

Obsah

1 Úvod	3
2 Cíl a metodika práce	4
2.1 Cíl práce	4
2.2 Metodika práce.....	5
3 Teoretická část	6
3.1 Mezinárodní podnikání	6
3.2 Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání.....	7
3.2.1 Politické a právní prostředí	7
3.2.2 Ekonomické prostředí	8
3.2.3 Sociální a kulturní prostředí	8
3.2.4 Technologické prostředí.....	8
3.3 Formy vstupu na zahraniční trh.....	9
3.3.1 Vývozní a dovozní operace	10
3.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	20
3.4 Segmentace mezinárodních trhů	23
3.4.1 Geografická segmentace	23
3.4.2 Demografická segmentace	24
3.4.3 Psychografická segmentace	24
3.5 Proces segmentace	25
3.5.1 Segmentační kritéria.....	25
3.5.2 Výběr cílového trhu.....	27
3.5.3 Segmentační strategie.....	27
3.6 Konkurenceschopnost	28
4 Praktická část	30
4.1 Profil společnosti JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s.....	30
4.1.1 Základní charakteristika společnosti	31
4.2 Situační analýza firmy.....	37
4.2.1 Zákazníci společnosti Jihospol, a. s.	37
4.2.2 Konkurence společnosti Jihospol, a. s.....	37
4.2.3 Trh českého stavebnictví.....	39
4.3 Analýza konkurenceschopnosti společnosti Jihospol, a. s.	44

4.3.1 SWOT analýza	44
4.3.2 Porterův model pěti sil	49
4.3.3 STEP analýza firmy Jihospol, a. s.....	51
4.4 STEP analýza sousedních zemí.....	54
4.4.1 Spolková republika Německo	54
4.4.2 Slovenská republika	59
4.4.3 Polsko.....	61
4.4.4 Rakousko.....	64
4.5 Výběr vhodné lokality působení na mezinárodním trhu pro firmu Jihospol, a. s.	68
4.6 Formy vstupu firmy Jihospol, a. s. na zahraniční trh	70
4.7 Návrhy a doporučení.....	72
5 Závěr	74
6 Summary	76
7 Seznam použité literatury	77
8 Seznam tabulek a grafů	80
9 Přílohy	81

1 Úvod

Rozhodnutí firmy vstoupit na zahraniční trh patří k jednomu z nejdůležitějších faktorů expanze firmy. Důvodů, proč firmy vstupují na zahraniční trh, se nabízí několik. Firmy začínají exportovat, aby zvětšily rozsah svého trhu, udržely nebo rozšířily rozsah výroby, zvýšily svůj zisk, odlišily odbytiště pro své produkty, zvětšily efektivnost své výroby a další. Vstup na zahraniční trh je spojen s větší znalostí obchodního prostředí, rozdílnou legislativou, jazykovými bariérami a dalšími překážkami. Pokud firma rozhodne o tom, že expanze do zahraničí je reálná a efektivní a přitom případná rizika tohoto kroku jsou pro ni akceptovatelná, musí vybrat vhodný zahraniční trh. Výběr je podložen výzkumem trhu. Pro firmu je důležité rozhodnutí, jakým způsobem chce proniknout na zahraniční trh. Firma má možnost si zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trh, a to vzhledem ke svým předpokladům a dispozicím. Konečný výběr ovlivňuje mnoho faktorů: potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí a další.

Proces sjednocování Evropy, tj. vstup České republiky do Evropské unie, přinesl vytvoření velkého jednotného trhu bez vnitřních bariér pro evropské firmy a nové potenciální možnosti nalezení nových odbytišť. Procesy globalizace a internacionalizace se staly významnými faktory rozvoje mezinárodního podnikání a tím i rozvoje mezinárodního marketingu. V současné době rostoucí globalizace a pokračující ekonomické integrace v rámci Evropy má mezinárodní obchod stále větší postavení.

Zahraniční trhy nabízí spoustu možností pro růst firmy, avšak představují i různá rizika, která by se neměla podcenit. Pro podnik, který expanduje na zahraniční trh, je velmi důležité, aby věděl, kde se v současnosti nachází a kam směřují jeho cíle a jakým způsobem tyto cíle budou dosaženy. Dále musí získat informace o postavení konkurence, potřebách a zájmech zákazníků, vlastnostech dodavatelů a vývoji okolního prostředí firmy. Na základě rozboru uvedených faktorů firma zjistí, jakou pozici zaujímá podnik v současnosti a kam by měly směřovat jeho podnikatelské aktivity v budoucnosti.

V mnoha případech je cílem tuzemských firem proniknout na zahraniční trh. Zapojení do zahraničních obchodních vztahů souvisí s růstem ekonomické vyspělosti. Pokud se firmě podaří úspěšně rozšířit trh, vzroste i ekonomika výroby, čímž se zvýší zisk firmy.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat návrh nejvhodnější formy vstupu na mezinárodní trh pro firmu JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s., a zároveň vybrat lokalitu vstupu firmy na mezinárodní trh. Práce spočívá v provedení analýzy podnikatelských příležitostí v oblasti stavebnictví na území Evropské unie, posouzení bariér vstupu na tyto trhy a nalezení optimální strategie pro firmu JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s. Většina českých podniků si uvědomuje nutnost rozvoje mezinárodních aktivit a má zájem prodávat své výrobky a služby na zahraničních trzích. Vstupem ČR do Evropské unie se pro mnohé české podnikatelské subjekty naskytly velké příležitosti, neboť se jim otevřel obrovský trh s dynamickým podnikatelským prostředím a stabilním dobře fungujícím právním i institucionálním rámcem. Současně se však jedná o trh vysoce konkurenční a uspějí na něm pouze firmy, které mají promyšlenou dlouhodobou strategii a jsou schopné se přizpůsobit náročným podmínkám a moderním trendům.

Dílčím cílem bakalářské práce je čtenáře seznámit s formami vstupu na mezinárodní trh, popsat faktory ovlivňující výběr strategie vstupu na mezinárodní trh, srovnání jednotlivých lokalit, vytyčení jejich předností a uvedení nejvhodnější lokality působení pro společnost JIHOSPOL, Jihočeská stavební a obchodní společnost, a. s. a v neposlední řadě také definování návrhu strategie pro další rozvoj společnosti. Podniky při vstupu na mezinárodní trh obvykle vycházejí z jedné ze tří základních strategií. Jde o vývozní marketing, globální marketing a o interkulturální marketing.

V práci jsou stanoveny následující hypotézy. Pro společnost JIHOSPOL, Jihočeská stavební a obchodní společnost, a. s. je pravděpodobně nejvhodnější formou vstupu na zahraniční trhy strategie vývozního marketingu. Strategie je realizována podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Důvodem pro realizaci koncepce vývozního marketingu je, že potřeby zákazníků v odvětví stavebnictví nejsou v zemích EU

výrazně diferencované. Druhá hypotéza tvrdí, že nejvhodnější lokalitu pro působení společnosti JIHOSPOL, Jihočeská stavební a obchodní společnost, a. s. na mezinárodním trhu představují sousední země České republiky. Důvodem pro tvrzení jsou předpokládané nízké dopravní náklady, malá jazyková bariéra a kulturní stejnorodost.

2.2 Metodika práce

Při vypracování bakalářské práce budou použity následující metody postupu. Jako první bude věnována pozornost studiu teoretických východisek, které budou získány z dostupné odborné literatury a dalších možných zdrojů. Metoda bude sloužit k seznámení s formami vstupu na mezinárodní trh.

Následně bude nutné provést situační analýzu firmy JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s., která umožnila spolupráci v rámci bakalářské práce a poskytla informace nezbytné pro její zpracování. V průběhu situační analýzy dojde ke zkoumání vnitřní situace podniku (vhodnost organizační struktury, úroveň marketingového systému, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu) a ke zkoumání postavení podniku v daném prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy a jejich velikost, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu). Analýza se uskuteční ve třech časových horizontech: dosavadní vývoj, současný stav a odhad možného budoucího vývoje.

Další použitou metodou bude analýza příležitostí a ohrožení vybrané firmy na zahraničním trhu. Metodou budou zmíněny prvky makroprostředí (demograficko-ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, ekologické) a prvky mikroprostředí (zákazníci, konkurenti, distribuční síť, dodavatelé). Jedním z předpokladů úspěchu podniku, co se průzkumu vnějšího prostředí týče, je rozpoznání nové příležitosti. Podnik, kromě vyhledávání nových příležitostí, musí pozorně sledovat i vývoj vnějšího prostředí, které s sebou může přinést možnost výskytu ohrožení.

Dále bude provedena komparace výsledků a určena nejvhodnější lokalita působení na mezinárodním trhu.

3 Teoretická část

3.1 Mezinárodní podnikání

Celosvětový proces internacionalizace a globalizace se stal významným faktorem rozvoje mezinárodního podnikání.

Současné pojetí mezinárodního podnikání, které je uplatňováno asi od poloviny 90. let, klade hlavní důraz na strategický přístup, který vychází z nutnosti poznání a respektování vnějšího prostředí (ekonomického, politického, právního, technologického i sociálně-kulturního) i specifík každé firmy. V 90. letech došlo ve světové ekonomice k celé řadě změn (otevření trhů střední a východní Evropy, snadnější přístup na trhy řady asijských zemí, rozvoj moderních komunikačních technologií, nových přepravních a logistických systémů atp.), které umožnily prudký rozvoj mezinárodního podnikání nejen v oblasti výroby, ale i v oblasti mezinárodních podnikatelských aktivit distribučních firem a firem, které podnikají v oblasti služeb (Machková, 2006).

Globalizace dala **mezinárodnímu podnikání** nový rozměr. Odstranění většiny významných překážek pro mezinárodní podnikání poskytlo možnost oslovovat zákazníky na celém světě podnikům, které nově vstoupily na zahraniční trhy a vyostřily tak mezinárodní konkurenci. Jedná se zejména o podnikatelské subjekty ze zemí střední a východní Evropy, asijských zemí i Latinské Ameriky. Globalizace vyžaduje nové přístupy k mezinárodnímu podnikání a mění zaběhnuté stereotypy.

Internacionalizace se stala významným faktorem rozvoje mezinárodního podnikání, a tudíž i rozvoje mezinárodního marketingu. Vzhledem k poměrně snadnému přenosu výrobních aktivit do nákladově příznivých lokací i stále se zvyšující schopnosti podniků z méně vyspělých zemí vyrábět konkurenceschopné výrobky, rozhoduje často o úspěchu na mezinárodních trzích, kromě technologické vyspělosti a inovační schopnosti, vhodná marketingová strategie. Strategický přístup k mezinárodnímu marketingu jednoznačně zlepšuje ekonomické výsledky podniků a posiluje jejich mezinárodní konkurenceschopnost.

Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu v mnoha směrech. Konkurenční výhoda může spočívat např. v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence anebo v úzké specializaci firmy (Machková, 2007).

3.2 Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického (Machková, 2006).

Nejčastější metodou pro analýzu makroprostředí firmy je tzv. STEP (PEST) analýza. Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj makroprostředí podniku, kdy zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase.

Základním úkolem STEP analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, jaké změny by v těchto oblastech mohly nastat. Tyto změny mohou mít obrovský vliv na konkurenční pozici podniku na trhu a signalizují tedy potenciální potřebu změny strategie. Upozorňují podnik na příležitosti a varují před riziky (Veber, 2000).

3.2.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jako formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin atp. (Machková, 2006).

Jedná se o antimonopolní opatření, zákony, na ochranu životního prostředí, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, sociální politika a stabilita vlády (Veber, 2000).

3.2.2 Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány např. hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika a politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj (Machková, 2006).

Tyto faktory souvisejí zejména s tokem peněz, služeb, zboží, informací a energie. Mezi tyto faktory patří trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti a disponibilita a cena energií (Veber, 2000).

3.2.3 Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti (Machková, 2006).

Jde o faktory, které souvisejí se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. Může to být demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva a přístup k práci (Veber, 2000).

3.2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí ovlivňuje do značné míry marketingové strategie všech mezinárodně podnikajících firem a přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají např. následující údaje: výdaje na výzkum a vývoj, výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích,

počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu atp. (Machková, 2006).

Jsou to faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know – how. Jedná se o vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií a vládní přístup k výzkumu a vývoji (Veber, 2000).

3.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další (Machková, 2006).

Při realizaci mezinárodních aktivit podniky obvykle vycházejí z jedné ze tří základních strategií. Jedná se o vývozní marketing (Export Marketing), globální marketing (Global Marketing) a o interkulturální marketing (Intercultural Marketing).

Koncepci vývozního marketingu převážně využívají české podniky, které nemají velké kapitálové zdroje. Podstatou vývozního marketingu je snaha podniku adaptovat obchodní politiku na podmínky jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Pro podniky, které využívají exportní marketing, je obvyklá orientace na geograficky blízké trhy a často se tyto podniky zaměřují pouze na jeden trh. Jednostranná závislost je však riskantní, protože v případě hospodářského poklesu na exportním trhu dochází k ohrožení existence firmy (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Koncepci globálního marketingu využívají některé transnacionální společnosti. Globální koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích.

Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých homogenních segmentů (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Koncepce globálního marketingu umožňuje firmám uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncepce se úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobků, u spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo u nealkoholických nápojů. Globální strategii používají velké multinacionální firmy, které využívají trendu ke sdílení společných hodnot, a tudíž možnosti oslovovat velké skupiny spotřebitelů na celém světě (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Ke koncepci interkulturálního marketingu je směřováno díky modernímu trendu. Firma je již ve fázi výzkumu a vývoje nových výrobků počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky. Jedná se o maximální využívání standardizovaných postupů, které jsou v nezbytně nutné míře adaptovány na místní podmínky (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Firma, která využívá interkulturální marketing, zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v oblastech výrokové politiky, značkové politiky, cenové politiky a komunikační politiky (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

3.3.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a musí se přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategií. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrokovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě je třeba vložit značné prostředky do komunikační politiky.

Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodně-politických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a na efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám (Machková, 2006).

Vývozní a dovozní operace jsou tou nejjednodušší formou, jak uplatnit své výrobky na zahraničních trzích. Vývozce musí často přizpůsobit exportní strategii zvláštnostem a vyspělosti trhu, na kterém hodlá realizovat své výrobky. Volba strategie záleží na celé řadě faktorů, jakými jsou například obchodně-politické podmínky, ekonomické a právní prostředí, charakter výrobku, výběr obchodního partnera či efektivnost. Při vývozu mohou firmy využít řadu distribučních metod a spolupracovat s různými subjekty (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám. Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Hlavní nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií (Machková, 2006).

Hlavními výhodami použití nepřímého exportu jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu (rizik politických, inkasních, kurzových, transferových či rizika změny poptávky) a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Nevýhodami jsou zejména ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích.

Určitý problém mohou pro české podniky představovat tzv. šedé vývozy a paralelní dovozy. Jde o vývozy a dovozy bez souhlasu výrobce, které mohou negativním způsobem ovlivňovat realizaci mezinárodní marketingové strategie a poškozovat dobré jméno podniku (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Smlouvy o výhradním prodeji

Smlouva o výhradním prodeji – dodavatel se zavazuje, že v určité oblasti nebude dodávat zboží jiné osobě než odběrateli – výhradnímu prodejci (Tichá, 2007).

Smlouvou o výhradním prodeji se zavazuje dodavatel, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli. Není-li smlouva sjednána písemně nebo není-li v ní určena oblast nebo druhy zboží, na něž se smlouva vztahuje, je neplatná.

Dodavatel nesmí po dobu platnosti smlouvy dodávat stanovené zboží přímo ani nepřímo nikomu jinému ve vyhrazené oblasti než odběrateli, popřípadě osobám, kterým to smlouva dovoluje. Smlouva nezbavuje práva dodavatele provádět propagaci a průzkum trhu ve vyhrazené oblasti.

Není-li ve smlouvě stanoveno, na jakou dobu se uzavírá, zaniká smlouva po uplynutí jednoho roku po jejím uzavření. Vyplývá-li ze smlouvy, že ji strany zamýšlely uzavřít na dobu neurčitou a nesmluvily výpovědní lhůtu, může ji kterákoli ze stran ukončit výpovědí, jež nabývá účinnosti ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž výpověď byla doručena druhé straně.

Nedodržel-li odběratel časové rozvržení odběru zboží předpokládané ve smlouvě nebo odebíral zboží, jež je předmětem smlouvy o výhradním prodeji, od jiného dodavatele, ačkoliv mu toto právo nebylo ve smlouvě přiznáno, může dodavatel od smlouvy odstoupit, nemá však nárok na náhradu škody.

Dodává-li dodavatel v rozporu se smlouvou jiným odběratelům, může odběratel odstoupit od smlouvy (Zákon č. 513/1991 Sb.).

Ve smlouvě o výhradním prodeji se dodavatel – vývozce zavazuje, že v dotyčném teritoriu bude určené zboží dodávat výhradně smluvnímu partnerovi, který ale nemusí být konečným odběratelem (spotřebitelem) tohoto zboží.

Tento smluvní partner může být dvojího charakteru. Může to být importér, tj. subjekt, který výhradně dotyčné zboží do určeného teritoria dováží a tam je dodává (prodává) jednotlivým distributorům. Druhou možností je, že smluvním partnerem je distributor, kterému dodavatel – vývozce zboží dodává přímo a tento je prodává končným odběratelům. Partner ze smlouvy o výhradním prodeji vždy jedná vlastním jménem a na vlastní účet a jeho zisk tvoří obchodní marže, tj. rozdíl mezi cenou, za kterou nakupuje a za kterou prodává (Janatka, 2004).

Obchodní zastoupení

Podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a dále také o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Ve **smlouvě o zprostředkování** jde o ujednání, obvykle o jednorázové zprostředkování, jež se užívá k zajištění uzavření jedné určité smlouvy, jednoho obchodního případu. Povinností zprostředkovatele je vyvíjet takovou činnost, která má vést k uzavření kupní smlouvy mezi prodávajícím – vývozcem a kupujícím či smlouvy o dílo mezi dodavatelem, prodejcem a kupujícím. Za tuto činnost se zavazuje prodávající zaplatit zprostředkovateli v případě uzavření kupní smlouvy a její realizace smlouvenou provizi. Provize se zásadně platí z netto ceny, tj. z ceny po odečtení obchodních nákladů prodávajícího inkasované ceny. Provize je obvykle splatná po inkasu celé kupní ceny, anebo se platí po částech v souladu se splácením kupní ceny kupujícím prodávajícímu (Janatka, 2004).

Obchodní zastoupení – obchodní zástupce sám neuzavírá kupní smlouvy, zajišťuje příležitosti k uzavření kupní smlouvy (Tichá, 2007).

Smlouva o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet (Zákon č. 513/1991 Sb.).

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv (dále jen "obchody") nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Obchodním zástupcem nemůže být:

- a) osoba, která může jako orgán zavazovat právnickou osobu,
- b) společník či člen podle zákona zmocněný zavazovat ostatní společníky nebo členy,
- c) likvidátor nebo insolvenční správce.

Smlouva o obchodním zastoupení musí mít písemnou formu (Zákon č. 513/1991 Sb.).

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je **výhradní obchodní zastoupení**. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen ve stanovené územní oblasti pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

Smlouva mandátní

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplaty určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli a má řadu shodných rysů se smlouvou komisionářskou. Rozdíl spočívá především v tom, že mandatář jedná jménem mandanta. Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídit, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů, nebo určitou praktickou činností. Pokud není ve smlouvě uvedeno něco jiného, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek či nikoliv (Machková, 2006).

Komisionářská smlouva

Komisionář zařizuje vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, komitent se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Komisionář se zavazuje přímo uzavřít konkrétní smlouvu. Prodává přitom za ceny určené komitentem. Komisionář je odměněn na základě odměn stanovené v komisionářské smlouvě (Tichá, 2007).

Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu (Machková, 2006).

Piggybacking

Spolupráce více firem stejného oboru v oblasti vývozu, velká firma dává k dispozici menším firmám za úplatu své zahraniční distribuční kanály (Tichá, 2007).

„Piggy Back“ je formou spolupráce v obchodní oblasti, při které velká firma, která má v zahraničí vybudované distribuční kanály, dá za úplatu tyto kanály k dispozici firmám, které nemají dostatečné zdroje na to, aby vyvážely samy (Lacina, Kala, 2003).

Pro velké firmy může být piggyback nevýhodný v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem). Pro malé firmy může být nevýhodou tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují

distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu (Machková, 2006).

Přímý vývoz

Čisté přímé exporty se obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků.

Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků. Přímé vývozy jsou realizovány na základě kupních smluv (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

U přímé obchodní metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu (Machková, 2006).

3.3.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení (management contracts), a dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zúšlechťovací operace anebo výrobní kooperace (Machková, 2006).

Licence

Licenční smlouva se vztahuje k předmětům průmyslového vlastnictví. Poskytovatel opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu na vymezeném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví. Nabyvatel poskytuje poskytovateli určitou odměnu nebo jinou majetkovou hodnotu.

Příkladem je know – how chráněné patentem, technické i obchodní know – how, chráněný vzor, copyright, apod. (Tichá, 2007).

Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nemotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k užití nemotného statku jinou osobou. Účastníky právního vztahu vzniklého z udělení licence označujeme jako poskytovatele- majitele výlučného práva – a nabyvatele. Poskytovatel tedy právo uděluje a nabyvatel toto právo přijímá.

Licenční smlouvou se poskytuje jen právo k využívání nemotného statku nebo nakládání s ním, jejím účelem není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření.

V případě **výlučné licence** se zavazuje, že pro dané území neposkytne licenci na daný výrobek nikomu jinému a že ji tam nebude ani sám využívat, i když někdy si strany smluví, že ji tam využívat může.

Z **nevýlučné licence tzv. jednoduché licence** vzniká nabyvateli právo na užití předmětu licence k výrobě či prodeji, ale poskytovatel může nemotný statek na daném území sám využívat a poskytovat licenci dalším osobám.

V **čisté licenční smlouvě** jsou řešeny pouze otázky využití nemotného statku. Je-li naopak předmětem smlouvy další nemotný statek, například vedle vynálezu chráněného patentem nebo know-how i ochranná známka, jde o tzv. smíšenou sdruženou licenci.

Křížovou licenci rozumíme takový případ, kdy za postoupení licenčních práv není poskytováno finanční nebo majetkové protiplnění, ale také licence.

Licence na ochrannou známku je obvykle udělována současně s licenci patentovou nebo licenci na know-how.

Poměrně málo častá je **tzv. nucená licence**. Nevyužívá-li majitel patentu svůj vynález na daném území bez řádných důvodů, může patentovaný úřad nařídít udělení tzv. nucené licence.

Sublicenci rozumíme právo nabyvatele poskytnout práva udělená poskytovatelem dalším osobám (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Franchising

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží, služby nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy, nebo jeho ochrannou známku, nebo servisní známku a nebo jiná práva z průmyslového anebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora (Česká asociace franchisingu, 2008).

Franšíza – smluvní vztah. Poskytovatel franšízy umožňuje příjemci používat při vedení podniku např. logo, obchodní značku, výrobkovou řadu. Nabyvatel se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele (Tichá, 2007).

Smlouva o řízení

Smlouva o řízení je zvláštní smluvní typ, který užívají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na dobu určitou, na smluvním základě.

Odměnou může být určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

Předmětem smlouvy může být řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb (např. hotelů) nebo poradenské služby. Jedná se o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí.

Smlouvy o řízení se využívají např. při řízení podniků v rozvojových zemích (při dodávkách investičních celků na klíč) a v některých případech byly použity i v zemích střední a východní Evropy v období transformace (Machková, 2006).

Smlouva o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů. Obvykle uzavřená na dobu určitou (Tichá, 2007).

Zušlecht'ovací operace

Podstatou zušlecht'ovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, případně do konečné podoby hotového výrobku. Z právního hlediska je zušlecht'ovací operace obvykle posuzována jako smlouva o dílo.

Zušlecht'ovací operace jsou motivovány nižšími náklady na přepracování v zahraničí. Jde zejména o nižší náklady mzdové, ale i další – energetické, surovinové, materiálové, náklady na obaly, nižší režijní náklady apod. (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

Aktivním zušlecht'ovacím stykem se obvykle rozumí vývoz levné práce ve mzdě na zakázku, tedy formou subdodávek. Využívá se při ní levná pracovní síla. Dovoz materiálu do země bývá povolen k tzv. “aktivnímu zušlechtění” na základě celního záznamu bezcelně. Po zušlechtění je materiál znovu vyvezen.

V případě **pasivního zušlecht'ovacího styku** jde rovněž o subdodávky pro zahraniční firmy podle příkazů zadavatelské firmy, která se snaží vyrábět v zahraničí kvůli nižším nákladům. Do méně vyspělých zemí se dodávají suroviny a polotovary v režimu tzv. Dočasného vývozu (“pasivní zušlechtění”), což umožňuje daňově zatížit pouze hodnotu přidanou zpracováním v zahraničí (Lacina, Kala, 2003).

Mezinárodní výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Spolupráce může probíhat na různých úrovních. Kromě čistě výrobní kooperace může být spolupráce zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování různých služeb.

Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou a její obsah a forma záleží na dohodě mezi smluvními partnery (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

3.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy se mohou realizovat v různých formách. Jsou velmi časté u velkých finančně silných firem, které mají dostatek kapitálových zdrojů. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh musí vycházet z dlouhodobé firemní strategie a musí být podloženo celou řadou analýz. Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfolio investice (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice (účelem jsou dlouhodobé ekonomické vztahy).

Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků (tzv. investic na zelené louce), formou společného podnikání a strategických aliancí.

Pro české podniky není forma kapitálového vstupu na zahraniční trhy obvyklá. České podniky nejsou příliš kapitálově silné, a proto se v převážné míře zaměřují na investice, které slouží k podpoře obchodní činnosti, a to například ve formě poboček, značkových prodejen nebo reprezentačních kanceláří (Machková, Černohlávková, Sato, 2003).

Zahraniční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atp. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. Jedná se např. o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury (Machková, 2006).

Takeover

Může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence (Machková, 2006).

Akvizice (převzetí – takeover) představuje převzetí podniků na základě koupě a prodeje a může mít charakter přátelského i nepřátelského převzetí (Synek, 2007).

Fúze (merger)

Může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splývající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt.

V oblasti mezinárodního podnikání je možné identifikovat tři základní typy fúzí. Hlavním cílem horizontálních fúzí, při kterých se spojují podniky ze stejného oboru podnikání, jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu. Vertikální fúze mají za cíl posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli. Obvyklým cílem konglomerátních fúzí, při kterých se spojují firmy z různých oborů, je diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik (Machková, 2006).

Fúze představuje dohodu podnikatelů o splynutí jejich podniků (merger) v jediný podnik. Splynutím buď všechny podniky zanikají a vzniká nový podnik, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou. Podle obchodního práva se za fúzi považuje i dohoda, jíž jeden podnikatel nabude právní nebo faktickou možnost vykonávat kontrolu nad jiným podnikem nebo jeho části (Synek, 2007).

Investice na zelené louce (green field investment)

Jsou nově založené a nově postavené podniky. Investice na zelené louce mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst (Machková, 2006).

Greenfield investment (investice na zelené louce), kde je charakteristickým rysem výstavba nových závodů a výrobních prostor, vysoký počáteční příliv investic, vytváření nových pracovních míst (Ministerstvo průmyslu a obchodu) (www.mpo.cz).

Společné podnikání (joint venture)

Tato skupina podniků je představována právníckými osobami s hospodářskou činností, které mají sídlo na českém území, pokud se na jejich založení nebo po tomto založení na jejich podnikání podílí zahraniční účastník. Ve smyslu platných českých právních úprav je za podnik se zahraniční majetkovou účastí považován i takový podnik, který zakládá nebo se na jeho podnikání výlučně podílí zahraniční účastník (Synek, 2007).

Rozhodnutí o společném podnikání může vyplynout buď z vůle obou partnerů, nebo z předpisů v zemi podnikání, neboť v některých zemích je velikost kapitálového podílu zahraničních subjektů zákonem omezena a spoluúčast tuzemského subjektu, která je procentuálně vyjádřena, je povinná.

Výhodou společného podnikání je skutečnost, že si partneři mohou poskytnout finanční prostředky, mohou mít dobré znalosti a informace o místním trhu a jeho pravidlech.

Nevýhody mohou tkvět v potenciálních neshodách v oblasti strategie, taktiky, řízení. Mohou nastat problémy se vzájemnou kontrolou, důvěrou, komunikací a další (Lacina, Kala, 2003)

3.4 Segmentace mezinárodních trhů

Krokem k tomu, abychom pochopili své zákazníky, resp. průmyslové trhy, je přesný popis toho, kdo jsou, co chtějí a kde jsou. Naši zákazníci se pochopitelně nalézají na globálním trhu a to ne sami: jednak je na něm bezpočet typů zákazníků, ale hlavně – bezpočet konkurenčních podniků, produktů, nabídek a možností, jak mohou zákazníci uspokojit svá přání, potřeby a zájmy.

Správná segmentace zákazníků je základem pro úspěšné plánování a určování vhodných marketingových a obchodních strategií a postupů. Její nepochopení, resp. špatně provedená segmentace (určení cílových skupin) zákazníků, bývají častou příčinou neúspěchu podnikatelských záměrů, tím spíše pohybujeme-li se na neznámých mezinárodních trzích. Na trhu existují různé skupiny všech typů zákazníků, z nich každá musí být marketingovými pracovníky oslokována zcela jinak a jinými prostředky. Segmentace trhu pak znamená popis všech těchto jednotlivých homogenních skupin zákazníků na trhu, které se liší typem (potenciální, loajální, klíčoví zákazníci, partneři, obhájci atd.), potřebami (teenageři, senioři, mladé rodiny s dětmi atp.), zájmy, chováním atp. (Havlíček, Kašík, 2008).

Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, upíní sílu i nákupní zvyklosti a preference. Podnik se tedy nemůže zaměřit na trh celosvětový, ale musí se zaměřit na ty podmnožiny trhu (segmenty), na kterých má největší naději uspět (Machková, 2006).

3.4.1 Geografická segmentace

Vychází a definuje se podle národních hranic jednotlivých zemí (ČR, Maďarsko, Německo, apod.) nebo regionů (EU, Střední východ, Dálný východ, Afrika apod.), případně podnebí. Geografickou segmentaci se rozumí i zmíněné rozdělení trhů na pět klíčových globálních obchodních teritorií – USA, EU, Indie, Čína, Japonsko, Rusko (Havlíček, Kašík, 2008).

Geografická segmentace znamená členění trhu na skupiny spotřebitelů, kteří pocházejí ze stejného geografického místa. Území mohou být velice rozsáhlá (např. Několik zemí nebo kontinentů) nebo velice malá (např. Městská čtvrť) (Hesková, 2003).

3.4.2 Demografická segmentace

Demografickou segmentaci rozumíme rozdělení podle věkových skupin obyvatelstva, pohlaví, vzdělání, náboženství nebo etnické příslušnosti a národnosti. Národnost jako segmentační kritérium používá mnoho výrobců – diferencuje média a zákaznické zvyklosti dané národními tradicemi. Jiným způsobem může být segmentace na základě jazyka. V EU se ale například hovoří více než dvaceti jazyky (nepočítaje dialekty), a v Indii sice oficiálně dvěma jazyky, ale desítkami naprosto rozdílných dialektů atd. Výhodou tohoto přístupu je možnost komunikačních kampaní v určitém jazyce a její rozšíření na celou jazykově shodnou oblast (Havlíček, Kašík, 2008).

Demografická segmentace znamená, že členění trhu probíhá podle statistiky obyvatelstva. Tyto statistické údaje – získané hlavně ze sčítání lidu – zahrnují věk, pohlaví, příjem domácností a příjem na osobu, velikost rodiny a její strukturu, zaměstnání, úroveň vzdělání, národnost, typ bydlení a další (Hesková, 2003).

3.4.3 Psychografická segmentace

K pochopení specifik a složitosti tohoto faktoru může posloužit segmentace na bázi životních stylů. V zahraničí se nejčastěji používá tzv. VALS segmentace nebo tzv. EUROPANEL.

Kulturní segmentace jako součást segmentace psychografické rozlišuje mezi severními – explicitními a jižními – implicitními kulturami. Explicitní kultury mají svá jasná pravidla, která všichni znají a sdílejí. Implicitní kultury jsou pro nezasvěcené záhadou.

V EU lze definovat několik kulturně odlišných skupin:

- Velká Británie a Irsko,
- střední a severní část Francie, jižní Belgie, střední a západní Německo a Lucembursko,
- Španělsko a Portugalsko,
- jižní Německo, severní Itálie, jihovýchodní Francie a Rakousko, Slovinsko,
- Řecko a jižní Itálie, Kypr, Malta,

- Dánsko, severní Německo, Holandsko, severní Belgie, Švýcarsko, Island, Švédsko, Norsko, Finsko, Estonsko,
- Česko, Slovensko, jižní část Polska, Maďarsko,
- severní část Polska, Litva, Lotyšsko (Havlíček, Kašík, 2008).

Tato forma segmentace je relativně náročná. Psychografie je založena na psychologickém profilu spotřebitelů a psychologicky orientovaných měřítkách rozdílných způsobů života nebo životního stylu (Hesková, 2003).

3.5 Proces segmentace

Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti a preference. Podnik se tedy nemůže zaměřit na trh celosvětový, ale musí se zaměřit na ty podmnožiny trhu (segmenty), na kterých má největší naději uspět. Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.

Proces segmentace mezinárodních trhů probíhá obvykle v několika etapách:

- 1) výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu a analýza jednotlivých segmentů
- 2) výběr cílového trhu
- 3) volba segmentační strategie (Machková, 2006).

3.5.1 Segmentační kritéria

V základním členění je možné trh rozdělit do tří velkých skupin, a to na trh spotřebních výrobků, trh průmyslových výrobků a trh veřejného sektoru. Každý z těchto trhů se chová odlišně, má odlišnou motivaci pro nákup a je třeba na něj působit výrazně odlišnými marketingovými nástroji.

Kritéria, která jsou vhodná pro trh spotřebního zboží, je možno členit podle charakteristik trhu (geografická, demografická, socioekonomická a psychografická kritéria) a podle chování spotřebitelů (kritéria behaviorální).

Kritéria podle charakteristik trhu:

Geografická kritéria jsou v mezinárodním marketingu často používána. Trh je možné členit podle ekonomické a kulturní příbuznosti geografických zón, podle zemí, podle územněsprávního členění, podle velikosti měst, podle hustoty osídlení, podle klimatu atp. (Machková, 2006).

Význam užití geografických proměnných pro segmentaci trhu lze spatřovat v několika směrech:

- 1) To, kde, v jaké oblasti, lidé žijí, pracují, ovlivňuje jejich kupní chování.
- 2) Určité geografické oblasti mají speciální tržní význam oproti jiným, někteří spotřebitelé vyhledávají některé oblasti (což platí zejména pro podnikání v cestovním ruchu).
- 3) Je významná tam, kde se správní členění státu kryje s určitým způsobem organizování spotřebitelů (Koudelka, 2005).

Demografická kritéria patří k základním segmentačním kritériím zejména proto, že informace tohoto typu jsou snadno dostupné. Jedná se např. o následující kritéria: pohlaví, věk, velikost rodiny, etnická příslušnost a náboženské vyznání (Machková, 2006).

Zapojení demografických kritérií je založeno na předpokladu, že se změnou demografické charakteristiky zákazníka se mění jeho spotřební chování v daném směru. V této souvislosti se nejčastěji uvažuje o takových demografických proměnných jako je věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny apod. (Koudelka, 2005).

Socioekonomická kritéria umožňují určit zejména kupní sílu a strukturu výdajů. Patří k nim např. profesní struktura, úroveň dosaženého vzdělání, výše příjmů, disponibilní příjmy domácností, struktura výdajů domácností atp.

Kritéria podle chování spotřebitelů:

Behaviorální kritéria, která vysvětlují chování spotřebitelů, umožňují lépe přizpůsobit firemní nabídku potřebám a přáním cílové skupiny. Spotřebitele je možno členit podle toho, při jaké příležitosti výrobek nakupují či spotřebovávají, podle výhod nebo užitků, které od výrobků

očekávají, podle postoje spotřebitelů vůči konkrétnímu výrobku, podle věrnosti značkám, podle způsobu a četnosti spotřeby daného produktu, podle vztahu k inovacím atp.

Při segmentaci mezinárodního trhu průmyslových výrobků je třeba zohlednit následující skutečnosti:

- omezený počet zákazníků, hodnotově a objemově významné kontrakty
- odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky
- racionální nákupní chování
- osobní komunikace
- úzké vazby mezi dodavateli a odběrateli
- geografická koncentrace.

3.5.2 Výběr cílového trhu

Volbu cílového segmentu ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám koncentrovat úsilí na velké homogenní segmenty na světovém trhu a zvyšovat tak rentabilitu mezinárodního podnikání.

3.5.3 Segmentační strategie

Základem každé segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. Firmy si obvykle volí jednu ze tří základních strategií:

- 1) **Jednotná segmentační strategie** – nediferencovaný marketing vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku a maximalizovat její podíl na trhu (Machková, 2006).

Nediferencovaný marketing, který se dívá na trh jako na celek, využívá plošných způsobů distribuce výrobků a jejich propagace. Pomocí této strategie lze dosáhnout i úspor, neboť podnik se zaměřuje hlavně na to, aby v myslích zákazníků vytvořil o výrobcích co nejlepší

mínění a hlavně je mohl produkovat ve stejné podobě v hromadných sériích. Tento přístup však může být pro podnik i značně nebezpečný, neboť je obecně velmi obtížné vyvinout takový výrobek, který by uspokojoval potřeby širokého spektra konzumentů (Hálek, 2007).

2) *Diferencovaná segmentační strategie* má za cíl odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Tato strategie umožňuje firmě oslovit s rozličnými značkami různé segmenty a pokrýt tak kompletně nabídku cílového trhu (Machková, 2006).

Strategie diferencovaného marketingu je protipólem koncentrovaného přístupu. Firma totiž vybírá k tržnímu zaměření všechny významné segmenty, přičemž každý z nich představuje samostatný cíl. Pro každý z významných segmentů se připravuje specifický marketingový přístup (Koudelka, 2005).

3) *Strategie koncentrace na vybraný segment*. Podnik zaměří své marketingové úsilí na vybraný segment. Obvykle se jedná o malý segment, který je nezajímavý pro velké konkurenční firmy a který je natolik specifický, že je možné ho vhodným marketingovým mixem účinně oslovit (Machková, 2006).

Strategie koncentrovaného marketingu znamená ve své krajní podobě výběr jednoho segmentu a orientaci výlučně na spotřebitele tohoto segmentu. Jde o marketingovou orientaci, která těží z výhod specializace. Plné zaměření na určitý segment je spojeno s tím, že firma jako specialista dokáže lépe uspokojit specifické potřeby a požadavky spotřebitelů daného segmentu (Koudelka, 2005).

3.6 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty, proto její hodnocení souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou konkurenční výhodu a tak získá určitý náskok před svými soupeři. Představitelé firmy se při volbě své podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke konkurenceschopnosti

nabízených produktů, konkurenceschopnosti firmy na daných trzích a v daném oboru, konkurenceschopnosti oboru jako zdroje při zhodnocení kapitálových vkladů (Pitra, 2001).

Konkurenceschopnost podniku je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. Čím vyšší je hodnota konkurenceschopnosti, tím je logicky vyšší úspěšnost, efektivnost realizační pozice konkurenta v rámci konkurence v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002).

Konkurenceschopnost je vytvářena především lidmi, jejich schopnostmi a kompetencemi. Proto firmy usilují o získání a udržení talentovaných spolupracovníků, kteří budou schopni přijít s originálními řešeními (Cimler, Zadratilová, 2007).

4 Praktická část

4.1 Profil společnosti JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s.

Obchodní jméno společnosti:

JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s.

Sídlo společnosti: Písecká 893, 386 01 Strakonice

Den zápisu do obchodního rejstříku: 1. 1. 1995

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 48 400 000 Kč

Společnost byla založena v roce 1991 čtyřmi společníky jako společnost s ručením omezeným s předmětem podnikání obchodní činnost. V září 1992, v rámci velké privatizace, koupila společnost Okresní stavební podnik ve Strakoniciích a tím získala odpovídající výrobní a obchodní zázemí. V tomto období došlo také k rozšíření předmětu činnosti.

V roce 1993 byla zřízena stálá provozovna v Michalovicích na Slovensku a založen podnik v Ivano-Frankovsku na Ukrajině (od roku 2000 nevyvíjí žádnou činnost). V roce 1999 společnost založila novou společnost s ručením omezeným JIHOINVEST, s. r. o. se sídlem ve Strakoniciích pro případné rozšíření podnikatelské činnosti, která v současnosti také nevyvíjí žádnou činnost.

V květnu 1994 Jihospol, a. s. privatizoval Drůbežářské závody s. p. (státní podnik) Vodňany. Vzhledem ke složité organizační struktuře došlo ve stejném roce k rozdělení a tak vznikly dvě nezávislé společnosti Jihočeská drůbež a. s. Vodňany a JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s. Strakonice, která v této podobě existuje od 1. 1. 1995. Od této doby docházelo k rozšiřování provozoven zejména ve stavební činnosti a dceřiných společnostech.

V roce 1998 se společnost rozhodla založit dceřinou společnost, Cestovní kancelář Jihospol Tours, s. r. o., ve které Jihospol, a. s. vlastní 88 % podíl.

Po celou dobu své působnosti se společnost i přes různorodou obchodní činnost zaměřovala na stavební činnost a vybudovala si v daném regionu dobré jméno spolehlivé a kvalitní stavební společnosti, což lze dokumentovat například tím, že Jihospolu, a. s. bylo v roce 2003 a 2004 uděleno ocenění Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR za jednu z deseti nejúspěšnějších českých středních a malých stavebních firem.

Pro zjednodušení uváděno v bakalářské práci: Jihospol, a. s.

4.1.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost Jihospol, a. s. podniká v oboru stavebnictví s působností v Jihočeském a Západočeském kraji. V tomto oboru se jedná o středně velkou firmu, která si za dobu své působnosti vybudovala významné postavení v daném regionu. V současné době je společnost schopná zajistit stavbu bytových jednotek, hotelů a dalších staveb na klíč včetně architektonických projektů, výstavbu průmyslových a občanských objektů. Společnost má zkušenosti s novostavbami čerpacích stanic, hal pro supermarkety nebo výstavbou krytého bazénu. Důležitým projektem byla rozsáhlá stavba Ústavu sociální péče nebo rekonstrukce nemocničních objektů.

Společnost dále provozuje panelárnu s výrobou prefabrikovaných dílců (schodiště, balkony, sloupy, šachtové skruže) a pronajímá cizímu subjektu betonárnu, která je součástí areálu společnosti.

Dalšími aktivitami je obchodní zastoupení významného českého výrobce automobilových a průmyslových olejů a mazadel a dále prodej zemědělských komodit a průmyslových hnojiv.

Rozvojová strategie

Společnost má jasnou strukturu vlastníků, což usnadňuje operativnost v rozhodování. V současné době se jedná o moderní a dynamicky se rozvíjející podnik se zavedenou výrobou a širokým sortimentem výrobků a služeb.

Dobré jméno společnosti umožňuje v současné době získávání veřejných zakázek většího charakteru. Strategií společnosti je udržení konkurenceschopnosti.

Riziko představuje závislost dynamiky společnosti na menších odběratelích, vypisování veřejných zakázek zadavateli a tuzemská a i zahraniční konkurence. Efekt na vývoj společnosti může mít i stanovení sazeb DPH u stavebních prací v ČR.

Činnosti společnosti Jihospol, a. s.

Hlavní činností firmy společnosti Jihospol, a. s. je stavební výroba, avšak v rámci svých aktivit také podniká v oblasti nákupu zboží za účelem jeho dalšího prodeje, dlouhodobém pronájmu movitých věcí a podílí se také na provozování cestovní kanceláře. Bakalářská práce je zaměřena na obchodní činnost firmy, která postupně přešla od maloobchodního prodeje k velkoobchodnímu. V současné době si Jihospol, a. s. udržuje silnou pozici mezi distribučními společnostmi s průmyslovými hnojivy a zemědělskými komoditami.

Popis stavebních činností společnosti Jihospol, a. s.

Společnost nabízí komplexní výstavbu průmyslových, občanských, bytových a inženýrských staveb. Společnost má zejména zkušenosti s náročnými rekonstrukcemi památkově chráněných objektů, s adaptacemi budov pro jiné účely, výstavbou výrobních hal, skladů apod., výstavbou čerpacích stanic, obchodních prostor a supermarketů, přestavbou bytových domů a rekonstrukcemi bytů a hotelů.

Stavební divize zajišťuje:

- kompletní realizaci staveb
- zemní práce
- dílčí řemeslné práce
- výrobu typových i atypických prefabrikovaných železobetonových prvků
- autodopravu
- půjčování drobné stavební mechanizace

Popis obchodních činností společnosti Jihospol, a. s.

Po postupném vývoji přešla společnost v roce 2000 z maloobchodního prodeje k velkoobchodu. Obchod se zemědělskými komoditami se stal páteří činnosti obchodní divize.

Společnost se zabývá prodejem těchto komodit:

- průmyslová hnojiva, zemědělské komodity - společnost je obchodním partnerem společností AGROFERT, AGROSPOL a dalších společností obchodujících s komoditami chemicko a zemědělsko-potravinářského sektoru. Obchodním sortimentem Jihopolu, a. s. jsou v této oblasti agrochemikálie, průmyslová hnojiva, zemědělské komodity a produkty pro výživu zvířat.

Průmyslová hnojiva jsou často skladována na smluvním základě v podnicích, které vlastní odpovídající skladové prostory.

Zboží je nakupováno zejména mimo sezónu a v sezóně prodáváno. Společnost využívá snížených nákupních cen, množstevních slev od výrobců a distributorů hnojiv, proto svým odběratelům může Jihospol, a. s. nabízet výhodné ceny.

Stálé odběratele průmyslových hnojiv a ostatních zemědělských komodit tvoří významné agropodniky a organizace zemědělského zásobování a nákupu z jižních, středních, severních Čech a jižní Moravy.

- maziva, oleje, asfaltové výrobky, autochemie (čističe, kapaliny do ostřikovačů apod.) – Jihospol, a. s. v roce 2000 uzavřel se společností PARAMO Pardubice smlouvu o obchodním zastoupení na výrobky této firmy pro západočeský a jihočeský kraj. Zajišťuje také stáčení vybraných výrobků do vlastních nádob odběratele nebo rozvoz zboží. Hlavní prodejní sklady jsou ve Strakonících.
- široký sortiment hutních výrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů z nabídky společnosti FERONA v rámci obchodního zastoupení v dané oblasti
- stavební materiál
- technické plyny (např. acetylen, vodík, helium) v rámci obchodního zastoupení společnosti LINDE v dané oblasti

Odběratelé

Společnost se zaměřuje na získávání veřejných zakázek na stavební práce většího charakteru, kde jsou zadavatelem zejména územní samosprávné celky nebo právnické osoby financované z veřejných rozpočtů. Společnost se účastní výběrového řízení v otevřeném, případně užším, zadávacím řízení na základě zaslaného návrhu smlouvy a příslušné dokumentace. Zdrojem informací bývá často veřejný informační systém.

Stavební divize nemá pravidelné odběratele, protože se jedná o velmi různorodé projekty. Přesto největší podíl tvořili zadavatelé veřejných zakázek a soukromé zahraniční společnosti ze SRN.

Přestože je konkurence stavebních firem ve Strakonících tvořena třemi většími společnostmi, které jsou schopny na srovnatelné úrovni zajišťovat komplexní dodávky středních a velkých staveb, je Jihospol, a. s. schopen zvítězit ve výběrovém řízení především díky následujícím skutečnostem:

- mnohaletá tradice, dobré jméno a odpovídající reference o firmě z předcházejících staveb
- odpovídající nabízená cena s využitím kalkulace v programu CALLIDA

- kvalita prováděných prací
- rychlost dokončení díla
- komplexní dodávky
- záruční a servisní podmínky
- cena služeb a platební podmínky.

Menší část zakázek je tvořena dodávkami pro soukromé subjekty nebo subdodávkami pro jiné stavební společnosti regionálního i celorepublikového významu.

Dodavatelé

Dodavatelské zajištění stavebních materiálů a speciálních subdodávek je zajištěno bezproblémově z důvodu převažující nabídky nad poptávkou na českém trhu.

Na dodávku stavebního materiálu společnost pravidelně vypisuje výběrové řízení, kterého se účastní minimálně 3 dodavatelé. Výběrové řízení je vypisováno i v případě subdodávek stavebních prací.

Jihospol, a. s. při výběru dodavatelů klade důraz na spolehlivost a cenovou nabídku, proto často spolupracuje s dodavateli, kteří se již osvědčili v minulosti.

Zaměstnanci

Celkový počet pracovníků se pohybuje v rozmezí 230 – 300 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců je charakterizován mírným poklesem v posledních letech existence společnosti Jihospol, a. s. Je to způsobeno částečně poklesem velkých zakázek a jednak snahou společnosti o růst produktivity práce a snižování osobních nákladů. Největší počet osob pracuje ve stavební divizi, zhruba 70 % zaměstnanců. Necelých 10 % zaměstnanců působí v obchodní divizi a zajišťují kompletní nákup, prodej, skladování a celkové ošetření zboží, se kterým se obchoduje. V obchodní činnosti je využívána síť dealerů, kteří na základě smlouvy o dílo realizují a zprostředkovávají jednotlivé obchodní případy.

Certifikace, patenty a ochranné známky

Společnost je držitelem norem:

- řízení jakosti ISO 9001:2001
- řízení ochrany životního prostředí ISO 14001:2004
- řízení bezpečnosti práce OHSAS 18001:1999
- registrace ochranné známky JIHOSPOL, která byla v roce 2005 prodloužena na dalších 10 let
- certifikovaná výroba betonových směsí a betonových výrobků LGA (Landesgewerbeanstalt Bayern) a TZÚS (Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p.)
- certifikovaná výroba EURO oken na základě osvědčení vydané zkušebnou stavebně-truhlářských výrobků Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně

Ekonomické údaje

Tabulka 1: Základní finanční údaje společnosti Jihospol, a. s.

	2003	2004	2005	2006	2007
Výnosy	589650	630057	443466	444525	424978
Náklady	587333	627558	440811	441348	413481
Zisk po zdanění	2317	2499	2655	3177	11497
Aktiva	249044	278361	218259	159106	161150
Vlastní kapitál	71812	74311	75157	78333	89829
Cizí zdroje	145904	185428	122972	67327	64171

Zdroj: Vedení společnosti Jihospol, a. s., prosinec 2009.

4.2 Situační analýza firmy

4.2.1 Zákazníci společnosti Jihospol, a. s.

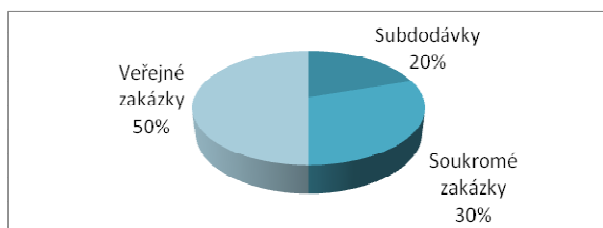
Zákazníky vybrané společnosti tvoří větší i menší soukromé společnosti, investiční společnosti i jednotlivci a zástupci veřejného sektoru, kteří si od společnosti kupují bydlení. Důležitá je pro firmu spolupráce se státními, krajskými i místními investory, zejména při výstavbě veřejných zařízení či inženýrských sítí.

Mezi významné investory společnosti patří např. Okresní nemocnice Strakonice, město Horažďovice, město Sušice, Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež Mačkov a další.

K dobrému jménu společnosti přispívá v současnosti především získávání veřejných zakázek většího charakteru.

Menší část zakázek je tvořena dodávkami pro soukromé subjekty nebo subdodávkami pro jiné stavební společnosti regionálního i celorepublikového významu.

Graf 1: Průměrný podíl jednotlivých druhů zakázek na tržbách v období 1995 – 2004.



Zdroj: Vedení společnosti Jihospol, a. s., prosinec 2009.

4.2.2 Konkurence společnosti Jihospol, a. s.

V následujícím textu jsou uvedeny společnosti, které jsou v současné době považovány za největší konkurenty mnou vybrané firmy. Pozornost byla věnována jen některým konkurentům, u kterých byla shledána hrozba konkurence za nejsilnější.

Obchodní jméno společnosti: PRIMA, akciová společnost

Sídlo společnosti: Raisova 1004, 386 01 Strakonice

PRIMA, akciová společnost je jedna z největších jihočeských stavebních firem. Společnost pracuje na stavbách a rekonstrukcích pro tuzemské státní a soukromé investory po celé ČR.

Vizí vedení akciové společnosti PRIMA je vytvořit společnost, která by byla schopna pružně reagovat na poptávku stavebního trhu, která bude nabízet a předávat vždy kvalitní práci a stavby odpovídající přáním a požadavkům zákazníka.

Vlastní kapitál společnosti k 31. 12. 2006 činil přibližně 48 425 000 Kč. Obchodní obrat společnosti za rok 2006 byl 303 400 000 Kč. Hospodářský výsledek společnosti před zdaněním dosáhl v roce 2006 výše 2 815 000 Kč. Dalším ekonomickým ukazatelem společnosti je průměrný počet zaměstnanců během účetního období, který pro rok 2006 byl 195 zaměstnanců.

Obchodní jméno společnosti: PROTOM Strakonice, s. r. o.

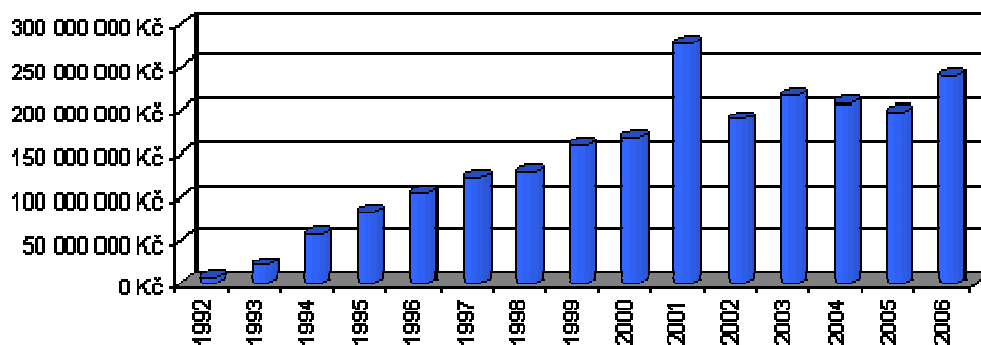
Sídlo společnosti: Písecká 290, 386 01 Strakonice

Realizační náplň společnosti se profiluje především do dodávek stavebních objektů občanských, bytových, průmyslových i inženýrských. V realizovaných zakázkách převažují větší investiční stavby a rekonstrukce objektů, včetně obnov církevních a kulturních památek, a to pro již stálé investory z řad měst a obcí, ale i soukromých průmyslových podnikatelských subjektů.

Cílem společnosti je upevnit si své dosavadní postavení na trhu stavebních zakázek v jihočeském regionu a především na území Strakonicka, jako spolehlivá stavební firma i jako spolehlivý obchodní partner.

Počtem zaměstnanců, kterých je dnes cca 250, a dosahovaným objemem prováděných zakázek se řadí společnost mezi střední stavební firmy.

Graf 2: Vývoj obrátu ve společnosti PROTOM Strakonice, s. r. o.



Zdroj: Společnost PROTOM Strakonice, s. r. o., leden 2009.

Konkurenční pozice společnosti Jihospol, a. s. je na domácím trhu téměř stabilizovaná. Výhodou pro společnost je nárůst stavebních zakázek většího charakteru a zisku. Největším konkurentem, který bude nadále činnost firmy ohrožovat, je společnost PROTOM Strakonice, s. r. o. Jedná se o univerzální společnost s velmi dobrým obchodním jménem a mnohaletou tradicí. Konkurenční podnik má na vysoké úrovni propagaci své firmy, které napomáhá sponzoring mnoha sportů. Velmi aktivní firmou je PRIMA, akciová společnost, která stále vzrůstá. Z tohoto důvodu bude pro mnou vybranou firmu představovat silného soupeře i tato společnost.

4.2.3 Trh českého stavebnictví

Trh stavebnictví se vyznačuje především náročností na kapitál. Významným znakem tohoto trhu je i náročnost smlouvy mezi investorem a dodavatelem. Jedná se o smlouvu o dílo. Dále je možné jmenovat rozdíl v charakteru investora, který může být soukromý, ale i veřejný. Zvláštností jsou různé způsoby zadávání smlouvy (výběrová řízení, druhy kontraktů, smluvní ceny, apod.).

Pro sektor stavebnictví platí, že zde dochází k velké fluktuaci pracovníků, pracoviště je pouze dočasným místem výroby, výroba je téměř vždy individuální, apod.

Stavebnictví v České republice patří mezi hlavní národohospodářská odvětví. Je možné jej pokládat za jeden z hlavních pilířů národní ekonomiky. Sektor stavebnictví vytváří asi 7 % hrubé přidané hodnoty v běžných cenách, zaměstnává přibližně 9 % osob v civilním sektoru a vykazuje dlouhodobě stabilizovanou zaměstnanost. Stavebnictví lze považovat jako hlavního tvůrce budov a staveb, které jsou součástí hrubého fixního kapitálu. Odvětví stavebnictví má schopnost přizpůsobovat se na tržní podmínky, tzn. vyrovnává se se změnou poptávky, s nároky na vyšší kvalitu i architektonickou úroveň stavebních děl, sleduje evropské trendy v hlavních oborech stavění. Stavebnictví především zakládá na vlastním výrobním a ekonomickém potenciálu. Dále se podílí na obnovování dynamiky celé české ekonomiky a dosahuje úrovně zemí Evropské unie, nebo se alespoň přibližuje této úrovni. Velmi důležitý je multiplikační efekt odvětví, který spočívá v tom, že ovlivňuje poptávku po výrobcích z ostatních odvětví, ale i následných služeb související s údržbou stavebních děl.

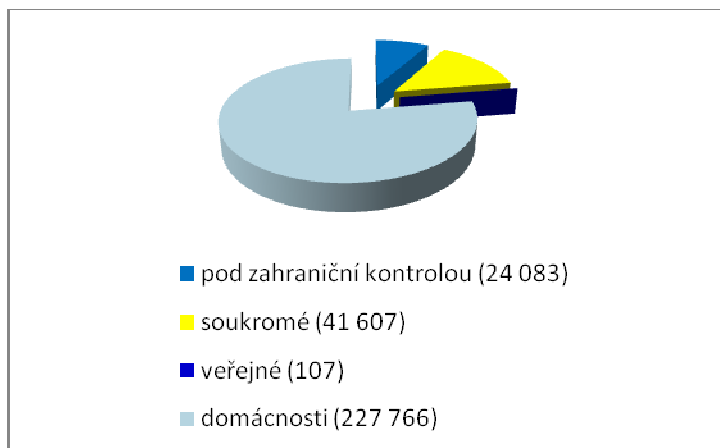
V 1. polovině 90. let byly objemově nejsilnějším segmentem nebytové nevýrobní budovy. Největší část výstavby v 2. polovině 90. let tvořily inženýrské stavby, a to z důvodu státních zakázek na dopravní infrastrukturu. Podíl bytové výstavby se v ČR stále pohybuje na nižší úrovni oproti zahraničním ekonomikám, které zauímají vedoucí postavení.

I přes postupný pozitivní vývoj rentability stavebních prací nadále zůstává nízká úroveň dosahovaného zisku stavebních podniků. Malé a střední podniky mají těžší pozici v soutěžích o zakázky a znesnadněný přístup k úvěrům. Hlavním důvodem je nedostatek vlastního kapitálu.

Po roce 1990 došlo k výraznému reálnému poklesu stavební produkce. V období 1994 – 1996 docházelo k růstu a v letech 1997 – 1999 se odvětví nacházelo ve fázi recese. Období oživení a růstu nastalo až rokem 2000, které trvalo i v dalších letech.

Průměrná měsíční mzda v roce 2005 ve stavebnictví dosáhla absolutní výše 18 963 Kč, tj. oproti roku 2004 se zvýšila o 4,9 %. Ve srovnání s ostatními 14 odvětvími se svou výší umístila na 7. místě. Největší objem stavebních prací v tuzemsku byl realizován na inženýrských stavbách, které tvořily 31,9 %. Nejlépe v dynamice stavebních prací v běžných cenách uspěl Jihočeský kraj se 123,9 %, následoval Moravskoslezský (123,5 %) a Olomoucký kraj (118,9 %). V Pardubickém kraji došlo ke ztrátě dynamiky (80,5 %). Výrazný přebytek stavebních kapacit v absolutní hodnotě je v hlavním městě Praha. Velké podniky (500 a více zaměstnanců) vykonávají více než polovinu prací pro veřejné zadavatele. Tyto velké firmy se specializují na inženýrskou výstavbu a 25 těchto firem realizuje 62,6 % inženýrské výstavby v ČR. Počet okresů, ve kterých realizují firmy stavební práce, závisí především na jejich specializaci. Firmy uskutečňují asi 45 % objemu stavebních prací v ČR v okrese sídla a 55 % v kraji svého sídla (www.czso.cz).

Graf 3: Podniky podle sektoru (počet)



Zdroj: MPO, únor 2009.

Sektor domácnosti zahrnuje, kromě domácností jako spotřebitelů, také podnikatele podnikající podle živnostenského zákona.

Tabulka 2: Struktura stavebních firem podle počtu zaměstnanců (v %)

Počet zaměstnanců	2000	2001	2002	2003	2004	2005
20 - 24	19,3	19,1	19,8	20	24,3	25
25 - 49	43,9	45,5	46	45,5	43,8	43,6
50 - 99	22,4	22	22,1	22,3	20,5	20,3
100 - 499	13,1	12,3	11,6	11,3	10,4	10,2
500 - 999	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
1 000 a více	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4

Zdroj: MPO, únor 2009.

Stavebnictví v regionech

Intenzita stavebnictví je v každém kraji odlišná. Intenzita je ovlivněna přírodními podmínkami, hustotou osídlení, množstvím peněz v systému, ekologickým pohledem a mnoha dalšími faktory. Jedním z významných faktorů je financování regionů z fondů Evropské unie.

Následovně bude zmíněn pouze Jihočeský kraj z důvodu zde sídlící firmy. Jihočeský kraj řadíme do republikového průměru, nejen v objemu stavební produkce, ale i počtu stavebních podniků. Ve struktuře stavebních prací se na prvním místě drží inženýrské stavby, kdy se jejich podíl od roku 1998 do roku 2007 výrazně zvýšil v kraji. Podíl nebytových výrobních budov poklesl v tomto období. V letech 1998 – 2007 se zvýšil podíl bytových budov a podíl oprav a údržby se snížil. Největší objem stavebních prací byl uskutečněn v sídle kraje – okresu České Budějovice, dále pak v okresech Tábor a Strakonice. Nejméně se stavělo v okrese Prachatice.

Území bylo postiženo povodní v roce 2002 a nachází se zde velké množství historických památek, z čehož vyplývá, že podíl prací na opravách a údržbě je mírně vyšší, než je celorepublikový průměr.

Mezi významné podniky v Jihočeském kraji patří SWIETELSKY stavební, s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích, Českobudějovické pozemní stavby spol. s r. o. také se sídlem v Českých Budějovicích, STAVCENT, a. s. se sídlem v Jindřichově Hradci.

Počet stavebních podniků v Jihočeském kraji v roce 2007 činil 147. Z dalšího porovnání je zřejmé, že počet firem sídlících v kraji je ovlivňován počtem stálých obyvatel a nezávisí na rozloze jednotlivých krajů (www.czso.cz).

Zhodnocení českého stavebnictví

K závěrečnému zhodnocení českého trhu stavebnictví byl použit jako zdroj časopis Stavebnictví, ve kterém Ing. Miloslav Mašek, generální ředitel SPS v České republice, vytyčil několik silných stránek českého stavebnictví.

Silné stránky

- Schopnost provádět stavby nejvyšší technické náročnosti, kvality a obtížnosti. Tuto skutečnost lze doložit realizací řady projektů v tuzemsku i v zahraničí.
- Vysoká odborná kvalifikace inženýrů a architektů, která je založena na kvalitním vysokoškolském vzdělání.
- Kvalifikovanost pracovníků řemeslných profesí, jež jsou schopni samostatného rozhodování a improvizace.
- Vysoká znalost vyspělých technologií.
- Znalost podmínek domácího trhu i trhů východní Evropy, případně i třetího světa.
- Odvětví stavebnictví má obecnou schopnost se pružně přizpůsobit měnícím se podmínkám v poptávce a výrobnímu programu.
- Dochází k rychle se vyrovnávající produktivitě práce.

Perspektivu dalšího rozvoje českého stavebnictví omezují podle Ing. Miloslava Maška slabé stránky.

Slabé stránky

- V současné době klesají počty kvalifikovaných řemeslníků, proto je odvětví nuceno tento nedostatek řešit zaměstnáváním méně kvalifikovaných dělníků, kteří jsou hlavně ze zemí východní Evropy.
- Nedostatečný rozsah učňovského školství.
- Časté změny legislativy a její špatná kvalita, jež je doprovázeno pomalým či nedostatečným postupem při vymáhání práva.
- Chybí jazyková vybavenost.

- S malou atraktivností pracovního prostředí souvisí i nízká společenská prestiž stavebnictví.
- Objevuje se nízká mobilita pracovních sil.
- České stavební podniky mají omezenou konkurenceschopnost, danou jejich velikostí a kapitálovou vybaveností.
- Ze strany státu nepřichází efektivní podpora.
- V důsledku obchodní politiky vlastníků podniků mají stavební podniky pod zahraniční kontrolou omezené možnosti vstoupit na zahraniční trhy. Jejich orientace je zaměřena na podnikatelské aktivity na území ČR.
- Neefektivní způsoby nakládání s odpady.

4.3 Analýza konkurenceschopnosti společnosti Jihospol, a. s.

4.3.1 SWOT analýza

Pro analýzu společnosti Jihospol, a. s. byla zvolena tzv. SWOT analýza, ve které došlo ke zhodnocení, jaké má firma silné a slabé stránky a rovněž jaké příležitosti se firmě na trhu mohou otevřít a které vnější faktory firmu na trhu mohou ohrozit. Vliv jednotlivých faktorů na postavení podniku je ohodnocen pomocí následující stupnice (1 – největší vliv, 5 – nejmenší vliv).

Silné stránky

- dobré jméno společnosti
- politika jakosti
- kvalifikovaná pracovní síla
- pružná organizační struktura
- široký sortiment výrobků a služeb
- veřejné zakázky většího charakteru
- záruční a servisní podmínky

Tabulka 3: Silné stránky společnosti Jihospol, a. s.

Silné stránky	Pořadí dle vlivu faktoru
Veřejné zakázky většího charakteru	1
Široký sortiment výrobků a služeb	2
Kvalifikovaná pracovní síla	2
Záruční a servisní podmínky	3
Dobré jméno společnosti	4
Politika jakosti	5
Výkonný management	5

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Z výše uvedené tabulky lze říci, že faktor veřejných zakázek většího charakteru má pro firmu největší vliv ze silných stránek. To lze odůvodnit tím, že společnost se zaměřuje na získávání veřejných zakázek na stavební práce většího charakteru, kde jsou zadavatelem zejména územní samosprávné celky nebo právnické osoby financované z veřejných rozpočtů. Společnost je schopna zajišťovat komplexní dodávky středních a velkých staveb díky širokému sortimentu výrobků a služeb, které se spolu s kvalifikovanou pracovní silou umístily na druhém místě v silných stránkách firmy. Další silnou stránkou společnosti Jihospol, a. s. jsou záruční a servisní podmínky, které umožňují firmě jako jeden z faktorů zvítězit ve výběrovém řízení. Mezi silné stránky byly dále zařazeny: dobré jméno společnosti, politika jakosti a také výkonný management.

Slabé stránky

- technologická vybavenost
- nezkušenost s exportem
- závislost na menších odběratelích
- nedostatečná propagace a reklama
- nízké mzdy
- omezené výrobní kapacity

Tabulka 4: Slabé stránky společnosti Jihospol, a. s.

Slabé stránky	Pořadí dle vlivu faktoru
Nezkušenost s exportem	1
Omezené výrobní kapacity	2
Technologická vybavenost	2
Nízké mzdy	3
Závislost na menších odběratelích	5
Nedostatečná propagace a reklama	5

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Mezi nejslabší stránku společnosti byla zařazena nezkušenost s exportem, která ji omezuje v postupném pronikání na široké evropské trhy. Další vysoce ohodnocenými slabými stránkami jsou omezené výrobní kapacity a technologická vybavenost firmy, které firmě zvyšují provozní náklady. Na základě rozhovoru s několika zaměstnanci podniku byly na další příčku slabých stránek umístěny nízké mzdy. Na předposledních místech se nachází závislost na menších odběratelích a nedostatečná propagace a reklama.

Příležitosti

- snazší dostupnost evropských trhů po vstupu ČR do EU
- expanze na nové trhy
- využití nových technologií
- získání státních dotací

Tabulka 5: Příležitosti společnosti Jihospol, a. s.

Příležitosti	Pořadí dle vlivu faktoru
Snazší dostupnost evropských trhů po vstupu ČR do EU	1
Expanze na nové trhy	1
Využití nových technologií	3
Získání státních dotací	4

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Největší příležitostí firmy byla shledána snazší dostupnost evropských trhů po vstupu ČR do Evropské unie a možnost expanze na nové trhy. Vstupem ČR do Evropské unie se zvýšila poptávka po stavebních pracích, ale nutno zmínit, že jsou českému stavebnictví vytvářeny náročnější podmínky při osvojování si pravidel evropského stavebního trhu. Trh sektoru stavebnictví v ČR je otevřen stavebním společnostem sousedních států, které však stanovují příliš striktní podmínky, které většina českých stavebních firem nemůže splnit. Z tohoto lze předběžně odvodit, že pro vybranou firmu je vstup na nový zahraniční trh téměř nemožný. Do dalších příležitostí bylo zařazeno využití nových technologií a na poslední místo byla uvedena možnost získání státních dotací.

Ohrožení

- nepříznivé legislativní změny
- nízká platební schopnost odběratelů
- změny v bankovní úvěrové a měnové politice
- silné postavení konkurentů a zákazníků

Tabulka 6: Ohrožení společnosti Jihospol, a. s.

Ohrožení	Pořadí dle vlivu faktoru
Silné postavení konkurentů a zákazníků	1
Nízká platební schopnost odběratelů	3
Nepříznivé legislativní změny	4
Změny v bankovní úvěrové a měnové politice	5

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Z uvedené tabulky ohrožení je zřejmé, že největší hrozbou pro firmu se stalo silné postavení konkurentů a zákazníků. Konkurenti firmy jsou zaměřeni na stejný segment zákazníků a poskytují téměř shodné služby, čímž je firma nucena se od konkurentů nějakým způsobem odlišit a své postavení na trhu zlepšit. Z důvodu závislosti firmy na menších odběratelích bylo důležité zmínit další hrozbu pro firmu, kterou je nízká platební schopnost odběratelů. Na posledních místech v tabulce ohrožení jsou uvedené nepříznivé legislativní změny a změny v bankovní úvěrové a měnové politice, kterým jsem přiřadila téměř stejnou váhu.

Schéma 1: SWOT matice

SWOT	Interní faktory	Silné stránky: - veřejné zakázky většího charakteru - kvalifikovaná pracovní síla - záruční a servisní podmínky - široký sortiment výrobků a služeb	Slabé stránky: - nezkušenost s exportem - závislost na menších odběratelích - technologická vybavenost - nedostatečná propagace
	Externí faktory		
Příležitosti na trhu: - expanze na nové trhy - využití nových technologií - získání státních dotací		Strategie rozvoje (SO)	Strategie využití (WO)
Ohrožení na trhu: - nepříznivé legislativní změny - nízká platební schopnost odběratelů - silné postavení konkurentů		Strategie konfrontace (ST)	Strategie vyhýbání (WT)

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Tabulka 7: Strategie konfrontace

Faktor	Relativní četnost (%)
S	33,4
W	30,5
O	14,4
T	21,5

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Z uvedených informací je zřejmé, že výsledkem SWOT analýzy je strategie konfrontace. Z výsledků metody SWOT vyplývá, že firma by měla využít svých silných stránek, kterými jsou pro ni hlavně veřejné zakázky většího charakteru, protože velkou částí přispívají k lepší finanční situaci podniku. Pro firmu je vhodné uplatnit i další silné stránky, např. široký sortiment výrobků a služeb, aby byla schopna odbourat hrozby na trhu. Největší ohrožení pro vybraný podnik zaujímá silné postavení konkurence a zákazníků. Firma by se měla snažit oslabit postavení konkurence na trhu. Například vhodně zvolenou propagací firma docílí odlišení od své konkurence, čímž může dosáhnout lepšího postavení na trhu. Lze uvést, že společnost má dostatek kvalifikované pracovní síly, na čemž může stavět při snaze oslabit postavení konkurence na trhu. Současná situace ve stavebnictví s ohlednutím na odborné vzdělání pracovních sil není příliš příznivá, proto je možné předpokládat, že využití kvalifikované pracovní síly firmy velkou měrou přispěje k oslabení postavení konkurence na trhu.

4.3.2 Porterův model pěti sil

Společnost Jihospol, a. s. se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí (viz. Příloha 2).

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

V sektoru stavebnictví je možnost vstupu nových konkurentů závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví. Lze říci, že v tomto odvětví jsou bariéry vstupu poměrně nízké. Výhody již působících firem jsou bariérami vstupu do odvětví pro konkurenty. Lze zmínit jako bariéru vstupu do oboru stavebnictví např. vybudování sítě zákazníků, odlišný přístup v souvislosti s distribučním nebo dodavatelským kanálem, uvedení firmy na trh apod. Všechny tyto bariéry jsou vždy finančně náročné. V současné době je vstup nových firem na trh stavebnictví velmi obtížný, hlavním důvodem je ekonomická krize. Očekává se pokles stávajících stavebních podniků, ale i poptávky po stavebních pracích, protože došlo k poklesu kupní síly a půjčky jsou v současnosti téměř nedosažitelné pro většinu domácností.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Jihospol, a. s. považuje vyjednávací sílu svých dodavatelů za silnou a stabilní. Dochází k tomuto tvrzení především z fungujících vztahů mezi firmou a dodavateli. Firma neočekává velké změny ve výběru dodavatelů. Jediný faktor, který by mohl tuto skutečnost změnit je, že dojde k nové technologii výstavby budov a s tím i noví dodavatelé.

Vyjednávací síla kupujících

Stavební trh se liší od trhu ostatních odvětví. Většina stavebních zakázek je dělána pro zákazníka konkrétního, jehož požadavky a preference jsou známy. Zákazník je účastníkem stavby od samého zahájení. Účastní se vzniku prvních myšlenek a záměrů, přes konkretizaci pomocí architektonických studií, problematiku stavebního povolení až po realizaci a kolaudaci. Zákazníci v odvětví stavebnictví jsou velmi citliví na ceny, proto pečlivě sledují cenovou hladinu. Zajímavostí je, že kupující tlačí na prodejní ceny, které požadují co nejnižší, ale zároveň vyžadují vyšší kvalitu poskytovaných služeb. Vyjednávací síla kupujících v tomto sektoru je velmi vysoká, což je nejspíše způsobeno vznikem velké škály výběru dodavatelů. Společnost Jihospol, a. s. si za dobu své existence získala stálou klientelu, a to hlavně poskytováním kvalitních výrobků a služeb, spolehlivostí a cenou.

Hrozba substitutů

Firma se domnívá, že hrozba substitutů je reálná. Dále z pohledu firmy vyplývá, že na dalším postavení firmy bude mít vliv délka trvání ekonomické krize. Společnost Jihospol, a. s. je nadále prosperující, z čehož lze soudit, že klientelu si zachová. Hrozba substitutů je pokládána za střední, neboť je závislá na uzavření veřejných zakázek.

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Odvětví stavebnictví se nyní nachází v pomalém růstu. Konkurence je velmi vysoká a i bariéry vstupu do odvětví jsou vysoké. Je možné říci, že trh je v současnosti nasycen stavebními firmami a dochází k takové tendenci, že velké firmy se snaží vytlačit malé firmy z trhu. V sektoru stavebnictví se objevuje cenová konkurence, ale i konkurence, která je způsobena dodacími lhůtami. Stavební podniky se předhánějí v termínech prostřednictvím především

nereálných cenových nabídek a nekvalitního servisu. Z důvodu používání podobných prostředků ve stavebnictví dochází k tomu, že snaha konkurence je nulová. Za nevýhodu v tomto sektoru lze považovat oslovení stejného segmentu zákazníků, protože snižuje ziskový efekt. Mnohdy nastane situace, že se firmy jdou na minimální hranici ziskovosti z toho důvodu, aby si udržely místo na trhu.

4.3.3 STEP analýza firmy Jihospol, a. s.

Sociálně - kulturní faktory

K datu 31. 12. 2007 v České republice žilo přibližně 10 381 000 obyvatel.

Demografické složení obyvatelstva (počet osob v tis.):

- obyvatelé ve věku 0 – 14 let: 1 477
- obyvatelé ve věku 15 – 64 let: 7 391
- obyvatelé ve věku 65 – 79 let: 1 513
- obyvatelé ve věku 80 a více let: 349

Na úspěchu firmy mají velký podíl vývojové trendy, které jsou v poslední době velmi často sledovány. Ekonom společnost Jihospol, a. s. Ing. Bc. Jan Venclík k vývojovým trendům řekl: „Momentálně se sektor stavebnictví nachází v útlumu, který je způsoben hospodářskou krizí. V blízké budoucnosti je očekávána stagnace. A do budoucnosti lze předpokládat rozvoj v odvětví stavebnictví. Důvodem je deregulace nájemného, zastaralé výrobní prostory, apod.“ Tato skutečnost se dotýká i sektoru stavebnictví a důvod může být jakýkoliv, ale v dnešní době nikdo nechce zaostávat za moderními trendy (www.businessinfo.cz).

Technologické faktory

Pokud jde o výrobní firmu, společnost musí dbát na dostatečné technologické zázemí. V praxi to znamená neustále modernizovat výrobní zařízení, ale i veškeré jiné vybavení fungující uvnitř firmy. Podnik bude schopen lépe konkurovat konkurenci. Společnost Jihospol, a. s. je vybavena potřebnou technologií. Provádí výstavbu ve všech segmentech stavební výroby a konstrukcí všech druhů. Věnuje se stavbě nových objektů, ale i jejich úpravě nebo rekonstrukci.

Ekonomické faktory

Ve 4. čtvrtletí 2008 stavební produkce meziročně klesla. Celková stavební produkce byla proti 4. čtvrtletí 2007 o 3,4 % nižší. Za rok 2008 vzrostla celková stavební produkce o 0,6 % a byly provedeny stavební práce za 536 570 mil. Kč. K růstu přispělo inženýrské stavitelství. Naopak produkce pozemního stavitelství byla meziročně nižší (www.czso.cz).

Produktivita práce na jednoho zaměstnance ve 4. čtvrtletí 2008 u podniků s 20 a více zaměstnanci se snížila o 3,3 %. Produktivita práce na jednoho zaměstnance u podniků s 20 a více zaměstnanci se zvýšila v roce 2008 o 0,6 % (www.czso.cz).

Za rok 2006 vykazoval podíl celkové zaměstnanosti ve stavebnictví na celkové zaměstnanosti ve všech odvětvích 7,2 %. Průměrný evidenční počet zaměstnanců pracujících ve stavebních podnicích, které ve 4. čtvrtletí 2008 měly 20 a více zaměstnanců, byl 160,7 osob. V pozemním a inženýrském stavitelství pracovalo 127,9 tisíc zaměstnanců. V roce 2008 se průměrný evidenční počet zaměstnanců pracujících ve stavebních podnicích, které měly 20 a více zaměstnanců, meziročně snížil o 0,5 % a byl 158,8 tisíc osob. Počet zaměstnanců poklesl u pozemního a inženýrského stavitelství o 1,5 % (www.czso.cz).

Průměrná měsíční nominální mzda zaměstnanců ve stavebních podnicích s 20 a více zaměstnanci ve 4. čtvrtletí 2008 dosáhla 26 887 Kč a byla o 12,2 % vyšší proti stejnému období roku 2007. Hodinová mzda činila 191 Kč a byla vyšší o 15,8 %. V pozemním a inženýrském stavitelství vzrostla průměrná mzda o 12,3 % na 27 469 Kč (www.czso.cz).

Politicko - právní faktory

V sektoru stavebnictví se podle politiků často setkáváme s korupcí při veřejných zakázkách, což netvoří atraktivní pohled na tento sektor. I přestože je stavebnictví perspektivní obor, příliš netáhne. Dochází k velkému nedostatku dobrých řemeslníků na stavbách. Velké firmy po celou dobu využívaly kapacit menších firem, které pro ně byly zdrojem práce formou subdodávek. Nyní však vzniká silná konkurence v získávání zaměstnanců. Podniky se snaží zaměstnance získat pomocí růstu mezd a poskytováním dalších výhod. Tuto možnost nemají malé firmy. Jedná se o problém nedostatku vysoce kvalifikovaných řemeslníků, které nelze nahradit zahraničními dělníky (www.estav.cz).

Pro sektor stavebnictví hraje důležitou roli Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, který ve velké míře změnil systém zadávání veřejných zakázek. Nový zákon vychází z příslušných evropských směrnic, které se věnují této problematice. Přijetím nového zákona byla také podmiňována možnost čerpání finančních prostředků ze zdrojů Evropské unie, zejména z tzv. strukturálních fondů.

V roce 2009 přinesla legislativa stavebním podnikům mnoho změn a novinek. Jednou z nich je novelizovaný katastrální zákon. Zákon č. 8/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 344/1992 Sb., o katastru nemovitostí České republiky nabyt účinností 1. ledna 2009. Je možné uvést např. zavedení pravidla o zápisu vlastnictví nových staveb. Pozitivně lze hodnotit možnost poskytování údajů katastru, vedených v elektronické podobě, jakýmkoli katastrálním úřadem v ČR a dále poskytování údajů katastru organizačním složkám státu bezplatně.

Dalším předpisem s širokým dopadem na oblast nemovitostí je novela Zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí. Tímto předpisem dochází k podstatné změně spočívající ve zrušení osvobození novostaveb od daně ze staveb (www.podnikatel.cz).

Dne 1. ledna 2009 nabyt účinnosti také novela Zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí.

Do daňové sféry s dopadem do oblasti nemovitostí náleží i novela Zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Podstatná změna se týká plátců daně, kteří provádějí přeúčtování služeb a energií. Další změnu představuje povinnost pronajímatele odvádět DPH i z úhrad za služby, spojené s nájmem přijatých před dnem zdanitelného plnění.

Vybrané právní normy:

Zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Zákon č. 344/1992 Sb., Katastrální zákon

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení

Zákon č. 184/2006 Sb., o odnětí nebo omezení vlastnického práva k pozemku nebo ke stavbě

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů

Vyhláška č. 137/98 Sb., o obecně technických požadavcích na výstavbu

4.4 STEP analýza sousedních zemí

4.4.1 Spolková republika Německo

Sociálně-kulturní faktory

Celkový počet obyvatel Německa činí 82,5 mil., který je přebrán ze statistik za rok 2004. V celkovém počtu obyvatel převažují ženy (42,103 mil.) nad muži (40,156 mil.). V národnostním složení Němci tvoří 91 % obyvatelstva a cizinci 8,9 %. Mezi nejsilněji zastoupenou národností patří Turci a Italové. Vzhledem k tomu, že se počet narozených dětí v Německu stále snižuje, dochází tak i k negativnímu úbytku obyvatelstva v hodnotách 0,1 % - 0,2 % (www.businessinfo.cz).

Demografické složení obyvatelstva:

- Skupina obyvatel mezi 0 – 14 lety (13,263 mil.)
- Skupina obyvatel mezi 15 – 25 lety (9,159 mil.)
- Skupina obyvatel mezi 25 – 45 lety (25,524 mil.)
- Skupina obyvatel mezi 45 – 65 lety (21,230 mil.)
- Lidé starší 65 let (13,351 mil.)

Životní úroveň Německa neustále roste. Místní obyvatelstvo patří mezi nejbohatší Evropany. Na trhu Spolkové republiky Německo je několik místních zvyklostí dodržovaných

při obchodních kontaktech. Je třeba zmínit serióznost a spolehlivost, vysokou technickou úroveň a kvalitu výrobku, rozumnou cenu. Mezi důležité místní zvyklosti patří goodwill, s kterým souvisí účast na veletrzích, vědeckých sympoziích, konferencích atp. Za významnou zvyklost je považováno navázání osobních kontaktů, umění se napojit na aktivity státu, budování joint-venture pro aktivity na místním trhu, popřípadě na trzích třetích zemí. Zvyklostí německého trhu je mít registrovanou firmu, využívání znalostí specifické mentality partnerů v jednotlivých regionech SRN a aktivní využívání specifík trhů jednotlivých spolkových zemí Spolkové republiky Německo.

Technologické faktory

Spolková republika Německo spolu s Francií a Velkou Británií patří mezi země, která vydá v absolutních číslech nejvíce za vědu a výzkum. Zahraniční podniky považují území Německa v oblasti výzkumu a vývoje produktů nejatraktivnějším místem v Evropě. Přibližně 2,5 % hrubého domácího produktu se vynakládá na výzkum a vývoj, což přesahuje průměr Evropské unie, který v roce 2006 byl 1,8 %. Velká pozornost v Německu je soustředěna vědě a výzkumu (biomedicína, biotechnologie, farmacie, informačních technologií, optice a optoelektronice). Důvodem, proč je vědě a s ní spojenými institucemi věnována značná pozornost je, že věda je poměrně velkou částí dotována ze státního rozpočtu. Německý trh si velmi dobře uvědomuje cenné výsledky, které mu plynou z technických vynálezů nebo např. z vývoje nových léků. Za nejdůležitější technologii budoucnosti považují německé podniky nanotechnologii. Německo se podílí na světovém obchodu produktů ekologických technologií zhruba 19 %. Cílem Spolkové republiky Německo je do roku 2010 navýšit náklady na výzkum a vývoj na úroveň 3 % HDP. V porovnání s ostatními zeměmi Německo poskytuje ze soukromých podnikatelských zdrojů na výzkum a vývoj nejvíce peněžních prostředků, a to cca 45 miliard USD. Pozadu nezůstává ani vynálezecký a zlepšovateľský duch.

Ekonomické faktory

Tabulka 8: Základní makroekonomické ukazatele Německa

Makroekonomický ukazatel	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP v %	1,2	0	-0,2	1,3	0,9	2,9	2,5
HDP/na obyvatele	117,1	115,6	117	116,8	115,3	114,3	114,6
Nezaměstnanost v %	10,3	10,8	11,6	11,7	13	12	9
Inflace v %	1,9	1,4	1	1,8	1,9	1,8	2,3

Zdroj: www.businessinfo.cz, březen 2009.

Německá ekonomika zažívá v poslední době značný vzestup. V roce 2007 vzrostla o 2,5 %. Mimořádný byl především nárůst firemních investic ve výši 8,4 %. Hospodářský růst souvisí se snížením počtu nezaměstnaných a profituje z tuzemských a zahraničních podniků. Pozitivní vývoj ekonomiky i situace na trhu práce se dá vysvětlit celou řadou faktorů. Došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků, např. se snížily vedlejší mzdové náklady, pracovní trh je pružnější a odbouraly se administrativní bariéry. Dalším faktorem je daňová reforma v oblasti podnikání, pomocí které se snížilo daňové zatížení firem. Podniky zároveň investovaly do nových produktů a zlepšily své podmínky, aby úspěšně obstály v hospodářské soutěži.

Hrubý domácí produkt v roce 2007 dosáhl hodnoty 2 423 miliard eur. Spolková republika Německo dosáhla tohoto výsledku díky výkonnosti zahraničního obchodu. Německo je označováno za světovou jedničku v exportu a je největším vývozcem na světě. Tuto informaci lze doložit výší objemu vývozu, která za rok 2007 činila 969 miliard eur. V průměru každé čtvrté euro se vydělává exportem zboží a služeb a každé páté pracovní místo je závislé na zahraničním obchodu, důsledkem je velké propojení se světovým hospodářstvím.

Nejaktuálnější informace o německé ekonomice vypovídají o rekordním poklesu 2,1 % v posledním čtvrtletí roku 2008. Jedná se o nejhorší výsledek od sjednocení Německa v roce 1990. V meziročním srovnání ekonomika oslabila o 1,7%. Nejvíce tento výsledek ovlivnil pokles investic a prudké zhoršení obchodní bilance. Snížení poptávky po německém zboží v zahraničí způsobila světová hospodářská krize. Pozitivní vliv na německou ekonomiku měly pouze zásoby, které zvýšily HDP o 0,5 % (www.hkcr.cz).

Německé stavebnictví

Od roku 1996 se sektor stavebnictví v Německu nacházel ve vážné recesi. K obratu došlo až v polovině roku 2006, kdy se stavební sektor začal dostávat z dlouho trvající recese. Vzestup tohoto odvětví byl považován za jednu z hlavních příčin ekonomického růstu Německa. Pozitivní vývoj pokračoval i v 1. polovině roku 2007. Údaje v tabulce však ukazují, že obrat ve stavebnictví za rok 2007 poklesl oproti předchozímu roku o 0,6 %. Zdůvodnění pro tyto výsledky je, že od 1. 1. 2007 došlo ke zvýšení daně z přidané hodnoty z 16 % na 19 %. V roce 2007 došlo ve stavebnictví k nárůstu počtu zaměstnanců ze 710 000 na 714 000. Příznivý vývoj na trhu stavebnictví pokračoval i v roce 2008.

Tabulka 9: Obrat stavební výroby

Období	mil. EUR
2000	98 641
2001	91 344
2002	85 977
2003	83 181
2004	78 828
2005	74 306
2006	81 170
2007	80 698

Zdroj: www.businessinfo.cz, březen 2009.

Tabulka 10: Počet zaměstnanců ve stavebnictví

Období	tis. osob
2000	1 050
2001	954
2002	880
2003	814
2004	767
2005	717
2006	710
2007	714

Zdroj: www.businessinfo.cz, březen 2009.

Politicko - právní faktory

Spolková republika Německo je federálně uspořádaná republika s parlamentní demokracií. V čele zákonodárné a kontrolní moci vystupuje spolkový sněm, který je volený jednou za čtyři roky. Moc výkonná je spjata se spolkovou vládou, která je sestavena z kancléřského úřadu a 13 resortů. Moc soudní zajišťuje spolkový ústavní soud. Existují i další ústřední státní orgány, jež jsou specializovány podle oblasti činnosti.

Mezi hlavní politické strany patří Křesťanskodemokratická unie (CDU) s 529 980 členy, Sociálnědemokratická strana Německa (SPD) s 527 087 členy, Křesťanskosociální unie (CSU), Svobodná demokratická strana (FDP). Spojenectví 90 – Zelení a Levice.

Zahájení podnikatelské činnosti ve Spolkové republice Německo je spojeno s povinností dodržovat určité obchodněprávní a právní předpisy. Jedná se např. o právní úpravu koupě a ručení, právní úpravu smlouvy o dílo, právo ochranných známek, právo hospodářské soutěže apod. Čeští podnikatelé by měli věnovat zvýšenou pozornost profesionálnímu zpracování všech právních dokumentů (www.businessinfo.cz).

Zhodnocení informací o trhu Spolkové republiky Německo:

SRN je největší evropskou ekonomikou a po USA a Japonsku třetí největší ekonomikou světa.

Německo je pro české firmy zajímavým trhem. Příznivé obchodní faktory pro české podnikatelé jsou ekonomická síla SRN a velikost trhu SRN. Výhodou je i geografická blízkost s rozvinutou infrastrukturou. Geografická poloha umožňuje realizaci i malých obchodů s přijatelnými náklady, případně rychlé řešení nesrovnalostí či vzniklých problémů. Rozšířenost znalosti němčiny v České republice a vzájemná kulturní blízkost patří mezi další příznivé obchodní faktory.

V období 2008 - 2010 stavební trh v Německu může počítat jen se skromným růstem, což je ovlivněno průběhem finanční krize.

Vstup na německý trh není jednoduchý. Firmě vstup na tento trh zjednoduší profesionální pomoc týkající se především právní problematiky a vztahu s německými úřady. Firma, která chce uspět a udržet se na německém trhu musí mít vlastní strategii. Vážná komplikace se pro české exportéry objevila v posledních letech, protože v Německu probíhá velká vlna insolvencí firem a důsledkem bývá zhoršená platební morálka. Problémy s likviditou a platební neschopností mají především malé a střední podniky.

Pro české podniky se nové možnosti na trhu Spolkové republiky Německa objevují v souvislosti s potřebou německých exportérů zvyšovat objem importovaných subdodávek do ČR, s dodávkami vhodnými pro společné vystoupení na třetích trzích atp. České firmy získají

konkurenceschopnost v Německu především pomocí kvalitativních faktorů produktivity, které zvyšují konečné efekty vývozu. Tímto jsou čeští podnikatelé nuceni vyrábět takové výrobky, se kterými mohou na tomto trhu konkurovat a uspět. Německý trh je liberalizován a otevřený nejtvrdější konkurenci. Vstup na tento trh představuje zkoušku podnikatelské vyspělosti. Jedná se hlavně o kvalitu a atraktivnost vlastní produkce a nabízeného zboží a s tím spojených služeb a nutného servisu. Významná informace o německém trhu zní, že bez profesionálního marketingu nelze tento trh zpracovávat.

Velkou bariérou pro vstup na německý trh je především povinnost získat pracovní povolení pro své zaměstnance. A jako další omezení pro českou stavební firmu se jeví požadavek Německa, že česká stavební společnost může vystupovat pouze jako subdodavatel domácí firmy.

4.4.2 Slovenská republika

Slovenská republika vstoupila do Evropské unie ve stejném roce jako Česká republika, tj. 1. května 2004. V Evropě zahraniční politika Slovenska nepatří mezi výrazné země, spíše sleduje proevropský trend.

Sociálně-kulturní faktory

Počet obyvatel k 30. 6. 2008 byl 5 404 784 lidí. Celkový přírůstek obyvatelstva meziročně vzrostl o 3 895 a dosáhl 11 256 osob. 85,8 % obyvatel má slovenskou národnost. Největší národnostní menšina je maďarská, která tvoří 9,7 %. Další menšiny jsou Romové (1,7 %), Češi (0,8 %), Rusíni a Ukrajinci.

Na Slovensku je registrováno 15 církví a náboženských společností. 84,1 % obyvatel je v Slovenské republice věřících, z nichž 68,9 % obyvatel vyznává římskokatolickou církev.

Obecně se doporučuje obezřetnost a písemné sjednávání obchodních podmínek, i přestože Slovensko nepatří k zemím, vyznačujícím se speciálními zvyklostmi při obchodních jednáních (www.businessinfo.cz).

Technologické faktory

Výdaje na výzkum a vývoj v mezinárodním srovnání za rok 2005 ve Slovenské republice tvořily okolo 0,5 % z HDP. Slovenská republika svojí konkurenceschopnost staví na rozvoji informačních technologií, biotechnologií a nanotechnologií, průmyslových parků a komunikačních Call Center. Dále má zájem na rozvoji farmaceutiky a vybudování nových výzkumně-vývojových center.

Ekonomické faktory

Tabulka 11: Základní makroekonomické ukazatele Slovenské republiky

Makroekonomický ukazatel	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP (mil. USD)	20 411	26 815	36 488	46 513	46 078	62 333	80 970
HDP/na obyvatele (b.c. USD)	3 794	4 985	6 782	8 637	8 550	11 555	14 991
Nezaměstnanost v %	19,2	18,5	17,4	18,1	16,2	13,3	11
Inflace v %	7,3	3,3	8,5	7,5	2,7	4,5	2,8

Zdroj: www.businessinfo.cz, březen 2009.

Konkurenceschopnost Slovenska je stále dobrá, ale síla slovenské ekonomiky se zpomaluje. Dokazují to údaje z čtvrtého čtvrtletí roku 2008, kdy ekonomika zpomalila růst na 2,5 % z tempa 6,6 % ve třetím čtvrtletí téhož roku. Nejde o úplně přesné údaje, protože neobsahují strukturu HDP. V roce 2008 slovenská ekonomika vzrostla o 6,4 %. Zpomalení růstu ekonomiky ovlivnil především pokles výroby v průmyslových podnicích. Negativně je podnikateli hodnocen stav v oblasti vymahatelnosti práva, byrokracie, flexibility trhu práce a znalosti ekonomie.

Slovenské stavebnictví

Ve stavební produkci i v roce 2008 pokračuje trend růstu. Objem stavebních prací za pololetí 2008 v meziročním srovnání byl vyšší o 11 %. V porovnání s rokem 2007 došlo k nárůstu prací na opravách a údržbě. Slovenské stavebnictví očekává růst i na období 2008 – 2010. Je nutné zmínit skutečnost, že slovenské stavební firmy pozorují nárůst faktorů limitující podnikání firem, přičemž může nastat potenciální zpomalení v nadcházejících letech. Nejčastějším limitujícím faktorem je nedostatek kvalifikované pracovní síly, který má největší dopad

na podnikání firem. Slovenské stavební společnosti se domnívají, že v dlouhodobém horizontu budou určovat jejich budoucí vývoj změny v poptávce zákazníků a vývoj firemních prostředků (www.casopisstavebnictvi.cz).

Politicko-právní faktory

Slovenská republika má standardní politický systém s rozdělením moci mezi moc zákonodárnou, výkonnou a soudní. Zákonodárnou moc zajišťuje jednokomorový parlament, výkonnou moc představuje prezident a vláda v čele s předsedou. Prezident je volen občany na období pěti let. Soudní moc představuje desetičlenný Ústavní soud.

Zhodnocení informací o slovenském trhu:

Slovensko řadíme mezi země, které ve vztahu k českým občanům uplatňují komunitární přednost. Slovenská republika umožňuje využívat práva volného pohybu občanů členských zemí EU na svém území v plném rozsahu. Území Slovenska nezavedlo žádná přechodná opatření bránící vstupu na slovenský trh práce.

Za problémy slovenského trhu lze shledávat rozdíly mezi jednotlivými regiony, nízkou vynutitelnost práva a s tím související rizika a nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Je nutná obezřetnost a důsledné a kvalitní zpracování obchodního kontraktu.

4.4.3 Polsko

Sociálně-kulturní faktory

V Polsku žije přibližně 38 680 000 obyvatel. Průměrný roční přírůstek obyvatelstva této země činí 1,1 na 1 000 obyvatel. Největší podíl v národnostním složení zauímají Poláci, tj. 97,4 %. Z cizinců v zemi tvoří 1,3 % Němci, 0,7 % Bělorusové a 0,6 % Ukrajinci. Na území Polska převažují lidé, kteří vyznávají římskokatolické náboženství a jejich podíl je 95 %. Další nábožensky založení lidé v zemi jsou pravoslavní a řečtí katolíci.

Demografické složení obyvatelstva (2008):

- Obyvatelé 0 – 14 let: 15,2 %
- Obyvatelé 15 – 64 let: 71,4 %
- 65 let a více: 13,4 %

Při obchodních kontaktech je důležité brát v úvahu hluboké katolické založení Poláků, které je zřejmé např. ve vzájemném vztahu politiky a církve (www.businessinfo.cz).

Technologické faktory

V mezinárodním srovnání za rok 2005 výdaje na výzkum a vývoj v Polsku činily přibližně 0,6 % z HDP. Pozornost si zasluhuje především rozvíjející se polský trh s informačními technologiemi, protože Polsko se chystá do roku 2013 proinvestovat skoro osm miliard euro v této oblasti. V horší situaci se Polsko nachází v přístupu k internetu, kde je k internetu připojeno pouhých 38 % domácností.

Ekonomické faktory

Tabulka 12: Základní makroekonomické ukazatele Polska

Makroekonomický ukazatel	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Růst HDP (%)	1,2	1,4	3,9	5,3	3,6	6,2	6,6
HDP/na obyvatele (podle parity kupní síly)	46,3	46,6	47,2	49,1	49,8	51,3	52,6
Nezaměstnanost v %	18,5	19,8	19,2	18,8	17,7	14,8	11,4
Inflace v %	2,3	1,7	1,3	2	2,2	1	2,5

Zdroj: www.psp.cz, www.businessinfo.cz, březen 2009.

V Polku stále trvá poměrně silná dynamika růstu HDP, vysoká domácí spotřeba a stabilní bankovní sektor. Na druhou stranu se Polsko dále setkává s několika problémy, kterými jsou např. restrukturalizace zemědělství, sociální politika, ekonomická migrace apod. Ve velké míře HDP tvoří domácí poptávka, a proto polská ekonomika nebude tak silně zasažena snížením poptávky v západních zemích. Polsko v posledních letech patřilo k pěti nejvíce populárním destinacím, k čemuž přispěly zamýšlené zahraniční investice.

Podle očekávání různých organizací se bude omezovat domácí poptávka, která způsobí ztrátu pracovních míst a snižování platů lidí. Poté bude následkem rostoucí nezaměstnanost. Odhad současné pracovní síly je 17,6 milionů. V sektoru služeb je zaměstnáno 50 % obyvatel, v průmyslu 22 % a v zemědělství 28 % (www.ekonom.ihned.cz).

Polské stavebnictví

Polské stavební firmy pro období 2009 – 2010 očekávají růst, avšak tyto informace byly získány v první polovině roku 2008, tj. před propuknutím finanční krize. Společnosti v růstu limitují především vysoké náklady na pracovní sílu a nedostatek pracovní síly. Značný vliv na další rozvoj stavebních podniků budou mít sociodemografické změny, vývoj firemních prostředků a změny v poptávce zákazníků. Pro období 2009 si většina polských stavebních firem zvolila za prioritu stavební mechanizaci a investice do rozvoje projektového managementu.

V listopadu roku 2007 přišla velká změna, protože došlo ke sloučení Ministerstva stavebnictví, Ministerstva mořského hospodářství a Ministerstva dopravy a bylo vytvořeno jedno Ministerstvo infrastruktury.

Politicko-právní faktory

Polsko je parlamentní demokracií. Parlament se skládá ze Senátu a Sejmu. Hlavní parlamentní politické strany jsou Občanská platforma (OP), Právo a spravedlnost, Svaz demokratické levice a Polská lidová strana.

Obchodní spory jsou řešeny jako v ČR, tj. na základě obchodního zákoníku a arbitrážního soudu. Je možné se obrátit i na některou z mezinárodních a polských právnických firem, které poskytují služby zahraničním zákazníkům.

Zhodnocení informací o polském trhu:

Jedná se o velký trh s mnoha možnostmi. Polsko se stává významnou částí evropského hospodářství. Existují obory, v nichž je snadné se uplatnit a obory, u kterých je nutné vstoupit na polský trh důkladně uvážit. Na území Polska jsou pro české investory zajímavé oblasti energetiky, výroby kolejových vozidel, ekologické stavby a výstavba dopravní infrastruktury.

Značná poptávka ze strany Polska je především po investičním zboží, tzn. stroje a dopravní prostředky, čerpadla, vzduchotechnika, zemědělská technika atd. Velkou část poptávky tvoří zemědělské produkty, zájem je především o obilí, maso, máslo, olej, cukr, mléko apod.

Stále častěji se na trhu Polska uplatňují složitější formy výrobní a obchodní spolupráce, např. kooperace, zakládání společných firem, kapitálová účast a další.

Pokud by stavební firma uvažovala přesunout výrobu do Polska, musí brát ohled na výrobní náklady a náklady na dopravu, související s procesy. Průměrná mzda je na území Polska nižší než v České republice, ale náklady na dopravu budou vyšší ve srovnání s Českou republikou. Další faktory, které je při vývozu do Polska uvážit, jsou logistika a poptávka.

Jako překážky polského trhu zahraniční firmy shledávají např. složitý systém certifikace, nižší stupeň rozvoje infrastruktury, nejasnost zákonů atd.

4.4.4 Rakousko

Sociálně-kulturní faktory

V Rakousku žije podle údajů z roku 2006 8 265 925 obyvatel, přičemž ženy tvoří 51,15 % a muži 48,85 %. Průměrný roční přírůstek obyvatelstva je v Rakousku 0,25 %.

Demografické složení obyvatelstva:

- Děti do 15 let: 16,6 %
- Obyvatelé v produktivním věku (16 – 64 let): 62,6 %
- Penzisté: 21,1 %

Z údajů roku 2001, kdy proběhlo poslední sčítání obyvatelstva, žilo v Rakousku 90,9 % Rakušanů a 9,1 % cizinců. Ve skupině cizinců největší část zauímají Srbové a Černošci.

73,6 % obyvatelstva vyznává římskokatolické náboženství, 4,7 % evangelické náboženství a menší část zauímají náboženství islámské, ortodoxní křesťanské a židovské. Celých 12 % obyvatelstva je bez vyznání.

Je známé, že Rakušané vytvářejí pro obchodní jednání příjemné a dobré prostředí. Za samozřejmost Rakušané považují, že jednacím jazykem je němčina. Velký respekt mají k zákonům a právním normám, úřadům a úředníkům (www.businessinfo.cz).

Technologické faktory

V Rakousku v mezinárodním srovnání za rok 2005 činily výdaje na výzkum a vývoj téměř 2,5 % HDP. V oblasti výzkum a vývoj je v Rakousku řada ústavů a podniků. Uznávanou agenturou je především Rakouská agentura pro energii. Existuje několik podniků, které svou pozornost směřovaly na obnovitelné zdroje energie. Rakouská republika si je vědoma, že v mezinárodní konkurenci je schopna se prosadit na základě výzkumu, vývoje a inovace.

Ekonomické faktory

Tabulka 13: Základní makroekonomické ukazatele Rakouska

Makroekonomický ukazatel	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Růst HDP (%)	0,8	1	1,4	2,4	2	1,9	2,2
HDP/na obyvatele (podle parity kupní síly)	122,6	120,5	121,4	123,2	122,5	122,4	122
Nezaměstnanost v %	3,6	4,2	4,3	4,8	5,2	4,7	4,2
Inflace v %	5,1	3,9	1,3	2,1	2,3	1,5	2,2

Zdroj: www.psp.cz, www.businessinfo.cz, březen 2009.

Na dobrém výsledku hospodaření Rakouska má největší zásluhu zpracovatelský průmysl a tržní služby. Rakousko si nadále drží v EU pozici jedné ze zemí s nejnižší nezaměstnaností. Finančně důležitým odvětvím je pro zemi cestovní ruch. V uplynulých letech rakouská ekonomika těžila z hospodářského růstu Německa, kam proudí asi třetina rakouského vývozu.

Při srovnání se západní Evropou je výše průměrné mzdy průměrná, ale na území Rakouska je levněji, proto kupní síla průměrné mzdy je čtvrtá nejvyšší v Evropě. Nejvyšší průměrné platy jsou v hlavním městě Vídni a v zemi Dolní Rakousy. Průměrná čistá mzda činí za rok 18 000 euro. Nižší mzdy souvisejí hlavně se ženami (www.mesec.cz).

Rakouské stavebnictví

V roce 2007 bylo v průměru ve stavebnictví zaměstnáno 205 000 osob. Počet firem v sektoru stavebnictví je přibližně 5 880 stavebních firem. Ve stavebnictví působí velký počet OSVČ. Období roku 2007 se vyvíjelo pro rakouské stavebnictví příznivě. Hodnota stavební produkce se meziročně zvýšila o 3,7 % a obrat se zvýšil o 6,9 %. Sektor stavebnictví měl podíl na HDP v tomto období úroveň 7,1 % (www.businessinfo.cz).

Politicko-právní faktory

V čele Rakouské republiky působí spolkový prezident. Rakousko je parlamentní demokracií. Země je založena na dvoukomorovém parlamentním systému – Národní rada, Spolková rada. Moc výkonnou a zákonodárnou zajišťuje spolek a 9 spolkových zemí. Každá spolková země má svou zemskou vládu, kde v čele stojí zemský hejtman.

K hlavním politickým stranám v Rakousku řadíme např. Rakouskou lidovou stranu, Sociálně demokratickou stranu Rakouska, Stranu zelených atd.

Českým investorům je doporučováno, aby si před uzavřením smlouvy prověřili obchodního partnera, správně naformulovali smlouvu a snažili se prosadit český právní řád. Většina obchodních sporů se v Rakousku řeší soudní cestou, tudíž se jedná o finančně náročnou záležitost. V poslední době se objevují případy platební insolvence rakouských firem.

Zhodnocení informací o rakouském trhu:

Rakouská republika je jednou z ekonomicky nejvýkonnější a nejekologičtější zemí Evropské unie. Její ekonomika obzvláště těží z geografické polohy, která zajišťuje vliv na hospodářský a politický vývoj v této části Evropy. Především hlavní město Vídeň je sídlem mnoha zahraničních a mezinárodních firem, jež odsud zpracovávají trhy střední a východní Evropy.

Rakouský trh působí pro české malé a střední firmy velmi nepřístupně a nedostupně. Zdůvodněním je přechodné období na volný pohyb pracovních sil, kdy toto období bylo prodlouženo až do roku 2011. Dalším faktorem ztěžujícím vstup na tento trh je velmi ostrá

konkurence na trhu. Situace pro české vývozce je spíše nepříznivá, protože růst investic na rakouském trhu bude pravděpodobně oslabovat.

4.5 Výběr vhodné lokality působení na mezinárodním trhu pro firmu Jihospol, a. s.

Jako nejvhodnější lokalita pro firmu Jihospol, a. s. byla vybrána Slovenská republika. Rozhodnutí bylo učiněno na základě informací, které byly získány ze STEP analýz jednotlivých zemí.

Hlavním hlediskem pro rozhodnutí byly bariéry vstupu na zahraniční trh, které se u Slovenské republiky jeví nejmenší. Pro zdůvodnění volby této lokality je možné srovnání s ostatními zeměmi. Polsko je velkým trhem s mnoha možnostmi, ale s přihlédnutím na překážky vstupu na tento trh se pro vybranou firmu jeví nevhodným. Společnost Jihospol, a. s. se při vstupu na nový trh musí zaměřit především na legislativu zahraničního trhu, proto lze považovat za překážky vstupu na tento trh složitý systém certifikace a nejasnost zákonů. Geograficky bližším trhem pro stavební firmu Jihospol, a. s. je Rakousko, ale pro české malé a střední firmy působí nepřístupně. Území Rakouska si chrání trh pracovních sil, jedná se o přechodné období na volný pohyb pracovních sil, kdy Rakousko toto období prodloužilo na maximální možnou délku, tj. až do roku 2011. Bariérou vstupu je pro zahraniční firmy velmi silná konkurence na trhu. Lze zmínit k tomuto tvrzení řeč tiskového mluvčího agentury CzechTrade Josefa Němečka: „Svým charakterem a strukturou je rakouský trh v mnoha odvětvích odlišný a může mít silnou lokální konkurenci.“ Situace je pro české vývozce hodnocena spíše nepříznivě. Zajímavým trhem je pro české firmy Spolková republika Německo. Za výhody tohoto trhu při obchodních kontaktech lze považovat především ekonomickou sílu SRN, velikost trhu, rozšířenou znalost německého jazyka v České republice a geografickou blízkost. Zmíněné výhody mohou zkreslit pohled na tento trh. Pokud se zaměříme na bariéry vstupu na trh Německa, můžeme konstatovat, že vstup na německý trh není jednoduchý. Uspěje pouze firma, jež bude mít vlastní strategii a profesionální marketing. Vstup na německý trh představuje zkoušku podnikatelské vyspělosti. V Německu probíhá velká vlna insolvenčních firem, jež má za důsledek zhoršení platební morálky. Toto mínění vychází z článku, který poskytla úvěrová pojišťovna Euler Hermes Čescob (EHČ) ze skupiny Allianz. Česká firma dosáhne konkurenceschopnosti na německém trhu především kvalitou a atraktivností vlastní produkce a nabízeného zboží a s tím spojených služeb a servisu. Za největší bariéru vstupu na tento trh lze uvést povinnost získat pracovní povolení pro své zaměstnance. Pro českou stavební firmu je

bariérou vstupu i skutečnost, že Německo klade požadavek, že česká stavební společnost může vystupovat pouze jako subdodavatel domácí firmy. Vstup na tento trh zjednoduší profesionální pomoc, jež se týká hlavně právní problematiky a vztahu s německými úřady.

Na základě těchto zmíněných skutečností je možno rozhodnutí potvrdit. Odůvodněním rozhodnutí může být i tvrzení Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR: „Zájem českých stavebních firem se orientuje především na východ od českých hranic, vedle Slovenska a Polska na země bývalého Sovětského svazu, Bulharsko, Rumunsko a další balkánské státy.“ Stejný názor zastává i mluvčí stavební společnosti PSJ, a. s. Miroslav Fuks: „Stavební práce v zahraničí budou dále pro tuzemské stavební firmy nabývat na významu, půjde však zejména o východní Evropu.“

Slovenská republika nezavedla žádná přechodná opatření, bránící vstupu na slovenský trh práce a řadíme ji mezi země, které umožňují využívat práva volného pohybu občanů členských zemí EU na svém území v plném rozsahu. Za bariéry vstupu na tento trh jsou považovány především rozdíly mezi jednotlivými regiony a nedostatek kvalifikovaných sil. Pokud zahraniční firma plánuje rozšiřování aktivit na slovenském trhu, bude nucena si zde zaregistrovat organizační složku zahraniční osoby, případně založit dceřinou společnost. Distribuci služeb má možnost česká firma zajistit zaměstnanci v pracovním poměru nebo smluvně prostřednictvím obchodních zástupců. Jestliže česká společnost chce zaměstnávat slovenského občana a nemá na území Slovenska sídlo nebo adresu organizační složky, pak není v postavení zaměstnavatele pro sociální pojištění. Právním jakého státu se budou řídit vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, upravuje Zákoník práce. Je třeba zmínit i daňovou povinnost, která souvisí s podnikatelskými aktivitami zahraničních firem. Za plátce DPH se musí zaregistrovat právnické i fyzické osoby, které nemají oprávnění na podnikání na území Slovenské republiky a jsou podnikatelem z jiného členského státu EU nebo ze třetích států. Jejich činnost je předmětem daně, aniž by se bral ohled na výši obrátu. Důležité je zmínit Smlouvu o zamezení dvojího zdanění, která je uzavřená mezi ČR a Slovenskou republikou. Smlouva se týká služeb, které trvají na území Slovenska více než 6 měsíců v 12 měsíčním období. Podrobnější informace je vhodné projednat na Daňovém úřadu, popř. na příslušném Živnostenském úřadu. Při vzniku obchodního sporu se doporučuje obrátit na slovenskou právní kancelář a dle potřeb na příslušný soud. Samozřejmě jsou i další možnosti. Co se týká zadávání veřejných zakázek, tak ty se řídí Zákonem č. 25/2006 Z. z., o veřejných zakázkách. Je založený na principu rovného přístupu, principu nediskriminace zájemců, principu transparentnosti, principu efektivnosti

a hospodárnosti. V platební schopnosti dochází k dalšímu zhoršení, které negativně působí na přitažlivost podnikatelského prostředí. Toto zhoršení platební morálky se projevuje i ve stavebnictví, přičemž firmy svým dodavatelům platí později.

4.6 Formy vstupu firmy Jihospol, a. s. na zahraniční trh

Na základě studia teoretických východisek, které byly získány z dostupné odborné literatury a dalších možných zdrojů, byly analyzovány formy vstupu na mezinárodní trh. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou pro mnou vybranou firmu nevhodné. Hlavním důvodem tohoto tvrzení je skutečnost, že tato forma vstupu na zahraniční trh je typická investiční náročností a využívají ji především velké firmy. Společnost Jihospol, a. s. patří mezi malé a střední stavební firmy. Další možností pro firmy vstupující na zahraniční trh jsou formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice. Zmíněné formy vstupu na zahraniční trh uplatňují firmy, v jejichž zájmu je prosadit své výrobky či služby na cílovém trhu, ale nepotřebují v zahraničí investovat. Formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice neshledávám jako vhodnou volbu vstupu na zahraniční trh pro firmu Jihospol, a. s.

Pro společnost Jihospol, a. s. byla zvolena koncepce vývozního marketingu. Důvodem pro rozhodnutí je, že koncepci vývozního marketingu využívají české podniky, jež se nacházejí na začátku rozvoje mezinárodních aktivit a vstupují na mezinárodní trhy postupně. Pro firmy, využívající vývozní marketing, je obvyklé zaměření na geograficky blízké trhy.

Stavebním firmám se nabízí několik možných způsobů pronikání na zahraniční trhy, avšak pro mnou vybranou firmu se možnosti vstupu na zahraniční trh zúží, z důvodu již zmíněných skutečností.

Stavební firmy mohou uskutečnit:

- Dodávky stavebních prací v rámci investičního celku
- Vývoz pouze stavebních prací
- Dodávka stavebních prací formou subdodávky
- Zakoupení podílu zahraniční firmy
- Založení joint venture

- Vývoz nehmotných prací
- Založení akviziční kanceláře v zahraničí
- Krátkodobé výjezdy pracovníků

Dodávky stavebních prací v rámci investičního celku

Výhody:

- Většinou jeden smluvní dodavatel
- Současné provádění vývoz projektové dokumentace

Nevýhody:

- Nejnáročnější možnost vývozu stavebních prací
- Značná investice
- Vysoká úroveň strojírenské technologie

Dodávka stavebních prací formou subdodávky

Výhody:

- Výrazně nižší podnikatelské riziko
- Pro zahájení stavebních aktivit v zahraničí

Nevýhody:

- Měnsí zisk, než při přímé dodávce

Založení akviziční kanceláře v zahraničí

Výhody:

- Získání nejvíce informací o cílovém trhu
- Průběžné získávání zakázek

Nevýhody:

- Minimálně rok od založení vykazovány pouze nákladové položky
- Úplné krytí nákladů trvá 3 – 5 let od založení akviziční kanceláře

S přihlédnutím na výhody a nevýhody jednotlivých forem vstupu na zahraniční trh vhodných pro stavební firmu Jihospol, a. s., lze soudit, že dodávka stavebních prací formou subdodávky se jeví jako nejvhodnější forma vstupu na zvolený zahraniční trh. Stavební firma provádí stavební práce na základě subdodavatelských smluv pro zavedeného zahraničního dodavatele – přímého smluvního partnera. Tento způsob je doporučován společností, které nemají dostatek referencí ze zahraničí a je vhodný pro zahájení stavebních aktivit v zahraničí. K rozhodnutí

přispělo srovnání s dodávkou stavebních prací v rámci investičního celku a založení akviziční kanceláře. U dodávky stavebních prací v rámci investičního celku je hlavní nevýhodou pro společnost Jihospol, a. s. značná investice a skutečnost, že se jedná o nejnáročnější možnost vývozu stavebních prací. Vzhledem k tomu, že mnou vybraná stavební firma nemá zkušenosti s exportem, tak byl tento možný způsob pronikání na zahraniční trh zamítnut. Založení akviziční kanceláře v zahraničí nebylo zvoleno, přestože za velkou výhodu tohoto způsobu pronikání na zahraniční trh bylo považováno získání informací o cílovém trhu. K nezvolení této formy přispěly nevýhody, tj. k úplnému krytí nákladů dochází až po 3 – 5 letech od založení akviziční kanceláře a pro firmu Jihospol, a. s. není vhodné vstoupit na zahraniční trh a vykazovat z tohoto kroku po dlouhé období jen nákladové položky.

4.7 Návrhy a doporučení

Na základě seznámení s činností firmy, analýzou konkurence, SWOT a STEP analýzou firmy lze doporučit společnosti následující:

Jedná se o moderní a dynamicky se rozvíjející podnik se zavedenou výrobou a širokým sortimentem výrobků a služeb. Společnost je zaměřena na získávání veřejných zakázek většího charakteru a menší část zakázek je tvořena dodávkami pro soukromé subjekty nebo subdodávkami pro jiné stavební firmy regionálního i celorepublikového významu.

Společnost Jihospol, a. s. by měla potlačit závislost na menších odběratelích, čímž se pro firmu zmenší riziko tuzemské i zahraniční konkurence a bude schopna docílit své konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost na domácím trhu snižuje i nedostatečná propagace a reklama, proto lze společnosti doporučit, aby věnovala pozornost správné a efektivní propagaci firmy. Firma by měla zapracovat např. vhodnou propagací na odlišení od své konkurence, čímž může dosáhnout lepšího postavení na trhu. Z učiněných rozhovorů se zaměstnanci podniku bylo zřejmé, že platové podmínky se zdají být nízké. Průměrný plat ve společnosti Jihospol, a. s. činí 15 700 Kč, avšak údaj není zpracovaný dle profesí. Mezi silné stránky byla zařazena kvalifikovaná pracovní síla, přičemž je nutné zdůraznit, že sektor stavebnictví se potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovních sil. Doporučení pro firmu zní, aby uvážila názory a domněnky svých zaměstnanců, kteří považují mzdy za nízké a vyvarovala se možnému odlivu kvalifikované pracovní síly. Je možné k uvážení

společnosti Jihospol, a. s. navrhnout, zda by pro ni nebylo výhodnější, aby investovala finanční prostředky do rozšíření výrobních kapacit a technologického vybavení firmy. Snížily by se tím provozní náklady, které by současně přispěly k lepšímu výsledku hospodaření.

Návrhem pro společnost Jihospol, a. s. dále je, aby v co největší míře využila výhody již své dlouholeté působnosti v sektoru stavebnictví, čímž bude vytvořena bariéra vstupu pro další konkurenty do tohoto odvětví. Nabízí se pro firmu návrh, aby nadále těžila z účinně poskytovaných servisních a záručních podmínek, a udržela si tak existenci stále klientely. Je možné společnosti doporučit, aby nadále dosahovala dobrého jména pro svou společnost prostřednictvím poskytování kvality výrobků a služeb a svou spolehlivostí. Odůvodněním pro tyto návrhy a doporučení může být, že v sektoru stavebnictví dochází k rivalitě mezi existujícími konkurenty a poté jsou nabízeny nereálné cenové nabídky a nekvalitní servis.

Doporučení na závěr pro společnost Jihospol, a. s. zní, aby využila svých příležitostí na trhu, např. expanze do zahraničí, snazší dostupnost evropských trhů po vstupu České republiky do Evropské unie apod. Odbourá tímto krokem jednu ze svých slabých stránek, tj. nezkušenost s exportem. Je možné firmě Jihospol, a. s. navrhnout formu vstupu na zahraniční trh prostřednictvím dodávky stavebních prací formou subdodávky.

5 Závěr

Bakalářská práce byla zpracována pro firmu Jihospol, a. s. Hlavním cílem práce bylo zpracovat návrh nejvhodnější formy vstupu na zahraniční trh a současně vybrat lokalitu vstupu firmy na mezinárodní trh. Dílčí cíl vymezoval srovnání jednotlivých lokalit, uvedení nejvhodnější lokality působení pro firmu Jihospol, a. s. a definování návrhu strategie pro další rozvoj společnosti.

Informace týkající se dané problematiky, získané ze studia teoretických východisek, napomohly vypracovat praktickou část bakalářské práce.

Situační analýza firmy Jihospol, a. s. umožnila posoudit současné i budoucí postavení firmy. V rámci situační analýzy byly rozpracovány faktory zákazníci firmy a konkurence firmy, a analyzován trh českého stavebnictví. Dobré jméno společnosti činí především veřejné zakázky většího charakteru. Lze uvést, že konkurenční postavení firmy je na domácím trhu téměř stabilizované. Největšími konkurenty jsou společnost PROTOM Strakonice, s. r. o. a firma PRIMA, akciová společnost. Pozornost byla věnována především Jihočeskému kraji z důvodu zde sídlící společnosti, přičemž Jihočeský kraj je řazen do republikového průměru, nejen v objemu stavební produkce, ale i počtu stavebních podniků.

Provedena byla analýza konkurenceschopnosti firmy. Na základě využití SWOT analýzy byly vyhodnoceny slabé a silné stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení na trhu. Z výsledků je zřejmé, že společnost Jihospol, a. s. by měla využít svých silných stránek k odbourání hrozeb na trhu, tzn. využití strategie konfrontace. Z Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že firma se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí. Na základě STEP analýzy firmy bylo zpracováno vnější prostředí firmy s ohledem na sektor stavebnictví.

Možné lokality vstupu na mezinárodní trh byly zhodnoceny prostřednictvím STEP analýzy sousedních zemí. Cílovým trhem pro společnost Jihospol, a. s. byl vybrán trh Slovenské republiky. Zvoleným hlediskem pro rozhodnutí byly bariéry vstupu na zahraniční trh, jež se u Slovenské republiky jeví nejmenšími. Zdůvodněním je srovnání s ostatními zeměmi a skutečnost, že Slovensko nezavedlo žádné přechodné opatření bránící vstupu na slovenský trh práce.

Nejvhodnější forma vstupu na zahraniční trh byla pro společnost Jihospol, a. s. zvolena dodávka stavebních prací formou subdodávky. Hlavním důvodem pro rozhodnutí bylo srovnání s ostatními možnými způsoby pronikání na zahraniční trh pro firmu Jihospol, a. s. Zhodnocení výhod a nevýhod jednotlivých forem vstupu na zahraniční trh rovněž přispělo ke konečnému rozhodnutí.

V bakalářské práci byly stanoveny dvě hypotézy. Jedna z nich zněla, že pro společnost Jihospol, a. s. je nejvhodnější formou vstupu na zahraniční trhy strategie vývozního marketingu. Na základě zjištěných poznatků lze hypotézu potvrdit a doplnit o zjištění, že nejvhodnější forma vstupu na zahraniční trh byla zvolena dodávka stavebních prací formou subdodávky.

V druhé hypotéze bylo řečeno, že nejvhodnější lokalitu pro působení společnosti Jihospol, a. s. na mezinárodním trhu představují sousední země České republiky. Hypotéza byla potvrzena na základě provedených STEP analýz sousedních zemí a za nejatraktivnější lokalitu byla zvolena Slovenská republika, k čemuž přispěla skutečnost, že Slovenská republika nezavedla žádná přechodná opatření, bránící vstupu na slovenský trh práce.

6 Summary

The theme of this thesis was: „The Analysis of the Selection of the Most Suitable Entrance Locality on the International Market“. The main goal of this thesis was the project of the most suitable process for the international market entrance and the selection of the entrance locality on the international market. Second goal was the particular localities comparison, the choice of the most suitable market locality for Jihospol, a.s. and the design of the strategy for the company next development.

This thesis was made for Jihospol, a.s. Jihospol, a.s. is progressive company with dynamically development. Jihospol, a.s. has well-established production with wide range of products and services. The company is focused for major public commissions and minor commissions for private subjects.

This thesis contains these analysis: Jihospol, a.s. situation analysis. The purpose of this analysis was evaluate of present and future market situation of the company. The competitiveness analysis was made. The company strengths, weaknesses, opportunities and threats was described by the SWOT analysis. Porter's model and STEP analysis was used too.

The company should the confrontation strategy used by the results of the SWOT analysis. By the Porter's model is the company in the high free market. Outside environment of the company was proceeded by the STEP analysis for the building sphere.

The possible localities for international markets entrance was evaluated by the neighbouring countries STEP analysis. The Slovak republic market was choised as target market for Jihospol, a.s. The reason for this choice was the smallest barriers for entrance on the Slovak republic market. The comparison of the neighbouring countries markets was made. Slovak republic have established no barriers for entrance on the Slovak republic labor market. Building works contracts as subcontracts is the most suitable form of the entrance on the Slovak republic market for Jihospol, a.s.

7 Seznam použité literatury

Odborná literatura:

CIMLER, P., ZADRAŤILOVÁ, D. *Retail management*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

Česká asociace franchisingu. *Franchising v České republice*. Praha: Daranus, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. Praha: RADIX, spol. s r o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.

HÁLEK, Vítězslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 311 s. ISBN 978-80-7041-825-3.

HAVLÍČEK, Karel, KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení zahraničního obchodu*. 2. vyd. Praha: Eupress, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7408-004-3.

HESKOVÁ, Marie. *Marketing*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003. 191 s. ISBN 80-7040-620-8.

JANATKA, František, et al. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 295 s. ISBN 80-7357-006-8.

KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd.: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 145 s. ISBN 80-86419-76-2.

LACINA, Karel, KALA, Tomáš. *Regionální a mezinárodní marketing*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 136 s. ISBN 80-7041-929-6.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

MACHKOVÁ, Hana, et al. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 205 s. ISBN 978-80-245-1228-0.

MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 230 s. ISBN 80-247-0686-5.

MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.

PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. I. vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

TICHÁ, Lucie. *Vnější obchodní vztahy ČR*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7394-015-7.

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, část třetí, obchodní závazkové vztahy.

Internetové odkazy:

www.jihospol.cz

www.protom.cz

www.prima-strakonice.cz

www.businessinfo.cz

www.czso.cz

www.sps.cz

www.casopisstavebnictvi.cz

www.mpo.cz

www.mzv.cz

www.ekonom.ihned.cz

www.mesec.cz

www.finance.cz

8 Seznam tabulek a grafů

Tabulky:

Tab. 1:	Základní finanční údaje společnosti Jihospol, a. s.	str. 36
Tab. 2:	Struktura stavebních firem podle počtu zaměstnanců (v %)	str. 42
Tab. 3:	Silné stránky společnosti Jihospol, a. s.	str. 45
Tab. 4:	Slabé stránky společnosti Jihospol, a. s.	str. 46
Tab. 5:	Příležitosti společnosti Jihospol, a. s.	str. 46
Tab. 6:	Ohrožení společnosti Jihospol, a. s.	str. 47
Tab. 7:	Strategie konfrontace	str. 48
Tab. 8:	Základní makroekonomické ukazatele Německa	str. 56
Tab. 9:	Obrat stavební výroby	str. 57
Tab. 10:	Počet zaměstnanců ve stavebnictví	str. 57
Tab. 11:	Základní makroekonomické ukazatele Slovenské republiky	str. 60
Tab. 12:	Základní makroekonomické ukazatele Polska	str. 62
Tab. 13:	Základní makroekonomické ukazatele Rakouska	str. 65

Grafy:

Graf 1:	Průměrný podíl jednotlivých druhů zakázek na tržbách v období 1995 – 2004	str. 37
Graf 2:	Vývoj obrátu ve společnosti PROTOM Strakonice, s. r. o.	str. 39
Graf 3:	Podniky podle sektoru (počet)	str. 41
Schéma 1:	SWOT matice	str. 48

9 Přílohy

Příloha 1: SWOT analýza společnosti Jihospol, a. s.

Příloha 2: Výsledek ze SWOT analýzy společnosti Jihospol, a. s.

Příloha 2: Porterův model pěti sil

Příloha 1

Schéma: SWOT analýza společnosti Jihospol, a. s.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Příloha 2

Tabulka: Výsledek ze SWOT analýzy společnosti Jihospol, a. s.

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
1.	14	6,7
2.	4	1,9
3.	12	5,7
4.	7	3,3
5.	16	7,7
6.	17	8,1
7.	10	4,8
8.	12	5,7
9.	13	6,2
10.	16	7,7
11.	1	0,4
12.	3	1,4
13.	9	4,3
14.	11	5,3
15.	7	3,3
16.	10	4,8
17.	2	1
18.	6	2,9
19.	18	8,6
20.	4	1,9
21.	17	8,1
Celkem	209	

Zdroj: Vlastní šetření, leden 2009.

Příloha 3

Schéma: Porterův model pěti sil

		Hodnocení					
Faktor		1	2	3	4	5	
míra růstu v odvětví	nízká				x		vysoká
bariéry vstupu do odvětví	žádné				x		nemožný
rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká			x			téměř žádná
dostupnost substitutů	mnoho			x			žádné
závislost na vstupech	vysoká	x					téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktující podmínky			x			podřizují se
technologická náročnost	vysoká	x					nízká
míra inovací	častá	x					žádná
úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		x				málo kvalifikovaní
Suma	22						

Zdroj: Vlastní šetření, březen 2009.

