

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného
podniku**

Vedoucí bakalářské práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Lohoňková Eva

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva LOHOŇKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

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

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v managementu v konkrétní firmě včetně hodnocení výstupů vzhledem k její konkurenceschopnosti.

Metodika:

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu komponent konkurenceschopnosti zvolené firmy. Postup činností vedoucí k vypracování diplomové práce bude následující:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění produkce a zachování konkurenceschopnosti.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Storbacka, K. - Lehtinen, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management)*; - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Veber, J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace...* 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Kotler, P.: *Marketing Management*. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

Jirásek, J. A.: *Benchmarking a konkurenční zpravodajství – Souměření a soupeření*. Praha Profess Consulting 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.


Kadeřábková, A.: *Růst, stabilita a konkurenceschopnost III – Česká republika v globalizované a znalostí ekonomice*. Praha LINDE 2007. 370 s. ISBN 80-86131-71-8.

Moderní řízení (časopis)


Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **19. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice**


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

V Českých Budějovicích dne 26. března 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku, vypracovala samostatně. Použitou literaturu uvádím v příloženém seznamu.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 14. 4. 2010

Lohoňková Eva

Děkuji paní Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za její cenné rady, odborné vedení a pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Mé poděkování též patří vedení společnosti Edikt a.s. za jejich ochotu, informace a poskytnuté materiály o výše uvedeném podniku, bez jejich pomoci by má bakalářská práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD	7
1. LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
1.1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA	8
1.1.1 <i>Konkurenceschopnost</i>	8
1.1.2 <i>Konkurenční výhoda</i>	8
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE.....	10
1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	14
1.3.1 <i>STEP analýza</i>	15
1.3.2 <i>Analýza konkurence v odvětví</i>	16
1.3.3 <i>Analýza konkurentů</i>	21
1.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	24
1.4.1 <i>Klíčové faktory úspěchu</i>	24
1.4.2 <i>SWOT analýza</i>	26
2. CÍLE A METODIKA	29
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	31
4. VÝSLEDKY ANALÝZ	37
4.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	37
4.1.1 <i>STEP analýza</i>	37
4.1.2 <i>Analýza konkurence v odvětví – Porterův model</i>	41
4.1.3 <i>Analýza konkurentů</i>	44
4.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	52
4.2.1 <i>Klíčové faktory úspěchu</i>	52
4.2.2 <i>SWOT analýza</i>	57
5. FORMULACE STRATEGIE	64
ZÁVĚR	66
SUMMARY	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM TABULEK	71
SEZNAM GRAFICKÝCH PŘÍLOH	72
OSTATNÍ PŘÍLOHY	75

ÚVOD

Pro podnik, který chce mít své místo na trhu a být úspěšný je pojem konkurenceschopnost zásadní. Tento pojem lze definovat jako vlastnost či schopnost podniku uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Uspět na trhu však může jen podnik, který umí vhodně uplatnit svou konkurenční výhodu. Konkurenceschopnost souvisí s vizí podniku a od této vize se odvíjí i strategie podniku. Vize je obraz o budoucnosti podniku, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti.

V dnešním konkurenčním prostředí není téměř nic stálé a bezpečně předvídatelné. Nelze s určitostí předpovědět, jak se bude vyvíjet kapacita trhu, spotřebitelská poptávka, chování konkurence, těžko lze předvídat situaci v makroekonomické prostředí, stejně tak i v mezinárodním prostředí. Mezi zásadní síly, které na podnik neustále působí, jsou: zákazníci, konkurence a změny. Zákazníci ti rozhodují, jejich dominance výrazně vzrostla, očekávají kvalitní výrobky a služby. Konkurence se stává intenzivnější a to nejen co do početnosti konkurentů, ale i z hlediska kvality, rozmanitosti. Být velký ještě neznamena být nepřekonatelný. Nově vznikající firmy, vstupující do odvětví bývají často pružnější a mají větší konkurenční schopnosti, než firmy zatížené „minulým vývojem“.

Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo ke zvýšení konkurence v oboru stavebnictví. Náš trh se stal pro zahraniční firmy otevřenější, ty mohou vstupovat na náš trh a stávají se pro české firmy silnou konkurencí. Stavebnictví je významným odvětvím ekonomiky a jeho vývoj předpovídá vývoj celé ekonomiky dané země, lze ho považovat za jeden z pilířů národní ekonomiky ČR. Bakalářská práce je zaměřena právě na oblast stavebnictví. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku bude aplikována na společnost Edikt a.s. Jejím předmětem podnikání je stavební činnost v oboru pozemních, dopravních a inženýrských staveb, dále je zaměřena na podnikání v oboru elektroinstalace, sdělovací a zabezpečovací montáže. Ve své práci budu zjišťovat pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí konkurenceschopnost daného podniku a budu se snažit navrhnout případné změny, které povedou ke zlepšení pozice na trhu.

„ Konkurenceschopnost je jako dostih. Jde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně. „

Stephan Garelli

1. LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA

1.1.1 KONKURENCESCHOPNOST

Každý podnik může být konkurenceschopný a stává se jím za předpokladu, že je schopen udržet se na trhu a pokud možno zvyšovat svůj tržní podíl. Současně je ale nutné, aby byl schopen plnit své závazky vůči svým zaměstnancům (mzda), akcionářům (dividendy), státu (daně), bankám (úvěry), dodavatelům (za materiál, suroviny, zařízení). Svou konkurenceschopnost může zakládat, buď na nižších nákladech než jeho rivalové, nebo na vyšší kvalitě než oni. Cenová konkurence a konkurence kvalitou jsou dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku. Třetím zdrojem konkurenceschopnosti podniku je jeho postavení na trhu a schopnost ovlivňovat podmínky, za nichž svůj produkt nabízí.

Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Firmy zvyšují svoji produkci a prodej natolik, nakolik existuje v rámci trhu příležitost realizovat zisk. Zisk akceleruje konkurenceschopné firmy prosadit se na trhu a ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice. Tvořit zisk a expandovat na trhu mohou pouze ty firmy, které jsou schopné produkovat svoje výrobky s nižšími náklady, než je tržní cena produktu a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná konkurence. Úroveň nákladů se stává jedním z hlavních determinantů konkurenční schopnosti firmy (Marinič, 2008)

1.1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenční výhoda dle Portera (1994) vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody:

1) vůdčí postavení v nízkých nákladech,

2) diferenciaci.

Vůdčí postavení v nízkých nákladech – v ní si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady.

Diferenciaci – podnik při této strategii usiluje, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují, pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobků nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení.

Dle Portera (1994) si podnik zajistí úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Stále více ale platí to, že podnik si zajišťuje úspěch postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha oblastech. Může to být jakost, rychlost, bezpečnost, poskytované služby, design, nižší cena. Nejčastěji to však bývá kombinace více prvků. Firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Základními zdroji konkurenční výhody firmy jsou originální dovednosti a kompetence vlastní pouze konkrétní firmě. Mohou to však být i reprodukovatelné dovednosti a kompetence vlastní více firmám. Mezi originální dovednosti a kompetence patří například zařízení a technologie založené na licencích ochranných známkách, patentech, dále pak know-how, organizační systémy, procesy.

Schopnost nejvíce zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu firmy má jen firma s adekvátní výkonností, která dosahuje lepších finančních výsledků než konkurence. Nezbytným předpokladem vysoké výkonnosti firmy je vůdcovství v hospodářské soutěži. Jedním z nejdůležitějších akceleratorů je konkurenční výhoda, kterou disponuje firma nabízející lukrativní a zákaznicky nejvíce žádané produkty, které jsou vyráběné s nižšími náklady než je schopna je vyrobit konkurence, a to vede v konečném důsledku ke stanovení výhodnější konečné ceny. O úspěchu firmy rozhoduje úspěšnost produktu (výrobku, služby) na trhu (u zákazníků) a v konečném důsledku především jeho cena a kvalita vnímaná zákazníkem (Porter, 1994).

1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže má svou konkurenční strategii. Vypracovat tuto strategii znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu. Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat (Porter, 1994)

Složky strategického řízení

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje,
2. Stanovení strategických a výkonných 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.

Definování předmětu činnosti

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Je nutné zvážit jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku.

Stanovení strategických cílů

Stanovení přesně vymezených výkonných cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Potřebné jsou jak krátkodobé tak dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti,
- roční zisk,
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností,
- výrobní a další ukazatele.

Je nutné stanovit ukazatele výkonnosti na každé úrovni řízení.

Formulování strategie

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace. Podstatou formulování konkurenční strategie je podle Portera (1994) uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry.

Realizace strategie

Hodnota vědomého sladování toho, co podnik dělá, s požadavkem prvotřídní realizace strategie spočívá ve vytváření podnikové kultury a pracovního klimatu podporujícího strategii. Zavádění strategie je neúspěšná v případě nepřátelských postojů manažerů a zaměstnanců k potřebám strategie, když její zavádění blokují, místo aby je podporovali. Úkolem manažerů je pak stimulovat nadšení, zaujetí, hrdost a závazek u všech zaměstnanců tak, aby jejich činnost vedla k naplnění strategie a dosažení vytyčených cílů.

Hodnocení strategie a opravná opatření

Ani formulace strategie ani její zavádění není činností jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat

strategii, protože se neosvědčila nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Obecné konkurenční strategie

Dle Portera (1994) rozeznáváme tři obecné strategie pro vytvoření uhájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví:

1. prvenství v celkových nákladech,

2. diferenciaci,

3. soustředění pozornosti.

Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady na výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta.

Diferenciace, neboli diferencování produktu či služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem – design nebo image značky. Strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce a tím i méně citliví vůči cenám, zvyšuje ziskové rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů.

Soustředění pozornosti je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. I když tato strategie nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.

Marketingových strategií je nepřehledné množství, jak ukazuje následující tabulka dle Blažkové (2007)

TABULKA 1: ČLENĚNÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingového mixu	Výrobní strategie Cenová strategie Distribuční strategie Komunikační strategie
Růstová strategie	Strategie podle Ansoffa Strategie pro výběr segmentu Strategie integrace
Zaměření na konkurenci Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	Strategie podle Portera Bowmanovy strategické hodiny Strategie podle Kotlera Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	Zavádění-strategie pro vstup na nové trhy Růst-strategie pro rostoucí trhy Zralost-strategie pro zralé a nasycené trhy Pokles-strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	Růstové strategie Udržovací strategie Ústupové strategie
Dle chování na trhu	Ofenzivní (proaktivní) strategie Defenzivní (reaktivní) strategie Obranné strategie Expanzivní strategie Úhybné strategie Bojové strategie
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	Kooperační strategie Konfrontační (konfliktní) strategie
Další typy strategií	Strategie positioningu Konkurenční strategie zaměřené na odběratele Strategie pro celosvětové trhy Strategie zaměřené na zprostředkovatele obchodu Strategie zaměřené na zájmové skupiny Internetové strategie Strategie v mezních situacích = zahájení podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku....

Pramen: Blažková, M., 2007

1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vliv vnějšího prostředí dle Hrona, Tiché (2003) na formulaci podnikové strategie se projevuje zejména následujícími způsoby:

- příležitostí a ohrožení,
- vytváření pravidel soutěže,
- dostupnost zdrojů,
- potenciální výnosy z alternativních příležitostí.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik.

Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivu globálního prostředí jsou:

- STEP analýza,
- scénáře.

Prostředí, které podnik může svou činností ovlivnit, je obvykle prostředí odvětví, ve kterém podnik působí. Metody analýzy odvětví jsou:

- analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- analýza hybných sil odvětví,
- analýza konkurence v odvětví (Porterův model),
- strategické mapy,
- analýza konkurentů,
- analýza atraktivity odvětví.

Obvykle se k analýze vnějšího prostředí používá STEP analýza, analýza konkurence odvětví – Porterův model pěti sil a analýza konkurentů.

1.3.1 STEP ANALÝZA

STEP analýza je dle Hrona, Tiché (2003) jednoduchým a efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Segmenty vnějšího prostředí jsou:

- sociálně-kulturní,
- technologický,
- ekonomický,
- politicko-právní.

Sociálně-kulturní 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 zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např. trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie, náklady na ni.

Politicko-právní zahrnuje 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.

Výhody STEP analýzy dle Hrona, Tiché (2003):

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné,
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ např. životní styl, životní prostředí,

- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

- analýza nemusí přinést nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

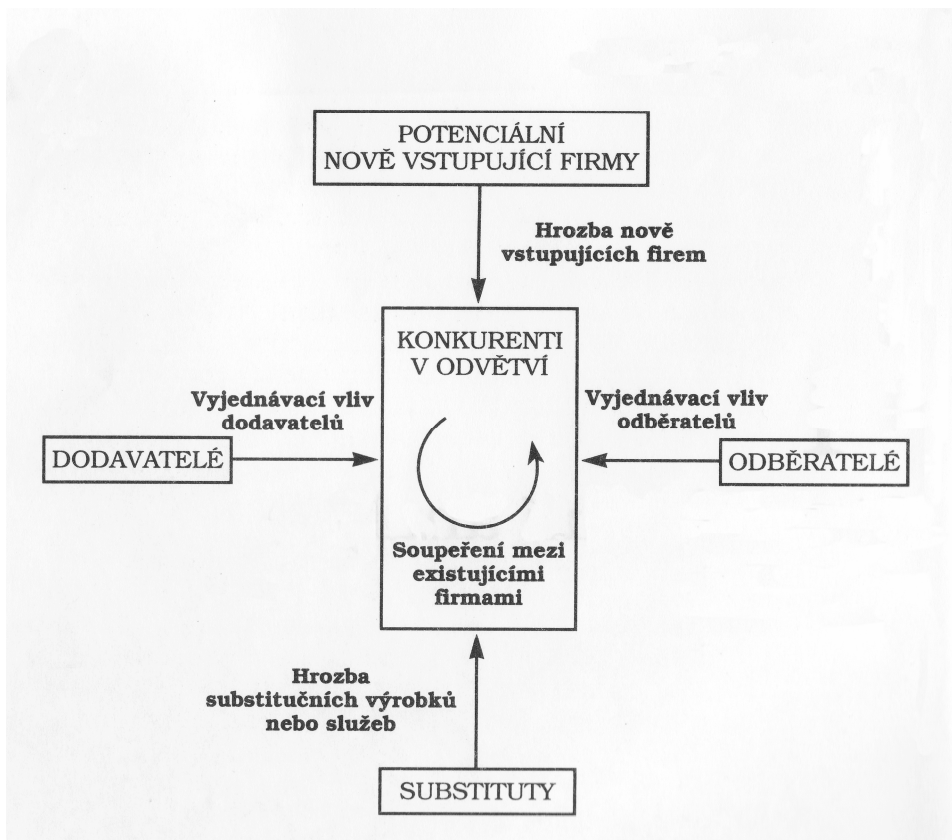
1.3.2 ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ

Každé odvětví lze podle Hrona, Tiché (2003) charakterizovat pomocí sady ekonomických a technický faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil. Autorem modelu je Michael E. Porter, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Existuje pět konkurenčních sil v odvětví dle Portera (1994) a jsou to:

- nově vstupující firmy,
- nebezpečí substitučních výrobků,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- soupeření stávajících konkurentů.

Všech 5 konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

OBRÁZEK 1: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL



Pramen: Porter, M. E., 1994

Aby se podnik vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:

- bariérách vstupu do odvětví,
- reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spjaty s těmito faktory:

1. **Úspory z rozsahu** – nemožnost dosáhnout úspor z rozsahu je také překážkou v přístupu k distribučním kanálům a k dodatečným finančním zdrojům,
2. **Kapitálová náročnost** – kapitálově náročná odvětví odrazují od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji,
3. **Diferenciace výrobků** – odvětví s vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, lojalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům,
4. **Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí** – podniky, které jsou v odvětví již delší dobu, mají obvykle vůči nově přichozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům,
5. **Přístup k distribučním kanálům** – pro nového konkurenta v odvětví je velmi důležité zajistit distribuci vlastních výrobků nebo služeb,
6. **Vládní politika** – vláda může svými zásahy výše uvedené bariéry ještě ztížit např. licenčními požadavky, legislativou.

Reakce etablovaných podniků na vstup nového konkurenta

Negativní reakce se dají očekávat v případech:

- tyto podniky mají dostatečné zdroje, aby mohly odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví,
- podniky mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl,
- míra růstu odvětví je nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech zúčastněných.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat:

- zvýšením cen,
- snížením kvality dodávaných surovin.

Dodavatelé jsou silní, pokud:

- jsou koncentrování,
- dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný,
- dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví,
- mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli,
- odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

Vyjednávací síla odběratelů

I odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat situaci v odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Jsou silní jestliže:

- jsou koncentrování nebo nakupují ve velkém,
- nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný,
- nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele,
- zisk dosahovaný odběrateli je nízký,
- nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku,
- nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí – odběratelé se orientují spíše na kvalitu,
- odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

Spotřebitelé bývají citlivější na ceny tehdy, když nakupují výrobky, které jsou nediferenciované nebo drahé ve vztahu k příjmům, nebo u kterých kvalita nehraje podstatnou roli. Maloobchodníci se chovají podobně s výjimkou toho zboží, jehož poptávku mohou ovlivnit – jejich vyjednávací pozice se ve vztahu k výrobcům posiluje Hron, Tichá (2003)

Ohrožení substituty

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které:

- technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb,
- jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepší vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciované,
- nové kapacity se budují ve skocích a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou,
- výstupní bariéry jsou vysoké, mezi důvody pro vysoké výstupní bariéry patří: vlastnictví vysoce specializovaných aktiv, loajalita managementu k určité činnosti,
- rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se trvale střetávají.

1.3.3 ANALÝZA KONKURENTŮ

Cílem této analýzy je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. U klíčových konkurentů sledovat jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky, monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků, studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků, studovat priority konkurenčních podniků a odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů dle Hrona, Tiché (2003)

Podle Tomka (1998) pro reálné zhodnocení pozice podniku na trhu a pro následné optimální projektování jeho strategie je nutné znát konkurenta, konkrétněji je nutno znát:

- a) kdo jsou naši hlavní konkurenti,
- b) jaká je jejich strategie,
- c) jaké jsou jejich cíle,
- d) v čem spočívají jejich přednosti a slabiny,
- e) jakou podobu může mít jejich reakce na naše aktivity, jakož i změny v tržním makro a mikrookolí.

Pokud chceme hodnotit konkurenci, je nezbytné ji klasifikovat. Lze využít členění dle Kotlera (1995), který rozlišuje:

- firmy, které nabízejí své výrobky podobné výrobkům našeho podniku, a to stejným zákazníkům za podobné ceny a za přibližně stejných podmínek,
- výrobci podobných výrobků ale různých tříd a provedení, v různých cenových kategoriích nabízených na národním trhu, případně na dostupných zahraničních trzích,
- všechny firmy, které nabízejí techniky ekonomicky různé výrobky, které však plní tutéž funkci, tj. uspokojují potřeby téže kategorie,
- konkurentem je každý, kdo soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Typy konkurentů dle Kotlera (1995)

- **konkurent pronásledovatel** - jeho aktivity jsou orientovány na firmu, kterou velmi pečlivě sleduje a využívá všech vnitřních možností a příležitostí ke konkurenční reakci,
- **laxní konkurent** - nereaguje rychle nebo nijak výrazně na aktivity svých konkurentů,
- **vybíravý konkurent** - reaguje na určité formy útočných aktivit a ostatních si nevšímá, je nutné zjistit, na co konkurent reaguje,
- **konkurent - tygr** – konkurent reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení v jeho tržním segmentu, a jestliže jednou začne s protiakcemi, bojuje až do konce,
- **stochastický konkurent** – nevykazuje předvídatelný způsob reakce, v některých případech překvapivě reaguje v jiných obdobných či závažnějších nikoliv, často náhodně podle situace.

Důležité je zjistit, jak se v těchto skupinách chovají jednotliví konkurenti. Je nutné také uvažovat nad tím, že každý konkurent má několik cílů a pohnutek, kterým přiřazuje různou váhu. Zajímá nás relativní váha, kterou konkurent přiřazuje běžné ziskovosti, podílu na trhu, toku hotových peněz, předním technologiím, úrovni služeb apod.

Často je nezbytné sledovat i firmy, které různým způsobem uspokojují tutéž potřebu zákazníků ve stejné cílové skupině. Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se orientují na tentýž cílový trh a zvolili obdobnou strategickou koncepci.

Kotler (1998) uvádí, že situaci konkurenta lze vyhodnotit podle **pěti klíčových ukazatelů**.

Jedná se o:

- a. poměr likvidity,
- b. strukturu čistého jmění,
- c. míra ziskovosti,
- d. míra obratu,
- e. míra jistoty akcií.

Postup při analýze konkurentů dle Blažkové (2007)

- 1) Pokud chce firma provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře rozumět tomu, kdo vlastně jsou její konkurenti- přímí, současní a potencionální,
- 2) Když jsme identifikovali hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich,
- 3) Musíme rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy. Nesmíme uvažovat o jednotlivých faktorech izolovaně, ale pouze v celku, neboť jen tak jsme schopni zjistit celkový vliv,
- 4) Navrhujeme případné aktivity a strategie, které nám pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou nám zareagovat na budoucí konkurenční strategie.

TABULKA 2: RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ

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				

Pramen: Hron, J., Tichá, I., 2000

1.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Vnitřní analýza zahrnuje hodnocení veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena (Mallya, 2007).

Mezi metody analýzy vnitřního prostředí podniku směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku patří dle Hrona, Tiché (2003):

- analýza zdrojů a kompetencí,
- analýza hodnotového řetězce,
- analýza klíčových procesů,
- analýza exponovanosti podniku,
- analýza portfolia,
- skórovací karty (blanced scorecard),
- klíčové faktory úspěchu,
- analýza konkurenceschopnosti.

1.4.1 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch.

Dle Hrona, Tiché (2003) lze identifikovat 4 základní zdroje klíčových faktorů úspěchu:

1. Charakteristiky odvětví,
2. Konkurenční pozice,

3. Globální prostředí,

4. Organizační vývoj.

Výzkumné studie prokázaly ve většině odvětví existenci 2-4 faktorů, které podstatným způsobem podmiňují konkurenceschopnost podniku. Pokud výsledky v oblastech ovlivňovaných těmito faktory nejsou uspokojivé, nebudou celkové výsledky podniku dobré, bez ohledu na úsilí, které je vyvíjeno v ostatních oblastech.

Obecné příklady faktorů ovlivňující úspěch dle Hrona, Tiché (2003)

V oblasti technologie:

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

V oblasti distribuce:

- pevně zbudovaná síť velkoobchodníků,
- vlastní maloobchodní síť,
- nízké náklady distribuce,
- rychlé dodávky.

V oblasti marketingu:

- dobře připravení a efektivní prodejci ,
- přesně vyřízené objednávky,
- obchodní dovednosti,
- atraktivní balení,
- větší zkušenosti a manažerské,
know-how.

V oblasti dovedností:

- jedinečný talent,
- know-how v oblasti řízení kvality,
- návrhářské dovednosti,
- schopnosti přijít s lákavými reklamami.

V oblasti výroby:

- efektivnost výroby-nízké náklady,
- kvalita výroby,
- vyšší využití fixních aktiv,
- dostatek kvalifikovaných pracovních sil,
- vysoká produktivita práce.

V oblasti organizace:

- vynikající informační systém,
- schopnost rychle reagovat na měnící se,
tržní podmínky,
- vhodné umístění,
- příjemní zaměstnanci,
- dostupnost finančního kapitálu,
- patentová ochrana.

Ostatní:

- dobrá reputace, image podniku,
- celkově nízké náklady.

1.4.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednou z metod, která umožňuje vyhodnotit marketingovou tržní pozici podniku, a která je důležitým činitelem při určování jeho tržní hodnoty dle Tomka (1998). Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů:

- S = strengths = silné stránky,
- W = weaknesses = slabé stránky,
- O = opportunities = příležitosti,
- T = threats = hrozby.

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení dle Blažkové (2007)

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

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.

OBRÁZEK 2: SWOT MATICE

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Pramen: Blažková, M., 2007

TABULKA 3: JEDNOTLIVÉ FAKTORY VE SWOT MATICI

Silné stránky	Slabé stránky
silná značka dobré povědomí mezi zákazníky cenová výhody díky know-how exkluzivní přístup k přírodním zdrojům aktivní přístup k výzkumu a vývoji	nedostatek marketingových zkušeností špatné umístění firmy špatná reputace mezi zákazníky nedostatečný přístup k distribučním cestám vysoké náklady
Příležitosti	Hrozby
nové technologie nenaplněné potřeby zákazníků odstranění mezinárodních bariér rozvoj nových trhů akvizice, joint ventures	vstup nových konkurentů na trh konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem nová regulační opatření, daňová zatížení změny v zákaznickových preferencích zavedení obchodních bariér

Pramen: Blažková, M., 2007

Postup při SWOT analýze dle Blažkové (2007)

- 1) vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro náš podnik,
- 2) umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici,
- 3) posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik,
- 4) navrhujeme příslušná strategická opatření.

SWOT matice bere v úvahu jen čtyři faktory, přesto může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie. Má však i svá úskalí, jednak je subjektivní, a pak také každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, je zjednodušující. Je dobré na ni příliš nespoléhat a využít ji jako doplněk k některé další analýze (Blažková, 2008)

2. CÍLE A METODIKA

Cílem bakalářské práce bude posoudit celkovou konkurenceschopnost a pozici vybrané společnosti na trhu a to pomocí metod strategického řízení. K této analýze byla vybrána společnost Edikt a.s. Tato společnost se zabývá prováděním dopravních, pozemních a inženýrských staveb se specializací na železniční stavby.

První část bakalářské práce bude zaměřena na literární přehled. Zde jsou vysvětleny pojmy konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategické řízení a strategie. Potřebné informace k literárnímu přehledu byly získány z odborné literatury.

Další část práce je zaměřena na charakteristiku vybraného podniku – společnosti Edikt a. s. Potřebné informace z historie společnosti, organizační struktura a účetní závěrky za jednotlivé hospodářské roky byly poskytnuty vedením společnosti. Tyto informace jsou důvěryhodné.

Poté bude práce dále zaměřena na provedení konkrétní analýzy a to jak analýzy vnějšího, tak vnitřního prostředí.

K analýze vnějšího prostředí budou zvoleny následující metody: **STEP analýza**, která pomůže vyhodnotit vliv faktorů globálního prostředí na akciovou společnost Edikt. Bude zjištěno, které faktory mají na společnost vliv a to v segmentech: společenském, technologickém, ekonomickém a politicko-právním. **Analýza konkurence v odvětví** – při této analýze budou získány informace o nově vstupujících firmách (konkurenci), nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávacímu vlivu odběratelů a dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů v odvětví stavebnictví. Při **analýze konkurentů** bude ohodnocena konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vybrané společnosti Edikt a. s. U **klíčových konkurentů**, zda-li jsou vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky, jejich zázemí, filosofii manažerů konkurenčních podniků, jejich priority.

Při analýze vnitřního prostředí bude objektivně zhodnoceno současné postavení firmy. Cílem bude zjistit, v čem firma vyniká a co její silnou stránkou. K hodnocení vnitřního prostředí budou použity tyto metody: **Klíčové faktory úspěchu**, které napoví, jaké oblasti jsou pro vybranou společnost Edikt klíčové pro úspěch. Další metodou ke zhodnocení vnitřního prostředí bude **SWOT analýza**, která umožňuje vyhodnotit marketingovou tržní pozici podniku. Při této analýze se analyzují interní faktory – silné a slabé stránky a externí faktory – příležitosti a hrozby.

V závěru bakalářské práce budou ohodnoceny výsledky uvedených analýz a budou navrženy strategie stávající konkurenční pozice stavební společnosti Edikt.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Historie společnosti a popis podnikatelské činnosti

Společnost EDIKT byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 1991. Zaměřila se především na provádění dopravních, pozemních a inženýrských staveb se specializací na železniční stavby. Z důvodu zajištění kompletních dodávek prací a staveb rozšířila firma EDIKT v polovině roku 1995 předmět své činnosti o práce v oblasti zabezpečovací a sdělovací techniky, telekomunikační techniky a montáže elektroinstalací. V lednu roku 1998 byla firma EDIKT s.r.o. transformována na akciovou společnost. V dubnu roku 2000 získala společnost certifikát potvrzující zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001/2000 zaručující kvalitu v oboru. V následujících letech byla firma EDIKT prověřena a shledána splňující požadavky norem ISO 14001/2004 a BS OHSAS 18001/2007. Všechny tyto normy tvoří ucelený integrovaný systém řízení organizace. Zavedením integrovaného systému firma sleduje systematické a trvalé zlepšování systému řízení kvality práce, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a hygieny práce při každodenní činnosti společnosti. Firma EDIKT a.s. je rovněž pověřena Národním bezpečnostním úřadem dle zák. č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. V současnosti se firma EDIKT a.s. orientuje především na kompletní dodávky dopravních a pozemních staveb. Další činností firmy jsou opravy, montáže a údržby zabezpečovacích a sdělovacích zařízení, zámečnické a kovářské práce.

V roce 2004 byla společnosti EDIKT a.s. zapsána do Seznamu kvalifikovaných dodavatelů spravovaného odborem veřejného investování Ministerstva pro místní rozvoj. Seznam kvalifikovaných dodavatelů je veden elektronicky, prostřednictvím informačního systému o veřejných zakázkách, který je přístupný na webových stránkách www.isvz.cz

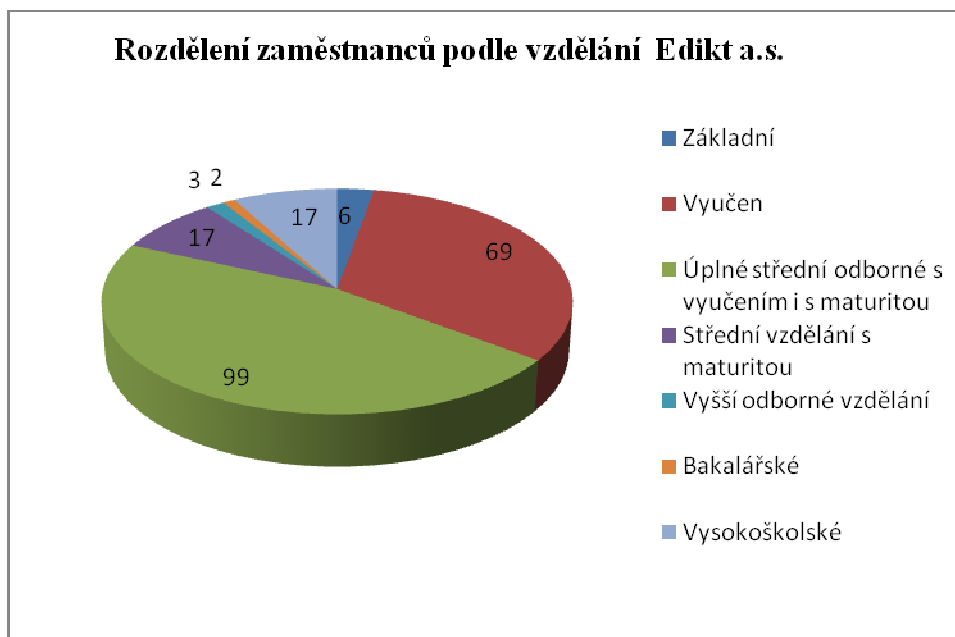
Základní identifikační údaje společnosti

Název společnosti:	EDIKT A. S.
Sídlo:	České Budějovice, Rudolfovska 461/95, PSČ 370 01
Identifikační číslo:	251 72 328
Právní forma:	akciová společnost
Den zápisu:	28. 1. 1998
Základní kapitál:	6.945.000,-- Kč
Splaceno:	100 %
Předmět podnikání:	Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Projektová činnosti ve výstavbě Opravy silničních vozidel Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob Provozování drážní dopravy

Organizační struktura společnosti

Společnost Edikt a.s. měla k 31. 12. 2008 celkem 174 zaměstnanců, z toho 102 dělníků a 72 technicko-hospodářských pracovníků a jejich počet neustále vzrůstá. Struktura společnosti byla v hospodářském roce 2008/2009 organizačně členěna na 3 útvary: výrobní oddělení, obchodní oddělení a ekonomické oddělení. Součástí výrobního oddělení byly 4 střediska, která tvořila samostatnou organizační složku: Středisko pozemních staveb, Středisko kolejových staveb, Středisko inženýrských staveb a Středisko pomocných provozů. V současné době má společnost 213 zaměstnanců. Podrobněji je organizační struktura uvedena v příloze č.1.

GRAF 1: ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE VZDĚLÁNÍ



Pramen: autorka

Zpráva o činnosti společnosti v hospodářském roce 2008/2009

Základní obchodní aktivity společnosti Edikt a.s. probíhaly v hospodářském roce 2008/2009 v následujících oblastech:

- dopravní stavby,
- pozemní stavby,
- elektroinstalace, sdělovací a zabezpečovací montáže.

Hospodářský rok 2008/09 byl pro společnosti Edikt nejúspěšnějším rokem v její historii, kdy se jí podařilo dosáhnout výkonů ve výši 1.185 mil. Kč, což představuje nárůst o 39,8 % oproti předcházejícímu hospodářskému roku. V tomto hospodářském roce bylo podáno 430 nabídek, z toho 102 nabídek bylo úspěšných.

Výnosy, náklady, hospodářský výsledek

V hospodářském roce 2008/2009 dosáhla společnost celkových výnosů ve výši 1.213 mil. Kč. Proti předchozímu roku se zvýšili o 328 mil.Kč, z toho prodej vlastních výrobků a služeb o 315 mil.Kč. Struktura tvorby zisku ve srovnání s předchozím hospodářským rokem byla následující:

TABULKA 4: STRUKTURA TVORBY ZISKU

Ukazatel	HR 08/09 (v mil.Kč)	HR 07/08 (v mil.Kč)
Spotřeba materiálu a energie	227884	140407
Služby	741919	552402
Osobní náklady	112067	68972
Odpisy	13284	10290
Ostatní provozní náklady	32585	31640
Finanční náklady	27502	15567
Mimořádné náklady	788	0
Náklady celkem	1156029	819278
Tržby za prodej vl.výrobků a služeb	1166305	851721
Změna stavu zásob	17194	-3863
Aktivace	1619	116
Ostatní provozní výnosy	7073	25678
Finanční výnosy	20270	11751
Mimořádné výnosy	970	0
Výnosy celkem	1213431	885403
Daň z příjmů	17553	14638
Disponibilní zisk	39849	51487

Pramen: autorka

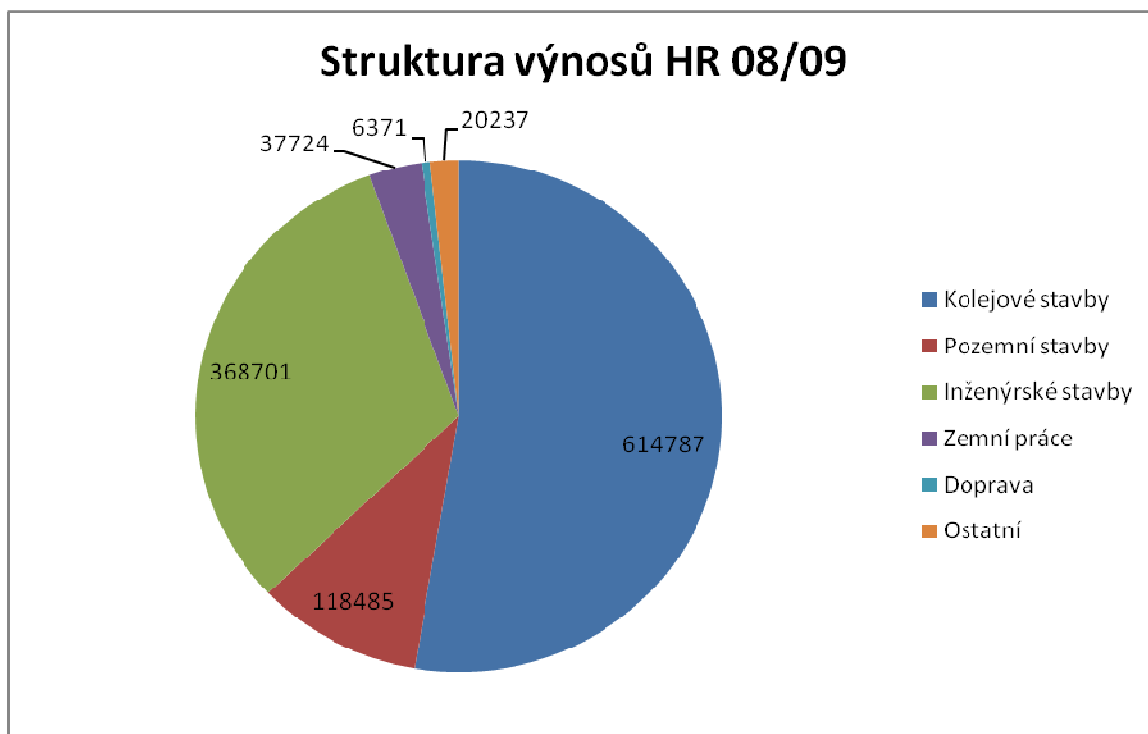
Společnosti se podařilo dosáhnout významného nárůstu tržeb téměř o 37 % oproti předešlému období. K nárůstu významně přispěly tržby za kolejové stavby, které se zvýšily o 58 %. Kolejové stavby mají také největší podíl na celkových tržbách téměř 53 %, následují inženýrské stavby s 31 % a pozemní stavby s 10 %. Struktura tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb byla v posledních letech následující:

TABULKA 5: STRUKTURA TRŽEB ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB

Druh	HR 08/09 (v mil.Kč)	HR 07/08 (v mil.Kč)	Index
Kolejové stavby	614787	389410	1,58
Pozemní stavby	118485	115546	1,03
Inženýrské stavby	368701	332830	1,11
Zemní práce	37724	0	
Doprava	6371	5496	1,16
Ostatní	20237	8439	2,4
Celkem	1166305	851721	1,37

Pramen: autorka

GRAF 2: STRUKTURA VÝNOSŮ HOSPODÁŘSKÝ ROK 2008/2009



Pramen: autorka

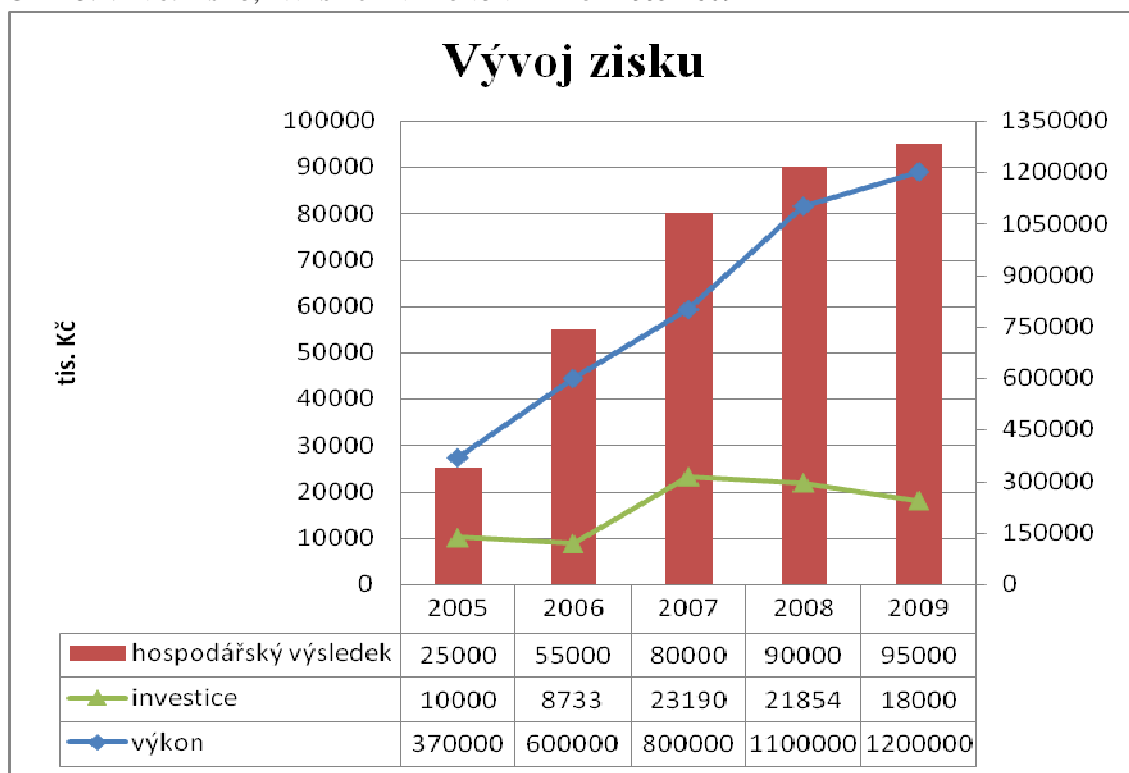
Vývoj zisku v letech 2005-2009

TABULKA 6: OBRAT A ZISK EDIKT A.S. (V TIS. KČ)

	2005	2006	2007	2008	2009
Výkon	370000	600000	800000	1100000	1200000
Hospodářský výsledek	25000	55000	80000	90000	95000
Investice	10000	8733	23190	21854	18000

Pramen: Ekonomické oddělení společnosti Edikt a.s., 2009

GRAF 3: VÝVOJ ZISKU, INVESTIC A VÝKONŮ V LETECH 2005-2009



Pramen: Ekonomické oddělení společnosti Edikt a.s., 2009

4. VÝSLEDKY ANALÝZ

4.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

4.1.1 STEP ANALÝZA

Cílem STEP analýzy je zjistit, které faktory z externího prostředí mají vliv na stavební společnost Edikt a.s., je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém se společnost nachází, pro identifikaci změn a trendů dějících se v okolí společnosti. Je důležitá pro stanovení toho, jak bude společnost na vzniklé změny a trendy reagovat. Analýza zahrnuje zkoumání těchto segmentů:

- sociálně-kulturní,
- technologický,
- ekonomický,
- politicko-právní.

Předmětem podnikání společnosti Edikt je projektová činnost ve výstavbě, opravy silničních vozidel, poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob, provozování drážní dopravy a provádění staveb. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku je tedy nutná znalost situace ve stavebnictví v celé České republice.

Společnost Edikt a.s. realizuje své zakázky po celé České republice, jejím relevantním trhem je tedy celé území České republiky.

4.1.1.1 Sociálně – kulturní segment

České stavebnictví se v současné době nachází ve fázi mírného zpomalení a to v důsledku finanční krize, která zasáhla ČR v roce 2009. Stavební společnosti jsou omezeny ve svém růstu zejména nedostatečnou poptávkou.

Zaměstnanost

Celkový průměrný počet zaměstnanců ve stavebnictví v České republice v roce 2008 mírně poklesl oproti roku 2007 z 162 600 zaměstnanců na 162 100 (o 0,31%). Největší pokles počtu zaměstnanců byl v Jihočeském kraji z původních 34 500 na 30 700 (o 11%), naopak největší nárůst počtu zaměstnanců v oboru stavebnictví byl ve Zlínském kraji z původních 27 500 zaměstnanců na 31 600 zaměstnanců (tj. o 14,9%).

Mzdy

Průměrná hrubá mzda ve stavebnictví v roce 2008 v ČR činila Kč 24 448,--. Ve srovnání s rokem 2007 je to nárůst zhruba o 11,54 %. Největší nárůst průměrné hrubé mzdy byl v Plzeňském kraji a to z Kč 17 012,-- na Kč 19 297,-- (tj. o 13,43%). Naopak nejmenší nárůst byl v Olomouckém kraji a to z Kč 16 906,-- na Kč 17 697,-- (tj. o 4,68%).

Produktivita

Dle ČSÚ je produktivita v resortu stavebnictví za rok 2008 2308,3 tis. Kč v běžných cenách, to je 5% vzestup měřený v běžných cenách a 0,6 % vzestup ve stálých cenách oproti roku 2007. Od roku 2009 se produktivita práce počítá ze základní stavební výroby. Na prvním místě v roce 2008 je hlavní město Praha, následována krajem Libereckým a Jihomoravským. Výkonnost firem sídlících v těchto krajích byla za poslední čtyři roky nad republikovým průměrem. Rozhodující roli zde hrají především společnosti: Pražská Skanska CZ, Metrostav, Eurovia CS, Syner. Firmy Eurovia CS, Metrostav a Skanska CZ mají produktivitu vyšší než je republikový průměr za rok 2008 (2,3 mil Kč na zaměstnance). Lépe jsou na tom však Viamont DSP (9,97 mil. Kč) a Syner (14,1 mil.Kč).

Pramen: Analýza vývoje stavebnictví ve 4.čtvrtletí 2008 a v roce 2008 [online] 2010 [cit. 2010-01-25] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta021609analyza09.doc>

4.1.1.2 Technologický segment

V oboru stavebnictví, dochází k neustálému vývoji technologií a materiálů pro stavbu. V oblasti pozemních komunikací je to například používání nových asfaltových směsí s lepšími fyzikálně mechanickými vlastnostmi na bázi polymerů. Modifikací pojiva polymery dochází ke zlepšení vlastností jak za nízkých, tak i vysokých teplot, jejich nevýhodou je však vyšší cena oproti

klasickému asfaltu. V oboru inženýrských staveb dochází k nahrazování běžné ocelové výztuže kompozitní (sklolaminátovou) výztuží. Při výstavbě nových staveb se klasicky používají nadále technologie stříkaného betonu, který je aplikován na konstrukci opatřenou běžnou betonářskou Kari sítí, kterou můžeme nahradit sklolaminátovou. Pomocí nových moderních postupů mohou projektanti lépe vyřešit dříve obtížně řešitelné problémy, prováděcí firmy s jejich pomocí mohou lépe využít moderní technologie, zvýší svou produktivitu a optimalizují náklady výstavby.

4.1.1.3 Ekonomický segment

Celková stavební produkce byla v prosinci roku 2008 reálně o 0,05% nižší (očištěná od sezónních vlivů). Meziročně klesla ve stálých cenách o 2,6 %. Stavební úřady vydaly 9104 stavebních povolení. Jejich počet meziročně vzrostl o 2,8%. 5459 povolení bylo pro nové stavby a 3645 povolení pro změny dokončených staveb. Orientační hodnota povolených staveb byla 26,0 mld. Kč a meziročně se snížila o 28,6 %. Novou výstavbou by měly vzniknout stavby v hodnotě 18,2 mld. Kč, změnou dokončených staveb vzniknou stavby v hodnotě 7,8 mld. Kč. Celkově se stavební produkce v roce 2008 zvýšila o 0,6%. Orientační hodnota povolených staveb byla 390,8 mld. Kč (růst o 9,3%).

V současné době se stavebnictví podílí zhruba 7 až 8 % na tvorbě HDP. Zaměstnává zhruba 9% osob pracujících v civilním sektoru (přibližně 450 tisíc osob). Multiplikační efekt stavebnictví na zaměstnanosti je definován koeficientem 3 až 5, což znamená, že jeden milion korun investovaný do stavebnictví generuje potřebu až čtyř pracovníků ve stavebnictví a v návazných činnostech v průmyslu, v projekci a v souvisejících činnostech.

Pramen: Analýza vývoje stavebnictví ve 4.čtvrtletí 2008 a v roce 2008 [online] 2010 [cit. 2010-01-25] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta021609analyza09.doc>

4.1.1.4 Politický segment

České stavebnictví příznivě ovlivnil vstup naší ekonomiky do EU a výrazný příliv zahraničního kapitál, rozšířil kapacitu stavebního trhu pro domácí firmy. Otevřenost stavebního trhu vyvolává tlak na zvyšování konkurenceschopnosti tuzemských stavebních firem, v oboru je silná

konkurence. Základním evropským předpisem v oblasti stavebnictví je směrnice Rady 89/106/EHS o stavebních výrobcích. Účelem směrnice je zajistit sjednocení základních požadavků kladených neveřejném zájmu na stavební výrobky a zajistit volný pohyb těchto výrobků v rámci Evropské unie i na území států Evropského hospodářského prostoru. Dalším předpisem, který výrazně ovlivňuje přidělování státních zakázek je zákon o veřejných zakázkách. Tento zákon č. 137/2006 Sb. upravuje v souladu s právem Evropských společenství druhy a postupy při zadávání veřejných zakázek, druhy zadávacích řízení, soutěž o návrh, dohled nad dodržováním tohoto zákona a též podmínky vedení, funkce seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů. Od 1. 1. 2010 nabyla účinnosti novela tohoto zákona.

Legislativa upravující podnikání:

- obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.,
- zákoník práce č. 262/2006 Sb.,
- zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb.,

Legislativa upravující podnikání ve stavebnictví:

- stavební zákon č. 183/2006 Sb.,
- zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.,
- zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti č. 309/2006 Sb.,
- zákon o posuzování vlivu na životní prostředí č. 100/2001 Sb.,
- zákon o ochraně ovzduší č. 86/2002 Sb.,
- zákon o vodách a o změně některých zákonů č. 254/2001 Sb.,
- zákon o chemických látkách a přípravcích č. 356/2003 Sb.,
- zákon o odpadech č. 185/2001 Sb.,
- zákon o ochraně veřejného zdraví v platném znění č. 258/2000 Sb..

4.1.2 ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ – PORTERŮV MODEL

Úkolem této analýzy je rozpoznat příležitosti a hrozby a definovat odpovídající strategie. Analýza konkurence v odvětví je často spojována s Michaellem Porterem a jeho modelem pěti sil, který zahrnuje tyto faktory:

- nově vstupující firmy,
- nebezpečí substitučních výrobků,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- soupeření stávajících konkurentů.

Nově vstupující firmy

Jedná se o nově vstupující firmy na trh a zajímají nás zejména otázky, zda existují či neexistují bariéry vstupu na trh, jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na tento nový trh, jaký je přístup k distribučním článkům. Noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví, chtějí získat podíl na trhu, jinak nepřežijí, snižují ostatním ziskový potenciál. Bariéra vstupu do odvětví je relativně vysoká, hlavně v prostředí, ve kterém se pohybuje společnost Edikt, i když hrozba potenciálních nových konkurentů zde je na místě, a to zejména z důvodu otevření našeho trhu zahraničním subjektům z EU. Ti mohou neomezeně vstupovat na náš trh, což bohužel opačně neplatí. 7 základních bariér vstupu do odvětví – množstevní rabat (pokud firma nakupuje ve velkém určitý materiál, získá slevu), tradice a dobré jméno (vybudované jméno na trhu), zvýšené náklady při přechodu k jinému dodavateli, nový výrobce či dodavatel musí vynaložit na své uvedení na trh, nerovný přístup k distribučním kanálům (nemá tradici, jméno), restriktivní státní politika – podpora nově vznikajících firem. V současné době nehrozí velký vstup nových českých konkurentů do tohoto odvětví v důsledku finanční krize a hledání úspor v již tak napjatém rozpočtu ČR.

Nebezpečí substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb představuje riziko, že si zákazník místo našeho výrobku či služby vybere jiný, který lépe uspokojí jeho potřeby. Můžeme této hrozbě ale čelit a to těmito činnostmi:

- snížením ceny výrobku tím, že budeme lépe kontrolovat jeho náklady, snížením relace cena/užitek současného výrobku,
- zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb,
- včasným předvídáním přání a požadavků zákazníků,
- vývojem nových výrobků, nabídkou nových služeb, které se výrazně liší od konkurenčních výrobků či služeb.

Hrozba substitučních výrobků a prací, které poskytuje společnost Edikt je velmi malá, jelikož její dopravní a pozemní stavitelství mají svou specifickou povahu, u níž je substituce možná jen minimálně.

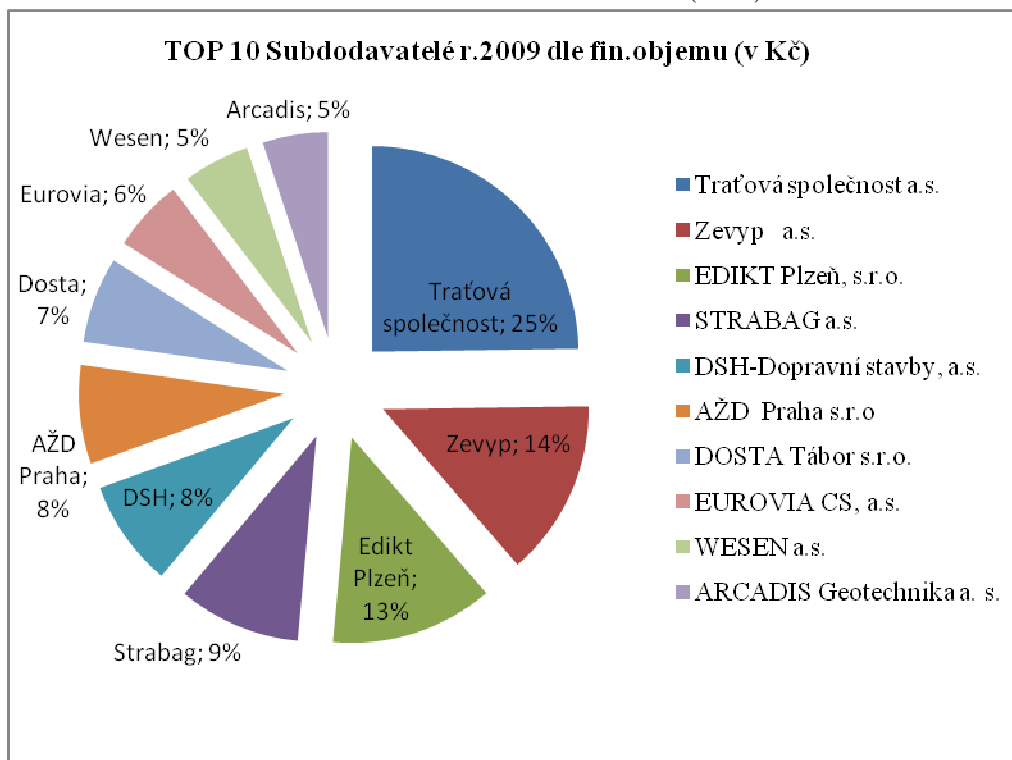
Vyjednávací síla odběratelů

Stavební trh je značně odlišný od trhu jiných komerčních produktů. Stavební zakázka je vyráběna pro konkrétního zákazníka, který má své požadavky na provedené dílo a své představy o tom, jak by měl finální produkt vypadat. Silní zákazníci tlačí na prodejní ceny, chtějí výrobky a služby za nižší ceny, chtějí vyšší kvalitu poskytovaných služeb. Hlavními zákazníky společnosti Edikt a.s. jsou státní organizace jako je Ředitelství silnic a dálnic, Stavby silnic a železnic, Statutární město České Budějovice, Jihočeský kraj a jiné. Ti kladou vysoké požadavky na provedená díla, na jejich kvalitu a cenu. V odvětví stavebnictví je vyjednávací síla odběratelů vysoká vzhledem k vysoké konkurenci na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Edikt a.s. při realizaci zakázek využívá velký okruh subdodavatelů. Patří mezi ně hlavně střední a velké podniky jako je například Traťová strojná společnost a.s., Zevyp a.s., Edikt Plzeň s.r.o., Strabag a.s., DSH-dopravní stavby a.s., AŽD Praha s.r.o, Dosta Tábor s.r.o. Pokud zvážím zaběhlé vazby mezi odběrateli a dodavateli, druhy zakázek a zaběhlý technologický systém zpracovávání stavebních zakázek, docházím k závěru, že nelze předpokládat výrazné změny z hlediska změny dodavatelů. Mohl by to ohrozit jen vývoj nových technologií výstavby, kdy s novými stavebními hmotami přijdou noví dodavatelé – a to je možné jen v dlouhodobém horizontu. Vyjednávací síla dodavatelů v oblasti pozemního a dopravního stavitelství je silná a stabilní.

GRAF 4: SUBDODAVATELÉ R. 2009 DLE FINANČNÍHO OBJEMU (V KČ)



Pramen: autorka

Soupeření stávajících konkurentů

Zde musíme posoudit, zda hodnocená firma je schopna snižovat ceny svých výrobků a služeb, zavést nové postupy výstavby, poskytovat nadstandardní služby. Pokud je tomu tak, tak její konkurenceschopnost na trhu stoupá. Konkurence v odvětví stavebnictví je v současné době vysoká (růst odvětví je pomalý), bariéry vstupu také vysoké (trh je nasycen), velké firmy se snaží potlačit malé. K cenové konkurenci v odvětví dochází – více velkých firem v odvětví, které usilují o přidělované zakázky velkého rozsahu. Konkurence v odvětví stavebnictví jinou než cenovou formou také probíhá – firmy se snaží o kratší mnohdy až nereálné termíny, nabízejí lepší servis atd. Dnes se zvyšuje konkurenční soupeření, mnohdy firmy jdou až na minimální cenu, jen aby vypisovanou zakázku skutečně dostaly.

4.1.3 ANALÝZA KONKURENTŮ

Pomocí této analýzy firma identifikuje přímé, nepřímé a potencionální konkurenty. Je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z konkurentů. Mezi hlavní konkurenty společnosti Edikt patří společnost Skanska a. s., Swietelsky stavební s.r.o., Strabag a.s., Viamont DSP a.s., Eurovia CS a.s.

Identifikace konkurentů

Skanska a. s.

Společnost Skanska a. s. je stavební a developerská skupina, která působí v České a Slovenské republice a je součástí světového koncernu Skanska a. s. se sídlem ve Švédsku. Jejím předmětem činnosti jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej vlastních bytových a komerčních projektů, správa majetku. Společnost Skanska a.s. je dále členěna na jednotlivé divize: pozemní stavitelství, silniční stavitelství, železniční stavitelství, betonové konstrukce, Skanska Reality, servis.

Jediným akcionářem Skanska CS, a.s., je společnost Skanska Kraft AB, jejímž stoprocentním vlastníkem je společnost Skanska AB. Skanska je tvořena skupinou firem, v jejímž čele stojí Skanska AB se sídlem ve Stockholmu.

Společnost Skanska a.s. dosáhla v roce 2008 provozního zisku ve výši 1 403 mil. Kč. Její zisk oproti roku 2007 klesl zhruba o 18,5 %. Tato společnost má hned několik výhod na domácím trhu: má vedoucí postavení na domácím trhu, využívá výhod celé skupiny jako je značka, zkušenosti zaměstnanců a má silné finanční zázemí, což jí umožňuje se pouštět i do finančně náročnějších projektů.

Mezi významné klienty této společnosti patří ČSOB, Letiště Praha, Ředitelství silnic a dálnic, Správa železniční a dopravní cesty. Společnost se zaměřuje na bytový a komerční development, na výstavbu dopravní infrastruktury, veřejná zařízení, inženýrské sítě, privátní sféru při realizaci administrativních, výrobních či obchodních prostor, dodávky pro energetický průmysl či ekologické stavitelství.

Působí ve zhruba šedesáti zemích světa, má 55 tisíc zaměstnanců a jejími hlavními trhy jsou Švédsko, USA, Velká Británie, Finsko, Norsko, Česká republika, Slovensko, Polsko a Latinská Amerika.

Holding Skanska CS je tvořen mateřskou společností Skanska CS, a.s., a jejími dceřinými společnostmi Skanska CZ a.s., Skanska DS a.s., Skanska Reality a.s. a Skanska Servis a.s. a jejími dceřinými společnostmi.

Jako referenční stavby lze uvést: úseky dálnic D1, D5, D8, D11 a D47, mimoúrovňová křižovatka Hlinky v Brně, železniční koridor Bratislava – Trnava, Nové spojení v Praze, nové ústředí ČSOB v Praze – Radlicích, Metro 4C II, pasivní dům – seminární centrum Hostětín, administrativní centrum Hradec Králové, administrativní budova Nordica v Ostravě, dálnice D1 Mořice – Kojetín, optimalizace trati Horní Dvořiště – České Budějovice.

TABULKA 7: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI SKANSKA A.S.

Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Obrat (mil.Kč)	27476	36500	35900	37607
Zisk před zdaněním (mil.Kč)	1745	1225	1700	1403
Vlastní jmění (mil.Kč)	6978	6776	6000	7705
Počet zaměstnanců	7043	7249	7110	6873

Pramen: Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30] Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

Swietelsky stavební s.r.o.

Firma Swietelsky stavební s.r.o. patří k velkým stavebním společnostem v ČR. Je součástí jednoho z největších rakouských stavebních koncernů. Na českém stavebním trhu působí od roku 1992, má sídlo v Českých Budějovicích a její činnost je zaměřena na poskytování komplexních stavebních služeb a to v oboru dopravních a inženýrských staveb, ve všech oborech pozemního stavitelství, společnost také vyrábí asfaltové směsi v plně automatizovaných výrobnách. Je součástí jednoho z největších rakouských stavebních koncernů.

Obory činnosti společnosti Swietelsky stavební s.r.o. jsou železniční stavby – novostavby i rekonstrukce železnic, výstavby tramvajových tratí a tratí metra, silniční stavby, podzemní stavby včetně ražení tunelů, pozemní a speciální stavby.

Vlastníkem společnosti je SWIETELSKY Baugesellschaft mbH Linz

Společnost je členěna na dvě divize: divizi Silničního a inženýrského stavitelství tvoří šest závodů a divizi Pozemního stavitelství pět závodů, které jsou dále členěny na oblasti.

Jako referenční stavby lze uvést: silnice I/34 Stráž nad Nežárkou, silnice I/34 Nová Ves – Božejov, most přes řeku Lužnici Bechyně – Zářečí, dálnice D3 – rozšíření silnice I/3 Stoklasná Lhota – Čekanice, D3 – konec mostu Čekanice až k obchvatu Tábora, D11 – Hradec Králové, atletický Stadion Míru v Táboře, bytové domy Stromovka v Českých Budějovicích, bytový dům Lesní brána Praha – Hodkovičky.

TABULKA 8: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI SWIETELSKY STAVEBNÍ S.R.O.

Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Obrat (mld.Kč)	2368	4148	3672	4360
Zisk před zdaněním (mil.Kč)	23	92	14	146
Vlastní jmění (mil.Kč)	349	400	427	498
Počet zaměstnanců	729	939	1122	1124

Pramen: Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30] Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

Strabag a.s.

Společnost Strabag a. s. je předním českým poskytovatelem služeb v oblastech dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. Spektrum výkonů v oblasti dopravních staveb zahrnuje výstavbu dálnic, silnic, zpevněných ploch, sportovišť a zařízení pro volný čas, zajišťovací a ochranné stavby, vedení a kanalizace, ekologické stavby, železniční stavby, výstavbu a rekonstrukce mostů, vodohospodářských staveb, výstavbu tunelů, letišť a zkušebních drah. V oblasti pozemního stavitelství provádí výstavbu komerčních a průmyslových objektů, bytovou a občanskou výstavbu. Její sídlo je v Praze. Společnost má několik odštěpných závodů: odštěpný závod Praha, odštěpný závod Brno, odštěpný závod Ostrava, odštěpný závod pozemní stavitelství Praha a Strabag a.s. odštěpný závod pozemní stavitelství České Budějovice. Spolupracuje s dalšími koncernovými společnostmi, podnikajícími na českém území. Disponuje také sítí obaloven, provozovaných pod značkou Bohemia asphalt a kamenolomů, provozovaných pod firmou Kamenolomy ČR s.r.o. Společnost Strabag je partnerem komunálních a krajských

zadavatelů, státu i soukromých investorů v oblasti dopravních, pozemních a inženýrských staveb.

Vlastníky společnosti jsou Bau Holding Beteiligungs AG, Rakousko, součást koncernu STRABAG SE.

Jako příklad staveb, které provedla společnost Strabag a.s. lze uvést: úseky dálnic D3, D8, D11, D47, mimoúrovňová křižovatka silnic R4 a I/20, stavba 514 vnějšího silničního okruhu kolem Prahy, úseky dálnice D47 a rychlostní komunikace R4, obchvat Karlových Varů. Obchodní centrum Palladium, areál Korunní dvůr Praha, administrativní budova Diamond Point Těšnov, obchodní domy Kika v Praze, v Plzni, v Brně, multifunkční centrum Bondy – Mladá Boleslav, výrobní areál Kuhn – České Budějovice, centrum Gemini – Praha, Arkády Pankrác – Praha. Železniční stavby – vlečka Kolín a vlečka pro průmyslovou zónu Kolín – Ovčáry, trať Cheb – Františkovy Lázně, vodárenský soubor Vinice Plzeň, kanalizace v Prachaticích, čistička odpadních vod ve Strunkovicích nad Blanicí.

TABULKA 9: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI STRABAG A.S.

Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Obrat (mil.Kč)	20531	22571	21845	17945
Zisk před zdaněním (mil.Kč)	589	994	265	206
Vlastní jmění (mil.Kč)	4344	5165	3828	4032
Počet zaměstnanců	2105	2239	2239	2445

Pramen: Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30] Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

Viamont DSP a.s.

Společnost Viamont DSP a.s. vznikla v roce 2001 vyčleněním stavebních kapacit mateřské společnosti Viamont a.s. s následným odprodejem 50% podílu společnosti Dálniční stavby Praha a.s., která je součástí mezinárodního koncernu Strabag. Výrobním programem společnosti je realizace dopravních, pozemních a průmyslových staveb se specializací na stavby železniční, kde se jako generální zhotovitel podílí na realizaci modernizace a optimalizace železničních koridorů v ČR. Také rozvíjí aktivity i v oblastech realizace mostních a umělých staveb, vodohospodářských staveb, inženýrských sítí, pozemních a průmyslových objektů.

Společnost je rozčleněna na několik samostatných výrobních divizí, významnou součástí je montážní základna v Chabařovicích s vlastním kolejištěm a portálovými jeřáby a kvalitně vybavená projekční a geodetická divize v Ústí nad Labem.

Vlastníkem společnosti je společnost Viamont a.s., Ústí nad Labem z 50% a Dálniční stavby Praha a.s. též z 50%.

Jako referenční stavby lze uvést: modernizace trati Veselí nad Lužnicí – Tábor, 1. část, úsek Doubí u Tábor – Tábor, průjezd železničním uzlem Ústí nad Labem, optimalizace trati Stánčice – Praha-Hostivař, elektrizace trati Letohrad – Lichkov st. Hranice, rekonstrukce železničního mostu Nymburka, modernizace žst. Sokolov, Průmyslová zóna Triangle Žatec, Kontejnerový terminál Lovosice, optimalizace trati České Velenice – Veselí nad Lužnicí.

TABULKA 10: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI VIAMONT DSP A.S.

Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Obrat (mil.Kč)	1037	2013	3487	4055
Zisk před zdaněním (mil.Kč)	52	119	263	331
Vlastní jmění (mil.Kč)	279	358	507	750
Počet zaměstnanců	194	237	275	350

Pramen: Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30] Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

Eurovia CS a.s.

Společnost Eurovia CS a.s. působí v oblasti dopravně-inženýrského stavitelství. Navazuje na dlouholetou tradici společnosti stavby silnic a železnic. Předmětem činnosti této společnosti jsou silniční a kolejové stavby, stavba mostů, sportovních areálů, revitalizace památkových center, budování čistíren odpadních vod nebo městských komunikací. Hlavním oborem činnosti společnosti Eurovia CS je výstavba a modernizace silniční a dálniční sítě v České republice. V roce 2008 činily práce na komunikacích 60% celkového objemu prací společnosti.

Stoprocentním vlastníkem Eurovia CS, a.s., je od roku 2006 francouzská společnost EUROVIA SA, která je součástí světového koncernu VINCI.

Skupina EUROVA CS těží z výkonnosti devatenácti regionálních závodů a šestnácti dceřiných společností a území České a Slovenské republiky, které jsou organizovány v pěti oblastech.

Jako referenční stavby lze uvést: silnice a dálnice: přeložka silnice I/14 Liberec – Kunratická, II. a III. etapa, výstavba komunikace Pobřežní III., 2. etapa, Praha, železniční a tramvajové tratě – probíhající stavba ŽSR, Žilina-Teplička, průjezd železničním uzlem Ústí nad Labem, prodloužení tramvajové trati do Radlic včetně smyčky, mosty – most přes řeku Malší v obci Roudné, železniční estakáda přes Masarykovo nádraží v Praze, další stavby – modernizace letiště Karlovy Vary – III. etapa, rekonstrukce skokanských můstků na Ještědu v Liberci.

TABULKA 11: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY EUROVIA CS A.S.

Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Obrat (v mil.Kč)	18937	19558	19310	23011
Zisk před zdaněním (mil.Kč)	1049	860	1164	1255
Vlastní kapitál (mil.Kč)	3781	3680	3542	3966
Počet zaměstnanců	3688	3563	3507	4264

Pramen: Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30] Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

Hodnocení konkurentů

V předchozí části analýzy jsem identifikovala 5 hlavních konkurentů společnosti Edikt a.s. Dle navrhovaného rastru hodnotím těchto pět konkurentů v níže uvedené tabulce, přičemž hodnocení je následující: 1- nejlepší, 2- nadprůměrný, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nejhorší (neohrožující).

TABULKA 12: RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ

Charakteristika	Konkurent				
	Skanska	Swietelsky	Strabag	Viamont	Eurovia
Jméno podniku	1	2	1	2	2
Odhad tržeb	1	3	1	4	2
Odhad podílu na trhu	1	3	1	3	2
Cenový výhoda	1	3	1	2	2
Kvalitativní výhoda	1	2	1	2	2
Technologická základna	1	2	1	2	1
Odbytová základna	2	3	2	2	2
Distribuční podmínky	2	2	1	3	2
Nákladová výhody	1	2	1	2	2
Pozice v rámci odvětví (současná)	1	2	1	3	2
Pozice v rámci odvětví (v př.roce)	1	2	1	3	2
Váženost konkurence (současná)	1	2	1	3	2
Váženost konkurence (v př.roce)	1	2	1	3	2

Pramen: autorka

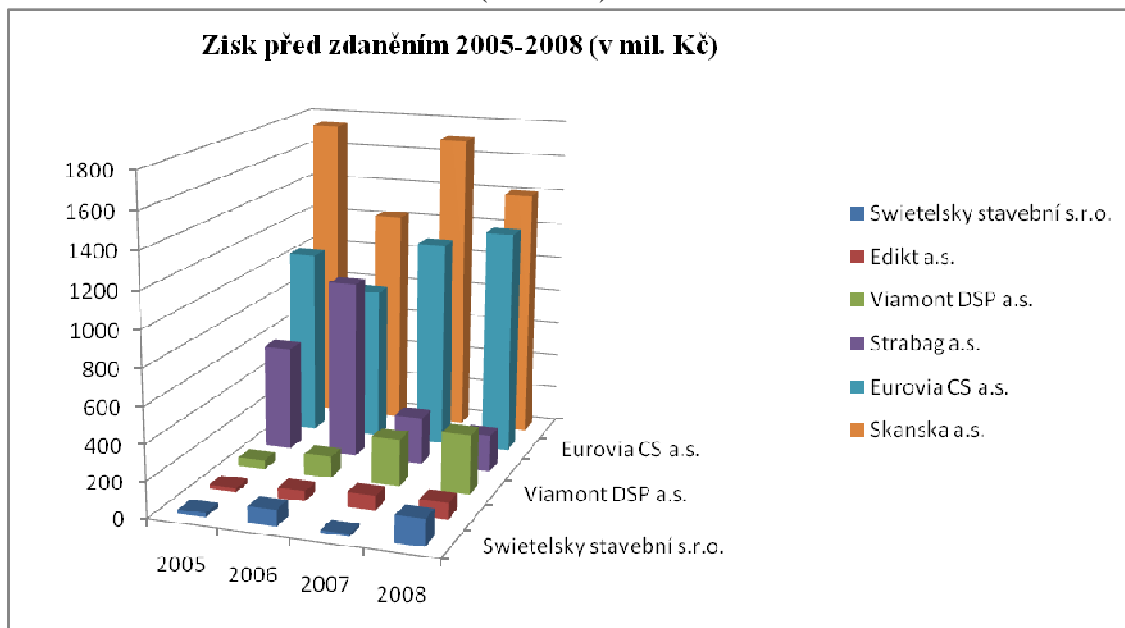
Z výše uvedené tabulky hodnocení konkurentů vyplývá, že nejsilnějším konkurentem pro společnost Edikt a.s. je jednoznačně společnost Strabag a.s., srovnatelně tak i společnost Skanska a.s. Tyto společnosti patří na stavebním trhu k nejsilnějším, největším a nejstabilnějším firmám. Jejich velikost a silná finanční základna jim dovoluje pouštět se do náročnějších projektů. Stojí za nimi jejich zahraniční mateřská společnost, která jim poskytuje silné finanční zázemí, model strategického řízení a know-how. V konkrétním výběrovém řízení jsou potom schopné nabídnout investorovi nižší cenu provedeného díla. I do budoucna lze očekávat, že se jejich pozice nezmění.

TABULKA 13: ZISK HLAVNÍCH KONKURENTŮ A SPOLEČNOSTI EDIKT A.S. 2005-2008

Název společnosti	Rok/zisk (v mil. Kč)			
	2005	2006	2007	2008
Edikt a.s.	25	55	80	90
Skanska a.s.	1745	1225	1700	1403
Swietelsky stavební s.r.o.	23	92	14	146
Strabag a.s.	589	994	265	206
Viamont DSP a.s.	52	119	263	331
Eurovia CS a.s.	1049	860	1164	1255

Pramen: Výroční zpráva společnosti Edikt a.s., Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30]. Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

GRAF 5: ZISK PŘED ZDANĚNÍM 2005-2008 (V MIL. Kč)



Pramen: Výroční zpráva společnosti Edikt a.s., Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30]. Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

4.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

4.2.1 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

Klíčové faktory úspěchu jsou faktory, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost posuzované společnosti v daném odvětví. Při této analýze zjišťujeme úroveň těchto pěti faktorů: lidské zdroje, technika, organizace a řízení, marketing, finanční situace.

Lidské zdroje

Společnost Edikt a.s. si je vědoma toho, že její zaměstnanci pro společnost klíčoví. Dbá o jejich neustálý rozvoj a zvyšování kvalifikace, a to zejména formou školení, kurzů a prohlubování kvalifikace. V dělnických profesích se jedná zejména o školení svářečů, vazačů, lešenářů, jeřábníků, školení řidičů, školení bezpečnosti práce. Pravidelnost těchto školení hlídá speciální pracovník – technik BOZP. V technickohospodářských profesích se zaměstnanci vzdělávají dle aktuálních potřeb společnosti – školení pro účetní, právníka a pracovníky obchodního oddělení. Dále společnost zajišťuje neustále proškolení pracovníků, kteří pracují s informačním systémem IIS Ekonom a RSV. Vývoj počtu zaměstnanců, jejich průměrných výdělků a produktivity práce uvádím v následující tabulce, z níž je patrná vzrůstající tendence počtu zaměstnanců, průměrného výdělku.

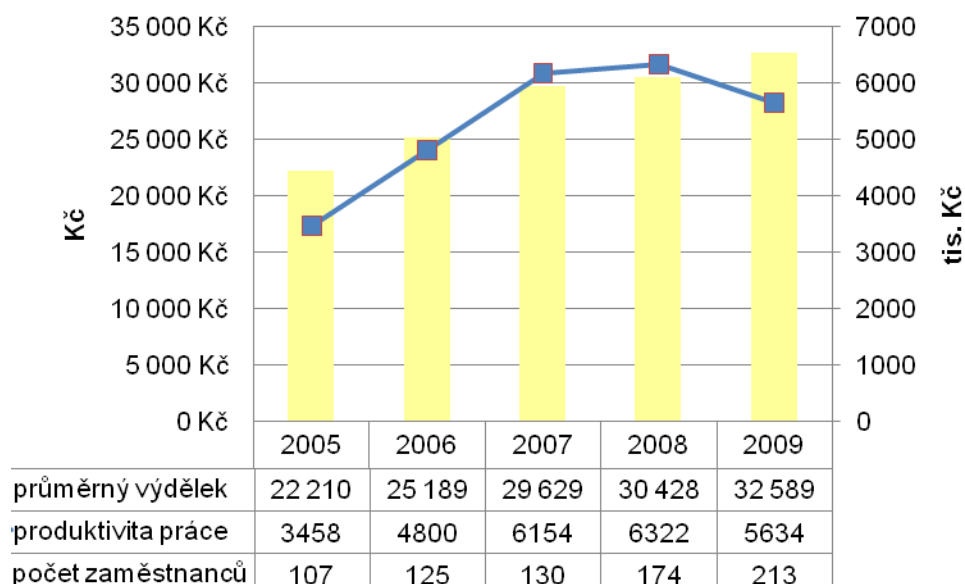
TABULKA 14: PRŮMĚRNÝ VÝDĚLEK, PRODUKTIVITA PRÁCE, MZDOVÉ NÁKLADY V ROCE 2005-2009

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Mzdové náklady (Kč)	28517	37634	33042	63533	83298
Počet zaměstnanců	107	125	130	174	213
Průměrný výdělek (Kč)	22210	25189	29629	30428	32589
Produktivita práce	3458	4800	6154	6322	5634
Výkony (Kč)	370000	600000	800000	1100000	1200000

Pramen: Ekonomické oddělení společnosti Edikt a.s., 2009

GRAF 6: VÝVOJ PRŮMĚRNÉHO VÝDĚLKU A PRODUKTIVITY PRÁCE

Vývoj průměrného výdělku a produktivity práce



Pramen: Ekonomické oddělení společnosti Edikt a.s., 2009

Technika

Technické vybavení společnosti Edikt je na velmi dobré úrovni, společnost se snaží o neustálou obnovu vozového parku, který již nyní čítá několik desítek vozů, dále pak má několik velkých strojů a zařízení pro zemní práce. Společnost má svou vlastní půjčovnu stavebního nářadí. Vzhledem k zaměření společnosti je nutná neustálá údržba a obnova nářadí a strojů, aby byla zaručena požadovaná kvalita prováděných prací, která je dána také systémem řízení jakosti podle norem ISO 9001/2000 zaručující kvalitu v oboru a normami ISO 14001/2004 a BS OHSAS 18001/2007.

Organizace a řízení

V současné době je organizační struktura podniku divizionální. Společnost má 4 divize a to: divize kolejových staveb, divize pozemních staveb, divize inženýrských staveb a divize nákup a služby. Podrobněji je organizační struktura znázorněna v příloze č.1. Smyslem organizování je mobilizovat zdroje tak, aby to přineslo co největší užitek zákazníkovi, již se na organizační strukturu nedíváme jen ze svého vnitřního hlediska. Organizační struktura tohoto podniku se

neustále obnovuje a vyvíjí a to zejména z důvodů toho, aby společnost Edikt a.s. snižovala své náklady, neměla nadbytečné pracovníky, dobře využívala vědecké poznatky a stávající výrobní programy.

Společnost Edikt a.s. patří mezi střední podnik, který je vlastněn akcionáři, ti pověřují vrcholové manažery (vrcholový management). Akcionáři volí představenstvo, které jmenovalo vrcholový management, ten po svém jmenování společnost řídí. Vlastníci této společnosti tak přejímají pouze kapitálové riziko, dochází k oddělení vlastnictví od řízení.

Marketing

Marketing je vlastně nauka o trhu, která umožňuje podniku hledat odbytový trh pro své výkony, trh aktivně ovlivňovat a systematicky o něj dbát. Zahrnuje mnoho činností a to zejména: průzkum potřeb zákazníků, aktivní ovlivňování potřeb, poznáním konkurence, rozhodováním o vývoji nových výrobků tyto potřeby uspokojující, volba distribuční cesty výrobku k zákazníkovi. Společnost Edikt a.s. se systematicky snaží o propagaci svých služeb a prezentaci svých činností. Snaží se poznávat přání a potřeby svých zákazníků a splnit je lépe než konkurent. Společnost Edikt a.s. podporuje zejména sportovní aktivity v místě sídla společnosti. Propagaci firmy uskutečňuje marketingové oddělení společnosti formou tištěných materiálů na seminářích konaných na odborných školeních. Společnost se též účastní různých soutěží týkajících se stavební činnosti jako je soutěž „Stavba roku“ nebo „Presta“. Cílenou reklamu též uskutečňuje „pouhým“ označením staveniště firemním logem a názvem společnosti. Cílem marketingu je zajistit podniku dlouhodobě odbyt jeho výrobků a služeb, a tím úspěšnost jeho činnosti založené na spokojenosti zákazníků.

Finanční situace

Finanční a ekonomickou situaci společnosti Edikt a.s. zjistíme pomocí finanční analýzy, která poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy. Výsledky pak slouží pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace – plánování peněžních příjmů a výdajů. Základem finanční analýzy jsou poměrové finanční ukazatele. Máme-li zhodnotit situaci podniku, musíme komplexně posoudit vybrané poměrové ukazatele. Rozborem rozvahy podniku zjistíme, z jakých zdrojů společnost financuje svá aktiva.

TABULKA 15: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI EDIKT A.S.

Ukazatel (v tis.Kč)	Rok		Index (v %)
	2008	2009	
Vlastní kapitál	199521	301793	51,26
Cizí kapitál	460342	433107	-5,92
Dlouhodobé závazky	65135	13188	-20,25
Krátkodobé závazky	335222	344905	2,89
Dlouhodobé úvěry	19570	14740	75,32
Krátkodobé úvěry	120000	121367	1,14
Dlouhodobý majetek	90468	91542	1,19
Oběžná aktiva	569336	643358	13

Pramen: autorka

Rok 2008

Podnik má v tomto roce vysoký podíl cizího kapitálu, podstupuje riskantnější podnikání, je v menší finanční stabilitě. Na druhé straně cizí kapitál je levnější než vlastní, jeho použití zvyšuje výkonnost podniku. V podniku je vysoký podíl oběžných aktiv nad krátkodobým cizím kapitálem, vzniká tedy čistý pracovní kapitál (krátkodobý cizí kapitál < oběžná aktiva = čistý pracovní kapitál). Dlouhodobým kapitálem je kryt i oběžný majetek – podnik je překapitalizován.

Rok 2009

Podnik výrazně zvýšil v roce 2009 vlastní kapitál a to o celých 51,26% oproti roku 2008. Cizí kapitál je stále vysoký, ale v tomto roce došlo k mírnému poklesu o 5,92% oproti roku 2008. Zkoumám i optimální míru zadluženosti, kdy je nutný optimální podíl cizího a vlastního kapitálu, kdy průměrné náklady celkového kapitálu jsou minimální – v tomto roce se stále pohybujeme nad horní hranicí, což není pozitivní pro firmu z důvodů růstu nákladů na dluhy i nákladů vlastního kapitálu, firma podstupuje zvýšené riziko vůči věřitelům i akcionářům, ale musíme brát ohled i na velikost a stabilitu zisku a na majetkovou strukturu podniku. Pokud budeme zkoumat optimální strukturu dluhů, musíme posuzovat, jednak optimální poměr krátkodobého a dlouhodobého kapitálu, tak i optimální poměr vlastních a cizích zdrojů, dlouhodobého a krátkodobého cizího kapitálu. Nekrytý dluh vzniká, pokud krátkodobý cizí kapitál převyšuje oběžný majetek, což se v tomto roce nestalo, nekrytý dluh nevznikl.

Zásady vhodné volby kapitálové struktury:

- **velikost a stabilita podnikového zisku** – čím vyšší stabilita zisku, tím větší množství cizího kapitálu si podnik může dovolit používat, přiměřených zadlužením lze zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu (finanční páka),
- **provozní páka** - vliv vyráběného množství na hrubý zisk, výroba s vyšším množstvím fixních nákladů je při větším množství výnosnější, než s vyšším množstvím variabilních nákladů,
- **stabilita tržeb** – nestálé rozkmitávají více účinky provozní páky,
- **majetková struktura podniku** – struktura by měla odpovídat likviditě aktiv, dlouhodobá aktiva by měla být kryta pouze vlastním nebo dlouhodobým cizím kapitálem,
- **finanční nezávislost podniku** – schopnost opatřit finanční prostředky v případě investiční příležitosti, doporučení – vnitřní vlastní (zisk), vnitřní cizí (stálá pasiva), vnější cizí (nové úvěry) a vnější vlastní (nové akcie)
- **stabilita rozdělování hospodářského výsledku.**

TABULKA 16: STRUKTURA AKTIV SPOLEČNOSTI EDIKT A.S. (V TIS. KČ)

Struktura aktiv v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Dlouhodobý majetek	635	1309	2326	90468	91542
Zásoby	4318	3814	20476	26440	38802
Pohledávky	95617	113869	320347	323076	320406
Finanční majetek	83276	122768	150164	219820	284150
Celkem	183846	241760	493313	659804	734900

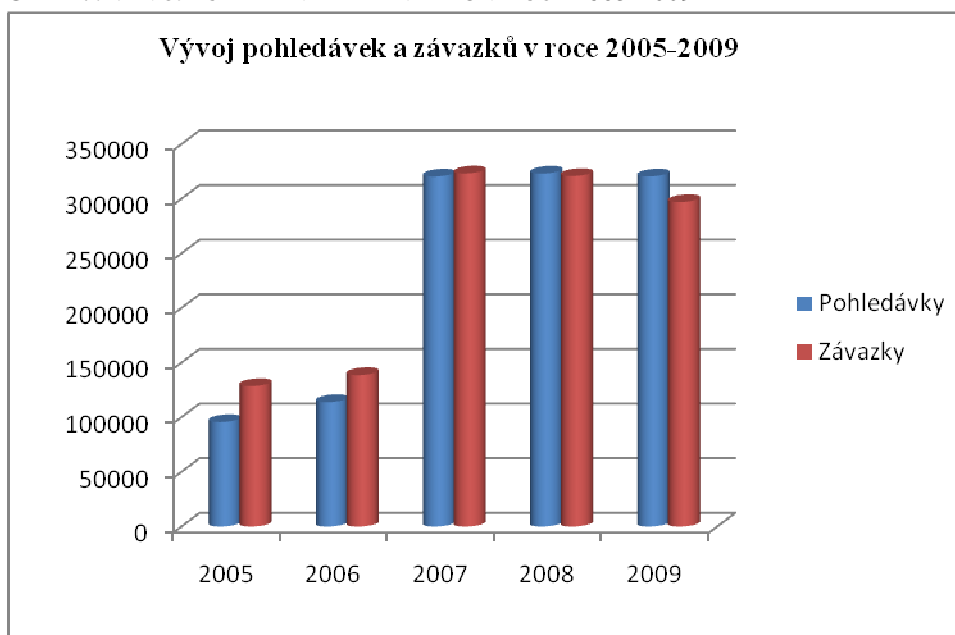
Pramen: autorka

TABULKA 17: STRUKTURA PASIV SPOLEČNOSTI EDIKT A.S. (V TIS. KČ)

Struktura pasiv v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Vlastní kapitál	78980	129403	212053	199521	301793
Závazky	128499	138609	323214	320772	297000
Bankovní úvěry	29841	32681	49191	139570	136107
Celkem	237320	300693	584458	659863	734900

Pramen: autorka

GRAF 7: VÝVOJ POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ V ROCE 2005-2009



Pramen: autorka

4.2.2 SWOT ANALÝZA

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Analýzy silných a slabých stránek je rozbohem současného stavu firmy, naopak analýza příležitostí a hrozeb je analýza budoucího vývoje firmy. Cílem podniku je maximalizovat silné stránky, uskutečnit příležitosti, eliminovat slabé stránky a případná ohrožení podniku.

Silné stránky (S)

1. kvalitní procesy a postupy
2. dobré povědomí mezi zákazníky
3. působnost po celé ČR
4. vysoká kvalita klíčových zaměstnanců
5. schopnost komplexního řešení
6. míra specializace
7. vysoká loajalita zaměstnanců
8. hrozba substitutů je nízká
9. hrozba vzniku nových stavebních společností je nízká vzhledem ke komplexnosti oboru

Slabé stránky (W)

1. slabší marketingové zkušenosti
2. vysoké náklady a nižší produktivita
3. nedostatečná efektivita
4. slabší informační toky
5. nízká propagace a reklama
6. náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat
7. nepředvídatelné působení klimatických vlivů
8. fluktuace pracovníků
9. vysoká citlivost na stav národního hospodářství
10. otevřenost stavebního trhu ČR zahraničním subjektům

Příležitosti (O)

1. oslovení nových zákaznických segmentů
2. outsourcing podnikových procesů
3. rozvoj nových distribučních cest
4. rozvoj a realizace developerských stavebních projektů
5. přísun peněz na projekty ze strukturálních fondů

Hrozby (T)

1. možný pokles objemu státních zakázek v případě politických a ekonomických změn
2. vstup zahraničních stavebních firem na náš trh
3. cenové strategie a války na trhu
4. vstup nových členů do EU a otevření trhu pro firmy těchto zemí

Pomocí metody párového srovnávání, tzv. Fullerova trojúhelníku jsou vypočítány váhy jednotlivých faktorů a stanoveno, které z faktorů jsou pro podnik klíčové.

SCHÉMA 1: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ SILNÝCH STRÁNEK

1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9
2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	
3	3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8	9		
4	4	4	4	4			
5	6	7	8	9			
5	5	5	5				
6	7	8	8				
6	6	6					
7	8	9					
7	7						
8	9						
8							
9							

Pramen: autorka

TABULKA 18: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ SILNÝCH STRÁNEK

číslo	četnost	váha	váha v %	pořadí
1	6	$6/36=0,167$	16,7	2
2	6	$6/36=0,167$	16,7	2
3	0	$0/36=0$	0	6
4	9	$9/36=0,25$	25	1
5	6	$6/36=0,167$	16,7	2
6	4	$4/36=0,111$	11,1	3
7	0	$0/36=0$	0	6
8	3	$3/36=0,083$	8,3	4
9	2	$2/36=0,055$	5,5	5
celkem	36	1	100	

Pramen: autorka

Nejsilnější stránkou společnosti Edikt a.s. je vysoká kvalita klíčových zaměstnanců, která je společností neustále doplňována formou školení a povinných kurzů pro dělnické profese, ale i pro technickohospodářské pracovníky. Ihned za ní je pro společnost nejdůležitější schopnost komplexního řešení, jelikož zaměření společnosti na obor stavebnictví toto bezpodmínečně vyžaduje. Dále jsou pak neméně důležité kvalitní procesy a postupy a dobré povědomí mezi zákazníky.

SCHÉMA 2: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	10	
3	3	3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8	9	10		
4	4	4	4	4	4			
5	6	7	8	8	10			
5	5	5	5	5				
6	7	8	9	10				
6	6	6	6					
7	8	9	10					
7	7	7						
8	9	10						
8	8							
9	10							
9								
10								

Pramen: autorka

TABULKA 19: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK

číslo	četnost	váha	váha v %	pořadí
1	2	2/45=0,044	4,4	5
2	7	7/45=0,156	15,6	2
3	3	3/45=0,067	6,7	4
4	0	0/45=0	0	7
5	1	1/45=0,022	2,2	6
6	7	7/45=0,156	15,6	2
7	8	8/45=0,177	17,7	1
8	7	7/45=0,156	15,6	2
9	5	5/45=0,111	11,1	3
10	5	5/45=0,111	11,1	3
celkem	45	1	100	

Pramen: autorka

Nej slabší stránkou společnosti Edikt a.s. je nepředvídatelné působení klimatických vlivů, což je v tomto případě zcela na místě, jelikož oborem podnikání této společnosti je právě stavebnictví, které je na klimatických vlivech zcela závislé. Následují vysoké náklady a nižší produktivita oproti minulému roku, na které zcela závisí výše zisku společnosti. Poté vysoká fluktuace a náročnost na kapitál a jeho obrat.

SCHÉMA 3: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

1	1	1	1
2	3	4	5
2	2	2	
3	4	5	
3	3		
4	5		
4			
5			

Pramen: autorka

TABULKA 20: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

číslo	četnost	váha	váha v %	pořadí
1	2	2/10=0,2	20	3
2	0	0/10=0	0	5
3	1	1/10=0,1	10	4
4	3	3/10=0,3	30	2
5	4	4/10=0,4	40	1
celkem	10	1	100	

Pramen: autorka

Jako nejlepší příležitostí do budoucna se pro společnost Edikt a.s. ukázal přísun peněz ze strukturálních fondů, což je samozřejmě vzhledem k tomu, že tato společnost se uchází zejména o zakázky vypisované státními úřady. Ihned za tímto následuje rozvoj a realizace developerských stavebních projektů, která je pro podnik též klíčová a to zejména do budoucna, neměla by spoléhat pouze na vypisované veřejné zakázky, ale měla by po vzoru velkých stavebních společností zvýšit svůj tržní podíl právě v tomto segmentu a snažit se získávat i zakázky ze soukromého sektoru a to zejména v oblasti bytové výstavby.

SCHÉMA 4: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ HROZEB

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

Pramen: autorka

TABULKA 21: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ HROZEB

číslo	četnost	váha	váha v %	pořadí
1	4	4/10=0,4	40	1
2	1	1/10=0,1	10	3
3	3	3/10=0,3	30	2
4	0	0/10=0	0	4
celkem	8	1	100	

Pramen: autorka

Zásadní hrozbou pro společnost je možný pokles objemu státních zakázek v případě politických a ekonomických změn, což je zcela pochopitelné, a to z důvodu již zmiňované podstatné závislosti na vypisování veřejných zakázek, tyto zakázky tvoří velký objem tržeb společnosti. Dále velkou hrozbou je též cenová strategie a války na trhu – je důležité za jakou cenu je schopna společnost splnit zakázku.

5. FORMULACE STRATEGIE

Na základě provedených analýz doporučujeme společnosti Edikt a.s. zpracovat dlouhodobou strategii a na základě této strategie stanovit krátkodobé cíle společnosti. Jako nejvýhodnější pro tuto společnost se jeví strategie proniknutí na trh, která má za cíl zvýšení podílu současných výrobků a služeb firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí. Strategie pronikání je zaměřena na efektivnější provádění dosavadních podnikatelských aktivit.

Strategii proniknutí na trh dále navrhujeme rozšířit o strategii rozvoje trhu, která si klade za cíl seznámení již existujícího výrobku či služby s novými trhy. V případě společnosti Edikt a. s. mám na mysli zejména vstup firmy na trh developerských projektů, výstavby nových rodinných domů. V současné době se objem zakázek od soukromých firem pohybuje cca v rozmezí 5-10% z celkového objemu zakázek společnosti Edikt a.s. Pokud vezmu v úvahu ostatní konkurenční podniky, jejichž celkový objem zakázek se skládá zhruba z 50% soukromých projektů a z 50% veřejných zakázek, je potřeba aby společnost Edikt a.s. tento podíl zvýšila a zajistila si tím větší tržní podíl na trhu soukromých zakázek a zisk nejen z veřejného sektoru.

Dále navrhujeme sestavit marketingový plán, ve kterém budou stanoveny 3-4 hlavní marketingové cíle, a to zejména:

- zvýšení tržního podílu na trhu soukromých zakázek,
- zvýšení produktivity práce,
- zvýšení účinnosti propagace,
- rozšíření forem podpory prodeje.

Je nutné, aby tyto cíle byly jasně formulovány, jednoznačně vymezeny jejich dimenze a byla prováděná jejich kontrola a vyhodnocení.

Z analýzy konkurence vyplývá, že největšími konkurenty pro společnost Edikt a. s. jsou dvě nadnárodní společnosti a to Skanska a.s. a Strabag a.s. Jejich mateřská společnost jim poskytuje model strategického řízení a know-how a silné finanční zázemí, úkolem pro společnost Edikt a.s. je přizpůsobit svou firemní strategii místním podmínkám a tím se snažit účinně konkurovat těmto nadnárodním společnostem. Je velmi důležité, aby společnost Edikt a.s. nadále sledovala svou konkurenci, její strategii, marketingové plány, technologii a inovace.

Společnost Edikt a.s. má také určité příležitosti a tím jsou například - oslovení nových zákaznických segmentů - investorů a jejich developerských projektů, orientace na výstavbu nových rodinných domů a bytů. Velkou příležitostí je také přísun peněz ze strukturálních fondů, které umožňují rychlejší obnovu infrastruktury, a tím i větší objem vypisovaných veřejných zakázek, o které se může společnost Edikt a.s. ve výběrovém řízení ucházet.

Zavedení těchto strategií bude mít i pozitivní dopad na ekonomické výsledky společnosti

- **vzrůst tržního podílu** na trhu soukromých zakázek zajistí společnosti:
 - a. další prostředky k rozvoji či rozšíření společnosti nebo rozšíření podnikatelské činnosti na související obory,
 - b. pronikání na další trhy, výhledově pronikání i na trhy zahraniční,
 - c. ekonomičnost - větší objem slouží jako prostředek k získání nákladové výhody,
 - d. růst prodejů ve stagnujícím odvětví – když odvětví neroste, lze dosáhnout růstu prodejů díky růstu tržního podílu,
 - e. reputace – komu se daří zvyšovat tržní podíl, ten má lepší pověst,
 - f. zvýšená vyjednávací síla – firmy s větším tržním podílem mají větší vyjednávací sílu s dodavateli a odběrateli.
- **zvýšená propagace** způsobí větší povědomí mezi současnými i potencionálními zákazníky,
- **zvýšená produktivita a kvalita práce** se projeví ve spokojenosti zákazníků, dobrých referencích a jejich následnému doporučení společnosti dalším klientům a dobré jméno mezi zákazníky dělá doslova divy.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit v jaké velké míře je společnost Edikt a.s. schopna být konkurenceschopná na trhu stavebnictví, k tomuto cíli byly využity metody strategického řízení a navrženy změny, které by její konkurenceschopnost mohly zvýšit.

V práci byly využity různé typy analýz a to jak analýz vnitřního, tak i vnějšího prostředí. Z vnějšího prostředí jsem využila STEP analýzy, analýzy konkurence a analýzy konkurentů.

STEP analýza, která slouží ke zjištění, jaké faktory z externího prostředí mají vliv na stavební společnost Edikt a.s. a zároveň je též pokladem pro SWOT analýzu. Zde byly zhodnoceny tyto segmenty: sociálně-kulturní, technologický, ekonomický, politicko-právní. V současné době mají největší dopad na společnost Edikt a.s. ekonomické a politicko-právní faktory, a to z důvodu zejména finanční krize a politických opatření, které vláda učinila díky vzniklé krizi – omezení výdajů na infrastrukturu a tím pádem omezení vypisování veřejných zakázek. Podstatný vliv má i otevření trhu zahraničními firmám po vstupu ČR do Evropské unie. Otevřenost stavebního trhu vyvolává tlak na zvyšování konkurenceschopnosti domácích firem.

Analýza konkurence v odvětví pomohla zjistit příležitosti, hrozby a definovat odpovídající strategii. Analýza zahrnuje tyto faktory: nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednavací vliv odběratelů, vyjednavací vliv dodavatelů, soupeření stávajících konkurentů. Hrozba potenciálních nových konkurentů existuje – došlo k otevření našeho trhu zahraničními subjekty z Evropské unie. Konkurence v odvětví stavebnictví je v současnosti vysoká – růst odvětví je pomalý, bariéry vstupu vysoké – trh je nasycen, velké firmy se snaží potlačit malé. Konkurence též probíhá jak cenovou, tak i necenovou formou. Necenová forma se týká především snahy ostatních firem o sjednávání nereálných termínů dokončení staveb, nabízení lepšího servisu atd. Cenová forma – některé firmy jdou až na minimální cenu za provedené dílo, jen aby vypisovanou zakázku dostaly.

V analýze konkurentů byly identifikovány hlavní konkurenti, mezi které patří zejména nadnárodní společnosti Skanska a.s., Strabag a.s., Swietelsky stavební s.r.o., dále pak Viamont DSP a.s., Eurovia CS a.s. Nejsilnějšími konkurenty jsou společnost Skanska a.s. a Strabag a.s., ti jsou pro společnost Edikt a.s. silnými konkurenty, jelikož jejich mateřská zahraniční společnost jim poskytuje silné finanční zázemí, model strategického řízení a know-how.

V konkrétním výběrovém řízení jsou potom schopné nabídnout investorovi nižší cenu provedného díla.

Analýza klíčových faktorů odhalila, které faktory jsou pro společnost klíčové. Analýza zahrnuje tyto faktory: lidské zdroje, technika, organizace a řízení, marketing a finanční situace. Podstatnými klíčovými faktory jsou lidské zdroje, jejich kvalifikace a kvalita práce, dále je to dobré technické vybavení, bez kterého se v tomto oboru pracovat nedá a jeho neustálé obnovování, neméně důležité je i silné finanční zázemí.

SWOT analýza odhalila silné, slabé stránky společnosti a poukázala na případné hrozby a příležitosti, které se firmě nabízí. Nejsilnější stránkou společnosti byla označena vysoká kvalita klíčových zaměstnanců, kteří jsou v stavebním oboru opravdovými odborníky. Jejich vysoká kvalita a vzdělání zaručuje dobré jméno společnosti a vysokou kvalitu provedného díla. Za nejslabší stránku lze naopak považovat působení klimatických vlivů, kterému se bohužel v tomto odvětví není možné vyhnout. Velkou příležitostí pro tuto společnost se stává přísun peněz ze strukturálních fondů EU, kdy je možné čerpat peníze z Evropské unie na velké projekty např. v infrastruktuře. Za velkou hrozbu bych označila pokles objemu státních zakázek na základě jednání vlády ČR.

V bakalářské práci byla navržena určitá strategie, která se jeví jako přínosná, nynější ekonomická a politická situace však může tuto navrhovanou strategii velmi ovlivnit. Dostáváme se do situace, kdy pro tuto firmu není ekonomicky přínosné ucházet se o zakázky v soukromém sektoru, jelikož došlo z pozice investora těchto zakázek ke zpřísnění podmínek a to zejména vlivem bank, které zpřísnily podmínky pro poskytování hypotečních úvěrů. Soukromý investor (družstva, realitní makléři, realitní kanceláře) vyžaduje 100 % kvalitu provedného díla a stále nižší cenu. Závěrem lze říci, že tato společnost je na svém trhu známou, uznávanou a stabilní společností, která se vyznačuje zejména kvalitně provedenou prací, provednou kvalifikovanými lidmi s výborným technickým vybavením. Je schopna se na trhu prosadit a být tak konkurenceschopná.

SUMMARY

The aim of this thesis was to evaluate the competitive strength of the Edikt, a.s. company in the Czech market. Edikt, a.s. is a building company focusing on comprehensive deliveries of traffic and civil engineering projects. Other activities of the company are repairs, installation and maintenance of security and communication devices, locksmith and blacksmith services. Methods of strategic management were used to achieve this objective and changes were suggested that could increase its competitive strength. Different types of analysis were used in work, namely both the analyses of internal and external environment. I have used the key success factors analysis and SWOT analysis to evaluate the internal environment and the STEP analysis, competitive strength analysis and the competitor analysis to evaluate the external environment. Based on the executed analysis it was then recommended to the Edikt, a.s. company to develop a long-term strategy and set short-term goals pursuant to this strategy. The strategy of expansion to the market completed by the market development strategy seems like the most profitable one. To a certain extent the decision to use this strategy might be influenced by the present political and economical situation in the Czech Republic. In the thesis I have come to the conclusion that the Edikt, a.s. company is a well-known reputable and stable company that is characterized by high quality work performed by qualified staff with excellent technical equipment. It is able to win recognition and therefore also compete in the market.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm s.r.o., 2008. 149 s. ISBN 978-80-214-3758-6
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Rubico, 2001. 629 s. ISBN: 80-85839-45-8
3. BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 276 s. ISBN 978-80-247-1535
4. HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1
5. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 797 s. ISBN 80-7226-220-3
6. KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3
7. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
8. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 229 s. ISBN 978-80-247-2432-4
9. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 623 s. ISBN 80-85605-12-0
10. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 394 s. ISBN 80-85605-11-2
11. PŘIBILOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. 91 s. ISBN 80-7169-536-X
12. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 159 s. ISBN 80-7169-813X
13. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit Praha, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9
14. Vliv tržeb a zisku na tržní pozici [online] 2009-10-15 [cit. 2010-01-30]. Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

15. Analýza vývoje stavebnictví ve 4. Čtvrtletí 2008 a v roce 2008 [online] 2010 [cit. 2010-01-25]. Dostupný z http://stavitel.ihned.cz/c4-10067840-38639110-G00000_d-vliv-trzeb-a-zisku-na-trzni-pozici

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: ČLENĚNÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....	13
TABULKA 2: RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ	23
TABULKA 3: JEDNOTLIVÉ FAKTORY VE SWOT MATICI.....	27
TABULKA 4: STRUKTURA TVORBY ZISKU	34
TABULKA 5: STRUKTURA TRŽEB ZA PRODEJ VLAST.VÝROBKŮ A SLUŽEB.....	35
TABULKA 6: OBRAT A ZISK EDIKT A.S. (V TIS. KČ).....	36
TABULKA 7: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI SKANSKA A.S.....	45
TABULKA 8: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SWIETELSKY STAVEBNÍ S.R.O.....	46
TABULKA 9: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI STRABAG A.S.....	47
TABULKA 10: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI VIAMONT DSP A.S.....	48
TABULKA 11: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY EUROVIA CS A.S.	49
TABULKA 12: RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ	50
TABULKA 13: ZISK HLAVNÍCH KONKURENTŮ A SPOL. EDIKT A.S. 2005-2008	51
TABULKA 14: PRŮM.VÝDĚLEK, PRODUK. PRÁCE, MZD.NÁKLADY V R. 2005-2009	52
TABULKA 15: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI EDIKT A.S.....	55
TABULKA 16: STRUKTURA AKTIV SPOLEČNOSTI EDIKT A.S. (V TIS. KČ).....	56
TABULKA 17: STRUKTURA PASIV SPOLEČNOSTI EDIKT A.S. (V TIS. KČ).....	57
TABULKA 18: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ SILNÝCH STRÁNEK.....	60
TABULKA 19: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK.....	61
TABULKA 20: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ	62
TABULKA 21: VÝSLEDEK PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ HROZEB	63

SEZNAM GRAFICKÝCH PŘÍLOH

GRAF 1: ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE VZDĚLÁNÍ	33
GRAF 2: STRUKTURA VÝNOSŮ HOSPODÁŘSKÝ ROK 2008/2009	35
GRAF 3: VÝVOJ ZISKU, INVESTIC A VÝKONŮ V LETECH 2005-2009	36
GRAF 4: SUBDODAVATELÉ R. 2009 DLE FINANČNÍHO OBJEMU (V KČ).....	43
GRAF 5: ZISK PŘED ZDANĚNÍM 2005-2008 (V MIL. KČ).....	51
GRAF 6: VÝVOJ PRŮMĚRNÉHO VÝDĚLKU A PRODUKTIVITY PRÁCE.....	53
GRAF 7: VÝVOJ POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ V ROCE 2005-2009	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	17
OBRÁZEK 2: SWOT MATICE	27

SEZNAM SCHÉMAT

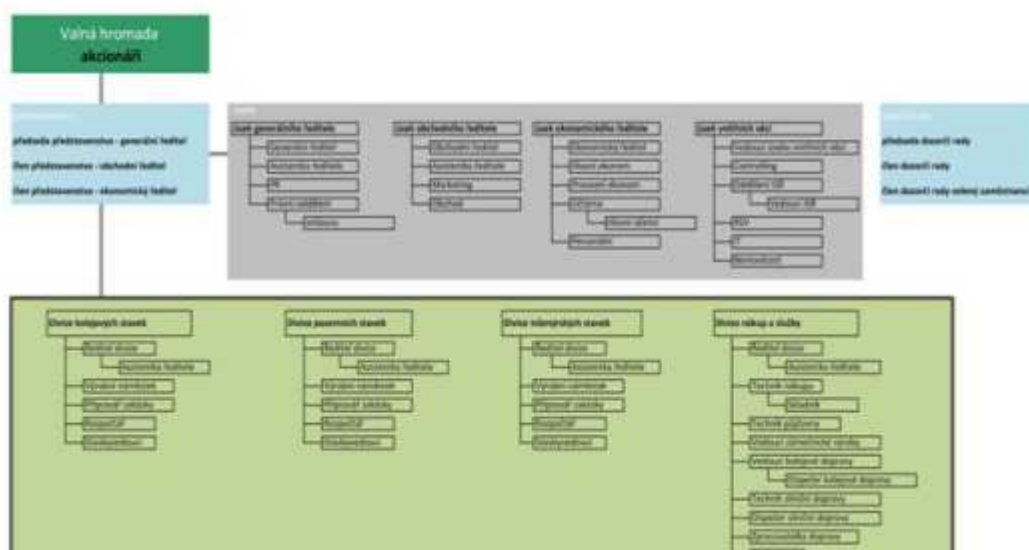
SCHÉMA 1: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROV. SILNÝCH STRÁNEK.....	59
SCHÉMA 2: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROV. SLABÝCH STRÁNEK.....	61
SCHÉMA 3: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROV. PŘÍLEŽITOSTÍ	62
SCHÉMA 4: FULLERŮV TROJÚHELNÍK – PÁROVÉ SROV. HROZEB	63

OSTATNÍ PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1	766
PŘÍLOHA Č. 2	777

PŘÍLOHA Č. 1 Organigram společnosti Edikt a.s.

EDIKT a. s.
organizační struktura 2010



PŘÍLOHA Č. 2
Oprava fasády ZŠ Mirovice-divize pozemní stavby



Stavba Yamaha Písek-divize pozemní stavby



Rekonstrukce trati Česká Kubice-divize kolejových staveb



Oprava železniční trati Trocnov-divize kolejových staveb



Most Mirodice-Třebkov-divize inženýrské stavby



Propustka Stříbrné Hory-divize inženýrské stavby



Vlastní zámečnická výroba-divize nákup a prodej



Vlastní zámečnická výroba-divize nákup a prodej

