



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

System řízení a konkurenceschopnost malého podniku služeb

Vypracovala: Žaneta Podlahová
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta PODLAHOVÁ**
Osobní číslo: **E13278**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku služeb**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Zhodnocení současného systému řízení podniku služeb a jeho konkurenceschopnosti.

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza současného systému řízení podniku služeb. Posouzení konkurenceschopnosti podniku. Návrhy a opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Košťuriak, J., & Chai, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.

Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing.


Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované 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 - 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.

9. dubna 2016

.....
Žaneta Podlahová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především mé vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za její odborné rady, vstřícný přístup a optimismus. Dále velmi děkuji panu majiteli za spolupráci s jeho podnikem a zejména děkuji panu makléři, bez jehož cenných rad, osobních rozhovorů a trpělivosti by má práce stěží vznikla. Velké poděkování patří také mým blízkým a rodině, kteří ve mně věřili.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 4 |
| 2 | Literární přehled | 5 |
| 2.1 | Malé a střední podniky | 5 |
| 2.2 | Systém řízení podniku | 7 |
| 2.3 | STEP analýza | 10 |
| 2.4 | Porterův model pěti sil | 11 |
| 2.5 | SWOT analýza | 15 |
| 2.6 | Konkurenceschopnost | 17 |
| 2.6.1 | Konkurenceschopnost podniku | 17 |
| 2.6.2 | Analýza konkurentů | 18 |
| 3 | Cíl a metodika práce | 19 |
| 3.1 | Cíl práce | 19 |
| 3.2 | Metodika práce | 19 |
| 3.2.1 | Struktura práce | 19 |
| 3.2.2 | Použité metody | 19 |
| 3.2.3 | Zdroje | 21 |
| 4 | Charakteristika vybraného podniku | 22 |
| 4.1 | Historie | 22 |
| 4.2 | Současnost | 23 |
| 5 | Současný systém řízení vybraného podniku | 24 |
| 5.1 | Vybrané oblasti manažerských funkcí | 24 |
| 5.1.1 | Organizování | 24 |
| 5.1.2 | Plánování | 25 |
| 5.1.3 | Řízení lidských zdrojů | 25 |
| 5.2 | Systém řízení služeb | 27 |
| 5.2.1 | Nabídka služeb | 27 |
| 5.2.2 | Komunikační strategie | 28 |
| 5.3 | Závěrečné shrnutí | 29 |
| 6 | STEP analýza vybraného podniku | 30 |
| 6.1 | Sociální faktory | 30 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.1.1 | Poloha umístění Jihočeského kraje | 30 |
| 6.1.2 | Úroveň vzdělání | 30 |
| 6.1.3 | Životní úroveň obyvatel | 30 |
| 6.2 | Technologické faktory | 31 |
| 6.2.1 | Moderní přístroje | 31 |
| 6.2.2 | Informační systém..... | 31 |
| 6.2.3 | Internet | 31 |
| 6.2.4 | Vybavení aukční síně..... | 31 |
| 6.3 | Ekonomické faktory | 31 |
| 6.3.1 | Globální finanční krize 2009 | 31 |
| 6.3.2 | Zadlužení | 32 |
| 6.3.3 | Inflace | 32 |
| 6.3.4 | HDP | 32 |
| 6.3.5 | Nezaměstnanost | 32 |
| 6.3.6 | Průměrná měsíční mzda..... | 32 |
| 6.3.7 | Úroková míra | 32 |
| 6.4 | Politicko – právní faktory..... | 33 |
| 6.4.1 | Právní legislativa..... | 33 |
| 7 | Porterův model pěti sil | 34 |
| 7.1 | Hrozba intenzivního odvětvového soupeření..... | 34 |
| 7.1.1 | M&M reality holding a.s. | 34 |
| 7.1.2 | RE/MAX..... | 34 |
| 7.1.3 | PROKONZULTA, a.s..... | 35 |
| 7.1.4 | EURODRAŽBY.CZ a.s..... | 35 |
| 7.2 | Hrozba nových konkurentů | 36 |
| 7.3 | Hrozba substitučních produktů | 36 |
| 7.4 | Vyjednávací síla odběratelů | 37 |
| 7.5 | Vyjednávací síla dodavatelů | 37 |
| 8 | SWOT analýza vybraného podniku..... | 38 |
| 8.1 | Zhodnocení SWOT analýzy na základě metody párového srovnání | 41 |
| 9 | Analýza konkurence | 44 |
| 9.1 | Postup hodnocení konkurence při zadání konkrétní poptávky | 44 |
| 9.2 | Zhodnocení jednotlivých realitních kanceláří | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 9.3 Celkové zhodnocení konkurence | 46 |
| 10 Návrh na zlepšení stávající situace..... | 48 |
| 11 Závěr | 50 |
| I. Summary | 52 |
| II. Seznam použité literatury | 53 |
| III. Seznam obrázků a tabulek | |
| IV. Přílohy | |

1 Úvod

Podpora konkurenceschopnosti odvětví malých a středních podniků je jeden z nejvýznamnějších zájmů vlády České republiky z důvodu jejich značných pozitivních dopadů na ekonomický a sociální růst státu. Nejvyšších finančních hodnot nabývají malé a střední podniky v oblasti průmyslu, obchodu, ale také služeb. Právě služby neboli terciární sektor značí jednu z nejdynamičtějších složek hospodářství a jeho podíl na celkové vospělosti země, zejména na zaměstnanosti, hrubém domácím produktu a podíl na exportu služeb.

Podniky, které chtějí v tržní ekonomice nejen tzv. přežít, ale dále se úspěšně rozvíjet, si musejí nastavit správný systém řízení a nezbytně se jím řídit. Systém řízení neboli v anglickém pojetí „management“ je podstatným činitelem, který má zásadní vliv na výkonnost organizace. Bude – li špatně řízena, ani její kvalitní technické vybavení či kvalifikovaní zaměstnanci, nezajistí její úspěch. Proto musí vedoucí pracovníci účinně aplikovat organizační strukturu určující pravidla a vzájemné vztahy jednotlivých prvků v podniku, efektivně vést a motivovat své zaměstnance a vytvářet tak produktivní pracovní klima, které přispívá k významnému postavení na trhu.

Zaměření bakalářské práce je na malý podnik služeb, který se zabývá realitní oblastí. Z důvodu minimálních bariér vstupu do odvětví je velmi obtížné si udržet postavení na tomto specifickém trhu. Z tohoto důvodu si musí být podnik dobře vědom svých silných a slabých stránek k získání konkurenční výhody.

Účelem práce je zhodnocení současného systému řízení podniku, analýza konkurence a zhodnocení tržního postavení podniku.

Na základě výsledků analýz z praktické části bude možné určit návrhy a opatření, které povedou k zesílení konkurenceschopnosti na vymezeném trhu.

2 Literární přehled

2.1 Malé a střední podniky

Podle Srpové, Řehoře et al. (2010) je nezbytné si vymezit pojmy malý, střední a velký podnik. Uvádí se tři různá pojetí:

- dle doporučení Evropské komise;
- dle statistického úřadu Evropské unie;
- dle České správy sociálního zabezpečení.

Členění podniků dle doporučení Evropské komise

Dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se podniky člení na:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR;
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR;
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR;
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR (Srpová, Řehoř et al., 2010).

Členění podniků dle statistického úřadu Evropské unie

Statistický úřad Evropské unie dělí podniky do tří skupin dle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců;
- střední – do 100 zaměstnanců;
- velké – 100 a více zaměstnanců (Srpová, Řehoř et al., 2010).

Členění podniků dle České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky do dvou skupin:

- malé organizace – do 25 zaměstnanců;
- organizace – s 25 a více zaměstnanci (Srpová, Řehoř et al., 2010).

Každé toto pojetí má svůj význam a zařazení do již uvedených kategorií má pro podnik praktické důsledky spojené s větším či menším rozsahem administrativních povinností, případně příležitostí (např. čerpání podpor v podnikání) (Srpová, Řehoř et al., 2010).

Význam malých a středních podniků

Dle Srpové, Řehoře et al. (2010) patří malé a střední podniky k nejdynamičtější se rozvíjejícím společnostem a mají tak zásadní význam pro růst konkurenceschopnosti Evropské unie.

Sektor malých a středních podniků často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými podniky.

Malé a střední podniky vyhledávají nejvýhodnější uplatnění na lokálním trhu například tím, že vyhoví individuálním přáním, tudíž jsou nositeli nesčetného množství drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele (Srpová, Řehoř et al., 2010).

Mezi další výhody malých a středních podniků patří:

- úzká spolupráce s velkými podniky jako jejich subdodavatelé;
- ekonomické přínosy a kulturní rozvoj regionu;
- vysoká zodpovědnost a motivace k lepším výsledkům podnikání malých a středních podnikatelů, která plyne z nižší anonymity a vlastní ztráty;
- jednoduchá organizační struktura, osobní vztah k zaměstnancům;
- schopnost vytvářet pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;
- blízký vztah k zákazníkovi;
- méně rozsáhlá administrativa (Srpová, Řehoř et al., 2010).

Ačkoliv sektor malých a středních podniků dosáhl v uplynulých letech pozitivních změn, má také řadu omezení:

- menší ekonomická síla spojená s obtížným přístupem ke kapitálu (Veber, Srpová et al., 2008);
- omezený rozsah znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu, horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací;
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků;
- vysoké administrativní zatížení;
- nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů aj. (Bednářová & Parmová, 2010).

2.2 Systém řízení podniku

Řízení neboli „management“ představuje značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. V dnešní době se setkáváme s řadou významů a různých interpretací (Veber et al., 2000).

Současná interpretace je především založena na specifických aktivitách, které jsou charakteristické pro manažerské činnosti – plánování, organizování, rozhodování, vedení, ovlivňování, kontrolování aj. (Veber, Srpová et al., 2008).

Organizování podniku

Smyslem organizování je zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení, což znamená, že řízení je prvotní a organizování je druhotné (Fayol, 1930 in Dědina, 1996).

Manažeři pro správné koordinování a řízení činnosti využívají obecné mechanismy, které jsou označovány za základní prvky organizační struktury podniku:

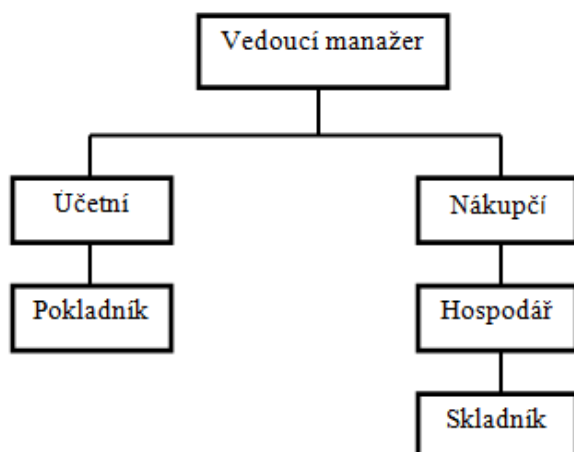
- dělba práce,
- členění organizace na organizační jednotky,
- model pravomoci,
- rozpětí řízení a
- koordinace činností (Dědina, 1996).

Rozpětí řízení představuje odpověď na otázku, kolik podřízených je schopen manažer efektivně řídit (Veber et al., 2000).

Rozlišujeme úzké rozpětí, které vymezuje málo podřízených, umožňující větší kontroly nad podřízenými činnostmi a široké rozpětí, neboli mnoho podřízených, ztěžující dohled nad podřízenými.

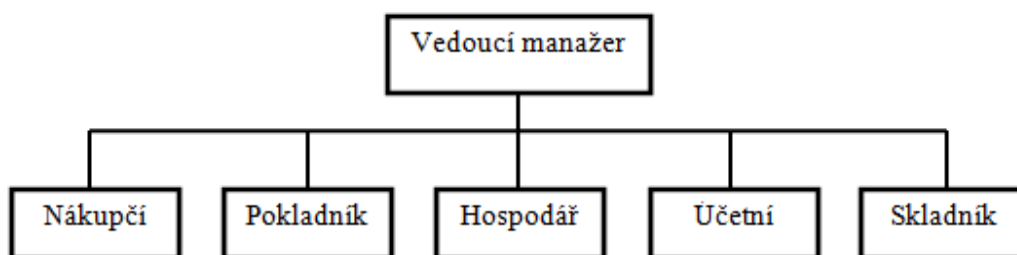
Organizace, která má úzkou šíři rozpětí řízení, se nazývá strmá organizační struktura, která vyžaduje větší počet stupňů řízení. Na druhé straně, označujeme plochou organizační strukturu, která má širší rozpětí řízení (Dědina, 1996).

Obrázek 1 - Strmá organizační struktura velkoskladu



Zdroj: Veber et al., 2000

Obrázek 2 - Plochá organizační struktura velkoskladu



Zdroj: Veber et al., 2000

Již zmiňované základní faktory jsou podle Němce (1998) považovány za tzv. směrnice podniku, které vytváří organizační schéma.

Organizační struktury dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci rozlišujeme:

- liniové,
- štábní,
- kombinované (Dědina, 1996).

Liniová struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Obvykle řídicí stupeň reprezentoval vlastník podniku. S postupným vývojem organizací se vytvářelo více stupňů řízení, které se pojily se vznikem obtíží, které pramenily zejména z nároků na odbornost vedení. Tyto změny byly příčinou snah o strukturální úpravy a vedly tak k dalším typům organizačních struktur (např. k liniově – štábnímu typu).

Štábní útvary plní především poradní funkci k zabezpečování kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod., jejichž znalosti jsou v příslušných odbornostech hluboké (Dědina, 1996).

Řízení služeb

Ze statistických údajů vyplývá, že služby tvoří významnou součást národního hospodářství mnoha zemí, především svým podílem služeb na HDP i procentním podílem na zaměstnanosti (Veber, Srpová et al., 2008).

Na rozdíl od výroby je ve službách majitel a manažer totožná osoba. Organizace poskytující služby, z důvodu nehmotné povahy služeb, obvykle nepotřebují vyšší kapitál. Cennost kapitálu tvoří především zaměstnanci, kteří jsou vyznačováni za hlavní faktory úspěchu. Na výběr těchto zaměstnanců jsou obvykle požadované vysoké nároky (Veber, Srpová et al., 2008).

Úspěch českých organizací, zabývajících se poskytováním služeb, by podle Vašítkové (2008) nebylo dosaženo bez uplatnění efektivních strategických metod a nástrojů, které nabízí marketing služeb.

Pro každého producenta služeb je nejdůležitější, když zákazníci mluví o jeho službách pochvalně. Jedná se o ústní reklamu, která může vytvořit jak negativní, tak pozitivní image v očích veřejnosti. V současné době producenti využívají pro komunikaci s širokou veřejností celou škálu nástrojů, kterými jsou například reklama, public relations či internetová komunikace (Vašítková, 2008).

Vašítková (2008) uvádí, že public relations (PR), neboli vztahy s veřejností jsou funkcí managementu. Hlavním cílem je budovat důvěryhodnost organizace. V této oblasti se využívá značné množství komunikačních prostředků v podobě placených inzerátů, článků v časopisech, rozhovorů, tiskových zpráv, výstav, sponzorství aj.

2.3 STEP analýza

V literatuře se setkáváme se společným označením pro demografické, kulturní a přírodní faktory, a to jako sociální faktory. Sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory marketingového makroprostředí organizace se označují jako STEP faktory, které tvoří v tomto prostředí STEP analýzu (Vašítková, 2008).

V demografickém prostředí zajímají manažery podle Kotlera (2001) zejména lidé, kteří vytvářejí trhy. V tomto okolí je dbáno na velikost a tempo růstu populace v různých městech a regionech, geografické přesuny, věkovou, národnostní a vzdělanostní strukturu obyvatel, na jeho postoje a chování a na očekávané rozvojové trendy.

Kulturní prostředí definuje společnost, v níž lidé vyrůstají, která formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Nevědomky vstřebávají světový názor, který vymezuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a vesmíru (Kotler, 2001).

Podle Vašítkové (2008) může přírodní prostředí v mnoha oborech představovat základní potenciál pro podnikání (například pro lázeňství), z hlediska přírodních zdrojů a klimatických podmínek.

Technologické prostředí je nejdratičtější silou, která utváří životy lidí. Technologie poskytla lidem takové zázraky, jako je penicilin, operace srdce či pilulky na regulaci počtů, a zároveň vypustila hrůzy, jako je samopal, vodíková bomba a nervový plyn. Každá nová technologie představuje „tvůrčí destrukci“ a zároveň stimuluje ekonomický růst (Kotler, 2001).

Ekonomické prostředí podle Kotlera (2001) vymezuje kupní sílu, kterou trhy i lidé potřebují. „*Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a na dostupnosti úvěru. Obchodníci by měli věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změnám ve struktuře jejich výdajů*“ (Kotler, 2001, p. 157).

Marketingová rozhodnutí jsou také silně ovlivňována vývojem politicko-právního prostředí. Zahrnuje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny, které ovlivňují různé organizace a jednotlivce (Kotler, 2001).

2.4 Porterův model pěti sil

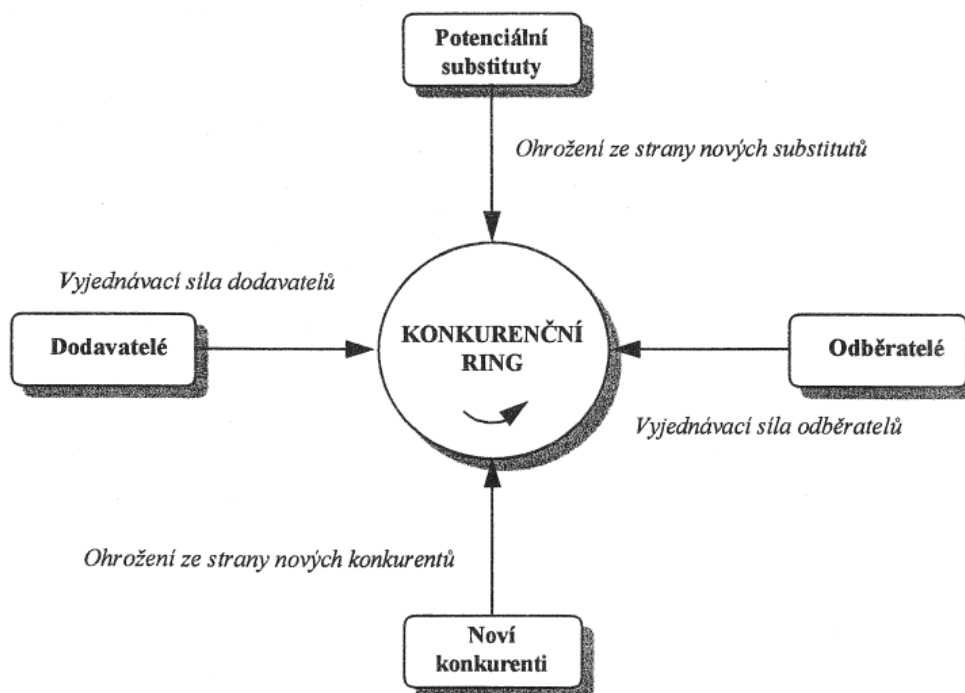
„Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají“ (Kotler, 2001, p. 219).

Tvorba „konkurenční strategie“ je pojmána jako klíčová činnost vlastníků a vedoucích pracovníků malého a středního podnikání (Vodáček & Vodáčková, 2004).

Konkurenční strategie vymezuje hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, ve kterém se konkurence projevuje. Cíl konkurenční strategie je zaměřen na vybudování výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v odvětví (Porter, 1995).

Michael Porter z Harvardu identifikoval pět sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu. Mezi pět sil patří: odvětvoví konkurenti, potenciální uchazeči, substituční produkty, zákazníci a dodavatelé (Kotler, 2001).

Obrázek 3 - PORTERŮV MODEL



Zdroj: Tichá & Hron, 2002

Hrozba intenzivního odvětvového soupeření

Tato hrozba se podle Mikoláše (2005) označuje jako soutěž mezi firmami, které podnikají v totožném odvětví. Rozsah konkurenčního boje ovlivňuje šest faktorů:

- *Stupeň koncentrace* – vztahuje se na počet výrobců či značek a jejich podíl na trhu. Čím je tento stupeň vyšší, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita jednoho způsobí okamžitou reakci u konkurence. V takové situaci se stává, že podniky sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
- *Diferenciace výrobků* – Konkurence roste za předpokladu, kdy jsou produkty méně odlišné v oblasti kvality, tvaru a vlastností.
- *Změna velikosti trhu* – Pokud se zvětší trh, dojde k rychlému oslabení konkurence. Pokud však dojde k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity budou směřovat k intenzivnější („vytlačující“) konkurenci.
- *Struktura nákladů* – Pokud mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si více konkurovat cenou při smršťujícím se trhu. Poté dochází k situaci, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.
- *Rostoucí výrobní kapacita* – Jestli bude nárůst trhu menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
- *Bariéra vstupu* – Pokud je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. Může to být zapříčiněno odporem ze strany zaměstnanců (Mikoláš, 2005).

Hrozba nových konkurentů

„Před potenciálními nově přichozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali by o získání tržního podílu, je odvětví chráněno bariérami vstupu“ (Magretta, 2012, p. 52).

Intenzitu působení této konkurenční síly určují podstatné vlivy:

- *Inovační úroveň výrobků a služeb, se kterými noví konkurenti hodlají vstoupit na trh* – Jedná-li se o pouhé napodobení dosavadních výrobků či služeb MSP, pak konkurenční síla není příliš nebezpečná. Jejím silnějším konkurenčnímu tlaku brání osvojení trhu z důvodu zaběhnutého MSP, tradice, kvalita ve vztazích s kupujícími apod. O nebezpečnou konkurenční sílu jde zejména v případě, pokud nově vstupující konkurent přichází s výrobky

nebo službami, které znamenají pro odběratele zlepšení hodnotové metriky či pokud vstupuje na trh ve spojení s některými dosavadními výrobci.

- *Zajištění přechodu do nové oblasti podnikání* – Značí, do jaké míry nově vstupující zvládne ekonomii z rozsahu nové výroby, jak má zajištěnou poptávku a pozici z dosavadní jiné činnosti nebo zda může použít svoji existující obchodní síť i pro prodej nových výrobků či služeb.
- *Kvalita managementu* – Konkurenční síla tkví zejména ve využívání proaktivních strategií. Vstupem nového účastníka často vzniká vhodná příležitost pro alianční spolupráci s cílem setřít ostré hrany soupeření a nahradit je spoluprací (Vodáček & Vodáčková, 2004).

Hrozba substitučních produktů

Jedná se o produkt, který funkčně nahrazuje jiný produkt. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, pokud se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu produktu nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho produktu k substitutu (Mikoláš, 2005).

Pro malé a střední podnikání je vhodné se zamyslet, zda proklamovaný substitut není jen sondou, která sleduje jiné cíle. Může se jednat o testování možností změn poptávky na trhu, možnost vlny krátkodobé módy či jen přípravu na skutečný inovační průlom jinými výrobky a službami (Vodáček & Vodáčková, 2004).

Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Segment podle Kotlera (2001) není přitažlivý, pokud se v něm nachází zákazníci, kteří disponují s vysokou či rostoucí kupní kompetencí. Snaží se stlačovat ceny, vyžadují kvalitnější produkty či služby a „popíchují“ konkurenty k vzájemným střetům, čímž se snižuje efektivita podnikání.

Kompetence zákazníků je tím větší, čím více jsou koncentrovaní a organizovaní, představuje-li cena produktů značnou část jejich výdajů, mohou-li snadno užít substituční výrobky, jsou-li citliví na ceny a mohou-li výrazněji ovlivnit podnikání dodavatelů (Kotler, 2001).

Šetřením proti jejich nadměrné kompetenci je volba takových zákazníků, jejichž síla pro vyjednávání je poměrně malá a kteří nemají dostatek sil přejít ke konkurenci. Další způsobem ochrany je vytvoření špičkové nabídky, kterou ani silní zákazníci nebudou schopni odmítnout (Kotler, 2001).

Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Podle Mikoláše (2005) mají dodavatelé větší možnosti si klást podmínky oproti zákazníkům, kterými se pak musí odběratelé řídit.

Vodáček & Vodáčková (2004) uvádějí, že konkurenční sílu u dodavatelů ovlivňují:

- *Parametry hodnotové metriky dodávaných výrobků, surovin, materiálů, energií a služeb* – Jedná se o parametry kvality, nákladů/cen, poskytovaných služeb doprovázejících výrobek a jeho užití, čas dodávek, inovační úroveň, případně další specifické ukazatele. Dodavatelé vyvíjejí tlak, aby parametry hodnotové metriky svých výrobků či služeb co nejlépe zhodnotili.
- *Konkurenční podmínky („atmosféra“) v podnikatelské oblasti* – Podstata se vyznačuje v podmínkách technicko-obchodních vztahů mezi dodavateli – do jaké míry mezi sebou skutečně soupeří, nebo zda jsou navzájem neutrální, či mezi sebou spolupracují.
- *Závislost dodavatele na odběru jeho výrobků odběratelem* – Pojednává o důležitosti tohoto vztahu pro podnikatelské přežití a prosperitu dodavatele.
- *Výhodnost či nevýhodnost logistických podmínek pro dodávky k odběrateli* – Jedná se o vzdálenost dodavatele (přepravní cesta, použitelnost preferovaných dopravních prostředků apod.).
- *Schopnost rychle a spolehlivě reagovat na měnící se podmínky.*

2.5 SWOT analýza

Tato metoda je akronym z počátečních písmen anglických slov:

- **S** – strenghts (síly),
- **W** – weaknesses (slabosti),
- **O** – opportunities (příležitosti),
- **T** – threats (hrozby).

Úspěšná aplikace této analýzy je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S/W) a na druhé – jak identifikuje vhodné příležitosti a hrozby (O/T) (Vašítková, 2008).

Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Podle Kotlera (2001) musí firma sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují zisky z jejího podnikání.

Příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen na tom, zda její obchodní síla bude odpovídat klíčovým požadavkům trhu, ale také na tom, zda bude větší než síla jejích konkurentů (Kotler, 2001).

Hrozby jsou vyznačovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu (Kotler, 2001).

Analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek)

Vašítková (2008) uvádí, že vnitřní prostředí je tvořeno externím a interním mikroprostředím. Externí mikroprostředí se zaměřuje na blízké okolí organizace, které obsahuje faktory, jimiž jsou zákazníci, dodavatelé - ovlivňující možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů, konkurence, zprostředkovatelé služeb a veřejnost.

Interní mikroprostředí představují výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky. Rozhodující význam pro vyhodnocení síly či slabosti organizace má realizovaná marketingová činnost, projevující se navenek jednotlivými prvky marketingového mixu – produktem, cenou, distribucí, komunikačním mixem, zaměstnanci, materiálním prostředím a procesy poskytování služeb (Vašítková, 2008).

Zhodnocení SWOT analýzy

Na základě určení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení daného podniku můžeme sumarizovat výsledky analýzy. Sumarizace umožňuje zpracování matice a generování strategických alternativ (Tichá & Hron, 2002).

Obrázek 4 - SWOT MATICE

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

Zdroj: Tichá & Hron, 2002

Strategie SO využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí společnosti.

Strategie ST využívá silné stránky podniku k zabránění ohrožení.

Strategie WO generuje využití příležitostí na překonání slabín podniku.

Strategie WT značí obrannou taktiku, která je zaměřena na minimalizování slabých stránek a vyhnutí se hrozeb (vlastní překlad) (Wheelen & Hunger, 2008).

2.6 Konkurenceschopnost

2.6.1 Konkurenceschopnost podniku

Definice konkurence dle podkladových materiálů Evropské unie je vyznačována jako „situace na trhu“, kdy se prodejci výrobků či služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako například zisk, velikost prodeje či podíl na trhu (Vodáček & Vodáčková, 2004).

Vodáček & Vodáčková (2004) dále uvádí, že v tržní ekonomice je schopnost obstát v konkurenci považována za základní předpoklad pro přežití a zároveň prosperitu podnikatelských organizací. Vyrovnání s konkurenčními partnery je též klíčem k úspěchu podnikatelské činnosti malého a středního podnikání.

Zbraněmi v boji za světovou konkurenceschopnost podniku jsou: kreativita, vzdělání, kvalifikace, bohaté know – how, motivace založená na výkonech, týmová práce spojená s osobní spokojeností, účelná komunikace zejména pomocí sociálních technologií, etické normy, neustálé zlepšování, spojování „tvrdých faktorů“ úspěšnosti s faktory „měkkými“, odvaha podstupovat rizika a spolupráce založená na důvěře (Souček, 2015).

Souček (2015) dále uvádí, že hlavním směrem zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků je kreativita, která umožní:

- uvedení nového produktu na trh,
- zavedení nové výrobní či obchodní metody nebo transfer určité metody do nové oblasti podnikání,
- otevření nového trhu, zahraničního nebo domácího, na němž se daný produkt dosud neprodával,
- získání nového zdroje surovin, polotovarů nebo nakupovaných služeb,
- vytvoření nového modelu podnikání.

Z uvedených příkladů vyplývá, že vše závisí na nových nápadech a na jejich rychlé realizaci (Souček, 2015).

2.6.2 Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurence je zhodnocení konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku.

Tato technika je důležitá ze dvou důvodů:

- vhodnou strategii nelze formulovat bez porozumění soupeřovy strategie;
- strategie konkurentů jsou vzájemně závislé, tudíž pozice na trhu a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie (Tichá & Hron, 2002).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného systému řízení podniku služeb a jeho konkurenceschopnosti.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Struktura práce

Teoretická část

Na základě prostudování odborné literatury byl vytvořen literární přehled, který se zabývá hlavní problematikou. Je zaměřen především na vymezení pojmů z oblasti postavení malých a středních podniků ve společnosti, systém řízení a objasnění podstaty potřebných analýz k určení konkurenceschopnosti sledovaného podniku.

Praktická část

V praktické části bude podrobně popsána charakteristika vybraného podniku, dále bude zaměřena na analýzu současného systému řízení včetně zobrazení organizační struktury, vymezení manažerských oblastí a zhodnocení služeb. Další kapitoly budou obsahovat podrobné vyhodnocení STEP A SWOT analýzy spolu se zhodnocením Portero-va modelu pěti konkurenčních sil a analýzy konkurence.

Závěr

Na základě zjištěných informací z hodnocení aplikovaných analýz, bude vypracován návrh na zlepšení situace podniku, kterým by zvýšil svojí pozici na vymezeném trhu.

3.2.2 Použité metody

STEP analýza

Na principu této metody budou zkoumány faktory, které ovlivňují určený podnik z jeho bezprostředního okolí odvozené z názvu této analýzy, jimiž jsou sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Porterův model pěti sil

Touto analýzou bude zhodnocena konkurenceschopnost podniku. Model se vyznačuje pěti silami, které značně společnost ovlivňují. Mezi tyto vlivy patří odvětvová konkurence, potenciální konkurenti, hrozba substitutů a vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.

SWOT analýza

Prostřednictvím této univerzální techniky budou zjištěny slabé a silné stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Tyto faktory ovlivňují úspěšnost organizace. Na základě metody stanovení vah kritérií pomocí Fullerova trojúhelníku budou dané faktory porovnány a poté bude určeno strategické postavení organizace.

Analýza konkurence

Úmyslem této metody je porovnání daného podniku s hlavními konkurenty reálného odvětví. Analýza konkurentů bude vyhodnocena na základě konkrétní poptávky, která bude odeslána e-mailem, a dle detailního prozkoumání webových stránek. Poté bude následovat terénní realizace, jejímž účelem je zanalyzování prostředí jednotlivých podniků. Sledované faktory budou známkovány pomocí bodového ohodnocení.

Polostrukturovaný rozhovor

Pro zhodnocení systému řízení, vnějšího a vnitřního prostředí a zanalyzování konkurence podniku bylo zvoleno šetření pomocí polostrukturovaného rozhovoru s majitelem a makléřem realitní kanceláře.

Majiteli i makléři budou pokládány klíčové otázky, které se budou zaměřovat na charakteristiku podniku včetně historie a současnosti, systém řízení, vymezení hlavních konkurentů v odvětví a určení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro identifikaci strategického postavení společnosti.

V případě nejasnosti určité problematiky bude změněna struktura přidáním dodatečných otázek.

3.2.3 Zdroje

Teoretická část využívá ke zpracování informací odbornou literaturu. Data ke zpracování praktické části budou čerpána na základě polostruturovaného rozhovoru pokládáním podstatných otázek. Prostřednictvím internetových zdrojů bude zjištěn přehled o konkurenci a spolu se seznamem literární rešerše budou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

4 Charakteristika vybraného podniku

V březnu roku 2005 byla společnost založena zapsáním do obchodního rejstříku na základě potřeb klientů a poptávky po poskytovaných službách v jihočeském regionu.

Hlavním předmětem podnikání je provádění veřejných dražeb dobrovolných a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. Společník ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacené části vkladu dle stavu zápisu v obchodním rejstříku, tudíž se jedná o společnost s ručením omezeným.

Statutárním orgánem podniku je jeden jednatel, který jedná jménem společnosti samostatně a za společnost podepisuje tak, že k napsané, otištěné nebo jinak zobrazené obchodní firmě připojí jednatel svůj podpis.

Podnik má jednoho společníka, který vlastní 100 % obchodní podíl a její základní kapitál činí 200 000,- Kč.

Jediný společník vykonává působnost valné hromady vymezenou obecně závaznými předpisy uvedené v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech. Rozhodnutí jediného společníka musí mít písemnou formu a být jím podepsána.

4.1 Historie

Korporace vznikla na základě potřeb po službách v oblastech zpeněžování (prodeje) majetku v likvidaci nebo insolvenčním řízení.

Insolvenční řízení se považuje za soudní řízení, jehož účel tkví v řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka. Insolvenční zákon vymezí zásady, na nichž se dané řízení zakládá. Mezi zásady se řadí především spravedlnost, rychlost, hospodárnost a způsob vedení insolvenčního řízení tak, aby bylo dosaženo jednak co nejvyššího uspokojení věřitelů, tak i povinnost věřitelů zdržet se jednání směřujícího k uspokojení svých pohledávek mimo toto řízení (Ministerstvo spravedlnosti ČR, n.d.).

Společnost zprvu poskytovala pouze základní službu zabývající se zpeněžováním majetku, ke které se později připojily další služby na základě poptávky ze strany insolvenčních správců a ze strany dlužníků. Předmětem zmiňovaných služeb je správa majetku a podnikové poradenství a krizové řízení.

Činnost podnikání byla zahájena pouze s jednou osobou a to osobou jednatele. Do doby, než společnost přijala prvního zaměstnance, vykonával jednatel veškeré činnosti – po řešení obchodních případů od jejich náběru až po konečnou realizaci.

Po třech letech v roce 2008 společnost přijala prvního zaměstnance do pracovní pozice – asistentka.

V roce 2010 se pracovní tým rozšířil o dalšího pracovníka a to o pozici makléře.

4.2 Současnost

Podnik v současné době zaměstnává 3 zaměstnance a na ostatní služby externě využívá specialisty v oblasti práva, ekonomiky, realit, správy majetku, krizového řízení a marketingu s bohatými znalostmi a zkušenostmi ve svém oboru podpořenými řadou speciálních školení a průběžným vzděláním ve svém oboru.

Společnost dlouhodobě působí na trhu vlivem těchto kvalifikovaných zaměstnanců.

Podnik využívá aukční síň s moderním zázemím a technikou, které poskytuje klientům větší komfort a dosažení úspěšné realizace smluvených obchodů.

Podnik pracuje v unikátním, individuálně vyvinutém informačním systému na bázi Lotus Notes pro dokonalou synchronizaci fungování týmu a pro maximální urychlení a zkvalitnění procesů ve všech aktivitách společnosti.

Cíl podniku se zaměřuje na svou dlouhodobou finanční a pracovní stabilitu a zajištění optimálního poměru velikosti zakázky k její profitabilitě.

Spokojený klient v každé obchodní aktivitě a jeho pozitivní reference v jeho soukromém a obchodním okolí je hlavní doménou firemní politiky.

5 Současný systém řízení vybraného podniku

5.1 Vybrané oblasti manažerských funkcí

5.1.1 Organizování

V současné době podnik zaměstnává 3 zaměstnance v pozici jednatele, makléře a asistentky.

Vrchol vedení představuje jednatel, který za podnik jedná a je jediný oprávněn podpisovým právem. Jeho hlavní pracovní náplní je zajišťování příjmu případů a klientely.

Přímým podřízeným je makléř, který je tzv. „pravou rukou“ jednatele. Mezi jeho pracovní činnosti patří především celkové koncipování smluv – přes jednání s majiteli nemovitostí až po sjednávání konkrétních podmínek, internetová komunikace prostřednictvím e-mailu se správci a pomocným štábem, drobná správa nemovitostí a zajištění kompletní dokumentace pro dražby, výběrové řízení a katastrální úřad.

Nižší pozici zastává asistentka, která zabezpečuje chod kanceláře. Administrativní činnosti, které provádí, tkví ve skenování dokumentů, které následně vkládá do podnikového informačního systému, vedení zápisů pravidelných týdenních porad, vypisování návrhů na vklad práva do katastru nemovitostí, dále v internetové a ústní komunikaci s klienty a zadávání inzerce.

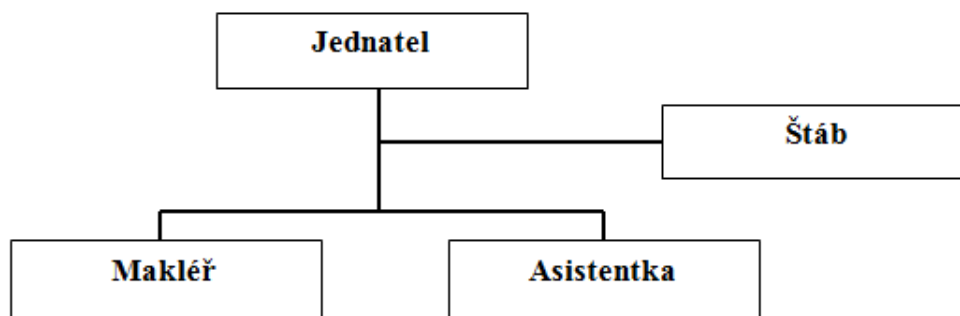
Sekce štábu generuje odbornou poradní funkci, kterou tvoří především právníci.

Vzhledem k malému počtu podřízených podnik používá užší rozpětí řízení, kde velkou výhodou zastává především rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucím.

Řízení probíhá na základě delegování pravomocí na zaměstnance, což vede k organizační struktuře, která je uplatňována dle rozhodovací pravomoci, mluvíme o tzv. „Liniově štábní organizační struktuře“, kde jsou přesně vymezené vztahy a jeden odpovědný vedoucí (viz. Obrázek 5: Organizační struktura).

Jednatel se vyznačuje demokratickým stylem vedení, jelikož jsou zaměstnanci samostatní a jejich práce je efektivní.

Obrázek 5 - **Organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Plánování

Mezi dlouhodobé cíle patří především minimalizování nákladů snahou prodat nemovitost za co nejkratší dobu, jelikož vzrůstající náklady přímo závisí na délce prodeje, z čehož plyne hlavní primární cíl, který tkví v zajištění profitability jednotlivých případů vedoucí k vytváření zisku.

Zaměření je i na krátkodobé cíle, které se projednávají na pravidelných týdenních poradách, kde jsou přesně vymezené dílčí úkoly každého zaměstnance. Zápisy z porad je v kompetenci asistentky.

Budoucí vize společnosti spočívá v rozšíření nižších pozic, které by odváděly poměrnou část výkonu makléře, čímž by se zvýšil objem zakázek.

Cíle jsou především definovány způsobem „shora – dolů“, kdy jednatel stanovuje cíle podřízeným, ale v podniku se nevyklučuje ani řízení dle cílů (MBO), které se značí za velmi přirozenou a ideální variantu k dosažení výsledků. Všichni zaměstnanci se setkají na poradě a domluví se na vytyčených cílech.

5.1.3 Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci jsou označováni za nejdůležitější aktivum v organizaci a není tomu jinak ani ve vybraném podniku. Z tohoto důvodu jsou zaměstnanci pečlivě vybíráni a jsou na ně kladeny vyšší nároky.

Majitel při náboru zaměstnanců dbá především na doporučení od známých. Dalším způsobem nábory je využití vnějších zdrojů pracovních sil na trhu práce prostřed-

nictvím personální inzerce na portálech, jimiž jsou „prace.cz, jobs.cz“ a jiné. Nevyužívá se inzerce v místních tiskovinách z důvodu minimalizace nákladů.

Makléř byl přijat na základě doporučení od známých, kterého si majitel přizval na osobní pohovor do sídla firmy. Zaměstnavatel se zaměřuje na měkké dovednosti, jimiž jsou velmi dobré komunikační schopnosti, time management, samostatnost, schopnost vyjednávání a řešení problémů a týmová spolupráce. Na druhé straně z tvrdých dovedností, které jednatel na tuto pozici vyžaduje, je vysokoškolské vzdělání, vyšší úroveň znalosti práce na počítači, především znalost kancelářského softwaru Excel a Word, řidičské oprávnění skupiny B a výhodou je komunikační úroveň alespoň jednoho cizího světového jazyku.

Asistentka byla vybrána prostřednictvím inzertního personálního portálu na základě požadavků, jimiž jsou z měkkých dovedností – komunikační a organizační schopnosti, aktivita, příjemné vystupování a samostatnost. Tvrdé dovednosti této pozice generují minimální středoškolské vzdělání s maturitou, komunikační úroveň alespoň jednoho cizího světového jazyku a administrativní dovednosti, které tkví ve vyplňování příslušné dokumentace pro katastrální úřad, skenování a uživatelské úrovni kancelářského softwaru.

Zaměstnanci jsou motivováni hned několika faktory. Makléřovi je umožněno využívání firemního automobilu i pro osobní účely, kromě toho mu byl také poskytnut firemní notebook a mobilní telefon. Dále měl na výběr ze dvou způsobů měsíčního odměňování, které spočívají ve fixním platu či provizním systému. Makléř si však vybral odměňování prostřednictvím fixního platu z důvodu neohroženého pravidelného příjmu.

Jeden z motivačních faktorů asistentky spočívá ve firemním telefonu, respektive v placení paušálu za telefonní služby, které využije. Tato pozice je nadstandardně finančně ohodnocena, kdy ke konci roku také obdrží prémii ke svému běžnému platu. Motivace je založena i na velmi příjemném pracovním prostředí bez velkého stresového zatížení. Poslední motivační faktor je sice negativního charakteru, ale největší významnosti nabývá, když si asistentka musí své práce vážít a pracovat svědomitě, jelikož si je vědoma toho, že její post na trhu práce už v současné době není zcela ideální a obdobou práci s příslušnými pracovními výhodami, by hledala jen stěží.

Podnik nabízí školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Obsah tohoto školení se věnuje obecným zásadám upravující bezpečné chování zaměst-

nanců na pracovišti. Makléř byl zaškolen jednatelem přímo v terénu, kde mu byly řádně vysvětleny veškeré pracovní úkony a následně jej převzal z důvodu přetížení majitele firmy.

5.2 Systém řízení služeb

5.2.1 Nabídka služeb

Podnik je charakterizován poskytováním maximální záruky individuálního a profesionálního přístupu a nadstandardních služeb. Nabízí komplexní servis z oblasti provádění veřejných dražeb, výběrových řízení, realitní činnosti, prodeje a správě majetku a spolupráce v likvidacích a insolvenčních řízeních.

Veřejné dražby a výběrová řízení

Tato služba poskytuje zajištění znaleckého posudku, navržení optimální vyvolávací ceny podložené srovnáním tržních cen podobného typu předmětu prodeje, oslovení potenciálních investorů, propracované medializace a dosažení maximální ceny. Pan majitel uvádí, že pracovní tým získal kvalitní a rozsáhlé zkušenosti prodejem nemovitostí, majetkových účastí, pohledávek, ale i souborů movitých věcí. Prostřednictvím této služby je schopen zpeněžit jakýkoliv majetek.

Realitní činnost

Činnost spočívá v prodeji rodinných domů, bytů, komerčních prostorů a pozemků.

Správa majetku

Obsah služby představuje vypracování vstupní analýzy od soupisu majetku včetně jeho ocenění až po následné doporučení prodejní strategie s přihlédnutím ke konkrétní struktuře majetku.

Podnikové poradenství a krizové řízení

Zahrnuje veškeré právní úkony se založením firmy, zavedení účetnictví a jeho vedení, zpracování podnikatelského záměru, přípravu žádosti o úvěr, sepsání veškerých listin a smluv, účetní, daňové a právní poradenství, zpracování daňových přiznání, zajištění financování a mnoho dalších aktivit.

Spolupráce v likvidacích a insolvenčních řízeních

Podnik zajišťuje odborný a flexibilní servis v inventarizaci, ocenění, správě a následném zpeněžení majetku v likvidaci nebo insolvenčním řízení. Tyto činnosti jsou prováděny individuálním a komplexním řešením s ohledem na konkrétní situaci dlužníka a věřitele a s vynaložením minimálním množstvím nákladů.

5.2.2 Komunikační strategie

K získání potenciálních klientů podnik využívá některých z faktorů komunikačního mixu, jimiž jsou reklama, osobní prodej a internetová komunikace.

Reklama

Reklama je uskutečňována prostřednictvím internetu na inzertních realitních portálech z důvodu nízkých nákladů, zpětné vazby, usnadněné práce s informacemi a širokým dosahem.

Firma využívá především portál „realitymix.cz“, který je jeden z nejnavštěvovanějších realitních serverů v České republice. Na druhé straně je u podniku velmi oblíbený realitní software „irest.cz“.

Jeho výhodou spočívá v efektivním obchodování mezi ostatními realitními kanceláři a dalšími partnery, sledování činností jednotlivých uživatelů, plánování obchodních schůzek a zejména se nejedná o instalovanou aplikaci, díky které se může uživatel portálu nacházet kdekoli a vždy má svá data u sebe (DALTEN media s.r.o., n.d.).

Osobní prodej

Podnik si uvědomuje značnou sílu tohoto nástroje, který spočívá v přizpůsobení konkrétnímu zákazníkovi s cílem dosažení prodeje. Výhodou spočívá v okamžité zpětné vazbě, analýze chování potenciálního klienta, přizpůsobení dané situaci a především je pro společnost důležitý faktor vytváření dlouhodobých přátelských vztahů.

Internetová komunikace

Prostřednictvím tohoto komerčního komunikačního média využívá podnik formu webových stránek, které mohou klientům přinést zajímavá sdělení, popis nabízených služeb, obrázky, filozofii firmy a její efektivní motto, které působí na zákaznickovo nákupní chování.

5.3 Závěrečné shrnutí

Současný systém řízení byl kvalitně nastaven, což vyplývá z produktivního pracovního klimatu. Každý zaměstnanec bere na zřeteli své postavení a pravomoci v podniku. Firma jako producent služeb je primárně zaměřena na uspokojování svých klientů a udržování vzájemných dlouhodobých vztahů svou širokou a kvalitní nabídkou poskytovaných služeb.

6 STEP analýza vybraného podniku

6.1 Sociální faktory

Sociální faktory mají zásadní vliv na poptávku. Řadíme sem faktory, kterými jsou například poloha umístění kraje, úroveň vzdělání či životní úroveň obyvatel.

6.1.1 Poloha umístění Jihočeského kraje

Jihočeský kraj sousedí s krajem Plzeňským, Středočeským, Jihomoravským a s krajem Vysočina. Svou rozlohou zaujímá přibližně 13% z celé České republiky.

6.1.2 Úroveň vzdělání

Dle statistických údajů je v Jihočeském kraji nejvíce obyvatel, které dosahuje střední vzdělání bez maturity, následně s maturitou, poté obyvatelé s vysokoškolským vzděláním a poslední skupinou jsou obyvatelé se základním vzděláním.

6.1.3 Životní úroveň obyvatel

Dle výzkumu „Místo pro život“, který analyzuje životní úroveň obyvatel v jednotlivých krajích, plyne, že Jihočeský kraj dosahuje hodnoty horní poloviny (COMMUNA S.R.O., 2011 - 2016).

Shrnutí

Poloha umístění Jihočeského kraje je značným mínusem, který ovlivňuje konkurenceschopnost s okolními kraji. Lze usuzovat na základě menší kvality obytných domů například oproti Středočeskému kraji. Velkým záporem z hlediska sociálního faktoru je úroveň vzdělání. Jelikož se společnost pohybuje na úzce specializovaném trhu, je potřebná značná informovanost potenciálního klienta. Insolvenční řízení vyvolává u neinformovaného klienta mnoho dohadů a obav. Většina potenciálních zájemců se obává, že po převedení vlastnického práva k nemovitosti na nového majitele přejde na majitele i stávající dluh a jeho povinností bude doplatit dlužnou částku ještě nad rámec kupní ceny. Tato neznalost problematiky odradí možného kupce nemovitosti již v prvopočátku zájmu o předmět prodeje. Naopak kladná stránka spočívá v dobré životní úrovni obyvatel, ze které plyne větší zájem o koupi nemovitostí.

6.2 Technologické faktory

Perspektivu firmy ovlivňuje i oblast technologií, se kterou musíme být synchronní, abychom si udrželi vysokou úroveň. Charakteristické pro tuto oblast ve vybraném podniku jsou faktory – moderní přístroje, informační systém, internet a vybavení aukční síně.

6.2.1 Moderní přístroje

Společnost se neobejde bez mobilních telefonů a počítačů, které slouží ke každodenní komunikaci s klienty. Nezbytnou součástí k výkonu práce je kopírka, fax, tiskárna, skener, fotoaparát a mnoho dalších.

6.2.2 Informační systém

Podnik zavedl nový informační systém, který zabezpečuje maximální urychlení a zkvalitnění procesů ve všech aktivitách společnosti.

6.2.3 Internet

Použití internetu dosáhlo prudkého rozvoje, díky němuž je prodej nemovitostí podstatně rychlejší a výhodnější z hlediska nákladů. Prostřednictvím internetu používá podnik webové stránky, které může vidět nespočet lidí 24 hodin denně a to na jakémkoli místě, ať v rámci České republiky nebo zahraničí.

6.2.4 Vybavení aukční síně

Pozitivní vliv ovlivňuje vlastní aukční síň, která pomáhá k dosažení úspěšné realizace smluvených obchodů disponující moderním zázemím a technikou, jako je například dataprojektor.

Shrnutí

Na základě těchto využívaných technologií si podnik udržuje soulad s inovacemi a zachovává si tak vysokou úroveň.

6.3 Ekonomické faktory

6.3.1 Globální finanční krize 2009

Vlivem světové finanční krize byl postihnut i realitní trh důsledkem propadu poptávky. Primárním činitelem byla změna DPH u stavebních prací a očekávané zdražení nemovitostí. Dopad na český trh byl především v odlivu spekulativních

investorů, snížení cen bytů a obavě před snížením příjmu domácností vlivem ztráty zaměstnání (MAFRA, a.s., 1999 – 2016).

6.3.2 Zadlužení

Státní dluh dle statistických údajů během prvního pololetí 2015 klesl o 650 milionů na 1,663 bilionu korun, kdy na každého obyvatele připadá dluh na zhruba 150 tisíc korun. Jde o první meziroční pokles od roku 1995 důsledkem čerpání rezervních prostředků.

6.3.3 Inflace

Podle statistických údajů Ministerstva financí, vzrostla meziroční inflace oproti loňskému roku o 0,5 % na 0,6 % vznikem růstu spotřebitelských cen. V oddíle bydlení v lednu 2016 vzrostly zejména ceny elektřiny o 1,2 %, čistého nájemného o 0,3 %, vodného o 0,5 %, stočného o 3,3 %, poplatky za odvoz odpadků o 1,1 %. Naopak ceny zemního plynu a ceny tepla klesly shodně o 0,5 %.

6.3.4 HDP

Z posledních statistických údajů vyplývá, že dynamický růst české ekonomiky pokračuje. Ekonomický růst zůstává tažen výlučně domácí poptávkou. Očekávaná predikce růstu pro rok 2016 zůstává na 2,7 %, neboli 4 657 miliard korun.

6.3.5 Nezaměstnanost

Oproti loňskému roku se k lednu 2016 nezaměstnanost snížila o přibližně 1,3 %. Jihočeský kraj průměrně zastává 6. příčku ze 14 krajů České republiky s nejnižší nezaměstnaností.

6.3.6 Průměrná měsíční mzda

Ze statistických údajů vyplývá, že od 3. čtvrtletí 2015 se průměrná mzda v roce 2016 zvýšila o 934,- korun. Jihočeský kraj v porovnání s ostatními zastává průměrně 7. příčku ze všech krajů.

6.3.7 Úroková míra

Úvěry se stávají dostupnějšími. Lze hodnotit z údajů za posledních 5 let, kdy se dlouhodobá úroková sazba snížila o zhruba 3 %, predikce roku 2016 značí 0,7 % p.a.

Shrnutí

Důsledky celosvětové ekonomické krize se výrazně dotkly i trhu s nemovitostmi. Vliv médií působil negativně na potenciální kupující, kteří jen neradi investovali jakékoli prostředky do nemovitostí. Zvrat způsobila až lepší se situace na hypotečním trhu. Snížení úrokových měr u hypotečních úvěrů v kombinaci se sníženou cenou nemovitostí měl za následek skokové zvýšení poptávky po nemovitostech v řádech desítek procent. Konkrétně vybraný podnik vykazuje zvýšení prodejnosti nemovitostí v letech 2013 – 2016 o 25 % oproti rokům 2009 – 2012. Největší vliv na toto zvýšení má jednoznačně stav úrokové míry hypotečních úvěrů a také přebytek peněžních prostředků z let minulých, jako důsledek neprováděných investic z důvodu ekonomické krize.

6.4 Politicko – právní faktory

6.4.1 Právní legislativa

Legislativa upravuje několik právních předpisů vztahující se k realitnímu trhu. Mezi nejpoužívanější zákony v České republice související s nemovitostmi upravují zákony, jimiž jsou občanský zákoník, zákon o dani z nabytí nemovitých věcí, o obchodních korporacích, o daních z příjmu, o územním plánování, o katastru nemovitostí, o veřejných zakázkách a zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon).

Shrnutí

Všechny tyto právní předpisy bere realitní kancelář na zřeteli a řídí se jimi.

7 Porterův model pěti sil

7.1 Hrozba intenzivního odvětvového soupeření

Rivalita v realitním odvětví v oblasti Jihočeského kraje a zejména v Českých Budějovicích, kde sledovaný podnik působí, je relativně vysoká. Hrozba pramení z velkého počtu realitních kanceláří nabízející totožné služby.

Podnik se zaměřuje především na konkurenci zabývající se insolvenčním řízením. Tento proces, dle pohledu sledované společnosti, zpeněžuje majetek třemi způsoby, jimiž jsou dražba, přímý realitní prodej či výběrové řízení.

Konkurence spočívá ve společnostech, kterými jsou M&M reality holding a.s. a franšízách společnosti RE/MAX, jimiž jsou v Českých Budějovicích RE/MAX AB Normal a RE/MAX Dynamic. Zmíněné firmy provádí většinou pouze přímý realitní prodej z důvodu neexistence licence dražebníka.

Značná hrozba konkurence tkví i v korporacích PROKONZULTA, a.s. a EURO-DRAŽBY.CZ a.s., které jsou přímo dražebními společnostmi a jiným prodejem se většinou nezabývají.

Lze říci, že větší konkurence z pohledu dražeb jsou společnosti PROKONZULTA, a.s. a EURO-DRAŽBY.CZ a.s. a z hlediska objemu prodejů nemovitostí je pro sledovaný podnik větší konkurence skupina zabývající se přímým realitním prodejem.

7.1.1 M&M reality holding a.s.

Realitní kancelář M&M reality holding a.s. je na českém trhu již od roku 2005, mající silné finanční zázemí, rozsáhlou síť poboček po celé České republice s více než 2500 vysoce vyškolenými makléři. Značnou výhodou společnosti je její velký rozměr propagace od internetové inzerce po venkovní reklamy, vlastní call centrum, hypoteční centrum, ekonomické, účetní, právní a vymáhací oddělení a především nadstandardní profesionální služby od zprostředkování prodeje nemovitostí až po finanční poradenství v oblasti realit (M&M reality, 2014).

7.1.2 RE/MAX

Společnost RE/MAX působí na trhu přes 40 let a její strategie uspěla již ve více než 80 zemích světa. V České republice působí od roku 2005, kde podle nezávislé studie značí nejznámější značku a největší tržní podíl. Podnik poskytuje řadu služeb spoje-

ných s bydlením – zabezpečení hypotéky, právní služby, stěhování, pojištění a další servis. Uplatňuje princip franšizingu, který je založen na zásadě „Každý vítězí“. Pro zákazníky to znamená maximální užitek z poskytovaných služeb vlivem profesionálních standardů a přísného etického kodexu. RE/MAX AB Normal a RE/MAX Dynamic jsou jedny z franšíz společnosti RE/MAX (RE/MAX Česká republika, n.d.).

RE/MAX AB Normal

V roce 2000 vznikla realitní kancelář AB-NORMAL s.r.o., která se zprvu zabývala prodejem bytů, domů a chat v Jihočeském kraji. Do společnosti RE/MAX vstoupila v březnu roku 2008. Kancelář RE/MAX AB Normal se stala dlouhodobě nejúspěšnější kanceláří na jihu Čech (RE/MAX AB Normal, n.d.).

RE/MAX Dynamic

V roce 2005, jako jedna z prvních v České republice, se stala kancelář TOP CB Reality s.r.o. franšízou největší realitní sítě světa RE/MAX. Svou činnost zahájila v roce 2006 pod jménem RE/MAX Dynamic s pěti makléři. V současné době působí v kanceláři 13 certifikovaných realitních makléřů, asistentka a hypoteční poradce. Pracovní tým poskytuje kompletní realitní služby v oblasti rezidenčních, komerčních nemovitostí a developerských projektů (RE/MAX Dynamic, n.d.).

7.1.3 PROKONZULTA, a.s.

Tato společnost, působící na trhu již 19 let, je jedničkou na dražebním trhu v České republice. Dle statistik dosahuje nejvyšších příček v počtu realizovaných dražeb a v objemu vydraženého majetku. PROKONZULTA, a.s. se zaměřuje především na zákazníky z řad správců konkurzních podstat, likvidátorů, samosprávných územních celků a obcí. Zabezpečuje komplexní přípravu dražeb, včetně případného zajištění služeb soudních znalců nebo právní a daňové podpory navrhovatelů. Realizuje nejen veřejné dražby, ale i rozsáhlou mediální prezentaci navrhovatelů a jejich dražeb (PROKONZULTA, a.s., 2012 – 2014).

7.1.4 EURODRAŽBY.CZ a.s.

Korporace EURODRAŽBY.CZ a.s. od roku 2001 získala oprávnění k realizaci veřejných dražeb a současně se tak stala členem České asociace dražebníků. Společnost si je velmi dobře vědoma toho, že výhodou dražeb je především jejich rychlost, dosažení maximálního možného výnosu a velká sledovanost zájemci o koupi, oproti klasické-

mu prodeji. Podnik se specializuje nejen na dražby nedobrovolné a dobrovolné, ale i na aukce. Za úspěchem společnosti stojí profesionálně vyškolený pracovní tým, spolupráce se soudními znalci pro odhady nemovitostí, s odborníky v oblasti právní a poradenské činnosti, mediální prezentace v oblasti reklamy a inzerce a individuální přístup k jednotlivým obchodním případům i zákazníkům (Eurodražby cz. a.s., 2011).

7.2 Hrozba nových konkurentů

Do odvětví je poměrně snadný vstup nových konkurentů z důvodu neexistence speciálních požadavků pro realizaci realitní činnosti a příslušné náležitosti jsou řešeny pouze v rámci živnostenského oprávnění.

Podle úplného aktuálního znění Živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) v příloze č. 4, je realitní činnost uvedena pod č. 58 jako „Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí“ a patří mezi živnosti volné.

Živnost volná je vymezena v odstavci č. 1 § 25 jako: „Živnost volná je živnost opravňující k výkonu činností, pro jejichž provozování tento zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění pro živnost volnou musí být splněny všeobecné podmínky (§ 6 odst. 1).“

Mezi všeobecné podmínky tohoto zákona patří bezúhonnost a plná svéprávnost, která se nabývá většinou dovršením 18 roku věku, znamenající způsobilost k právním úkonům (PraceProPravniky, 2016).

Hrozba z hlediska vstupu potenciálních konkurentů, kteří by chtěli spolupracovat s insolvenčními správci v oblasti, kde se vybraný podnik nachází, není významná, jelikož na trhu není velký počet těchto správců a s velkou částí z nich, spolupracují.

7.3 Hrozba substitučních produktů

Lidé si v dnešní době zachovávají bázlivý přístup k realitním kancelářím, a tak velká hrozba spočívá v prodeji, pronájmu či nákupu nemovitostí prostřednictvím inzerce na internetových portálech bez spolupráce realitních kanceláří. Významnými substituty pro vybraný podnik jsou především již zmiňované společnosti, zabývající se prodejem nemovitostí pomocí dražeb. Realitní oblast je velmi specifikovaná, tudíž konkurenti nabízí zcela totožné služby.

7.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli sledované společnosti jsou fyzické a právnické osoby využívající jejich služeb. Větší část tvoří právnické osoby, jelikož není dostatek kvalitních nemovitostí k bydlení a naopak převažuje nabídka na straně komerčních objektů k prodeji či pronájmu, které jsou atraktivní pro investory.

7.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Největšími dodavateli společnosti jsou 4 hlavní insolvenční správci, od kterých přichází obchodní případy. Jak jsem již zmínila, tato oblast je velmi specifikovaná, čímž realitní kanceláře nemají dodavatele v klasickém pojetí. Ostatní dodavatelé podniku jsou poskytovatelé odborných rad, jako například právníci či účetní a poskytovatelé internetových inzertních portálů, kancelářských služeb, telefonních služeb a jiní dodavatelé, kteří jsou nezbytní pro základ fungování činnosti firmy.

8 SWOT analýza vybraného podniku

Tabulka 1 - SWOT analýza

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Image podniku▪ Produktivní pracovní klima▪ Exkluzivní smlouva▪ Technologie | <ul style="list-style-type: none">▪ Velikost firmy▪ Poloha▪ Marketing▪ Parkování |
| PŘÍLEŽITOSTI | OHROŽENÍ |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Více zaměstnanců▪ Méně služeb▪ Specifikace insolvenčních správců▪ Dobré reference od zákazníků | <ul style="list-style-type: none">▪ Specifika konkurence▪ Nespokojenost zákazníků▪ Plošné rušení dluhů▪ Změna úrokových sazeb |

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

- Image podniku

Firma svou činností v realitní oblasti působí na trhu již 11 let, což může v klientech vzbuzovat dojem ověřené společnosti. Poskytování nadstandardních služeb vysoké kvality a odborného, úplného a profesionálního servisu na klíč ve všech obchodních aktivitách, umožňuje spolupráci s mnoha spokojenými klienty z řad insolvenčních správců, likvidátorů, developerů a investorů, což plyne z hlavního motta společnosti, které zní: „Poskytneme Vám maximální záruku individuálního a profesionálního přístupu a nadstandardních služeb.“

- Produktivní pracovní klima

Zaměstnanci k sobě chovají velmi přátelské vztahy, což vytváří vzájemný soulad a harmonii na pracovišti. Každý z nich si je vědom svých kompetencí, což vede k efektivitě pracovního výkonu. Na zvýšení pracovního výkonu má však zásadní vliv i vysoká motivace zaměstnanců. Společnost nabízí několik motivačních faktorů, které

spočívají v užívání firemního automobilu, mobilního telefonu, notebooku, finančních prémie a nadstandardních ohodnocení daných pozic.

- **Exkluzivní smlouva**

Uzavření exkluzivní nebo jinak řečeno výhradní smlouvy je výhodné nejen pro realitního makléře, ale i pro klienta. Klient poskytuje výhradní právo dané kanceláři na prodej či pronájem své nemovitosti, čímž zabezpečuje úspěšný obchod makléře. Výhoda pro klienta tkví ve větší propagaci prodeje a především ve stanovení nejvýhodnější ceny, jelikož se nabídka neobjeví u konkurence a tím pádem nemůže být s cenou manipulováno.

- **Technologie**

Vysokou úroveň si firma také udržuje v oblasti technologie, která především spočívá ve využívání informačního systému, který zajišťuje maximální synchronizaci procesů v aktivitách podniku a také ve vlastní aukční síni, která mimo jiné zabezpečuje komfort klientů.

Slabé stránky

- **Velikost firmy**

Malá firma má negativní dopad na množství prodejů nemovitostí. Oproti větším firmám s více zaměstnanci na realitním trhu, má vybraný podnik menší objem zakázek.

- **Poloha**

Region, kde vybraný podnik působí, je poměrně výrazně zadlužen, což se odvíjí i od stavu nemovitostí, které jsou leckdy i ve velmi špatném stavu, což má nežádoucí důsledek na prodej nemovitostí.

- **Marketing**

Podnik nevyužívá mnoho marketingových nástrojů z hlediska malé velikosti firmy a minimalizování nákladů. Propagace spočívá v reklamě uskutečňované prostřednictvím internetu a webových stránek a především v osobním prodeji.

- **Parkování**

Společnost nedisponuje vlastní parkovací plochou, a tak jsou klienti nuceni parkovat v centru, kde se nedaleko podnik nachází. Parkovací plochy jsou ovšem placené a leckdy jsou z kapacitních důvodů přeplněné.

Příležitosti

- **Více zaměstnanců**

Vize společnosti spočívá v zaměstnání dalšího pracovníka, který by převzal část pravomocí realitního makléře, který je v současné době pracovně vytížen. Zefektivnil by se tak objem zakázek.

- **Méně služeb**

Za předpokladu omezení některých služeb, by se firma mohla zaměřit na služby, které jsou nejvíce využívány a ještě více je zkvalitnit, tak aby se omezila konkurence na trhu nabízených substitutů.

- **Specifikace insolvenčních správců**

Od určitého data musí každý, kdo chce vykonávat činnost insolvenčního správce, složit zkoušky. Na práci správců se požadavky zvýšily, tudíž je s nimi jednodušší spolupráce vlivem jejich vyššího vzdělání a kompetencí. Zmiňované zkoušky jsou velmi náročné a vysoce specifikované, tudíž je nemůže vykonávat každý. Nedávno se také zavedl pojem „zvláštní insolvenční správce“, což v praxi znamená, že tato osoba je oprávněna být správcem v insolvenčních řízeních, kde se uspokojují pohledávky značně vysoké. Vybraný podnik tak okamžitě ví, zda je oslovovaná osoba kompetentní k velkým případům či nikoliv. Očekávání spolupráce se zvláštními správci je velkou příležitostí podniku.

- **Dobré reference od zákazníků**

V šíření dobrého jména společnosti, na základě pozitivních ohlasů od svých klientů, podnik spatřuje efektivní reklamu k přilákání dalších zákazníků.

Ohrožení

- **Specifika konkurence**

Je třeba analyzovat konkurenci, abychom neztratili svou stálou klientelu v důsledku „know – how“ ostatních firem.

- **Nespokojenost zákazníků**

Žádná firma nedokáže zaručit absolutní spokojenost všem zákazníkům. Nebezpečí může spočívat v negativní recenzi a poškodí tak dobré jméno společnosti.

- **Plošné rušení dluhů**

Vláda České republiky plánuje prosadit plošné rušení dluhů z důvodu vysokého zadlužení občanů. Predikce je odhadována až na 50% odpuštěných dluhů. Pokud by byl návrh přijat, měl by významný negativní vliv na snížení potenciálních obchodních případů. Minimálně by se vytvořila časová propast od odpuštění dluhů do opětovného zadlužení některých jedinců. Tato časová propast by znamenala značné snížení prodejních případů.

- **Změna úrokových sazeb**

Ačkoliv jsou v současné době úrokové sazby příznivé pro nákup nemovitostí, tak se tato situace může změnit. Navzdory predikcím ve vývoji úrokových sazeb pro letošní rok se vývoj může kdykoliv otočit a zvýšení úrokových sazeb by vedlo ke snížení nákupů nemovitostí právě z důvodů nevýhodných úvěrů.

8.1 Zhodnocení SWOT analýzy na základě metody párového srovnání

Ke zjištění strategie, ve kterém se podnik nachází, jsem použila metodu stanovení vah kritérií prostřednictvím Fullerova trojúhelníku. Tato metoda je založena na porovnání všech dvojic vybraných faktorů (viz. Tabulka 2: Vybrané faktory ke zhodnocení strategie) a následné určení, která položka z dvojice je pro podnik důležitější.

Tabulka 2 - Vybrané faktory ke zhodnocení strategie

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| 1. Image podniku 2. Produktivní pracovní klima 3. Exkluzivní smlouva | 4. Velikost firmy 5. Poloha 6. Marketing |
| Příležitosti | Ohrožení |
| 7. Více zaměstnanců 8. Specifikace insolvenčních správců 9. Dobré reference od zákazníků | 10. Specifika konkurence 11. Nespokojenost zákazníků 12. Plošné rušení dluhů |

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí sestavení Fullerova trojúhelníku (viz. Obrázek 7: Fullerův trojúhelník), jsem určila náležité hodnoty absolutní a relativní četnosti, pořadí zkoumaných položek a váhové zastoupení jednotlivých oblastí (viz. Tabulka 3: Zhodnocení párového srovnání), z čehož lze určit přesnou strategii společnosti.

Obrázek 6 - Fullerův trojúhelník

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | | | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | | | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| | | | | | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | | | | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | | | | | | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | | | | | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | | | | | | | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | | | | | | 9 | 9 | 9 |
| | | | | | | | | 10 | 11 | 12 |
| | | | | | | | | | 10 | 10 |
| | | | | | | | | | 11 | 12 |
| | | | | | | | | | | 11 |
| | | | | | | | | | | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 - Zhodnocení párového srovnání

| Číslo faktoru | Absolutní četnost | Relativní četnost | Pořadí faktoru | Skupinové zastoupení |
|---------------|-------------------|-------------------|----------------|--|
| 1. | 10 | 15,15 % | 2. | Silné stránky 31,82 % |
| 2. | 6 | 9,09 % | 6. | |
| 3. | 5 | 7,58 % | 7. | |
| 4. | 1 | 1,5 % | 11. – 12. | Slabé stránky 15,12 % |
| 5. | 1 | 1,5 % | 11. – 12. | |
| 6. | 8 | 12,12 % | 3. – 4. | |
| 7. | 3 | 4,5 % | 9. | Příležitosti 22,72 % |
| 8. | 4 | 6,1 % | 8. | |
| 9. | 8 | 12,12 % | 3. – 4. | |
| 10. | 2 | 3,03 % | 10. | Ohrožení 30,34 % |
| 11. | 7 | 10,61 % | 5. | |
| 12. | 11 | 16,7 % | 1. | |
| Celkem | 66 | 100 % | | 100 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí

Ze zjištěných údajů vyplývá, že největší zastoupení mezi jednotlivými faktory má plošné rušení dluhů s 16,67 %, které patří do oblasti ohrožení a téměř totožné procentuální zastoupení drží image podniku z oblasti silných stránek podniku.

Tyto faktory se odvíjí i z následné vyhodnocené strategie podniku, kdy největší oblastní zastoupení mají silné stránky s 31,82 % a ohrožení s 30,31 %, z čehož vyplývá tzv. „ST strategie“ neboli „Konfrontace“, která by měla využít své silné stránky k minimalizování hrozeb.

9 Analýza konkurence

Prostřednictvím této metody budou porovnání hlavní konkurenti vzhledem k podniku a to za účelem zjištění jeho pozice na realitním trhu. Analýzou se podrobily kanceláře, které se nachází v působnosti vybraného podniku a provádí přímý realitní prodej. Analyzovanými podniky jsou M&M reality holding a.s., RE/MAX AB Normal, RE/MAX Dynamic a zkoumající podnik XY, s.r.o. Způsob práce při průzkumu byl založen na následujících způsobech: kontaktování e-mailem, terénní pozorování a návštěva webových stránek.

9.1 Postup hodnocení konkurence při zadání konkrétní poptávky

Jednala jsem jako muž středního věku, který hledá byt v Českých Budějovicích v rozměrech 1+1 či maximálně 2+kk. Jelikož byl byt určen pro starší maminku, která je již v důchodu, preferovala jsem klidnou lokalitu. První krok spočíval v návštěvě webových stránek. Poté jsem přímou poptávku rozeslala uvedeným realitním kancelářím. V neposlední řadě bylo provedeno terénní pozorování za účelem zhodnocení prostředí jednotlivých konkurentů.

Abych mohla provést následnou analýzu, určila jsem si jednotlivá kritéria, jimiž jsou: webové stránky, nabídka služeb, přístup k zadané poptávce, prostředí, umístění a propagace podniku.

9.2 Zhodnocení jednotlivých realitních kanceláří

M&M reality holding a.s.

Pobočka M&M reality České Budějovice zareagovala na poptávku druhý den v odpoledních hodinách, ale email byl poslán po pracovní době, tudíž reakci hodnotím za velmi rychlou. Asistentka pobočky mi zaslala nejdříve email, který obsahoval představení společnosti s vytyčením jejích značných kladů, které zákazníka zajisté zaujmou. Dále obsahoval vygenerované nemovitosti, které splňovaly všechny mé požadavky. O několik minut později jsem byla odkázána na bezplatnou linku callcentra společnosti v případě zájmu o prohlídku některé z nemovitostí. Celkový přístup asistentky hodnotím kladně.

M&M reality se nachází blízko centra před zastávkami hromadné městské dopravy, tudíž je místo strategicky položeno. Potenciální klient si zajisté již na dálku kancelá-

ře povšimne z důvodu velmi dobrého označení. Kancelář doslova „svítí“ na dálku svou zelenou barvou, kterou se společnost vyznačuje a polepy výlohy je jedna z forem propagace firmy. Dalšími způsoby reklamy dle informací na webových stránkách, jsou billboardy, plakáty, vlajky, rollupové systémy, polepy automobilů, ale především inzertce ve vlastním časopise a masivní inzertce na internetových portálech, kterou můžou shlédnout denně až 1 000 000 lidí.

Webové stránky jsou centrální odkazující na jednotlivé pobočky, které obsahují složení týmu a kontakty včetně pracovní doby. Celkově jsou velmi přehledné, což značně ovlivňuje snadné vyhledávání a zelená barva společnosti je dle grafického hlediska, velmi příjemná. Představení společnosti na jejich stránkách je obohacena o natočenou reklamu, která působí na zákazníka velmi efektivně. Značným plusem je však odkaz na odbornou poradnu s garancí okamžité zpětné vazby či již zmiňované callcentrum, na které se dovoláte bezplatně.

RE/MAX AB Normal

Franšíza RE/MAX AB Normal na mou poptávku nereagovala vůbec, což se projeví v celkovém hodnocení. Ačkoliv není RE/MAX AB Normal situován nejbližší k centru, je položen na velmi výhodném místě v samostatném domě vedle frekventované silnice. Již na dálku si lze povšimnout visících velkoplošných reklam na textilní plachtě s logem a názvem společnosti a kolemjdoucí si zajisté povšimnou i reklamní venkovní tabuli obsahující základní informace o franšíze včetně otevírací doby. Webové stránky jsou propojeny s centrálními, které jsou přehledné a obsahují podrobné informace. Graficky však nejsou tak zajímavé, jako u předešlého konkurenta M&M reality holding a.s.

RE/MAX Dynamic

Přístup k zadané poptávce měla tato společnost stejný, jako předešlá franšíza, tudíž jsem zpětnou reakci neobdržela. RE/MAX Dynamic se nachází v těsné vzdálenosti se sledovaným podnikem XY, s.r.o. Výhodou RE/MAX Dynamic oproti sledovanému podniku je výrazné značení kanceláře a potenciální klienti si jí jistě všimnou dříve. Kancelář má velmi moderní exteriér, který je prosklený. Prosklené výlohy slouží jako inzertní plocha a také je využívána k polepům reklamy. Reklamními poutači jsou zajisté i vlastní inzertní letáky a venkovní tabule. Webové stránky nejsou tak podrobné jako u RE/MAX AB Normal a spíše je odkazováno na centrální stránky. Postrádají i přehlednost a grafická úprava zákazníka ničím neupoutá.

Podnik XY, s.r.o

Email s poptávkou se nepodařil odeslat. Z tohoto důvodu jsem založila nový emailový účet, který fiktivně zastupoval manželku poptávající osoby, abych tak vyloučila variantu, že se jedná o chybu z mé strany. Poptávka se však nezdařila odeslat ani z nově založeného účtu. Důvodem mohly být technické potíže ve schránce sledovaného podniku, avšak v minulosti se mi tento jev při komunikaci nepříhobil. Situace ovšem může negativně ovlivnit chování některých zákazníků. Na druhé straně, kdybych nevystupovala jako fiktivní osoba zjišťující rychlost odezvy prostřednictvím emailu, kontaktovala bych kancelář telefonicky a jsem si jista z předchozích zkušeností spolupráce s podnikem, že by přístup ke klientovi byl vstřícný a efektivní.

Místo kanceláře je v nitru samotného centra, avšak svou nedostatečnou reklamou si jí zákazník stěží všimne. Je umístěna v horním patře uvnitř budovy, která obsahuje několik podniků zároveň. Označení tkví pouze v malé ceduli u vchodu obsahující název a logo společnosti. Interiér kanceláře je moderní, vkusně zařízený a z důvodu přátelského jednání pracovního týmu, působí velmi příjemně.

Ačkoliv se jedná o malý podnik, webové stránky jsou kvalitněji zpracovány, než u předchozích konkurentů. Klienta zajisté osloví propracovaná grafika obohacující o pohyblivé prvky a efektivní ikony. Internetové stránky jsou přehledné, poskytují podrobné informace, čímž se v klientovi utváří vědomí, že se jedná o kvalitní podnik nabízející nadstandardní služby. Velikost společnosti má zároveň i své zápory, mezi které bezesporu patří menší objem nabídek prodeje nemovitostí, oproti velkým konkurenčním společnostem.

9.3 Celkové zhodnocení konkurence

V následující tabulce 4 jsou ohodnoceny jednotlivá kritéria konkurentů. Faktory byly oznámkovány ve stupnici od 1 do 5, kdy 1 představuje nejlepší hodnocení a je mu přisuzován 1 bod. Na konci tabulky jsou jednotlivé body sečteny, kdy nejmenší součet označuje nejkvalitnější firmu. Na tomto základě je následně určeno pořadí společností.

Tabulka 4 - Výsledné zhodnocení konkurence

| Kritérium | M&M reality | RE/MAX AB Normal | RE/MAX Dynamic | Podnik XY, s.r.o. |
|--------------------|-------------|------------------|----------------|-------------------|
| Webové stránky | 2 | 3 | 4 | 1 |
| Nabídka služeb | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Přístup k poptávce | 1 | 5 | 5 | 3 |
| Prostředí | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Umístění | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Propagace | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Součet bodů | 7 | 15 | 14 | 12 |
| Pořadí | 1. | 4. | 3. | 2. |

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí

Z hodnocení vyplývá, že největším konkurentem na trhu je M&M reality holding a.s. Ačkoliv podnik XY, s.r.o. je malou firmou, tak dokázala, že si svůj podíl na trhu dokáže získat i přesto, že má značnou konkurenci v rozsáhlé síti společnosti RE/MAX. Síla spočívá v kvalitě webových stránek a nabízených služeb, ochotném a přátelské přístupu ke klientovi a moderním zázemím s kvalitním vybavením kanceláře.

10 Návrh na zlepšení stávající situace

Na základě provedených analýz a z nich vyplývajících výsledků bych ráda doporučila několik návrhů, které by pomohly zvýšit konkurenceschopnost soudobého stavu vybraného podniku.

Změna umístění společnosti

Společnost sídlí v centru města a je umístěná v budově v horním patře. Prostory budovy jsou sdílené s dalšími firmami a místo je díky tomu nedostatečně označené. Z vlastní zkušenosti se kancelář špatně hledá. Potenciální kolemjdoucí klient ji snadno přehlédne. Řešením by byla změna sídla firmy, ideálně opět v centru města. Kancelář by měla být směrem do ulice, aby byla dobře viditelná. Doporučení vyplývá i z toho důvodu, že ve stejné ulici sídlí konkurenční franšíza RE/MAX Dynamic, kterou si lze povšimnout svou rozsáhlou reklamou.

Zvýšení propagace

Prosklená kancelář by byla ideální variantou, jelikož by podnik mohl sklo využít k celoplošným polepům propagace. Z toho vyplývá další doporučení, které se zaměřuje na zvýšení reklamy. Polepy by obsahovaly logo, název společnosti a příslušnou originální ilustraci. Doporučila bych se obrátit na reklamní agenturu, která by patřičnou ilustraci vymyslela a svou originalitou by zajisté zvýšila pozornost zákazníků. Tento způsob ovlivňování klienta považuji za jeden z nejméně finančně náročných.

Rozšíření pracovního týmu

Firma je založena na 3 zaměstnancích včetně majitele firmy. Doporučila bych proto přijmout alespoň dva nové makléře, čímž by se snížilo pracovní přetěžování současného makléře a zvýšil by se zisk vlivem zvýšeného počtu nabídek. Tímto doporučením by se také zvýšila spolupráce s insolvenčními správci, kteří jsou pro podnik hlavní prioritou.

Profesionální školení zaměstnanců

Poslední návrh na zlepšení navazuje na předešlý, který spočívá v zavedení profesionálního školení makléřů v oblasti obchodních dovedností. Musíme brát na vědomí, že neuspokojivá recenze od klienta se může odrazit na celkovém hodnocení firmy, což jsme si dokázali v analýze konkurence při zadání přímé poptávky prostřednictvím e-mailu. Tento program by byl prováděný lektorkou komunikačních a manažerských

schopností, která se věnuje koučinku vedoucích pracovníků a týmů. Zajistil by efektivní jednání se zákazníky a jejich spokojenost.

11 Závěr

Práce byla zaměřena na zanalyzování současného systému řízení a konkurenceschopnosti malého podniku služeb se sídlem v Českých Budějovicích. Firma vystupuje na realitním trhu, která nabízí komplexní servis z oblasti provádění veřejných dražeb, výběrových řízení, realitní činnosti, prodeje a správy majetku a spolupráce v likvidacích a insolvenčních řízeních.

Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmů týkajících se interního řízení neboli managementu, konkurence a konkurenceschopnosti. Informace byly vysvětleny na základě prostudované odborné literatury.

Úvod praktické části je soustředěn na charakteristiku společnosti včetně její historie a současnosti. V další části je popsán současný systém řízení se zaměřením na vybrané manažerské funkce. V kanceláři panuje produktivní pracovní klima, z čehož vyplývá, že systém řízení byl kvalitně nastaven. Zaměstnanci jsou si vědomi svých postavení a daných kompetencí. Jejich hlavní doménou je uspokojování svých klientů a především udržování vzájemných dlouhodobých vztahů svou kvalitou nabízených služeb.

Dále jsem zjišťovala, jaké vnější faktory ovlivňují společnost z jeho bezprostředního okolí za pomoci PEST analýzy. Mezi významné vlivy patří nižší úroveň vzdělání v regionu, která negativně ovlivňuje podnik z důvodu neznalosti obyvatel úzce specializovaného trhu. Na druhé straně se pozitivně projevuje stav úrokové míry hypotečních úvěrů, které mají za následek zvýšení prodejnosti nemovitostí kanceláře oproti období krize v letech 2009 – 2012 a to o 25 %. Vysokou úroveň si také firma udržuje využívanou technologií a drží tak soulad s inovacemi. Následující analýzou vnějšího prostředí byl Porterův model pěti konkurenčních sil, ze kterého plyne značná hrozba spočívající v odvětvovém soupeření. Podnik se zaměřuje především na konkurenci, která se zabývá zpeněžováním neboli prodejem majetku formou dražby, přímým realitním prodejem či výběrovým řízením v procesu insolvenčního řízení. Na vymezeném trhu se objevuje 5 hlavních konkurentů.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí, tzv. SWOT analýza, prokázala, že konkurenční výhodou je image podniku soustřeďující se na maximální záruku individuálního přístupu ke klientům a poskytování nadstandardních služeb. V této analýze byly však odhaleny také slabiny, které měly druhé největší zastoupení. Negativní vliv spočívá v hrozbě plošného rušení dluhů. Tento faktor by znamenal značné snížení potenciálních

obchodních případů. Poslední metoda – analýza konkurence, ukázala, že si svým postavením na trhu drží druhou příčku hned za konkurencí M&M reality holding a.s. I přesto, že je kancelář malou firmou a má značnou konkurenci ve franšízách sítě RE/MAX, si svůj podíl na trhu dokáže získat.

Na závěr bakalářské práce byly doporučeny návrhy, které vedou ke zlepšení konkurenceschopnosti. Doporučení spočívají ve změně umístění podniku, zvýšení firemní propagace, náboru nových zaměstnanců a jejich následném profesionálním proškolení.

Podnik v současné době prokazuje velmi stabilní pozici na trhu a značí zvýšení zisku oproti minulým let.

I. Summary

The bachelor thesis deals with evaluating the current system of controlling and analysing of the competitiveness of a selected small company in the South Bohemian region. The business subject of this company is to provide services in the real estate industry, whose aim is to satisfy its customers.

The practical part contains more detailed description of the company, including its history with the present and depicts its management system.

The methods used are Porter's five forces model, PEST and SWOT analysis and competition analysis. Porter's five forces model analyses the surrounding environment and examines competitiveness. PEST Analysis is a simple and widely used tool that helps you analyze the Political, Economic, Socio-Cultural, and Technological changes in business environment. SWOT analysis deals with the external and internal environment. This theory describes the strengths and weaknesses of the chosen company, and its opportunities and dangers. Competition analysis deals with the main competitors of company.

The theoretical part applies these methods. Finally, I made the proposals which help to increase competitiveness of company.

Key words: system of controlling; competitiveness; Porter's five forces model; PEST analysis; SWOT analysis; competition analysis

II. Seznam použité literatury

Odborná literatura

BEDNÁŘOVÁ, D., & ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice, Czechia: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

DĚDINA, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe* (1st ed.). Praha, Czechia: Victoria Publishing.

KOTLER, P. (2001). *Marketing management* (10th rev. ed.). Přeložil Dolanský, V., & Jurnečka, S. Praha, Czechia: Grada Publishing.

MAGRETTA, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii = Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Přeložila Grusová, I. Praha, Czechia: Management Press.

MIKOLÁŠ, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání* (1st ed.). Praha, Czechia: Grada Publishing.

NĚMEC, V. (1998). *Řízení a ekonomika firmy* (1st ed.). Praha, Czechia: Grada Publishing.

PORTER, M. E. (1995). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha, Czechia: Victoria Publishing.

SOUČEK, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: Symbióza kreativity a disciplíny* (1st ed.). Praha, Czechia: C.H.BECK

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů* (1st ed.). Praha, Czechia: Grada.

TICHÁ, I., & HRON, J. (2002). *Strategické řízení* (1st ed.). Praha, Czechia: ČZU (Praha) – PEF.

VAŠTIKOVÁ, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně* (1st ed.). Praha, Czechia: Grada.

VEBER, J. et al. (2000). *Management: Základy, prosperita, globalizace* (1st ed.). Praha, Czechia: Management Press.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. (2008). *Podnikání malé a střední firmy* (2nd rev. ed.). Praha, Czechia: Grada.

VODÁČEK, L., & VODÁČKOVÁ, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii* (1st ed.). Praha, Czechia: Management Press.

WHEELEN, T. L., & HUNGER, D. J. (2008). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases* (11th ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

Internetové zdroje

Ministerstvo spravedlnosti ČR. (n.d.). *Insolvenční právo*. Retrieved from: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/insolvencni-pravo.html>

DALTEN media s.r.o. (n.d.). *Internet Real Estate*. Retrieved from: <http://www.irest.cz/casto-kladene-dotazy/>

COMMUNA S.R.O. (2011 – 2016). *MÍSTO PRO ŽIVOT*. Retrieved from: http://www.mistoprozivot.com/cs/popis_projektu

MAFRA, a.s. (1999 – 2016). *iDNES.cz/Finance*. Retrieved from: http://finance.idnes.cz/realitni-trh-2009-poptavka-klesa-a-developerske-spolecnosti-propousteji-13r-/uver.aspx?c=A090324_113343_uver_bab

M&M reality. (2004). *O nás*. Retrieved from: <https://www.mmreality.cz/o-nas/>

RE/MAX Česká republika. (n.d.). *Kdo jsme*. Retrieved from: <http://www.remax-czech.cz/kdo-jsme/>

RE/MAX AB Normal. (n.d.). *Vedení společnosti/mentori*. Retrieved from: <http://www.remax-abnormal.cz/kdo-jsme/vedeni-spolecnosti-mentori/>

RE/MAX Dynamic. (n.d.). *O nás*. Retrieved from: http://www.remaxbudejovice.cz/o_nas.php

PROKONZULTA, a.s. (2012 – 2014). *O společnosti*. Retrieved from: <http://www.prokonzulta.cz/o-spolecnosti>

Eurodražby cz. a.s. (2011). *O nás*. Retrieved from: <http://www.eurodrazby.cz/about/o-nas.jsp>

PraceProPravniky. (2016). *Živnostenský zákon 2016 – aktuální úplné znění (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)*. Retrieved from: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zivnostensky-zakon-o-zivnostenskem-podnikani>

III. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 - Strmá organizační struktura velkoskladu | 8 |
| Obrázek 2 - Plochá organizační struktura velkoskladu | 8 |
| Obrázek 3 - PORTERŮV MODEL | 11 |
| Obrázek 4 - SWOT MATICE | 16 |
| Obrázek 5 - Organizační struktura | 25 |
| Obrázek 6 - Fullerův trojúhelník | 42 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 - SWOT analýza | 38 |
| Tabulka 2 - Vybrané faktory ke zhodnocení strategie | 41 |
| Tabulka 3 - Zhodnocení párového srovnání | 43 |
| Tabulka 4 - Výsledné zhodnocení konkurence | 47 |

IV. Přílohy

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor pro majitele podniku - Charakteristika společnosti

Kdy byla založena Vaše společnost?

Jaký je hlavní předmět Vašeho podnikání?

Kdo jedná za společnost?

Kdo vykonává činnost statutárního orgánu a valné hromady?

Jaká je historie Vašeho podniku?

Jak byste charakterizoval současnost společnosti?

Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor pro majitele podniku – Vybrané oblasti manažerských funkcí

Kolik zaměstnáváte pracovníků a na jakých pozicích?

Jaké jsou jejich kompetence?

Jak zaměstnance přijímáte?

Jaké by měli splňovat požadavky?

Máte dlouhodobé cíle? Pokud ano – jaké?

Jak byste charakterizoval Vaši nabídku služeb?

Jaké komunikační strategie využíváte?

Příloha 3: Polostrukturovaný rozhovor pro makléře podniku – Porterův model pěti sil

Kteří konkurenti oslabují Vaši pozici na realitním trhu?

Existují specifické požadavky na vstup do odvětví? Pokud ano – jaké?

Vnímáte u konkurentů totožné služby?

Jaká klientela u Vás převažuje?

Jaké má společnost největší dodavatele?

Příloha 4: Polostrukturovaný rozhovor pro makléře podniku – SWOT analýza

Jaké jsou silné a slabé stránky podniku?

Jaké jsou příležitosti a ohrožení podniku?