řadu faktorů. Jako příklad můžeme uvést úrokové míry, míru inflace, vývoj hrubého domácího produktu, dostupnost energií, náklady na energii, kontrola mezd, trend nezaměstnanosti apod. (Mallya, 2007)

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Dalším faktorem, který je důležité analyzovat, je vývoj společenských trendů, které mohou výrazně ovlivňovat jak poptávku po zboží a službách, tak i stranu nabídky např. ochotu pracovat apod. Je nezbytné brát v úvahu životní styl a úroveň obyvatelstva, míru vzdělanost, postavení mužů a žen ve společnosti, demografické změny apod. Je třeba sledovat i sociální trendy, příkladem může být využívání elektronických obchodů, které se staly v poslední době velmi populárními. (Mallya, 2007)

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Pokud se podnik chce vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní inovační činnost, musí se zajímat o technické a technologické změny, které v okolí probíhají. Změny v této makroekonomické oblasti mohou výrazně ovlivnit prostředí, v němž podnik působí. Přesná predikce budoucího vývoje směrů technického rozvoje může velmi ovlivnit úspěšnost podniku. Mezi technologické faktory patří například vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav a změny technologie, nové objevy a rychlost zastarávání. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Je důležité si uvědomit, že cílem PEST analýzy není jen sepsat seznam těchto faktorů, ale důležité je rozpoznat, které faktory jsou významné právě pro daný podnik. (Sedláčková, Buchta, 2006)

V této podkapitole jsme se seznámili s další metodou, která zkoumá prostředí podniku. Popsali jsme si PEST analýzu, která je zaměřena na rozbor prvků

makrookolí podniku. Jejím cílem je identifikovat faktory politicko-právního, ekonomického, sociálního a technologického okolí, které by mohly v budoucnu, ať už pozitivně či negativně, ovlivnit činnost firmy.

3. 3. STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Velmi důležitou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v tomto odvětví působí. Tyto síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Z tohoto důvodu je zkoumání konkurenčních sil nedílnou a velmi důležitou součástí analýzy podnikového mikrookolí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví, je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurentů a na stávající a budoucí konkurenční situaci. Analýza konkurenčních sil velmi úzce souvisí s analýzou odvětví, protože právě odvětví bývá nejbližším konkurenčním prostředím podniku, ve kterém působí většina konkurentů a kteří mezi sebou soupeří. Na druhou stranu při této analýze lze dojít i za hranice odvětví. Jako příklad můžeme uvést podniky nabízející substituční výrobky v jiném odvětví. Tyto substituční výrobky jsou, jak si přiblížíme dále, součástí analýzy konkurenčních sil. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Analýza konkurenčních sil je prvním krokem analýzy konkurence, která působí v daném odvětví. Po této analýze následuje analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem těchto dvou analýz je vytvořit obraz konkurenčního prostředí, který by vytvářel užitečnou výchozí základnu pro zpracování strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Harvardský profesor Michael Porter (1980) významně přispěl k tomuto tématu, zpracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie zahrnující strukturální analýzu konkurenčního prostředí, též nazývaná analýza „pětí sil“. (Bělohlávek, 2006)

Analyzoval pět hlavních sil odvětví, které určují chování konkurentů:

- Konkurenti v odvětví
- Potenciální noví účastníci
- Dodavatelé
- Odběratelé

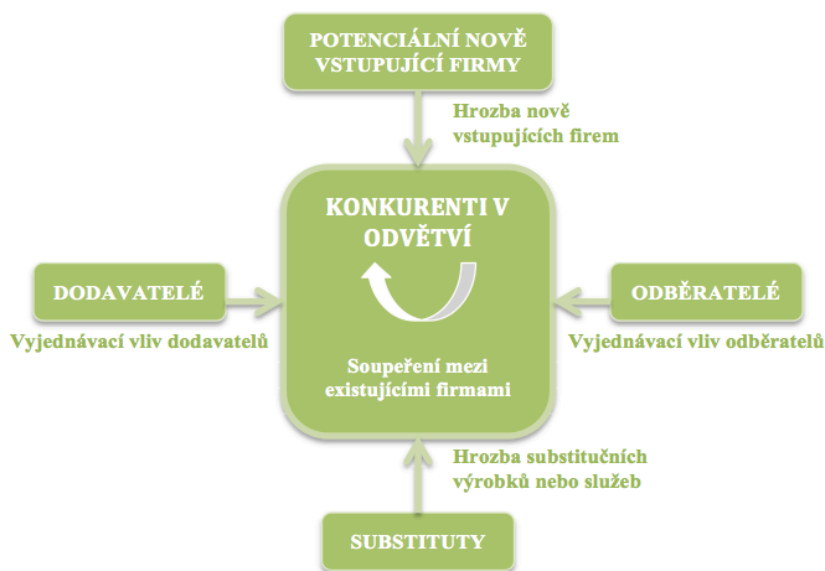
- Náhradní výrobky (Bělohlávek, 2006)

Podnik by měl ovlivňovat rovnováhu těchto konkurenčních sil v odvětví za pomoci strategických pohybů a tak dosáhnout posílení pozice firmy na trhu. Tuto analýzu je také možné využít k predikci změn faktorů v rámci pěti sil a tím se připravit na výběr správné strategie dříve než tuto změnu rovnováhy v prostředí zaznamená konkurence. (Bělohlávek, 2006)

Hlavním cílem konkurenční strategie je hledání příznivé konkurenční pozice pro podnik, kdy může nejlépe čelit silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v odvětví. Síla působení těchto pěti faktorů je v odlišných odvětví různá a může se v čase měnit. Na některé odvětví tyto faktory mohou působit příznivě a jiné zase naopak. (Porter, 1994)

Porter (1993) ve své knize uvádí, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie, ale že výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Na následujícím obrázku jsou graficky znázorněny síly v odvětví, které působí v odvětví. (Porter, 1993)

Obrázek 4 – Hybné síly konkurence v odvětví



(vlastní zpracování na základě údajů, Porter, 1994)

V další části textu se podrobněji zaměříme na jednotlivé konkurenční síly, které na podnik v odvětví působí a dále na faktory, kterými tyto síly mohou být ovlivněny.

3. 3. 1. RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY

Konkurenční boj mezi jednotlivými podniky je jednou z nejsilnějších konkurenčních sil působících v odvětví. Intenzita této konkurenční síly je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vynakládají do snahy získat lepší tržní pozici, lepší používané nástroje a konkurenční strategii. Konkurenční boj mezi soupeřícími podniky může mít různou podobu a také intenzitu. Mezi konkurenční nástroje, které firma může použít v boji s konkurencí, můžeme řadit cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky apod. Složení konkurenčních nástrojů se v průběhu času mění, podle toho jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a chování soupeřů.

Dle Sedláčkové (2006) jsou dva hlavní principy konkurenční rivality. Prvním je agresivní konkurenční strategie jednoho konkurenta, která zesiluje působení konkurenčních tlaků na ostatní. Druhým principem je způsob používání konkurenčních nástrojů jednotlivými konkurenty, který určuje konkurenční pravidla v odvětví. První částí analýzy soupeření mezi konkurenty je tedy porozumět těmto konkurenčním pravidlům. A krokem následujícím je odhad intenzity rivality mezi konkurenty. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Intenzita soupeření je ovlivněna těmito faktory:

- Stupněm koncentrace.
- Diferenciací výrobků.
- Změnou velikosti trhu.
- Strukturou nákladů.
- Rostoucí výrobní kapacitou.
- Bariérami vstupu. (Mikoláš, 2005)

3. 3. 2. HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ

Další částí modelu „pět sil“ je konkurenční síla substitučních výrobků. Za substitut můžeme považovat statek, kterým je kupující schopen nahradit uspokojení z jiného statku (Holman, 2007).

Pokud se substituční výrobek stane díky své ceně či výkonu pro kupujícího přitažlivější, pak je možné, že někteří kupující se rozhodnou k tomuto produktu přejít. V první řadě je nutné si uvědomit, jaké potřeby daný výrobek uspokojuje, z jakého

důvodu si lidé tento produkt kupují. To vše pak vzbuzuje otázku, s jakými substituty se tyto potřeby mohou střetnout. Analýza substitučních výrobků může mít velmi rozsáhlý záběr. Velmi často se podniky z jednoho odvětví dostávají do konkurenčního vztahu s podniky z odvětví jiného, jelikož jejich produkty jsou dobrými substituty. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Konkurence náhražek je ovlivněna několika faktory, prvním jsou náklady spojené s přechodem na substituční výrobek. Jde o snadnost, s jakou kupující může přejít k náhražce. Dalšími faktory je pak dostupnost, kvalita a cena substitutů. Tlak této síly se zvyšuje, pokud existují náhražky s vysokou kvalitou, nízkou cenou a užitnou hodnotou a také nízkými náklady přechodu kupujících. (Mallya, 2007)

3. 3. 3. NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY

Hrozba příchodu nových firem do odvětví závisí na bariérách vstupu odvětví a na očekávané reakci existujících podniků na tento vstup. Pokud jsou překážky vstupu vysoké a nově vstupující firmy mohou očekávat agresivní reakci od existujících konkurentů, hrozba ze vstupu je nízká. Výška vstupních překážek tedy určuje pravděpodobnost, že do odvětví vstoupí nové podniky a budou nabízet nižší ceny. (Porter, 1993)

Existuje několik typů vstupních překážek do odvětví:

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt.
- Technologie a speciální know-how.
- Znalost značky a oddanost zákazníků.
- Kapitálová náročnost.
- Absolutní nákladové výhody.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Legislativní opatření a státní zásahy. (Sedláčková, Buchta, 2006)

3. 3. 4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Síla dodavatele zdrojů, které jsou nezbytné pro obor, může být velmi důležitým ovlivňujícím faktorem, jelikož může vést ke snižování výnosnosti podniků v odvětví. Dodavatelé mohou snižovat zisky odběratelů prostřednictvím zvyšování cen vstupů nebo snižování kvality. Velikost vlivu dodavatelů závisí na jejich vyjednávací síle. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká:

- Pokud je vstup pro kupujícího důležitým a rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu.
- Je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky.
- Pokud jsou výrobky dodavatele natolik jedinečné, že je pro kupujícího nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.
- Nejsou-li kupující pro dodavatele významnými, pak dodavatelé nemají motiv přinášet nižší ceny, lepší kvalitu či nové výrobky. (Sedláčková, Buchta, 2006)

3. 3. 5. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

Stejně jako dodavatel může zásadně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, tak i kupující může vyvinout na podniky v odvětví silné konkurenční tlaky. Pokud je tato síla velká, zákazník ji může využít ve svůj prospěch např. ke zlepšení úrovně kvality, výhodnějších platebních podmínek apod. Velká síla na straně odběratele také může zostřit konkurenční vztahy. Podniky, které chtějí získat zakázku, se k sobě začnou chovat agresivněji. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Zákazník tedy může mít silný vliv na činnosti firmy, pokud existují substituty, v okolí je velké množství dodavatelů, zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci, pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat u více dodavatelů, nakupovaný předmět nepředstavuje pro kupujícího důležitý vstup, pokud kupující nemůže najít výhodnou cenu nebo dodavatele a udělá zpětnou integraci apod. (Mallya, 2007)

Popsali jsme strukturální analýzu prostředí, která je zaměřena na zkoumání sil působících v mikrookolí podniku. Vysvětlili jsme jednotlivé síly, které mohou pozitivně i negativně ovlivňovat konkurenční pozici a úspěšnost podniku v daném odvětví. Pokud chce podnik dosáhnout lepší pozice na trhu, měl by ovlivňovat rovnováhu těchto sil v odvětví za pomoci strategických pohybů. V každém odvětví tyto síly působí odlišně, v určitých mohou na podniky působit pozitivně, v jiných zase naopak. Analýzu PĚTI SIL budeme dále aplikovat v praktické části této práce na konkrétním podniku.

ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole jsme se zabývali definicí podniku a podnikové okolí. Popsali jsme základní strukturu a jednotlivé prvky podnikového okolí. Je nezbytné, aby podnik věnoval potřebnou pozornost svému okolí, z něhož mohou plynout hrozby a příležitosti. Hrozby, které podniku plynou z jeho okolního prostředí, musí být včas a plně eliminovány. Naopak příležitosti, které se podniku vyskytnou, je potřeba využít v maximální možné míře. Eliminace hrozeb a maximální využití příležitostí mohou přinášet podniku lepší konkurenční pozici na trhu.

V současné době se situace na trzích mění velice rychle. Podnik musí flexibilně reagovat na danou situaci, aby obstál v konkurenčním prostředí. Slovo konkurenceschopnost je pro dnešní podniky jedno z nejdůležitějších, a proto je nezbytně nutné, aby podnik byl vždy schopný na trhu obstát. Získání a tvorba konkurenční výhody musí být jedním z hlavních strategických cílů podniku.

Pro hodnocení konkurenceschopnosti může podnik využít řadu metod – SWOT analýzu, PEST analýzu, Porterovu analýzu „pěti sil“ a mnoho dalších. Na základě provedených analýz může podnik lépe určit svoji pozici na trhu a následně ji také posílit. V praktické části aplikujeme Porterovu analýzu „pěti sil“ na konkrétní podnik. Tato analýza nám poskytuje informace o silách působících v odvětví.

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost eSve Stav s.r.o. je stavební firma, která zajišťuje kompletní revitalizaci bytových domů, a to ať už typizovaných panelových, nebo cihlových. Tato rodinná firma působí na trhu již od počátku roku 2006 a navazuje na několikaletou tradici firmy Zdeněk Sýkora. (Esve.cz, 2013) Podnik se tedy začal zabývat zateplováním již před počátkem zateplovacího boomeru, který je datován do roku 2006. Na následujícím obrázku si můžeme prohlédnout logo společnosti eSve stav.

Obrázek 5 – Logo společnosti eSve Stav s.r.o.



(Kolesa, 2013)

Nabídka prováděných činností podniku se postupem času stává stále rozsáhlejší. Společnost začínala spárováním mezipanelových spár a dnes již provádí kompletní revitalizace budov, hydroizolace plochých střech, opravy balkonů, výměnu oken a dveří a řadu dalších menších stavebních prací. Během roku 2010 společnost přivítala do svého týmu nové odborníky a rozšířila tak svou činnost o oblast osobních výtahů. Jedná se o rekonstrukci stávajících výtahů, montáže nových výtahů a poskytování servisní služby. V listopadu roku 2012 společnost rozšířila rozsah oprávnění z elektrických výtahů i na výtahy hydraulické. (Kolesa, 2013)

Sídlo společnosti se nachází v Úterý a jelikož základní místo jejího působení je především Plzeňský kraj, tak provozovnu můžeme nalézt v Robčicích nedaleko Plzně. Podnik eSve Stav působil také v Jižních Čechách a v současné době se soustředí na Prahu a Karlovarský kraj. (Kolesa, 2013)

4. 1. POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI

Poslání představuje hlavní smysl či důvod existence podniku, vztah k ostatním subjektům trhu, normy chování celého podniku a hodnoty, které jsou dlouhodobě firmou uznávány (Jakubíková, 2008).

Poslání společnosti eSve stav je vyjádřeno mottem:

„Opravujeme Vaše domy, aby se Vám v nich lépe žilo“.

K tématu poslání společnosti, se obchodní ředitel eSve Stav s.r.o. vyjádřil těmito slovy: *„Posláním naší společnosti je vždy zlepšit kvalitu bydlení zákazníků. Máme zájem o to, aby se zákazníci rádi vraceli do svých domů a trávili v nich spokojený čas. Naše činnost bezpochyby ovlivňuje i finanční situaci zákazníků v zatepleném domě. Provedením kompletní revitalizace zajišťujeme úsporu energie a nákladů. Náš osobní přístup a nasazení pracovníků rodinné firmy pro Vás zajistí kompletní služby, jejichž výsledkem bude „Váš nový dům“.“* (Ing. David Kolesa, 2013)

4. 2. PŘEDMĚT ČINNOSTI

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, podnik eSve stav zajišťuje kompletní revitalizaci, jinak řečeno oživení, panelových, případně jiných typizovaných bytových domů. (Esve.cz, 2013) Účelem kompletní revitalizace panelových bytových domů je především prodloužení jejich životnosti. Dalším důležitým cílem je dosáhnout výrazné úspory energií v zatepleném domě, udržení ekonomické hodnoty domu a v neposlední řadě i zvýšení estetického vzhledu. (Panelplus.cz, 2013)

4.2.1. HLAVNÍ ČINNOST

Hlavním předmětem činnosti společnosti je zateplování fasád domů, výměna oken a dveří, zateplení a hydroizolace plochých střech, opravy lodžii a balkónů a výtahová technika. (Esve.cz, 2013)

V následujícím textu si tyto činnosti trochu přiblížíme:

- **Zateplení fasád budov**

Při zateplování fasád firma používá nejkvalitnější systémy renomovaných výrobců, zejména se jedná o tyto dodavatele materiálu BAUMIT, spol s.r.o., Český Caparol s.r.o., TERMO + holding a.s. a Weber Terranova. Samozřejmostí u těchto výrobců je

poradenský servis a technický dozor přímo na jednotlivých stavbách, který bedlivě dohlíží na správné provedení revitalizace. (Esve.cz, 2013)

- **Výměna oken a dveří**

Společnost eSve Stav dodává plastová okna zásadně z prvoplastu vyráběná v České Republice. Na výrobu svého okna se může budoucí zákazník sám přijít podívat a zkontrolovat tak kvalitu výroby a zpracování detailů. Používané profily jsou zejména Gealan, Deuceunick, Salamandr či Schüco. Dveře podnik dodává jak plastové, tak i hliníkové v široké škále barev, provedení, typů skla či způsobu otevírání. (Esve.cz, 2013)

- **Zateplení a hydroizolace plochých střech**

Pro zateplení a hydroizolace střech používá podnik dva typy řešení. Prvním je zateplení povrchu střešního pláště a to buď pěnovým polystyrenem nebo minerální vatou s povrchem z modifikovaných pásů či střešních folií. V druhém případě se jedná o vyvrtání otvorů do střešního pláště a částečné vyplnění mezipláště izolací Climatizer+, tento způsob se používá zejména na střechách, kde již byla provedena hydroizolační vrstva. (Esve.cz, 2013)

- **Opravy lodžii a balkonů**

Opravu lodžii a balkonů firma provádí především pomocí systémového řešení výrobce Schönox či Terranova. Podnik má zrealizováno více jak 800 balkonů s použitím těchto systémů a doposud nezaznamenala jedinou reklamaci. (Esve.cz, 2013)

- **Výtahová technika**

Firma nabízí několik základních variant modernizace výtahů. Jedná se o modernizaci trakčních, bubnových a hydraulických výtahů. Na provedené výtahy poskytuje komplexní servis záruční i pozáruční, včetně nepřetržité vyprošťovací služby, provozních prohlídek, odborných prohlídek a odborných zkoušek. Servis výtahů firma provádí na všechny typy elektrických výtahů, bez podmínky provádění rekonstrukcí. (Esve.cz, 2013)

Výhodou je, že všechny varianty modernizací mají zařízení, které při poruše výtahu automaticky informuje firemního servisního pracovníka o dané poruše a ten může

dálkově výtahový rozvaděč resetovat. Součástí rekonstrukce je i demontáž stávajícího zařízení a jeho ekologická likvidace. (Esve.cz, 2013)

4.2.2. DOPLŇKOVÉ SLUŽBY

Navíc společnost zajišťuje také poskytnutí dotačních titulů z České republiky nebo Evropské unie, poradenství při financování revitalizací bytových i nebytových domů a obstarává zajištění stavební dokumentace. Jedinou starostí zákazníka tedy zůstává výběr barevného provedení dané stavby. (Esve.cz, 2013)

- **Uzavření úvěru včetně dotace**

Společnost eSve stav zajišťuje poskytnutí dotačních titulů z ČR nebo EU. V České republice se jedná především o program Zelená úsporám a program PANEL. Dále podnik poskytuje poradenství při financování revitalizací bytových či nebytových domů. Zejména pomáhá s výběrem vhodného úvěru. (Esve.cz, 2013) Výhodou je, že úvěr nebo dotaci neřeší žádní externí zaměstnanci bank nebo pojišťoven, ale přímo firemní pracovnice, která není motivovaná velikostí provize za sjednaný produkt. Firma se postará o vyřízení úvěru u zákazníkem vybraného finančního institutu a na základě porovnání cenových nabídek na financování od oslovených institutů.

- **Zajištění stavební dokumentace**

Obstarání potřebných auditů, projektové dokumentace, vyřízení záboru pozemku a dalších příslušných povolení nutných pro revitalizaci. (Esve.cz, 2013)

- **Grafický návrh**

Firma zdarma nabízí grafické návrhy barevného řešení fasády včetně osobní konzultace s grafikem.

- **Záruční a pozáruční servis**

Záruku eSve stav poskytuje v době trvání 5 až 7 let od převzetí díla zákazníkem. V rámci záručních zásahů při zjištěných vadách ohrožující zdraví a život, poskytuje garanci zahájení prací do 48 hodin a při zjištění ostatních vad do 10 dnů. Dle dohody zajišťuje i pozáruční servis.

4. 3. CERTIFIKACE

Společnost je vlastníkem certifikátu systému řízení jakosti ISO 9001:2008 a to jak na zateplení, tak i na výtahovou techniku. Dále disponuje osvědčením od Technické inspekce České republiky (TIČR), které podnik opravňuje k montáži a servisu výtahové techniky. Firma vlastní i další certifikáty a osvědčení od dodavatelů materiálu, které k činnosti firmy patří. Podnik je členem Hospodářské komory Plzeňského kraje. (Kolesa, 2013)

Certifikát ISO 9001 je součástí mezinárodních standardů, které vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO (International Organization for Standardization). Tato norma slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a především spokojenost zákazníka. Výsledkem je mezinárodně uznávaný certifikát, který je předpokladem určité zralosti a vyspělosti organizace. (Managementmania.com, 2013)

4. 4. REKLAMA A SPONZORING

Společnost se propaguje prostřednictvím reklamy v rádiu a také za pomoci reklam na několika velkoplošných televizích v Plzni. Jednorázově eSve Stav využívá reklamy v novinách a pravidelně propaguje svou činnost prostřednictvím internetu na portálu www.firmy.cz. Hlavní forma propagace, kterou společnost používá, je reklama na fasádě domu, která se zdá být zatím nejúčinnějším způsobem.

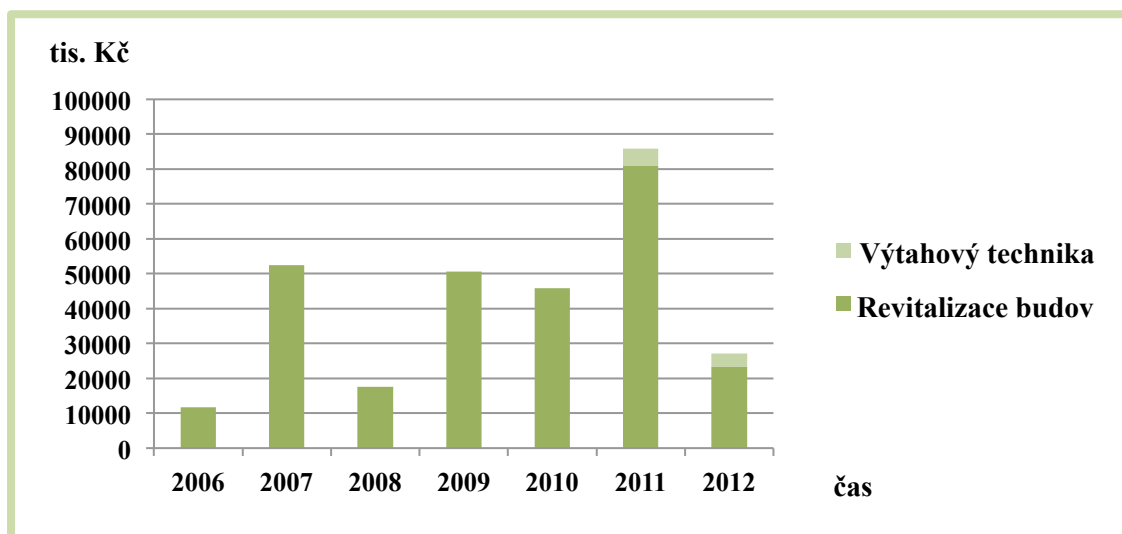
Podnik také finančně podporuje několik malých sportovních klubů: Baník Líně, TJ eSve Stav Bor, Kulečnickový oddíl TJ Bory a Boxer Radek Seman a jeho boxing klub.

4. 5. VYKONÁVANÉ PROJEKTY

Od počátku svého působení firma eSve stav s.r.o. provedla kolem sedmdesáti zakázek. Kompletní nebo částečné revitalizace panelových domů činili okolo 90% z celkového počtu vykonaných prací a zbytek zakázek se týkal výtahů, oken a dveří, lodžii a menších stavebních prací.

V následujícím grafu můžeme vidět, jak si společnost eSve Stav vedla v jednotlivých letech od počátku svého působení na trhu. Následující graf znázorňuje velikost objemu získaných zakázek na zateplení budov a výtahovou techniku v tisících Kč.

Graf 1 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy eSve Stav s.r.o. (tis. Kč)



(vlastní zpracování na základě údajů, Kolesa, 2013)

Z grafu je viditelné, že v prvním roce působení firma získávala své první zákazníky a teprve budovala své jméno na trhu. Rok 2007 byl pro firmu zcela jistě pozitivnějším, narozdíl od poklesu vykonávaných prací v roce 2008. Pokles počtu zakázek v roce 2008, mohl být způsoben zvýšením nižší sazby DPH z 5% na 9%. Toto zvýšení, také zapříčinilo nárůst poptávky v roce 2007, který vytáhl spoustu zakázek plánovaných až rok 2008.

V letech následujících, až do roku 2011, si společnost vedla opět velmi dobře. Z grafu je patrné, že rok 2011 byl pro podnik zatím rokem nejúspěšnějším. Růstu objemu zakázek v roce 2011 mohl být zapříčiněn probíhajícími dotacemi, které jsou určeny na podporu v rámci úspory energií a v panelových, ale i jiných revitalizovaných subjektech. Zejména se jedná o tyto programy Zelená úspora a program PANEL. V tomto roce získal také podnik i své první zakázky na modernizaci výtahů. Loňský rok se firma opět potýkala s poklesem vykonávaných prací, důvodem tohoto poklesu bylo dle mého názoru zastavení dotací program PANEL a Zelená úspora. Hodnot grafu 1 budeme v následujícím textu využívat při porovnávání společnosti s konkurenty.

Z poskytnutých firemních materiálů je patrné, že v letošním roce podnik získal již pět zakázek na revitalizace panelových domů, osm na modernizaci výtahů a šest malých stavebních prací.

5. ANALÝZA PĚTI SIL

V této kapitole se zabýváme rozbohem jednotlivých sil, které působí na podnik eSve Stav v odvětví zateplování a revitalizací budov. Analyzujeme hlavní konkurenty společnosti a rivalitu mezi podniky v odvětví. Zaměříme se na substituční výrobky, které by mohly podnik ohrozit. Také zvážíme snadnost vstupu do odvětví a v poslední části kapitoly zhodnotíme sílu dodavatelů a odběratelů v tomto odvětví.

5. 1. RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY

Prvním faktorem, který ovlivňuje intenzitu soutěžení mezi konkurenty, je počet a velikost konkurenčních firem na daném trhu. Na plzeňském trhu v oblasti zateplování působí desítky firem, které se zabývají zateplováním bytových domů. Přesný počet firem je velmi obtížné zjistit, ale dle průzkumu na nejpoužívanějším katalogu firem, na portálu firmy.cz se zateplením v plzeňském kraji zabývá 78 firem a z toho jen 18 z nich nabízí kompletní revitalizaci bytových domů. (Firmy.cz, 2013) Takto zjištěné údaje jsou jen informační, přestože v současné době je skoro samozřejmostí vlastnit webovou stránku, ne všechny podniky musí ke své propagaci využívat stránku firmy.cz.

Ze zjištěných údajů je znatelné, že na plzeňském trhu existuje mnoho firem, které se zabývají zateplováním a revitalizací budov. Dle slov obchodního ředitele společnosti nyní mezi hlavní konkurenty patří společnosti STAKS Group s.r.o. a REVITSTAV s.r.o. (Ing. David Kolesa, 2013). Pokud bychom měli jmenovat několik dalších firem, jejichž jména jsou široké veřejnosti známé, jedná se o tyto firmy: Stavitelství ŠMÍD s.r.o., MIRAS stavitelství a sanace s.r.o., SLÁDEK-STAVBY s.r.o., Moras-stavební s.r.o. a mnoho dalších. Pro analýzu konkurentů, jsou vybrány firmy STAKS Group s.r.o., REVITSTAV s.r.o. a Stavitelství ŠMÍD s.r.o.

5. 1. 1. CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ DLE MODELU PĚTI SIL

STAKS Group s.r.o.

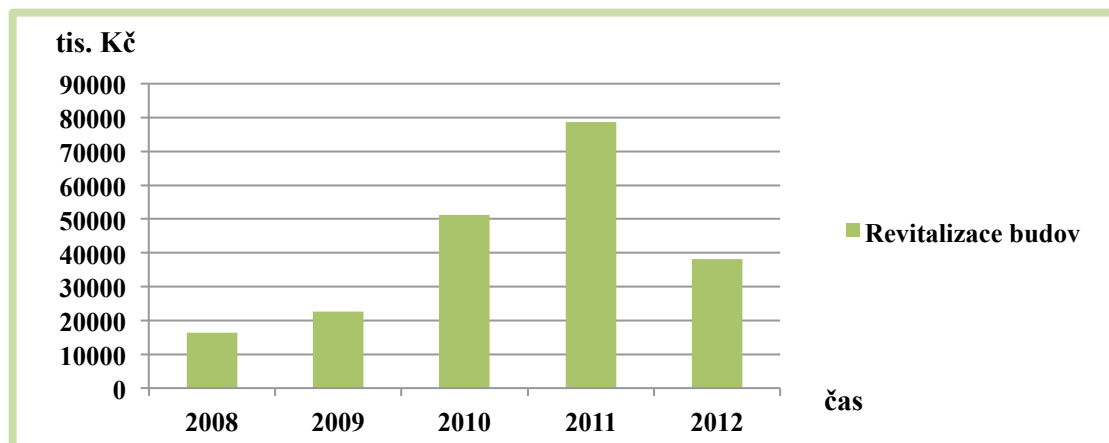
Stavební a obchodní společnost STAKS Group s.r.o. sídlí v Plzni a působí na trhu od roku 2008, jako samostatná obchodní společnost vznikla na základě oddělení se od velké stavební firmy, která působí na stavebním trhu již řadu let. Hlavním místem zrealizovaných zakázek je především město Plzeň a v současné době své působení podnik rozšířil na celý plzeňský a také středočeský kraj. (Staksgroup.cz, 2013)

Společnost se specializuje na revitalizace a zateplení bytových a rodinných domů, včetně zajištění financování dotacemi a úvěry. Další činnosti, která podnik nabízí, jsou následující: výměna oken a dveří, rekonstrukce objektů a interiérů, renovace a opravy zateplovacích systémů a bezplatné poradenství k dotačním titulům. Společnost zajišťuje kompletní realizaci výstavby rodinných domů na klíč. Dále STAKS Group poskytuje službu technických dozorů na stavbách. Nově firma do svého portfolia zařadila i sanaci vlhkého zdiva a staveb. (Staksgroup.cz, 2013)

STAKS Group je držitelem certifikátu ISO 9001: 2009, dále několika licencí od dodavatelů materiálu a osvědčeníh na montáž oken a sanaci vlhkých prostor. Hlavní dodavatelé materiálu, se kterými společnost spolupracuje, jsou Baumit, Weber Terranova, Český - Caparol, Betosan a Vedag v oblasti materiálů na zateplování a dodavateli oken jsou Rehau, Aluplast a Well. (Zelenausporam.cz, 2013)

Společnost během svého působení, tedy od roku 2008 získala okolo čtyřiceti zakázek a průběh vývoje velikosti objemu vykonaných zakázek v jednotlivých letech v tisících Kč můžeme vidět na následujícím grafu.

Graf 2 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy Staks Group s.r.o. (tis. Kč)



(vlastní zpracování na základě údajů, Staksgroup.cz, 2013)

REVITSTAV s.r.o.

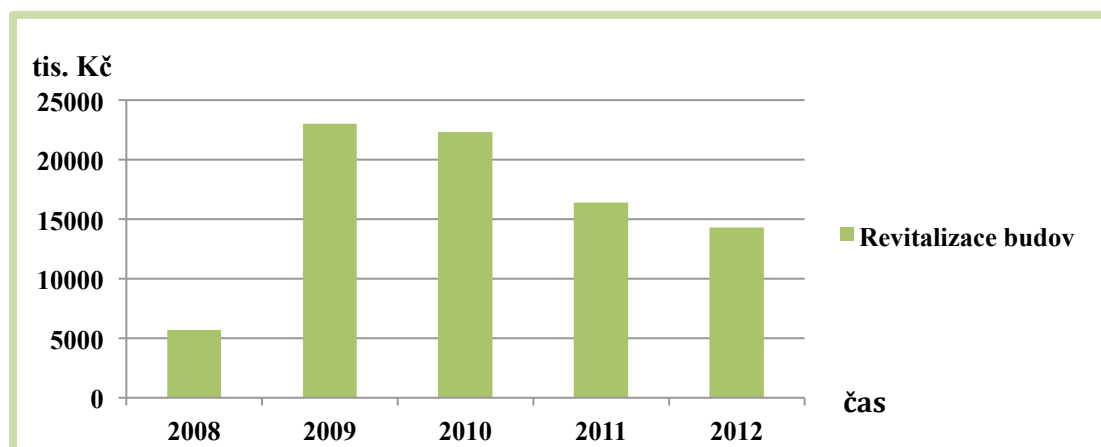
Společnost vznikla v lednu roku 2008 a byla založena na popud jednatele, který s více jak patnáctiletou praxí hlavního stavbyvedoucího, chtěl uplatnit své zkušenosti na stavebním trhu samostatně. Firma působí především v Plzni a celém plzeňském kraji, dále rozšířila své působení na karlovarský a středočeský kraj. (Revitstav.cz, 2013)

Revitstav se zabývá revitalizací bytových domů s možností vyřízení veškerých potřebných dokladů, projektů a dotací zdarma. Dále prováděním pozemních staveb a komunikací, jedná se především o žulové a zámkové dlažby. Společnost prodává a pronajímá fasádní lešení, hliníkové stavební věže, stavební výtahy a s tím zajišťuje také veškeré lešenářské práce. (Revitstav.cz, 2013)

Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2009. Mezi její hlavní dodavatele patří Baumit, Český - Caparol, Rockwool a.s. Weber Terannova, BASF stavební hmoty, Bohemi Okno, DEK, HASIT, Vedag a Kalibra Nova. (Zelenausporam.cz, 2013)

Od počátku svého působení společnost provedla okolo třiceti zakázek v oblasti revitalizace panelových domů. V níže uvedeném grafu můžeme vidět vývoj jednotlivých let společnosti, dle velikosti objemu zakázek v tisících Kč.

Graf 3 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy Revitstav s.r.o. (tis. Kč)



(vlastní zpracování na základě údajů, Revitstav.cz, 2013)

Stavitelství ŠMÍD s.r.o.

Stavitelství ŠMÍD s.r.o. působí na plzeňském stavebním trhu již od roku 1991. Veškeré své stavební zakázky podniku se soustřeďují především na Plzeň a celý plzeňský kraj, a také výjimečně na Prahu, kde společnost realizuje výstavbu bytových a rodinných domů. Podnik se v současné době začíná soustředit na karlovarský a jihočeský kraj. (Stavitelstvi-smid.cz, 2013)

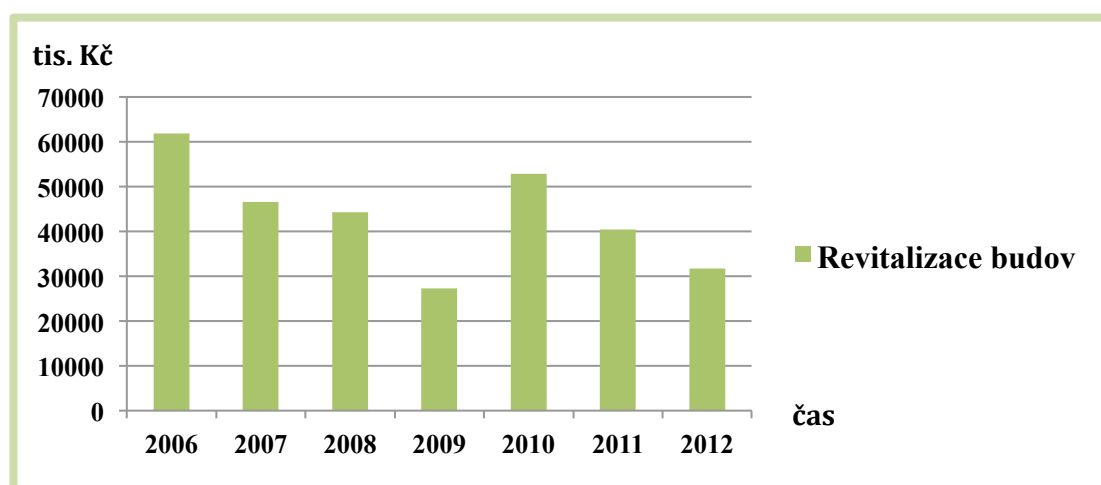
Mezi hlavní činnosti podniku patří především bytová výstavba, výstavba rodinných domů, revitalizace panelových domů, rekonstrukce budov a půdní vestavby a nástavby. Společnost má také zkušenosti i s inženýrskými a průmyslovými stavbami. V rámci revitalizace budov společnost nabízí zateplení fasády a plochých střech,

výměnu oken a zábradlí, renovace balkónů a lodžii a rekonstrukci výtahů. Dále pak řadu doprovodných služeb, zejména zajištění stavební dokumentace a vyřízení dotací. Další službou, kterou Stavitelství Šmíd poskytuje, je pronájem strojů a drobné techniky. (Stavitelstvi-smid.cz, 2013)

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2009 a dalších osvědčení, které zaručují profesionalitu odvedené práce a je členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví. Hlavními dodavateli materiálu jsou Baumit, LB Cemiix, Weber Terranova, Well, Český Caparol, Sto a Velux ČR. (Stavitelstvi-smid.cz, 2013)

Během let svého působení podnik zrealizoval okolo sedmdesáti zakázek, z toho se 60% v oboru zateplování a revitalizace budov. Ve zbytku tyto zakázky tvořily výstavby rodinných a bytových domů. Na následujícím grafu můžeme vidět vývoj společnosti v oblasti zateplování a revitalizací budov, kde je znázorněn objem velikosti zakázek získaných během jednotlivých let v tisících Kč.

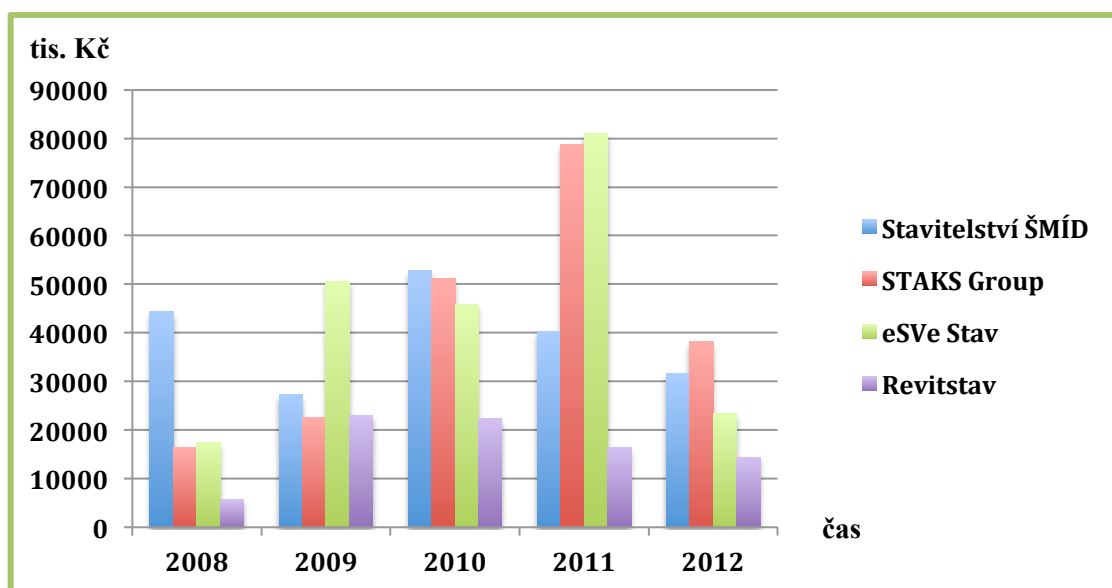
Graf 4 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy Stavitelství ŠMÍD s.r.o. (tis. Kč)



(vlastní zpracování na základě údajů, Stavitelstvi-smid.cz, 2013)

Výše uvedený text a grafy charakterizují jednotlivé konkurenty a počet jejich zakázek. Pro lepší viditelnost a jednodušší možnost srovnání uvádíme níže graf, který zobrazuje finanční objem zakázek daných společnostmi v jednotlivých letech.

Graf 5 – Porovnání jednotlivých analyzovaných firem



(vlastní zpracování)

Na předchozím grafu je jednoznačně viditelné, že objem finančních zakázek není u žádné ze společností stabilní. Jako nejvíce stabilní se na první pohled jeví společnost Stavitelství ŠMÍD, která v letech 2008 a 2010 dosáhla nejvyššího počtu získaného objemu zakázek. Na společnost eSve Stav v roce 2008 dolehl ve velké míře nárůst nižší sazby DPH z 5% na 9% a tak objem získaných zakázek nebyl příliš markantní.

V dalších letech se situace výrazně zlepšila a můžeme vidět, že rok 2011 byl rokem převratným. Podnik eSve Stav jednoznačně dominuje v tomto roce v počtu získaného objemu zakázek. Je ovšem potřeba říci, že zbylé dvě společnosti působí v odvětví zateplení a revitalizace budov krátkou dobu a to přesně od roku 2008, jejich začátky jsou tedy výrazně pomalejší. Nesmíme opomenout vývoj společnosti STAKS Group, který s každým dalším rokem působení v odvětví roste.

Na grafu je očividné, že rok 2012 je rokem nejkomplikovanějším pro všechny společnosti. Z mého pohledu je to způsobeno především tím, že prvotní „boom“ zateplování polevil a proto je mnohem obtížnější získávat stále nové zákazníky.

Každá z výše uvedených společností se kromě zateplování budov orientuje i na jiné činnosti. Jedná se o činnosti, které danou společnost odlišují a mohou pro ni na určitých trzích a v určitých situacích znamenat jednoznačnou konkurenční výhodu.

V první řadě se zaměříme na námi vybranou společnost eSve Stav. Firma kromě revitalizace panelových domů provádí také revitalizace a modernizaci výtahové techniky. Pokud se nad touto skutečností zastavíme, je jednoznačné, že pro zákazníka, který se rozhodne pro kompletní revitalizaci panelového domu (tzn. nejen revitalizace fasády, oken, ale také střechy a výtahové šachty), je tato společnost jednoznačně nejlepší volbou. Pro zákazníky, kteří se rozhodnou pro kompletní revitalizaci domu, nabízí společnost na výtahovou techniku značnou slevu. Zákazník, který nemůže tuto možnost (revitalizace výtahové techniky) využít, ji ne zcela ocení. V tomto případě je tedy zřejmé, že činnost v podobě revitalizace výtahové techniky není pro každého zákazníka rozhodujícím faktorem a přínosem.

Dále provedem stručnou analýzu společnosti STAKS Group, která dle našeho názoru silným hráčem na trhu, který se stále rozvíjí. Tato společnost kromě revitalizace panelových domů nabízí také možnost výstavby rodinného domu „na klíč“. V případě, že provádíme analýzu a srovnání na trhu zateplování a revitalizace budov, je tato činnost pro nás bezpředmětná a na rozhodnutí o síle konkurenta nemá jednoznačný vliv. Zákazník, který se rozhoduje pro revitalizaci domu, neuvažuje o stavbě domu nového. Kdybychom se na situaci dívali z pohledu portfolia služeb, je tato činnost obrovskou výhodou, protože zajišťuje širší spektrum zákazníků.

Společnost Revistav nabízí jako doplňkovou službu možnost zakoupení či vypůjčení lešení. V případě revitalizace panelového domu se může jednat o nepatrnou výhodu v rámci celkových nákladů a času. Společnost ušetří za pronájem lešení od cizího dodavatele a zároveň je více flexibilní v tom směru, že lešení má takřka kdykoliv k dispozici. Zákazník tuto službu ocení především z pohledu nákladů, což můžeme být významných faktorem. Úspora to není příliš výrazná, ovšem v dnešní době i takto nepatrná částka může rozhodnout o výběru společnosti.

Společnost Stavitelství ŠMÍD nabízí obdobně jako společnost STAKS Group možnost výstavby bytových a rodinných. V tomto případě je tedy charakteristika totožná se společností STAKS Group.

5. 1. 2. MÍRA RŮSTU TRHU PODLE MODELU PĚTI SIL

Míra růst trhu je dalším faktorem, který ovlivňuje intenzitu rivality mezi podniky. Odvětví, která rychle rostou mohou být provázeny menší rivalitou, jelikož podniky mají stále velký prostor pro nabídku svých činností. Naopak pomalu rostoucí odvětví

mohou způsobit větší intenzitu soupeření mezi podniky, které se soustředí na to, aby získaly podíl na trhu.

Podle Sdružení EPS ČR v loňském roce spotřeba pěnového polystyrenu velmi klesla. (Epscr.cz, 2012) Vývoj spotřeby polystyrenu můžeme vidět v tabulce, která je uvedena níže. Z tabulky je viditelné, že spotřeba polystyrenu činila v roce 2011 celých 62 000 tun a v roce 2012 se snížila na 56 400 tun. Tento propad bychom si mohli vysvětlit tím, že v tomto roce byly zastaveny přihlášky do dotačních programů.

Tabulka 1 – Spotřeba pěnové polystyrenu v jednotlivých letech

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tuny	40 000	48 400	55 100	50 000	56 900	62 000	56 400

(vlastní zpracování na základě údajů, Epscr.cz, 2012)

Na základě průzkumu Sdružení EPS se téměř 88% pěnového polystyrenu využije ve stavebnictví. (Epscr.cz, 2012) Z tohoto faktu můžeme tedy odvodit přibližný vývoj oboru zateplování a revitalizace budov, jelikož je pěnový polystyren jeden z nejvyužívanějších izolačních materiálů při zateplování.

V počátečních fázích tohoto oboru bylo na trhu velké množství potencionálních klientů. V tomto období podniky nemusely vynakládat takové úsilí pro získání zakázek jako v současné době. Dalo by se říci, že zákazníci přicházeli sami. Rivalita v počátcích nebyla v odvětví tak výrazná jako v současnosti. V dnešní době se stává trh čím dál více nasyceným a firmy musí vynakládat velkou energii, aby na tomto trhu přežily. Konkurenční boj mezi firmami je tedy velmi silný.

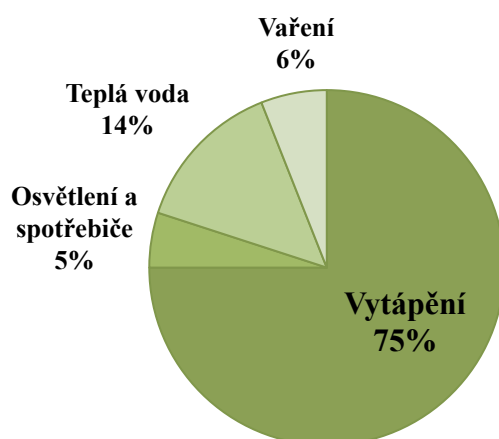
Ze všech zjištěných informací můžeme posoudit, že v odvětví zateplování a revitalizací budov dochází k poklesu z důvodu nasycenosti trhu. Pokud stávající podniky, které se soustřeďují jen na zateplování a revitalizaci objektů i nadále neuvažují o rozšíření portfolia nabízených služeb, je pravděpodobné, že činnost těchto firem povede k zániku.

5. 2. HROZBA SUBSTITUTŮ

Při analýze hrozby substitutů je nejprve nezbytné pochopit, z jakého důvodu si zákazníci produkt kupující, jaké tedy uspokojuje potřeby. Pokud se zaměříme na obor zateplování a revitalizace panelových domů, je zcela jasné, že hlavním důvodem je

úspora nákladů na energie, především výdajů na vytápění. Následující graf znázorňuje rozdělení spotřeby energie v domácnostech. Z grafu je patrné, že velkou většinu z celkové spotřeby tvoří právě vytápění.

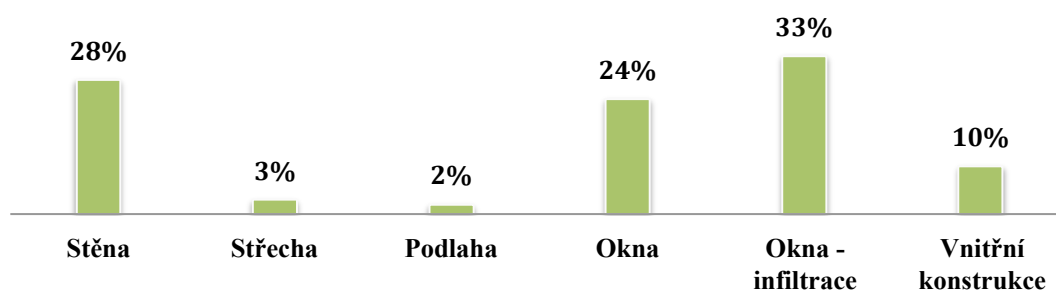
Graf 6 – Struktura spotřeby energie domácností



(vlastní zpracování na základě údajů, Fendrych, 2008)

Pro představu se můžeme podívat na graf 7, který znázorňuje rozdělení tepelných ztrát u panelového domu. Jak je z grafu viditelné, u panelových objektů uniká teplo především skrz stěny a okna.

Graf 7 – Rozdělení tepelných ztrát panelového domu



(vlastní zpracování na základě údajů, Fendrych, 2008)

Při částečné revitalizaci panelového domu (tzn. zateplení vnější stěny) může zákazník dosáhnout snížení nákladů na vytápění v rozhraní mezi 20% až 40%. Při kompletní revitalizaci panelového domu je možné dosáhnout úspory až 60%. Velmi záleží na tom, v jakých letech byly budovy postaveny.

Kdybychom uvažovali průměrnou spotřebu rodiny na vytápění v panelovém domě okolo 38GJ ročně, s cenou tepla 430Kč/GJ by tato rodina vydala za vytápění ročně 16340 Kč. Kompletní revitalizací panelového domu by tedy rodina mohla dosáhnout úspory až 9840 Kč. Z tohoto důvodu můžeme usoudit, že potřeba úspory nákladů na energie při dnešních cenách energií je jedním z hlavních důvodů, proč lidé zateplují panelové domy.

Následujícím, neméně důležitým důvodem zateplování panelových domů je tzv. „přesunutí rosného bodu“. Rosný bod je škodlivý prvek v rámci statiky domu, který vzniká kondenzací vodních par a zejména v zimních dnech se tvoří uvnitř obvodového zdiva. V případě aplikace tepelného systému v dostatečné síle izolantu se docílí toho, že se rosný bod vynese do izolantu a z toho se pak v letních dnech vypaří. Toto přesunutí je velmi důležité z hlediska životnosti konstrukce budovy, v krajních případech neřešení tohoto problému může vést i ke zhroucení konstrukce.

Na základě již zmíněných informací můžeme usoudit, že kvalitním zateplením panelového domu dochází k úspoře energií a tím i k ochraně životního prostředí. Dále k prodloužení životnosti budovy a zlepšení kvality bydlení. Pokud bychom se zaměřili na náhradu zateplení vnějšího pláště panelového domu, hrozbu ze strany substitutů může představovat vnitřní zateplení. V následující tabulce si tedy vnitřní zateplení porovnáme se zateplením vnějším.

Tabulka 2– Porovnání vnějšího a vnitřního zateplení

	VNĚJŠÍ ZATEPLENÍ	VNITŘNÍ ZATEPLENÍ
Omezení užívání prostor v průběhu prací	NE	ANO
Změna velikosti životního prostoru	NE	ANO
Možnost zateplení jen části budovy	NE	ANO
Velikost prvotních investičních nákladů	↑	↓
Náklady z hlediska dlouhodobého	↓	↑
Velikost rizika poruch a vad	↓	↑
Řešení problému s životností budovy	ANO	NE

(vlastní zpracování na základě údajů, Šála, 2001)

Z tabulky je patrné, že vnější zateplení má řadu výhod nad zateplením vnitřním. V průběhu realizace vnitřního zateplení je užívání bytu značně omezeno, na rozdíl od vnějšího zateplení, které zásadním způsobem neovlivňuje užívání bytu a lze ho provádět za plného provozu budovy. Také je nezbytné zmínit, že provedením vnitřního zateplení dojde k omezení životního prostoru. Za značnou výhodu vnitřní izolace můžeme považovat to, že ji lze provádět jen pro část budovy, například pro jeden byt v panelovém domě. Na rozdíl od vnějšího zateplení, při kterém je nezbytné provádět zateplení celého panelového domu a to sebou přináší zcela jistě i vyšší investiční náklady. (Šála, 2001) Cena kvalitního vnějšího zateplení se obecně pohybuje okolo 1000 Kč za m², oproti tomu cena vnitřního je podstatně nižší, pohybuje se okolo 600 Kč za m².

Z tohoto můžeme usoudit, že okamžité investiční náklady vnitřního zateplení jsou podstatně nižší než u zateplení vnějšího. Často je však při vnitřním zateplení nutná úprava místnosti například posunutí topení apod. a tyto úpravy sebou přináší další náklady. Ve výsledku celý rozsah nákladů spojených s vnitřní tepelnou izolací může být téměř srovnatelný s náklady u zateplení vnějšího. Pokud bychom se na problém podívali z hlediska dlouhodobého, investiční náklady u vnitřního zateplení v důsledku zvýšeného rizika vad a poruch a kratší životnosti budovy, může výrazně převýšit případnou úsporu na počátku. (Šála, 2001)

Hlavní nevýhodou vnitřního zateplení je, že rosný bod se posouvá k vnitřnímu povrchu až na rozhraní původní konstrukce a zateplení. Tím dochází k postupnému hromadění vlhkosti v konstrukci, které jednoznačně snižuje tepelně izolační vlastnosti materiálů a tím nedochází k takové úspoře energií. Postupem času snižuje vlhkost v konstrukci i životnost budovy. (Šála, 2001)

Pokud bychom všechny zmíněné informace shrnuly, je zřejmé, že vnitřní zateplení z pohledu substitutu nepředstavuje velkou hrozbu. Z pohledu koncového zákazníka se bezesporu z hlediska prvotních nákladů může jednat o zajímavou a lákavou příležitost vyřešení problémů souvisejících s tepelnými úniky a s tím spojenými stoupajícími finančními náklady domácnosti.

Ačkoliv možnost vnitřního zateplení pouze u části budovy může být pro některé zákazníky značně výhodné, je důležité zhodnotit tento krok z hlediska dlouhodobého. Fakta o rosném bodu, kratší životnosti budov a dalších možných rizik a závad jsou

jistě nepopíratelná, ovšem otázka zní: „Je s touto problematikou dostatečně obeznámena laická veřejnost?“ V porovnání s počtem vnějšího způsobu zateplování je vnitřní zateplování jistě zanedbatelné. Z tohoto hlediska bychom mohli usoudit, že mnoho lidí vnitřní zateplování jako substitut vnímá, ovšem značná část z nich si je vědoma možných rizik a s tím spojených dalších nákladů.

5.3. HROZBA VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ

Další silou působící v odvětví je hrozba vstupu nových konkurentů na trh, která závisí především na atraktivitě daného odvětví a vstupních bariérách, které musí nově vstupující podnik při vstupu do odvětví překonat. Dále nově vstupující firmy musí zvážit, jaká bude reakce stávajících podniků na jejich příchod do odvětví.

Jak bylo zřejmé z předchozí tabulky 1, vývoj odvětví zateplování a revitalizací budov v roce 2012 výrazně poklesl. Tento pokles (viz graf 5) se odrazil i na objemu zakázek za rok 2012 u analyzovaných firem v tomto oboru. Tudíž poptávka po zateplení v tomto roce poklesla a v roce 2012 se odvětví nejevilo příliš atraktivním pro nově vstupující podniky. Vývoj odvětví revitalizací a zateplování budov by mělo v roce 2013 zaznamenat růst a to především z důvodu, že startuje program Panel 2013+. Tudíž by se odvětví mohlo stát atraktivnějším pro podniky, které o vstupu uvažují.

Dle Čechu pro zateplování budov se ročně zateplí okolo 16 miliónů m² a na zateplení čeká ještě okolo 200 miliónů m². (Finance.cz, 2010) Kdybychom tedy uvažovali z hlediska dlouhodobého, tak počet nezateplených domů se bude postupem času snižovat a s tím dojde k i k poklesu poptávky po zateplení. Tudíž pokud firma uvažuje o vstupu do odvětví pouze se specializací na zateplování budov, je nutné, aby zvážila, jak dlouho v tomto odvětví může působit v případě, že by neuvažovala o širším portfoliu nabízených služeb či produktů.

V oboru revitalizací a zateplování budov jsou bariéry vstupu do odvětví velmi nízké, v podstatě téměř vůbec nic nebrání potenciálním konkurentům, aby se na tento trh dostali. Vzhledem k tomu, že v současné době je velmi vyvinutý outsourcing, nově vstupující podniky nepotřebují při vstupu do odvětví vysoké investiční náklady. Podnik nemusí mít vlastní auta, lešení, dělníky, kontejnery apod., protože si vše může pronajmout.

Jedinou bariérou, která by mohla ovlivnit příchod nového podniku do odvětví, je znalost a tradice, kterou si stávající podniky na trhu během svého působení

vybudovaly. Podniky, které mají vybudované silné jméno a jsou založeny na dlouholeté tradici a zkušenostech, mají na svém „kontu“ řadu spokojených zákazníků se mohou stát bariérou vstupu na trh, která by mohla odradit od vstupu do odvětví nové podniky.

Mezi hlavní činnosti společnosti eSve Stav patří i výtahová technika, jak již bylo zmíněno v páté kapitole. Pro provozování této činnosti již podnik potřebuje určitá oprávnění, která by mohla představovat bariéru při vstupu do odvětví, pokud by nově vstupující podniky chtěly soustředit svou činnost i na výtahovou techniku.

Tyto velmi nízké vstupní bariéry do odvětví zateplování a revitalizace budov představují velké riziko vstupu nových konkurentů. Na druhou stranu z hlediska dlouhodobého se trh zateplování a revitalizace budov nejeví velmi atraktivním.

5. 4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Dalším faktorem, který působí na podniky v odvětví, je vyjednávací síla dodavatelů. Pokud v odvětví ovládají silní dodavatelé, mohou výrazně snižovat zisky odběratelů za pomoci zvyšování cen či snižování kvality výrobků. Velikost vlivu dodavatelů závisí na jejich vyjednávací síle.

Hlavními dodavateli materiálu pro společnost eSve stav s.r.o. na trhu revitalizací a zateplování budov jsou Baumit, Weber Terranova a Český Caparol. Konkurenční podniky odebírají materiál téměř od stejných dodavatelů.

Mezi základní faktory, které určují vyjednávací sílu dodavatelů, patří důležitost produktu pro odběratele a jeho následný vliv na kvalitu výstupu, dále se jedná o významnou tržní pozici dodavatele, diferenciaci produktu a snadnost přechodu mezi dodavateli.

Podíváme-li se na jednotlivé faktory blíže, je možné zjistit vyjednávací sílu dodavatelů působících na trhu zateplování a revitalizace budov. První a velice důležitý faktor je důležitost produktu pro odběratele a jeho následný vliv na kvalitu výstupu. Tento faktor je v případě revitalizace klíčový z toho důvodu, že společnost od dodavatele ve většině případů získává tzv. výrobek ETICS.

Výrobek ETICS je stavební výrobek dodávaný jako ucelená sestava složek, skládajících se z lepicí hmoty, tepelného izolantu, kotvicích prvků, základní prvky a konečné povrchové úpravy (Weber-terranova.cz, 2013). Je tedy zřejmé, že odběratel

musí získávat pouze produkty od zaručených dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit vysokou kvalitu svých produktů. Z tohoto pohledu je vyjednávací síla dodavatelů obrovská. Na druhou stranu na trhu působí v současné době velké množství dodavatelů, kteří nabízejí produkt ETICS a tím se vyjednávací síla dodavatelů výrazně snižuje. Odběratel má širokou škálu možností, ze které může správného dodavatele vybrat.

Počet dodavatelů na trhu je vysoký a není zde jednoznačně identifikovatelný silný hráč, který by určoval vývoj trhu a směřoval sebe a své konkurenty určitou cestou. Diferenciace produktu je v tomto případě velice náročná, zejména z důvodu, že zateplování a revitalizace budov má svůj jistý řád a je potřeba dodržovat určité standardy. Není proto možné, aby si každý dodavatel vytvářel produkt podle svých představ. Tudíž ani diferenciace není významným faktorem pro vyjednávací sílu dodavatelů.

Z velkého počtu dodavatelů na trhu je evidentní, že i přechod mezi nimi je velice snadný. Firmy nejsou při svých rozhodnutích nijak svazovány. Společnost eSve Stav vybírá dodavatele na základě „výběrového řízení“, kdy jednotlivým dodavatelům zasílá návrh a čeká na nabídky, které budou zaslány. Závěr v případě analýzy vyjednávací síly dodavatelů je jasný – není zde velký prostor pro dodavatele. Každý dodavatel si tedy své místo na trhu musí zasloužit a nikdo není jednoznačným lídrem.

5. 5. VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH

Každý trh je tvořen jednak podniky, které na daném trhu nabízejí své produkty a jednak zákazníky, kteří mají o daný produkt zájem. Je tedy zřejmé, že zákazník má na trhu velké slovo a tak i jeho vyjednávací síla je značná. Zákazník může na podnik vyvinout silné konkurenční tlaky, z kterých plyne následná rivalita a zostření vzájemných konkurenčních vztahů mezi jednotlivými podniky.

Zákazníkem na trhu zateplení a revitalizace panelových domů je vždy bytový dům, který ze zákona musí tvořit tzv. společenství vlastníků. Na základě této skutečnosti musí při výběru podniku využívat výběrové řízení a není tudíž možný pouze subjektivní pohled jednoho ze členů. Z tohoto pohledu je potřeba vyvinout obrovské úsilí na přesvědčení zákazníka. Zákazník není pouze jeden člověk, kterého je možné po určité době poznat a zacílit přímo na jeho potřeby. Je nutné zacílit na potřeby celého družstva a zajistit tak spokojenost na všech stranách.

Jelikož na trhu působí velké množství firem, které zateplení nabízí a do různých výběrových řízení se hlásí, je vyjednávací síla kupujících značně vysoká. Zákazník může po společnosti vyžadovat různé formy výhod, např. lepší úroveň záruky, garance a platební podmínky. V tomto směru je tedy podnik značně svázaný a pokud o zákazníka opravdu stojí, musí provést řadu ústupků zákazníkovi. Na základě této stručné analýzy je možné konstatovat pravdivost tvrzení – „náš zákazník, náš pán“. V tomto případě a v tomto sektoru to platí jednoznačně a je to směrodatné pro další vývoj společnosti.

5. 6. ZÁVĚR ANALÝZY PĚTI SIL

V šesté kapitole práce jsme se zabývali Porterovou analýzou pěti sil podniku eSve Stav. Analýza poskytuje informace o silách, které na podnik působí v odvětví zateplování a revitalizací budov.

První a nejdůležitější ze sil, která ovlivňuje podnik v odvětví, je rivalita mezi konkurenty. Tato síla je dána především počtem konkurentů a mírou růstu trhu. V oboru zateplování a revitalizací budov v plzeňském kraji působí mnoho firem. Rok 2012 nebyl pro podniky rokem velmi úspěšným, jelikož v tomto roce byly zastaveny dotační programy pro podporu zateplování budov. A poptávka po zateplení byla velmi malá a tudíž i intenzita boje mezi konkurenty byla vysoká. V roce 2013 dotační programy znovu poběží, tudíž by poptávka po zateplení mohla vzrůst a rivalita mezi konkurenty v tomto roce by nemusela být tak intenzivní. Z hlediska dlouhodobého je ale jisté, že boj mezi konkurenty bude stále intenzivnější, jelikož poptávka po zateplení se bude snižovat z důvodu zmenšujícího se počtu nezateplených domů.

Hrozba substitutů je další silou, která může ovlivnit úspěšnost podniku na trhu. Za substitut pro vnější zateplení domu můžeme považovat zateplení vnitřní. Z hlediska prvotní investice a příležitosti vyřešení problému s tepelnými úniky v jedné panelové jednotce se může jevit vnitřní zateplení jako lákavá varianta. Na druhou stranu vnitřní zateplení neřeší problémy s životností budovy a je s ním spojena řada rizik a závad. Tudíž pokud zákazník uvažuje o kvalitním zateplení s pozitivním výhledem do budoucna, nepředstavují podniky nabízející vnitřní zateplení pro podnik eSve Stav velkou hrozbu.

Následující silou působící v odvětví je hrozba vstupu potenciálních konkurentů na trh. Vstupní bariéry na trh zateplování a revitalizací budov jsou minimální. Jedinou

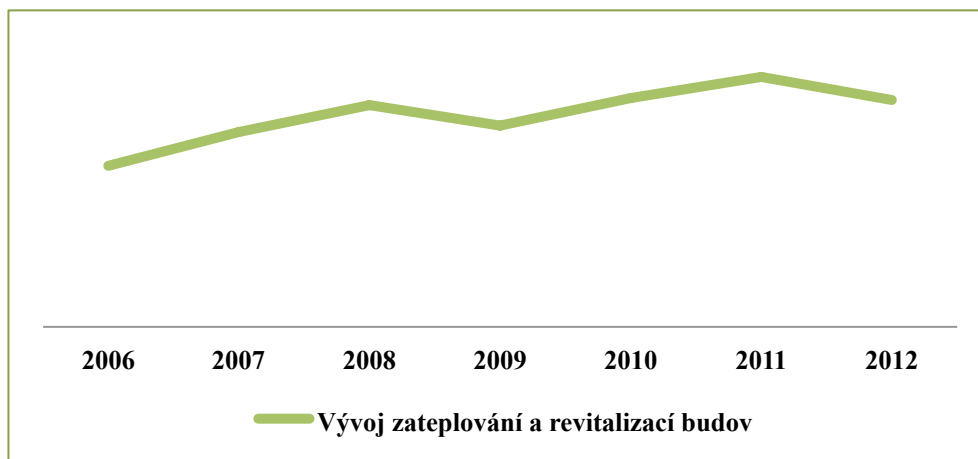
bariérou, která by mohla stížit vstup potenciálního konkurenta na trh, je znalost a dobrá pověst již působících podniků. Jelikož počet nezateplených budov se každým rokem stále snižuje, tento trh se do budoucna nejeví příliš atraktivním zejména pro podniky, které by se chtěly zabývat výhradně zateplováním a revitalizací budov. Z tohoto pohledu je hrozba vstupu nových firem minimální. Pokud bychom uvažovali o vstupu stavební firmy s větším zaměřením, je tato hrozba velká, jelikož neexistují téměř žádné zásadní bariéry pro vstup na trh.

Vyjednávací síla dodavatelů a oběratelů jsou dalšími faktory, ovlivňující podnik v odvětví. Pro podnik eSve Stav je kvalitní materiál pro zateplování budov velmi důležitým faktorem při výběru dodavatele. Dodavatelů kvalitního materiálu je na trhu mnoho a přechod mezi nimi není těžký a výběr dodavatele na konkrétní zakázku probíhá prostřednictvím výběrového řízení. Z výše uvedených faktorů je patrné, že vyjednávací síla dodavatelů je minimální a nepředstavuje pro podnik žádnou hrozbu. Vyjednávací síla zákazníků je naopak velmi vysoká. Jelikož zákazníkem společnosti eSve Stav jsou ve velké většině společenství vlastníků panelového domu, firma se musí probíjet výběrovým řízením, aby zakázku získala.

6. PREDIKCE VÝVOJE ODVĚTVÍ

V následující kapitole se zaměříme na vývoj odvětví zateplení a revitalizace panelových domů a budeme predikovat vývoj na následujících několik let. Pokud bychom pro znázornění trendu vývoje trhu zateplování a revitalizace budov použili údaje z tabulky 1, vznikne křivka znázorněná na následujícím grafu.

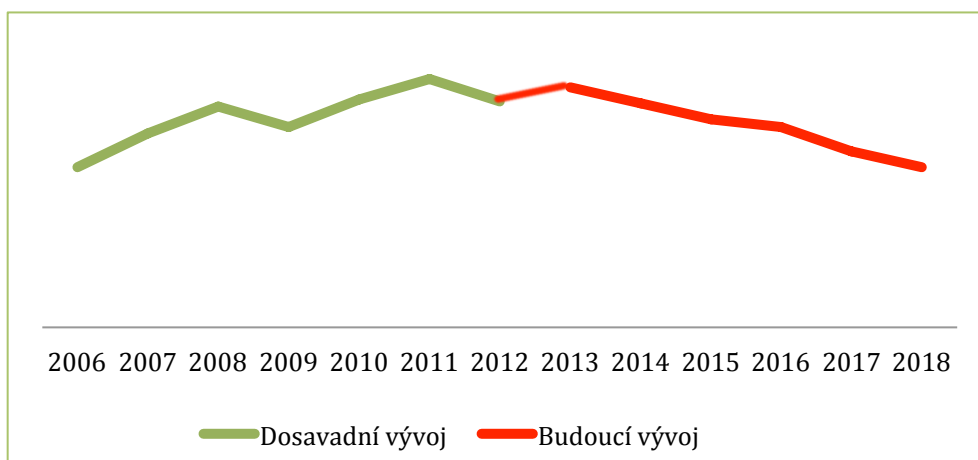
Graf 8 – Křivka vývoje odvětví zateplování a revitalizací budov



(vlastní zpracování na základě údajů z Tabulky 1, 2013)

Z grafu je patrné, že odvětví zateplení a revitalizací budov od roku 2006 zaznamenávalo stále rostoucí trend, přičemž vrcholu dosáhlo v roce 2011. V roce 2012 byly zastaveny dotační programy na podporu zateplování, a proto většina Společenství vlastníků revitalizovala svůj panelový dům právě v roce 2011, aby dosáhla podpory v rámci některého z dotačních programů.

Graf 9 – Předpokládaný vývoj odvětví zateplování a revitalizací budov



(vlastní zpracování)

Na předchozím grafu je znázorněn předpokládaný vývoj odvětví zateplení a revitalizací budov. Rok 2013 znamená pro Společenství vlastníků novou možnost, jak získat dotaci na zateplení domu. V současné chvíli již probíhá program Panel PLUS, který odstartoval v lednu roku 2013 a od měsíce srpna se plánuje spuštění program Nová zelená úsporám. Tudiž vlastníci, kteří prozatím odložili revitalizaci svého domu, mají jedinečnou možnost získat podporu v tomto roce. Na základě těchto skutečností lze očekávat v roce 2013 růst odvětví.

V České republice je přibližně 200 000 panelových domů a plocha jednoho domu má zhruba 2 500 metrů čtverečních. Z těchto údajů můžeme jednoduše odvodit, že celková hodnota potenciálních ploch pro zateplení činila 500 milionů metrů čtverečních. V současné době zbývá 200 milionů metrů čtverečních ploch, které jsou nezateplené, což činí cca 40 % z celkového počtu. Ročně je zatepleno okolo šestnácti milionů metrů čtverečních. Při dodržení stávajícího tempa revitalizací budov dojde během následujících 12 let k uzavření trhu, protože již nebudou existovat žádní noví potenciální zákazníci. Panelové domy postavené v dnešní době jsou již zateplené. Trh se stává stále nasycenějším a po ukončení dotací, které probíhají v tomto roce, je možné očekávat, že poptávka po zateplení opět poklesne, pokud se vláda nerozhodne pro další podporu tohoto trhu. Na základě těchto skutečností je možné v dalších letech očekávat pokles odvětví.

7. NÁVRHY A OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Trh zateplení a revitalizací budov se stává stále nasycenějším. Podniky, které působí pouze v tomto oboru, by měly do budoucnosti uvažovat o rozšíření své činnosti. Pokud se podniky nerozhodnou o rozšíření své působnosti, je pravděpodobné, že se během několika let budou potýkat s velkými problémy a nakonec budou nuceni ukončit svou činnost z důvodu zániku trhu.

Společnost eSve Stav do svého portfolia v roce 2010 zahrnula **výtahovou techniku**, čímž rozšířila svou činnost a z části se pojistila proti poklesu poptávky na trhu se zateplením a revitalizací budov. Pokud chce firma být nadále prosperující, měla by do budoucnosti přemýšlet o dalších možnostech, jak rozšířit pole své působnosti. Podniku bych doporučila vstup na nový trh. Velmi příznivě se jeví trh s výstavbou **nízkoenergetických domů a pasivních domů**.

Nízkoenergetické domy a pasivní domy jsou stavěny tak, aby co nejvíce snížily spotřebu energie a vytvořily v interiéru zdravé a příjemné prostředí pro život. První investice do těchto staveb jsou značně vyšší než investice do výstavby běžného domu. Počáteční náklady na výstavbu těchto přibližně o 15% vyšší než je tomu u stavby domu běžného. Pokud zákazník přemýšlí z hlediska dlouhodobého, je tato investice zanedbatelná s ohledem na úsporu peněz v dalších letech užívání takto stavěného domu.

V současnosti je v České republice postaveno několik set pasivních a nízkoenergetických domů. Trh s pasivními a nízkoenergetickými domy není v České republice ještě zcela rozvinutý jako je tomu v ostatních zemích Evropy, kde jsou tyto typy domů velmi žádané. Dle mého mínění, z důvodu rostoucích cen energií a stále větší informovanosti veřejnosti o úsporách energií a tím i k přispívání ochraně životního prostředí, je velmi pravděpodobné, že postupem času se výstavba nízkoenergetických a pasivních domů v České republice bude stále více zvyšovat a tento trh se stane velmi atraktivním.

Pokud by se podnik eSve Stav rozhodl pro vstup na trh s pasivními a nízkoenergetickými domy, je potřeba, aby své rozhodnutí důkladně zvážil a své rozhodnutí podložil množstvím analýz a výzkumů. Na začátku je zcela jistě nutné,

aby byl proveden průzkum trhu. Dále by podnik musel získat řadu důležitých informací z oboru – informace o materiálech, technologiích, dodavatelích, legislativě, podmínkách vstupu na trh a standardů, které je nutné v tomto oboru vlastnit. Jak je na první pohled evidentní, pouze samotné získávání informací a provádění analýz je opravdu náročné. I přesto, že první krok je velice obtížný, samotný vstup na trh by byl mnohem složitější. Podnik si musí uvědomit, že vstup na nový trh je v podstatě novým začátkem. Každý začátek je těžký, nejen v podnikání.

Vstup na trh by pro podnik tedy znamenal řadu změn ve struktuře společnosti, které zahrnují například nábor nových pracovníků specializujících se na tento obor, dále práci s novými materiály a technologiemi, získání potřebných certifikátů pro provozování této činnosti apod. Pokud by se společnosti podařilo úspěšně vstoupit na tento trh, mohla by tímto vstupem získat další konkurenční výhodu.

ZÁVĚR

Aspektů ovlivňujících činnost podniku na cestě k uspokojení potřeb zákazníka je mnoho. K tomu, aby mohl podnik zdárně a efektivně čelit působení faktorům vnějšího okolí, musí neustále pracovat na zdokonalování interního prostředí firmy. Jedná se o velmi důležité podnikové zdroje, které určují sílu a kvalitu organizace. Z nichž nejdůležitější roli hrají bezpochyby lidské zdroje, jejichž inovací získává podnik vyšší kredit a výhodu oproti konkurenci. Právě vliv, hrozba a intenzita konkurence, síla dodavatelů a odběratelů patří mezi velmi důležité faktory mikrookolí podniku. Aktivní zájem o tržní prostředí a kvalitní analýzy podnikového okolí posilují konkurenční pozici podniku na trhu a minimalizují tím potenciální nebezpečí konkurence.

Být na trhu úspěšný, znamená být v moderním pojetí dynamicky konkurenceschopný. Samotný pojem je možné vyložit z několika hledisek, nicméně společným rysem je inovace, kreativita a správná strategie podniku v souvislosti s tvorbou konkurenční výhody. Je to opakující se koloběh nových nápadů, řešení a příležitostí, kdy ty nejlepší přinášejí podnikům konkurenční výhody oproti ostatním.

Dnešní doba by se dala charakterizovat jako informační. Cena správných informací neustále roste a organizace schopné využít těchto informací ve správnou dobu ve svůj prospěch dosahují obrovské výhody oproti ostatním. Včasnou, správnou a především odbornou analýzou podnikového okolí získává podnik lepší orientaci na trhu a tím i výhodu při volbě té nejlepší podnikové strategie. Mezi základní metody patří SWOT analýza, PEST analýza a analýza PĚTI SIL.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část a členěna do sedmi kapitol. V praktické části jsme se zabývali popisem podniku a podnikové okolí, vysvětlení pojmu konkurenceschopnost a konkurenční výhody. Dále jsem se zaměřili na moderní metody pro hodnocení konkurenceschopnosti. V rámci praktické části jsme charakterizovali vybraný podnik eSve Stav s.r.o. a následně jsme provedli Porterovu analýzu pěti sil v odvětví revitalizací a zateplování budov. V závěru práce jsme predikovali vývoj odvětví a zaměřili jsme se na návrhy a opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem bakalářské práce byla především analýza konkurenceschopnosti společnosti eSve Stav s.r.o., jejíž hlavní činností je zateplování a revitalizace budov. Analýza

byla provedena prostřednictvím Porterovy metody pěti sil, která zkoumá síly ovlivňující podniky v odvětví. Silou, která podnik eSve Stav ohrožuje nejvíce, je intenzita konkurence a vyjednávací síla zákazníka. Jelikož jak plzeňský tak i celorepublikový trh se zateplováním a revitalizací budov se stává nasyceným a poptávka po tomto produktu klesá, nepostačuje, aby podniky pouze držely krok s konkurencí. Je důležité, aby podniky boj o zákazníky vyhrály něčím novým. Novou službou, produktem či snížením ceny.

Vzhledem k nasycenosti trhu je z hlediska dlouhodobého úzká specializace na revitalizace a zateplování panelových domů nedostačující. Je nutné, aby podniky rozšířily pole působnosti podnikání a nabídky služeb při nutnosti udržení profesionality, nadstandardních výkonů a priority uspokojení zákazníka pro zachování prosperity firmy. Z tohoto důvodu bylo společnosti eSve Stav doporučeno vstoupit na trh výstavby nízkoenergetických domů a pasivních domů, který se jeví velmi příznivě.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Podnikové okolí.....	10
Obrázek 2 - Porterovy generické strategie.....	14
Obrázek 3 – Využití metody SWOT při koncipování strategií.....	19
Obrázek 4 – Hybné síly konkurence v odvětví.....	23
Obrázek 5 – Logo společnosti eSve Stav s.r.o.....	28

Seznam Grafů

Graf 1 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy eSve Stav s.r.o. (tis. Kč).....	33
Graf 2 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy Staks Group s.r.o. (tis. Kč) ...	35
Graf 3 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy Revitstav s.r.o. (tis. Kč)	36
Graf 4 – Velikost zakázek v jednotlivých letech firmy Stavitelství ŠMÍD s.r.o. (tis. Kč).....	37
Graf 5 – Porovnání jednotlivých analyzovaných firem	38
Graf 6 – Struktura spotřeby energie domácností	41
Graf 7 – Rozdělení teplených ztrát panelového domu.....	41
Graf 8 – Křivka vývoje odvětví zateplování a revitalizací budov	49
Graf 9 – Předpokládaný vývoj odvětví zateplování a revitalizací budov	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Spotřeba pěnové polystyrenu v jednotlivých letech	40
Tabulka 2– Porovnání vnějšího a vnitřního zateplení.....	42

Seznam použité literatury

Tištěná literatura:

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Praha: Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X

DVOŘÁČEK, Jiří., SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz*. 2. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 592 s., ISBN 978-80-7179-862-0

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2690-8

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s., ISBN 978-80-7179-882-8

KOLESA, David. *Interní materiály společnosti eSve Stav s.r.o. – cenová nabídka na akci*. Útušice: eSve Stav s.r.o., 2013, 30 s.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 246 s., ISBN 978-80-247-1911-5

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

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

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1993, 626 s., ISBN 80-85605-12-0

SLANÝ, Antonín a kol. *Konkurenceschopnost české ekonomiky. Vývojové trendy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, ISBN 80-210-4157-9

SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-267-1

SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3

ŠIMAN, Josef., PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s., ISBN 978-80-7400-117-8

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažérské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0

VEBER, Jaromír., SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 311 s., ISBN 978-80-247-2409-6

Internetové zdroje:

EPS ČR; Tisková zpráva. Spotřeba pěnového polystyrenu. [online] Kralupy nad Vltavou: Sdružení EPS ČR, 2012, [cit. 2. 4. 2013] Dostupné z: http://www.epscr.cz/obj/695/TZ_Sdruzeni_EPS_CR_Spotreba_penoveho_polystyrenu_v_roce_2012.pdf

eSve Stav; Nabízené služby. [online] eSve Stav s.r.o., 2013, [cit. 19. 3. 2013] Dostupné z <http://www.esve.cz/sluzby.htm>

eSve Stav; O společnosti. [online] eSve Stav s.r.o., 2013, [cit. 19. 3. 2013] Dostupné z <http://www.esve.cz>

eSve Stav; Výtahy. [online] eSve Stav s.r.o., 2013, [cit. 19. 3. 2013] Dostupné z <http://www.esve.cz/vytahy.htm>

FENDRYCH, Tomáš. *Oblast úspor energie v sektoru budov a specifikace vhodných opatření*. [online] 2008, [cit. 2. 4. 2013] Dostupné z: http://www.clearsupport.cz/files/CSsem_080611_05_Fendrych.pdf

Finance; Počet nově zateplených domů. [online] Finance, 2010, [cit. 3. 4. 2013] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/284229-pocet-nove-zateplenyh-domu-vzrostl-o-osm-procent/>

Firmy; Zateplování fasád domů v Plzeňském kraji. [online] Firmy, 2013, [cit. 20. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Stavebni-sluzby/Stavebne-remeslne-prace/Izolacni-a-zateplovaci-prace/Zateplovaci-izolace-fasad/kraj-plzensky>

Managementmania; ISO 9001. [online] Managementmania, 2013, Aktualizace 8. 8. 2012, [cit. 20. 3. 2013] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>

Panel Plus; Revitalizace panelových domů. [online] Panel Plus, 2013, [cit. 21. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.panelpus.cz/cz/764.revitalizace-panelovych-domu>

Revitstav; O společnosti. [online] Revitstav s.r.o., 2013, [cit. 22. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.revitstav.cz>

Revitstav; Reference. [online] Revitstav s.r.o., 2013, [cit. 22. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.stavitelstvi-smid.cz/cs/referencni-stavby>

Staks Group; Prezentace společnosti. [online] Staks Group s.r.o., 2013, [cit. 26. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.staksgroup.cz/public/default/files/Prezentace%20-%20STAKS%20Group%202012%20B.pdf>

Staks Group; Referenční stavby. [online] Staks Group s.r.o., 2013, [cit. 26. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.staksgroup.cz/nase-reference>

Stavitelství Šmíd; Činnost společnosti. [online] Stavitelství ŠMÍD s.r.o., 2013, [cit. 28. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.stavitelstvi-smid.cz/cs/stavebni-firma>

Stavitelství Šmíd; O společnosti. [online] Stavitelství ŠMÍD s.r.o., 2013, [cit. 24. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.stavitelstvi-smid.cz/cs/stavebni-firma>

Stavitelství Šmíd; Referenční stavby. [online] Stavitelství ŠMÍD s.r.o., 2013, [cit. 28. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.stavitelstvi-smid.cz/cs/referencni-stavby>

ŠÁLA, Jiří. *O vnitřním zateplení.* [online] 2001, [cit. 3. 4. 2013] Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/540-o-vnitrnim-zatepleni>

Weber-terranova; Etics – terminologie a legislativa. [online] Weber Terranova, 2013, [cit. 5. 4. 2013] Dostupné z: <http://www.weber-terranova.cz/zateplovaci-systemy/uspesny-projekt/etics-terminologie-a-legislativa.html>

Zelená úsporám; Seznam odborných dodavatelů. Společnost Staks Group s.r.o. [online] Zelená úsporám, 2013, [cit. 22. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/vyhledavani/dodavatel/SOD2064/staks-group-s-r-o/>

Zelená úsporám; Seznam odborných dodavatelů. Společnost Revitstav s.r.o. [online] Zelená úsporám, 2013, [cit. 26. 3. 2013] Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/vyhledavani/dodavatel/SOD586/revitstav-s-r-o/>

Ústní sdělení:

Ing. David Kolesa. Ústní sdělení. Obchodní ředitel společnosti eSVe Stav s.r.o., 13.4. 2013

SVOBODOVÁ, Tereza. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2013

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, Porterova analýza, analýza odvětví, zateplování a revitalizace budov

Abstrakt:

Tématem předložené práce je analýza konkurenceschopnosti stavebního podniku eSve Stav s.r.o. v odvětví zateplování a revitalizací budov, prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmu konkurenceschopnost a metod používaných pro hodnocení konkurenceschopnosti podniků. V části praktické je popsána vybraná stavební společnost a následně je provedena Porterova analýza a predikce odvětví. V závěru jsou navrženy vhodné opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti, které by podnik v budoucnosti mohl uplatnit.

SVOBODOVÁ, Tereza. *Analysis of competitiveness of a selected company*. Bachelor's thesis. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2013

Key words: competitiveness, competitive advantage, Porter's five forces analysis, branch analysis, thermal insulation and the revitalization of buildings

Abstract:

The main topic of my work is the analysis of the competitiveness of the eSve Stav, s.r.o. construction company focused on the branch of thermal insulation and the revitalization of buildings. The analysis will be done using Porter's five forces. The work is divided in two parts - theoretical and the practical part. The theoretical part explains the competitiveness itself and the methods commonly used to rate it. The practical part first describes the selected construction company and then applies Porter's analysis of branch prediction. The final part proposes the recommendations leading to improve the company's competitiveness. These recommendations could be applied one day.