

# **Analýza konkurence společnosti Sanizo, s. r. o.**

Ondřej Rydlo

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2011/2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej RYDLO**  
Osobní číslo: **M090289**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurence společnosti Sanizo, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- **Prostudujte literaturu týkající se tématu a shrňte poznatky a klíčové principy.**

### II. Praktická část

- **Stručně charakterizujte firmu a její činnost.**
- **Provedte situační analýzy jako vstupní faktory pro provedení analýzy konkurence.**
- **Na vhodně zvoleném vzorku konkurentů provedte jejich analýzu.**
- **Navrhněte kroky vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.**

## Závěr

\*Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2007. Marketing management. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.**

**KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada. ISBN 802470966X.**

**PLESKAČ, Jiří, 2003. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada. ISBN 80-247-0052-2.**

**SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing – cesta k trhu. Plzeň: A. Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.**


**URBÁNEK, Tomáš, 2010. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaromír Kročil**  
Ext.

Datum zadání bakalářské práce: **31. května 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zařet. děkanka



  
Mgr. Vít Štourač  
zařet. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.8 2012

Ondřej Rydlo

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Práce se věnuje analyzování konkurence stavební firmy, jejíž hlavní činností je realizace střech a přidružených prací. Základem práce jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou stěžejní pro zjištění postavení firmy vůči konkurentům. Vytvořena je také fiktivní poptávka pro srovnání jednotlivých firem mezi sebou.

Na základě zjištěných informací jsou navrženy kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy, aby tak mohla upevnit své postavení na trhu.

Klíčová slova: stavebnictví, konkurence, konkurenceschopnost, analýza, mystery shopping

## **ABSTRACT**

The thesis is devoted to analyzing competition of the construction company, whose main activities are the realization of roofs and associated works. Basis of thesis are the analysis of internal and external environment, which are crucial to determine the position of the company against competitors. A fictitious demand for comparison between individual firms has been also created.

Based on the findings, the steps are designed to enhance the competitiveness of the company so that it can strengthen its market position.

Keywords: building industry, competition, competitiveness, analysis, mystery shopping

Děkuji tímto svému konzultantovi Ing. Miloslavě Kubíčkové za věnovaný čas, rady a odbornou pomoc. Dále také vedoucímu práce Ing. Jaromíru Kročilovi za poskytnuté informace a rady z prostředí firmy. V neposlední řadě patří velké díky mé rodině a přátelům, kteří mne podporovali při tvorbě práce.

„Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“

-Michel De Montaigne-

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 STAVEBNÍ PRŮMYSL A MARKETING V NĚM</b> .....	<b>12</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA .....	13
1.2 HLAVNÍ SUBJEKTY TRHU .....	13
1.3 MARKETING VE STAVEBNICTVÍ.....	14
1.3.1 Charakteristické rysy marketingu ve stavebnictví .....	14
<b>2 MIKROPROSTŘEDÍ A MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU</b> .....	<b>15</b>
2.1 MIKROPROSTŘEDÍ.....	15
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ.....	16
<b>3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>17</b>
3.1 KONKURENCE.....	17
3.1.1 Definice .....	17
3.1.2 Dvojí pojetí konkurence a její typy .....	17
3.1.3 Pozice firmy na trhu .....	18
3.1.4 Druhy konkurentů .....	19
3.1.5 Konkurenční strategie.....	19
3.2 KONKURENCESCHOPNOST.....	20
<b>4 ANALÝZA SWOT</b> .....	<b>22</b>
4.1 SILNÉ STRÁNKY .....	22
4.2 SLABÉ STRÁNKY .....	23
4.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	23
4.4 HROZBY .....	23
<b>5 ANALÝZA PEST</b> .....	<b>24</b>
5.1 POLITICKÉ FAKTORY PROSTŘEDÍ.....	24
5.2 EKONOMICKÉ FAKTORY PROSTŘEDÍ.....	25
5.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY PROSTŘEDÍ .....	25
5.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY PROSTŘEDÍ.....	26
<b>6 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL</b> .....	<b>27</b>
6.1 KONKURENČNÍ RIVALITA .....	28
6.2 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ NA TRH.....	28
6.3 HROZBA VZNIKU SUBSTITUTŮ .....	29
6.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH .....	29
6.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	29
<b>7 MYSTERY SHOPPING</b> .....	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>8 SPOLEČNOST SANIZO, S. R. O.</b> .....	<b>32</b>
<b>9 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>35</b>
9.1 SILNÉ STRÁNKY .....	35
9.2 SLABÉ STRÁNKY .....	35



9.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	35
9.4	HROZBY .....	35
<b>10</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>40</b>
10.1	POLITICKO-PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ.....	40
10.2	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	41
10.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ.....	41
10.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	42
<b>11</b>	<b>KONKURENČNÍ FIRMY .....</b>	<b>43</b>
11.1	3V&H, S. R. O. ....	43
11.2	HOKR UB, S. R. O.....	44
11.3	STAVEBNÍ FIRMA HANÁČEK, S. R. O. ....	45
11.4	VP STAVBY, S. R. O.....	45
<b>12</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA .....</b>	<b>47</b>
12.1	SOUČASNÁ KONKURENCE.....	47
12.2	POTENCIÁLNÍ NOVÁ KONKURENCE .....	47
12.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	48
12.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ.....	48
12.5	SUBSTITUČNÍ PRODUKTY.....	49
<b>13</b>	<b>PRAKTICKÉ POROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH FIREM .....</b>	<b>50</b>
13.1	PLÁN FIKTIVNÍ POPTÁVKY .....	50
13.2	KRITÉRIA .....	51
13.3	VÝSLEDKY .....	53
<b>14</b>	<b>NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Stavebnictví je obor průmyslu, který bude potřeba vždy, ať už bude hospodářství upadat či vzrůstat, ať už budou trendy a životní styly rok od roku různé, ať už bude situace v zemi příznivá či nikoli. Stále je totiž potřeba nejen budování, ale i rekonstrukce silnic a dálnic, budov a objektů, továren i panelových domů. Pochopitelně je ale toto odvětví hospodářství ovlivněno stavem ekonomiky v daném státě. V období nedávné krize se ukázalo, mimo jiné i to, kdo má na to zůstat na trhu a kdo podlehne krizi. Jsou to právě ty firmy, které nekladly důraz na konkurenceschopnost, nesnažily se stát lepšími než jiné podniky a tím prohrály boj a své místo na trhu. Konkurenceschopnost je právě tím faktorem, který rozhoduje o setrvání firem v odvětví. Jestliže společnost nesleduje své okolí, kdo jsou její konkurenti a jaké faktory ovlivňují její fungování, není možné, aby obstála v tvrdém konkurenčním boji.

Tato bakalářská práce se zabývá právě Analýzou konkurence, a to firmy Sanizo, s. r. o. Jejím cílem je nejen identifikovat konkurenční podniky, ale také analyzovat situaci firmy z hlediska makro- a mikroprostředí.

Práce je rozdělena na část teoretickou, ve které jsou užití metody podloženy teoretickým základem. Popsán je zde obor stavebnictví, lehce popsán marketing v tomto oboru, dále prostředí, ve kterém se firmy vyskytují a také konkurence či konkurenceschopnost a tzv. mystery shopping pro praktické porovnání firem.

Samotná aplikace metod je uvedena v praktické části, která obsahuje kapitoly popisující činnost firmy, dále SWOT analýzu pro popis mikroprostředí z pohledu firmy, PEST analýzu pro popis makroprostředí, Porterovu pětifaktorovou analýzu a v neposlední řadě také reálné srovnání konkurenčních firem pomocí fiktivní poptávky a jistá doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy Sanizo, s. r. o.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STAVEBNÍ PRŮMYSL A MARKETING V NĚM

*Tunel pod řekou, dálnice o šesti pruzích, most nad propastí, divadla, nemocnice, byty, obchody, promenády, kluby a bary. Někdo to musel postavit. Někdo, kdo dokáže vyrovnat plochu fotbalového hřiště tak, že je bez jediné kaluže. Někdo, kdo ovládá silné stavební stroje a za horou písku už vidí budoucí dům. S novými technologiemi jsou řemesla jako tesař, zedník nebo klempíř pro profesionály. Architektura a stavby ovlivňují prostředí, v němž žijeme. (Dřevostavební portál, 2012)*

**Stavebnictví**, je obor hospodářství, díky kterému dochází k výstavbě, údržbě, modernizaci, rekonstrukci a také k demolici stavebních objektů. Pro společnost toto průmyslové odvětví plní několik základních funkcí:

- sociální (bydlení, kultura, zdravotnictví, vzdělávání, sport),
- průmyslová výroba,
- zemědělská výroba,
- doprava,
- energetika.

S velkým ohledem na snahu neponičit přírodní a kulturní hodnoty společnosti by tyto funkce měly být zajištěny tvorbou vhodného prostředí pro lidi, zvířata, rostliny a technologie.

**Obor můžeme členit do 4 skupin:**

- pozemní stavby – stavby pro bydlení, občanské stavby, stavby pro průmysl a zemědělství aj.
- dopravní a podzemní stavby – mosty, silnice, tunely, železnice, letištní plochy aj.
- vodohospodářské stavby – přehrady, úpravy vodních toků aj.
- speciální stavby – stožáry, podzemní kolektory aj.

Stavební průmysl i přes výkyvy, které se v něm vyskytují, je jedním ze stěžejních odvětví. Je to dáno povahou produktu a služeb, které nabízí. Závisí na něm totiž další odvětví ekonomiky. Bez budov a infrastruktury by žádný další průmysl nemohl naplno fungovat.

(Dřevostavební portál, 2012)

## 1.1 Charakteristika

Stavebnictví a celý stavební průmysl sám o sobě představuje velkou součást hmotné produkce v České republice. Od r. 1989 prošlo toto odvětví velkými změnami, které se dají shrnout do tří kategorií:

- Privatizace
  - Odštěpení pracovišť a organizačních celků od socialistických firem
  - Vznik středně velkých podniků
  - Vznik také mnoha malých firem a živností
- Restrukturalizace
  - Změny zaměření
  - Zvýšena stavební univerzalita a oborový paralelismus stavebních firem
  - Zrušena rajonizace hmotných zdrojů a ostře vymezené limity pro materiály
- Marketizace
  - Umožnila předvídat působení tržních vlivů a vytvářet tak vhodné strategie
  - Zakázky, dodávky materiálů, inženýrské služby – součást strategických tržně obchodních záměrů a komunikačních aktivit

(Pleskač a Soukup, 2001, str. 42-43)

## 1.2 Hlavní subjekty trhu

1. Investor – PO či FO či domácnost, financuje stavbu a následně ji užívá
2. Stavebník – PO či FO či domácnost, má v úmyslu realizaci (často i financuje)
3. Kupující – ten, kdo kupuje nemovitost
4. Dodavatel – PO či FO, která provádí stavební a montážní práce
5. Výrobce a prodejce stavebních hmot – PO či FO
6. Výrobce a prodejce technologických celků – PO či FO
7. Výrobce a prodejce stavebních strojů a zařízení – PO či FO
8. Projekční kancelář – dodavatel projektu stavby, autorský dozor
9. Inženýrská kancelář – PO či FO, dozor, kolaudace, dokumentace, řízení, rady
10. Developer – organizace, rozvoj a řízení výstavby, stavbu se pak snaží prodat
11. Prodejce nemovitostí – PO či FO, nabízí a prodává pozemky nebo stavby
12. Orgány státní správy – hlavně stavební úřad

Některé z uvedených subjektů se vyskytují na trhu na straně poptávky, jiné zase na straně nabídky. Ať už tak nebo tak, vždy se subjekt snaží hájit své zájmy a získávat užitek.

(Dohnal, 2006, str. 28-30)

### 1.3 Marketing ve stavebnictví

*Marketing je významnou součástí řídicích a rozhodovacích procesů jejich nositelem je management každého stavebního podniku. Tyto rozhodovací procesy jsou ovlivňovány interními a externími faktory ...* (Dohnal, 2006, str. 9)

#### 1.3.1 Charakteristické rysy marketingu ve stavebnictví

Díky specifickým produktům, postupům a metodám působení je marketing v průmyslových odvětvích různý.

- **PRODUKT**

- Je jím stavba, která není mobilní, je nákladná, rozměrná a unikátní povahou
- Vytváří se zákazníkovi na míru
- Realizace je časově náročná
- Velká spotřeba materiálu a fyzická náročnost – nákladná investice

- **TRH**

- Díky nákladným vstupům do „výroby“ se setkáváme s náročným kapitálem
- Náročná dokumentace při uzavření smluv
- Vystupuje zde veřejný i soukromý sektor
- Různé způsoby zadávání zakázek
- Jeho vývoj se odvíjí od stavu národního hospodářství

- **CENA**

- Předběžné rozpočty, garantované ceny
- Každá stavba má specifickou cenu
- Zastarávání nemovitostí – změna ceny

- **DALŠÍ SPECIFIKA**

- Produkty se nedají skladovat
- Produkce se odvíjí od klimatických vlivů
- Manuálně náročná práce – velká fluktuace pracovníků

(Pleskač a Soukup, 2001, str. 43-44)

## 2 MIKROPROSTŘEDÍ A MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU

### 2.1 Mikroprostředí

Úspěchy firem nejsou závislé jen od manažerů a jejich rozhodnutí, ale je nutné zmínit také další síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – ostatní oddělení firmy, dodavatelé, marketingový zprostředkovatelé, zákazníci, konkurence či veřejnost.

- Společnost
  - Marketing management by měl brát zřetel při svém marketingovém plánování i na vnitřní prostředí firmy. Jedná se především o top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výrobu či účetní oddělení. Každá jedna z těchto skupin hraje svou roli při jakémkoli plánu či realizaci strategie ve firmě a tak by neměli brát marketéři jejich úlohu na lehkou váhu. Dohromady by měly všechny tyto skupiny myslet na zákazníka a spolupracovat při tvorbě oné „přidané hodnoty“ k uspokojení zákaznických potřeb a přání.
- Dodavatelé
  - Ti poskytují zdroje, díky nimž firma dokáže uskutečňovat svou výrobu. Marketéři však musí pečlivě hlídat dostupnost jednotlivých dodávek – dostatečnost, načasování, stávky apod. To by mohlo snížit tržby či poškodit zákazníka. Taktéž nesmí být opomíjena cenová stránka dodávek, která určuje výši celkových nákladů.
- Marketingový zprostředkovatelé
  - *Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím.* (Kotler et al., 2007a, str. 131)
  - Patří sem:
    - Distributoři
    - Marketingové agentury
    - Finanční zprostředkovatelé
- Zákazníci
  - Můžeme rozlišit 6 typů cílových trhů, z kterých každý jeden má své zvláštní znaky, o kterých musí prodejce vědět co nejvíce. Je jen na podniku

samotném, zda se zaměří na jeden nebo na více z těchto trhů. Hlavními z nich jsou:

- Spotřebitelské trhy
- Průmyslové trhy
- Trhy obchodních mezičlánků
- Institucionální trhy
- Trhy státních zakázek
- Mezinárodní trhy

- Konkurenti

- *Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco více, než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků. Musí také získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence.* (Kotler et al., 2007a, str. 133)

- Veřejnost

- Jedná se o jakoukoli skupinu, která se vyznačuje skutečným či potenciálním zájmem na schopnostech firmy, aby dosáhla svých cílů (může na ně mít i vliv). Rozlišujeme 7 typů veřejnosti:
  - Finanční instituce
  - Média
  - Vládní instituce
  - Občanské iniciativy
  - Místní komunita a občané
  - Širší veřejnost
  - Zaměstnanci

(Kotler et al., 2007a, str. 130-135)

## 2.2 Makroprostředí

Lidé jako jedinci i všichni ostatní aktéři společnosti operují v širším makroprostředí sil, které tvoří příležitosti a zároveň představují hrozby pro firmu. Rozeznáváme 6 nevlivnějších sil makroprostředí:

- Demografické
- Ekonomické
- Přírodní
- Technologické
- Politické
- Kulturní

(Kotler et al., 2007a, str. 135, 138)

(teorie jednotlivých sil viz kapitola 5 ANALÝZA PEST – poznámka autora)



### 3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

#### 3.1 Konkurence

Bavíme-li se o tržní konkurenci, jde o prostředí, kde neustále někdo vítězí, ale i někdo prohrává. Existují firmy, které jsou charakteristické agresivní reklamou, jiné snižováním cen či takové, které užívají intenzivní direkt marketing, osobní prodej apod. (Světlík, 2005, str. 25)

##### 3.1.1 Definice

*Proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů na trhu; každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem; chce realizovat své ekonomické zájmy.* (Studentské, 2011)

Je známo, že se na straně nabídky prolínají různé formy konkurence. Jaké to jsou, závisí na podmínkách konkurence: **dokonalá a nedokonalá.**

##### 1. Dokonalá konkurence

- Prakticky na trhu neexistuje (jde o abstraktní ekonomickou teorii)
- Ideální stav, kterého se společnost snaží dosáhnout, ale nikdy se to nepodaří
- Základem jsou rovné podmínky pro všechny, stejný produkt, jediná cena (kterou sám neovlivní)

##### 2. Nedokonalá konkurence

- **Odvětvové pojetí konkurence** (viz níže)

(Studentské, 2011)

##### 3.1.2 Dvojí pojetí konkurence a její typy

Konkurenci můžeme podle Kotlera a Kellera (2007b, str. 382-385) zkoumat ze dvou hledisek:

##### 1. Odvětvové pojetí konkurence

- a. Čistý monopol – jedná se o jediného dodavatele produktu na trh
- b. Oligopol – méně obvyklý, především u velkých firem vyrábí výrobky vysoce diferencované i standardizované
  - i. Čistý oligopol – produkce téměř identické komodity
  - ii. Diferencovaný oligopol – částečně diferencovaná kvalita, prvky, styl

- c. Monopolistická konkurence – konkurenti se zaměřují na segmenty, jejichž potřeby dokážou nejlépe uspokojit
- d. Dokonalá konkurence – mnoho konkurentů nabízí stejný produkt, ceny jsou stejné

## 2. Tržní pojetí konkurence

Zde jsou konkurenty společnosti, které uspokojují stejné potřeby zákazníků. Marketéři musí překonat „marketingovou krátkozrakost“ a změnit tak pohled na definici konkurence v tradičním pojetí. Toto tržní pojetí odhaluje skutečné i potenciální konkurenty.

### 3.1.3 Pozice firmy na trhu

Je známo, že velikost tržního podílu firmy určuje její chování. Rozlišujeme 4 základní tržní pozice, které může podnik zaujímat:

- Tržní vůdce
  - Největší podíl na trhu
  - Vede změny cen, nové výrobky, intenzitu propagace apod.
  - Snaží se **rozšiřovat trh** (noví zákazníci, nové vyšší užití), **bránit tržní podíl** (poziční obrana, křídelní obrana, preventivní obrana, protiútok, mobilní obrana, stažení) a **zvětšovat svůj podíl**
- Tržní vyzyvatel
  - Útočí na lídra a další konkurenty v agresivním úsilí zvětšit svůj tržní podíl
  - Rozhoduje se, zda zaútočí na **lídra, firmy stejné velikosti** či na **malé místní a regionální firmy**
  - K tomu využívá různých forem útoku: frontální, **křídelní, útok obklíčením, obejití nepřítele, technologický odskok, partyzánská válka (guerillový útok)**
  - Použité nástroje při útoku: cenový diskont, levnější zboží, kvalitní zboží za nižší ceny, prestižní zboží, rozšíření výrobku, inovace, zlepšení služeb, distribuční inovace, snížení výrobních nákladů, intenzivní reklama a podpora prodeje
- Tržní následovatel
  - Přijímá své místo na trhu a nenarušuje rovnováhu

- Rozlišujeme 4 typy následovatelů: padělatel, klonovač, imitátor a adaptér
- Tržní troškař (výklenkář)
  - Lídr malého trhu nebo mikrosegmentu
  - Vyhýbají se soutěžení s většími firmami (a to tak, že se zaměří na mikrosegmenty, o které nemají většinou velké firmy zájem)

(Kotler a Keller, 2007b, 387-401)

### 3.1.4 Druhy konkurentů

Podle chování jednotlivých konkurentů můžeme rozlišit několik následujících kategorií:

#### a) Laxní konkurent

Tento druh konkurenta nevyvíjí žádnou zvláštní činnost v důsledku zvýšené aktivity konkurentů. Děje se tak z různých důvodů: o konkurenci neví, nemá prostředky, spoléhá se na loajalitu svých stávajících zákazníků.

#### b) Vybíravý konkurent

Takový si sám zvolí, na které podněty konkurentů bude reagovat a na které ne. Například na snížení cen reaguje obdobně, ale na novou reklamní kampaň nereaguje.

#### c) Konkurent tygr

Rychlé a důrazné útoky na jakékoli ohrožení jeho pozice či fungování na trhu. Někdy následuje protiútok pro oslabení konkurentů do té doby, dokud jeden z nich nepadne.

#### d) Nevypočitatelný konkurent

Nepředvídatelnost je hlavní vlastností tohoto konkurenta. Někdy na ohrožení své pozice zareaguje, jindy ne. Jednou přijde s rapidním snížením cen, jindy s velkou reklamní kampaní a jindy zůstává v klidu.

(Urbánek, 2010, str. 161)

### 3.1.5 Konkurenční strategie

*Při volbě konkurenční strategie firma řeší, do jaké pozice chce vůči konkurenci v daném odvětví a na příslušném trhu vstupovat. Vychází při tom ze situace na trhu, z ocenění svých sil a z poznání či odhadu sil i záměrů konkurence. Ve většině konkurenčních strategií jde o hledání příznivé pozice v rámci tržní soutěže. (Vysekalová, 2006, str. 56)*

- **Strategie výhodných zdrojů**

Hlavní oporou jsou například patentové technologie, mimořádný přístup k surovinám, velkovýroba či levná pracovní síla. Díky širokému tržnímu záběru je umožněno získávání a udržování řady výhodných zdrojů.

- **Strategie odlišení se**

Odlišení se od hlavních konkurentů věcnou výhodou a poskytováním vyšší hodnoty pro jejich zákazníky.

- **Inovativní marketing**

Objevení nových potřeb, možností užití či nových segmentů. Kreativní přístup se netýká pouze produktů, ale i dalších marketingových nástrojů (propagace, distribuce apod.).

- **Guerillový marketing**

Je také založen na vysoké kreativitě, ale od Inovativního marketingu se odlišuje tím, že proměňuje slabinu konkurenta na svou výhodu a následně se snaží nalézt nejlepší způsob jak jej oslabit.

(Vysekalová, 2006, str. 56-57)

### 3.2 Konkurenceschopnost

*Konkurenceschopnost je často citovaný pojem, pod nímž se obvykle intuitivně rozumí schopnost firmy (podniku) úspěšně odolávat konkurenci se stejným nebo podobným zaměřením na domácím nebo zahraničním trhu. (Agris, 2000)*

Několik světových autorů a institucí používají pojem „**konkurenceschopnost**“ aby vyjádřili jistý druh ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky či firmy nad jejich konkurencí v rámci hospodářské soutěže (domácí i mezinárodní). Je nezbytné, abychom při tomto tématu rozlišovali konkurenci na dvou úrovních:

1. Mikroekonomická úroveň

- Vyjádřena indikátory jako je: úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů či politika vlády.

## 2. Makroekonomická úroveň

- Je ekvivalentem dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice (k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu)

Pokud se zaměříme vyloženě na firemní konkurenceschopnost, můžeme ji považovat za schopnost firmy vyrábět a prodávat produkty za podmínek zachování rentability. Firma je konkurenceschopná tehdy, jestliže dokáže snížit cenu a nabídnout vyšší kvalitu než podniky konkurenční (to se dá zdůvodnit i produkční teorií, která tvrdí že když se firma snaží maximalizovat zisk, vyvolá to tlak na její produkční schopnost, což je podmínka pro objem prodeje a tedy vlastně i konkurenceschopnost).

Je to právě zisk, který podporuje snahu firem prosadit se na trhu a pokud je firma ztrátová, ztrácí i konkurenceschopnost a tržní pozici (generovat zisk a zároveň expandovat jde jen těm firmám, které vyrábí s nižšími náklady, než je tržní cena za kterou prodávají ...). (Marinič, 2008, str. 14-16)

## 4 ANALÝZA SWOT

Samotný název vychází z anglického označení jednotlivých kvadrantů maticového schématu analýzy. Jsou jimi:

Strengths = silné stránky

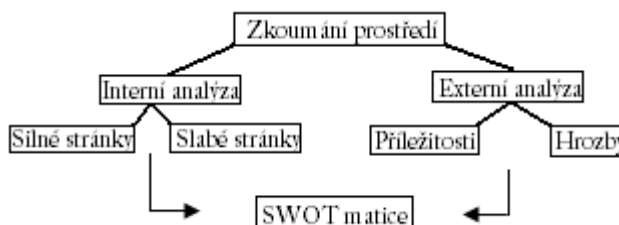
Weaknesses = slabé stránky

Opportunities = příležitosti

Threats = Hrozby

Předmětem výzkumu při této analýze jsou 2 navzájem samostatné analýzy, které však v konečném důsledku dávají ucelený pohled na situaci podniku. První z nich je analýza **interní** (která zkoumá silné a slabé stránky) a druhou **externí** analýza (zkoumající příležitosti a hrozby, které se mohou vyskytovat v prostředí mimo podnik). (Urbánek, 2010, str. 214)

*Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.* (Kozel, 2010, str. 39)



Zdroj: upraveno dle Blažková, 2007.

Obr. 1. Využití komplexní analýzy pro analýzu SWOT

### 4.1 Silné stránky

Do této kategorie patří takové vlastnosti firmy či rysy, kterými si firma vybuodovala svou pozici na trhu a kterými si ji i nadále udržuje. Jednoduše jde o ty oblasti, ve kterých se firmě daří. Často jsou využívány jako podklad pro stanovení výhody oproti konkurenci. Zkoumáme zde tedy firemní schopnosti, potenciál, dovednosti a mnoho dalšího. (Blažková, 2007, str. 156)

## 4.2 Slabé stránky

Jedná se o skupinu takových vlastností, které firmu brzdí v jejím rozvoji a snižují její konkurenceschopnost. Může se jednat o vlastnosti z různých kategorií, jako například schopnosti: ekonomické a finanční, inovační, nákupní a výrobní, prodejní a marketingové, manažerské, personální (toto členění může být uplatněno i u silných stránek podniku). (Vysekalová, 2006, str. 46)

Nezahrnují však všechny charakteristické rysy společnosti, ale hlavně ty, které se vztahují ke kritickým faktorům úspěchu. Jestliže po sepsání těchto stránek (nebo i silných) dostaneme dlouhý seznam vlastností, může to naznačit neschopnost rozlišovat to důležité. Silné i slabé stránky jsou **relativní**, nikoli absolutní, protože je vždy porovnáváme s naší konkurencí. (Kotler et al., 2007a, str. 98)

## 4.3 Příležitosti

Jsou oblasti potřeb a zájmů kupujících. Existují 3 nejčastější (největší) zdroje takových příležitostí:

1. Dodávání produktu, kterého je na trhu nedostatek.
2. Dodávání již existujícího výrobku v nové nebo vylepšené verzi.
3. Nový výrobek nebo služba. (Kotler a Keller, 2007b, str. 91)

## 4.4 Hrozby

*Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.* (Blažková 2007, str. 156)

Pozn.:

Jestliže se na SWOT analýzu podíváme z více manažerského pohledu, je možné užít 2 nové pojmy: **maxi** (silné stránky a příležitosti) a **mini** (slabé stránky a hrozby). Firma pak může při svém fungování užívat např. strategii **maxi-maxi** či **mini-mini**. Samozřejmě díky čtyřem kvadrantům schématu SWOT analýzy pak můžeme dostat také strategii **maxi-mini** či **mini-maxi**, tedy užívání takových strategií při kterých hrozby eliminujeme silnými stránkami nebo i přes slabá místa v podniku se management snaží co nejvíce využívat příležitostí. (Urbánek, 2010, str. 214-215)

## 5 ANALÝZA PEST

Analýza prostředí, ve kterém se firma pohybuje a ve kterém funguje, je nepochybně důležitá pro poznání externího okolí a pro zjištění trendů a změn, které se v onom okolí vyskytují a mohou podnik samotný ovlivnit. Ten díky získaným informacím může uzpůsobit strategii tak, aby jej náhlé změny nepřekvapily či případné příležitosti neunikly.

K získání těchto informací a k identifikaci faktorů prostředí se často užívá tzv. PEST analýza. Jedná se o zkratku počátečních názvů kategorií faktorů a jsou tedy 4:

- Politické (bývají přiřazeny i legislativní vlivy)
- Ekonomické
- Sociální (+ kulturní a demografické faktory)
- Technologické (někdy zahrnuto i přírodní)

(Blažková, 2007, str. 53)

### 5.1 Politické faktory prostředí

*Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem v politickém a právním prostředí. Toto prostředí sestává ze zákonů, vládních úřadů a nátlakových skupin, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Někdy tyto zákony vytvářejí nové příležitosti pro podnikatelskou činnost. (...). Zpřísnění obchodní legislativy a zvyšování počtu speciálních zájmových skupin se týká dvou významných trendů. (Kotler a Keller, 2007b, str. 131)*

#### 1. Zpřísnění obchodní legislativy

Jejím hlavním účelem je přidat na bedra firem společenské náklady, které jsou důsledkem jejich výrobní činnosti a výrobků.

#### 2. Zvyšování počtu skupin se speciálními zájmy

V posledních několika dekadách se nejen počet, ale i síla zájmových skupin zvýšili. Politické akční výbory lobují na vyšších místech (vládní úředníci, vedoucí pracovníci firem) za to, aby byla zvýšena pozornost k právům spotřebitelů, žen, starších občanů, homosexuálů a dalších menšin.

Díky onomu růstu počtu skupin a novým zákonům jsou kladena další omezení na marketéry při jejich činnosti. Ti si musí vyjasňovat zamýšlené kroky s právními odděleními svých firem, odděleními pro vztahy s veřejností a s odděleními pro záležitosti spotřebitelů, aby nevznikl nějaký problém. (Kotler a Keller, 2007b, str. 131-133)



Díky neustálému hledání rovnováhy mezi liberalizací ekonomiky a regulací volného působení tržních sil, jsou vytvořeny vstupní podmínky k tomu, v jakém se podnikatelském prostředí firma vyskytuje a hodlá působit. Mezi okruhy legislativních norem patří normy upravující **obecné podmínky podnikatelské činnosti** (obchodní právo, živnostenské, daňové, zákony o bankách a pojišťovnách apod.), **zákon o zadávání veřejných zakázek** (určuje hlavně způsoby a možnosti účasti v soutěžích o dodavatele stavebních prací). Samotné podmínky stavební činnosti upravuje **zákon o územním plánování a stavebním řádu**. Samozřejmě víc a víc se začínají uplatňovat zákony týkající se ekologie a ochrany životního prostředí. (Pleskač, 2003, str. 61)

## 5.2 Ekonomické faktory prostředí

Je zřejmé, že trhy vyžadují kupní sílu a lidi. Marketéři musí sledovat **trendy**, které ovlivňují kupní sílu (ta je závislá na současných příjmech, cenách, úsporách, dlužích a úvěrových možnostech), protože tyto trendy mohou ovlivňovat to, jak si podnik vede.

- **Rozložení příjmů** – státy se liší úrovní a rozložením příjmů (řídící pracovníci by měli sledovat posuny mezi nimi):
  - Státy ekonomicky fungující na existenčním minimu
  - Ekonomiky vyvážející suroviny
  - Industrializující země
  - Industriální ekonomiky
- **Úspory, dluhy a dostupnost úvěrů** – na spotřebitelské výdaje působí to, jak velké úspory domácnosti mají, jaké mají dluhy a také dostupnost úvěrů
- **Outsourcing a volný obchod** – stěhování výrobců a firem do zahraničí

(Kotler a Keller, 2007b, str. 123-124)

## 5.3 Sociální faktory prostředí

Sem patří především demografické trendy a struktury, které mají vliv na vývoj spotřeby na spotřebním trhu. Nepodávají však úplnou výpověď o celkovém stavu sociálního a kulturního prostředí země. To je formováno dvěma faktory. Historickým vývojem dané společnosti a pronikáním vlivu určitých faktorů (porodnost, pohlaví, věk, zaměstnání, příjmy, vzdělanost, společenské postavení, ...) do vzorců chování jednotlivých skupin ve sledované společnosti.

Pro manažery je určující hlavně životní styl (konzumní, materiální, zdravý, ...) a životní hodnoty a preference (rodina, zdraví, úspěch, seberealizace, ...). Kulturní vzorce zakořeněné ve společnosti již v historii může marketing pouze respektovat či jim přizpůsobit své strategie. (Vysekalová, 2006, str. 35-36)

#### 5.4 Technologické faktory prostředí

*V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. (Business Vize, 2011a)*

Příklady technologických faktorů:

- Vládní výdaje na výzkum
- Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
- Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
- Míra technologického opotřebení
- Spotřeba energie a náklady energií
- Vliv změn v informačních technologiích
- Internet, satelitní komunikace

(Blažková, 2007, str. 53-54)

Jestliže firma včas nezachytí nové trendy v oblasti technologií, může být tou hlavní bariérou pro vstup firmy do segmentu či pro jeho opuštění. Firma potom nedokáže v delším časovém horizontu držet krok s konkurenty ani pokrýt stále náročnější poptávku spotřebitelů. Mezi hlavní oblasti, ve kterých se klíčové trendy objevují, patří:

- Novinky na trhu informačních technologií
- Technicko-technologické trendy pro provádění činnosti jednotlivých firem
- Substituční technologie k již firmou užívaným

To vše se netýká jen firem, které se zabývají stavební činností jako takovou, ale i těch, které vyrábí a prodávají stavební hmoty a technologické celky. Musí totiž také reagovat na vývoj v oboru. Kde se neobjevují inovační investice a aktivity, není možné udržet konkurenceschopnost na dostatečné úrovni. (Pleskač, 2003, str. 60)

## 6 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL

Tato analýza slouží k zamyšlení nad samotným podnikáním firmy a také je součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy. Michael Eugene Porter definoval 5 sil, které mají přímý dopad na činnost a fungování podniku:

- Konkurenční rivalita
- Hrozba vstupu nových konkurentů na trh
- Hrozba vzniku substitutů

(tyto 3 faktory se zabývají konkurencí na trhu obecně)

- Vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů

(tyto 2 faktory ovlivňují tvorbu cen na trhu)

I když se stejně jako PEST analýza zabývá odvětvím podnikání jako celkem, je možné nalézt jistý odlišující prvek. Je totiž očividné, že jiná bude síla dodavatelů u velkých řetězců (Tesco, Kaufland, ...) a jiná u menších maloobchodních jednotek. Nabízí se zde vhodnost ujasnění vztahu ke SWOT analýze. Ta je jakýmsi protipólem k Porterově analýze (považoval ji za málo exaktní). V praxi se samozřejmě používají obě (respektive všechny 3 analýzy) i když v jiných fázích realizace strategických plánů. (Business Vize, 2011b)

*V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit. Za těchto okolností je úkolem strategických manažerů poznat příležitosti a ohrožení tak, jak se vyskytnou, a formulovat odpovídající strategie. Souhrnně lze říci, že se tak děje přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody. (Dedouchová, 2001, str. 17)*

Většinou však není vůbec jednoduché získat přesné informace o konkurenčních firmách. Na co by se podnik měl zaměřit u svých rivalů je:

- Trh, segmenty a jejich zacílení
- Nabídka produktů, její slabiny a přednosti
- Kapitál, vybavenost, výzkum a vývoj, tržní vztahy, image a výkony na trhu

- Marketingový mix
- Záměry, taktika, strategie

(Vysekalová, 2006, str. 40)

## 6.1 Konkurenční rivalita

*Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější.* (Kotler a Keller, 2007b, str. 380)

Při analýze této síly je třeba se zaměřit na to, jaké jsou na sledovaném trhu konkurenční tlaky, kolik to bude podnik stát, aby se o jeho produktech spotřebitelé dozvěděli, jak moc se bude dát v praxi rozvinout a využít konkurenční výhody firmy, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec bude možné udržet s konkurencí krok.

Nesmíme však zapomínat při debatách o konkurenci na tzv. offline a online hráče, lokální a národní či mezinárodní hráče apod. Ti se totiž samozřejmě do konkurence podniku také řadí. (Business Vize, 2011b)

Jestliže je tato mezipodniková rivalita slabá, nahrává to firmám ke zvyšování cen a tím ke generaci vyšších zisků. V opačném případě je patrná tzv. cenová konkurence (cenové války, které mohou vést až k zesílení konkurence mezi podniky). Ta omezuje ziskovost a snižuje výnosy, kterých by mohl podnik za lepších podmínek dosáhnout prodejem svých produktů. Silná rivalita je tedy tvůrcem hrozby pro ziskovost. (Dedouchová, 2001, str. 19)

## 6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Uvažujeme-li o nízkých vstupních i výstupních bariérách do odvětví, objevuje se i nízký potenciální zisk. V případě neúspěchu však hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Snadný vstup a výstup pro firmy je možný jen při nízkých bariérách na obou stranách, ale musíme počítat s nízkou rentabilitou. Také jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké, je jasné, že se objeví nevyužívání kapacit a stagnace příjmů. (Kozel, 2010, str. 31)

### 6.3 Hrozba vzniku substitutů

*Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této faktické výhody. (Dedouchová, 2001, str. 23)*

### 6.4 Vyjednávací síla kupujících

Tato síla spočívá ve snaze zákazníků snížit ceny produktů, získávat stále vyšší kvalitu výrobků a služeb, čímž vyvolávají mezi konkurenty napětí. Tato síla nebo vliv je tím větší, čím jsou zákazníci koncentrovanější, organizovanější, čím jednodušeji mohou nalézt substitut k danému produktu, čím menší procento jejich odběrů našich produktů tvoří z celých jejich odběrů a čím větší je význam jejich části odběrů pro naše tržby. (Kozel, 2010, str. 31)

### 6.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je vyjednávací síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích takřka nulová (například v potravinářství) a v některých může být tou silou největší (strojírenství, elektronika), tedy z pohledu vlivu na složení a cenu produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je firma na nich závislejší. Zde následně vyvstávají otázky týkající se technologické závislosti na konkrétních dodavatelích, přítomnosti alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míry konkurence mezi dodavateli v dané oblasti apod. (Business Vize, 2011b)

## 7 MYSTERY SHOPPING

Jedná se o metodu výzkumu, kterou firmy používají jak ve vlastních podnicích, tak i v těch konkurenčních. Pracovníci, kteří uskutečňují výzkum, vystupují jako zákazníci a mohou přijít i s konkrétním problémem. To poslouží k tomu, aby management zjistil, zda jsou zaměstnanci schopni řešit vzniklé problémy.

Lze přitom porovnávat různá kritéria v různých případech. Dochází tak ke sledování reakce číšníka při stížnosti na jídlo v restauraci, měří se doba zvednutí telefonu na infolince a ochota pracovníků apod.

Nejedná se však vždy o výzkum třetí osobou, ale často sami manažeři opustí kancelář a vydají se do pobočky či se telefonicky dotazují, aby zjistili úroveň poskytovaných služeb.

(Kotler et al., 2007a, str. 541)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 SPOLEČNOST SANIZO, S. R. O.

Od r. 1991 se firma Sanizo, s. r. o. specializovala na provádění, údržbu a opravy hydroizolací plochých a klasických střech, všech druhů, tvarů a velikostí včetně kompletních dodávek prací a konstrukcí pokrývačských, klempířských, tesařských a stavebních.

Firma je zapsána v obchodním rejstříku od r. 2004 jako společnost s ručením omezeným a s uvedeným předmětem podnikání: velkoobchod, specializovaný maloobchod a provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Základní kapitál činí 200 000,- Kč a firma má 2 jednatele. V živnostenském rejstříku jsou pak uvedeny následující živnostenská oprávnění:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona



Zdroj: Sanizo, 2012

*Obr. 2. Logo firmy*

Od zmíněného roku 2004 se společnost Sanizo s. r. o. rozhodla změnit své stávající zaměření (tj. hydroizolace) a rozšířit své výrobní portfolio o realizaci střech (poskytování tesařských, pokrývačských a klempířských prací). V dnešní době můžeme společnost charakterizovat jako středně velký regionální podnik působící v oblasti stavebnictví a zaměřující se na střešní systémy. Firma je tedy schopná zrealizovat středně velké stavby a kompletně dodat střechy na klíč u panelových i rodinných domů.

Společnost se však neorientuje pouze na výše uvedené činnost. Firma totiž rozšířila sortiment nabízených produktů o provádění realizací panelových domů a to částí: střecha, fasáda, okna, lodžie a vnitřní instalace.



- Střechy
  - Jak již bylo zmíněno, hlavní činností firmy, a zároveň tou která přináší firmě největší zisky (!), je realizace střech rodinných domů, objektů státní správy, firemních budov i panelových domů.
  
- Fasády
  - Díky projektu Ministerstva životního prostředí České republiky – ZELENÁ ÚSPORÁM, administrovaného Státním fondem životního prostředí České republiky, byly vyčleněny finanční prostředky (mimo jiné také) na zateplování rodinných a panelových domů. Tím se snížily náklady, které přímo obyvatelé domu platili ze svého a tak se rozjela vlna revitalizací. Díky pohotovému jednání firemního managementu se firma zaměřila na tuto činnost a tím získala další možnost profitování.
  - Jelikož bylo za minulého režimu vybudováno nespočet panelových domů, firma může počítat s dostatkem zakázek, alespoň do té doby, dokud nebude revitalizace provedena u všech takových staveb.
  
- Okna
  - Mnoho zakázek na výměnu starých oken za plastová či eurookna se objevilo na základě již zmíněného projektu Zelená úsporám, protože lidé často spojili zateplení domu s výměnou oken. Firma i nadále poskytuje poradenství a realizaci týkající se výměny nových oken za staré.
  
- Lodžie
  - Když revitalizace, tak pořádně. To si asi říká většina obyvatel panelových domů na sídlištích i mimo ně, protože asi nejvíce objednávanou kombinací je právě: zateplení + okna + lodžie. Tím opět firma získává malou jistotu příjmů, dokud budou lidé měnit staré, malé a nevzhledné balkony za prostorné lodžie.
  
- Vnitřní instalace
  - Zajištění kompletní vnitřní instalace do hrubé stavby.

- Prodej střešních krytin
  - Vlastní prodejna střešních krytin (od dodavatelů, kteří mají své místo na trhu již několik let a nabízejí kvalitní výrobky) nabízí velký výběr mnoha materiálů a barev takové střešní krytiny, kterou zákazník požaduje. Odpadá tak klientovi další hledání dodavatele materiálu, čímž šetří čas i peníze a firmě Sanizo, s. r. o. tím zajišťují přísun financí.

Jak je vidět firma provádí činnosti, které spolu souvisí a jedna zakázka může dotvářet jinou.

## 9 SWOT ANALÝZA

V této kapitole jsou shrnuty vnitřní a vnější síly z pohledu podniku. Důležité je aby se firma zaměřila na využití svých silných stránek k omezení či odražení hrozeb a na využití správných příležitostí i přes své slabé stránky. Díky této analýze dostaneme lepší obrázek o současném stavu ve společnosti. V některých podkapitolách se již objevují první návrhy pro zlepšení situace. Celkové shrnutí za celou práci však poskytuje až kapitola 14 NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.

### 9.1 Silné stránky

- Dobrá regionální reklama
- Dodavatelé
- Flexibilita změn
- Certifikace
- Působnost
- Prodej krytin

### 9.2 Slabé stránky

- Neúčast na veletrzích
- Poloha prodejny
- Motivace zaměstnanců
- Komunikace s vedením
- WEB

### 9.3 Příležitosti

- Zakázky samosprávních jednotek
- Rozšíření služeb do zahraničí
- Veletrhy a výstavy
- Rozšíření sortimentu služeb

### 9.4 Hrozby

- Zvyšování nákladů díky zvyšování cen energií a paliv
- Politická nestabilita

- Mnoho konkurentů v odvětví
- Ztráta dodavatelů
- Pošpinění konkurencí
- Investiční krize
- Legislativní omezení
- Nová konkurence

### SILNÉ STRÁNKY

Mezi ty nejsilnější ze silných stránek patří zaručeně **certifikace**. Tím máme na mysli získaná osvědčení v průběhu působení firmy. Mezi ně patří například následující:

- Osvědčení o odborné způsobilosti pro práci se střešním systémem COVERSYS
- Certifikát systému managementu jakosti dle ISO 9001:2000
- Pověření o proškolení firmou BRAMAC
- Osvědčení o absolvování školení pro aplikaci izolačních materiálů VEDAG
- Školení společnosti Lindab s. r. o. o montáži jejich produktů
- Certifikát o odborném proškolení montáže střešních oken Langer
- Certifikát o absolvování školení Systémů šikmých střech
- Certifikace DELTA-FORUM 2004 – Systémové řešení šikmé střechy pomocí fólií DELTA
- Osvědčení o absolvování pokrývačského kurzu firmy TONDACH
- a desítky dalších (!)

Bezpochyby další silnou stránkou této firmy je **dobrá regionální reklama**. Firma využívá reklamu v rádiu, tištěnou reklamu v městském sborníku (katalog firem a institucí působících v Uherském Brodě a okolí), reklamní plakáty do bytových jednotek, reklamu na volných plochách panelových a rodinných domů, reklamu v místním tisku a další.

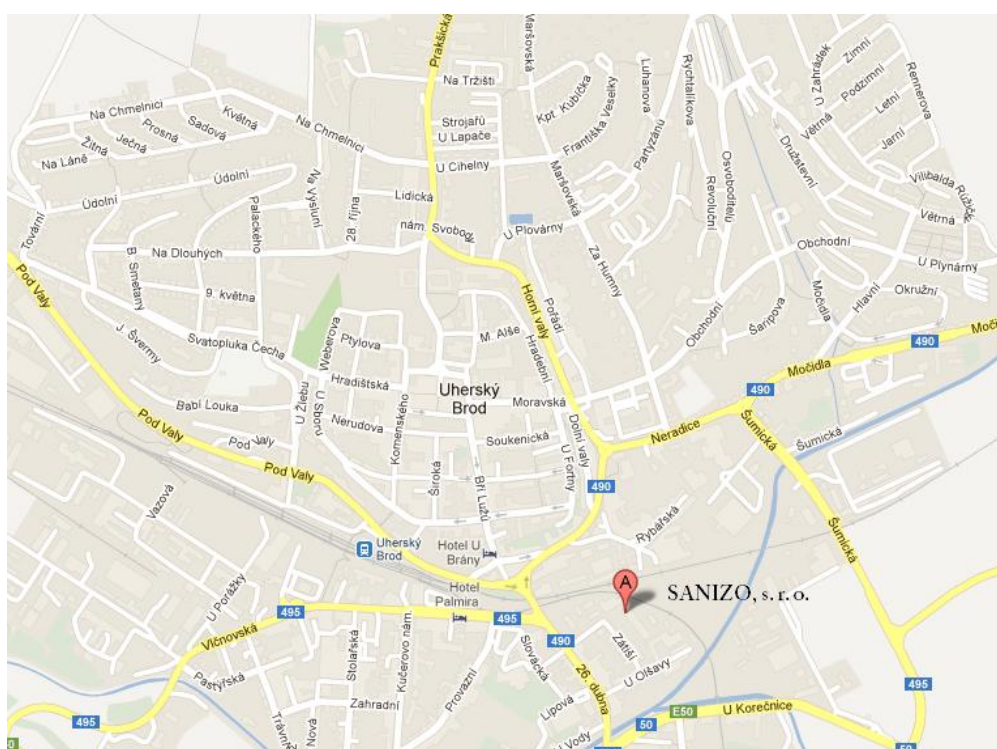
**Dodavatelé**, jsou další dobře zajištěnou fungující součástí působení společnosti. Nejedná se pouze o dostatečné množství dodavatelů pro materiál a komponenty staveb, úprav a rekonstrukcí, ale také jde o kvalitu těchto dodavatelů, z nichž velká většina je na trhu už delší dobu a jejich kvalitu dokazují obdržené certifikáty.

Díky **prodejně krytin** v areálu firmy je možné přímo spojit realizaci stavby střechy a dodání pokrývačského materiálu, což umožňuje nabízet své služby za nižší ceny.

Navíc je firma, díky vybavenosti firemními automobily, nákladními vozy apod., schopna **působit** kdekoli v republice i v blízkém zahraničí.

### SLABÉ STRÁNKY

Za jednu ze slabých stránek můžeme považovat **polohu firmy** (viz Obr. 3. Poloha firmy). Ta se, i se svou prodejnou krytin, nachází mimo centrum Uherského Brodu, lehce odstrčena v bočních ulicích. Kdyby si firma zřídila prodejnu v centru města spolu s kanceláři a návštěvními prostory pro klienty, mohlo by to napomoci určité formě propagace a také samotnému prodeji.



Zdroj: upraveno dle Google Maps, 2012.

*Obr. 3. Poloha firmy*

Co se týká dalšího slabého článku firmy, jedná se o interní záležitost, konkrétně o **motivaci zaměstnanců**. Nejde o velký problém, ale stojí za zmínku, protože tak může firma zlepšit své vnitřní prostředí a podávat tak lepší výkony. Samozřejmě každý zaměstnanec by rád vyšší plat, ale v podniku jsou zaměstnanci s platem relativně spokojeni a za dobrou věc považují zaslání výplat na bankovní účet, což se ve stavebnictví tak často neprovádí. Samozřejmostí je vyplácení diet při vícedenních výjezdech k zakázkám, ale postrádáme zde stravenky pro zaměstnance. Také příspěvky na telefonní účty by zaměstnanci ocenili, protože se jedná o časté hovory ohledně zakázek. Nechceme touto slabou stránkou nijak

prohlašovat, že jsou zaměstnanci demotivovaní a nechce se jim pracovat, ale spíše jako slabou stránku, která se dá jednoduše posílit.

Další slabou stránkou však nejspíš tou nejméně závažnou je opět interní záležitost. Jedná se o jakési nedodržování termínů ve věci zajištění potřebných věcí pro stavbu ze strany **vedení**, dá-li se to tak jednoduše nazvat. Jestliže zaměstnanci řeknou nadřizným, že je potřeba aby tehdy a tehdy bylo to a to na místě, ne vždy se tomu tak stane a stavba se tím brzdí. Nejedná se o věci, na kterých by realizace stavby měla ztroskotat, ani o častý výskyt, ale jisté zpomalení realizace se objeví.

Nejspíš nejvíce znepokojující a zároveň nejsnadněji napravitelnou stránkou společnosti Sanizo, s. r. o. je **web**. Stránky [www.sanizo.cz](http://www.sanizo.cz) jsou sice „designově“ řekněme v pořádku, ale přehlednost a množství informací je naprosto nedostačující a zarážející vzhledem k tomu, jak známá firma je a jaké postavení na trhu si doposud vydobyla. Dva krátké „slidy“ v kategorii O firmě, kde není téměř žádný popis firmy a ani nabídka není přesněji vyjádřena, reference pouze v podobě fotografií, žádné aktuality, akce, informace o jednotlivých nabízených službách, o prodeji stavebního materiálu apod. U firem realizujících stavby, rekonstrukce a podobně je prvním místem kontaktu se zákazníkem nejčastěji právě web. Proto je natolik zarážející současný vzhled a prázdným zející web firmy.

Podnik by se také mohl účastnit **veletrhů a výstav**, aby propagoval své služby. Tím by získal možnost setkání s novými klienty či dodavateli.

## **PŘÍLEŽITOSTI**

Díky neustálému rozvoji infrastruktury, bytové výstavby a hlavně rekonstrukcím starších a starých budov (fasád, oken, ...), nabízí se jako velká příležitost pro firmu získat **zakázky**, které zadávají **samosprávní jednotky** (např. Městské a obecní úřady).

Firma díky své poloze může rozšířit **oblast působnosti** i **za hranice** České republiky. Slovensko či Rakousko se nabízí jako nejbližší vhodné země pro realizaci své činnosti.

Účast na **veletrzích** pořádaných v Brně či Praze, kde by mohla firma prezentovat sebe, jako poskytovatele služeb v oblasti stavby střeš a realizace rekonstrukcí se všemi certifikacemi, postupy, metodami a nejnovějšími produkty svých dodavatelů (po dohodě). Příkladem může být IBF Mezinárodní stavební veletrh či FOR ARCH 2012.

Firma Sanizo, s. r. o. má relativně široký sortiment nabízených produktů. Nabízejí se zde však další možnosti **rozšíření sortimentu**: solární panely (prodej a instalace), nízkoenergetické domy, apod.

### **HROZBY**

V posledních několika měsících můžeme sledovat neustálé změny cen pohonných hmot, které se místy pohybovaly i okolo 38,- Kč za litr benzínu. V poslední době se pohybujeme okolo 35,50Kč za litr a u nafty zhruba 35,- Kč. U většiny firem jsou **ceny paliv a energií** velkou součástí nákladů, které jen málokdy dokážou ovlivnit. Proto je pro firmu hrozbou další zdražování cen těchto položek.

Další hrozbou z vnějšího okolí je **politická nestabilita**. Hlasování o nedůvěře vládě se koná znepokojivě často, což trhu jako takovému moc neprospívá. Když by se stal větší problém, mohlo by to vést až k tak velkému ovlivnění podmínek fungování firem, že by museli ukončit činnost.

V dnešní době tvrdého konkurenčního boje je jednou z hrozeb také úmyslná **pomluva** firmy od konkurence za účelem znevýhodnění či zhoršení pověsti. V neposlední řadě se firmy týkají také různá legislativní omezení, která v případě změny „k horšímu“ může poškodit fungování firmy.

## 10 PEST ANALÝZA

Desátá kapitola této práce se popisuje vnější prostředí firmy Sanizo, s. r. o. Firma může částečně ovlivnit problémy týkající se vnitřního prostředí, ale u vnějšího prostředí firma, seč se bude snažit sebevíc, moc nenadělá. I když společnost přímo nedokáže ovlivnit či změnit vlivy z makroprostředí, dokáže však uzpůsobit své strategie a kroky tak, aby fungovala v souladu s těmito vlivy. Je proto nutné, aby se vedení společnosti zajímalo o dění v politice, sledovalo legislativní změny, ekonomickou situaci a stav hospodářství, technologické trendy a změny či zvyky spotřebitelů a společností preferované hodnoty.

Když se firmě podaří získat přehled o těchto faktorech prostředí, respektive o jednotlivých vlivech, dokáže tím včas reagovat na případné změny a tím získat výhodu oproti svým konkurentům.

### 10.1 Politicko-právní prostředí

Jedná se o takové faktory, které mají právně-politický základ. Firma by měla sledovat situaci v politice, složení Poslanecké sněmovny České republiky a Senátu České republiky, vydávané vyhlášky a zákony, či jen jejich úpravy. Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, hlavními předpisy legislativy jsou:

... **obecné podmínky podnikatelské činnosti** (obchodní právo, živnostenské, daňové, zákony o bankách a pojišťovnách apod.), **zákon o zadávání veřejných zakázek** (určuje hlavně způsoby a možnosti účasti v soutěžích o dodavatele stavebních prací). Samotné podmínky stavební činnosti upravuje **zákon o územním plánování a stavebním řádu**. (Pleskač, 2003, str. 61)

Toto makroekonomické prostředí je nejspíš tím nejdůležitějším z hlediska dodržování norem. Když totiž firma například nepřijme nové trendy v technologické oblasti, nic horšího než „staré vybavení“ ji nepotká. Jestliže však dojde třeba ke změně zákona o územním plánování a firma se bude řídit zákonem starým, může se dostat do právních potíží a tím ji může vzniknout i velká újma. Proto firmy často neváhají investovat finanční prostředky do firemních právníků, kteří je o takových změnách a úpravách právních předpisů informují.



## 10.2 Ekonomické prostředí

V posledních letech se většina neúspěchu většiny firem obhájí hospodářskou krizí propuknutou v roce 2008. Samozřejmě postih touto krizí byl očividný, ale často bývá i neúspěch managementu svalován na události od roku 2008. Stavebnictví jako hospodářský obor bylo však opravdu postihnuto jako jedno z nejvíce. Lidé i firmy neinvestovali, šetřili a průmysl tak strádal. Firmy, které nedokázaly ustát úbytek zakázek tak přišly o tolik potřebné finance na pokrytí nákladů a musely ukončit činnost. Ty silné naopak zůstaly a zbavili se některých konkurentů.

To, jak se bude či nebude dařit stavebním firmám, se odvíjí od **příjmů** domácností, firem a státu. Jestliže budou jejich příjmy malé, nebudou chtít investovat do staveb, rekonstrukcí či oprav. Možným opatřením v takové situaci je zřízení prodejny stavebních materiálů, protože spousta domácností sice nechce vynaložit finanční prostředky pro stavební firmu, ale sami si nakoupí materiál a práci si udělají. To představuje však jen malé procento spotřebitelů. Firmy zkrátka musí přizpůsobit svou nabídku a hlavně cenovou strategii ekonomické situaci v zemi.

To, jak lidé a firmy jsou ochotni investovat do výstavby či rekonstrukcí se také odvíjí od **dostupnosti úvěrů** a výši **úrokových sazeb**. Firmy by měly sledovat hlavní makroekonomické ukazatele jako je inflace, hrubý domácí produkt či nezaměstnanost (lidé bez práce disponují menšími příjmy a tak pro ně není stavba domu či rekonstrukce prioritou).

## 10.3 Sociálně-kulturní prostředí

Preference v nákupním chování spotřebitelů jsou dány prostředím, ve kterém daný jedinec vyrůstal a ve kterém žije nyní. Každý člověk má už od mala v sobě zakořeněny základní vzorce, podle kterých se při nákupním chování rozhodují. Zkrátka to, na co byl každý člověk zvyklý v mládí, se v něm odráží i při rozhodování v budoucnu.

Jihovýchodní Morava, kde firma převážně působí, dříve bývala typická početnými rodinami, které bydlely v rodinných domech. V minulém režimu vznikala sídliště s bytovými jednotkami, kam se lidé stěhovali z důvodu přiblížení se do města, do centra dění, za práci. V posledních letech se však zase spousta rodin stěhuje na okraje měst, pryč od ruchu, ale zároveň ne daleko od všeho potřebného zázemí. Díky těmto výkyvům

v životních stylech se stále objevuje poptávka po nových domech, rekonstrukcích a opravách domů i bytů.

Vliv sociálně-kulturního prostředí není dán pouze prostředím, ve kterém se daný spotřebitel pohybuje, ale také životním stylem, který žije. Když se objeví 2 zákazníci s požadavky na stavbu domu, můžete se vsadit, že se i z jejich stylu stavby dá poznat, jakým životním stylem žijí. Firmy se setkávají s projekty moderních futuristických staveb, přes klasické rodinné domy, až po usedlosti staršího typu. Ať už tak či onak, firmy musí být schopny se přizpůsobit i těmto sociálně-kulturním trendům a požadavkům.

#### **10.4 Technologické prostředí**

V této podkapitole se skrývá jeden z hlavních pilířů konkurenční výhody firem v oboru stavebnictví. Díky specifickému rozsahu činnosti společnosti Sanizo, s. r. o. by mělo být velkou prioritou managementu, zajímat se o technologické inovace, trendy a nové požadavky zákazníků v oblasti celého působení firmy na trhu. Nové materiály, výrobky, metody, postupy, způsoby a mnoho dalšího, spojeného s realizací staveb a rekonstrukcí, se stále objevují na trhu a dávají tak příležitost firmám přijít s něčím novým a nabídnout tak zákazníkům novinky. Příkladem mohou být pasivní domy, které zaznamenávají v posledních letech postupný rozmach. Dále jsou to nové systémy pro kvalitnější, levnější a rychlejší realizace střech. Nové materiály pro střešní krytiny a další příslušenství. Firma, která zachovává stále stejné postupy a materiály od svého založení a nezajímá se o novinky a trendy, nemá velkou šanci na udržení se na trhu. Jak se říká, firmy musejí jít s dobou.

Výhodou pro firmu Sanizo, s. r. o. je to, že sami dodavatelé stavebních materiálů a střešních krytin přicházejí s novinkami a snaží se je nabízet k odběru. Tím odpadá firmě alespoň částečně práce časově náročného vyhledávání novinek a trendů.

Možností získání konkurenční výhody se jeví i sázka na ekologizaci staveb a postupů při realizaci. Užití „environmentálně přátelských“ materiálů pro přírodní prostředí v dnešní době začíná hrát stále větší význam. Nejedná se jen o samotné materiály, ale také o jejich užití, nakládání se vzniklým odpadem apod.

## 11 KONKURENČNÍ FIRMY

Jelikož tato práce byla sepsána přímo v praxi, tedy přímo ve stavebním průmyslu, bylo možné posoudit fungování firmy Sanizo, s. r. o., ale také činnost ostatních firem. V této kapitole je popsána vždy základní činnost konkurenčního podniku, jak uvádí sama firma a také pohled, který není přímo zapojen do tohoto odvětví a je spíše jen klasických spotřebitelů. Tento pohled jsme získali dotazováním 50 respondentů na jedinou otázku: Jmenujte 4 největší stavební firmy v Uherském Brodě (vyjma firmy Sanizo, s. r. o.). Firma samotná se přiklání k těmto 4 firmám, jako k hlavním konkurentům. Pořadí a popis jsou následující:

### 11.1 3V&H, S. R. O.

Společnost 3V & H vznikla v roce 1992 a z větší části se zaměřuje na působení na Moravě, pracuje však také v Čechách. Podniká v regionu Uherský Brod, Zlín a také v Brně, kde má zřízeny kanceláře se zázemím. Zahraniční aktivity tato společnost nevytváří. (3V&H, 2008a)

Firma provádí stavby kompletně a to včetně zajištění koordinátora prací, subdodávek, zajištění administrativních úkonů s orgány státní správy a nese plnou odpovědnost za provedené práce. Z konkrétního působení firmy je možné jmenovat následující činnosti:

- Dodávky staveb na klíč
- Byty a rodinné domy
- Realizace projektů občanské výstavby
- Provádění celkových rekonstrukcí, adaptací a sanací budov
- Výstavba a opravy výrobních a průmyslových hal a objektů
- Komunikace, chodníky a zpevněné plochy
- Zateplovací systémy a opravy fasád včetně historických
- Inženýrské stavby, výstavby a přeložky inženýrských sítí
- Provedení a opravy krovů a střech včetně půdních vestaveb a nástaveb
- a jiné stavební práce

(3V&H, 2008b)

Tato společnost vystupuje jako spolehlivý dodavatel stavby. Mnoho referencí nejen v Uherském Brodě mluví za kvalitně odvedenou práci. Jestliže se zde zeptáte na kvalitní stavební firmu, ne jeden dotazovaný zmíní 3V&H, s. r. o. Tato firma není jen stavební firmou, ale také se zabývá prodejem stavebních materiálů a hmot. Navíc se věnuje i realitní činnosti a to nejen prodejem bytů, ale i jejich pronájmem. Tím získává jistou výhodu, kdy může počítat s vedlejším příjmem v době menšího počtu stavebních zakázek.

## 11.2 HOKR UB, S. R. O.

Uherskobrodská firma HOKR nabízí prodej širokého sortimentu stavebních materiálů a stavební činnost od zateplování po stavby na klíč. HOKR UB, s. r. o. poskytuje ucelenou nabídku služeb a produktů pro dům či byt. Na trhu působí od roku 1994 a rámec její působnosti přesáhl hranice uherskobrodského regionu. Činnost firmy HOKR lze rozdělit do dvou větví: stavebnictví a prodej stavebních materiálů a příslušenství.

### Firma nabízí:

- vyřízení dotace Zelená úsporám
- kompletní stavební činnost
- sádkokartony a minerální podhledy
- malby a nátěry včetně protipožárních
- obklady a dlažby včetně zámkových
- fasády, zateplení a nátěry
- interiéry (koberce, PVC, parapety)
- zemní práce: JCB - Robotek včetně příslušenství
- nákladní dopravu Ford Transit Van
- nákladní dopravu AVIA nosič kontejnerů vč HR
- nákladní dopravu AVIA nosič kontejnerů
- prodej veškerého stavebního materiálu včetně dopravy
- prodej malířských a nátěrových hmot včetně nářadí
- stavba, pronájem a prodej lešení Alfix
- pronájem a montáž stropního bednění PERI

(HOKR UB, s. r. o., 2009)

Firma se řadí mezi jednoho z hlavních konkurentů a představuje tak ohrožení při získávání zakázek pro Sanizo, s. r. o. Také je velkou výhodou velmi dobré provedení webových stránek, které často bývají prvním místem, kam případní klienti zavítají. Přesto že při jmenování stavebních firem získává až druhou pozici, stále se jedná o velmi silného konkurenta.

### 11.3 STAVEBNÍ FIRMA HANÁČEK, S. R. O.

Tato firma se zabývá komplexními stavebními pracemi, realizuje novostavby, rekonstrukce budov, zateplení fasád, opravy budov. Dále je firma schopna provést zpevnění plochy, obklady, tesařské práce. Společnost je schváleným dodavatelem projektů ZELENÁ ÚSPORÁM.

Mezi další činnost patří realizace staveb na klíč, rekonstrukce koupelen, občanské a rodinné domy, klempířské a pokrývačské práce.

Živnostenská oprávnění má firma tohoto druhu: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona.

(Služebník.cz, 2010), (Podnikatel.cz, 2012)

Společnost Stavební firma Hanáček, s. r. o. je na trhu jedním z těch stálých a relativně silných konkurentů. Vyvíjí intenzivní činnost v mnoha oblastech a spoléhá na kvalitní a rychlé provedení zakázek přesně dle požadavků jejich klientů. Firma má také dobrou reklamu, v porovnání s ostatními, díky které si zajišťuje stálou informovanost široké veřejnosti i institucí a firem o své činnosti.

### 11.4 VP STAVBY, S. R. O.

Firma VP STAVBY Group, s.r.o. byla založena v červnu roku 2006 a od tohoto data začala podnikat v oblasti realizací drobných staveb a realitní činnosti. Živnostenská oprávnění má firma tohoto druhu: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona.

(VP Stavby.cz, 2010a)

- **DODÁVKA STAVEB NA KLÍČ**

Kompletní občanské, průmyslové a bytové stavby a to jak novostavby, tak i rekonstrukce. Výstavba inženýrských sítí - zainvestování pozemků (voda, kanalizace, elektro, telefon, komunikace).

- **DODÁVKA DÍLČÍCH ČÁSTÍ STAVEB**

Hrubé stavby, popřípadě jiné částečné dodávky staveb. Výstavba spodní stavby, krovů, vazníků, příjezdových komunikací, zateplení fasád, sádrokartonářské práce. Kanalizace,

kabelizace, plynofikace, vodovody. Zakládání stavby, výstavba komunikací, silnic, cest, hrubé terénní úpravy, čisté terénní úpravy včetně zeleně. Izolace budovy proti vlhkosti/lepenky/ a izolace střech, izolace tepelné a protihlukové. Výstavba oplocení, ploty včetně elektronického zabezpečení s dálkovým ovládním vstupních vrat. Kompletní občanské, průmyslové a bytové stavby a to jak novostavby, tak i rekonstrukce. Výstavba inženýrských sítí - zainvestování pozemků (voda, kanalizace, elektro, telefon, komunikace).

- **INŽENÝRSKÁ ČINNOST**

Vyřízení stavebního povolení, vyhotovení projektové dokumentace, zajištění stavebního dozoru, zprostředkování hypotečního úvěru prostřednictvím partnerského finančního ústavu, zastupování na katastrálním úřadě, právní poradenství (smlouvy se stavební firmou, ...), geodetické práce (zaměření a vytýčení stavby, geometrické plány).

- **REVITALIZACE PANELOVÝCH DOMŮ**
- **ZELENÁ ÚSPORÁM**
- **PROGRAM PANEL**
- **LEŠENÍ ALFIX**

Nabídka k pronájmu fasádního lešení ALFIX o celkové pohledové ploše cca 2.000 m<sup>2</sup>. Možnost pouze zapůjčení jednotlivých dílů lešení nebo firma toto lešení přiveze a namontuje.

(VP Stavby.cz, 2010b)

VP Stavby Group mají opravdu široký záběr činnosti a snaží se získávat nové zákazníky kvalitními a cenově dostupnými službami a výrobky. Bohužel však není mezi veřejností tolik známa (jako předchozí konkurenti), nejspíš z důvodu slabší reklamy. I přesto se firma drží na trhu již několik let a je pravděpodobné, že i nadále bude úspěšně konkurovat firmě Sanizo, s. r. o.

## 12 PORTEROVA ANALÝZA

Tato kapitola se zaměřuje na subjekty na trhu, které mohou firmu Sanizo, s. r. o. ovlivnit více či méně přímo. Jedná se o současnou konkurenci, které musí firma čelit, potenciální novou konkurenci, která se může na trhu objevit, dodavatele a kupující, kteří jsou v přímém kontaktu s podnikem a mají vliv na fungování a strategie a také se jedná o substituty, které mohou nahradit současné produkty a poškodit tak firmu.

Firma by samozřejmě neměla žádný z těchto faktorů podcenit a bedlivě sledovat novinky, změny a situaci v jednotlivých skupinách faktorů.

### 12.1 Současná konkurence

V České republice působí stovky stavebních, pokrývačských, tesařských, klempířských a jim podobných firem, které se předhánějí v získávání zakázek. Ať už se jedná o celé společnosti či jen samotné živnostníky, každý z nich se snaží udržet si svou pozici na trhu. Společnost Sanizo, s. r. o. je však firmou s relativně dlouhou tradicí, kvalitními referencemi na své zakázky a jak se pomalu ukazuje i relativně úspěšnou strategií pro další setrvání na trhu, a tak vcelku úspěšně bojuje se současnou konkurencí.

Problémem může být stejné dodavatel pro konkurenční firmu. Jestliže má stejné dodavatele, je nutné se od současné konkurence odlišovat stále větší přidanou hodnotou, jinak by situace mohla vést k cenovým válkám, což by ani jedné z firem neprospělo.

### 12.2 Potenciální nová konkurence

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, ať se bude ekonomikám dařit sebevíc či budou zažívat úpadek, je zde jistota, že potřeba infrastruktury, nových budov a především jejich oprav a rekonstrukcí je stálá. V době hospodářské krize se sice objevuje úpadek zakázek a především také, jak odborníci nazývají, tzv. tvořivá destrukce. To znamená jakési pročištění oboru od slabých firem. Po „uzdravení“ ekonomiky se začínají firmy zpět hrnout do odvětví, když vidí, že fungující společnosti v tomto oboru generují zisk, což by mohlo vždy přivádět novou konkurenci do odvětví a tak se firma musí stále o novou konkurenci zajímat a žádného nového konkurenta nechat bez povšimnutí.

### 12.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož firma spolupracuje s téměř 20 hlavními dodavateli, kteří jsou často ze stejného oboru a liší se pouze cenou a podmínkami dodání daného materiálu, není třeba se znepokojovat vyjednávací silou dodavatelů, protože v případě neshody s jedním, může jeho dodávky zajišťovat již usmlouvaný dodavatel a odpadá tím časově i finančně náročné hledání nových partnerů.

Mezi dodavatele střešních krytin a příslušenství patří firmy:

- CEMBRIT
- VELUX
- KM BETA
- BRAMAC
- TEGOLA
- FATRA
- TONDACH

Co se týká dodavatelů střešních systémů, jsou to především:

- LINDAB
- STŘECHY 92

Mezi dodavatele fasádních systémů a stavebních materiálů patří:

- BAUMIT
- EKOLAK
- STOMIX

### 12.4 Vyjednávací síla odběratelů

Tato vyjednávací síla si již zaslouží větší pozornost. Jelikož má firma široké zaměření (střechy, hydroizolace, okna, fasády, lodžie, ...), čelí tak velké konkurenci, protože v každém tomto oboru se vyskytuje několik dalších firem, nabízejících tyto produkty. Firma se proto musí velmi snažit nabízet kvalitní produkty, za správných podmínek s co nejvyšší přidanou hodnotou. Jinak si totiž zákazníci vyberou některého z konkurentů, protože zkrátka není tak časově ani finančně náročné hledat jiné. To je důvodem proč mají odběratelé tak velkou vyjednávací sílu. Mohou si totiž říci o nižší cenu, lepší dodací podmínky apod. Jestliže jim firma nevyhoví, zkrátka osloví firmu konkurenční.

Výhodou zde je i stavební, rekonstrukční a revitalizační činnost pro panelové domy, kde se jednotliví obyvatelé podílejí společně na nákladech s častým využitím splátkového hrazení. Mimo jiné také firmy poskytují množstevní slevy pro takové zakázky (okna, lodžie, apod.).



## 12.5 Substituční produkty

Firma se zabývá řekněme takovým tím „klasickým“ stavěním střech a realizací dalších druhů prací. V posledních několika letech se ale začínají spotřebitelé stále více zajímat o možnosti, jak ušetřit finanční prostředky v době stále se zvyšujících cen elektřiny a plynu.

To velmi nahrává tzv. pasivním domům, které jsou navrženy a postaveny tak a z takových materiálů, že například úniky tepla se minimalizují a lidé tím ušetří ročně hodně peněz. To by podnik nutilo absolvovat nějaký kurz či školení a získat tak možnost stavět střechy takových domů. Dále by musela firma zajistit dodavatele materiálů pro takové domy. Pokud by to nebyl záměr vedení zaměřit se na poskytování nového sortimentu, mohlo by to zvýhodnit konkurenty, kteří již tento substitut „klasických“ střech a domů již nabízejí.

Co se týká nových materiálů, které by mohli spotřebitelé preferovat, není pro firmu problém si je zajistit od svých či nových dodavatelů, kteří často sami nabízejí novinky z oboru.

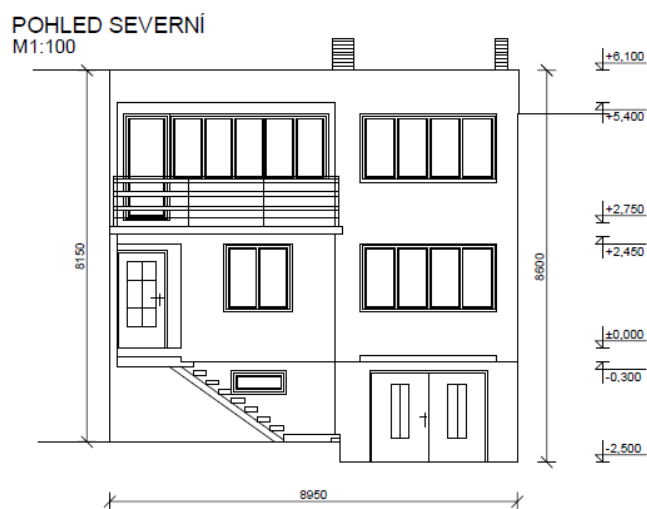
## 13 PRAKTICKÉ POROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH FIREM

Není názornějšího porovnání firem, které si vzájemně konkurují než takového, které si vyzkoušíme v praxi a z pohledu zákazníka. Tím získáme jako nezávislý pozorovatel obrázek o tom, proč je ta a ta firma úspěšnější, proč ji lidé vyhledávají a jsou jí věrní. V této kapitole je prakticky aplikován tzv. mystery shopping. Jeho obecný popis nalezneme v teoretické části. Jistě se dá z hospodářských výsledků, různých průzkumů a pozorování určitým způsobem porovnat jednotlivé společnosti, ale to vše se děje bez přímého kontaktu s firmou, což je důležitým krokem před uzavřením zakázky. Firmy si proto zakládají na odborně školených zaměstnancích, na jejich jakémsi vystupování před zákazníkem a na jednání s ním. Jestliže by totiž jednatel firmy byl nepřijemný, arogantní a neznalý oboru, těžko by podnik získal nějaké zakázky. Níže uvedené podkapitoly rozdělují praktické porovnání na několik částí:

### 13.1 Plán fiktivní poptávky

Základem našeho mystery shoppingu je tabulka s hodnotícími kritérii. Ta byla vyplněna po návštěvě všech 5 zmiňovaných firem. V nich jsme předstírali zájem o realizaci nového zateplení a fasády pro rodinný dům. Velikost revitalizované plochy domu (řadový dům, čili odpadájí boční plochy) byla následující:

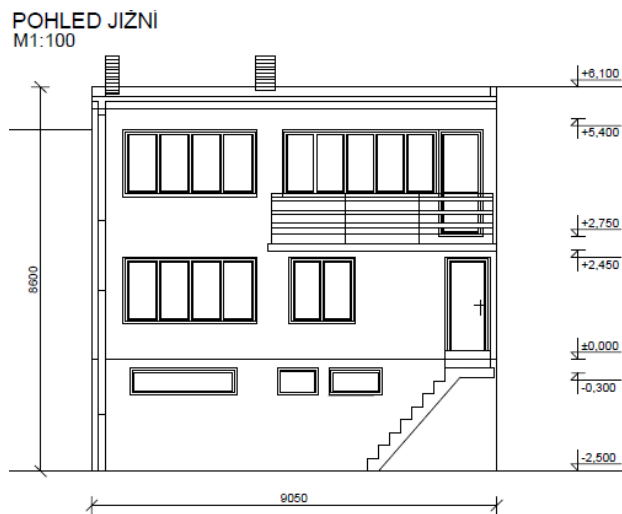
- přední strana (pohled severní – Obr. 4): pro zateplení 35m<sup>2</sup> a pro fasádu 46m<sup>2</sup>



Zdroj: vlastní zpracování (program AutoCAD)

*Obr. 4. Severní pohled na revitalizovaný dům pro mystery shopping*

- zadní strana (pohled jižní – Obr. 5) měla výměru: pro zateplení 28m<sup>2</sup> a pro fasádu 47m<sup>2</sup>



Zdroj: vlastní zpracování (program AutoCAD)

*Obr. 5. Jižní pohled na revitalizovaný dům pro mystery shopping*

Celkově tedy výměra pro zateplení činila 63m<sup>2</sup> a pro fasádu 93m<sup>2</sup>. Jednalo se tedy o zakázku pro klasickou domácnost, ne pro firmy ani stát.

U každého sledovaného kritéria mohla firma získat od 1 do 5 bodů, kde 5 je maximální hodnota. Každé kritérium má jinou hodnotu důležitosti a tak dostalo přidělenou hodnotu, která násobí získané body (např. kritérium PROSTŘEDÍ má hodnotu důležitosti 0,25 a získané body jsou 4; výsledné body za prostředí firmy bude 1 bod). Při bodování jsme se snažili být co nejvíce objektivní.

## 13.2 Kritéria

Návštěvu ve firmách jsme porovnávali z několika hledisek, abychom dostali co nejširší pohled na celou firmu z pohledu potenciálního zákazníka. Bohužel nelze porovnávat výslednou kvalitu a provedení, což by velmi pomohlo při odlišování „lepších“ a „horších“ firem. Jednotlivá zvolená kritéria a jejich popis jsou následující:

- **Prostředí**
  - Říká se, že první dojem je důležitý, až skoro ten nejdůležitější. První, maximálně druhý, kontakt zákazníka s firmou se děje často v prostorách

firmy. Prostory, ve kterých klienta zaměstnanec přivítá k jednání, jsou důležité pro získání důvěry.

- **Profesionalita kontaktní osoby**
  - Důležitou vlastností, kterou musí mít osoba poskytující informace a zajišťující podmínky zakázky, je bezesporu odbornost. Jestliže totiž přijde potenciální klient do prodejny a bude si zjišťovat podrobnosti o postupech práce a materiálech a zaměstnanec nebude schopen odpovědět, může firma očekávat odchod ke konkurenci.
- **Vstřícnost**
  - Jedná se o vyslechnutí požadavků zákazníka a poskytnutí rad, co by bylo pro něj lepší. Firmy, kam člověk přijde a po vyslovení zájmu o produkt vyslechne monolog o nabídce, co je pro něj nejlepší, jak vše proběhne a už pomalu obdrží smlouvu, nejsou moc oblíbené.
  - Sledována byla hlavně ochota poslechnout si požadavek a debata o možnostech provedení.
- **Cena**
  - Pro mnohé spotřebitele je cena tím hlavním kritériem při jejich rozhodování o koupi ať už jakéhokoli produktu. To platí dvojnásob při takové investici, jako je stavba střechy, rekonstrukce či revitalizace, kde se náklady počítají v desítkách i stovkách tisíc.
  - V našem případě se jedná o cenu u stejné zakázky pro všechny firmy.
- **Doba provedení práce**
  - Toto kritérium hraje také svou roli, protože některé firmy rozdělají zakázku a v jejím průběhu přejíždění na jiné, již rozdělané, stavby. Je jasné, že každý zákazník chce mít svou stavbu či opravu hotovou co nejdříve, a tak jsme zjišťovali, přibližnou délku trvání prací.
- **Přidaná hodnota**
  - I když toto kritérium firmy často nepovažují za extra důležité, zákazníci si přidané hodnoty všímají velmi často. Při hodnocení bylo pozorováno, zda byla potenciálnímu zákazníkovi nabídnuta přidaná hodnota například ve formě dovozu zakoupeného materiálu zdarma, propagačních materiálů, urychlení administrativních úkonů apod.

- **Snaha o další prodej**
  - Zaměstnanci bývají naučeni tak, aby využili návštěvy klienta nejen k uzavření zakázky, kvůli které přišli, ale i k nalákání k dalšímu koupi jejich výrobků či služeb. Sledováno bylo, zda se zaměstnanec zmiňuje o další nabídce či něčemu, co by se k našemu původnímu požadavku hodilo.

### 13.3 Výsledky

Po proběhnutém výzkumu jsou výsledky hodnocení firem dle daných kritérií následující:

- **Firma 3V&H, s. r. o.**
  - V této firmě je patrný finanční kapitál, který byl použit na zázemí firmy. Moderně vybavené budovy s kanceláři, ve kterých dochází k jednání se zákazníky, jednotlivá oddělení a vzhled a upravenost venkovního areálu působí spolehlivým dojmem. Co se týče vystupování samotné kontaktní osoby, její vstřícnost je zcela bez výhrad, znalost oboru taktéž i přes vyhledávání některých dat v katalogích. Odhadovaná cena fiktivní zakázky byla 2. nejnižší (133 200,- Kč vč. DPH). Doba provedení fasády a zateplení byla přibližně (!) odhadnuta řádově v jednotkách týdnů (3-3,5 týdne). Bohužel se nám dle našeho pohledu ve firmě nedostalo nabídnutí žádné zjevné přidané hodnoty. Naproti tomu se zaměstnanec snažil nabídnout i další práce, které by mohly být na domě provedeny, což hodnotíme kladně.

Kriterium	Váha	Udělené body	Celkové body
Prostředí	0,25	5	1,25
Profesionalita kontaktní osoby	1	4	4
Vstřícnost	0,75	5	3,55
Cena	1	4	4
Odhadovaná doba provedení	0,50	5	2,50
Přidaná hodnota	0,75	1	0,75
Snaha o další prodej	0,50	4	2
<b>BODY CELKEM</b>			<b>18,05</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 1. Výsledky hodnocení Firmy 3V&H, s. r. o.

- **Firma HOKR, s. r. o.**

- Pokud bychom porovnávali sílu konkurence pouze podle hodnocení z mystery shoppingu, byla by firma HOKR, s. r. o. konkurentem nejslabším. Jak vypovídá tabulka níže (Tab. 2), prostředí firmy nebudí dobrý první dojem. Profesionalita kontaktní osoby sice byla dostatečná, ale pokud bychom se asi více připravili a pročteli informace o postupech práce, užitých materiálech apod., není jasné, zda by zaměstnanec byl schopen odpovídat sebejistě a na úrovni. To co řekl a informace, které poskytl, však byly dostatečné a byly podány příjemnou formou, byli jsme vyzváni k dotazům a vše nám bylo alespoň na základní úrovni vysvětleno. Bohužel však odhadovaná cena byla u této firmy nejvyšší (148 500,- Kč vč. DPH). Doba provedení, jak byla odhadnuta, je přibližně 3-4 týdny. Bez přidané hodnoty (složka, pero, vizitka, voda, ...) a průměrná (i když oproti jiným firmám velká) snaha o další prodej.

Kriterium	Váha	Udělené body	Celkové body
Prostředí	0,25	2	0,50
Profesionalita kontaktní osoby	1	3	3
Vstřícnost	0,75	5	3,55
Cena	1	0	0
Odhadovaná doba provedení	0,50	4	2
Přidaná hodnota	0,75	0	0
Snaha o další prodej	0,50	3	1,50
<b>BODY CELKEM</b>			<b>10,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 2. Výsledky hodnocení firmy HOKR, s. r. o.*

- **Firma Stavební firma Hanáček, s. r. o.**

- Překvapivě je u tak silného konkurenta hodnota udělených bodů u ceny, snahy o další prodej a přidané hodnoty tak nízká. Cena 2. nejvyšší (145 450,- Kč vč. DPH), osoba, se kterou jsme řešili zakázku, neprojevila snahu prodat další služby firmy, což považujeme za chybu a pocit získané přidané hodnoty nebyl zrovna velký. Naproti tomu jsme se opět setkali s velkou vstřícností při jednání,

odpovědi na naše dotazy byly zodpovězeny a odbornost získala 4 body taktéž oprávněně. Odhadovaná doba provedení byla jakoby nejistě stanovena na 4 týdny. Prostředí této společnosti bylo příjemné a zanechalo dobrý dojem.

Kriterium	Váha	Udělené body	Celkové body
Prostředí	0,25	4	1
Profesionalita kontaktní osoby	1	4	4
Vstřícnost	0,75	5	3,55
Cena	1	1	1
Odhadovaná doba provedení	0,50	3	1,50
Přidaná hodnota	0,75	2	1,50
Snaha o další prodej	0,50	0	0
<b>BODY CELKEM</b>			<b>12,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 3. Výsledky hodnocení firmy Stavební firma Hanáček, s. r. o.*

- **Firma VP Stavby, s. r. o.**

- Po prostudování tabulky (Tab. 4) je patrné, že firma VP Stavby, s. r. o. se řadí do středu srovnávaných společností. Firma Sanizo se nemusí obávat velkého ohrožení ze strany této firmy, ale stále musí konkurenta sledovat. Ani v tomto případě jsme se nesetkali s žádnou přidanou hodnotou, kterou by se firma výrazně odlišovala od ostatních.
- Opět jsme se setkali s velmi příjemným přístupem a také profesionalita zaměstnance byla velmi dobrá. Prostředí firmy je dobré, kancelář moderní, okolí čisté a uspořádané. Cenově se dostáváme do středu nabídek (139 000,- vč. DPH).

Kriterium	Váha	Udělené body	Celkové body
Prostředí	0,25	3	0,75
Profesionalita kontaktní osoby	1	4	4
Vstřícnost	0,75	5	3,55
Cena	1	3	3
Odhadovaná doba provedení	0,50	3	1,50
Přidaná hodnota	0,75	0	0
Snaha o další prodej	0,50	2	1
<b>BODY CELKEM</b>			<b>13,80</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 4. Výsledky hodnocení firmy VP Stavby, s. r. o.*

- Firma Sanizo, s. r. o.
  - Navzdory faktu, že je tato práce zpracována pro tuto společnost, vychází z našeho průzkumu jako nejlepší firma pro udělení zakázky. Zjišťování kvality služeb bylo prováděno stejným způsobem ve všech firmách (stejná zakázka, stejné požadavky, stejné dotazy, ...), čímž byla alespoň nějakým způsobem zajištěna objektivita prováděného testování.
  - Jestliže se zaměříme na jednotlivé udělené body v tabulce (Tab. 5) zjistíme, že firma je na trhu velmi silným konkurentem pro firmy ostatní. Díky zjištěnému bodování je patrné, že má firma na důležitých pozicích profesionální personál, který je schopen odpovídat na dotazy bez přemýšlení či nějakého dalšího nutného vyhledávání informací. Spíše samozřejmostí než výhodou je v dnešní době vstřícné jednání kontaktní osoby, se kterou potenciální klient jedná. Samotné prostředí firmy je velmi dobré, ovšem pár detailů by se ještě doladit dalo, aby firma dosáhla stejného (ne-li lepšího) hodnocení jako např. firma 3V&H, s. r. o.
  - Pokud vyhodnocujeme samotnou zakázku, její odhadovaná cena (129 850,- Kč vč. DPH) se dostala na poslední místo, čímž je vlastně nejlevnější. Doba provedení rekonstrukce je taktéž uspokojivá, jedná se o 3-4 týdny.



- Dodatečná snaha o další prodej byla taktéž relativně dobrá a přidaná hodnota, která je pro nás určena za o něco málo důležitější získala hodnocení řekněme uspokojivé.

Kriterium	Váha	Udělené body	Celkové body
Prostředí	0,25	4	1
Profesionalita kontaktní osoby	1	5	5
Vstřícnost	0,75	5	3,55
Cena	1	5	5
Odhadovaná doba provedení	0,50	4	2
Přidaná hodnota	0,75	2	1,50
Snaha o další prodej	0,50	2	1
<b>BODY CELKEM</b>			<b>19,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 5. Výsledky hodnocení firmy Sanizo, s. r. o.*

## 14 NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Některé návrhy a doporučení již byly zmíněny při provádění samotných analýz. V této kapitole jsou však pohromadě shrnuty získané poznatky z provedených metod zjištění toho, jak si firma na trhu stojí, kdo jsou její konkurenti a jak si vůči sobě konkurují a kdo má v čem výhodu.

Společnost Sanizo, s. r. o. si vůči konkurenci stojí dobře, to však neznamená, že není co zlepšovat a tím si upevňovat pozici na trhu, zachovávat ziskovost a udržovat zákazníky či získávat nové. Co do zvýšení konkurenceschopnosti podniku, mezi hlavní navrhované oblasti patří následující:

- Reklama
  - Navzdory faktu, že firma Sanizo, s. r.o. má obecně reklamu na dobré úrovni, neměla by společnost polevit v investování finančních prostředků do propagace firmy. Konkurenční firmy nekladou takový důraz na reklamu a propagaci společnosti, kromě firmy 3V&H, s. r. o, čímž posilují samotné Sanizo, s. r. o.
  
- Přidaná hodnota
  - Snaha nabídnout něco navíc, překvapit zákazníka a přidat k základnímu produktu i pomyslnou vyšší hodnotu. O to by firma měla usilovat a měla by se snažit vymyslet mnoho druhů také přidané hodnoty.
  - Příkladem může být doprava zakoupeného materiálu zdarma, rychlá realizace zakázky, nebo i pouhé nabídnutí kávy či vody při jednání, firemní propagační materiály (propisky, hrníčky, bloky, ...) či další a další příklady, které by mohla firma vymyslet.
  
- Kvalita
  - Zachování kvality prováděných prací pomůže firmě si udržet dobré jméno na trhu. Objevuje se totiž stále více firem, která zaměstnává neodborný personál, čemuž odpovídá kvalita provedených prací.
  - Nejedná se však pouze o personál, ale také o materiály a postupy. Zkrátka jedná se o celkové kvalitní působení firmy.

- Web
  - Nejslabší stránkou firmy jsou, dle našeho názoru, internetové stránky společnosti. Jak již bylo zmíněno, na stránkách se nachází málo informací o firmě, nabízených produktech a vyřešení záložek je nešťastné.
  - Pro zlepšení konkurenceschopnosti by bylo nejlepší vytvořit nový design, přidat text o firmě – historii, nabídku dle jednotlivých prací, reference od zákazníků apod.
  
- Podpora prodeje
  - Nabízení krátkodobých slev při nákupu střešních krytin může nalákat nové zákazníky. Poskytnutí slev je dobrým lákadlem a spotřebitelé na tento popud slyší.
  - Nejedná se však jen o cenové slevy. Firma může nabídnout také materiál a krytiny zdarma při určitém odběru či dopravu zdarma a jiné nástroje podpory prodeje.
  
- Rozšíření sortimentu
  - Solární panely, ekologicky vyráběné střešní krytiny či nové materiály pro zateplování. To je jen zlomek ze všech možných oblastí produktů, které by mohla firma zařadit do svého sortimentu nabízeného zboží.
  - Dále také získání certifikace pro stavbu či zateplování pasivních domů, jakožto trendu získávajícímu na síle.
  
- Nové trhy
  - V tomto případě se firmě otevírá (díky své poloze) trh stavebnictví za hranicemi České republiky. Konkrétně jde o Slovensko, které má hranice přibližně 25 km od sídla firmy.
  - Společnost Sanizo, s. r. o. by tak mohla získat nové zakázky, pokud však zvolí vhodnou strategii pro vstup na zahraniční trh. Prozkoumání trhu, získání kontaktů a tvorba vhodných nabídek by mělo být první, co by firma provedla, jestliže se pro vstup rozhodne.

- Trendy
  - Již několikrát bylo zmíněno, že sledování trendů a jejich přejímání je velmi silný nástroj upevnění konkurenceschopnosti podniku. Proto by firma opravdu měla sledovat vše, co se v jejím oboru objevuje za novinky.
  
- Certifikace
  - Firma již je držitelem velkého počtu různých certifikací, ale nové trendy se objevují téměř každý měsíc. Získávání certifikátů na nejrůznější postupy, metody a systémy dává základ pro důvěryhodnost firmy. Proto by se firma měla zajímat o trendy a získávat oprávnění a osvědčení k jejich provádění.
  
- Prodejna
  - Umístění prodejny střešních krytin a stavebních materiálů (jejich prodejem se firma také zabývá) by pomohlo zviditelnit firmu v centru města.
  - Součástí prodejny by byla i kancelář pro případné schůzky s potenciálními zákazníky, čímž by se firma přiblížila do centra dění.
  
- Zaměstnanci a management
  - Správná a včasná příprava potřebných materiálů, jak bylo zmíněno ve slabých stránkách, umožní firmě rychlé realizace zakázek bez zbytečného protahování doby dodání stavby či rekonstrukce. Tím společnost získá na trhu pomyslný přívlastek firmy, která zbytečně neodkládá prováděné práce.
  - Motivace zaměstnanců (stravenky, benefity, ...) napomůže lepším výkonům. Díky tomu firma dokáže lépe a rychleji realizovat zakázky a tak získá čas pro získání dalších klientů.

## ZÁVĚR

Každý trh, ať už se jedná o stavební, finanční či trh služeb, má svá specifika, kterým se firmy musí přizpůsobit. Tvrdý boj, probíhající denně mezi konkurenčními podniky, je záležitost pro management společností, který musí volit takové strategie pro fungování, díky kterým bude zajištěn chod firmy, její ochrana před konkurencí a případný protiútok.

Firma Sanizo, s. r. o. díky svému zaměření čelí několika velkým a většímu počtu malých konkurentů, o nichž musí mít neustálý přehled, jestliže si chce udržet své postavení na trhu. Konkurenceschopnost je vlastnost společnosti, která bývá často dávána na okraj stanovovaných cílů, což je poněkud nešťastné.

Tato práce se věnovala analýze konkurence společnosti Sanizo, s. r.o. V teoretické části je možné nalézt definice a podrobný popis užitých nástrojů pro zjištění stavu prostředí firmy, jejího postavení vůči konkurentům a porovnání jednotlivých firem mezi sebou.

Praktická část se pak věnuje aplikaci těchto analýz a metod na firmu. Nejdříve byla provedena SWOT analýza pro zjištění silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami za účelem objasnění toho, v čem je firma dobrá, v čem se jí nedaří, kde může uplatnit své působení a také čemu či komu se vyvarovat. Následovala analýza vnějšího prostředí (PEST analýza), díky které jsme získali pohled na okolí firmy, které není ovlivnitelné, ale je potřeba jej sledovat, aby firma efektivně fungovala.

Následoval výčet největších konkurentů a popis jejich činnosti. Díky zjišťování známosti firem mezi veřejností a s konečným schválením firmy byly vybrány společnosti: 3V&H, s. r. o.; HOKR, s.r.o.; Stavební firma Hanáček, s. r. o.; VP stavby, s. r. o.

Díky získanému seznamu 4 největších konkurentů mohl být sestaven a realizován plán pro jejich vzájemné porovnání (včetně firmy Sanizo, s. r. o.). Zvoleným nástrojem analýzy konkurence byl tzv. mystery shopping. Na základě fiktivní poptávky po provedení zateplení a následné fasády domu jsme vytvořili hodnotící tabulku s několika kritérii, která byla vyplněna po předchozí návštěvě jednotlivých firem. Jednotlivé výsledky odhalily některé nedostatky v jednotlivých podnicích. Díky tomu mohly být navrženy kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti (jestliže doposud nebyly navrženy v jednotlivých kapitolách samotných analýz), což bylo také jedním z cílů práce.

Práce byla zpracována na základě získaných interních informací, názorů veřejnosti, reklamních materiálů či internetu. Cíle práce byly splněny a je pouze na společnosti Sanizo, s. r. o., zda se bude zmíněnými radami řídit a zmíněné nápady realizuje.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. 3V&H. *Partner Vaší stavby*. 3vah.cz [online]. Graphicworks.cz © 2008a 3V&H [cit. 2012-07-30]. Dostupné z: <http://www.3vah.cz/>.
2. 3V&H. *Partner Vaší stavby*. 3vah.cz [online]. Graphicworks.cz © 2008b 3V&H [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.3vah.cz/stavitelstvi/profil.html>.
3. AGRIS. *Agrární www portál*. Agris.cz [online]. ©Agris 2000-2012 [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/100980>.
4. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. BUSINESS VIZE. Businessvize.cz [online]. JoomlaArt.com. ©Nitana s. r. o., 2010-2011a [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
6. BUSINESS VIZE. Businessvize.cz [online]. JoomlaArt.com. ©Nitana s. r. o., 2010-2011b [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.
7. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7179-603-4.
8. DOHNAL, Radek, 2006. *Marketing ve stavebnictví*. [skripta]. Brno: VUT FAST Brno.
9. DŘEVOSTAVEBNÍ PORTÁL. *Vzdělávací portál pro žáky a studenty, pedagogické pracovníky a pro rodiče s informacemi o dřevozpracujícím a stavebním průmyslu v moravskoslezském kraji*. Drevostavebniportal-popularizace.msdk.cz [online]. © 2012 [cit. 2012-07-27]. Dostupné z: <http://drevostavebniportal-popularizace.msdk.cz/drevozpracujici-a-stavebni-prumysl/popis-drevozpracujiciho-a-stavebniho-prumyslu/>.
10. GOOGLE MAPS. Maps.google.com [online]. © 2012 [cit. 2012-07-29]. Dostupné z: <http://maps.google.com/maps?hl=cs&tab=ll>.
11. HOKR UB S. R. O. *Váš specialista na stavební práce*. Hokr-ub.cz [online]. Machin.cz © 2009 HOKR UB S.R.O. [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://www.hokr-ub.cz/>.
12. PODNIKATEL. *Průvodce vaším podnikáním*. Podnikatel.cz [online]. © 2007-2012 Internet Info, s. r. o. [cit. 2012-08-03]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/firmy/6901100494000/>.

13. PLESKAČ, Jiří, 2003. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0052-2.
14. KOTLER, Philip et al., 2007a. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007b. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
16. KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 802470966X.
17. MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.
18. MYSTERY SHOPPERS. *Odborníci na mystery shopping a zákaznický zážitek*. Mysteryshoppers.cz [online]. Genetrio. ©Mystery shoppers, 2006-2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>.
19. SANIZO. Sanizo.cz [online]. © 2012 [cit. 2012-07-20]. Dostupné z: <http://www.sanizo.cz/>.
20. SLUŽEBNÍK. Služebník.cz [online]. © Služebník, s. r. o. 2003-2010 [cit. 2012-08-04]. Dostupné z: <http://www.sluzebnik.cz/katalog/stavebnictvi/stavebni-firma-hanacek-s-r-o>.
21. STUDENTSKÉ. Studentske.cz [online]. © 2011 [cit. 2012-07-21]. Dostupné z: <http://www.studentske.cz/2007/08/konkurence.html>.
22. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: A. Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
23. URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-17-2.
24. VP STAVBY GROUP. *Bud'te úspěšní společně s námi*. Vpstavby.cz [online]. Kvark © 2010a VP Stavby Group [cit. 2012-08-03]. Dostupné z: <http://www.vpstavby.cz/index.php?page=uvod>.
25. VP STAVBY GROUP. Vpstavby.cz [online]. Kvark © 2010b VP Stavby Group [cit. 2012-08-03]. Dostupné z: <http://www.vpstavby.cz/nabidka.php#>.
26. VYSEKALOVÁ, Jitka et al., 2006. *Marketing*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Využití komplexní analýzy pro analýzu SWOT .....	22
Obr. 2. Logo firmy .....	32
Obr. 3. Poloha firmy .....	37
Obr. 4. Severní pohled na revitalizovaný dům pro mystery shopping .....	50
Obr. 5. Jižní pohled na revitalizovaný dům pro mystery shopping .....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Výsledky hodnocení Firmy 3V&H, s. r. o. ....	53
Tab. 2. Výsledky hodnocení firmy HOKR, s. r. o. ....	54
Tab. 3. Výsledky hodnocení firmy Stavební firma Hanáček, s. r. o. ....	55
Tab. 4. Výsledky hodnocení firmy VP Stavby, s. r. o. ....	56
Tab. 5. Výsledky hodnocení firmy Sanizo, s. r. o. ....	57