

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Pavla Hořejší

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla HOŘEJŠÍ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je provést ve vybrané firmě analýzu vnějšího prostředí s využitím metod strategického řízení za účelem zjištění jeho konkurenční pozice.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod strategického řízení;
- 2) analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku a zmapování jeho tržní pozice;
- 3) návrh případných změn směřujících ke zvýšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4
KOTLER, P.: Marketing Management. 7. vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
PŘIBOVÁ, M.: Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X
FUCHS, K.: Ekonomie pro každého: (nejen pro gymnázia). Brno: Nakladatelství a vydavatelství Miroslav Nehyba, 1999. 125 s. ISBN 80-902645-1-4.
COATES, CH.: Efektivní řízení. Praha: Grada Publishing, 1997. 273 s. ISBN 80-7169-392-8.
HOLMAN, R.: Ekonomie. Praha: C.H. Beck, 1999. 723 s. ISBN 80-7179-255-1.
JIRÁSEK, J.: Návrat k prosperitě: turnaround. Praha: Grada Publishing, 1995. 114 s. ISBN 80-7169-114-3.
KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O.: Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 30. března 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice




doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 28. dubna 2009

.....

Pavla Hořejší

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a odbornou pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu řediteli a zaměstnancům společnosti SG - Geotechnika, a.s., kteří mi věnovali svůj čas a rovněž poskytli mnoho užitečných informací a materiálů.

Obsah

1.	ÚVOD	2
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1.	KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	4
2.2.	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, STRATEGIE.....	7
2.3.	STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	11
2.3.1.	<i>STEP analýza</i>	<i>12</i>
2.3.2.	<i>Porterův model pěti sil</i>	<i>13</i>
2.3.3.	<i>Analýza odvětví.....</i>	<i>16</i>
2.3.4.	<i>Analýza konkurentů</i>	<i>18</i>
2.4.	STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	21
3.	METODIKA	29
4.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	31
5.	VÝSLEDKY ANALÝZ.....	37
6.	ZÁVĚR.....	57
7.	SUMMARY.....	61
8.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
9.	PŘÍLOHY	64

1. Úvod

V dnešní době není snadné dosáhnout konkurenceschopnosti u výrobků díky vzrůstající dostupnosti moderních a zdokonalených technologií. Jedinou konkurenční výhodou podniků tak zůstávají jejich zaměstnanci. Proto konkurovat ve službách je ještě obtížnější než konkurovat ve výrobních odvětvích. Nezávisí totiž pouze na zvolené technologii, ale i na znalostech, schopnostech a přístupu pracovníků a bezesporu na schopnostech řídicích pracovníků.

V minulosti často mohly podniky vystačit se strategiemi napodobujícími někoho jiného, jelikož na trhu nebylo takové množství konkurentů. Dnes s takovým přístupem rozhodně vystačit nelze. Při soupeření s konkurencí je třeba neustále hledat cesty jak růst a budovat si lepší pozici.

K úspěchu firmy přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie spojená s výbornou znalostí prostředí. Změny v prostředí je pro podnik velmi důležité pochopit, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Podnik, který chce v dnešní době uspět na trhu, by se měl snažit co nejlépe pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází.

Žijeme v nestálém, rychle se měnícím prostředí, kterému odpovídá jak globalizace, tak i tempo vývoje a výzkumu, vznik nových moderních technologií, ale také zvyšující se síla konkurence. S tím musí každá firma počítat a vhodně zvolenou strategií se musí s těmito podmínkami vyrovnat a být schopna se přizpůsobit. Pokud chce na trhu obstát, musí být dostatečně konkurenceschopná.

Cílem mé diplomové práce je pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí posoudit konkurenceschopnost obchodní společnosti SG - Geotechnika, a.s. Ve své práci chci

s využitím metod a postupů strategického řízení, analyzovat úroveň konkurenceschopnosti zvoleného podniku a navrhnout případné změny směřující ke zlepšení její pozice na trhu.

2. Literární přehled

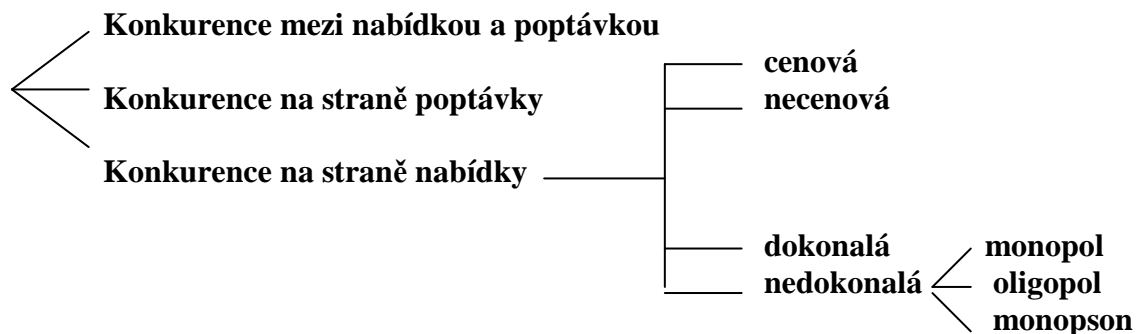
2.1. Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurencí v nejobecnějším smyslu rozumíme střetávání zájmů, soutěž, kde realizovat zájem jednoho či několika je možno pouze na úkor jiného (Fuchs, 1999).

Samotné slovo konkurence je tak pojem, který je v souvislosti s podnikáním zmiňován prakticky neustále. Důvodem je skutečnost, že se jedná o pojem od trhu neoddělitelný.

Konkurence však může být vnímána i jako proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Schéma konkurence (Miras Leblanc, www.miras.cz)



Konkurence napříč trhem znamená střetávání nabídky a poptávky, tj. konkurence mezi nabídkou a poptávkou. BARTES (1997) dodává, že daná firma je konkurenceschopná, pokud má dostatečnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu.

Pokud nastane konkurence mezi nabídkou a poptávkou, tak vzniknou protichůdné názory. Výrobci chtějí prodat to, co vyrobili s co nejvyšším ziskem. Naopak spotřebitelé se snaží uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Rovnovážný stav (cena) je tedy určitý kompromis mezi nabídkou a poptávkou (pro nabídku je to cena nízká, pro poptávku vysoká – ovšem pokud chtějí plnit svoje potřeby, musí se obě strany tomuto bodu přiblížit).

Střet zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh způsobuje **konkurenci na straně poptávky**. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence *roste* zejména, je-li *poptávka vyšší než nabídka*. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.

Konkurence na straně nabídky vzniká v okamžiku, kdy nabídka převyšuje poptávku. I za této situace se každý výrobce snaží uplatnit na trhu co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Jednou z cest k dosažení tohoto cíle je oslabování pozic konkurentů, které v důsledku vede k vyššímu podílu na trhu. Konkurenci na straně nabídky dále rozlišujeme na cenovou či necenovou a dokonalou či nedokonalou.

- 1) **Cenová konkurence** – se uskutečňuje prostřednictvím snižování cen výrobci. Tímto opatřením se snaží přilákat ke svému výrobku kupující, kteří doposud upřednostňovali výrobky jiných producentů. Předpokladem snižování cen je snížení nákladů na výrobu nebo snižování vlastních zisků.
- 2) **Necenová konkurence** – zahrnuje všechny ostatní prostředky konkurenčního boje, jejichž společným znakem je snaha přilákat kupující na stranu poptávky po

produkcí firmy. Vyloučíme-li ceny, zůstává stále poměrně široká škála nástrojů, kterými může výrobce disponovat, např. reklama, pověst firmy, kvalita výrobku či služeb nebo podmínky prodeje (Fuchs 1999).

V praxi dochází ke kombinaci cenové a necenové konkurence.

Z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, se rozlišuje:

- 1) **Dokonalá konkurence** – je abstrakcí ekonomické teorie (v praxi téměř neexistuje). Základním předpokladem jsou *naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky*. Dále *mnoho výrobců vyrábí zcela homogenní produkci (stejnou)*. Jedinou formou konkurence je zde minimalizace zbytečných nákladů ve výrobě. Dokonalá konkurence tedy bezprostředně zainteresovává výrobce na vyhledávání úspor. Na dokonalém konkurenčním trhu jsou náklady na výrobu minimální.
- 2) **Nedokonalá konkurence** je monopol, oligopol a monopson.

Situace v nedokonalé konkurenci:

- 1) Předpokladem **monopolu** je, že v odvětví působí pouze jediný výrobce a existují silné bariéry do daného odvětví. Z tohoto vymezení vyplývá, že produkce monopolu je současně produkcí celého odvětví.
- 2) V praxi převažujícím typem nedokonalé konkurence je **oligopol**. Je charakterizován situací, při které v odvětví působí několik firem, jejichž produkt je diferencovaný, a které vytvářejí bariéry, znemožňují vstup nových firem do odvětví (např. automobilky).
- 3) **Monopson** – je trh s jediným kupujícím, který kupuje za cenu nižší než je cena v podmínkách dokonalé konkurence. Jedná se o firmy, které jsou výlučnými odběrateli určité produkce.

Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost nerozlišuje velké a malé firmy, ale rychlé a pomalé. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší.

2.2. Strategické řízení, strategie

Strategické řízení

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000; Bělohlávek, 2001).

Strategické řízení v moderním slova smyslu je také procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.

Mezi funkce strategického řízení lze zařadit:

- 1) Orientování se na dlouhodobý úspěch na základě strukturálních změn;
- 2) plánování na základě předpokládaných změn v politickém, hospodářském a sociálním okolí;
- 3) strategické řízení vidí v každé změně šanci, jak získat konkurenční výhodu uplatňováním nových myšlenek;

- 4) jako hlavním problémem je vnímáno nedostatek informací a snaha řešit problémy na základě relevantních informací;
- 5) pro strategické řízení je charakteristické permanentní schopnost firmy učit se, rozvíjet a využívat znalosti a zkušenosti, které odpovídají současným a budoucím požadavkům;
- 6) nacházení adekvátních řešení netradičními postupy, využívání intuice, kreativitu, individualitu a schopnosti zaměstnanců (Lednický, V., 2006).

Strategické řízení se skládá z pěti procesů, kterými jsou:

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje
2. Stanovení strategických a výkonových cílů
3. Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů
4. Zavádění a realizace zvolené strategie
5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy. Schematicky znázorňuje strategickou analýzu obrázek 2 (Sedláčková, H., Buchta, K., 2000).

Obrázek 2: Strategická analýza (Sedláčková, H., Buchta, K., 2000)



Strategie

Klíčový pojem v oblasti strategického řízení – **strategie** – má svůj původ v řeckém *strategos* tj. umění vojevůdce. V ekonomické literatuře můžeme nalézt mnoho různých definic pojmu strategie.

Z těch nejpoužívanějších vybírám následující.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

Dále lze *strategii* chápat jako koncept celého chápání organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace (Rolínek, L., 2003).

Lednický, V., (2006) a Charvát, J., (2006) tvrdí, že *strategii* lze definovat jako vědomé určení základních dlouhodobých cílů podniku a stanovení postupu činností, které umožní co nejrychlejší dosažení těchto cílů při vhodném rozmístění zdrojů potřebných k realizaci.

Z těchto definic od různých autorů vyplývá, že strategie je dlouhodobá činnost směřující k určení způsobů, jak dosáhnout stanovených cílů. Jedná se o vytváření souladu mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku při současném efektivním využití zdrojů.

Vnější část prostředí popisují v následující části.

2.3. Strategická analýza – vnější prostředí podniku

Marketingové prostředí podniku zahrnuje schopnost firmy se rozvíjet a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Vnější prostředí lze rozlišit na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí se skládá ze společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Mezi ně patří: *demografické, ekonomické, technologické, přírodní, politické a kulturní síly.*

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky podniku, kteří ovlivňují jeho schopnost obsluhovat své trhy. Mezi ně patří: *podnik, zákazníci, dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, konkurenti a veřejnost* (Kotler, 1992; Dedouchová, 2001)

K analýze vnějšího prostředí podniku slouží řada metod:

- Step analýza;
- Analýza odvětví;
- Analýza konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil;
- Analýza konkurentů.

2.3.1. STEP analýza

Podle Hrona, J., Tiché, I. a Dohnala, J., (2000) je prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, prostředí globální. STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Uvedené otázky byly aplikovány v následujících segmentech vnějšího prostředí.

Společenský – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie;
- distribuce příjmů;
- mobilita obyvatelstva;
- životní styl;
- úroveň vzdělání;
- přístupy k práci a volnému času.

Technologický – zahrnující faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum;
- nové objevy, vynálezy a patenty;
- transfer technologií;

- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický – zahrnující faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např.:

- vývoj HDP;
- životní cyklus podniku;
- nabídka peněz, úroková míra;
- inflace;
- nezaměstnanost;
- dostupnost energie, náklady na ni.

Politický (politickoprávní) – zahrnující faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády;
- regulace zahraničního obchodu;
- daňová politika;
- monopolní legislativa;
- ochrana životního prostředí.

2.3.2. Porterův model pěti sil

Aby podnik dosáhl nejlepšího postavení na trhu, musí znát své okolí. Porter, M. E. (1994) popisuje konkurenční prostřední pomocí modelu pěti sil, který je znázorněn na obrázku 3. Podle Portera, M. E. (1994) je cílem konkurenční strategie nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

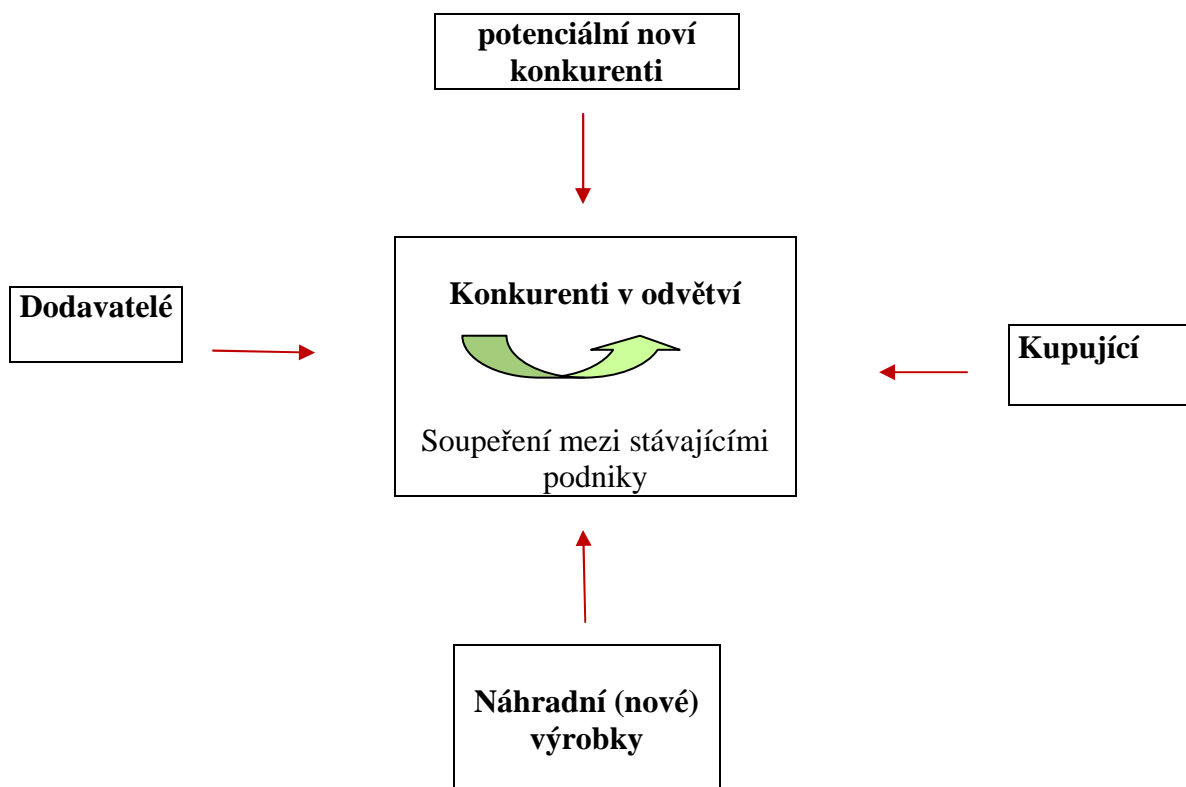
Model pěti sil představuje nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasné pochopení sil, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Jednu ze sil představují dodavatelé. V případě, že vliv dodavatelů je silný, příležitosti pro firmu na trhu se snižují. Hrozí například možnost zvyšování cen dodávek zboží, eventuálně zhoršená kvalita dodávaného zboží, prosazování určitých požadavků přímo do smluvních vztahů (Porter, M. E., 1994).

Identifikování substitutů podle Portera, M. E. (1994) znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů pocítují tlak nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu či snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě v podstatě vzájemně závislé (Porter, M. E., 1994).

Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Porter, M. E., 1994)



Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně **funkcí pěti konkurenčních sil**:

- 1) Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
- 2) Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
- 3) Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
- 4) Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
- 5) Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

2.3.3. *Analýza odvětví*

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. Z tabulky 1 je zřejmé, že v průběhu analýzy se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by se tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000)

Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000)

	faktor	síla	skóre									
1	Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.3.4. *Analýza konkurentů*

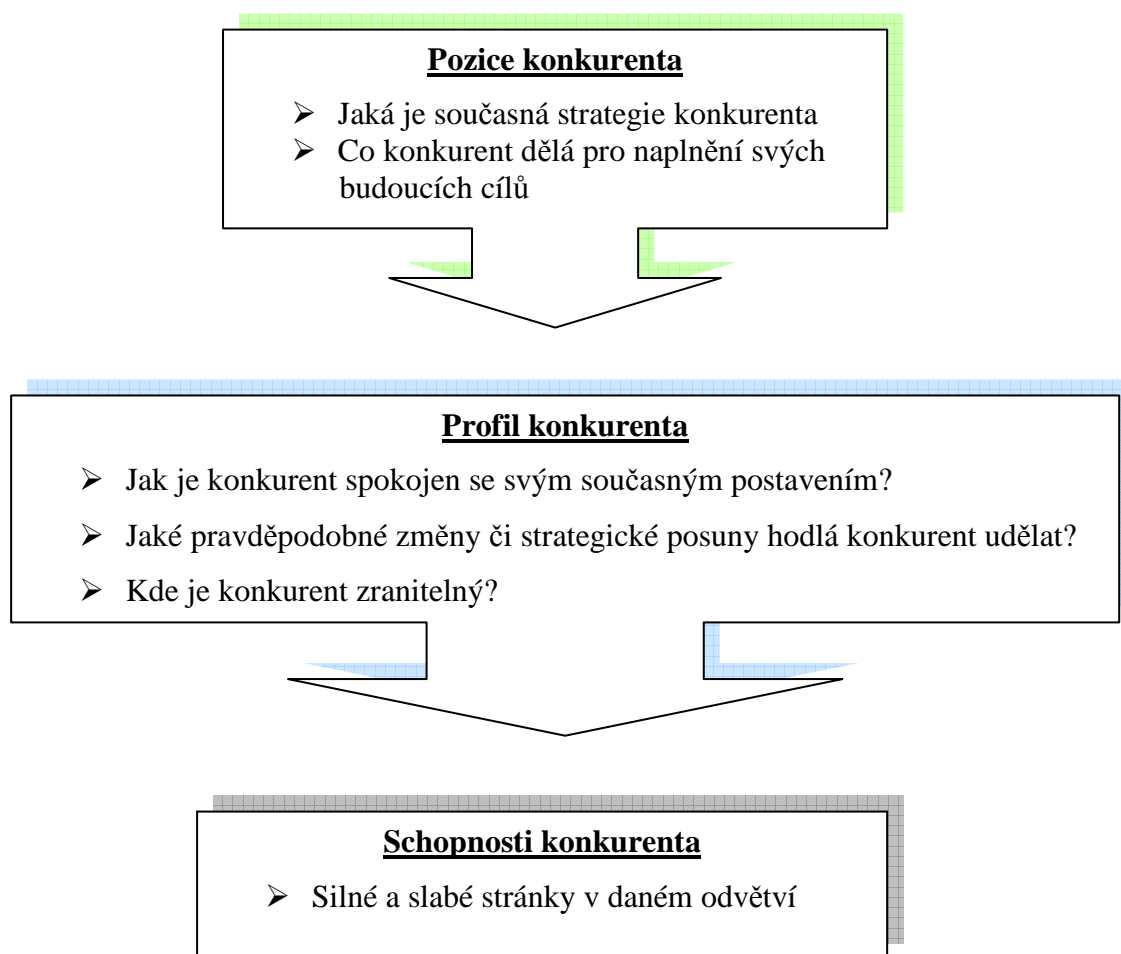
Podle Kotlera, P. (1992) potřebuje firma identifikovat své největší konkurenty, zjistit jejich důležité charakteristiky, zejména jaké jsou jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

- 1) Prvním důvodem je neschopnost formulovat dobrou strategii v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.
- 2) Druhým důvodem je vzájemná závislost. Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (strategické tahy jednoho konkurenta mají přímý dopad na ostatní konkurenty a mohou vyvolat strategické protitahy), pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

Na obrázku 4 jsou znázorněny komponenty, které působí v konkurenčním prostředí.

Obrázek 4: Konkurenční strategie (Porter, M. E., 1994)



Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi nejméně 6 postupy:

- Snažit se být na špičce (mít nejvyšší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznávaným „první běžcem“ = first runner).
- Pokusit se být jedním z předních podniků v daném odvětví (např. mezi prvním pěti).
- Být „follower“ (ten, kdo někoho následuje), spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“.

- Spokojit se s pozicí outsidera, „nuly“, okrajové firmy (zlepšení není realistické z hlediska schopností managementu a ostatních zdrojů podniku).
- Provést tah, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic (přístup „generální změny“ a repozice), protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu.
- Hrát úlohu agresivního nováčka. Podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

Konkurenci lze hodnotit například postupem znázorněným v tabulce 2, kde u jednotlivých konkurentů jsou ve zvolené škále hodnoceny vybrané charakteristiky.

Tabulka 2: Rastr pro hodnocení konkurentů: (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000)

charakteristika	konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitativní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (současná)				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
○ Brzy				
○ Příští rok				
○ Dlouhodobější ohrožení				

2.4. Strategická analýza – vnitřní prostředí podniku

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Závěry z provedených analýz by měly usnadnit identifikaci silných a slabých stránek podniku.

K analýze vnitřního prostředí podniku slouží:

- Klíčové faktory úspěchu;
- Analýza konkurenceschopnosti;

Ke shrnutí výsledků analýz z vnějšího a vnitřního prostředí se používá SWOT analýza. Na základě SWOT analýzy bude zhodnocena celková situace podniku. Jelikož přímo navazuje na již zmíněné analýzy vnitřního prostředí, nechávám ji pod titulem vnitřních analýz.

2.4.1. *Klíčové faktory úspěchu*

Před branami dokonalosti požadují nejvyšší bohové pot. K těmto branám vede dlouhá cesta, která je zprvu namáhavá a strmá. Jakmile však vyšplháme na vrchol, je najednou vše snadné. Vítězství je však nesmírně obtížné.

HESIOD, *Works and days*

Coates, CH. (1995)

V ekonomikách svobodného trhu je to zákazník, kdo rozhoduje o úspěchu a neúspěchu komerčních firem. Firmy soutěží o to, aby zpracovaly takovou nabídku výrobků a služeb, která by zákazníkům přinesla větší hodnotu než nabídka konkurence. Firmy existují proto, aby uspokojovaly potřeby zákazníků (Coates, CH., 1995). S posledním uvedeným názorem Coates, CH. (1995) však lze polemizovat, poněvadž firmy existují proto, aby vytvářely zisk. Ideální situací, v běžném tržním prostředí nereálnou, by pro firmy bylo, pokud by mohly generovat zisk i bez zákazníků. Lze tedy konstatovat, že firmy existují proto, že jsou schopny prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků generovat zisk.

Podle Portera, M. E. (1995) vede společné provádění určité hodnototvorné činnosti k významné konkurenční výhodě, jestliže to bude činnost, která představuje významnou část provozních nákladů nebo aktiv a společné konání sníží náklady na tuto činnost.

Níže jsou uvedeny obecné příklady faktorů, které ovlivňují úspěch.

V oblasti technologie:

- vědecký výzkum;
- schopnost inovovat výrobní proces;
- schopnost inovovat výrobek;
- know-how v dané technologii.

V oblasti výroby:

- efektivnost a kvalita výroby;
- využití fixních aktiv;
- dostatek kvalifikovaných pracovních sil;
- vysoká produktivita práce;
- dostatečná výrobní kapacita.

V oblasti distribuce:

- pevně zbudovaná síť velkoobchodů;
- vlastní maloobchodní síť;
- nízké náklady distribuce;
- rychlé dodávky.

V oblasti marketingu:

- v ideálním případě výroba předem prodaného zboží;
- dobře připravení a efektivní prodejci schopní naslouchat přáním zákazníků;
- přesně vyřízené objednávky (bez reklamací);
- obchodní dovednosti;
- atraktivní balení vyvolávající poptávku.

V oblasti dovedností (kvalifikace):

- jedinečný talent;
- know-how v oblasti řízení kvality;
- dovednosti, kterými nedisponuje konkurence;
- schopnost rychlé realizace nově vyvinutých výrobků.

V oblasti organizace:

- efektivní způsob získávání a využívání potřebných informací;
- schopnost rychle reagovat na měnící se tržní podmínky;
- větší zkušenosti a manažerské know-how.

Ostatní:

- dobrá reputace, image podniku;
- celkové nízké náklady;
- vhodné umístění;
- příjemní zaměstnanci;

- dostupnost finančního kapitálu;
- patentová ochrana (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

Žádný z těchto faktorů však neuvádí, že klíčové aktivum pro některé firmy v současnosti a zcela jistě pro mnohé firmy v budoucnosti jsou zaměstnanci. Jejich angažovanost (především ve firmách, které chtějí být považovány za firmy znalostní) je a bude pro dosažení úspěchu rozhodující.

2.4.2. Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se konkurenční pozice mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy a jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice (Přibová, M., 1998).

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch jako například v tabulce 3.

Tabulka 3: Klíčové faktory úspěchu (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000)

Klíčový faktor úspěchu	váha	podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace/ image				
Dostupnost surovin/ náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing/ distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah Vážené skóre konkur.síly	1			

Každému klíčovému faktoru úspěchu je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti.

Tato procedura vyžaduje:

- přiřazení váhy každému z klíčových faktorů úspěchu podle vnímané závažnosti (součet vah by se měl rovnat 1);
- ohodnotit, jak si podnik vede v každém z faktorů (za použití stupnice 1 – 5);
- vypočítání váhového hodnocení vynásobením váhy a skóre.

Součet váhových hodnocení pro daný podnik představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozice podniku a jeho nejbližších konkurentů (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

2.4.3. SWOT analýza

SWOT je zkratkou pro vnitřní silné (*strengths*) a slabé (*weaknesses*) stránky podniku a příležitosti (*opportunities*) a ohrožení (*threats*) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

Podle Kotlera, P. (1992) je SWOT analýza komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb, jak je patrné na obrázku 5. Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí, které ovlivňují zisky z jejího podnikání. Hlavním důvodem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.

- **Marketingovou příležitostí** rozumíme oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat (Kotler, P., 1992). Typickým příkladem jsou vstup na nové trhy, rozšíření nabídky výrobků, získání další skupiny zákazníků (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).
- **Hrozba prostředí** je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku (Kotler, P., 2001). Mezi ohrožení patří měnící se potřeby a vkus zákazníků, pomalý růst trhu, konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000; Košťan, P., Šuleř, O., 2002).

- Mezi **silné stránky** podniku můžeme zahrnout např. vlastní technologie, lepší reklamní kampaň nebo dobrá pověst u odběratelů.
- Do **slabých stránek** lze zařadit např. slabou pozici na trhu, vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a podprůměrné marketingové schopnosti (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

Obrázek 5: SWOT analýza (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000)

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

- WO – se zaměřuje na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, např. nabrat kvalifikované síly.
- SO – vede k využití silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí.

- ST – nastává v případě, že je podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. vymáháním pokut u konkurentů pomocí silného právního oddělení.
- WT – lze ji nazvat obrannou strategií, která je zaměřená na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení zvenčí, např. omezení výdajů, fúze (Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J, 2000).

3. Metodika

Cílem mé diplomové práce je provést analýzy prostředí ve společnosti SG - Geotechnika a.s. za účelem zjištění její konkurenční pozice. Byly aplikovány metody a postupy strategického řízení na společnost SG - Geotechnika a.s., která se zaměřuje mimo jiné na konzultační a inženýrskou činnost a monitoring staveb v geologii a hydrologii.

Práci jsem si rozdělila do několika částí. V prvním jsem se zaměřila na vysvětlení pojmů, jako je konkurence, strategie nebo strategická analýza prostředí. Informace jsem čerpala z odborné literatury. Veškerou použitou literaturu jsem uvedla v části Literární přehled. Dalším zdrojem informací byly internetové stránky.

Další částí je charakteristika společnosti. Nejprve jsem vybranou společnost představila a objasnila její podnikatelskou činnost. Součástí charakteristiky je dále historický vývoj firmy, velikost a počet zaměstnanců. Na závěr této části jsem uvedla její aktivity v posledních letech. Informace jsem čerpala od vedení společnosti a z výroční zprávy podniku.

Ve třetí části diplomové práce jsem využila poznatky z odborné literatury. Pro praktickou část jsem čerpala informace z interních podkladů firmy a z internetových stránek podniku.

Prostředí podniku jsem si rozdělila na vnější a vnitřní.

Analýzu vnějšího prostředí podniku jsem provedla s využitím **STEP analýzy**. Určila jsem faktory, které mají zásadní vliv na vybranou společnost. Konkurenční síly v daném odvětví popisují pomocí **Porterova modelu**. K identifikaci největších konkurentů mi

posloužila *analýza konkurentů*. Sumarizaci výsledků v rámci analýzy konkurence jsem provedla pomocí *analýzy odvětví*.

Analýzu vnitřního prostředí jsem provedla pomocí tří metod. Faktory, které ovlivňují úspěch podniku, jsem zhodnotila s využitím analýzy *klíčové faktory úspěchu*. Pomocí *analýzy konkurenceschopnosti* jsem našla odpovědi na otázky o konkurenční pozici podniku nebo o vztahu ke svým konkurentům.

Za použití již dosažených výsledků z předešlých analýz jsem identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Pro deskripci celkové situace podniku byla využita *SWOT analýza*.

Na závěr jsem provedla souhrn z informací zjištěných v mé diplomové práci. V této části jsem zhodnotila prostředí působící na podnik a navrhla jsem možnosti jak si udržet pozici na trhu.

4. Charakteristika vybraného podniku

4.1. Zaměření podnikatelských aktivit

Filozofií podnikání společnosti Stavební geologie - Geotechniky a.s. je kladení důrazu na komplexnost poskytovaných služeb v celém spektru problémů interakce mezi horninovým a životním prostředím a velkými stavbami všeho druhu. Zvláštní pozornost věnuje jakosti a co nejdokonalejšímu uspokojení potřeb klientů.

SG - Geotechnika, a.s. jako jediná firma v České republice disponuje úplnými vlastními kapacitami v laboratorním a terénním geotechnickém zkušebnictví i v geotechnickém monitoringu staveb se zavedeným systémem jakosti podle ČSN EN ISO 9001: 2001. Certifikačním orgánem č. 3024 má vydaný Certifikát č. SJ - 1103/2004 pro laboratorní a terénní měření, zkušebnictví a monitoring a Českým institutem pro akreditaci má pod číslem č. 470/2004 vydáno Osvědčení o akreditaci pro zkušební laboratoře.

Výčet hlavních poskytovaných služeb:

- konzultace a odborné poradenství v geotechnice, v hydrogeologii, zakládání staveb a životním prostředí;
- stavebně-geologické průzkumné práce - navrhování, provádění vyhodnocování;
- numerické modelování, výpočty geotechnických konstrukcí, parametrické studie;
- stavebně-geotechnická a environmentálně-geotechnická projektová činnost;
- project management geotechnických a environmentálně-geotechnických staveb;
- kvantifikace geotechnických rizik;

- posuzování vlivu stavebních činností na životní prostředí;
- supervize sanačních prací;
- konzultačně-poradenská činnost v oblasti nakládání s odpady;
- stavební dozor.

4.2. Historický vývoj

V roce 2009 uplyne již 83 let od okamžiku, kdy pozdější akademik Quido Záruba, zakladatel a první prezident mezinárodní společnosti pro inženýrskou geologii IAEG, založil první inženýrsko-geologického pracoviště v Československu a položil tak základy současné společnosti. SG - Geotechnika, a.s. funguje jako akciová společnost ve formě moderní nezávislé konzultační společnosti.

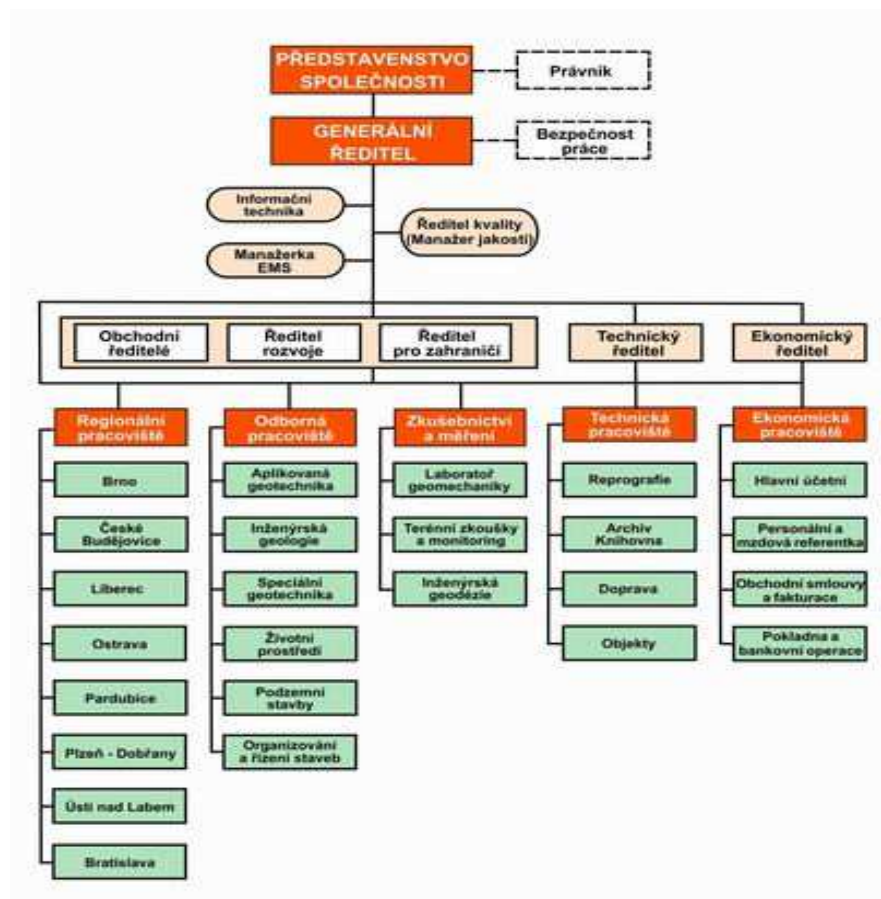
V roce 2002 se Stavební geologie - Geotechnika, a.s., spolu se svým zahraničním partnerem **Simecsol**, stává součástí nadnárodního uskupení inženýrských a konzultačních firem **ARCADIS** se sídlem v Nizozemí. V roce 2005 firma zakládá v Bratislavě samostatně působící organizační složku a v Žilině, místě bývalého sídla vedení podniku v šedesátých letech, kapitálově vstupuje do společnosti **GEOFOS, s.r.o.**, která je vůdčí firmou v segmentu inženýrsko-geologických prací ve Slovenské republice.

V prosinci 2007 je zaregistrována **nová holdingová společnost ARCADIS CZ a.s.**, jejíž součástí se společně s **ARCADIS Project Management s.r.o.** stává také Stavební geologie - Geotechnika, a.s.

4.3. Velikost firmy

Rozvoj Stavební geologie – Geotechniky, a.s. umožnilo propojení se zahraničními partnery. Společnost přeformovala svůj vrcholový management, jak je níže znázorněno na obrázku 6, tak, aby si zajistila novou dynamiku dalšího rozvoje při zachování své podnikatelské filozofie, kontinuity a svých tradičních hodnot.

Obrázek 6: Organizační struktura podniku SG - Geotechnika, a.s.



Z přiloženého organizačního schématu je zřejmé, že společnost má poměrně plochou strukturu řízení s úzkým vedením zahrnujícím jednotlivé ředitele. Důležitým článkem

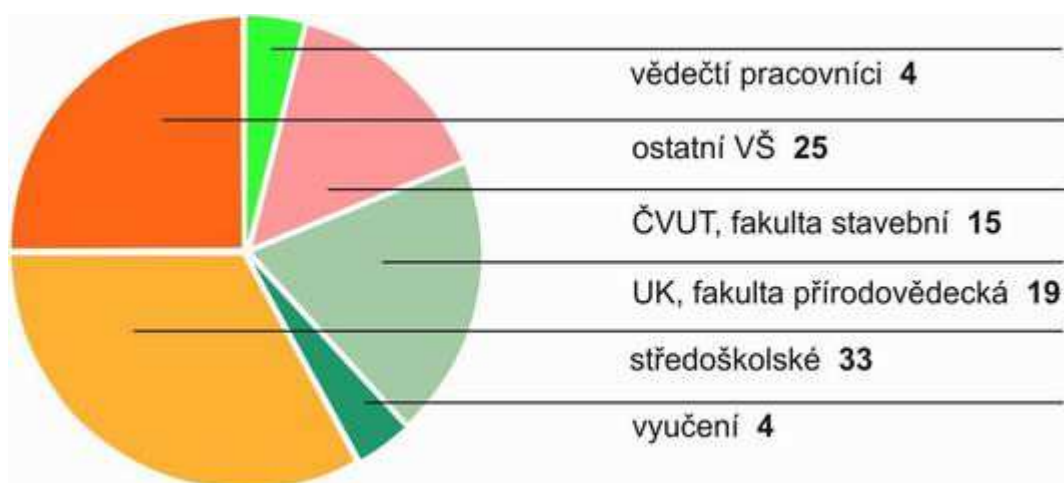
v řízení společnosti jsou vedoucí jednotlivých pracovišť, kteří mají poměrně velkou míru pravomocí i povinností. Jsou také významným spojníkem mezi nejvyšším vedením společnosti a jednotlivými zaměstnanci.

Na rozdíl od jiných společností není v organizační struktuře nijak významně zastoupeno obchodní oddělení. To je dáno několika důvody. Jedním z nich je, že společnost má poměrně speciální zaměření a oslovuje úzkou skupinu potenciálních klientů. Dalším důvodem je, že do obchodních aktivit jsou zapojováni všichni vedoucí pracovišť a klíčoví zaměstnanci. Důvodem je, že právě oni jsou v každodenním kontaktu s klienty a mají nejlepší možnost vnímat jejich potřeby. Z úrovně nejvyššího vedení jsou připravovány pouze nejvýznamnější zakázky a jsou činěna rozhodnutí o účasti v soutěžích z pohledu strategických zájmů společnosti.

4.4. Počet zaměstnanců

V roce 2007, jak vyplývá z výroční zprávy za rok 2007, byl celkový průměrný počet zaměstnanců ve společnosti 177. V průběhu roku byl zaznamenán nástup 17 nových zaměstnanců do trvalého pracovního poměru. Společnost si je vědoma skutečnosti, že zaměstnanci jsou její nejcennější aktivum. Proto velmi dbá o jejich vzdělávání a rozvoj, jak je znázorněno na obrázku 7. V roce 2007 vzrostly náklady na vzdělávací aktivity o 33 % ve srovnání s rokem 2006. Zaměstnanci se zúčastnili celé řady konferencí, seminářů a kursů v ČR i v zahraničí. Společnost organizovala několik interních seminářů zaměřených na zvýšení odborných i manažerských znalostí a dovedností. Různými formami pokračovala jazyková příprava zaměstnanců.

Obrázek 7: Struktura vzdělávání zaměstnanců v roce 2007



4.5. Výsledky podnikatelských aktivit v letech 1997-2007

V současné době se společnost zapojuje významným způsobem, jak vyplývá z vývoje vlastního kapitálu na obrázku 8, do rozvoje dopravní infrastruktury. Během posledních 8 let není v ČR tunelová stavba, kde by Stavební geologie - Geotechnika, a.s. nehrála významnou roli. Cílevědomé investice a výsledky vlastního technického vývoje umožnily firmě významný konkurenční náskok v oblasti monitoringu podzemních staveb i v problematice posuzování a navrhování geotechnických konstrukcí.

Obrázek 8: Vývoj celkových výkonů



5. Výsledky analýz

Získané znalosti z literárního přehledu byly aplikovány na společnost SG - Geotechnika, a.s. V první části bylo analyzováno vnější prostředí společnosti.

5.1. Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí podniku sleduje okolí vybraného podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena STEP analýza, Porterův model, analýza odvětví a analýza konkurentů.

5.1.1. *STEP analýza*

Na základě STEP analýzy byly definovány faktory, které působí na vnější prostředí podniku. Jeden z významných faktorů spadá do oblasti politické a právní.

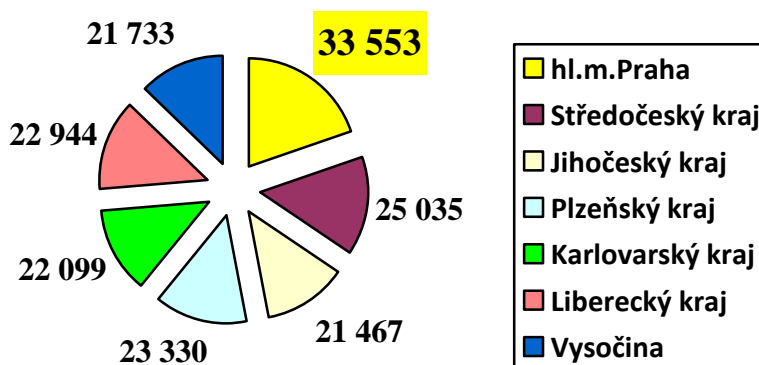
Mezi významný politickoprávní faktor, který ovlivňuje vybraný podnik, patří výše daní především daně z příjmů právnických (21 %) a fyzických osob. Do roku 2007 se daň fyzických osob počítala pomocí progresivní sazby daně, která činila 12 – 32 % z hrubé mzdy. Od roku 2008 je zavedená rovná daň z příjmů fyzických osob ve výši 15 % a počítá se z hrubé mzdy. Výše sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění hrazeno zaměstnavatelem je v současné době 35 %. Je nezbytné zahrnout do kalkulací nákladů

výši sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, jelikož znatelně ovlivňuje nákladovost společnosti. Mzdové náklady společnosti tvoří kolem 50 % celkových nákladů.

S výší mzdových nákladů souvisí ekonomický faktor, kterým je výše hrubé mzdy zaměstnanců. Vedení společnosti si je vědomo, že zaměstnanci jsou nepostradatelnou součástí systému a že bez nich by společnost nefungovala. Přesná čísla mezd nelze zveřejnit. Lze usuzovat, že kvalitní pracovníci nedostávají měsíční příjem nižší než je průměrná hrubá mzda v regionu. Pokud se podíváme na obrázek 9, uvidíme, že průměrná hrubá mzda v roce 2007 hlavního města Prahy, kde sídlí vedení společnost SG - Geotechnika a.s., činí 33 553 Kč.

Obrázek 9: Průměrná hrubá mzda ve vybraných krajích (Český statistický úřad, 17.04.2009)

Průměrná hrubá mzda v Kč ve vybraných krajích
za rok 2007



V následující části je popsáno pět faktorů, které působí na chod společnosti. Jsou popsány pomocí Porterova modelu pěti sil.

5.1.2. Porterův model pěti sil

V Porterovo modelu je identifikováno pět sil, které působí na podnik.

Dodavatelé

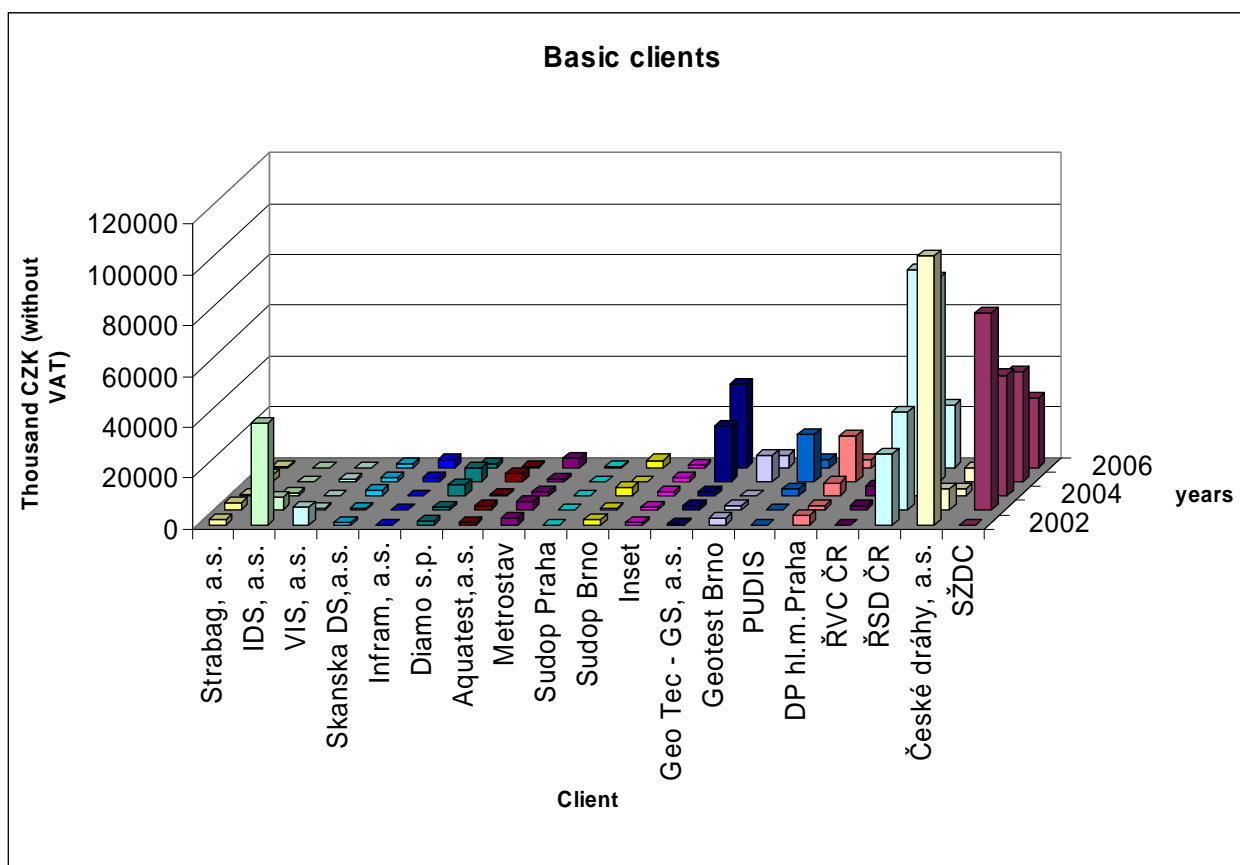
Nehrají významnou roli. Pokud jsou volné kapacity, není problém vyřídit zakázku. Mezi nepříznivé období patří konec roku. Dodavatelé bývají vytíženi na více než 100 %.

Klienti

Hlavními klienty z hlediska objemu peněz jsou společnosti ze státní sféry: České dráhy (SŽDC), Ředitelství dálnic, městský investor Města Prahy. Podrobnější rozdělení klientů je znázorněno na obrázku 10. Zastoupení klientů je dáno skladbou prací, kdy tunelové stavby nebo dálnice zatím soukromý sektor ČR nestaví. Ze soukromé sféry se jedná o práce pro zhotovitele staveb hrazených z veřejných prostředků a částečně ze soukromých zdrojů. Obchodní domy, průmyslové haly apod.

Do budoucna je třeba udržet stávající zákazníky ze státní správy a rozvíjet i zákazníky ze soukromé sféry.

Obrázek 10: Struktura klientů SG - Geotechniky, a.s.



Nové služby

Na obrázku 3 byl uveden pojem nové výrobky. Vybraná společnost SG - Geotechnika, a.s. nevyrábí výrobky, proto byl název převeden na nové služby.

Společnost klade důraz na komplexnost poskytovaných služeb v celém spektru problémů interakce mezi horninovým a životním prostředím a velkými stavbami všeho druhu. Zvláštní pozornost věnuje jakosti a co nejdokonalejšímu uspokojení potřeb klientů. Veškeré služby poskytuje na etických principech, vyplývajících ze zásad Mezinárodní federace konzultačních firem FIDIC. Rádi pracují na projektech, které

vyžadují nekonvenční a tvůrčí přístup s využitím nejnovějších poznatků příslušných technických disciplín.

Potenciální noví konkurenti

Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví je vysoká. Tak jako SG - Geotechnika, a.s. se snaží proniknout na zahraniční trh, tak i zahraniční společnosti se snaží nabídnout své služby u nás. Vstupem České republiky do Evropské unie se otevřela možnost zahraničním subjektům takřka neomezeně vstupovat na tuzemský trh. Konkurenční tlak se zvýšil a rozšířilo se portfolio nabízených služeb pro zákazníka. O to intenzivněji se musí pokoušet společnost proniknout na zahraničí trh. Již v současné době firma expanduje např. na Slovensko.

Konkurenti v odvětví

Společnost SG - Geotechnika, a.s. se nachází v prostředí několika firem. Zcela jednoznačně jde o schopnost zapojit různorodé dovednosti, znalosti a zdroje k vykonávání úkolů a činnosti a to vždy lépe než konkurence. Výnosy a výhody založené na zdrojích a schopnostech závisí na vlastnických právech a relativní vyjednávací síle.

V současné době lze za významné konkurenty považovat následující firmy: Geotest Brno, Inset Praha a Mott Mac Donald.

5.1.3. Analýza odvětví

Atraktivitu odvětví hodnotím pomocí zjištěných výsledků z Porterova modelu pěti sil v tabulce 4. Ke každému faktoru a síle bylo přiřazeno skóre, které vyznačuji tučným stylem písma a červenou barvou.

Tabulka 4: Analýza atraktivity odvětví

	faktor	síla	skóre									
1	Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Značka	Hodnota, kvalita, substitute	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dosažený počet bodů, který činí 113, nám potvrzuje, že společnost má vysoké předpoklady konkurovat svým protivníkům a pro odběratele je zajímavou firmou.

Závěry Porterova modelu pěti sil a analýzu odvětví lze shrnout do následujících bodů:

- rivalita mezi konkurenčními podniky je relativně intenzivní a očekává se její zvyšování, konkurenční boj probíhá na základě strategie kvality poskytovaných služeb a její komplexnosti;
- vyjednávací pozice dodavatelů je optimální;
- riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně vysoké, jelikož se očekává vstup dalších nadnárodních společností na území České republiky;
- vyjednávací síla odběratelů je vysoká;
- nabídka nových služeb pomáhá společnosti odlišit se od konkurentů.

5.1.4. Analýza konkurentů

V tabulce 5 jsem identifikovala největší protivníky vybrané společnosti s jejich celkovými ročními výkony z roku 2007 se stručným popisem jejich práce.

Tabulka 5: identifikace konkurentů SG - Geotechniky a.s.

Firma	Obrat v milionech Kč celkem/ v oboru	Poznámka
Geotest Brno	500/100	Aktivity zahrnují technické práce (vrtání), studny, sanační práce
Inset Praha	100 - 130	
Mott Mac Donald	100/40	Rozvoj aktivit na bázi využívání úzkých personálních vazeb, vlastní kapacita na geotechnické aktivity cca 20 milionů Kč
GeoTes GS	75 - 90	Úzké navázání na SUDOP
Unigeo Ostrava	200 – 250/70	Technické, stavební a sanační práce
PUDIS	100/20-30	Projekční firma s geotechnickým oddělením

Zhodnocení konkurentů

V následujících odstavcích je uvedeno stručné hodnocení jednotlivých konkurentů. Důraz byl kladen na jejich pozici na trhu a schopnost konkurovat SG - Geotechnice, a.s. v jejím hlavních předmětech podnikání.

Geotest je firmou s velmi dobrým postavením na trhu ekologických zakázek a to jak v oblasti managementu, tak v oblasti samotné realizace likvidace ekologických zátěží. Převážně podniká s vlastními zaměstnanci. Podniká rovněž v zahraničí na tomto segmentu trhu. V posledních 3 letech velmi intenzivně pracuje na rozšíření služeb ve stejné oblasti a stává se významným konkurentem. Jejich strategií je intenzivní rozvíjení firmy ve všech směrech a jsou ochotni vkládat prostředky do investic technického i administrativního rozvoje (oprávnění, atesty, certifikáty apod).

Inset firma patří jedinému vlastníkovi. Z jejího chování jasně vyplývá, že její fungování je časově omezeno aktivní pracovní činností majitele, který bude velmi pravděpodobně chtít na sklonku své aktivní činnosti firmu výhodně prodat. Jeho hlavním zájmem je maximalizovat zisky s minimálními náklady na rozvoj firmy.

Nadnárodní společnost **Mott MacDonald** podniká v České republice systémem přetahování zaměstnanců včetně celých týmů např. VPÚ (zaměstnání více jak ½ projektantů). Má zázemí ve své „matce“. Činnost podřizuje záměrům centrály a je ochoten min. v prvních 2 letech penetrace trhu jít i do ztráty jen aby získal podíl na trhu. Z hlediska pověsti u projekčních firem je vnímán velmi negativně, zejména s ohledem na jeho téměř dumpingové ceny a způsob získávání zaměstnanců.

GeoTec je ovládaná ze 100 % největším uskupením projekčních firem v ČR v holdingu „SUDOP“. Jednoznačnou snahou je získávat maximální podíl v inženýrsko-geologických a geotechnických prací. Začínají pronikat na trh servisních prací pro zhotovitele, přičemž mají od „matky“ plnou podporu.

Zaměření firmy **Unigeo** je převážně na práce vrtné a dodávky geotechnických konstrukcí. Podíl inženýrsko-geologických a geotechnických prací stoupá v roce 2007 více jak 20 %. Záměr je zvyšovat portfolio prací, z nichž část je ve stejném oboru společnosti SG - Geotechniky, a.s.

Pudis je projektová organizace, která má ve svém týmu složku inženýrské geologie. V této oblasti má velmi dobrou pozici na trhu v Praze a je schopna významně konkurovat na volném trhu těchto prací. Výhodou této skupiny je, že má práce v rámci projekční činnosti a firma částečně patří holdingu „SUDOP“. Strategií je zřejmě udržovat tuto skupiny a mírně ji rozvíjet a inovovat.

SUDOP – Utvořením geologické skupiny uvnitř firmy Pudis vzniká reálná hrozba, že se budou snažit proniknout na trh tunelových staveb zejména v oblasti monitoringu. Minimálně bude působit jako podpůrná firma pro GeoTec.

5.2. Vnitřní prostředí podniku

V druhé části výsledku analýz se zabývalo interním prostředím podniku. Hlavní myšlenkou analýzy vnitřního prostředí je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení podniku.

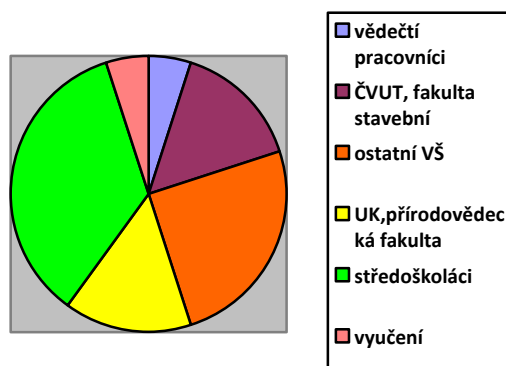
5.2.1. *Klíčové faktory úspěchu*

Analýza klíčových faktorů úspěchu se zabývá určováním prvků, které ovlivňují konkurenceschopnost v daném odvětví. Prvním z klíčových faktorů úspěchu a zároveň i nejdůležitějším, jsou zaměstnanci.

Zaměstnanci

Společnost si je vědoma skutečnosti, že zaměstnanci jsou její nejcennější aktivum a že jenom s kvalifikovanými, zodpovědnými a kvalitními zaměstnanci, schopnými a ochotnými se dále vzdělávat, se prosadí v náročném konkurenčním prostředí. Proto společnost dlouhodobě velmi dbá o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Náklady vynaložené na vzdělávací aktivity činily v roce 2008 více než 2,6 mil. Kč. Zaměstnanci se zúčastnili celé řady konferencí, seminářů a kursů v ČR i v zahraničí. Společnost organizovala několik interních seminářů zaměřených na zvýšení odborných i manažerských znalostí a dovedností. Různými formami pokračovala také jazyková příprava zaměstnanců. Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání je ukázáno na obrázku 11.

Obrázek 11: Struktura pracovních sil v roce 2007



V letech 2007- 2008 využila laboratoř na vzdělávání svých zaměstnanců finanční dotaci z Evropského sociálního fondu. Cílem vzdělávacího programu bylo posílit pozici jednotlivých zaměstnanců laboratoře ve firmě a na trhu práce zvýšením jejich kvalifikace.

Koncepce projektu byla rozdělena do čtyř cílových oblastí:

- zlepšení práce s počítačem;
- informační a komunikační technologie;
- zvyšování vědomostí, zejména odborných;
- zlepšování práce týmu s důrazem na systém managementu laboratoře a zkušebnictví.

Adaptabilita a připravenost zaměstnanců na přicházející změny je klíčovou podmínkou fungující moderní společnosti a udržitelnosti rozvoje SG - Geotechniky, a.s. Udržení a neustálé zlepšování dosažené úrovně poskytovaných služeb je jedním z dlouhodobých cílů laboratoře geomechaniky.

Zaměstnanci mají oprávnění autorizovaného inženýra nebo technika v různých oborech. Dále jsou držiteli dalších významných oprávnění z toho početně je nejvíce zastoupena odbornost „Osvědčení odborné způsobilosti“, zejména v oborech inženýrská geologie,

hydrogeologie, environmentální geologie, sanační geologie, geofyzika, hodnocení vlivů stavební činnosti na životní prostředí vydaná MŽP a báňská oprávnění (závodní, projektant).

Společnost neklade důraz jen na vzdělávání. Všestranná péče o zaměstnance se odráží i v podpoře činnosti sportovního oddílu. Zorganizované sportovní akce přispěly k vzájemnému prohlubování kontaktů.

Rozvoj technologie

Podnikatelská strategie společnosti Stavební geologie - Geotechnika, a.s. je založena na principu poskytování co nejjakostnějších služeb svým klientům. Jakost je při řešení každé zakázky v rámci jejího zadání definována jako co nejúplnější uspokojení potřeb klienta v oblasti předmětu podnikání společnosti.

Technický rozvoj financovaný z vlastních finančních prostředků firmy je trvalou konstantou podnikatelské strategie SG - Geotechniky, a.s. Nepřetržité investování do nové moderní přístrojové techniky, společně s vývojem metodik zavádějících tyto přístroje do běžné pracovní činnosti je podmínkou udržení čelné pozice SG - Geotechnika, a.s. na trhu geotechnických prací.

Životní prostředí

V současné době patří ochrana životního prostředí k významným otázkám. Podnik, který se tímto směrem nezabývá, má nízkou šanci uspět v konkurenční rivalitě. Stavební geologie - geotechnika, a.s. má, vedle mnoha dalších oborů působnosti, dlouhodobou praxi v oblasti životního prostředí zahrnující např. průzkumy a sanace znečištění,

ekologické audity, rizikové analýzy a v neposlední řadě i činnost poradenskou a konzultační.

Společnost má vydaný certifikát na konzultační, průzkumnou a zkušební činnost v oblasti geotechniky a ekologie. Certifikační oprávnění vlastní i na inženýring ekologických staveb.

V rámci environmentální politiky se Stavební geologie - Geotechnika, a.s. zavazuje plnit právní a jiné požadavky pro oblast životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce ve všech svých činnostech. Společnost upřednostňuje technologie šetrné k životnímu prostředí a působí v tomto smyslu i na subdodavatele.

Spokojenost klientů

Respekt klientů si společnost získala nejen kvalitními pracovními výsledky, ale i plně nezávislou pozicí na trhu. Všeobecně je spokojenost zákazníků jedním z důležitých faktorů v oblasti podnikání. Pověst, jakou společnost mezi zákazníky má, je důležitým klíčem k úspěchu. Nejlepší reklamou pro nové potenciální klienty je dobrá reference od současných klientů. Spokojený zákazník nemá důvod měnit dodavatele a naopak doporučuje služby ve svém okolí. Monitorování spokojenosti stávajících zákazníků je důležité při odstraňování příčin poklesu spokojenosti. Sledována by měla být z hlediska úrovně poskytovaných služeb, přiměřenosti cen a portfolia nabídky.

5.2.2. *Analýza konkurenceschopnosti*

Pozici podniku srovnávám na základě zjištěných informací o hlavních konkurentech. Pro tuto analýzu využiji data, která tvoří klíčové faktory úspěchu podniku. Dále přidávám faktory, které souvisí s již zjištěnými faktory nebo jsou neméně důležité v obstání s konkurencí. Faktory jsem seřadila od nejdůležitějších pro podnik až po méně důležité:

- 1) kvalita práce
- 2) zaměstnanci
- 3) spokojenost klientů
- 4) rozvoj technologie
- 5) širší nabízených služeb
- 6) životní prostředí
- 7) péče o zaměstnance

V následující tabulce 6 hodnotím pozici vybraného podniku vůči dvěma největším konkurentům, kterými jsou Geotest Brno a Inset Praha. Ke každému faktoru byla přiřazena váha, podle vnímané závažnosti. Celkový součet by se měl rovnat 1. Dále ohodnotím, jak si každý z podniků vede v dané problematice za použití stupnice 1 – 5, kdy 1 je nejlepší.

Tabulka 6: Analýza konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	váha	SG - Geotechnika	Geotest Brno	Inset Praha
Kvalita práce	0,21	1	1	1
zaměstnanci	0,20	1	2	2
Spokojenost klientů	0,18	1	1	2
Rozvoj technologie	0,15	1	1	2
Šíře nabízených služeb	0,13	1	3	3
Životní prostředí	0,07	2	1	1
Péče o zaměstnance	0,06	2	2	2
Součet vah	1			
Vážené skóre konkur.síly		1,13	1,52	1,88

Váhové hodnocení vypočítám součinem vah a hodnocení jednotlivých podniků. Součtem váhových hodnocení u každého podniku získám vážené skóre.

Z výsledků je patrné, že společnost SG - Geotechnika, a.s. je jedničkou ve svém oboru na trhu. To by mělo společnost dále motivovat ke zlepšení svých dalších faktorů a nezapomenout řídit se dosavadními klíčovými faktory. Analýza potvrzuje, že prvním největším konkurentem v této oblasti podnikání je Geotest Brno. Neznamená to, že tato společnost je pro trh neatraktivní. Společnost má i jiné pole působnosti, které ve své analýze nezohledňuji. Největší objem zakázek získává v oblasti ekologických sanací, které nejsou hlavní činností společnosti SG - Geotechnika, a.s. Druhou příčku ve stupnici konkurentů má společnost Inset Praha, která je významně zaměřena na oblasti související s geofyzikálním měřením. To odpovídá původnímu zaměření společnosti v době jejího vzniku. V tomto směru společnost přímo neohrožuje SG - Geotechniku, a.s. Konkurenčně však působí, pokud nabízí služby, které jsou pro SG - Geotechniku, a.s. klíčovým předmětem podnikání.

5.2.3. SWOT analýza

Ke shrnutí předcházejících analýz je vhodným nástrojem SWOT analýza. Pomocí SWOT analýzy lze posoudit silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení.

Silné stránky

- 1) Kvalita klíčových zaměstnanců – zaujetí pro práci;
- 2) Zastupitelnost zaměstnanců;
- 3) Finanční síla;
- 4) Schopnost komplexních řešení;
- 5) Technologické vybavení;
- 6) Zázemí Arcadis;
- 7) Pověst a tradice.

Slabé stránky

- 1) Kvalita řízení – nahodilost, nerespektování firemních záměrů;
- 2) Informační toky – průchodnost, rychlost, dostupnost;
- 3) Nevyužívání dostupných nástrojů řízení – řízení projektů.

Příležitosti

- 1) Výchova a využití junior zaměstnanců – odbornost, jazyk, aktivita;
- 2) Rozvoj obchodních, prezentačních a dalších netechnických znalostí zaměstnanců;
- 3) Vstup na zahraniční trh.

Ohrožení

- 1) Oslabení obchodní pozice;
- 2) Ztráta loajality zaměstnanců;
- 3) Konkurence – nová a rostoucí stávající;

4) Politická situace- rozdělení státního rozpočtu.

Pomocí metody párového srovnání, tzv. Fullerova trojúhelníku viz obrázek 11 – 14 byly sestaveny váhy jednotlivých faktorů a zjištěny faktory, které jsou pro podnik klíčové. Principem párového srovnávání je porovnání dvou kritérií. Cílem je vybrat z každé dvojice kritérií to důležitější. Výsledky párového srovnávání jsou znázorněny v tabulkách 7 – 10.

Obrázek 11: Fullerův trojúhelník - párové srovnání silných stránek

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	
2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7		
3	3	3	3	3		
4	5	6	7			
4	4	4	4			
5	6	7				
5	5	5				
6	7					
6	6					
7						

Tabulka 7: Výsledky párového srovnání silných stránek

kritéria	četnost	váha v %	pořadí
1	5	23,8	1
2	2	9,5	3
3	5	23,8	1
4	2	9,5	3
5	2	9,5	3
6	4	19	2
7	1	4,9	4

Z výsledků párového srovnání silných stránek společnosti tvoří silné stránky společnosti SG - Geotechnika, a.s. kvalita klíčových zaměstnanců a finanční zázemí. Zaměstnanci jsou nenahraditelnou součástí společnosti. Na základě propojení společností Arcadis, a.s. a společnosti SG - Geotechnika, a.s. má společnost SG - Geotechnika, a.s. kvalitní finanční zázemí. Nejméně podstatnou roli společnosti tvoří pověst a tradice.

Obrázek 12: Fullerův trojúhelník - párové srovnání slabých stránek

1	1	1
2	3	
2	2	
3		

Tabulka 8: Výsledky párového srovnání slabých stránek

kritéria	četnost	váha v %	pořadí
1	1	33,3	1
2	1	33,3	1
3	1	33,3	1

Podle výsledků z tabulky 8 jsou všechny tři kritéria slabých stránek na stejné úrovni v pořadí.

Obrázek 13: Fullerův trojúhelník - párové srovnání příležitostí

1	1	1
2	3	
2	2	
3		

Tabulka 9: Výsledky párového srovnání příležitostí

kritéria	četnost	váha v %	pořadí
1	2	66	1
2	0	0	3
3	1	44	2

Příležitostí pro společnost jsou mladí, flexibilní a vzdělaní zaměstnanci, která souvisí s výsledky analýzy Klíčových faktorů úspěchu. Zaměstnanci jsou pro společnost nepostradatelnými. Na druhé pozici v párovém srovnání příležitostí byl vyhodnocen Vstup na zahraniční trh.

Obrázek 14: Fullerův trojúhelník - párové srovnání ohrožení

1	1	1	1
2	3	4	
2	2	2	
3	4		
3	3		
4			

Tabulka 10: Výsledky párového srovnání ohrožení

kritéria	četnost	váha v %	pořadí
1	1	16,7	2
2	1	16,7	2
3	2	3,3	1
4	2	3,3	1

Ohrožení pro společnost představují noví i stávající konkurenti a rozdělování veřejných financí státem. K odvrácení ohrožení by mohlo pomoci využití vstupu na zahraniční trh a získat nové konkurenční výhody.

Na základě výsledků SWOT analýzy se jako nejvýhodnější jeví SO strategie, neboli strategie „VYUŽITÍ“. SO strategie vede k využití silných stránek společnosti ke zhodnocení příležitostí. Zaměstnanci společnosti a finanční zázemí jsou ideálním předpokladem k využití příležitostí jako jsou získání a udržení potenciálních junior zaměstnanců a možnost dalšího vstupu na zahraniční trh. Dojde-li k odstranění slabých stránek, společnost bude schopna udržet si dosavadní pozici na trhu.

6. Závěr

Situace českých geologických a geotechnických společností na trhu je ve značné míře ovlivněna svatebním průmyslem. Stavební průmysl je závislý jak na rozdělování státních peněz, tak i na soukromých investorech. Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenční schopnost posuzované společnosti SG - Geotechnika, a.s., která na stavebním trhu poskytuje konzultační a inženýrské služby.

Z pohledu použité metodiky byly aplikovány metody a postupy strategického řízení na vnější a vnitřní prostředí společnosti SG - Geotechnika a.s.

Pomocí step analýzy jsem identifikovala faktory působící na společnost SG - Geotechnika, a.s. Za nejdůležitější faktor byla považována změna zákona o daně z příjmů právnických a fyzických osob. V této práci jsem také uvedla ekonomický faktor, kterým je průměrný plat zaměstnanců.

V Porterovo modelu pěti sil jsem analyzovala složky, které mají vliv na činnost společnosti SG - Geotechnika a.s. Nejvýznamnější jsou dvě z nich - chování kupujících reprezentované investiční aktivitou státu a stávající konkurenti, kteří se trvale snaží o získání lepší pozice na trhu. Malou roli hraje oblast nových služeb, neboť se jedná o poměrně stabilní obor podnikání. Nevýznamnou roli hrají dodavatelé. Vstup nových konkurentů je omezen mnohými bariérami (např. legislativními a jazykovými).

Výsledky z analýzy složek Porterova modelu byly použity k hodnocení analýzy atraktivity odvětví. Byly určeny faktory a síly působící na podnik, ke kterým bylo přiřazeno skóre. Dosažený počet bodů udává, zda společnost SG - Geotechnika, a.s. má předpoklady konkurovat svým konkurentům.

V následné analýze konkurentů jsem se zabývala identifikací největších konkurentů v oboru a jejich činností. Výsledkem je zjištění, že struktura služeb, které jednotlivé společnosti nabízejí, se překrývá pouze částečně. To výrazně ovlivňuje jejich konkurenční chování, neboť společnosti přikládají odlišnou váhu jednotlivým poptávkám na trhu. Situace SG - Geotechniky, a.s je poněkud odlišná, protože pokrývá prakticky celý sortiment aktivit a tak v jednotlivých případech má rozdílné hlavní konkurenty.

V části Analýza vnitřního prostředí jsem se zabývala rozborem faktorů uvnitř firmy. Společnost klade důraz na kvalitně provedenou práci. Proto jsou pro společnost nejdůležitější její zaměstnanci. Zaměstnanci jsou v každodenním kontaktu se zákazníky. Jejich schopnost naplnit poskytovanou službou očekávání zákazníků na jedné straně a schopnost naslouchat a vnímat jejich budoucí potřeby na druhé straně jsou pro úspěch společnosti rozhodující. Pro zvýšení konkurenceschopnosti je však důležité i používání moderních postupů a přístrojového vybavení. Společnost má kvalitní finanční zázemí a i v dnešní ekonomické situaci není důvod pro rychlý a strmý pád společnosti.

V průběhu prvního pololetí roku 2009 Česká republika předsedá Evropské unii. V březnu 2009 byla vyslovena nedůvěra vládě. Česká ekonomika je v recesi (stejně jako celá řada dalších evropských států) a pohled do budoucna v období následujících několika let není příliš optimistický. Již těchto pár faktů napovídá, že nestabilní politická a ekonomická situace neprospívá podnikání. Podnikatelská sféra je znejistěna, protože budoucí kroky jak evropských tak domácích politiků jsou těžko předvídatelné.

Pro podniky to na jedné straně znamená snižování nákladů, propouštění zaměstnanců a snížení objemu zakázek. Na druhé straně tato situace může být vodítkem pro vytváření nových strategií i příležitostí jak vylepšit svou konkurenční pozici.

Z provedených analýz vyplývá, že nejdůležitější konkurenční výhodou společnosti je kvalita jejích zaměstnanců za předpokladu, že jsou ochotni svoje schopnosti a znalosti

využít ve prospěch společnosti. Zaměstnanci tvoří článek mezi nabídkou a poptávkou. Zaměstnanci a celá společnost by se měli pro své klienty „otevřít“ a naslouchat jejich přáním a požadavkům.

Na základě potvrzení pozice společnosti na trhu pomocí analýzy konkurenceschopnosti a analýzy konkurentů doporučuji společnosti SG - Geotechnice, a.s. pokračování v expanzi na zahraniční trh. V současné době je český trh pro společnost malý a expanzí by mohla společnost získat nejen nové klienty, ale i zkušenosti, které by se mohly stát pro společnost konkurenční výhodou.

Obě výše uvedená konstatování je však možno také chápat z pohledu současných slabých stránek společnosti. Jako překážkou v jejich naplnění se mi jeví riziko nerespektování firemních záměrů, jazyková bariéra a neznalost podmínek zahraničního trhu. Za možné řešení situace pokládám systematické vzdělávání zaměstnanců nejen v oblasti cizích jazyků, ale i obchodních dovedností.

K udržení vůdčí pozice na geotechnickém trhu je také zapotřebí, aby se společnost důsledněji orientovala na jednotlivé regiony a zopakovala tak úspěch, který dosáhla v regionech, ve kterých již dlouhodobě působí. Důležitá je i nabídka takových služeb, po kterých je na trhu poptávka. Jedná se především o komplexní řešení zahrnující zvládnutí geotechnické problematiky, projekt speciálního řešení i jeho realizaci. Za takový komplexní přístup při sanaci sesuvu u tunelu Hřebeč získala společnost zvláštní cenu poroty v soutěži Dopravní stavba roku 2006.

Obvyklé doporučení vyhledávat nové klienty a měřit přínos jednotlivých klientů je v plném rozsahu platné i pro posuzovanou společnost. Jeho naplnění povede ke snížení závislosti na aktivitách vyplývajících z politických rozhodnutí vlády a k většímu podílu soukromých klientů.

Další skupinou klientů by mohli být zahraniční zákazníci podnikající v České republice nebo, z pohledu společnosti, podnikání na zahraničních trzích. Zde může společnost

následovat silné stavební společnosti, využívat aktivity české vlády v zahraničí nebo znovu oživit osobní kontakty z minulosti.

Předložená diplomová práce může společnosti sloužit jako jeden z podkladů při zpracování firemní strategie. Poukazuje na oblasti, ve kterých má společnost v současnosti konkurenční výhodu. Zaměřuje se i na aktivity, které by měly přinášet konkurenční výhody v blízké i vzdálenější budoucnosti.

7. Summary

In my Master's thesis I have dealt with the analysis of outer and inner environment of the company SG - Geotechnika a.s. By using the analysis of outer environment I was looking for the influences from outside the company affect this selected company at the most. In the analysis of inner environment I have dealt with the analysis of factors inside the company.

8. Seznam použité literatury

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

COATES, CH.: *Efektivní řízení*. Praha: Grada Publishing, 1997. 273 s. ISBN 80-7169-392-8.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4.

FUCHS, K.: *Ekonomie pro každého: (nejen pro gymnázia)*. Brno: Nakladatelství a vydavatelství Miroslav Nehyba, 1999. 152s. ISBN 80-902645-1-4.

HOLMAN, R.: *Ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 1999. 723 s. ISBN 80-7179-255-1.

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JIRÁSEK, J.: *Návrat k prosperitě: turnaround*. Praha: Grada Publishing, 1995. 114 s. ISBN 80-7169-114-3.

KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, P.: *Marketing Management*. 7. vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 177 s. ISBN 80-7169-461-4

PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PŘIBOVÁ, M.: *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

ROLÍNEK, L.: *Management I*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1

<http://www.czso.cz/> (Český statistický úřad)

<http://www.geotechnika.cz/> (SG - Geotechnika a.s.)

<http://www.geotest.cz/> (GEOtest Brno a.s.)

<http://www.geotec-gs.cz/> (GeoTec-GS, a.s.)

<http://www.inset.com/> (INSET s.r.o.)

<http://www.miras.cz/> (Miras Leblanc)

<http://www.mottmac.cz/> (Mott MacDonald Praha s.r.o.)

<http://www.pudis.cz/> (PUDIS, a.s.)

<http://www.unigeo.cz/> (UNIGEO a.s.)

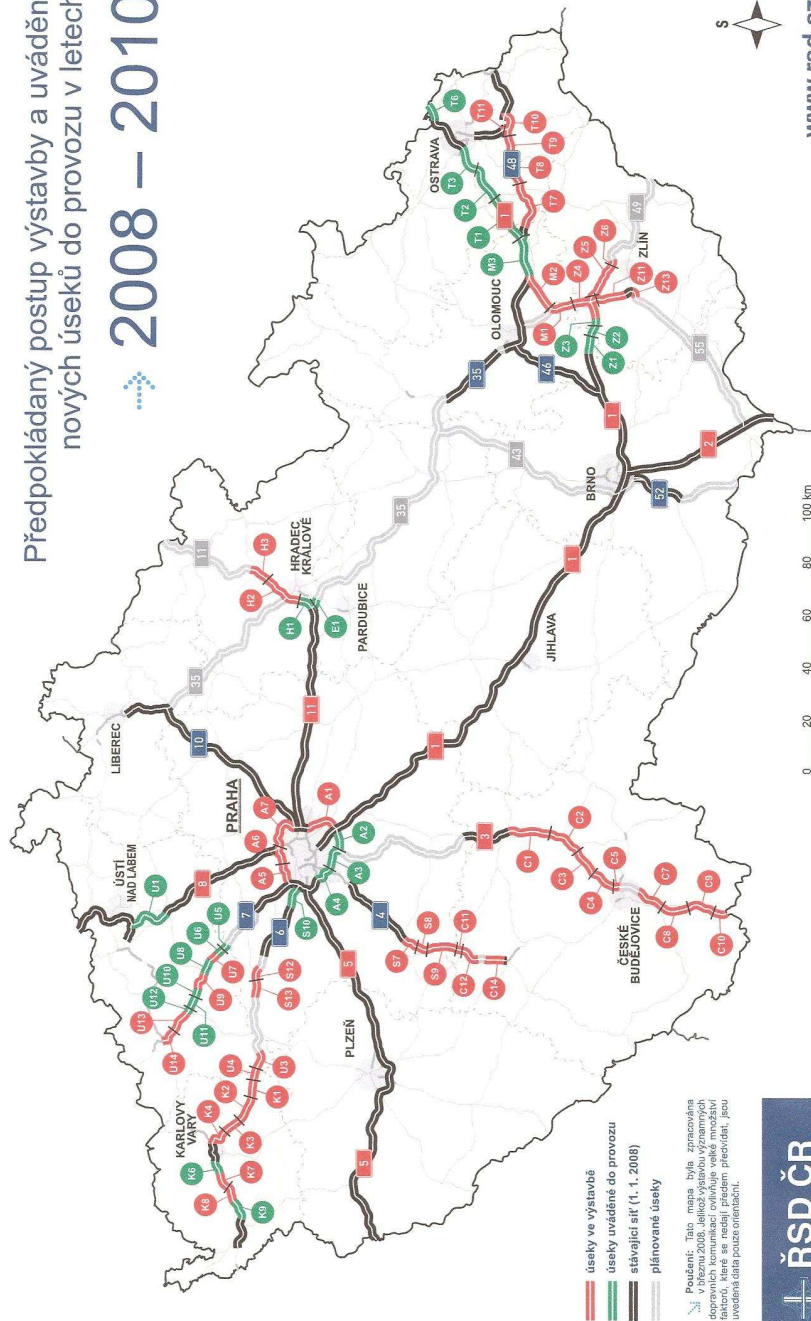
9. Přílohy

- 1) Mapa předpokládaného postupu výstavby a uvádění nových úseků do provozu v letech 2008- 2010
- 2) Referenční list společnosti SG - Geotechnika, a.s. na zakázku v Českém Krumlově

Příloha 1: Mapa předpokládaného postupu výstavby a uvádění nových úseků do provozu v letech 2008- 2010

Dálnice a rychlostní silnice

Předpokládaný postup výstavby a uvádění nových úseků do provozu v letech
2008 – 2010



Příloha 2: Referenční list společnosti SG - Geotechnika, a.s. na zakázku v Českém Krumlově



**Stavební geologie
GEOTECHNIKA, a.s.**

ČESKÝ KRUMLOV - ODSTRANĚNÍ HAVARIJNÍHO STAVU SKALNÍ STĚNY

Jméno a adresa investora: Ministerstvo životního prostředí ČR
Vršovická 65, 100 10 Praha 10

Charakteristika: Odstranění havarijního stavu části skalní stěny v ulici Pod Kamenem v Českém Krumlově. Po nočním pádu skalních bloků byla zastavena doprava a nastal kolaps dopravy v celém městě. Okamžitě byli povoláni pracovníci SG - Geotechnika, a.s. Spadlé bloky byly odstraněny a skála byla dočasně zajištěna proti pádu dalších kamenů na silnici I/39. Provoz byl obnoven po 7 dnech

Celkové investiční náklady: 1,7 mil. Kč

Doba realizace: 02/2006



**Druh činnosti
SG - Geotechnika, a.s.:**

- posouzení stavu skalní stěny po pádu balvanů
- návrh dočasných opatření k obnovení provozu pod skálou
- očištění skalní stěny od vegetace, zvětralín, volných a nestabilních bloků
- překrytí části stěny speciálním ochranným ocelovým pletivem
- ukotvení skalních bloků

Stavební geologie - GEOTECHNIKA, a.s.
Geologická 4, 152 00 Praha 5
telefon: 234 654 111, 234 654 110
fax: 234 654 112
e-mail: geotechnika@geotechnika.cz
web: www.geotechnika.cz



Společnost má certifikovaný systém řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikovaný systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2005

R E F E R E N Č N Í L I S T