

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Kateřina Jiříková

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina JIŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E10217**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza současné situace a postavení vybraného podniku prostřednictvím analýz vnějšího prostředí. Na základě dosažených výsledků navržení strategie ke zlepšení jeho postavení v odvětví.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika daného podniku,
3. Provedení analýz vnějšího prostředí vybraného podniku
4. Navržení nejvhodnější strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření,
5. Analýzy a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

TICHÁ, I., HRON J. Strategické řízení. 1. vyd. (9. dotisk). Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2010. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

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

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

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

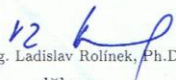
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

DONELLY, J. H. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

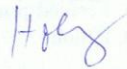
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
STUDIJNÍ KANCELÁŘ
370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICE


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 21. 4. 2013



Kateřina Jiříková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji především vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za obrovskou pomoc, ochotu a spolupráci při vytváření této práce.

Dále děkuji managementu společnosti REALISTAV s.r.o. za cenné informace a vstřícný přístup.

Obsah

1 Úvod	2
2 Literární přehled.....	3
2.1 Podnikání a podnik	3
2.2 Strategie	5
2.3 Strategické řízení	6
2.4 Vnější prostředí podniku	10
3 Cíl a metodika	19
3.1 Cíl práce	19
3.2 Metodika práce	19
4 Charakteristika vybraného podniku	21
4.1 Historie společnosti a její vývoj	21
4.2 Současnost firmy	21
5 Analýzy a zhodnocení současného stavu	26
5.1 Porterova analýza konkurence.....	26
5.2 STEP analýza	29
5.3 SWOT analýza	39
6 Diskuse a návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu	48
7 Závěr.....	54
8 Summary.....	55
9 Přehled použité literatury a zdrojů	56
10 Seznam obrázků a tabulek	

1 Úvod

Jedním z hlavních klíčů k úspěšnému podniku je jednak stanovení strategie, ale také znalost prostředí, ve kterém se podnik nachází. Prostor ovlivňuje firmu dennodenně. Jeho vývoj a změny mohou být jak postupné, tak nárazové a takřka nepředvídatelné. Proto, aby firma mohla na tyto změny co nejrychleji a nejsprávněji zareagovat, je nutné, kromě předchozího stanovení strategie, provádět různé analýzy. Mezi tyto analýzy patří také analýzy vnějšího prostředí, které použiji ve své práci.

Jako předmět hodnocení jsem si po svou práci zvolila firmu REALISTAV s.r.o., která sídlí v Českých Budějovicích. Firma REALISTAV s.r.o. byla založena jako standardní stavební společnost. Díky svému růstu a využívání nových příležitostí se firma začala orientovat i na jiná odvětví včetně vlastní výroby.

Od roku 1994 můžeme ve stavebnictví zaznamenat výrazný nárůst, kterého zakladatelé firmy REALISTAV s.r.o. využili a v tomto roce firma REALISTAV s.r.o. pronikla na trh. V počátcích musela firma ustát velký nárůst konkurence a udržela se na trhu i přes výrazný pokles stavebnictví po roce 2009, který byl způsoben zejména celosvětovou ekonomickou krizí. Stavebnictví je totiž velmi závislé na stavu ekonomiky a také na nejrozdílnějších nařízeních Evropské unie.

Ve své práci bych ráda zhodnotila aktuální postavení firmy REALISTAV s.r.o. na trhu a to prostřednictvím analýz vnějšího prostředí. K provedení těchto analýz bude nezbytné získání dat o dodavatelích, odběratelích, substitutech a konkurenci, jak stávající, tak nově vstupující na trh.

Jako výstup bych ráda firmě REALISTAV s.r.o. podala doporučení, jak by mohli zvýšit svou konkurenceschopnost a zlepšit své postavení na trhu.

2 Literární přehled

2.1 Podnikání a podnik

Pro pojem „podnikání“ je možné u různých autorů nalézt mnoho způsobů interpretace.

Rolínek (2003) definuje podnikání jako „*činnost, jejímž prostřednictvím uspokojujeme cizí potřeby a tím uspokojujeme potřebu vlastní – dosažení zisku*“.

Je nutné také zvážit, z jakého pohledu se na tento pojem nahlíží.

Ekonomický pohled – podnikáním se rozumí začlenění ekonomických zdrojů a dalších aktivit za účelem zvýšení jejich počáteční hodnoty.

Psychologický pohled – podnikáním se rozumí činnost, která je stimulována potřebou dosáhnout nějakého cíle, něco získat, něco si zkusit či splnit. Je to tedy jakýsi klíč k seberealizaci, odpoutání se od závislosti, atd.

Sociologický pohled – podnikání v tomto smyslu znamená vytváření hojnosti pro všechny zapojené, snaha o lepší využívání dostupných zdrojů a tvorba nových pracovních míst.

Právníkový pohled – podnikáním se rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník).

Pro pojem „podnik“ jsou uvedeny následující interpretace:

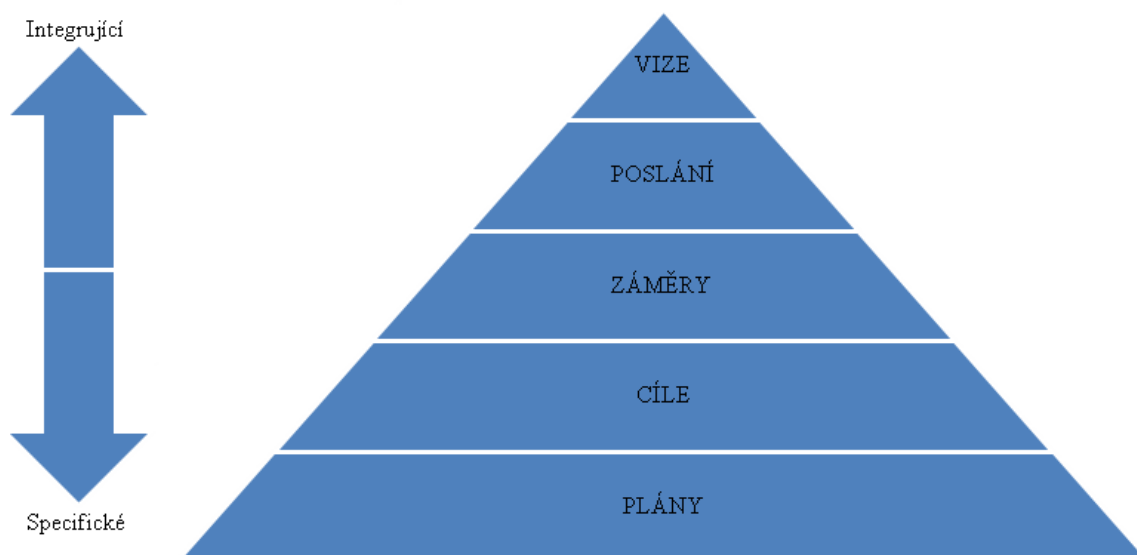
- Podnik je subjekt, uvnitř kterého dochází k přeměně vstupů na výstupy. Jako vstupy je možné označit zdroje a jako výstupy statky.
- Podnik je soubor všech majetkových a jiných práv, prostředků a zdrojů. Celý tento soubor je pro podnikatele nezbytný při vykonávání podnikatelské činnosti.
- Z právního hlediska je podnik soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Také veškeré věci, práva a jiný majetek, který vlastní podnikatel a slouží k vykonávání jeho podnikatelské činnosti, náleží k podniku.

(Veber, Srpová, 2005)

2.1.1 Poslání podniku

Každý podnik by měl znát smysl a účel své existence. Mezi jednotlivé části strategického zaměření podniku patří plány, cíle, záměry, poslání a vize, které jsou hierarchicky uspořádané na obrázku 1.

Obrázek 1: Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

Vize je představa o tom, jak bude podnik v budoucnu vypadat a jaké bude jeho místo a postavení ve společnosti v příštích deseti až dvaceti letech.

Poslání (mise) je zformulovaná a napsaná vize. Vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. Může vymezovat i vztahy k zaměstnancům, vlastníkům, dodavatelům a jiným zainteresovaným skupinám (Sedláčková, Buchta, 2006).

Záměry ještě více konkretizují vizi. Jejich rysy jsou například finanční a nefinanční zájmy rozličných zájmových skupin, přijímání kompromisů, jejich motivovanost a dosažitelnost; a jiné.

Cíle přesně formulují, co musí být splněno, aby došlo k uskutečnění záměrů. Mezi primární cíle bývá nejčastěji zahrnována maximalizace zisku a hodnoty podniku.

Cíle podniku bývají často vyjadřovány z ekonomického hlediska (zisky, návratnost, tržby, aj.). Cíle mohou být ale vyjádřeny i z hlediska sociálního (účast na společenských a charitativních akcích, sponzorské dary, aj.) a to především tehdy, kdy je podnik závis-

lý na podpoře lidských zdrojů. Dále mohou být cíle zaměřeny na růst podniku či intenzivní boj s konkurencí.

Metoda „SMART“ označuje kritéria, která by měla být při stanovování cílů splněna:

- stimulating – stimulující,
- measurable – měřitelné,
- acceptable – přijatelné,
- realistic – reálné,
- timed – vymezené v čase (Sedláčková, Buchta, 2006).

Plány jsou přesným stanovením jednotlivých kroků směřujících k naplnění cílů a to včetně způsobů, rozmístění zdrojů, odpovědnosti zainteresovaných osob, atd.

(Tichá, Hron, 2008)

2.2 Strategie

Strategie je základním pojmem strategického řízení, o kterém pojednává následující kapitola. Strategie pochází z řeckého slova *strategos*, což znamená umění vojevůdce. Tento pojem byl již v dobách před naším letopočtem používán v tehdejších armádách a to až do období 2. světové války, kde můžeme ještě najít určité paralely v bitevních strategiích z dob starého Řecka (plánovaná koncentrace sil, rychlý protiútok, obklíčení a úder na nepřítele zezadu).

Po 2. světové válce došlo k proniknutí strategie i do podnikatelské sféry, kdy se do civilního zaměstnání vraceli například důstojníci vojenského letectva, kteří pracovali na strategických studiích. Rozvíjela se také výuka podnikové politiky a tím definice pojmu strategie nadále získávala mnoho různých podob.

„Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky“ (Tichá, Hron, 2008).

Dedouchová (2001) uvádí dvě definice strategie:

1. Tradiční definici, která strategii podniku chápe jako *„dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“*

2. Moderní definici chápající strategii jako „*připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii podniku jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“

(Tichá, Hron, 2008)

Mnoho manažerů význam strategie velmi podceňuje. Často si myslí, že pokud jiné podniky nepotřebují strategii, obejde se bez ní i jejich podnik. Ovšem vrcholový management každého takového pochybujícího podniku by si měl uvědomit, že pro jejich dlouhodobé působení na trhu a úspěch podniku je nutné mít stanovený dlouhodobý směr (Charvát, 2006).

Základní charakteristiky významu strategie definuje Charvát (2006) následovně:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějaké výhody.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.

K tomu, aby mohla být stanovena strategie na základě optimálního souladu podnikových nástrojů, je potřeba, aby byly splněny následující podmínky:

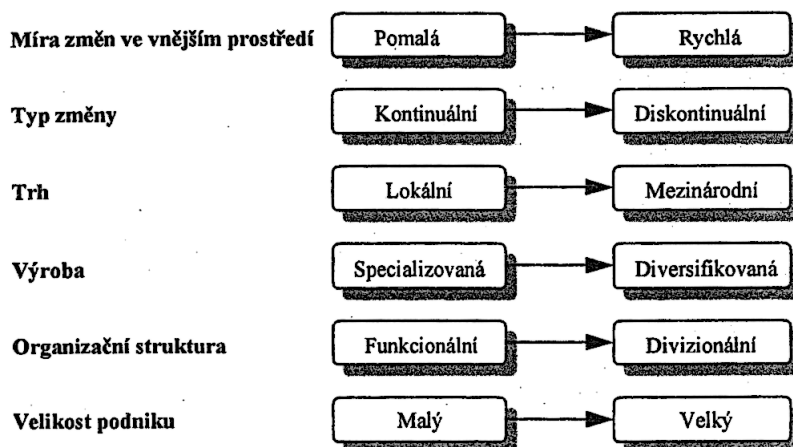
- vyčlenění odpovídajících lidských, materiálních a finančních zdrojů;
 - považování očekávaného přínosu z realizace daného cíle za významný
- (Boyer, Hronová, Machková, 1995).

2.3 Strategické řízení

Od konce 19. století můžeme zaznamenat neustálý růst velikosti podniků, změnu jejich struktury a působnosti. V 19. století byly podniky zpravidla malé, specializované a nacházely se v relativně stabilním okolním prostředí.

Jedním z hlavních milníků vývoje podniků a potřeby strategického řízení je nepochybně 2. světová válka a zejména období, které po ní následovalo. Podniky se rozrůstaly a jejich struktura získávala na složitosti. Měnily se především faktory uvedené na obrázku 2, a to ve směru, který je znázorněn šipkami.

Obrázek 2: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

Dalším z milníků vývoje podniků jsou 60. léta, která se vyznačují nárůstem vznikajících podniků s mnoha divizemi. Tyto podniky se tak musely soustředit nejen na podnik, jako celek, ale také zabezpečit strategie jednotlivých divizí.

Po roce 1989 nastalo mnoho dalších zásadních změn v podnikatelském prostředí. Tyto změny byly u nás, na rozdíl od západních ekonomik, velmi rychlé a podniky se tak ocitly z ničeho nic ve velmi dynamickém a nepředvídatelném vnějším prostředí.

(Tichá, Hron, 2008)

Strategické řízení leží v rukách vrcholového managementu, je považováno za jeho výhradní odpovědnost. Jde o sjednocení podniku v jeden celek, a to především prostřednictvím koncentrace síly, podnikových činností a využití lidských zdrojů se záměrem dosažení úspěchu. Při tvorbě strategie je nezbytný tvůrčí a inovativní přístup a spolupráce zainteresovaných stran (Sedláčková, Buchta, 2006).

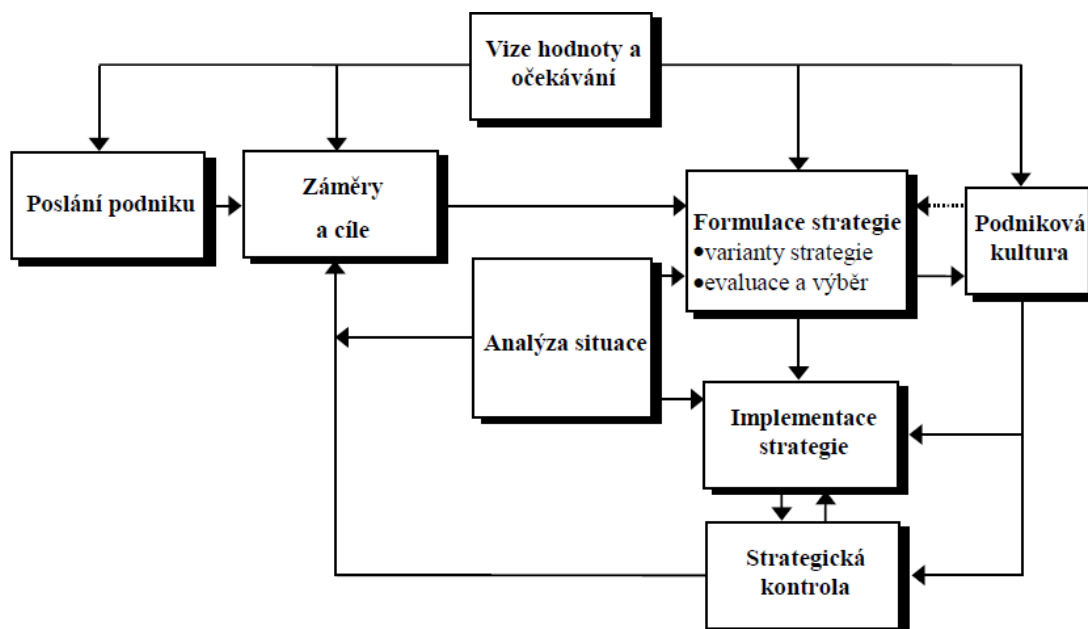
Hlavním důvodem strategického řízení je snaha o vytvoření konkurenční výhody, která bude jedním z klíčů k úspěšnému podniku. Jde o soustavné dodržování dlouhodobého strategického zaměření a samotného směřování podniku.

Tichá a Hron (2008) uvádějí, že „strategické řízení se zabývá jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak vnitřními rolemi, procesy, strukturami

a rozhodováním, které umožňují organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí.“

Samotné schéma strategického řízení je znázorněno na obrázku 3.

Obrázek 3: Integrovaný proces strategického řízení



Zdroj. Rolínek (2003) a Tichá, Hron (2008)

Keřkovský a Vykypl (2006) definují otázky, na které musejí strategicky uvažující manažeři nalézt správné odpovědi:

- Na které trhy a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukážou být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být nejúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)?
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?

2.3.1 Složky strategického řízení

Tichá a Hron (2008) uvádějí pět důležitých složek strategického řízení:

1. *Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání.*

Vedení podniku musí jasně stanovit podnikatelskou sféru, ve které podnik působí a bude působit v budoucnu. Jde tedy o vymezení předmětu činností, vymezení trhů, na kterých bude podnik působit, formulaci požadavků potencionálních zákazníků, aj.

2. *Stanovení strategických a výkonových cílů.*

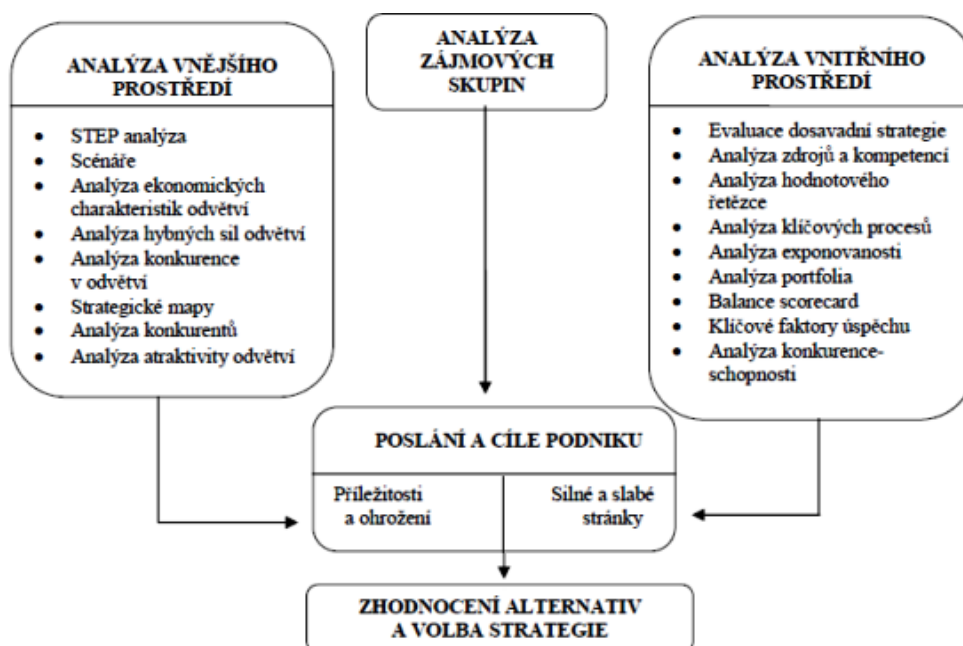
Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout,
- roční zisk,
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností,
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

3. *Formulace strategie.*

„Formulace strategie (obrázek 4) je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin“ (Tichá, Hron, 2008).

Obrázek 4: Proces formulace podnikové strategie- metodický aparát



Zdroj: TICHÁ, HRON (2008)

4. *Zavádění a realizace zvolené strategie*

Správná podniková kultura je jedním z nezbytných prvků podporující strategii. Pro úspěšné zavedení strategie jsou důležité přátelské vztahy v podniku a to napříč celou organizační strukturou.

5. *Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření*

Při změně podmínek, nebo zjištění nedostatků dosavadní strategie jsou nutná opravná opatření, či přepracování strategie.

Zhodnocení možností a vlastní volba strategie jsou realizovány po předchozím zvážení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, kterým předchází několik analýz. Mezi tyto analýzy patří analýza vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin a analýza vnitřního prostředí (Rolínek, 2003).

2.4 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí podniku se neustále mění a řídí se tzv. principy homeostáze, tzn. udržení rovnováhy podniku a prostředí. Z tohoto principu vyplývá, že podnik je neustále vnějším prostředím ovlivňován a musí se přizpůsobovat. Stejně tak platí, že i podnik může vnější prostředí do jisté míry ovlivňovat (např. vstupem či opuštěním trhu, aj.) (Tichá, Hron, 2008). Rozdělení okolí podniku je znázorněno na obrázku 5.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je oblast ovlivnitelného okolí závislá především na:

- *Vzdálenosti okolí od podniku*

Podnik je schopen mnohem snáze ovlivnit prvky, které jsou mu často na blízku. Mezi tyto poměrně snadno ovlivnitelné prvky patří například zákazníci či dodavatelé.

Naopak prvky, které nemají přímou vazbu na podnik, jako například regionální instituce, jsou ovlivnitelné hůře.

- *Velikosti podniku*

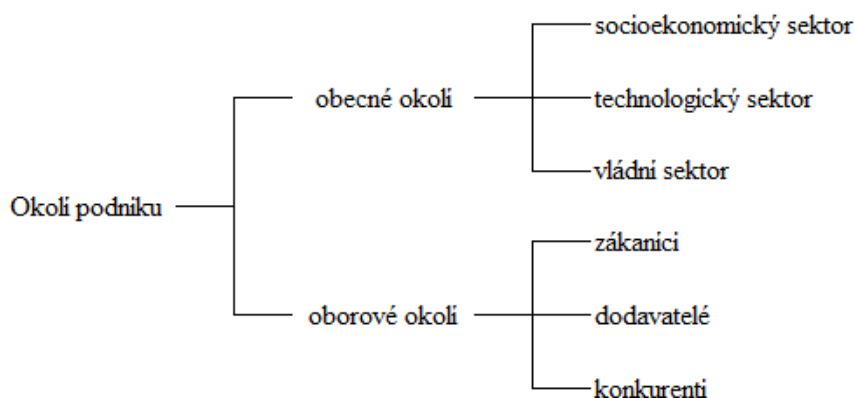
Malé podniky mohou zpravidla ovlivnit nanejvýš nejbližší podniky.

Naopak velké podniky, které v dané zemi poskytují mnoho pracovních míst, mají své jméno i v zahraničí a podílí se velkým dílem na HDP, mají významný vliv na okolí a to i v nadnárodním měřítku (například jednání v rámci Evropské unie, aj.).

Manažeři by měli při sledování vnějšího okolí podniku brát v potaz fakt, že důležitost faktorů se v průběhu času často mění. Neměli by se tedy soustředit jen na faktory, které ovlivňovaly podnik doposud, ale zvažovat i faktory, které mohou potencionálně na podnik působit v budoucnu. Úspěšný podnik je pak takový, který se dokáže rychle přizpůsobit změnám a vypořádat se s nimi.

(Sedláčková, Buchta, 2006)

Obrázek 5: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

2.4.1 Analýza oborového okolí podniku

K analyzování oborového okolí podniku je využíván Porterův model pěti sil, zobrazený na obrázku 6. Tento model podle Tiché a Hrona (2008) znázorňuje působení pěti základních sil v konkurenčním prostředí, které lze rozdělit do 3 hlavních sektorů:

○ Sektor zákazníků (odběratelů)

Nejdříve je důležité identifikovat své zákazníky (a to i potencionální) a jejich potřeby, očekávání a trendy, které zákazníky mohou vést ke změně chování a požadavků.

Při analýze sektoru zákazníků je potřeba zaměřit se především na:

- *Identifikaci kupujících.* Jde především o identifikaci tříd zákazníků a zjištění faktorů, které ovlivňují jejich pohnutky vedoucí k nákupu.
- *Demografické faktory.* Mezi tyto faktory patří změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace.
- *Geografické faktory.* Zohlednění geografické polohy zákazníků a podniku a to například z hlediska dopravní dostupnosti.

Pokud je odběratel pro podnik významný, například nakupuje ve velkém, pořizuje nediferenciovaný a standardní produkt, jeho vyjednávací síla roste.

○ **Sektor dodavatelů**

Síla dodavatelů je závislá na mnoha aspektech a to například na povaze jimi nabízeného produktu (odlišnost, jedinečnost, nepostradatelnost ve vlastní výrobě aj.), na množství odvětví, ve kterém mohou své produkty nabízet, a další.

V současnosti se v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů uplatňují moderní principy:

- *Single sourcing*, při kterém je omezen počet dodavatelů a vzniká partnerství.
- *Princip výrobního partnerství*, kdy předpokladem k úspěchu je nahrazení konkurenčních vztahů dlouhodobým partnerstvím mezi výrobcem a dodavatelem.

○ **Sektor konkurentů**

Při analýze sektoru konkurentů musí podnik znát současnou pozici firmy ve vztahu ke konkurentům (současným i nově vstupujícím), aktuální fázi životního cyklu svých výrobků a v neposlední řadě i srovnání rentability odvětví.

a) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Míra ohrožení ze strany nových konkurentů záleží na bariérách vstupu do odvětví a zpětné vazbě od podniků, které v odvětví již úspěšně působí.

Bariéry vstupu se v jednotlivých odvětvích a u různých produktů liší, a tak je vždy rozdílná důležitost jednotlivých bariér.

Mezi bariéry vstupu lze zahrnout například „*dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnost diferenciací produktu apod.*“ (Veber, 1998).

U podniků, které v odvětví již úspěšně působí je zřejmou výhodou především dostatek jejich zdrojů (finanční, výrobní kapacita, lidské zdroje, aj.), vztahy s dodavateli a odběrateli. V této pozici, ve které se podniky nacházejí, si mohou dovolit například snížení cen a tak si udržet svůj tržní podíl.

b) Rivalita mezi existujícími podniky

Každý podnik chce zlepšit svou pozici na trhu, ale rivalita je nedílnou součástí každodenního života podniků a narůstá především pokud:

- podniky, které si konkurují, jsou si velmi podobné (počet zaměstnanců, velikost, síla);
- odvětví roste pomalu, a pokud chce podnik zvýšit svůj podíl na trhu, může tak učinit pouze na úkor konkurence;
- nabízené produkty nebo služby se od konkurence neliší, nebo jen velmi málo;
- vysoké výstupní bariéry například pokud podnik vlastní specializovaná aktiva a udržuje podnik i přes nízkou výnosnost vloženého kapitálu.

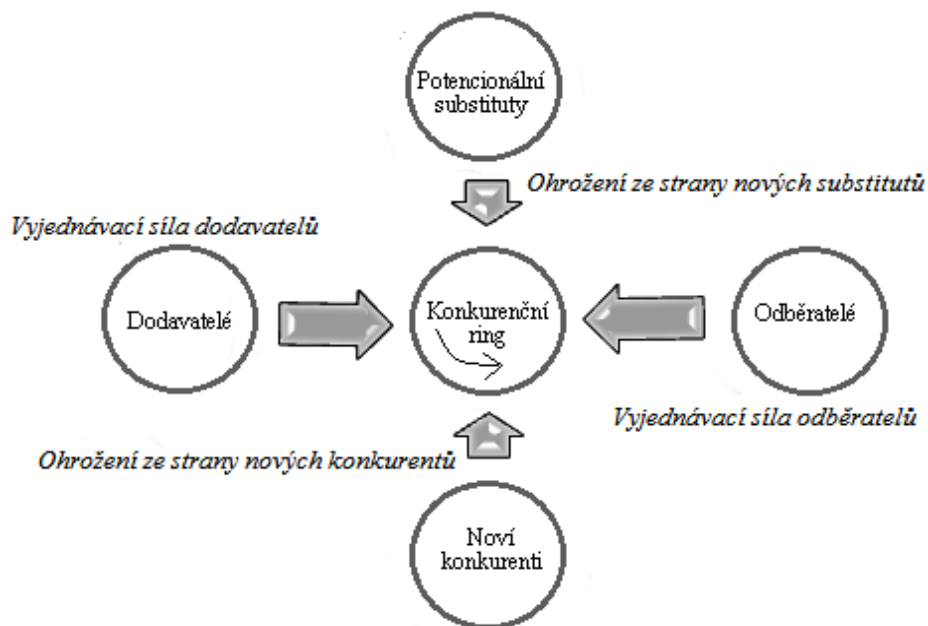
c) Ohrožení ze strany nových substitutů

„Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví“ (Tichá, Hron, 2008). Pro stávající produkty jsou největším ohrožením substituty, které lépe uspokojují potřeby zákazníků.

Cílem Porterovy analýzy konkurence je nalézt pro podnik takovou pozici v odvětví, která mu umožní nejlépe předcházet hrozbám a nejlépe využít příležitosti ve svých prospěch v rámci konkurenčního boje.

(Tichá, Hron, 2008)

Obrázek 6: Porterův model



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

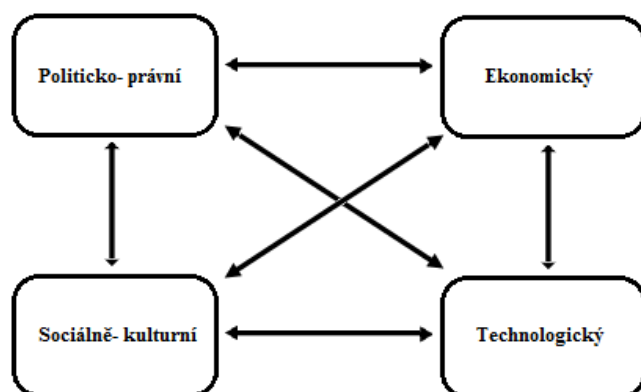
2.4.2 Analýza obecného okolí podniku

Obecné okolí podniku je možné analyzovat pomocí STEP analýzy. Hlavním významem STEP analýzy je podle Tiché a Hrona (2008) zodpovězení 3 základních otázek:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Analýza STEP (PEST) rozděluje faktory ovlivňující vnější okolí podniku do čtyř skupin, a to na faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické (Sedláčková, Buchta, 2006). Všechny tyto faktory se navzájem ovlivňují, jak je znázorněno na obrázku 7.

Obrázek 7: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

- **Sociálně-kulturní segment**

Obsahuje faktory, které souvisejí s životním stylem a to včetně životních hodnot. Zahrnovány jsou například následující elementy:

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

○ **Technologický segment**

Technologické prostředí se od doby 2. světové války mění rychlým tempem. Tento proces bývá často nazýván „stálou bouří tvořivé destrukce“. Fakticky dochází k zastarávání výrobků takřka přes noc. Naopak velkým pozitivem je rozvoj nových výrobních postupů, rozvoj počítačů a telekomunikací (Dedouchová, 2001).

Pokrok v oblasti technologií vyžaduje především, aby manažeři šli s dobou a využívali technických pokroků, čímž mohou získat i nemalou konkurenční výhodu (Donelly, 1997).

Technologický segment obsahuje faktory související s pokrokem výroby (materiálu, procesů, know-how). Zahrnovány jsou například následující elementy:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

○ **Ekonomický segment**

Obsahuje faktory související s cash-flow, pohybem zboží, služeb, informací a energií.

Ekonomické okolí podniku je charakterizováno stavem ekonomiky, který má vliv na způsobilost podniku k dosažení odpovídající výnosnosti.

Dedouchová (2001) vytyčuje čtyři důležité ukazatele:

- **Míra ekonomického růstu.** Ekonomický růst podnik posiluje a umožňuje mu snadněji se vypořádat s konkurencí. Naopak ekonomický pokles má za následek snížení spotřeby, růst napětí ze strany konkurence a nebezpečí menší ziskovosti.
- **Úroková míra.** Podnikatelé často při rozvoji svého podniku využívají financování půjčkami a růst úrokové míry by mohl nepříznivě ovlivnit proveditelnost strategií.
- **Směnný kurs.** Hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti výrobků podniku na nadnárodním trhu.

- **Míra inflace.** Inflační prostředí způsobuje nemožnost předvídat skutečnou budoucí hodnotu výnosnosti a odrazuje také například od investic. Pro podnik je vysoká inflace obecně hrozbou.

Podle Tiché a Hrona (2008) jsou mezi ekonomické faktory zahrnuty i specifické tržní předpovědi, trend rozvoje HDP, stupeň spotřebitelských výdajů, úroveň podnikatelských investic, aj.

○ **Politicko-právní segment**

Kromě vlády, která působí na ekonomiku především zákony, ovlivňují fungování ekonomiky i další orgány a instituce (média, politické strany, centrální banka, soudy, aj.)

Stát v ekonomice může vystupovat jako zaměstnavatel (státní podniky, orgány státní správy), spotřebitel (poptávka po zboží a službách) a také jako kontrolor fungování trhu (Státní obchodní inspekce, Úřad pro hospodářskou soutěž, regulace cen, aj.) (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Obsahuje například faktory související s počínáním vlády (tuzemské i zahraniční). Zahrnovány jsou například následující elementy:

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

STEP analýza se zabývá širokým spektrem faktorů a to i těmi, které zdánlivě s podnikáním nesouvisí (např. způsob života lidí, životní hodnoty, aj.), a tím pomáhá mnohem lépe pochopit faktory ovlivňující vývoj daného odvětví.

2.4.3 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů porovnávaných prvků analýzy a to strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), threats (ohrožení) a opportunities (příležitosti) (Rolínek, 2003).

SWOT analýza slouží jako nástroj pro systematickou analýzu, která se orientuje na popis klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy.

Pro SWOT analýzu se používají výsledná data získaná z dříve provedených analýz tak, že určí silné a slabé stránky podniku, které srovnává s příležitostmi a ohroženími s následným cílem formulace správné strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

SWOT analýza nemá za úkol stanovení jakéhokoliv typu silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale jejím úkolem je soustředit se na zdůraznění těch, které jsou strategicky významné (Rolínek, 2003).

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí následující postup tvorby SWOT analýzy:

1. Určení a předpověď klíčových změn v okolí podniku. Seznam těchto bodů by měl být o maximální délce 7 až 8 položek, kde k určení těchto bodů slouží závěry z analýz provedených dříve. Obzvláště je důležité zaměřit se na hybné změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu.
2. Na základě využití závěrů některých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku je možné určit silné a slabé stránky firmy a její zvláštní přednosti. Seznam těchto bodů by opět neměl přesáhnout počet 7 až 8 položek.
3. K posouzení vzájemných vztahů skupiny silných a slabých stránek se skupinou hlavních změn v okolním prostředí lze využít SWOT matici (obrázek 8).

Obrázek 8: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: Rolínek (2003) a Tichá, Hron (2008)

Rolínek (2003) uvádí čtyři strategie stanovené na základě porovnání faktorů ovlivňujících podnik:

- 1) **SO strategie**, což je strategie, která využívá silných stránek podniku tak, aby zhodnotila příležitosti, které se objevují v okolním prostředí. Tento stav je ideální, ale spíše teoretický, jelikož jeho dosažení v realu je takřka nemožné.

- 2) **WO strategie**, která se zaměřuje na odstranění slabých stránek tím, že využívá příležitosti, které se podniku naskýtají.
- 3) **ST strategie**, kterou podnik využívá, pokud je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
- 4) **WT strategie** patří k obranným strategiím, které jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek a zároveň vyhýbání se nebezpečí, které podniku hrozí z vnějšího okolí. V tomto případě podnik prakticky bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza současné situace a postavení vybraného podniku prostřednictvím analýz vnějšího prostředí. Na základě dosažených výsledků navržení strategie ke zlepšení jeho postavení v odvětví.

3.2 Metodika práce

Metodika práce se skládá z několika částí, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu vnějšího prostředí vybraného podniku. Mezi literární podklady je však nezbytné zahrnout i literaturu týkající se obecného charakterizování a zkoumání pojmů jako je podnik, podnikání či strategie. Tyto pojmy úzce souvisí s analýzou vnějšího prostředí a bez jejich vymezení by mohlo dojít k chybným krokům v průběhu provádění jednotlivých analýz.

Mezi použité zdroje patřila především odborná literatura Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, dále elektronické publikace na internetových stránkách zabývajících se danou problematikou či různými výzkumy a v neposlední řadě interní informace získané od managementu společnosti REALISTAV s.r.o.

3.2.2 Charakteristika daného podniku

Pro charakteristiku vybraného podniku bude využito zdrojů dostupných na internetových stránkách firmy REALISTAV s.r.o., dále výročních zpráv a jiných listin umístěných na portálu www.justice.cz a v neposlední řadě také interní informace získané od zaměstnanců firmy REALISTAV s.r.o.

3.2.3 Provedení analýz vnějšího prostředí

K samotnému provedení analýz bude využito:

- STEP analýzy, která má za cíl vymezit vnější faktory působící na podnik,
- Porterovy analýzy pěti sil, jejímž úkolem je zkoumání vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů a dále charakterizování substitutů a konkurentů, ať už stávajících či potencionálně vstupujících,

- SWOT analýzy, která slouží jako jeden z nástrojů při stanovení podnikatelské strategie.

3.2.4 Navržení nejvhodnější strategie

Po zkoumání a následném zhodnocení postavení firmy s ohledem na faktory na ni působící bude navržena vhodná strategie, kterou by měl podnik přijmout a získat tak lepší postavení ve stavebním odvětví.

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1 Historie společnosti a její vývoj

Firma REALISTAV s.r.o., se sídlem v Českých Budějovicích, byla založena roku 1994 jako výhradně stavební společnost. V důsledku velkého zájmu zákazníků a své vysoké flexibility, začala firma realizovat i další podnikatelské činnosti.

Kromě poskytování stavebních služeb firma REALISTAV s.r.o. založila roku 2004 také vlastní výrobní činnost. Jedná se o výrobu plastových oken a dveří ve vlastním areálu.

Po roce 2004 firma rozšířila svou podnikatelskou činnost také o obchodní aktivity a proniká se svými podnikatelskými záměry i do ciziny.

4.2 Současnost firmy

Hlavním sídlem firmy REALISTAV s.r.o. je: Okružní 627, České Budějovice, 370 01. Dále má firma také pobočku v Hradci Králové.

V současnosti firma zaměstnává v průměru okolo třiceti vlastních odborně kvalifikovaných zaměstnanců. Zaměstnanci firmy mají bohatou praxi převážně z oblasti telekomunikací, stavebnictví, inženýrství, projektování a montáže staveb.

Pro mnohé specializované výkony využívá firma REALISTAV s.r.o. služeb osvědčených subdodavatelských firem. Týká se to především činností, jako jsou montážní práce ve výškách, výroba konstrukcí, zinkování, jiná řemesla atp.

4.2.1 Organizační struktura a počet zaměstnanců

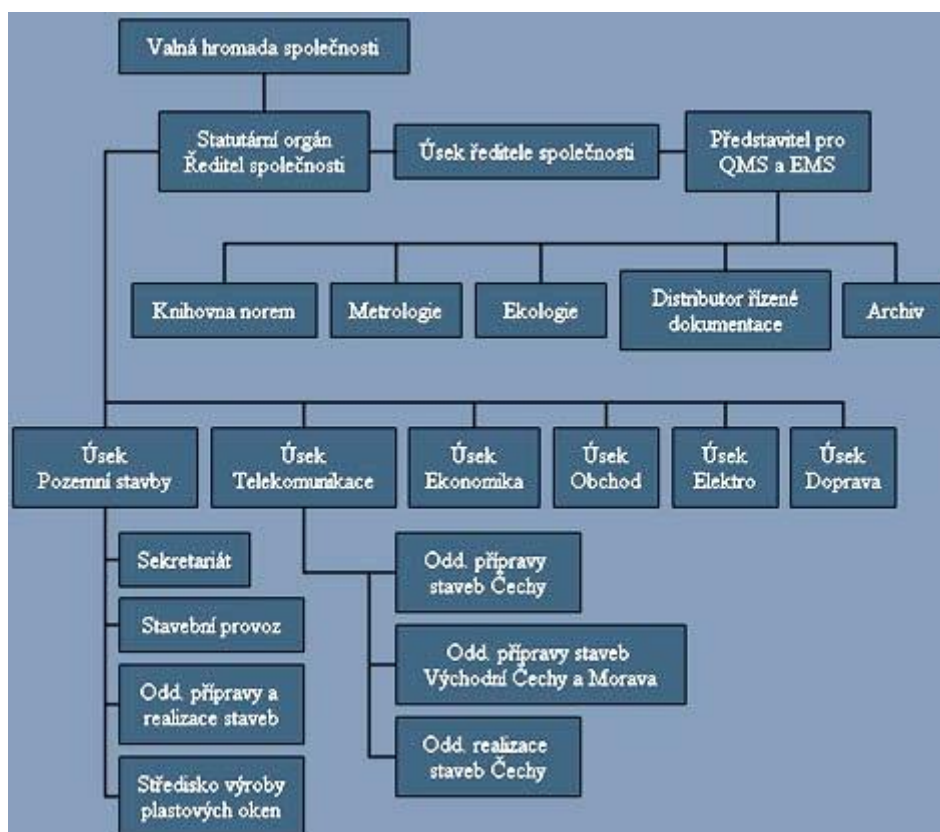
Organizační struktura ve firmě REALISTAV s.r.o., která je znázorněna na obrázku 9, je liniově funkční a formální.

Jsou zde jednoznačně vymezeny vztahy nadřízených a podřízených, stejně tak jejich pravomoci, což je považováno za hlavní výhodu této organizační struktury. Další předností organizační struktury firmy REALISTAV s.r.o. je sjednocení pracovníků do jednotlivých úseků dle pracovní náplně a obecného zaměření. Tím zde vzniká velký tlak na vysokou odbornost vedoucího jednotlivých úseků, což bývá považováno za jednu z nevýhod této organizační struktury.

Tato organizační struktura je typická pro malé podniky do počtu padesáti zaměstnanců. V některých obdobích, kdy firma zaměstnává i více než 50 zaměstnanců, může být pro firmu REALISTAV s.r.o. tato organizační struktura nedostačující.

Samotné vztahy ve společnosti jsou kolegiální i přátelské, což prospívá k celkovému příjemnému pracovnímu prostředí.

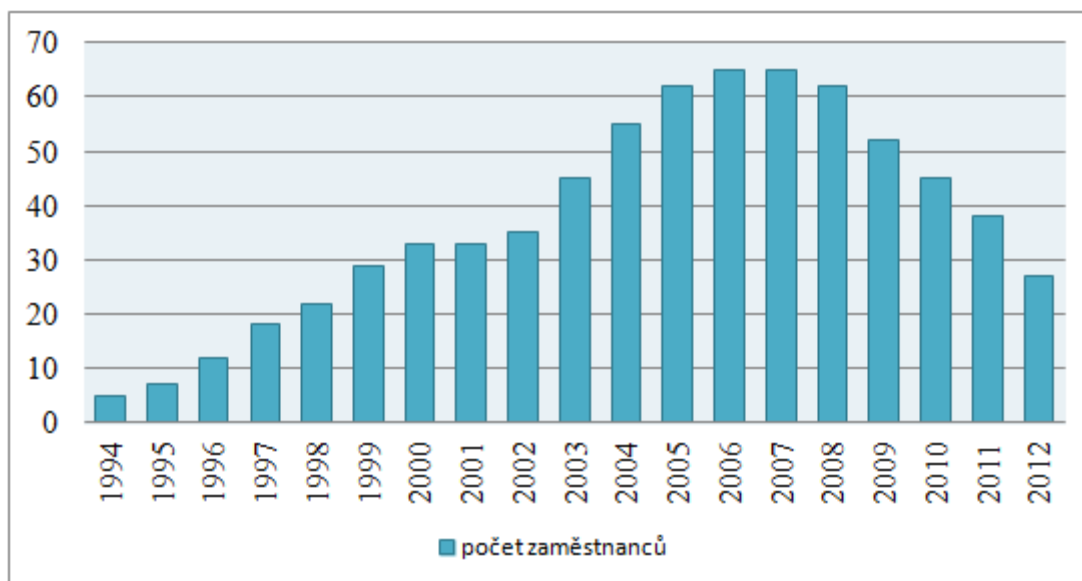
Obrázek 9: Organizační struktura REALISTAV s.r.o.



Zdroj: <http://www.realistav.cz>

Počet zaměstnanců firmy REALISTAV s.r.o. (obrázek 10) je proměnlivý a závislý především na objemu zakázek. Je tedy patrný úbytek zaměstnanců v posledních letech.

Obrázek 10: Vývoj počtu zaměstnanců firmy REALISTAV s.r.o. od počátku vzniku až do současnosti



Zdroj: Interní informace firmy REALISTAV s.r.o.

4.2.2 Charita a sponzoring

Firma REALISTAV s.r.o. se angažuje nejen v podnikatelské sféře, ale také přispívá na dobročinné účely.

V letech 2005–2008 společnost poskytla sponzorské dary například následujícím adresátům:

- Nadační fond Kapka naděje,
- Mateřská škola Jana Opletala v Č. Budějovicích,
- Dětský domov Boršov nad Vltavou,
- Centrum pro mladou rodinu, občanské sdružení,
- AKLVK Alpine Pro Team,
- SKV – sportovní klub vozíčkářů.

4.2.3 Služby a činnosti firmy

1) Stavební činnost

Firma nabízí nejen stavební práce, ale také výstavbu novostaveb, nejrůznější rekonstrukce, modernizace a opravy. Dále nabízí také běžnou údržbu obytných budov. Mezi hlavní zaměření firmy patří zateplování panelových domů.

Veškeré úkony je firma schopna zabezpečit tzv. na klíč. To znamená, že firma provede vše od předprojektové i projektové přípravy, včetně potřebných projednání, vlastní realizaci až po kolaudaci a předání k užívání zadavateli. Tím si firma získává velkou konkurenční výhodu.

2) Inženýring

Projekční činnost v oblasti investiční výstavby mají na starost odborní pracovníci. Při samotné přípravě staveb spolupracuje firma REALISTAV s.r.o. s menšími podnikateli, ale také s většími firmami, které se zabývají činností projekční, inženýrskou a investorskou.

3) Zahraniční projekty

Firma REALISTAV s.r.o. se v současné době snaží proniknout i za hranice a to především do zemí, ve kterých je situace pro tamější podnikatele v oblasti stavebnictví nepříznivá.

4) Telekomunikace

Firma zajišťuje přípravu, projekci a výstavbu telekomunikačních staveb a to od počátečního zadání až po samotné uvedení do provozu. Jedná se především o telefonní sítě (pro Telefónicu O2), výstavbu stožárů pro telekomunikační technologie a to včetně montáže (především pro T-Mobile Czech Republic, a.s., Praha, České Radiokomunikace Praha, aj.) a výstavbu optických kabelových tras.

Působení v oblasti výstavby telekomunikačních staveb je převážně v Jihočeském kraji, ale v menším množství také v rámci celé České republiky

5) Doprava a mechanizace

Firma je vybavena vlastním vozovým parkem a nejrůznější mechanizací, a tak se v této oblasti obejde bez služeb subdodavatelských firem.

6) Výroba plastových oken a dveří

Od roku 2004 zahájila firma REALISTAV s.r.o. vlastní výrobní činnost a to výrobu plastových oken a dveří. Výrobky jsou používány zejména při provádění zateplování staveb a rekonstrukcích starších staveb.

7) Elektro

Mezi nabízené služby v elektro oblasti patří slaboproudé i silnoproudé rozvody a to jak v rámci novostaveb, tak při rekonstrukcích a opravách.

8) obchodní činnost

Firma REALISTAV s.r.o. v rámci rozšiřování svých podnikatelských aktivit a průniku do zahraničí založila dceřinou společnost REALISTAV v Mongolsku, která se zaměřuje na import a export v nejrůznějších obchodních sférách. Především se jedná o distribuci léků a potravinových doplňků.

Mezi další obchodní činnost firmy REALISTAV s.r.o. patří prodej nemovitostí a to zejména řadových rodinných domů a stavebních pozemků v okolí Českých Budějovic.

9) vedení účetnictví

Firma REALISTAV s.r.o. v rámci svých služeb poskytuje poradenství v oblasti vedení účetnictví, daňové evidence a to včetně zpracování daňových přiznání.

4.2.4 Certifikace

V roce 2001 získala firma REALISTAV s.r.o. certifikát systému řízení jakosti.

Od recertifikace roku 2003 firma každoročně obhájí certifikát dle evropských norem EN ISO 9001:2001 a má možnost používat ochranné známky.

Od r. 2010 má firma zavedený systém environmentálního managementu EN ISO 14001. (www.realistav.cz)

5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

5.1 Porterova analýza konkurence

Pomocí Porterovy analýzy pěti sil bude analyzováno konkurenční prostředí, ve kterém se firma REALISTAV s.r.o. nachází.

a) Dodavatelé

Mezi klíčové dodavatele firmy REALISTAV s.r.o. patří následující firmy:

- *Aldata s.r.o.* je subdodavatel v oblasti slaboproudých i silnoproudých elektroinstalací.
- *DACHTREND s.r.o.* je firma, která pro společnost REALISTAV s.r.o. na základě objednávek realizuje klempířské i tesařské práce, vč. pokládky střech.
- *Noves okna, a.s.* dodává společnosti REALISTAV s.r.o. plastové a hliníkové výrobky (okna a dveře).
- *PRO-DOMA s.r.o.* je dodavatelem stavebnin.
- *CANDRMRK betonárka, a.s.* je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů betonu pro firmu REALISTAV s.r.o.
- *IZOMAT Praha s.r.o.* od které firma REALISTAV s.r.o. odebírá stavební sortiment a to především izolační materiály.
- *SIKO CB, a. s.* je dlouhodobým dodavatelem firmy REALISTAV s.r.o. Jedná se o spolupráci v oblasti dodávek sanitárního zařízení, dlažeb a obkladů.

b) Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je dána především velikostí zakázky. V případě velkých zakázek, ať už státních, či zakázek většího rozsahu ze soukromého sektoru, je vyjednávací síla odběratelů podstatně vyšší než u zakázek malého rozsahu (drobných oprav, aj.).

Mezi hlavní odběratele firmy REALISTAV s.r.o. patří:

- *Česká republika – Ministerstvo obrany Praha.* Pro tohoto odběratele realizovala firma REALISTAV s.r.o. několik stavebních zakázek.
- *Jihočeský vodárenský svaz,* pro který zabezpečila společnost REALISTAV s.r.o. akce při stavebních rekonstrukcích několika vodojemů.

- *ČEPRO, a.s.* Na základě výsledků veřejných zakázek bylo pro tuto společnost zrealizováno několik akcí, např. zachytné systémy stáčecích lávek.
- *Statutární město České Budějovice* je jeden z významných odběratelů, pro kterého bylo zabezpečeno několik stavebních prací na různých objektech (např. mateřské školy, základní školy, kulturní domy aj.).
- *Soukromí investoři*, pro něž jsou uskutečňovány stavební práce různého rozsahu dle jejich potřeb (např. zemní práce, hrubé stavby, stavby na klíč, aj.)

c) Nové substituty

Jelikož je stavebnictví velmi pokrokové odvětví, dochází k neustálému vývoji inovativních technologií. Zpravidla jde o způsob provádění staveb, použitý materiál či technologie. Samotný produkt, kterým je v tomto případě stavba či rekonstrukce, je prakticky nenahraditelný případným substitutem.

d) Noví konkurenti

Bariéry vstupu do odvětví stavebnictví jsou dané především náročností technického vybavení, které vyžaduje vysokou počáteční investici. Nově vstupující firmy se tak musejí často již v počátku svého vstupu do odvětví zadlužit, aby vůbec byly schopny pořídit nezbytné vybavení k samotnému výkonu činnosti.

e) Rivalita mezi existujícími podniky

Mezi hlavní konkurenty firmy REALISTAV s.r.o. patří především:

- *Stavitelství Luňáček s.r.o.*,
- *STAVTRIO s.r.o.*,
- *STAVING, Studená, spol. s r.o.*

Všechny firmy jsou přibližně stejné velikosti a jejich hlavním podnikatelským zaměřením je stavební činnost, především pak provádění rekonstrukcí a výstavba staveb střední velikosti.

V rámci hodnocení konkurentů zpracovaném v tabulce 1 byly uvažovány následující faktory:

- rozsah působení v rámci České republiky,
- rozsah služeb,
- technická vybavenost podniku,
- finanční situace podniku,

- působení v zahraničí,
- využívání inovací,
- doba působnosti v odvětví.

K hodnocení byla použita bodovací škála v rozsahu 1-9 bodů, kdy 9 bodů znamená nejlepší hodnocení, naopak 1 bod hodnocení nejnižší.

Tabulka 1: Hodnocení konkurentů

Faktor	REALISTAV s.r.o.	Stavitelství Luňáček s.r.o.,	STAVTRIO s.r.o.	STAVING, Studená, spol. s.r.o.
Rozsah působení v rámci ČR	5	2	2	7
Rozsah služeb	9	3	5	7
Technická vyba- venost	6	3	4	8
Finanční situace podniku	6	5	2	8
Působení v za- hraníčí	2	0	0	0
Využívání Ino- vací	6	5	5	7
Doba působnosti	5	9	4	9
Celkem	39	27	22	46

Zdroj: Vlastní

Na základě provedeného hodnocení bylo zjištěno, že firma REALISTAV s.r.o. si mezi svými konkurenty stojí velmi dobře. Svou pozici může v budoucnu ještě upevňovat či zlepšovat a to zvýšením technické vybavenosti či zlepšením finanční situace.

Nejvýznamnějším konkurentem firmy REALISTAV s.r.o. je firma STAVING, Studená s.r.o. Na základě porovnání finančních ukazatelů je firma STAVING, Studená s.r.o. v lepší finanční situaci. Firma REALISTAV s.r.o. zaznamenala na přelomu let 2008 a 2009 velký pokles zisku, což bylo zmíněno již výše uvedeným poklesem objemu zakázek. Na firmu STAVING, Studená s.r.o. tento pokles neměl takový vliv a proto je její současná finanční situace lepší.

Z hlediska hlavního zaměření, tedy stavebnictví, je firma STAVING, Studená s.r.o. lépe technicky vybavena. Oproti firmě REALISTAV s.r.o. vlastní například vysokozdvížné vozíky, mobilní betonárku, strojní omítačku, aj.

5.2 STEP analýza

Začáteční písmena této analýzy pocházejí z anglických názvů jednotlivých skupin faktorů. V této analýze bude tedy provedeno zkoumání faktorů sociálně-kulturních (social), technologických (technological), ekonomických (economical) a politicko-právních (political).

5.2.1 Sociálně-kulturní segment

Stavební odvětví je úzce spojeno s požadavky zákazníků a jejich proměnlivým životním stylem.

Mezi sociálně-kulturní faktory ovlivňující firmu REALISTAV s.r.o. je možné zahrnout následující:

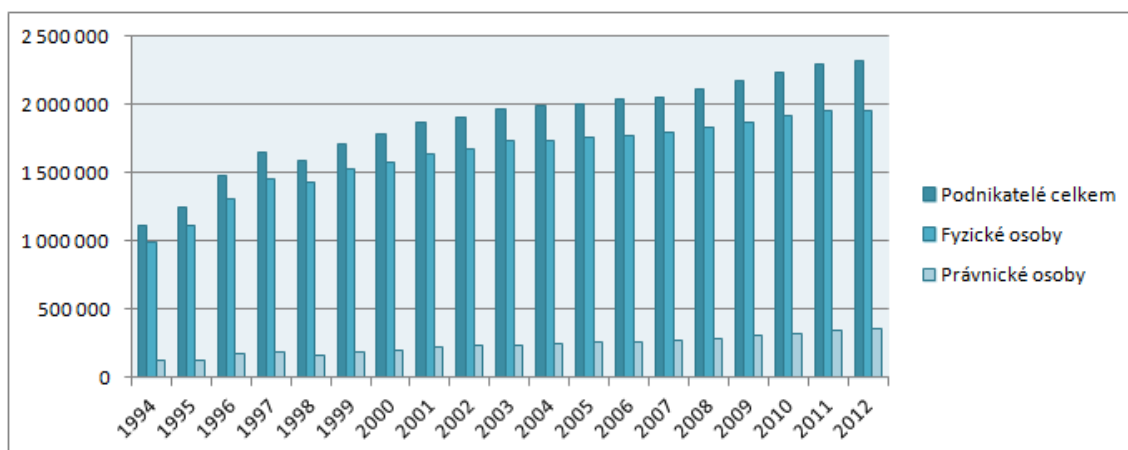
- **Složení zákazníků**

Rozdělení zákazníků záleží samozřejmě na povaze prováděných výkonů. Například v oblasti telekomunikací je podíl zákazníků z řad právnických osob 100%. V oblasti stavebnictví je složení zákazníků tvořeno 80% zákazníky z řad právnických osob a 20% z řad fyzických osob.

Poměr fyzických a právnických osob v České republice je znázorněn na obrázku 11, ze kterého jasně vyplývá, že v České republice převažují, z hlediska podnikání, fyzické osoby. Jejich počet každým rokem pravidelně roste. V posledních třech letech byl však tento nárůst velmi pomalý a to především ve vztahu k právnickým osobám, jejichž počet v posledních třech letech stoupá značně rychleji.

Firmu tedy zajímá především vývoj poptávky z řad právnických osob. Mezi nejdůležitější je možné zařadit právnické osoby poptávající výstavbu v oblasti telekomunikací, dále pak družstva panelových domů, aj.

Obrázek 11: Podnikatelé v České republice v letech 1994 - 2012



Zdroj: <http://www.rzp.cz>

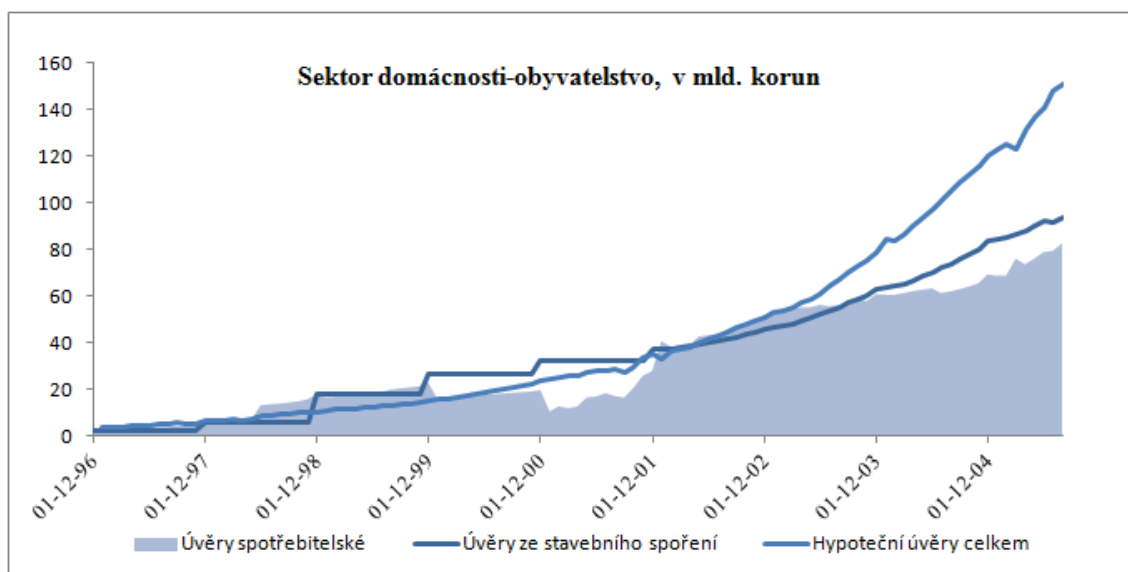
- **Distribuce příjmů**

U právnických osob dochází k provoznímu financování především prostřednictvím revolvingových úvěrů. Samotná firma REALISTAV s.r.o. nabízí svým věrným zákazníkům z řad právnických osob také možnost splátkového kalendáře.

V případě fyzických osob dochází k financování částečně z vlastních zdrojů, stavebního spoření a hypotečních úvěrů, které v České republice mají tendenci růstu, jak je znázorněno na obrázku 12. Data převzatá z Českého statistického úřadu jsou známá pouze v letech 1996 až 2004. Na základě dat z tohoto časového období je patrný nárůst hypotečních úvěrů, které mají čím dál větší tendenci růstu. Hypotečních úvěrů využívají často mladé rodiny, které si nemohou dovolit pořízení vlastního bydlení pouze ze svých úspor. Oblíbené je však stále i stavební spoření, které pokryje například část počátečních investic do nového bydlení vybavení, úpravy, opravy,...). Zákazníci tedy nejčastěji kombinují více možností splacení.

Na základě těchto faktů je firma REALISTAV s.r.o. závislá na distribuci příjmů jak právnických, tak fyzických osob.

Obrázek 12: Úvěry na bydlení a spotřebitelské úvěry v letech 1996-2004



Zdroj: <http://www.czso.cz/>

- **Mobilita obyvatelstva**

Mobilita obyvatelstva je velmi dobře pozorovatelná na developerském projektu firmy REALISTAV s.r.o. „ADAMOV – Třešňovka“. Zákazníci využívají stěhování z bytů v Českých Budějovicích do novostaveb převážně v blízkosti krajského města. Své byty pak dále prodávají či pronajímají.

- **Životní styl**

V současné době mají zákazníci zájem především o úpravy svých nemovitostí. Mezi hlavní trendy současnosti patří snižování energetické náročnosti budov, což od roku 2009 úzce souvisí s programy „Zelená úsporám“ a „Panel“. Dalším trendem je kombinace s alternativními zdroji energie, jako jsou tepelná čerpadla či solární panely

- **Úroveň vzdělání**

Firma REALISTAV s.r.o. zaměstnává pracovníky napříč širokým spektrem úrovně vzdělání a odbornosti. Jedná se o mix pracovníků dělnické profese, kteří jsou potřební při samotné realizaci staveb, technicko-hospodářských pracovníků vykonávajících činnosti související s přípravou a vedením staveb a v neposlední řadě pracovníků středního a vyššího managementu.

Firma tedy poptává zaměstnance nejrůznější odbornosti a vzdělání. Především se však jedná o vzdělání a zkušenosti z oblasti telekomunikací, stavebnictví, inženýrství, projektování a montáže staveb.

5.2.2 Technologický segment

Stavebnictví je jedním z nejvíce se rozvíjejících odvětví právě v oblasti technologií, pokrokem jednotlivých procesů, know-how aj.

Mezi technologické faktory ovlivňující firmu REALISTAV s.r.o. je možné zahrnout následující:

- **Vládní výdaje na vědu a výzkum**

Firma REALISTAV s.r.o. hojně využívá nabídky vlády a to v podobě jednotlivých programů podporující vzdělání, či samotnou nabídku služeb. Jde především o zvýšení odbornosti zaměstnanců a kvality poskytovaných výkonů.

V současné době firma využívá program „Vzdělávejte se“ poskytovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. Tento program je zaměřen na další vzdělávání zaměstnanců firmy v období poklesu stavební výroby.

V letech 2009–2011 se jednalo o programy na snížení energetické náročnosti budov a to program „Zelená úsporám“ pro fyzické osoby a program „Panel“ pro právnické osoby.

- **Nové objevy, vynálezy a patenty**

Vývoj používaných technologií se projevuje i ve stavebnictví. Jedná se například o změny zateplovacích systémů, sanace budov, pokládky podlah, aj.

- **Transfer technologií**

Některé stavby prováděné firmou REALISTAV s.r.o. jsou realizovány ve sdružení více stavebních firem a to prostřednictvím výběrového řízení, kdy je nutné splnit požadovanou kvalifikaci pro potřebné výkony.

- **Míra zastarávání výrobních prostředků**

V důsledku změny legislativy v oblasti energetické náročnosti budov (energetický štítek) je nutné provádět úpravy, jako jsou rekonstrukce a opravy budov. Tyto změny se týkají především rodinných domů při jejich prodeji, jelikož každá budova musí mít svůj energetický štítek.

Z důvodu náročnosti provedení staveb a četnosti používání jednotlivého vybavení je nutné jej průběžně obměňovat, což závisí především na finančních možnostech společnosti.

5.2.3 Ekonomický segment

Vzhledem k širší oblasti působení firmy REALISTAV s.r.o. je ovlivnění ekonomickými sektory výrazné a to především v oblasti cash-flow, pohybu zboží, služeb, informací a energií.

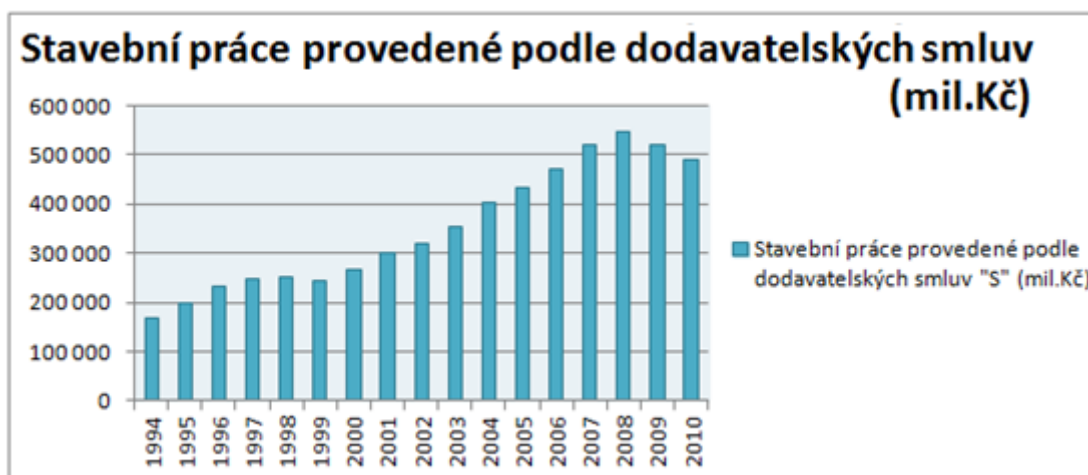
Mezi ekonomické faktory ovlivňující firmu REALISTAV s.r.o. je možné zahrnout:

- **Trend vývoje stavební výroby**

Celkový pokles stavební výroby od roku 2009 v rámci tohoto odvětví, znázorněném na obrázku 13, zaznamenala i firma REALISTAV s.r.o. na poptávce po jejích službách. Pokles objemu zakázek je znatelný od roku 2008, kdy křivka objemu zakázek dosáhla konjunktury. Stavebnictví se stále nedaří, což je způsobeno jednak nízkou poptávkou, ale také opatrností soukromých investorů stále poznamenaných prodělanou ekonomickou krizí.

Dle údajů Českého statistického úřadu klesla v roce 2012 stavební produkce meziročně o 6,5%, stavební úřady vydaly o 8,8 % stavebních povolení méně a celková hodnota nově uzavřených stavebních zakázek v tuzemsku meziročně klesla o 18,4 %.

Obrázek 13: Stavebnictví v České republice v letech 1994-2010



Zdroj: <http://vdb.czso.cz/>

- **Životní cyklus podniku**

Finanční krize od roku 2009 má negativní vliv na stavebnictví v ČR. Projevuje se poklesem stavební výroby a dopadá na jednotlivé stavební společnosti. Jde o pokles objemu zakázek a to zejména v soukromém sektoru.

Obecně se firma nachází, co se životního cyklu týká, v období stabilizace, což znamená, že příjmy převyšují výdaje a podnik je ziskový.

- **Úroková míra a zahraniční měnové kurzy**

Firma REALISTAV s.r.o. je vzhledem k finanční náročnosti provádění staveb nucena k využívání provozních úvěrů sloužících k profinancování zakázek. Dále využívá leasingové úvěry na dopravní prostředky. Tím pádem firmu ovlivňuje úroková míra, která se od roku 2009 snižuje.

Jelikož firma REALISTAV s.r.o. podniká také v zahraničí, je ovlivněna i kurzem zahraniční měny, kterou je v tomto případě dolar. Na obrázku 14 je zaznamenán vývoj kurzu amerického dolaru vůči české koruně. Na základě dat vyznačených v grafu je patrné dosažení maxima ke konci roku 2000 a to ve výši 43,7450 korun českých za 1 americký dolar, naopak minima bylo dosaženo v polovině roku 2008 a to ve výši 14,4540 korun českých za 1 americký dolar. Od roku 2008 je tento kurz téměř stabilní a pohybuje se okolo 19,50 korun českých za 1 americký dolar.

Obrázek 14: Celá historie kurzu americký dolar / česká koruna (USD / CZK)



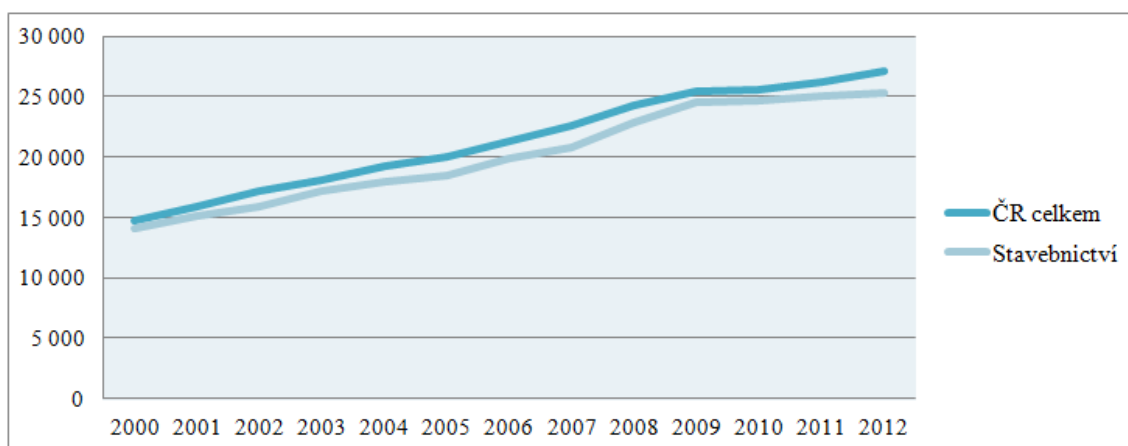
Zdroj: <http://www.kurzy.cz>

- **Inflace a mzdy**

Vzhledem ke zvýšenému konkurenčnímu prostředí není možné zohlednit výši inflace v cenách pro zákazníky, ale i přesto je inflace jedním z faktorů ovlivňující podnik, jelikož ovlivňuje ceny vstupů, které podnik využívá (např. benzín, materiál, aj.).

Vývoj mezd ve stavebnictví (obrázek 15) je velmi pozoruhodný. Nárůst mezd v letech 2005–2008 prakticky kopíruje obecný vývoj objemu zakázek ve stavebnictví. V letech 2009–2011 je nárůst mezd takřka nepatrný, v letech 2009–2010 byl dokonce zaznamenán meziroční pokles průměrných mezd ve stavebnictví o 21 Kč. Obecně vývoj průměrné měsíční mzdy ve stavebnictví kopíruje vývoj celkové průměrné měsíční mzdy v České republice.

Obrázek 15: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 – 2012



Zdroj: www.czso.cz

5.2.4 Politicko-právní segment

Politicko-právní faktory jsou velmi proměnlivé a to především díky neustále se měnící legislativě. Mezi politicko-právní faktory ovlivňující firmu REALISTAV s.r.o. je možné zahrnout následující:

- **Stabilita vlády**

V posledních letech byla vláda méně stabilní než v letech předchozích, a tak docházelo k velmi častým změnám v legislativě. Mezi tyto změny patří například neustále se měnící DPH v letech 2006-2012 a to u základní sazby postupně z 19 % na 21 % a u snížené sazby z 5 % až na 15 %.

Firma REALISTAV s.r.o. se pravidelně účastní veřejných zakázek a tak je pro ni důležité schválení státního rozpočtu, který má vliv na objem veřejných zakázek od jednotlivých zadavatelů.

- **Regulace zahraničního obchodu**

V České republice se jedná především o podporu Ministerstva průmyslu a obchodu. V Mongolsku jde o zastupitelský úřad v Ulanbátaru.

- **Daňová politika**

Firma REALISTAV s.r.o. podléhá několika následujícím daním:

- *DPH* – zvýšení snížené sazby DPH mělo vliv na nižší poptávku po bytové výstavbě. Vývoj DPH od roku 1994 až do současnosti je znázorněn v tabulce 2. Pozoruhodná je především změna snížené sazby DPH z 5 % až na 15 % během pěti let. Naopak základní sazba daně se mění velmi pozvolna.

Tabulka 2: Dlouhodobý vývoj DPH v letech 1993-2013

	Základní sazba daně	Snížená sazba daně
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
1. 1. 2013 – dodnes	21 %	15 %

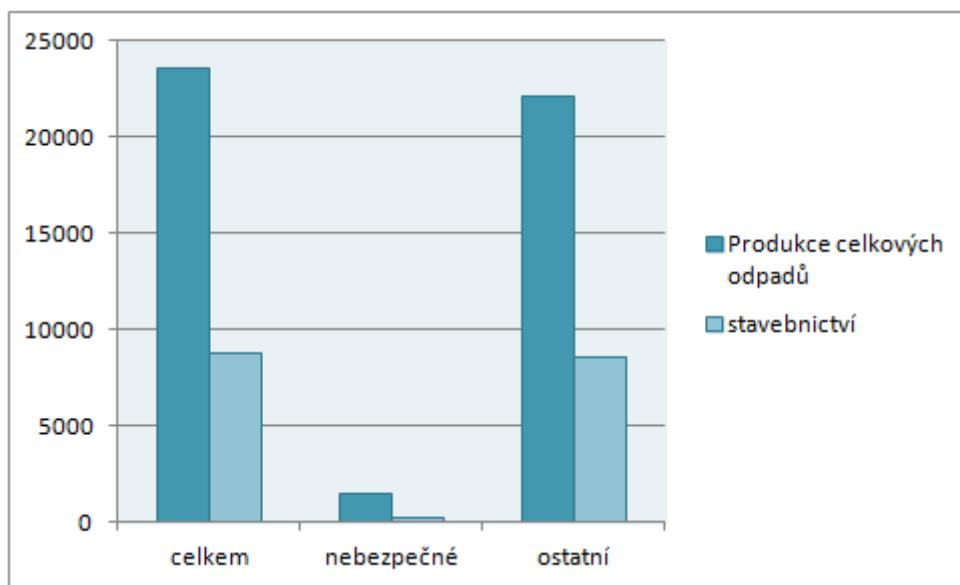
Zdroj: <http://mladypodnikatel.cz>

- *Silniční daň* – nelze ji promítnout do ceny zakázek z důvodu vysoké konkurence na stavebním trhu.
- *Daň z nemovitostí* – v roce 2011 došlo ke zvýšení daně z nemovitostí na průmyslové areály o 50 %.
- *Daň ze závislé činnosti* - jedná se o odvod daní za zaměstnance společnosti.
- *Daň z převodu nemovitostí* – má negativní vliv na prodej pozemků po zvýšení daně na 4 % od roku 2013.

- **Ochrana životního prostředí**

Firma REALISTAV s.r.o. musí dodržovat všechna nařízení dle platné legislativy a to včetně certifikace ISO 14001. Jedná se například o kontrolu kotlů a likvidaci odpadů na stavbách. Produkce odpadů ze stavebnictví tvořila v roce 2011 téměř 1/3 celkové produkce odpadů, což je znázorněno na obrázku 16.

Obrázek 16: Produkce odpadů v roce 2011



Zdroj: <http://vdb.czso.cz/>

Dále je firma REALISTAV s.r.o. zahrnuta do programů „Zelená úsporám“ a „Panel“.

- **Legislativa**

Portál českého stavebnictví uvádí následující legislativu spojenou se stavebnictvím:

- stavební zákon č. 183/2006 Sb.,
- nařízení vlády 163/2002 Sb. technické požadavky na vybrané stavební výrobky,
- zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky,
- zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách,
- zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitostí,
- zákon č. 360/1992 Sb. o výkonu povolání,
- zákon č. 406/2000 Sb. - o hospodaření energií a související předpisy,
- obchodní zákoník 513/1991 Sb.,
- občanský zákoník 40/1964 Sb.,
- zákoník práce č. 262/2006 Sb.,
- živnostenský zákon 455/1991 Sb.,
- zákon o vlastnictví bytů 72/1994 Sb.,
- katastrální zákon o katastru nemovitostí České republiky (katastrální zákon), 344/1992 Sb.,
- zákon o ochraně spotřebitele 634/1992 Sb.,
- zákon o posuzování vlivu na životní prostředí 100/2001 Sb.,
- platné ČSN týkající se stavebnictví,
- technické normy.

V rámci hodnocení faktorů STEP analýzy je nezbytné se také zaměřit na jejich dopad na společnost, který může být dlouhodobý, střednědobý či krátkodobý. Další možností hodnocení faktorů je hodnocení dle jejich významnosti. Postup samotného hodnocení je shrnut v tabulce 3, ze které vyplývá, že naprostá většina vnějších faktorů ovlivňujících firmu REALISTAV s.r.o. je dlouhodobých.

Tabulka 3: Hodnocení faktorů

Název faktoru	Hodnocení významnosti faktoru	Dopad faktoru na společnost	Zařazení faktoru
Složení zákazníků	významný	dlouhodobý	S
Distribuce příjmů	významný	dlouhodobý	S
Mobilita obyvatelstva	méně významný	střednědobý	S
Životní styl	významný	dlouhodobý	S
Úroveň vzdělání	spíše nevýznamný	střednědobý	S
Vládní výdaje na vědu a výzkum	významný	dlouhodobý	T
Nové objevy, vynálezy a patenty	méně významný	dlouhodobý	T
Transfer technologií	méně významný	střednědobý	T
Míra zastarávání výrobních prostředků	méně významný	krátkodobý	T
Trend vývoje stavební výroby	významný	dlouhodobý	E
Životní cyklus podniku	méně významný	dlouhodobý	E
Úroková míra a zahraniční měnové kurzy	méně významný	dlouhodobý	E
Inflace a mzdy	spíše nevýznamný	dlouhodobý	E
Stabilita vlády	méně významný	dlouhodobý	P
Regulace zahraničního obchodu	méně významný	dlouhodobý	P
Daňová politika	významný	dlouhodobý	P
Ochrana životního prostředí	významný	střednědobý	P
Legislativa	významný	dlouhodobý	P

Zdroj: Vlastní

5.3 SWOT analýza

5.3.1 Strengths – silné stránky

- **Komplexnost služeb**

Firma REALISTAV s.r.o. se nesoustředí pouze na samotné provedení stavebních prací, ale nabízí i mnohé další služby. Tyto služby se vzájemně doplňují, a tak zákazníkovi poskytují naprostý komfort. Některé služby jsou úzce spjaty se samotnou stavební činností (např. doprava, mechanizace, aj.),

jiné služby jsou spíše doplňkové, ale mohou být prováděny i samostatně bez spojitosti se stavebnictvím (např. vedení účetnictví).

- **Spolupráce**

Díky spolupráci s více stavebními firmami při velkých zakázkách (například zakázky zadávané ministerstvy České republiky) či soukromníky provádějícími doplňkové služby (např. malířství a natěračství) se firma REALISTAV s.r.o. stává mnohem zajímavější pro své zákazníky.

Naopak spolupracující firmy využívají firmu REALISTAV s.r.o. jako partnera pro své zakázky, čímž firma získává cenné zkušenosti a otevírají se jí nové příležitosti.

- **Zahraniční zkušenost**

Jako takřka jediná stavební firma z Jižních Čech se firma REALISTAV s.r.o. soustředí i na zahraniční trhy, kde získává cenné zkušenosti pro provádění činností v České republice a naopak. Zahraničním aktivitám předchází samozřejmě zmapování tamějšího trhu a to především místní legislativy, pracovních podmínek aj.

- **Odbornost**

Samotní pracovníci firmy mají, jak již bylo řečeno, zkušenosti a znalosti získané v oblasti telekomunikací, stavebnictví, inženýrství, projektování a montáže staveb. Pro činnosti, které nejsou zajištěny přímými pracovníky firmy REALISTAV s.r.o. jsou využívány služby jiných ověřených odborníků s dlouholetou praxí tak, aby byla zajištěna maximální kvalita vedoucí ke spokojenosti zákazníka.

5.3.2 Weaknesses – slabé stránky

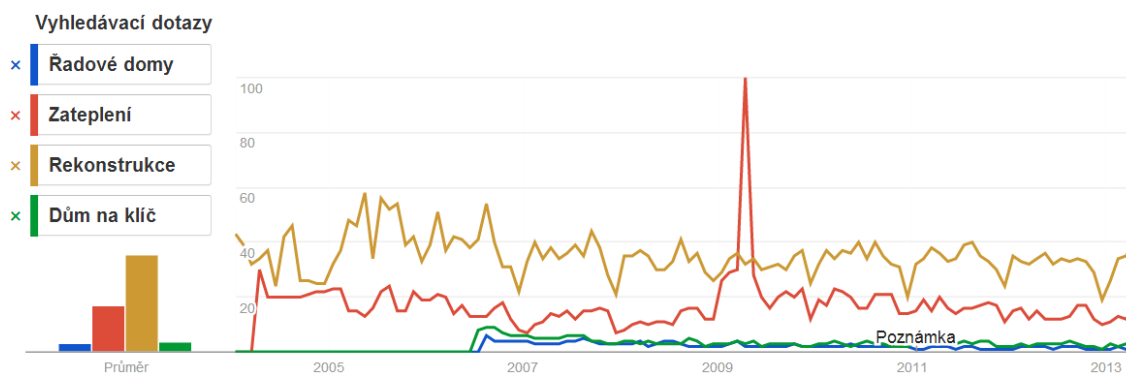
- **Malé povědomí o firmě**

Přestože se firma REALISTAV s.r.o. soustředí převážně na oblast Jižních Čech a Prahy (až na určité výjimky), je povědomí o firmě v této oblasti velmi nízké. Firma si tak musí sama vyhledávat své zákazníky, což jí zabere spoustu času a energie, která by mohla být věnována k realizaci jiných činností.

Samozřejmě nejlepší reklamou pro každý podnik je spokojený zákazník, ale i přesto je potřeba se reklamou a obecně marketingem zabývat více. Firma REALISTAV s.r.o. investuje velmi málo finančních prostředků do reklamy.

Dále by se firma měla zaměřit na oblast internetu. Jak je patrné na obrázku 17, vyhledávání jednotlivých klíčových slov je velmi závislé na aktuálních událostech. Například nejvyšší intenzita vyhledávání klíčového slova „zateplení“, byla zaznamenána v dubnu roku 2009, kdy tehdejší ministr životního prostředí RNDr. Martin Bursík otevřeně hovořil o dostupnosti finančních zdrojů na zateplování.

Obrázek 17: Webové vyhledávání zadaných výrazů v České republice



Zdroj: Vlastní tvorba prostřednictvím <http://www.google.com/trends>

- **Finanční situace**

Od roku 2009 firma REALISTAV s.r.o. zaznamenala výrazný pokles objemu zakázek a to především z důvodu finanční krize. Tento pokles měl výrazný vliv na současnou finanční situaci podniku. Například nákup nového vybavení tak záleží převážně na finanční situaci podniku.

- **Složitost organizační struktury**

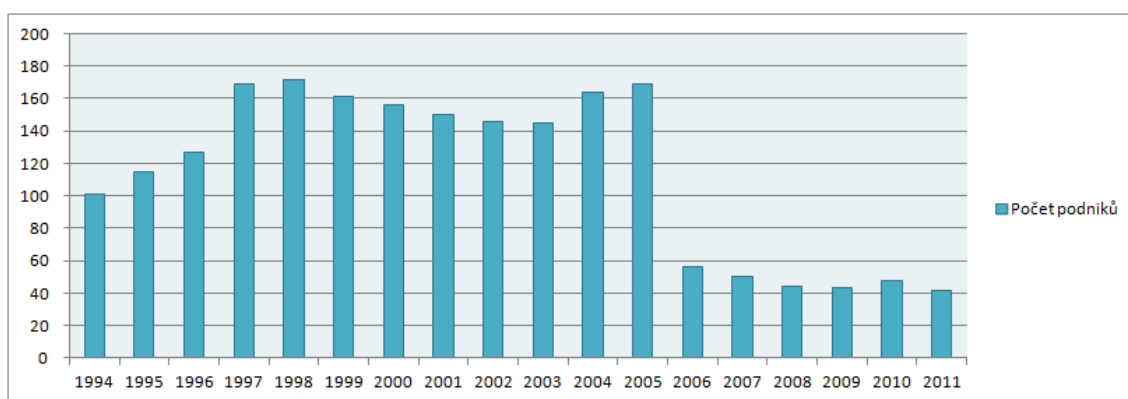
Vzhledem k velikosti firmy (průměrně okolo třiceti vlastních zaměstnanců) je organizační struktura příliš složitá. Obzvláště vymezení jednotlivých úseků je vzhledem k počtu zaměstnanců komplikované.

Může tedy docházet ke zbytečnému prodlužování vyřizování jednotlivých zakázek a zbytečnému informačnímu šumu.

- **Nízký podíl na trhu stavebních firem**

V Jihočeském kraji se od propadu v roce 2007, znázorněném na obrázku 18, stabilně nachází okolo 40-50 stavebních podniků. Příliš nových konkurentů nevstupuje a podniky působící na trhu delší dobu a přeživší propad v roce 2007 si snaží svou pozici upevnit. Firma REALISTAV s.r.o. ovšem nezastává příliš velký podíl na tomto trhu. Ke zlepšení by mohlo dojít prostřednictvím příležitostí uvedených dále.

Obrázek 18: Vývoj počtu stavebních podniků v Jižních Čechách v letech 1994 -2011



Zdroj: <http://www.czso.cz>

5.3.3 Opportunities – příležitosti

- **Využívání veřejných zakázek**

Jelikož firma REALISTAV s.r.o. není žádným nováčkem v účasti na výběrových řízeních veřejných zakázek, jsou pro ně tyto veřejné zakázky velkou příležitostí. Jedná se o zakázky zpravidla velkého rozsahu a to jak z hlediska objemu tržeb za tyto zakázky, tak z hlediska potřeby pracovní síly a tím i přílivu nového pracovního kapitálu do firmy a to na všech úrovních.

- **Rozšíření oblasti působení**

Působnost firmy REALISTAV s.r.o. je orientována především na oblast Jižních Čech a Prahu (až na výjimky), čímž firma přichází o mnoho potenciálních zakázek. Firma REALISTAV s.r.o. by se tak měla zaměřit na další oblasti České republiky jako například na oblast Slezska a Moravy, ale

také na zahraniční trhy, kde by mohla využít svých již získaných zkušeností z podnikání v Mongolsku.

- **Nabízení více služeb**

Jelikož mezi hlavní silné stránky společnosti REALISTAV s.r.o. patří komplexnost jejích služeb, bylo by pro ni výhodné své služby rozšířit a to na základě požadavků zákazníků. Rozšíření by mohlo probíhat ať už zvýšením počtu využívaných outsourcingových firem, tak i zajištěním nových služeb vlastními pracovníky.

- **Využívání podpor**

Firma REALISTAV s.r.o. se snaží využívat státních podpor a to především prostřednictvím programů jako je program „Zelená úsporám“ či program „Panel“. Pokud podobné programy budou nabízeny i v budoucnu, stanou se pro firmu REALISTAV s.r.o. velkou příležitostí v rámci nabízení jejích služeb.

5.3.4 Threats – hrozby

- **Vstup nových členů EU**

V případě vstupu nových členů do Evropské unie dochází k otevření se našeho trhu i pro stavební firmy z těchto členských států. Nabídka zahraničních firem by tak mohla být pro současné či budoucí zákazníky firmy REALISTAV s.r.o. přívětivější a firma by nemusela být schopna takovýmito nabídkám konkurovat.

- **Přírodní podmínky**

Jelikož většina činností prováděných firmou REALISTAV s.r.o. je sezónní povahy, je pro firmu velmi důležité například počasí. Některé činnosti není možné provádět vůbec, nebo jen velmi omezeně, například za deštivého počasí. V případě různých přírodních katastrof se může nemožnost provádění některých činností protáhnout na delší časové období.

- **Nestabilita vlády**

Neustálé střídání politických stran, demise a jiné změny ve vládě negativně působí jak na ekonomickou situaci státu, tak na samotnou činnost

vlády a to obzvláště při schvalování jednotlivých zákonů, rozpočtu, aj. Například státní rozpočet je spjat s vypisováním veřejných zakázek, na kterých se firma REALISTAV s.r.o. snaží podílet.

- **Legislativní změny**

Mezi významné legislativní změny současné doby patří především zvýšení daní (DPH, daň z nemovitosti, aj.), omezení podpory stavebního spoření, změny v zákoníku práce a mnoho dalších.

5.3.5 Návrh strategie

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik lze pomocí metody párového srovnání sumarizovat získané výsledky. Tato metoda porovnává silné stránky, slabé stránky, příležitosti na trhu a možné ohrožení, využívá se při tom tzv. Fullerův trojúhelník. V nejběžnější modifikaci této metody se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím v souboru. Toto určování preferencí může probíhat v tzv. trojúhelníkové matici (obrázek 19). Zde se porovnává ve dvojici každé kritérium s každým a zjišťuje se, kolik preferencí každé kritérium v porovnání s ostatními získá. Následně se tato hodnota poměří s celkovým počtem realizovaných srovnání, čímž dojde ke kvantifikaci váhového ohodnocení kritéria. Normované váhy kritérií se tedy stanoví dle následujícího vztahu:

$$v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2}$$

kde f_i počet preferencí i-tého kritéria,

n počet kritérií,

$n(n-1)/2$ počet uskutečněných srovnání kritérií.

Obrázek 19: Fullerův trojúhelník

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	
	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	
		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	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	
							8	8	8	8	8	8	8	8	
							9	10	11	12	13	14	15	16	
								9	9	9	9	9	9	9	
								10	11	12	13	14	15	16	
									10	10	10	10	10	10	
									11	12	13	14	15	16	
										11	11	11	11	11	
										12	13	14	15	16	
											12	12	12	12	
											13	14	15	16	
												13	13	13	
												14	15	16	
													14	14	
													15	16	
														15	
														16	

Zdroj: Vlastní

Na základě dat získaných z Fullerova trojúhelníku bylo možné provést srovnání čtyř skupin klíčových faktorů, jak je shrnuto v tabulce 4.

Tabulka 4: Váha silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení

Název faktoru	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost		
Komplexnost služeb	1	4	12.	3,33%	silné stránky	18,33%
Spolupráce	2	10	5.	8,33%		
Zahraniční zkušenost	3	2	14.	1,67%		
Odbornost	4	6	10.	5,00%		
Malé povědomí o firmě	5	9	6.	7,50%	slabé stránky	19,17%
Finanční situace	6	7	9.	5,83%		
Složitost organizační struktury	7	1	15.	0,83%		
Nízký podíl na trhu stavebních firem	8	6	10.	5,00%		
Využívání veřejných zakázek	9	13	2.	10,83%	příležitosti	31,67%
Rozšíření oblasti působení	10	9	6.	7,50%		
Nabízení více služeb	11	4	12.	3,33%		
Využívání podpor	12	12	4.	10,00%		
Vstup nových členů EU	13	1	15.	0,83%	ohrožení	30,83%
Přírodní podmínky	14	9	6.	7,50%		
Nestabilita vlády	15	13	2.	10,83%		
Legislativní změny	16	14	1.	11,67%		
		120		100,00%		

Zdroj: Vlastní tvorba

Z procentuálního vyjádření významnosti jednotlivých skupin faktorů je možné vymezit strategii pro firmu REALISTAV s.r.o. (obrázek 20). Podle těchto údajů by se

měl podnik ubírat strategií WO neboli hledání. Tato strategie je zaměřena na překonání slabých stránek a využití příležitostí, které se podniku nabízejí.

Obrázek 20: Návrh strategie

		S	W
		18,33%	19,17%
O	31,67%	využití	hledání
T	30,83%	konfrontace	vyhýbání

Zdroj: Vlastní

6 Diskuse a návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu

Po provedených analýzách a zjištění informací o firmě REALISTAV s.r.o. je potřeba vytyčit několik hlavních oblastí, které je třeba brát ve zřetel při zlepšení jejího postavení v odvětví:

- **Působení na trhu je znakem zkušeností**

Firma REALISTAV s.r.o. působí na trhu již od roku 1994, což značí velké zkušenosti v odvětví stavebnictví. Firma získává své zkušenosti jak na velkých veřejných zakázkách, tak na svých soukromých projektech. Mezi největší takové projekty by bylo možné zahrnout například výstavbu řadových domů v Adamově. Úspěch tohoto projektu je jistě i velkým přínosem pro firmu REALISTAV s.r.o. do budoucna.

S dobou působnosti firmy REALISTAV s.r.o. na trhu souvisí také to, že se firma postupem času rozhodla pro rozšíření svých aktivit, a tak se jí otevřely i další trhy, což znamenalo nejen příliv nových zákazníků, ale také kvalifikovaných zaměstnanců.

- **Zaměření se na své hlavní zákazníky**

Na základě dat týkajících se složení svých zákazníků by se měla firma REALISTAV s.r.o. zaměřovat především na právnické osoby, jejichž podíl na zakázkách firmy REALISTAV s.r.o. v oblasti telekomunikací tvoří 100% podíl a v oblasti stavebnictví je jejich podíl 80%. Na základě získaných dat může firma předpokládat další nárůst poptávky ze strany právnických osob, jejichž počet v České republice v posledních několika letech narůstá a to výrazně rychleji než počet fyzických osob.

- **Financování zakázek závislé na vývoji distribuce příjmů zákazníků**

Z hlediska distribuce příjmů v případě fyzických osob firmu zajímá především vývoj hypotečních úvěrů a úvěrů ze stavebního spoření, jelikož kombinace těchto úvěrů s vlastními úsporami je nejčastější formou financování zakázek. V tomto případě na distribuci příjmů negativně působí omezení podpory stavebního spoření od roku. Naopak účelové vázání státní podpory na stavební spoření, kdy by státní podpora byla omezena pouze

k financování bydlení, by mohlo objem zakázek firmy REALISTAV s.r.o. alespoň mírně navýšit.

- **Podpurné dobové trendy**

Životní styl zákazníků firmy REALISTAV s.r.o. je až na výjimky nepředvídatelný. Možná předvídatelnost je pouze v předpovědi možných oprav – například fasád domů, zateplování, výměna oken, aj.

Stejně tak, jako stárne populace, stárnou i její domovy, které je potřeba neustále rekonstruovat a v současné době udržovat trend snižování energetické náročnosti budov. Obecně v rekonstrukcích a opravách vzniká mnoho inovací, jejichž zaváděním může firma REALISTAV s.r.o. zkvalitnit své služby.

- **Pokles objemu zakázek ve stavebnictví**

Mezi největší problém nejen firmy REALISTAV s.r.o., ale celého stavebního odvětví je celkový pokles stavební výroby od roku 2009. Tento pokles zaznamenala firma REALISTAV s.r.o. na poptávce po jejích službách. V celkovém měřítku celého odvětví je přetrvávající nepříznivá situace způsobena také opatrností soukromých investorů poznamenaných prodělanou ekonomickou krizí.

- **Nepříznivé legislativní změny**

Z hlediska politicko-právních činitelů patří daňová politika mezi hlavní faktory ovlivňující firmu REALISTAV s.r.o. například období let 2007-2012 bylo obdobím největších změn z hlediska DPH a to nárůstem snížené sazby DPH z 5% až na 15%, která se týká některých typů staveb dle §48 a 48a zákona o DPH.

Dalšími zvýšenými daněmi jsou daň z nemovitostí průmyslových areálů zvýšená v roce 2011 o 50% a daň z převodu nemovitostí zvýšená od roku 2013 na 4%, která má vliv na prodej pozemků.

- **Schválení státního rozpočtu**

Dalším významným politicko-právním činitelem je bezpochyby schválení státního rozpočtu, jelikož se firma REALISTAV s.r.o. pravidelně účastní veřejných zakázek. Schválení státního rozpočtu má vždy v následujícím roce

vliv na objem veřejných zakázek. Mezi hlavní zadavatele zakázek pro firmu REALISTAV s.r.o. pak patří především Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky a dále Ministerstvo obrany České republiky.

Implementace strategie WO – „hledání“

Na základě dosažených výsledků z provedených analýz vnějšího prostředí a SWOT analýzy byla firmě navržena implementace strategie WO, tedy hledání. Firma by se, dle principů této strategie, měla zaměřit především na odstranění svých slabých stránek a využívat příležitosti, které se jí naskytují. Tato strategie by měla zlepšit postavení firmy v odvětví.

V první řadě by se firma měla zaměřit na odstranění slabých stránek například tak, jak je vyjádřeno v následujících bodech:

- **Využití marketingové strategie vedoucí k lepšímu postavení firmy na trhu a zlepšení finanční situace firmy**

Slabé stránky podniku jsou spolu úzce provázány. Slabý podíl na trhu je způsoben jak nízkým povědomím zákazníků o firmě REALISTAV s.r.o., tak i nepříznivou finanční situací podniku. Firma by se v současné době, kdy se její finanční situace zlepšuje, měla soustředit především na zlepšení své marketingové strategie. Stanovením správné marketingové strategie by firma překonala své nejvýraznější slabé stránky a mohla se soustředit na využívání příležitostí, které by měly zajistit lepší postavení firmy REALISTAV s.r.o. na trhu.

Firma by se měla soustředit na zvýšení povědomí o sobě a svých službách a to z počátku obzvláště v oblastech České republiky, ve kterých nyní působí.

Zvýšení povědomí o firmě by mohlo probíhat například prostřednictvím reklamy v médiích a to:

- Na internetu prostřednictvím různých reklamních bannerů na tematických portálech o stavebnictví aj., které by odkazovaly přímo na webové stránky firmy REALISTAV s.r.o.
- V tisku a to například v časopisech o bydlení, stavebnictví atd.

- Občasné reklamy v rozhlasu v době větších vlastních projektů jako byl projekt „Řadovky Adamov“. Tato reklama by mohla probíhat prostřednictvím krátkých namluvených spotů v regionálních rádiích (KISS JČ, rádio FAKTOR, aj.)

- **Snížení tlaku komplikovanosti organizační struktury**

Při bližším prozkoumání organizační struktury firmy REALISTAV s.r.o. je patrné přetížení vedoucích pracovníků některých úseků (např. úseku telekomunikací a úseku pozemních staveb) z důvodu přílišné komplikovanosti větvení organizační struktury. Jelikož například v úsecích obchod a ekonomika pracují maximálně 2-3 zaměstnanci, je vytyčení samotného úseku pro tak nízký počet zaměstnanců příliš složitý. Z počátku by bylo vhodné snížit počet pracovišť podřízených jednotlivým divizím maximálně na jedno podřízené pracoviště. Tímto snížením by se jistě zefektivnila komunikace a vyřadil by se jistý komunikační šum, ke kterému nyní může docházet. V budoucnu pak případně zvážit i sloučení některých úseků, například úseků ekonomika a obchod

Návrhy na využití příležitosti firmy REALISTAV s.r.o. jsou shrnuty v následujících bodech:

- **Využití inovací a programů ke zkvalitnění služeb**

Technický pokrok a inovace jsou pro firmu stejně důležité jako zaměstnanci a jejich neustálé vzdělávání se. V těchto případech využívá firma REALISTAV s.r.o. nabídky vlády. Firma si vybírá z celé řady programů podporujících vzdělání či snažících se o vylepšení image poskytovaných služeb. V případě programů zaměřených na vzdělávání je hlavní náplní zvýšení odbornosti zaměstnanců a kvality poskytovaných výkonů. Jedním z takových programů je program „Vzdělávejte se“ poskytovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky, který právě firma REALISTAV s.r.o. využívá. Tento program je zaměřen na další vzdělávání zaměstnanců firmy v období poklesu stavební výroby.

Obecně se investice do vzdělávání lidských zdrojů společnosti vyplatí a to obzvláště v následném přenesení získaných znalostí do praxe. Společnost tak

může využívat nejmodernější postupy, jejichž znalost zaměstnanci získali právě v rámci vzdělávání.

Mezi další programy využívané firmou REALISTAV s.r.o. patří programy zaměřené na snížení energetické náročnosti budov a to program „Zelená úsporám“ pro fyzické osoby a program „Panel“ pro právnické osoby.

Mezi další programy, které by firmě mohly pomoci, by patřily programy zaměřené na podporu technické vybavenosti firmy či podporu rozvoje zahraniční spolupráce.

- **Vytváření partnerství**

Pro firmu REALISTAV s.r.o. je jedním z hlavních klíčů úspěchu také spolupráce s jinými stavebními firmami či drobnými živnostníky. Některé projekty realizuje firma REALISTAV s.r.o. ve sdružení více stavebních firem a to prostřednictvím výběrového řízení. Firma se tak pomocí spolupráce dostane k zakázkám většího rozsahu, které by sama o sobě nebyla schopna pokrýt. Firma by se tak měla snažit vytvářet nová perspektivní partnerství a udržovat ta existující.

- **Využívání veřejných zakázek**

Ve veřejných zakázkách může firma REALISTAV s.r.o. nalézt velké příležitosti. Na základě svých předchozích zkušeností s veřejnými zakázkami může využít tuto svou konkurenční výhodu před ostatními účastníky výběrových řízení. Veřejné zakázky bývají zpravidla většího rozsahu a tím pádem i velkým přísunem finančních prostředků pro firmu.

- **Rozšíření působnosti firmy**

Firma REALISTAV s.r.o. provádí své výkony především v oblasti Jižních Čech a Prahy. Velkou příležitostí je tak pro firmu rozšíření této oblasti a získání tak nových zakázek. Z počátku by jistě stačila spolupráce například s firmami z Moravy a Slezska při větších projektech. V budoucnu by se firma mohla soustředit i do zahraničí a kromě svých současných aktivit v Mongolsku proniknout i na jiné zahraniční trhy, mezi které by mohly patřit například trhy Rakouska či Německa a to především z důvodu jejich

blízkosti, případně Severské státy, které by vzhledem k trendu zateplování mohli využít nabídky firmy REALISTAV s.r.o.

- **Rozšíření nabídky služeb**

Přestože se může zdát nabídka služeb firmy REALISTAV s.r.o. již nyní až nadstandardní, dnešní pokroková doba si žádá poskytnout zákazníkovi co nejvíce služeb na jednom místě a tím zajistit jeho pohodlí a později také spokojenost. Firma REALISTAV s.r.o. by tak mohla využít nabídek dalších outsourcingových firem a tím rozšířit i své portfolio nabízených služeb, nebo zajistit nově nabízené služby pomocí vlastních odborných pracovníků. Firma by tak mohla přilákat nové zákazníky či zajistit více služeb pro zákazníky stávající.

Mezi tyto služby by mohly patřit například služby dalších, dosud nevyužitých, řemesel (zahradníci, truhláři, instalatéři, aj.), které by doplnily nabídku firmy REALISTAV s.r.o. a věcně souvisely s nabídkou současnou.

7 Závěr

Stanovené cíle práce byly naplněny. Byly provedeny analýzy vnějšího prostředí, které charakterizovaly současnou situaci a postavení stavební firmy REALISTAV s.r.o. na trhu.

STEP analýza jasně vytyčila nejvýznamnější vnější faktory působící na podnik a to faktory sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Odvětví stavebnictví je bezesporu konkurenčním prostředím, k jehož zhodnocení byla použita Porterova analýza pěti sil – vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, identifikace substitutů a současných či potenciálních konkurentů. Jednotliví konkurenti byli porovnání a na základě výsledků byla zjištěna poměrně pevná pozice firmy REALISTAV s.r.o. mezi jejími největšími konkurenty. Firma by se však měla zaměřit na trhy většího rozsahu, než je jen trh regionální s několika výjimkami.

Poslední souhrnnou analýzou byla SWOT analýza, která definovala silné a slabé stránky podniku a jeho hrozby a příležitosti. Na základě výsledků této analýzy by pro podnik bylo nejvýhodnější implementovat do své stávající strategie prvky strategie WO, tedy strategie „hledání“, ve které jde především o překonání slabých stránek a využití příležitostí.

I přes pokles objemu zakázek ve stavebnictví se firma REALISTAV s.r.o. udržela na trhu, a tak se přesvědčila o pravdě svého oboru, že budovat lze jen na pevných základech.

8 Summary

The objectives of work have been met through an analysis of the current environment, which characterizes the situation and status of REALISTAV Ltd on the market. A STEP analysis characterized that the most important external factors affecting the company were social, technological, economic, and political factors.

The business sector of construction is undoubtedly a competitive environment. In order to evaluate this competitive environment the Porter's analysis of five forces, which includes the bargaining power of suppliers and customers and identification of substitutes of current or potential competitors, was used. Through individual competitors comparisons it was found that REALISTAV Ltd has a strong position among its competitors. The company should move some of its company focus onto large-scale markets rather than the regional market.

Lastly, through conducting a SWOT analysis, which defines a company's strengths, weakness, opportunities, and threats, it would be wise for the company to take advantage of implementing into its current strategy the "WO" section of the SWOT. This would consist of mainly overcoming their weaknesses and making use of opportunities that may present themselves.

Despite the decline of the construction industry, REALISTAV Ltd is still a strong competitor in the market, and should continue to be inspired by the truth of their art, which builds the foundation to their company.

Key words: strategy, external environment, Porter's model of 5 powers, STEP analysis, SWOT analysis

9 Přehled použité literatury a zdrojů

- [1] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1
- [2] BRUCE, Andy a Ken LANGDON. *Strategické myšlení*. Vyd. 1. Bratislava: Slovart, 2002, 41 s. ISBN 80-720-9403-3
- [3] Český statistický úřad. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [4] Český statistický úřad: Veřejná databáze. [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/>
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4
- [6] DONELLY, James H. *Management*. Praha: Grada Publishing 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [7] Google Trends. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.google.com/trends>
- [8] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [11] Kurzycz. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>
- [12] MladýPodnikatel.cz: nejen pro začátečníky. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/>
- [13] Portál Českého stavebnictví [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/>
- [14] REALISTAV s.r.o. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.realistav.cz/>
- [15] ROLÍNEK, Ladislav. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH, Zemědělská fakulta. *Management I: Studijní text*. 2003.
- [16] ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-704-0613-5

- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [18] TICHÁ Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. (9. dotisk). Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2010. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [19] TROUT, Jack a Ken LANGDON. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 197 s. ISBN 80-247-1301-2
- [20] ÚZ č. 925 - Obchodní zákoník a související předpisy 2013: Úplná znění předpisů. In: *Zákon č. 513/1991 Sb.* 2013. Česká republika.
- [21] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [22] VEBER, Jaromír. *Management II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 168 s. ISBN 80-707-9406-2
- [23] VYAKARNAM, Shailendra. *Plánování podnikatelských strategií*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 202 s. ISBN 80-716-9533-5

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Strategické zaměření podniku	4
Obrázek 2: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení	7
Obrázek 3: Integrovaný proces strategického řízení	8
Obrázek 4: Proces formulace podnikové strategie- metodický aparát	9
Obrázek 5: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka	11
Obrázek 6: Porterův model	13
Obrázek 7: Segmenty vnějšího prostředí	14
Obrázek 8: SWOT matice	17
Obrázek 9: Organizační struktura REALISTAV s.r.o.	22
Obrázek 10: Vývoj počtu zaměstnanců firmy REALISTAV s.r.o. od počátku vzniku až do současnosti	23
Obrázek 11: Podnikatelé v České republice v letech 1994 - 2012	30
Obrázek 12: Úvěry na bydlení a spotřebitelské úvěry v letech 1996-2004	31
Obrázek 13: Stavebnictví v České republice v letech 1994-2010	34
Obrázek 14: Celá historie kurzu americký dolar / česká koruna (USD / CZK)	35
Obrázek 15: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 – 2012.....	35
Obrázek 16: Produkce odpadů v roce 2011	37
Obrázek 17: Webové vyhledávání zadaných výrazů v České republice	41
Obrázek 18: Vývoj počtu stavebních podniků v Jižních Čechách	42
Obrázek 19: Fullerův trojúhelník	45
Obrázek 20: Návrh strategie.....	47
Tabulka 1: Hodnocení konkurentů	28
Tabulka 2: Dlouhodobý vývoj DPH v letech 1993-2013	36
Tabulka 3: Hodnocení faktorů.....	39
Tabulka 4: Váha silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení.....	46