



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI R.C.P.R. REALITY, S. R. O.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY R.C.P.R. REALITY, S. R. O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Červenková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Veronika Červenková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti R.C.P.R. Reality, s. r. o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky týkající se řízení obchodní činnosti a marketingového řízení)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh strategie pro rozvoj obchodních aktivit zvolené společnosti.

Základní literární prameny:

HITT, M. A., R. D. IRELAND a R. E. HOSKISSON. Strategic Management – Competitiveness and Globalization. 6. vydání. South-Western College Pub, 2004. str. 544. ISBN 0324275307.

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

KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 1041. ISBN 978-80-2-7-1545-2.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 246. ISBN 978-80-247-1911-5.

PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA. Obchodní podnikání – Retail Management. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. str. 874. ISBN 80-7261-059-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit společnosti R.C.P.R. Reality. Teoretická východiska práce zahrnují obecný úvod do problematiky, vymezení hlavních pojmů, metod a nástrojů využívaných v rámci obchodní činnosti podniku. Praktická část obsahuje představení společnosti, analýzu současného stavu a předložení vlastních návrhových řešení na jeho zlepšení. Cílem práce je navrhnout výslednou koncepci a strategii obchodních aktivit, vedoucí k zajištění rozvoje podniku a upevnění jeho pozice na trhu.

ABSTRACT

The thesis focuses on the development of business activities of the company R.C.P.R. Reality. The theoretical basis of the work include a general intruduction of the topic, defining the main concepts, methods and tools used within the business. The practical part contains a presentation of the company, analyzing the current situation and submit their own design solutions to improve it. The aim is propose a final concept and business strategy, leading to the development of the company and consolidate its position in the market.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, obchodní aktivita, marketingový mix, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil.

KEY WORDS

Strategy, business activity, marketing mix, SWOT analysis, Porter's five forces model.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ČERVENKOVÁ, V. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti R.C.P.R. Reality, s.r.o.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. Počet stran 136.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace uvedených pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k celkovému vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi Janu Červenkovvi za to, jak byl chápavý a shovívavý v průběhu mého studia, mým rodičům, mému synovi, který je mojí každodenní inspirací, stejně tak i dalším členům mojí rodiny. Mé díky patří také společnosti R.C.P.R. Reality za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA	13
1.1 Vymezení problému práce	13
1.2 Cíl práce	15
1.2.1 Dílčí cíle práce	15
1.3 Přínosy strategie pro rozvoj obchodních aktivit.....	16
1.4 Metody a postup řešení	16
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKO	19
2.1 Obchod a jeho funkce.....	19
2.2 Obchod jako činnost.....	20
2.2.1 Obchodní kategorie.....	20
2.3 Marketing	21
2.4 Marketingový mix.....	22
2.4.1 Segmentace trhu.....	22
2.4.2 Targeting	23
2.4.3 Positioning	24
2.5 Marketing služeb	25
2.6 Strategie.....	27
2.6.1 Strategické plánování.....	28
2.6.2 Strategické řízení	30
2.7 Strategická analýza.....	33
2.8 Analýza externího okolí	35
2.8.1 SLEPT analýza	35
2.8.2 Analýza trhu nemovitostí.....	42
2.8.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	45
2.9 Interní prostředí podniku.....	48
2.9.1 Analýza zákazníků	48
2.9.2 Interní analýza firmy McKinsey „7 S“	48

2.9.3	Analýza očekávání stakeholders	53
2.10	SWOT analýza	55
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU.....	59
3.1	Představení společnosti R.C.P.R. Reality, s. r. o.	59
3.1.1	Strategie podniku	61
3.1.2	Činnost podniku.....	62
3.1.3	Marketingový mix.....	62
3.2	Analýza externího prostředí podniku	66
3.2.1	SLEPT analýza	66
3.2.2	Vývoj trhu nemovitostí v letech 2008-2015	72
3.2.3	Trh nemovitostí – aktuální výhled	76
3.2.4	Porterův model pěti sil	77
3.3	Analýza interního prostředí podniku.....	83
3.3.1	Analýza zákazníků	83
3.3.2	Interní analýza „7 S“	85
3.3.3	Analýza očekávání stakeholders	89
3.4	SWOT analýza	91
3.4.1	Fáze zhodnocení	97
3.4.2	Analýza vnitřního prostředí – silných a slabých stránek	100
3.4.3	Hodnocení intenzity vzájemných vztahů.....	101
3.5	Celkové shrnutí provedených analýz	104
4	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU	105
4.1	Zacílení na nový segment trhu	105
4.1.1	Cíl.....	105
4.1.2	Podmínky a přínosy realizace	106
4.1.3	Výhody a nevýhody zacílení na nový segment trhu	106
4.1.4	Segmentace trhu.....	107
4.1.5	Targeting	109
4.1.6	Positioning	110
4.2	Marketingové aktivity pro podporu návrhu zacílení na nový segment trhu ..	112

4.2.1	Návrh na zviditelnění společnosti – propagace	112
4.2.2	Návrh na zlepšení podpory prodeje	113
4.2.3	Návrh na zkvalitnění osobního prodeje	113
4.2.4	Návrh na zvýšení reklamy	114
4.2.5	Návrh na zavedení přímého marketingu	115
4.2.6	Návrh na efektivní public relations.....	116
4.2.7	Návrh na zavedení věrnostního programu	116
4.2.8	Návrh nového informačního systému společnosti	118
4.3	Strategické partnerství s developerskou společností.....	120
4.3.1	Cíl.....	121
4.3.2	Podmínky a přínosy realizace	121
4.3.3	Výhody a nevýhody strategického partnerství.....	122
5	ČASOVÉ A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	123
5.1	Časové hledisko pro jednotlivé návrhy	123
5.2	Kalkulace nákladů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti	124
5.2.1	Náklady na vytvoření nového segmentu trhu	124
5.2.2	Náklady na propagaci	124
5.2.3	Náklady na věrnostní program.....	124
5.2.4	Náklady na IS podniku	125
5.2.5	Náklady na vytvoření strategického partnerství s developerem	125
5.2.6	Celkové náklady návrhů	125
5.3	Kalkulace výnosů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti.....	126
	ZÁVĚR.....	128
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	130
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	133
	SEZNAM TABULEK.....	134
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	135
	SEZNAM GRAFŮ.....	135
	SEZNAM PŘÍLOH.....	136

ÚVOD

Rozvoj je označení určitého procesu, který má za cíl zlepšení původního stavu. Termín se mnohdy používá s procesem utváření lidské osobnosti, kdy hovoříme o rozvoji osobnosti. Další jeho časté použití je například u trvale udržitelného rozvoje, který má za cíl celospolečenský pokrok, tj. zachování fungujícího životního prostředí, jenž je naprosto nepostradatelné. V obou těchto případech, stejně tak jako v celém životě, je rozvoj základním faktorem, bez něhož by nemohl fungovat ani sám člověk. V této diplomové práci se budu věnovat rozvoji podniku, který je jako takový podle mého názoru klíčem k samotnému úspěchu na současném trhu. Pokud se totiž podnik nebude rozvíjet a zdokonalovat hrozí stagnace, kdy nedochází ke zlepšování a v konečném důsledku může podnik ztratit pozici na trhu nebo přestane být zcela konkurenceschopným.

V dnešní době se klade velký důraz na celkovou informovanost podniku, přičemž je důležité umět třídit důležité zprávy od těch pro podnik nepodstatných. Vždyť dnes můžeme detailně sledovat zprávy přicházející z celého světa. Správně vyhodnocené informace jsou východiskem pro zpracování budoucích plánů, strategií a celkového směřování společnosti v boji proti konkurenci. A právě vhodně zvolená strategie rozvoje podniku je základem pro další růst a možnosti si zachovat konkurenční výhodu.

Dnešní model úspěšného podniku nezahrnuje pouze optimalizaci provozních činností, ale znamená i dokonalý přehled o jeho zákaznících, konkurentech na trhu a faktorech, které jeho činnosti ovlivňují. Kromě těchto bodů musí mít také vytvořený atraktivní marketingový mix, kterým bude cílit na daný segment trhu. Dosáhnout toho lze využitím technologického a informačního pokroku za neustálého zdokonalování firmy samotné. Proto, aby dosažený úspěch nebyl pouze jednorázovou záležitostí po určitý čas, musí podnikatelský subjekt svou činností stále reagovat na změny na daném trhu, na kroky učiněné konkurenčními společnostmi a v neposlední řadě na aktuální trendy.

Dané téma jsem si zvolila proto, jelikož pracuji v oblasti trhu s nemovitostmi osmým rokem a stále mě daná práce naplňuje. Tento trh je velice specifický a pro firmy je dnes opravdu těžké najít konkurenční výhodu a tu udržet v dlouhodobém měřítku.

Diplomová práce se věnuje rozvoji obchodních aktivit společnosti R.C.P.R. Reality, která není klasickou realitní kancelář. Zabývá se totiž pronájmem bytových jednotek, které sama vlastní. V posledních letech je ovšem znát snižující se počet cílových zákazníků společnosti. Tento trend je patrný nejen u této analyzované společnosti, ale i u vysokých škol samotných. Aby bylo možné zaplnit mezeru po demograficky zřejmém úbytku počtu mladých vysokoškolských studentů, je nutné zacílit i na jiné segmenty trhu. Nově se tedy zákazníci stávají zahraniční studenti, kteří již nyní představují většinu zákazníků zkoumané společnosti.

Tato práce obsahuje dvě části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji teorii marketingu, která může podniku pomoci s vymezením marketingového mixu, segmentací trhu, posítoningu a targetingu. V dnešním konkurenčním prostředí je využití marketingových teorií v praxi již nutností. Dále se zaměřuji na teoretické vymezení obchodu, obchodní činnosti, strategie a celkovému strategickému řízení a plánování. V posledních letech zaznamenal trh služeb fenomenální nárůst, který je způsoben zejména tím, že lidé mají stále více peněz a množství volného času. Proto se tomuto tématu věnuji v podkapitole marketingu služeb, jako specifické obchodní činnosti, která má velký vliv na národní ekonomiku, jelikož v některých zemích činí okolo 60-75 % HDP.

V neposlední řadě analyzuji externí i interní prostředí podniku, které následně v části praktické aplikuji na zkoumanou společnost R.C.P.R. Reality. Praktická část se následně dělí na analytickou, ve které zkoumám současný stav zvoleného podniku R.C.P.R. Reality, a část návrhovou, kde se snažím nastínit směr pro možný rozvoj obchodních aktivit společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA

1.1 Vymezení problému práce

Pro diplomovou práci jsem si vybrala společnost R.C.P.R. Reality, zabývající se pronájmem vlastních nemovitostí. V současné době na tomto trhu stále dochází ke zvyšování konkurence, tj. velký příliv nových firem do daného odvětví. Držet krok s ostatními je tedy velice těžké, a proto je nutné stále se rozvíjet a zdokonalovat. V tomto oboru pracuji již osmým rokem. Byla jsem oslovena majitelem společnosti, abych vyhotovila celkovou analýzu, která bude sloužit jako podklad pro rozhodnutí se zabývat novými navrženými obchodními aktivitami.

Dnešní trend postupného snižování vybraného segmentu trhu, na který společnost cílí, způsobuje velké problémy s naplněním ubytovacích kapacit vysokoškolskými studenty. Tento pokles řeší i vysoké školy samotné tím, že přijímají vyšší počet zahraničních studentů. Tyto kroky se odráží i ve fungování společnosti R.C.P.R. Reality, kdy v dnešní době již většina ubytovaných studentů tvoří zahraniční studenti ze Slovenska, Ruska, Ukrajiny a ostatních zemí.

Na druhou stranu se stále zvyšuje nabídka ubytování, čemuž nahrává i fakt, že úroková míra se drží dlouhodobě v nízkých hodnotách. Proto spousta firem i soukromých osob investuje volné finanční prostředky právě do nemovitostí, které potom pronajímá. Analyzovat počet soukromých osob, které svoji nemovitost pronajímají na trhu nemovitostí, je velice těžké a tvoří pouze menší část daného trhu, jelikož cílí i na jiné segmenty trhu – nejen studenty, ale i pracující či rodiny s dětmi. V diplomové práci se proto budu zabývat konkurencí soukromých firem, které mají stejný cílový segment trhu.

Ačkoliv se zatím daří podniku čelit těmto faktorům, z dlouhodobého hlediska zákazníků stále ubývá. Proto je potřebné se zaměřit na rozvoj obchodních aktivit podniku. Jednou z možností, jak si udržet stabilní ekonomické výsledky, je návrh diverzifikace

nabízeného portfolia služeb v kombinaci vhodně zvoleného marketingového mixu, který bude v průběhu let aktualizován podle současných trendů a zaručí podniku i nadále konkurenční výhodu. Další možností je zaměření se na jiný cílový segment trhu, který s pomocí vhodně zvolené marketingové strategie by mohl nalákat nové zákazníky.

Další možností, jak předejít danému snižování segmentu trhu je zaměřit se na životní cyklus cílového zákazníka a poskytovat mu bydlení v průběhu jeho života. Většina vysokoškolských studentů po ukončení studia zůstává ve městě Brně a hledá si nejen práci, ale i bydlení. Zajímavá se mi jeví spolupráce mezi zkoumanou společností a stavebními firmami. Jednou z možností bydlení, o kterou je v posledních letech velký zájem, jsou developerské projekty bytů i rodinných domů. Developerské projekty jsou velice lákavou nabídkou nemovitostí a stále více lidí, zejména mladších ročníků, volí právě koupi nově vybudovaných nemovitostí. V praxi se často stává, že se ubytování studenti ptají, zda daná společnost nabízí i nemovitosti k prodeji. Jelikož se na tuto činnost společnost vůbec nezaměřuje, přichází o možné potenciální zákazníky při koupi nemovitosti. Proto se nabízí i možnost spolupráce se strategickým partnerem, například developerskou společností.

Finanční krize nebo též „Velká recese“, která u nás proběhla v uplynulých letech¹, bohužel nejvíce zasáhla i do oblasti stavebnictví. Díky tomu, se výstavba v určitých městech České republiky snížila nebo zastavila úplně, a tudíž ceny nemovitostí vzrostly, z důvodu nízké nabídky. Mohli jsme se setkat s paradoxem, že bytová jednotka situovaná v Brně a srovnatelná s jinou ve městě Praze byla dražší, jelikož v hlavním městě se výstavba nových bytových jednotek, popř. rodinných domů nezastavila úplně a byla podpořena finančními pobídkami ze strany státu.

¹ SINGER, M. Hospodářská krize a česká ekonomika. Podklady z prezentace 2010-06-15. Dostupné z : http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100614_vse.pdf

Celkově vidím jako značný problém novou výstavbu ve městě Brně, ať už rodinných domů nebo bytů pro mladé rodiny s dětmi, tak i pro pracující páry. Ti nemají možnost zvolit si vlastní bydlení díky vysokým cenám nemovitostí. Návrh ministerstva pro místní rozvoj to chce v budoucnu řešit půjčkami na bydlení², avšak pouze předem vybraným uchazečům, kteří splní řadu podmínek. Úroková sazba bude ovšem korespondovat se sazbou u bankovních institucí a půjčka bude poskytována na dobu maximálně 15 let, čímž se zvýší měsíční splátka, na kterou právě cílový segment nebude mít finanční prostředky. Nemyslím si, že poskytování půjček nějak opravdu pomůže mladým lidem s jejich situací ohledně bydlení. Východisko vidím spíše v podpoře veřejného sektoru s výstavbou developerských projektů cenově dostupnějších nemovitostí s možností dlouhodobého financování, a tudíž nízkou měsíční splátkou.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh strategie pro rozvoj obchodních aktivit zvolené společnosti R.C.P.R. Reality. Východiskem pro sestavení návrhů budou silné a slabé stránky společnosti vyplývající z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí podniku. V dané diplomové práci budou navržena konkrétní opatření, která dosáhnou zvoleného cíle. Návrhy na rozvoj obchodních aktivit společnosti budou sestaveny tak, aby byly co nejefektivnější a jejich využití v praktické části bylo realizovatelné a mělo pro společnost maximální přínos.

1.2.1 Dílčí cíle práce

Dílčí cíle práce zahrnují:

- analýzu trhu s nemovitostmi,
- celkovou analýzu současného stavu zvoleného podniku,
- zhodnocení marketingových nástrojů podniku,
- zjištění, zda je podnik efektivní či nikoliv a případně uvedení doporučení ke zlepšení situace.

² iDNES [on-line].@1997-2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz>.

1.3 Přínosy strategie pro rozvoj obchodních aktivit

Obecně lze říci, že včasné předvídání tržních příležitostí a sledování vývojových trendů, může podstatně ovlivnit podnikatelský úspěch. Pokud jsou tyto faktory náležitě zohledněny managementem společnosti, mohou se stát příležitostmi. Avšak při neadekvátním vyhodnocení, mohou pro společnost představovat hrozbu. Přínosy dané strategie pro rozvoj obchodních aktivit společnosti R.C.P.R. Reality, vidím v tom, že se díky celkové analýze jejího reagování na trhu a jejím okolí zjistí, jak nejlépe postupovat v budoucnu. Specifikuji, jaké existují možnosti pro rozvoj obchodních aktivit dané společnosti na trhu s nemovitostmi, a v neposlední řadě si společnost může zvolit z více nabízených možností návrhových opatření. Například rozvoj spolupráce s klíčovým strategickým partnerem, developerskou společností, může v budoucnu znamenat vyšší tržby díky zaměření se na životní cyklus zákazníka s nabídkou bydlení.

1.4 Metody a postup řešení

Při řešení diplomové práce budou aplikovány základní metody obsažené v teoretické části diplomové práce. Jedná se o:

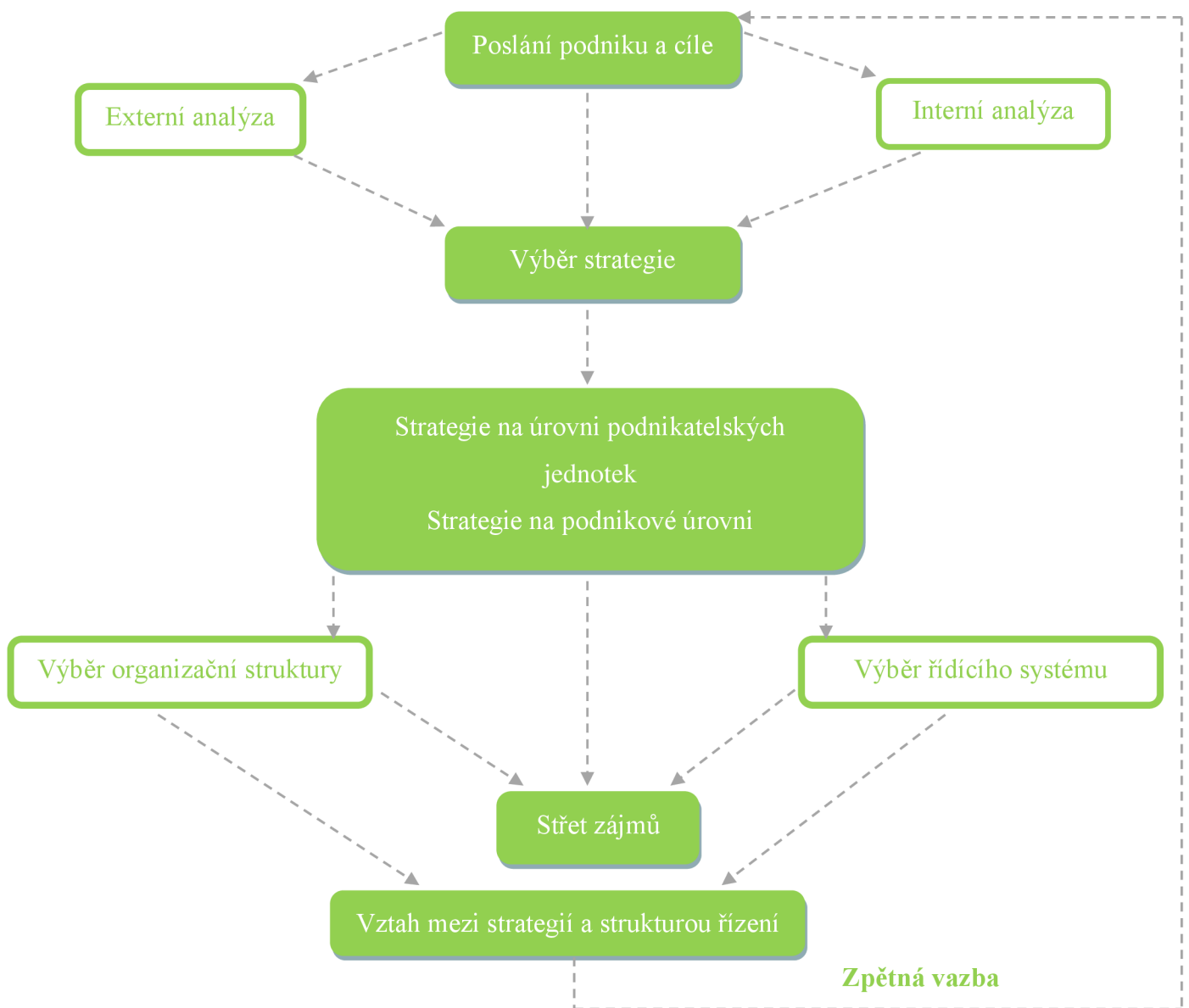
- marketingový mix, čímž zjistím potřeby zákazníků a také důvody vedoucí k pronájmu vybraných nemovitostí společnosti R.C.P.R. Reality. Budu se zabývat stanovením cenové strategie, která se v průběhu let díky konkurenčnímu tlaku neustále snižovala. Zmíním se také o tom, jak je důležité se věnovat propagaci služeb, jako specifické obchodní činnosti, která stále nabývá na důležitosti pro národní ekonomiky států.
- kritická analýza externího prostředí podniku, jako například SLEPT analýza, kde zhodnotím vnější okolí podniku a budu se zabývat zejména faktory, které daný podnik ovlivňují. Jedná se tedy o demografické změny, ekonomické ukazatele a zmíním i nový politický problém – migrační krizi, která může přilákat studenty ze západních zemí Evropy do České republiky. Již jsem zaznamenala zprávy, že studenti zejména z důvodu bezpečí volí právě Českou republiku jako zemi se zatím nízkým počtem migrantů. Závěrem kapitoly zhodnotím nejvíce důležitou

oblast pro daný podnik a pomocí metody MAP uvedu ovlivňující faktor a jeho vývoj.

- další analýzy, tj. analýza trhu nemovitostí a Porterova analýza objasním veškeré aspekty, které podnik ovlivňují z vnějšího okolí. Na závěr kapitoly se budu zabývat shrnutím, které faktory společnost R.C.P.R. Reality nejvíce ohrožují, a na které by se měla zaměřit.
- Analýza interního prostředí podniku pomocí analýzy zákazníků, stakeholders neboli zájmových skupin a interní analýzy „7 S“ se budu věnovat všem sedmi faktorům, které podrobněji objasním.
- SWOT analýza odhalí slabé i silné stránky společnosti a díky tomu se budu snažit strategii vedoucí k rozvoji obchodních aktivit cílit na příležitosti a omezovat případné hrozby plynoucí pro daný podnik. Za pomocí výsledné SWOT matice, zjistím, která strategie je pro společnost R.C.P.R. Reality nejefektivnější a uvedu doporučení, kterých se má podnik držet.

Níže je podrobně popsán postup tvorby a zavedení strategie podniku. Zpracování strategie začíná strategickou analýzou externího a interního prostředí. Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie. Proto, aby implementace nové strategie byla úspěšná, jsou často potřebné změny, ať už v organizační struktuře nebo řídicím systému podniku. Tyto změny mohou vyvolávat různé konflikty, které je potřeba vyřešit. Tímto ovšem práce na strategii nekončí. Po určitých časových intervalech, zpravidla jednoho roku, je důležitá zpětná vazba, kdy se kontroluje, zda došlo k naplnění vytyčených cílů a zkoumá se, jak se změnilo interní a externí prostředí daného podniku. Na základě těchto výsledků se strategie zpřesňuje, popř. je zcela změněna.

Obrázek č. 1: Postup tvorby a zavedení strategie (Zdroj: DEDUCHOVÁ, 1998)



2 TEORETICKÉ VÝCHODISKO

Teoretická část diplomové práce bude sloužit jako základ pro následnou analytickou a návrhovou část práce. V úvodu kapitoly objasním pojmy obchod, obchodní činnost, strategické plánování podnikatelského subjektu a dále se zaměřím na marketing zabývající se obchodním podnikáním. Na základě teoretických znalostí následně zpracuji v praktické části analýzu vybraného podniku a uvedu návrhy na rozvoj jeho podnikatelských aktivit.

2.1 Obchod a jeho funkce

Obchod je specifická ekonomická činnost, jejímž prostřednictvím se uskutečňuje prodej a koupě zboží nebo se poskytují služby za určitou protihodnotu. Do obchodu zařazujeme všechny činnosti spojené s nabídkou a poptávkou uskutečňované mezi prodávajícím a kupujícím, které vedou k realizaci sjednané transakce za předem dohodnutých podmínek.

Rozvoj obchodních činností souvisel se zvyšováním náročnosti jednotlivých partnerů na jejich úrovni. Obecně jsou tyto požadavky funkce obchodu. Podle Pražské (2002) mezi základní funkce obchodu patří:

- Transformační proces výrobního sortimentu na obchodní sortiment.
- Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje.
- Zvládnutí rozlišení mezi časem výroby a časem nákupu zboží, přičemž je důležité zajistit určitý rozsah skladovacích zásob.
- Zabezpečení kvantity, ale i kvality prodáváného zboží.
- Proaktivní ovlivňování výroby z hlediska sortimentu, času, místa a množství a tím ovlivňování poptávky.
- Zajišťování racionálních zásobovacích cest, které má za cíl snížit prodejní cenu.
- Schopnost zajistit včasné úhrady dodavateli a podpora dodavatelských vztahů.

Obchod dále můžeme dělit podle toho, kde je uskutečněn. Buďto hovoříme o celostátním, popř. mezinárodním obchodě nebo tzv. vnitřní obchod probíhá na regionálním trhu. Vzrůstajícím počtem uskutečněných prodejů se stal právě vnitřní obchod významnou ekonomickou kategorií. Mezi hlavní aspekty, které vedly k rozvoji maloobchodních jednotek, jsou neustálý růst příjmu obyvatel a dále pak změna v procesu nákupu a prodeje, kdy se stal více určován odběratelem. (PRAŽSKÁ, 2002).

2.2 Obchod jako činnost

Obchod můžeme chápat v různých pojetích: jako **činnost** nebo jako **instituci**. **Obchod jako činnost** představuje nejširší možné pojetí a zahrnuje nákup a prodej zboží. Kromě toho představuje obchod i činnosti, při nichž se neobchoduje se zbožím, ale také se službami, s informacemi či s energií apod. Může jít o služby související s prodeje zboží nebo o výhradní prodej služeb. **Institucionální pojetí obchodu** představuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatné úpravy. (PRAŽSKÁ, 2002)

2.2.1 Obchodní kategorie

Obchodní kategorií rozumíme určitý druh obchodní činnosti v agregované podobě, charakterizovaný společnými obecně vymežitelnými znaky. Členíme je do dvou základních skupin, a to na prostředníky a zprostředkovatele. **Prostředníci** představují obchodní firmy (činnosti), v plném slova smyslu obchodní, tj. jsou prostředníkem směny mezi prodávajícím a kupujícím z hlediska nabídky zboží, jeho dodávkou, vyúčtováním, z hlediska celkové odpovědnosti. **Zprostředkovatelé** vyhledávají trhy pro nákup či prodej a konkrétní partnery pro svého zákazníka, dojednávají podmínky, které by vyhovovaly oběma subjektům pro jednotlivé obchodní případy, organizují informovanost o zboží a podmínkách prodeje či jeho předvedení. Jde tedy o služby pro obchodní činnosti. Nejobvyklejšími kategoriemi zprostředkovatelů jsou: obchodní zástupce, makléř, komisionář, zasilatel – speditér, dále poté se můžeme setkat se zprostředkovateli na burzách, aukcích a veletrzích. Z důvodu zaměření této diplomové práce se budu blíže věnovat popisu obchodního zprostředkovatele (makléře). Jeho

funkcí je připravovat obchodní transakce tak, aby jednání skončilo kontraktem s třetí osobou uzavíraným přímo příkazcem a bylo výhodné pro obě strany. Sleduje vždy zájmy obou partnerů. Jde tedy o samostatného obchodníka (firmu) jednajícího na cizí účet a cizím jménem. Pokud je ovšem zmocněn plnou mocí, může sám sjednávat obchod se zbožím či cennými papíry apod. Měl by mít vysoké znalosti trhu a subjektů na něm. Z tohoto důvodu zákazníci využívají jeho služeb, jelikož šetří čas, námahu a prostředky příkazce. (PRAŽSKÁ, 2002)

Dnešní úspěšné společnosti mají jedno společné. Propojují obchod s marketingovými aktivitami – výrazná orientace na zákazníka je zde velmi patrná. Lidé si myslí, že pouze velké firmy fungující v rozvinutých ekonomikách používají marketing, avšak to je omyl. Marketing je důležitý pro úspěch každé organizace, velké i malé, domácí i nadnárodní. Je všude kolem nás – v obchodech, časopisech, televizi i na internetu. Přesto ukrývá mnohem více, než by se mohlo zdát. Jedná se totiž o masivní síť lidí a činností soupeřících o naši pozornost, snažících se porozumět našim potřebám a ty plně uspokojit.

2.3 Marketing

Marketing můžeme definovat jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Podstatou marketingu je myšlenka, která vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují. Někdo by mohl vidět marketing jako pouhý prodej zboží, který se snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, již podnik vyrobil a má na skladě. Ale marketing se snaží o to, aby podnik vyráběl a prodával to, co má pro zákazníka hodnotu. Podnikatelský subjekt musí nejprve zjistit přání zákazníka a následně přizpůsobit produkty a další složky marketingového mixu. (KOTLER, 2013)

2.4 Marketingový mix

Souborem taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů, nazýváme marketingový mix. Zahrnuje 4P:

1. **Produkt (Product)** – zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí. Analýza by měla být především zaměřena na to, zda daný produkt odpovídá přáním a představám zákazníka, případně navrhnout opatření ke změně.
2. **Cenu (Price)** – je sumou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt, popř. službu. Poměruje stávající užitek s užitekem, který získáme nákupem produktu.
3. **Distribuce (Place)** – obsahuje veškeré činnosti firmy, které činní produkt dostupný pro cílové zákazníky. Zde je velice důležité vybudovat efektivní distribuční síť.
4. **Komunikace (Promotion)** – tvoří aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit zákazníky, aby si jej koupili. Má zásadní význam při zavádění nového produktu na trh nebo i pro udržování a zlepšování pozice produktu na trhu.

2.4.1 Segmentace trhu

Jedná se o proces rozdělení trhu na odlišné podskupiny spotřebitelů, kteří mají společné potřeby a charakteristiky a dále výběr jednoho nebo několika segmentů, na které se zaměří rozdílný marketingový mix. Strategie segmentace umožňuje firmám vyhnout se přímé konkurenci na trhu diferencováním nabídky nejen na základě ceny, ale také dalších atributů, jako například designu, balení, způsobu distribuce či poskytováním nadstandardních služeb. (SCHIFFMAN, 2004)

Segmentace trhu je prvním krokem třífázové marketingové strategie. Po segmentaci do podskupin musí prodejce vybrat jeden nebo více segmentů, na které se zaměří. Dalším krokem je stanovení marketingového mixu, jenž bude cílit na daný segment a třetím

krokem je vytvoření image výrobku, aby ho spotřebitelé vnímali tak, že uspokojuje jejich potřeby lépe než ten od konkurence. (SCHIFFMAN, 2004)

Segmentaci můžeme podle Schiffmana (2004) dělit na 9 hlavních charakteristik:

1. Geografická – region, velikost města, podnebí, hustota osídlení,
2. Demografická – věk, pohlaví, stav, příjem, vzdělání, zaměstnání,
3. Psychologická – potřeby a motivace, osobnost, vnímání, učení se, postoje
4. Psychografická – způsob života,
5. Společensko-kulturní – náboženství, kultura, společenská třída,
6. Segmentace spojená s užíváním – četnost užívání, stav informovanosti, loajalita ke značce,
7. Segmentace spojená s okolnostmi užívání – čas, cíl, místo, osoba,
8. Přínosová – pohodlí, přijetí ve společnosti, úspory,
9. Hybridní – demograficko-psychografická, geodemografická.

2.4.2 Targeting

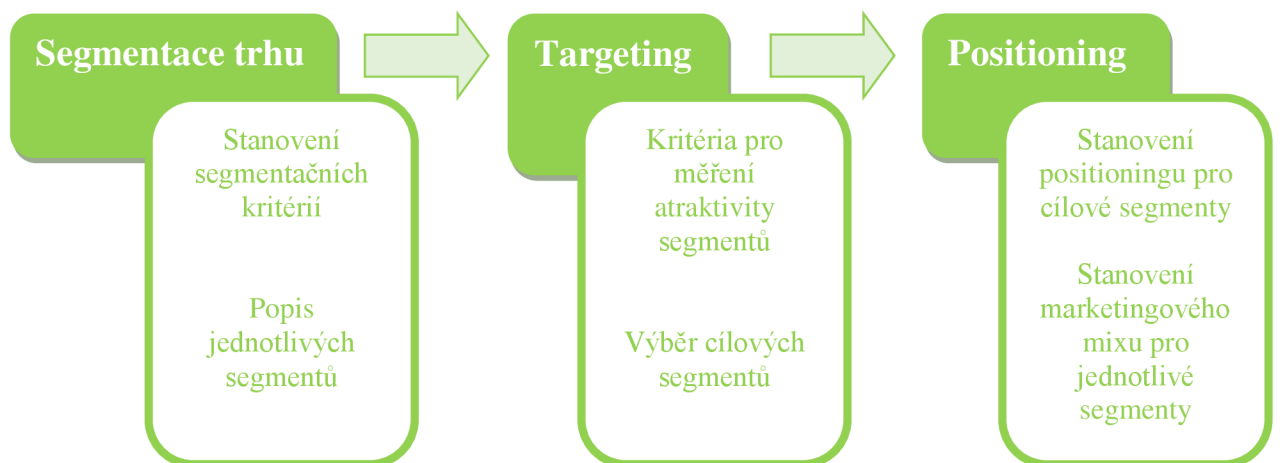
Targeting neboli cílování je proces rozhodování o tom, na který tržní segment by měla společnost aktivně působit. Firmy mají na výběr mezi přijetím strategie nediferencovaného, diferencovaného nebo koncentrovaného targetingu.

- **Nediferencovaná strategie** se snaží zacílit na všechny zákazníky se stejným marketingovým mixem.
- **Diferencovaná strategie** cílí současně na několik tržních segmentů, přičemž na každý z nich jiným marketingovým mixem.
- **Koncentrovaná strategie** vybírá pouze jeden segment a soustředí se na jeho obsluhu. (KUMAR, 2008)

2.4.3 Positioning

Positioning produkt jasně a výrazně umístí v představách cílových zákazníků ve srovnání s produkty konkurenčních společností. Podnik může produkt umístit podle jednoho či více významných odlišujících prvků. Pokud je ovšem positioning založen na příliš mnoha faktorech, může vést ke zmatení nebo nedůvěře zákazníka. Jakmile si společnost zvolí žádanou pozici, musí podniknout opatření, aby tuto pozici sdělila a předala cílovým zákazníkům za pomoci vhodně zvolené marketingové komunikace (KOTLER, 2007)

Obrázek č. 2 – Základní kroky marketingu



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kotler, 2004)

2.5 Marketing služeb

Významný trend posledních let je fenomenální nárůst služeb. Můžeme to spojovat s tím, že lidé mají stále více peněz a volného času. V mnoha rozvinutých zemích došlo ke dramatickému zvýšení významu služeb pro národní ekonomiku i jednotlivé spotřebitele.³ Ve velkých evropských zemích pracuje v sektoru služeb více lidí než ve všech ostatních sektorech dohromady. Služby generují ve veřejném i soukromé sektoru 60-75 % hrubého domácího produktu. Rovněž tvoří čtvrtinu veškerého mezinárodního obchodu. (KOTLER, 2007)

Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může být spojována s fyzickým výrobkem, ale nemusí to tak být. Charakteristikou služeb je její: **nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.** (KOTLER, 2007)

Ještě donedávna firmy poskytující služby využívali marketingu podstatně méně než výrobní podniky. Šlo o malé podniky typu holičství, opraven obuvi apod., které pokládají marketingové techniky za zbytečné nebo příliš nákladné. Ovšem chytré podniky poskytující služby používají marketing k vybudování silných značek se silným positioningem a targetingem. Pro dosažení dobrých výsledků v oblasti služeb je potřeba více než jen tradiční externí marketing s využitím 4P. Důležitou roli zde hraje **interní a interaktivní marketing.**

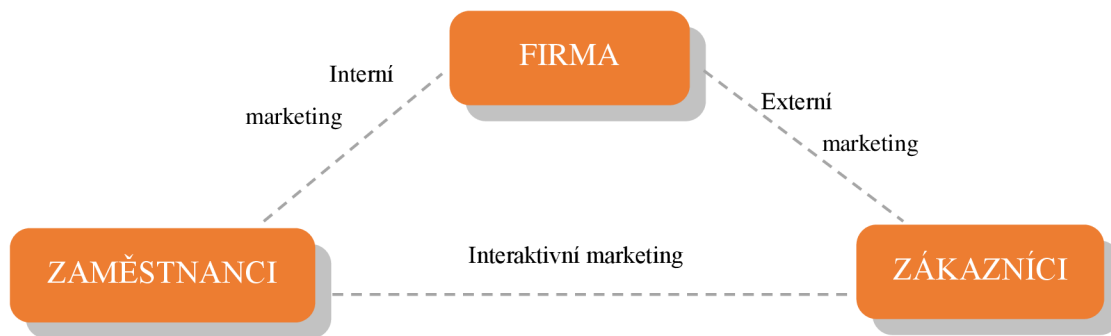
Interní marketing znamená, že firma pro poskytování služeb musí investovat značné prostředky do kvality a výkonu svých zaměstnanců, tj. musí je efektivně školit a motivovat, aby jako tým zajišťovali spokojenost zákazníka. **Externí marketing** představuje vztah mezi firmou a zákazníky, tj. jak na zákazníka působí.

³ BURGESS, D. F. Is trade liberalisation in the service sector in the national interest? *Oxford Economic Papers*. 1995, 47, s. 60-78.

LINGS, I. N. BROOKS, R. F. Implementing and measuring effectiveness of intrnal marketing. *Journal of Marketing Management*. 1998, 14, s. 325-351.

Interaktivní marketing znamená, že vnímaná kvalita služeb závisí do značné míry na kvalitě interakce mezi kupujícím a prodávajícím, tj. kdo služby poskytuje a jakým způsobem. Pro dosažení uspokojivé transakce je důležitá efektivní interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem. (KOTLER, 2002)

Obrázek č. 3 - Tři typy marketingu ve službách



(Zdroj: Kotler, 2002)

Společnosti poskytující služby stojí před těžkými marketingovými úkoly – zvýšení své **konkurenční diference, kvalitu služeb a produktivitu. Diference** je opravdu těžkým úkolem, jelikož ve službách se v praxi těžce implementují. Použití cenové strategie je také v tomto případě nejčastější, avšak tu konkurence bez ostychu co nejdříve napodobí. Pro opravdu efektivní a dlouhodobě udržitelnou diferenciaci musí firma představovat něco exkluzivního, co konkurenti nebudou moci lehce napodobit. Může se jednat o jiný způsob poskytování služeb nebo vybudování image. Úskalím je ovšem nemožnost patentu nové inovativní cesty poskytování služeb, přičemž ji konkurence bude chtít zkopírovat. **Kvalita služeb** je nejdůležitější složkou, jak si udržet a přilákat nové zákazníky. Musíme poskytovat vyšší standardy služeb než naše konkurence. Klíčem je překonat očekávání zákazníka, tj. nabídneme více, než si konečný zákazník dokáže představit. **Produktivita** – rostoucí náklady vyvíjejí značný tlak na zvyšování produktivity služeb, avšak nemělo by se tak činit na úkor snižování kvality. (KOTLER, 2002)

2.6 Strategie

Mnoho autorů ve svých odborných publikacích definuje strategii různě. Pouze jediná správná neexistuje, z tohoto důvodu uvádím dvě definice, které tento pojem vystihují podle mého názoru nejlépe. „*Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle, přičemž cíle jsou chápány jako budoucí žádoucí stavy, kterých má být dosaženo.*“ (KERKOVSKÝ, 2006)

Jako další definici, avšak poněkud složitější, bych ráda uvedla z publikace *The essential guide to managing small business growth*: „*Podnikatelská strategie popisuje, jak organizovat vaše podnikání (rozmisťovat vaše zdroje), jak konkurovat k udržení zákazníků ve vašich cílových trzích (dosahovat vašich cílů), jak čelit konkurentům a ostatním vnějším faktorům, které znamenají pro vaše podnikání hrozby.*“⁴

V praxi dochází velmi často k zaměňování pojmu strategie s posláním či vizí samotné organizace. **Poslání** nám říká, proč vlastně organizace existuje. **Vize**, představuje odpověď na otázku, kam společnost směřuje, čeho chce organizace za určitý časový horizont dosáhnout. Zatímco **strategie** říká, jak bychom měli postupovat, abychom daného cíle dosáhli.

Samotný pojem strategie se do oblasti podnikání přenesl jakožto věda o společnosti v budoucnosti, tj. o vidině firemního chování na trhu v budoucnosti. Při její formulaci jde především o velmi pečlivou analýzu toho, co v současné době společnost dělá a jak reaguje na svoje okolí, co plánuje dělat v budoucnu a jak hodlá působit a reagovat na měnící se okolí. Příkladem může být firma NCR – multinacionální firma na informační techniku orientovanou na obchod a bankovníctví. V 60. letech se jako druhá největší společnost na světě koncentrovala na výrobu automatických pokladen na elektromechanickém základě. Realizovala zhruba 90 % obrátu v této oblasti včetně většinové poptávky světa v této oblasti. Avšak udělala zásadní chybu v manažerském

⁴ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press. 2007. Str 14. ISBN 978-80-251-160-50

rozhodnutí pro další etapu jejího fungování. Přestože věděla o vzniku elektronických automatických pokladen firmy DTS, spoléhala na své vedoucí postavení na trhu a neodhalila správně rychlost technického vývoje. Během 70. Let, díky chybné volbě orientace firmy, klesl obrat z původních 90 % na 10 % světového obratu a firma NCR zažila téměř smrtelný pád. (PRAŽSKÁ, 2002)

Je tedy třeba analyzovat především faktory podnikového okolí. Mezi ně můžeme řadit např. chování konkurence a dodavatelů, potřeba zákazníků. Podstatnou součástí je i vyhodnocení interního prostředí společnosti, jak jsme již uvedli výše. Obecně lze říci, že včasné předvídání tržních příležitostí, řešení problémů strategického charakteru a sledování vývojových trendů, může podstatně ovlivnit podnikatelský úspěch. Pokud jsou tyto faktory náležitě zohledněny managementem společnosti, mohou se stát příležitostmi. Avšak při neadekvátním vyhodnocení, mohou pro společnost představovat hrozbu. (KEŘKOVSKÝ, 2006)

Ekonomové a politici mluví o nové ekonomice, kdy se společnosti musí znovu zamyslet nad svými marketingovými cíli a postupy. Díky rychlým změnám mohou být vítězné strategie včerejška dnes zastaralé. Podle myšlenkového lídra v oblasti managementu Petera Druckera, vítězný recept společnosti v posledním desetiletí bude v příštím desetiletí pravděpodobně její zkázou. Rychlé tempo změn znamená, že schopnost firmy podstoupit změny bude brzy představovat konkurenční výhodu. (KOTLER, 2007)

Strategický management chápeme jako souhrn rozhodnutí na vrcholové manažerské úrovni, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. Můžeme zde zařadit základní manažerské funkce a to plánování, organizování, vedení a kontrolu. Na základě těchto funkcí, pak probíhá vyhodnocování, rozhodování, koordinace a implementace. (GRASSEOVÁ, 2010)

2.6.1 Strategické plánování

Mnoho malých a nově vznikajících firem pracuje bez formálních plánů, domnívají se, že plánování potřebují jen velké korporace a omlouvají to nedostatkem času.

V zavedených společnostech manažeři často tvrdí, že si zatím vedli dobře i bez plánování, takže ho nepovažují za tolik důležité. Argumentují tím, že trh se příliš rychle mění na to, aby plán využili. Spíše se na něj bude prášit, tvrdí.⁵

Neplánovat ovšem znamená plánovat vlastní prohru. Formální plánování přináší výhody všem firmám, ať malým, tak velkým, nováčkům i ostříleným harcovníkům. Podporuje systematické utřídění myšlenek. Nutí podnik, aby lépe propracoval své cíle a zásady, vede k lepší koordinaci úsilí celé společnosti a zajišťuje lépe definované standardy pro kontrolu výkonnosti. Argument o měnícím se prostředí a neúčinnosti samotného plánování, je nesmyslný. Právě naopak, dobré plánování umožní firmě předvídat budoucí vývoj, rychle a pružně reagovat na změny prostředí a lépe se tedy připravit na náhlé změny trendů. Právě plánování by mohlo pomoci společnosti Carrefour⁶, největšímu maloobchodnímu řetězci v Evropě, předejít propadu akcií poté, co se nejprve stavěla přezíravě k možným dopadům internetu na své podnikání a poté přišla s jakousi mlhavou strategií internetového obchodování za miliardu euro.

Obchodní společnosti obvykle připravují tyto druhy plánů:

- **Roční plán** – krátkodobý plán popisující současnou situaci, firemní cíle, strategii pro daný rok, program činnosti, rozpočet a kontrolní mechanismy. Příkladem může být např. ropná společnost BP, která se v tomto plánu bude zabývat udržením rentability v době krize na Středním východě a trvale pomalého růstu evropského trhu.
- **Dlouhodobý plán** – popisuje primární faktory a síly, které budou organizaci ovlivňovat v průběhu několika následujících let. Zahrnuje také dlouhodobé cíle,

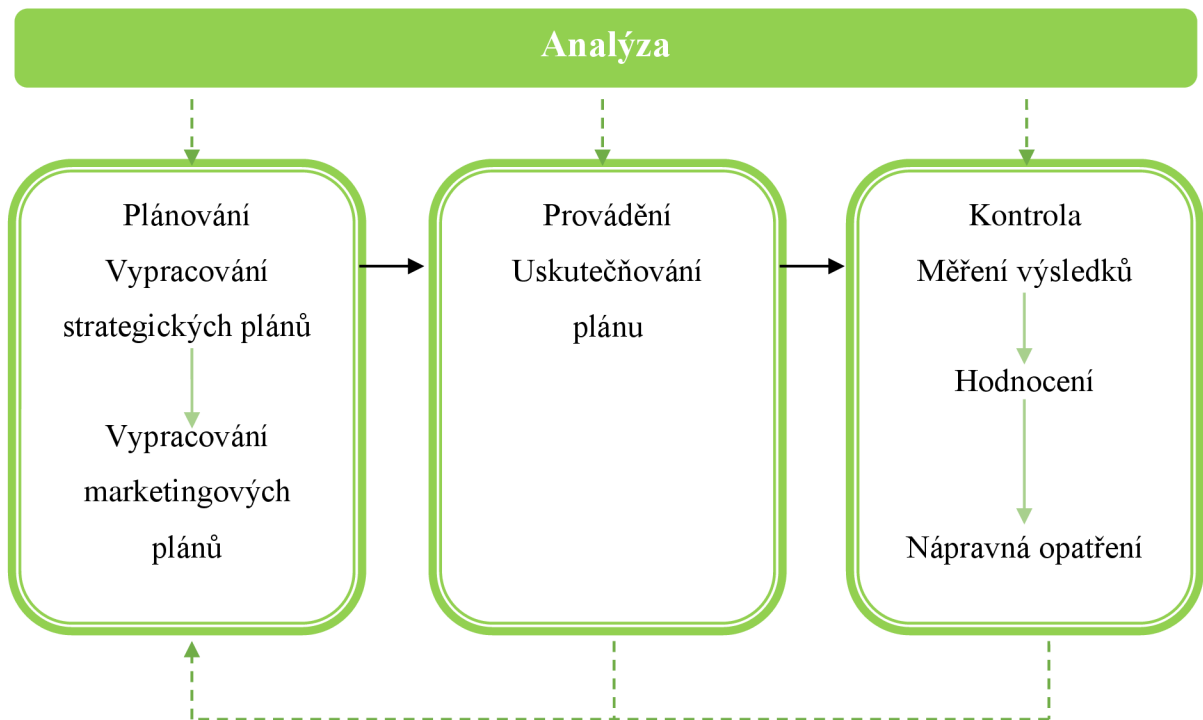
⁵ Malcolm McDonald se zabývá překážkami marketingového plánování ve svém článku Ten barriers to marketing planning. *Journal of marketing Management*, 5, 1 (1989), s. 1-18, Sean Ennis: Marketing planning in the smaller evolving firm: empirical evidence and reflections. *Irish Marketing Review*, 11, 2 (1998), s. 49-61.

⁶ Susanna Voyle: Carrefour fails to satisfy its investors' appetites. *Financial Times* (5. dubna 2000), s. 34

hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné k jejich dosažení. Neustálá aktualizace je samozřejmě nutností. U společnosti BP se bude dlouhodobý plán zabývat budoucími ropnými zdroji a strategiemi pro nově nastupující trhy, jakým je například Čína.

- **Strategický plán** – zabývá se využitím příležitostí v neustále měnícím se prostředí. Jedná se o proces rozvoje a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. Společnost **BP** používá své iniciály jako zkratku motta **Beyond Petroleum** (Víc než nafta), odráží její strategickou vizi budoucnosti, kde je důležitá ochrana životního prostředí, zatímco éra klasických spalovacích motorů už je na ústupu. (KOTLER, 2007)

Obrázek č. 4 – Analýza trhu, plánování, provádění a kontrola (KOTLER, 2007)



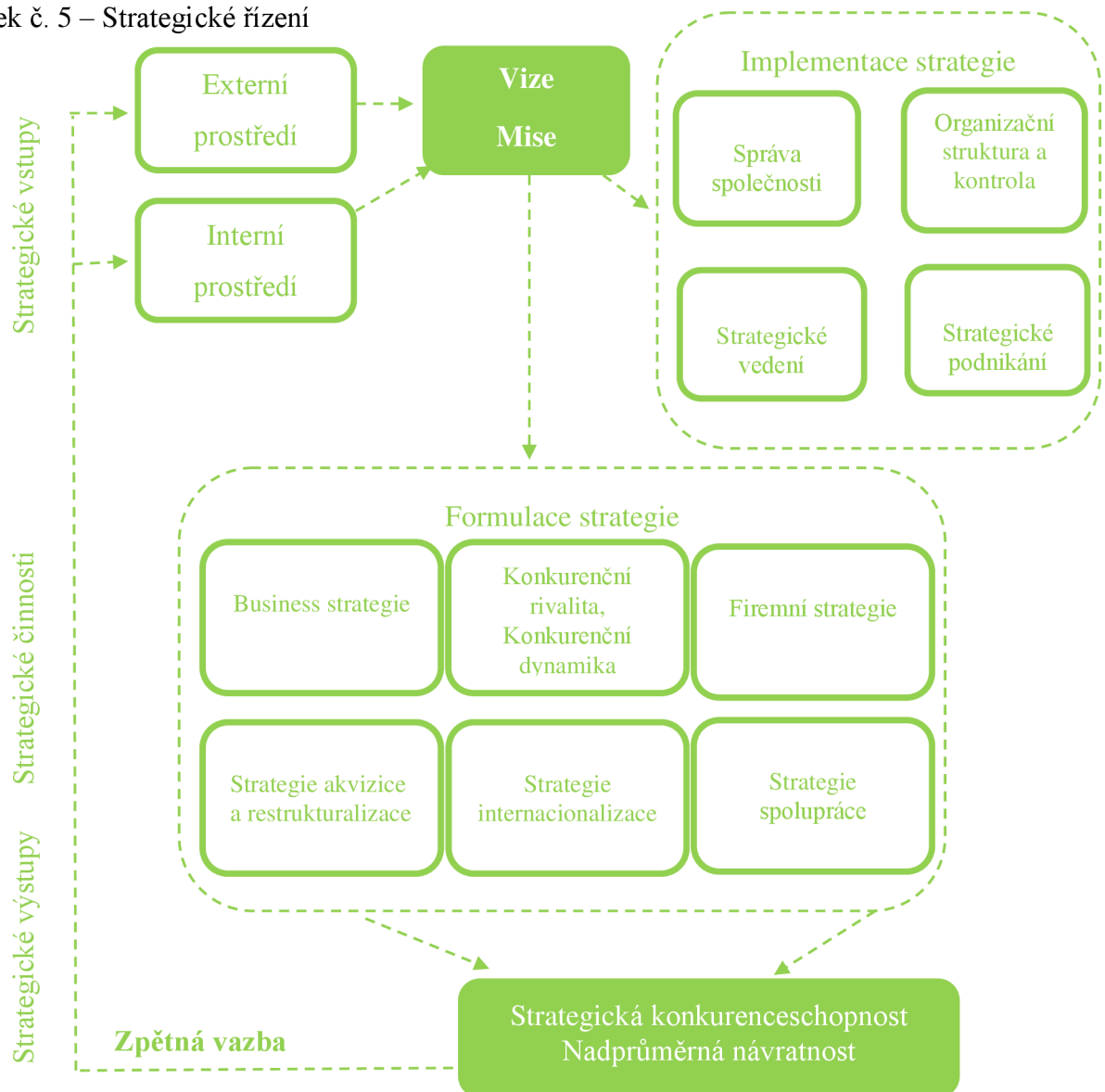
V prvním stádiu plánování je zapotřebí vypracovat **analýzu** stávající situace společnosti. Zahrnuje to zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza zajišťuje informace a další vstupy pro všechny následující fáze. Dále se společnost během strategického **plánování** rozhoduje, co mají dělat jednotlivé podnikatelské jednotky. Rozhoduje o marketingových strategiích, které jí pomohou dosáhnout celkových strategických cílů. Ústředním článkem jsou marketingové plány a plány jednotlivých produktů a značek. **Prováděním** se strategické plány stávají skutečností, akcemi, které vedou k dosažení podnikových cílů. **Kontrola** sestává z měření a vyhodnocování výsledků plánů a aktivit a z nápravných opatření, která mají zajistit dosažení cílů.

V dnešní době je velice důležité mít dobře nastavený a fungující systém strategického řízení. Společnost 21. století musí tyto znaky splňovat, aby mohla úspěšně působit ve svém okolí. Cílení podniku na oblasti, kam bude směřovat svoje úsilí a snahu, zamýšlí se nad svojí budoucností v návaznosti na současné činnosti, nazýváme strategické plánování. (SOUČEK, 2005)

Strategické řízení je podle Zicha přístup, jehož hlavním cílem je zejména rozvoj konkurenceschopnosti podniku, využitím konkurenčních výhod založených na zdrojích a kompetencích firmy. Proces se skládá ze tří, resp. čtyř částí:

- Strategické analýzy,
- Výběru podnikové strategie využitím metody vyvážených ukazatelů,
- Implementací strategie,
- Zpětné vazby – strategického controllingu.

Obrázek č. 5 – Strategické řízení



Zdroj: HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. 6. Vydání. South-Western College Pub, 2004. Str. 544. ISBN 0324275307.

2.7 Strategická analýza

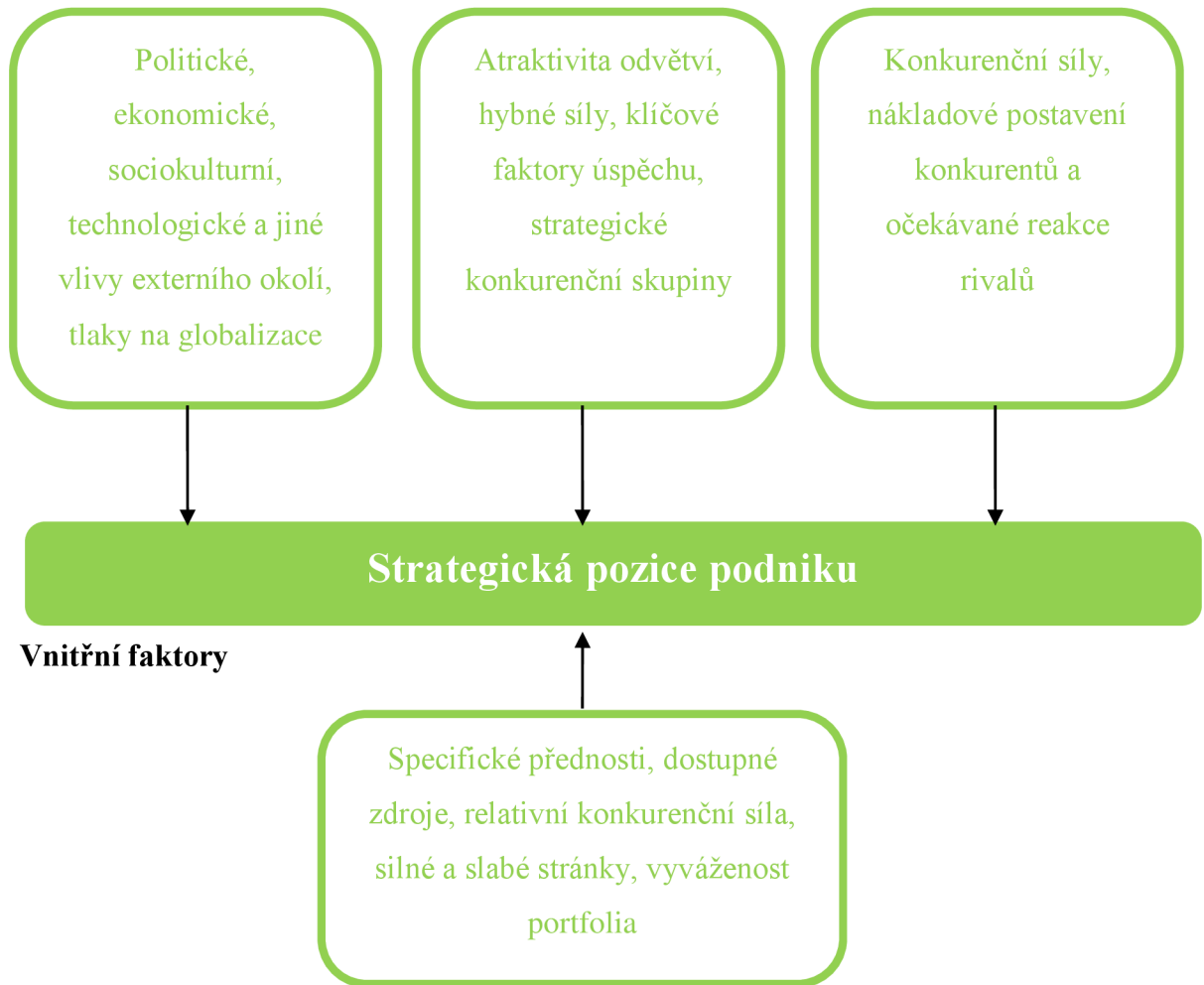
Strategická analýza okolí je proces, během něhož se monitoruje interní i externí okolí firmy a zjištěné skutečnosti se vyhodnocují tak, aby byly v konečné fázi odhaleny příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Hlavní oblastí, na kterou by se měli pracovníci zaměřit je odhalení vývojových trendů, které firmu v budoucnu budou ovlivňovat. Důležité je při zpracování analýzy firemního okolí dodržet následující kroky:

1. **Analýza dosavadní strategie** a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla formulována. Rovněž je nutno zjistit, jak striktně je současná strategie naplňována.
2. **Předpověď vývoje okolí** a identifikace současného stavu. V tomto kroku je nutno především zjistit, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí a zda je možno v budoucnu očekávat významné změny postavení firmy v jejím okolí.
3. **Ohodnocení významu identifikovaných změn** pro další strategický rozvoj firmy a určení nových příležitostí a hrozeb (KERKOVSKÝ, 2006).

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Daná strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti. Musí se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech, v nichž chce uspokojovat poptávku. Proto je nesmírně podstatné pochopení faktorů, které budoucnost ovlivňují. Zvítězí ten, kdo si bude udržovat náskok před změnami probíhajícími u konkurentů. Společnosti tedy musí poptávku, resp. nové trhy aktivně vytvářet a využívat všech nových příležitostí.

Obrázek č. 6: Strategická analýza

Vnější faktory



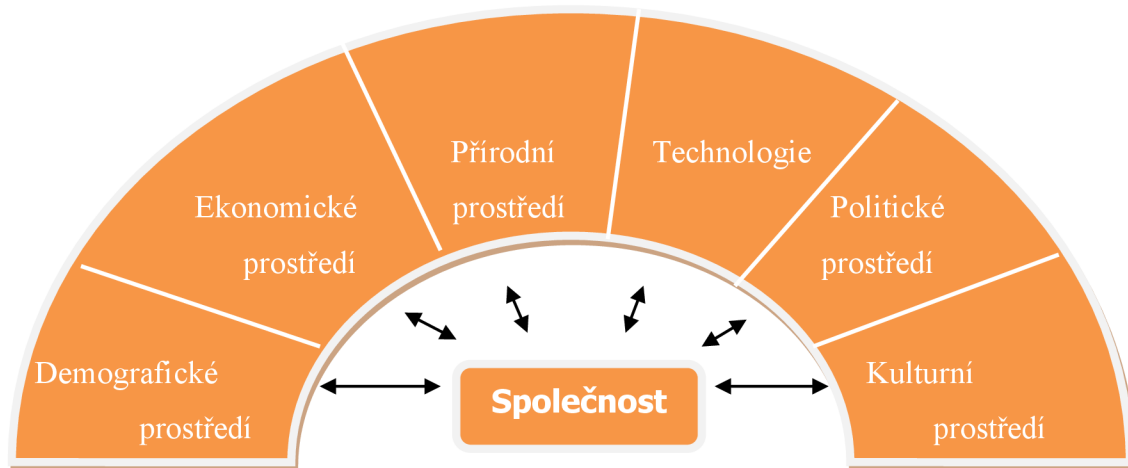
Zdroj: (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Při realizaci strategické analýzy je velmi důležité respektovat faktor času, který má význam zejména v případě vnějších analýz. Ty jsou zaměřeny na odhalení budoucího vývoje a vývojových trendů. Při analýze vývojových trendů by pak strategická analýza měla pokrývat celý časový horizont marketingové strategie, pro kterou se analýzy provádí.

2.8 Analýza externího okolí

Společnost a ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby. Obrázek č. 7 znázorňuje šest nejvlivnějších sil z makroprostředí společnosti.

Obrázek č. 7: Síly ovlivňující makroprostředí firmy



Zdroj: (KOTLER, 2007).

2.8.1 SLEPT analýza

Jedním z přístupů k analýze obecného okolí je SLEPT analýza, kterou tvoří první písmena anglických slov označujících pět oblastí okolí firmy:

- Social – společenské a demografické faktory,
- Legal – právní faktory,
- Economic – ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory (HANZELKOVÁ, 2009).

Společenské a demografické faktory

Růst populace znamená růst lidských potřeb, které je třeba uspokojit, což pro marketingové specialisty představuje možnost poptávky po určitém typu zboží a služeb. V závislosti na kupní síle to může vést i k růstu marketingových příležitostí. Čínská vláda se například pokusila omezit prudký růst populace tím, že každé rodině povolila jen jedno dítě. Výsledkem je, že čínské děti jsou často rozmazlené jako nikdy dříve. Rodiče je zahrnují vším možným, od sladkostí po počítače a výsledkem je tzv. „syndrom šesti kapes“. Až šest dospělých – rodiče a dva páry milujících prarodičů – plní přání jediného dítěte. Tento trend přiměl hračkářské společnosti například dánské Lego Group, Japonskou Bandai Company a americkou společnost Mattel ke vstupu na čínský trh.“⁷

Ačkoli je téměř nemožné předpovídat růst populace v dlouhém období, existují známky, že „lidstvo budoucnosti bude od dnešního odlišné“, jak naznačuje výše zmíněná zpráva. Další výrazné změny nastávají ve věkové struktuře obyvatel. Ten, kdo využije tuto příležitost a uvědomí si, které segmenty obyvatel jsou nejen velké, ale i rentabilní, vyhraje na poli firemního boje. Společnosti by tedy měli své výrobky a služby vytvářet tak, aby každé generaci nabízely něco právě pro ni. Ve většině bohatých zemí dochází ke stárnutí populace. Předpovídá se, že tento trend bude i nadále pokračovat v příštích 50 letech. Stárnoucí složení populace odráží dva vlivy. Za prvé jde o nižší porodnost. Nedostatek narozených dětí spojený s menšími rodinami se objevuje vzhledem k touze lidí zvyšovat svoji vlastní životní úroveň. Za druhé je stárnutí populace způsobeno vyšší průměrnou délkou života.

Demografické posuny mají výrazný dopad na marketingové manažery. Rostoucí počet starších zákazníků a s tím související nedostatek mladých kupujících nemusí nutně znamenat pro firmy a trhy problém, avšak by měli pečlivě sledovat demografické trendy

⁷ HOLLAND, L. Baby boom. *Far Eastern Economic Review*. 1999, str. 61.

SWALLY, D. G. Marketing: CHina's (only) children get the royal treatment. *Wall Street Journal*. 1995, str. B1 a B3.

a pohyby, aby dokázali identifikovat nové příležitosti výrobku a trhu pro svou společnost. Stárnutí populace například znamená, že se zvýší poptávka po zdravotnických produktech, penzijních plánech a službách vytvořených na míru potřebám této skupiny spotřebitelů. Vlády a podniky už tuto vlivnou skupinu nemohou ignorovat a musí se podrobněji zaměřit na služby a politiky, které ovlivňují životy starších lidí. Příkladem může být italský výrobce automobilů Ferrari, jelikož se už nyní zaměřuje na demografické posuny – a na stárnoucí populaci. Nasedněte do Ferrari a zřejmě si ani nevšimnete úprav, provedených s ohledem na „obézni, revmatické penzisty“. Průměrnému zákazníkovi na rozdíl od pilotů F1, Rubense Barrichela a Lewise Hamiltona, kterým je kolem třiceti, je kolem padesáti a budou stále starší. Návrháři vozu reagují zvětšením prostoru a změnou výšky dveří. Tyto změny jsou však provedeny tak, že je není snadné rozpoznat, vždyť kdo by chtěl vlastnit automobil, který připomíná jeho věk. (KOTLER, 2007)

Další důležitou změnou prochází i tradiční představa rodiny – máma, táta a dvě děti. Lidé se berou později a mají méně dětí. Celkový trend směřuje k nižšímu počtu sezdaných párů s dětmi. Dále roste i počet pracujících žen a matek, což vedlo k rozšíření denních školek, zejména z řad soukromých institucí. Zvýšila se i spotřeba polotovarů, oblečení pro pracující ženy a další podnikatelské služby. Zaznamenáváme jednoznačný posun tradičního rozložení rodiny, kdy si ženy kupují šperky ze zájmu a pro radost sami a muži přebírají domácí povinnosti, jako jsou nákupy nebo péče o dítě. Každá skupina má konkrétní potřeby a nákupní zvyky. Lidé ve skupině SSWD (svobodní, odloučení, ovdovělí, rozvedení) požadují menší byty, levnější a menší spotřebiče či potraviny balené v menších porcích. Podle Eurostatu v zemích jako je Švédsko, Německo, Dánsko a Švýcarsko nyní jednočlenné domácnosti tvoří 30 % všech domácností.

Nově velmi rozšířeným tématem jsou migrační tlaky, které vzhledem ke stárnutí populace mohou znamenat přísun cizí práce tam, kde bude nedostatek domácích zájemců, nebo bude potřeba zvýšit populaci aktivních mladých lidí. Politické špičky

zemí EU stále bojují s přijetím válečných migrantů z oblasti Sýrie. Negativní nálady původních obyvatel v kombinaci se stále se zvyšující kriminalitou, nastolují prostředí protiimigračních nálad. Je zřejmé, že jakákoli kontrola migrace je velmi obtížná a zdá se, že bude stále větším politickým problémem.

Politické a právní prostředí

Dokonce i nejliberálnější zastánci volného trhu uznávají, že systém nejlépe funguje s určitou mírou regulace. Správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné šance na trhu zboží a služeb. Proto vlády vytváří veřejnou politiku, která podnikání řídí – stanoví zákony a nařízení, která omezují podnikání pro dobro celé společnosti. Není jednoduché porozumět tomu, jaký vliv má politické prostředí na konkrétní marketingovou aktivitu. Existuje mnoho zákonů, které vznikají na nejrůznějších úrovních: například v EU podléhají podnikatelé Evropské komisi, jednotlivým členským státům a místním legislativám. Kromě toho se legislativa neustále mění – to, co bylo v loňském roce povoleno, může být nyní zakázáno, a co bylo zakázáno, může být nyní povoleno. Na jednotném evropském trhu se předpokládá, že deregulace a probíhající harmonizace nějakou dobu potrvají, což vytváří nestabilitu, která domácí i zahraniční marketingové specialisty mate a ztěžuje jejich práci. V mnoha zemích byla obchodní legislativa schválena z několika důvodů:

- ochrana firem před konkurencí,
- ochrana spotřebitelů před nekalými a bezohlednými obchodními praktikami,
- ochrana zájmů celé společnosti. (KOTLER, 2007)

Dále bych se ráda zmínila o rostoucím významu stakeholders, tj. veřejných zájmových skupin. Své kořeny má tento trend ve Spojených státech, avšak rozšířil se i do západní Evropy a dalších rozvinutých tržních ekonomik. Světové společnosti nemohou ignorovat názory veřejných zájmových skupin, jelikož by si sami podřezaly pod sebou větev. Na světě fungují stovky zájmových skupin, například ochránců přírody nebo

prosazující práva žen, dětí, etnických menšin, seniorů či handicapovaných osob a dalších.

Druhou oblastí s vysokým důrazem zaznamenává etika a společenská odpovědnost. Jelikož psaná pravidla nemohou nikdy pokrýt veškeré možné způsoby zneužití a často je složité zákony prosazovat, je zde místo pro etický kodex, kterým bychom se měli řídit. Společensky odpovědné firmy se nespokojí pouze s daným legislativním rámcem, ale hledají aktivně způsob, jak více chránit své spotřebitele a životní prostředí.

Ekonomické prostředí

Celosvětový prudký rozvoj technologií a komunikace v posledním desetiletí přesunul rovnováhu ekonomické moci ze Západu k stále rychleji se rozvíjejícím ekonomikám asijsko-pacifické oblasti. Pokud je kupní síla omezena, například při recesi, finančně limitovaní spotřebitelé utrácejí své prostředky opatrněji. V Japonsku se tak například rozšířili laciné obchody v době, kdy ekonomika procházela recesí. Stejně tak to vidím i v České republice. Hodnotový marketing se stal heslem mnoha marketingových specialistů, najít tu správnou kombinaci kvality produktu a dobrých služeb za přijatelné ceny je nyní výzvou.

Dalším důležitým prvkem je rozložení důchodu. Spotřebitelé s nejvyšší kupní silou budou nejspíše méně ovlivněni ekonomickým propadem u změny nákupních zvyklostí než skupina s nižšími příjmy. Horní třída ve společnosti se stává cílovým segmentem pro luxusní nákladné zboží. Střední třída je na své výdaje opatrnější, ale i tak si může občas dovolit něco lepšího. Nižší třída se v zásadě drží uspokojení základních potřeb: potravin, oblečení a bydlení. Nejchudší, žijící permanentně ze sociálních dávek má problém zaplatit i ty nejběžnější nákupy.

Spotřební zvyklosti se také mění s ohledem na výši důchodu. Zde jednoznačně platí Engelovy zákony, které před více než stoletím sepsal Ernst Engel. Všiml si, jak lidé mění své nákupy potravin, bydlení, dopravy, zdravotní péče a dalších výrobků a služeb

v závislosti na růstu příjmu rodiny. Společnosti tyto proměnné sledují pomocí ekonomických předpovědí. Pokud jsou předem varovány, mohou změn v ekonomickém prostředí využít.

Technologické prostředí

Technologický faktor je možná nejdramatičtější, jelikož vytváří náš osud. Zázraky jako penicilin, transplantace orgánů a internet nebo hrůzy jako nukleární hlavice, chemické zbraně a poloautomatické pušky nebo produkty, které vnímáme se smíšenými pocity: automobily, televizi a kreditní karty. Náš celkový postoj k technologii závisí na tom, zda se nás více dotýkají její zázraky nebo její chyby. Jednoznačně se toto prostředí rychle vyvíjí a marketingoví specialisté by si měli všimnout následujících technologických trendů:

- Růst technologických změn – například svět herních konzolí, kdy první Sega Dreamcast musely mít všechny děti, dále Sony Playstation 2, o Vánocích roku 2000 udělal boom produkt Dolphin firmy Nintendo a X-Box systému od Microsoftu. Přičemž jedno je jisté – spousta těchto produktů je do příštích Vánoc zastaralá.
- Vysoké rozpočty na výzkum a vývoj – je spousta odvětví, které do svých výzkumů investují několik stovek milionů eur. Například farmaceutické firmy do vývoje nového léku investují až 500 milionů euro. Aby tak vysoké částky firmy mohly vynaložit, spolupracují s jinými firmami. Mohou získat licence na vynálezy jiných společností nebo koupit menší inovativní firmy.
- Důležitost drobných inovací – vysoké náklady a rizika obchodního neúspěchu způsobují, že firmy přistupují ke svým investicím do výzkumu a vývoje velmi opatrně. Většina společností se spokojí s tím, že investuje do okopírování konkurenčních produktů, provede drobná zlepšení vlastností a stylu nebo nabídne jednoduchá rozšíření existujících značek. Například velice oblíbený automobil Octavia značky Škoda ve své druhé generaci dočkal pouze faceliftové verze, než přišla zcela nová v pořadí již třetí verze vozu.

- Rostoucí regulace – čím složitější jsou nové produkty a technologie, tím více chce veřejnost vědět, že jsou bezpečné. Proto vládní orgány sledují a zakazují produkty, které mohou představovat nebezpečí. Tato nařízení vedou k vyšším nákladům na výzkum a k delším obdobím mezi vývojem nových produktů a jejich uvedením na trh. (KOTLER, 2007)

Přírodní prostředí

Zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. Ochrana přírodního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem, který musí společnost i veřejnost řešit. V mnoha městech dosahuje znečištění ovzduší a vody nebezpečných hodnot. Zvyšuje se obava z úbytku ozónové vrstvy a následné globálního oteplování země. Mnoho z nás se také obává, že nás brzy zavalí vlastní odpadky. V přírodním prostředí se projevují čtyři trendy, které bychom si měli uvědomit:

- Nedostatek surovin,
- Rostoucí ceny energií,
- Růst znečištění,
- Vládní intervence do managementu přírodních zdrojů. (KOTLER, 2007)

Kulturní prostředí

Tvoří instituce a další faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání preference a chování společnosti. Lidé vyrůstají v určité společnosti, jež formuje jejich základní postoje a hodnoty. Získávají pohled na svět, který definuje jejich vztahy s okolím. Firmy si musí být vědomy kulturních vlivů a také hodnot společnosti, ve které působí. Důležité je si uvědomit, že kulturní hodnoty jsou velmi stálé. I když existuje určitý posun například vliv hudebních skupin, filmových hvězd či celebrit na vzhled, oblékání a chování mladých lidí.

2.8.2 Analýza trhu nemovitostí

Trh nemovitostí je součástí všeobecného tržního systému, který se odlišuje různými specifiky. Ta jsou dána jedinečností a originalitou každé nemovitosti. Mezi vlastnosti nemovitostí řadíme nepřemístitelnost nemovitostí, jedinečnost nemovitostí, dlouhodobá životnost nemovitostí a provoz nemovitostí. Za nejzásadnější je považována nepřemístitelnost nemovitosti, která se prolíná i v ostatních uvedených vlastnostech.

Trh nemovitostí je považován za trh nedokonalý, díky rozdílnosti jednotlivých nemovitostí. Tento trh, je trhem veřejným, jelikož informace o vlastnictví nemovitostí jsou volně dostupné na katastru nemovitostí. Objekt daného trhu tedy představují nemovitosti neboli vlastnická práva k nim.

Nabídku nemovitostí můžeme dělit na tři části:

- **Trh se stavbami** – přesnější označení pro tento sektor trhu by bylo možné definovat jako „trh se stavbami a jejich částmi“, kde jsou zejména bytové jednotky v bytových domech a jiných stavbách samostatně obchodovatelné.
- **Trh s pozemky** – pozemky spadají mezi kategorii nemovitostí, která je rozdílná oproti stavbám – pozemky nejsou reprodukovatelné, jsou tedy omezeny přírodním zdrojem. Chování trhu s pozemky bývá odlišné od chování ostatních sektorů na trhu s nemovitostmi, ovšem může mít obdobné vývojové tendence, ovlivněné podobnými faktory – poptávka po bytech vyvolá poptávku po výstavbě bytových domů, která v tomto důsledku zvýší poptávku po pozemcích.
- **Trh s nájmy** – do kterého spadá trh s nájmy spojenými s nemovitostmi, jedná se o pronájem pozemků, ploch (reklamních) nebo staveb a prostor (byt, sklad, prodejní plochy) aj. Tento sektor se liší jak na straně nabídky, tak poptávky, považujeme jej tedy za sektor specifický. Nabídková strana trhu s nájmy je ve své podstatě podmnožinou trhu s nemovitostmi, protože si klienti pro svojí

vlastní kupují finální část pozemků a staveb, které dále nenabízejí na trhu k nájmu. Nájmy obecně, ať už se jedná o nájmy z pozemků nebo staveb poptávají i jiné subjekty než jen ty, které hledají nemovitosti ke koupi. Z tohoto důvodu je často chování trhu s nájmy zcela odlišné od chování zbytku trhu.

V této diplomové práci se blíže zaměřuji na specifickou oblast trhu s nemovitostmi, tj. pronájem nemovitostí, resp. bytových jednotek, přičemž podle § 42 odst. 3 vyhl. č. 83/1976 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu, ve znění pozdějších předpisů, nahrazeného novým občanským zákoníkem 89/2012 Sb., je **bytem** soubor místností a prostorů pod společným uzavřením, který svým stavebně technickým, funkčním uspořádáním a vybavením splňuje požadavky na trvalé bydlení.

Existují dva motivy koupě nemovitosti, a to buď pouze k vlastnímu užívání anebo jako investiční instrument, kterému se budu nyní hlouběji věnovat. Subjekty tohoto trhu jsou na straně nabídky **pronajímatel** a na straně poptávky **nájemce**. Předmětem obchodu zde není vlastnické právo, ale pouze právo užívání dané nemovitosti. Pronajímateli tedy daná nemovitost přináší příjmy, resp. výnosy z pronájmu nemovitostí, které hradí nájemce na základě nájemní smlouvy. Nájemné je pak placeno zpravidla periodicky, nejčastěji měsíčně, výjimečně i čtvrtletně, pololetně či ročně. Nájemné je stanovené v peněžních jednotkách buď za celou pronajímanou nemovitost nebo její část, popř. v peněžních jednotkách za m². Koupě nemovitosti pak má zpravidla charakter investice a nemovitost představuje investiční instrument. V porovnání s dalšími formami investic zde hraje důležitou roli menší míra rizika a také dlouhodobost investice, přičemž podle posledních zpráv se zvyšuje zájem českých občanů o investice právě do nemovitostí a dluhopisů.

Tržní možnosti nabytí vlastnického práva u nemovitostí jsou:

- koupě,
- výstavba,
- leasing.

Možnost, jak získat užitek z nemovitosti, představuje rovněž leasing, který v podmínkách České republiky v porovnání s leasingem věcí movitých není příliš rozvinutý. Obecně lze financovat koupi nemovitosti buď ze zdrojů vlastních nebo cizích. Zde je důležité si uvědomit, že v případě použití vlastních zdrojů kupující musí při svém rozhodování zohlednit i náklady obětované příležitosti, jelikož by vlastní prostředky mohl použít jiným způsobem. U cizích zdrojů se může jednat o výše zmíněný leasing, mnohem častěji ale jde o bankovní úvěry poskytované zejména hypotečními bankami. Ve vztahu k poptávce po nemovitostech hraje velkou roli nejen výše úroků a jiných nákladů spojených se získáním úvěru (např. poplatky za zpracování smlouvy či vedení účtu), ale také dostupnost úvěrových zdrojů obecně.

Významnou roli pro trh nemovitostí představují realitní makléři. Ti představují na trhu nemovitostí prostředníka mezi prodávajícím/pronajímatelem a kupujícím/nájemcem. Soustředí se v daném čase na jednom místě poptávku a nabídku nemovitostí, často ji aktivně vyhledávají a svůj zisk vytvářejí pomocí provizí, které jim smluvní strany platí. Kromě této základní zprostředkovatelské úlohy zpravidla využívají svých znalostí a know-how i k jiným činnostem souvisejícím s obchodním případem, např. právní poradenství či oceňování nemovitostí.

Dalším subjektem, jenž vytváří trh nemovitostí, jsou banky. Ty mimo jiné poskytují úvěry určené k financování nemovitostí. V případě hypotečních bank, to jsou v České republice takové banky, kterým udělila Česká národní banka pro tuto činnost licenci, poskytují zpravidla tzv. hypoteční úvěry. Hypoteční úvěr je takový úvěr, jehož splacení včetně příslušenství je zajištěno zástavním právem k nemovitosti. Oproti pohledávkám vzniklým poskytováním hypotečních úvěrů mohou banky emitovat hypoteční zástavní listy, které představují dluhopisy s poměrně malou mírou rizika. Podobnou roli jako banky i když v daleko menší míře hrají na trhu nemovitostí leasingové společnosti.

Důležitou roli na daném trhu s nemovitostmi hraje také stát, který vytváří právní prostředí, na jehož pozadí trh nemovitostí funguje. Role státu spočívá v nastavení

pravidel ochrany vlastnických práv, popř. práv nájemců apod. Stát také ovlivňuje trh nemovitostí prostřednictvím svého daňového systému, kdy nemovitosti vzhledem k relativně malé možnosti daňových úniků představují často oblíbený předmět zdanění. Stát mnohdy ovlivňuje ceny na trhu nemovitostí rovněž přímou regulací. V České republice je například regulována maximální výše nájemného pro určitou skupinu nájemců nemovitostí určených k bydlení.

2.8.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Model je založen na šesti bariérách vstupu a pěti silách, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost firmy v oborovém okolí. Společnost vstupuje do teritoria, podstupuje rizika pěti faktorů a musí překonat šest bariér. Analýza pěti faktorů respektuje všeobecná pravidla:

- **Atraktivita vstupu** do teritoria je tím menší, čím je silnější působení uvedených faktorů. Například možnost dosahování určitého obratu, zvyšování cen atd.
- **Silné konkurenční síly** jsou hrozbou, zhoršují prostředí obchodního podnikání. Například hustá prodejní síť konkurence, velikost jí dosahovaného obratu v daném sortimentu a upoutání poptávky zákazníka.
- **Slabé konkurenční síly** jsou příležitostí pro podnikání, vytvářejí lepší možnost získání trhu pro sebe.
- **Poměr sil v prostředí se v čase mění.** Z tohoto důvodu je nutná analýza silných a slabých stránek každé uvedené síly, abychom mohli využít slabých stránek konkurence a vlastních silných stránek, čímž stanovíme odpovídající strategii.
- **I silné stránky konkurenčních sil** je možné vhodnou strategií využít ve svůj prospěch. (PRAŽSKÁ, 2002)

Hrozba nově vstupujících firem

Každá nově vstupující firma musí překonat šest bariér vstupu na nový trh:

1. **Investiční náročnost** – jednorázová potřeba zdrojů pro zahájení podnikání, čím je investiční náročnost vyšší, tím je vyšší bariéra vstupu do teritoria v oblasti podnikání.
2. **Nevýhoda existujících celkových nákladů v oblasti podnikání na daném teritoriu** – etablované konkurenční obchodní firmy realizují obrat a poskytují služby v již zavedených podmínkách.
3. **Nutnost podnikat ve velkém** – z důvodu nákladové výhody, nižší rabaty při velkém odběru zboží, poměr fixních nákladů k obratu atd. Při malém rozsahu podnikání tuto výhodu ztrácíme.
4. **Loajalitu zákazníků vůči zavedené obchodní značce nebo obchodní firmě** – v případě dosud neznámé firmy či značkového zboží v daném teritoriu musí nově nastupující vynakládat značné množství prostředků do podpory prodeje – reklama v médiích, předvádění, ochutnávky zboží atd.
5. **Přístup k distribučním kanálům** – je další bariérou vstupu. Musíme se rozhodnout, zda budeme stavět vlastní prodejní síť a sklady nebo využijeme pronájmu.
6. **Vládní a legislativní opatření** – proti nově přichozím firmám v daném teritoriu.

Čím vyšší jsou jednotlivé bariéry vstupu, tím horší je proniknutí na trh a tím silnější je konkurenční tlak. (PRAŽSKÁ, 2002)

Analýza vyjednávací síly zákazníků

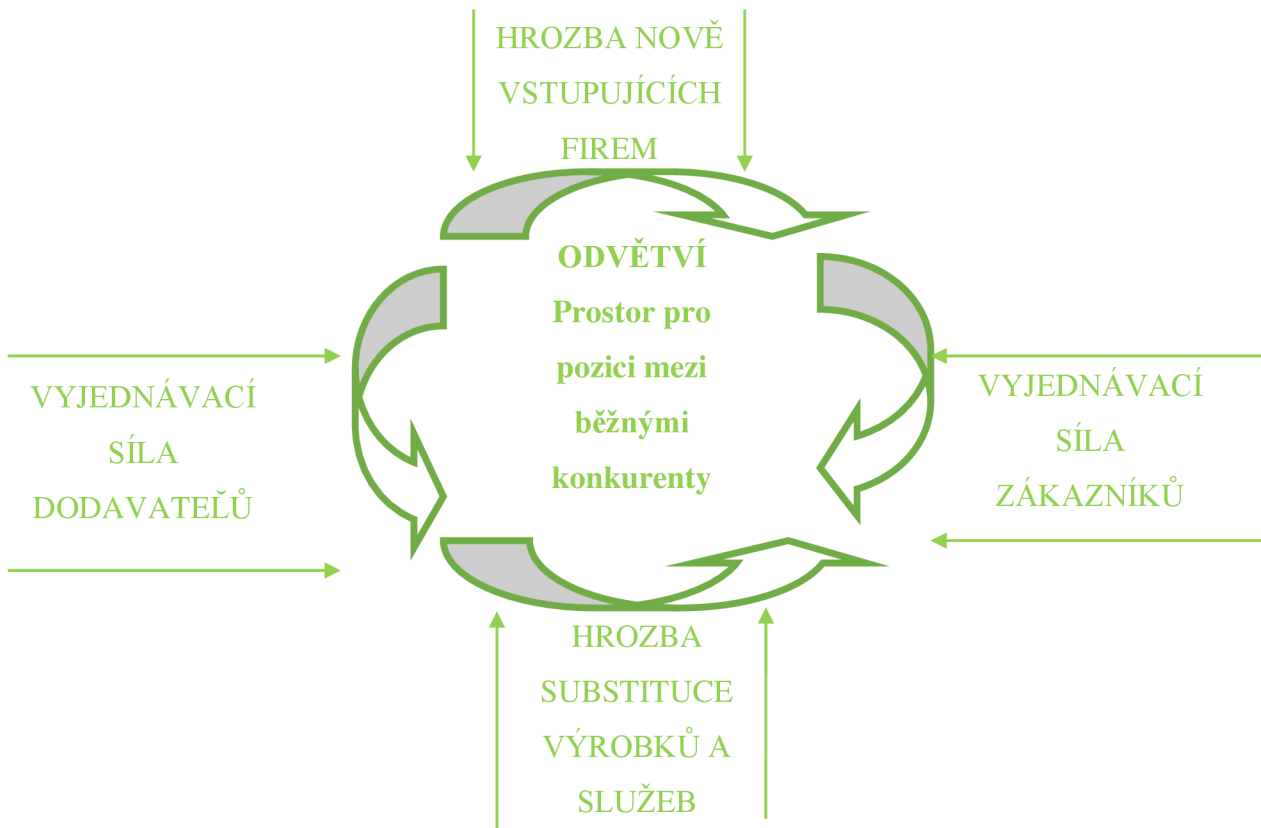
Zahrnuje výzkum faktorů, které určují chování a způsob rozhodování individuálního spotřebitele při nákupu zboží a služby. Jde o tyto prvky:

- segmentace trhu,
- chování zákazníka,
- rozhodování zákazníka při koupi.

Hrozba substituce výrobků a služeb

Hodnotí sílu a slabost námi prodávaných výrobků poskytovaných služeb vůči substitutům. Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo jiné výhodě přitažlivějším, pak budou někteří kupující uvažovat o odvrácení své přízně od stávajícího výrobku či služby.

Obrázek č. 8 – Model pěti sil ovládajících konkurenci v odvětví (PORTER, 1979)



Analýza vyjednávací síly dodavatelů

Pokud je vliv dodavatelů silný, je naše příležitost na trhu malá (hrozí možnost zvyšování cen dodávek zboží, event. zhoršená kvalita dodávaného zboží). V opačném případě můžeme mluvit o příležitosti pro naši firmu.

2.9 Interní prostředí podniku

Informace z hlubšího poznání trhu, na kterém působí naše společnost, pochází právě z interního okolí podniku. K vytvoření strategie společnosti je potřebná i vnitřní analýza podniku. Tato část výrazně přispívá k budování a udržení konkurenční výhody.

2.9.1 Analýza zákazníků

Na začátku je třeba si uvědomit, kdo jsou naši zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Stejně tak je důležité vědět, kdo může být potenciálním zákazníkem a jaké jsou aktuální trendy, které by zákazníci mohly vést ke změnám požadavků a chování. Analýza sektoru zákazníků se skládá z následujících kroků:

1. **Identifikaci kupujících** – rozlišujeme tři třídy zákazníků, z nichž u každé lze identifikovat rozdílné faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Obecně totiž platí, že udržet si stávajícího zákazníka je méně nákladné a ziskovější než získat nového.
2. **Demografické faktory** – jsou spojeny s populací a popsány výše (viz SLEPT analýza demografické faktory).
3. **Geografické faktory** – je důležité brát v úvahu okolnost, kde se naši zákazníci nacházejí a tomu přizpůsobit výrobky, popř. služby. V současnosti, kdy se většina populace odklání od používání veřejné hromadné dopravy a přechází na vlastní dopravu osobními automobily, je stále významnějším aspektem pohodlné a bezplatné parkování u pobočky firmy (KEŘKOVSKÝ, 2006.)

2.9.2 Interní analýza firmy McKinsey „7 S“

Tento model je již několik desítek let starý, ovšem v praxi stále účinný. V 70. letech ho vytvořili pracovníci konzultační firmy McKinsey, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. V modelu je zřejmé, jak imunitní systém organizace a ostatní souvisejí, proměnné je těžké změnit, tudíž je důležité brát v úvahu všechny faktory na jednou. Název „7 S“ uvádí složení daných prvků podle počátečních písmen v angličtině:

1. **Strategie** (Strategy),
2. **Struktura** (Structure),
3. **Systémy** (Systems),
4. **Styl práce vedení** (Style),
5. **Spolupracovníci** (Staff),
6. **Schopnosti** (Skills),
7. **Sdílené hodnoty** (Shared values). (MALLYA, 2007)

Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů (viz obrázek č. 7), aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je o velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou totiž vzájemně provázány, a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Časové hledisko je u každého z nich také jiné pro uplatnění a někdy není možné říci, jak se daná situace v podniku změní. Také z tohoto důvodu se v modelu „7 S“ jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory.

Strategie firmy

Celková strategie firmy vychází z představ majitelů (vize firmy) a z konkrétního poslání firmy. Je charakterizována dlouhodobou orientací k jednomu nebo více cílům s konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat. Jedním ze základních cílů strategického řízení managementu firmy je dosažení konkurenční výhody (obvykle za pomoci efektivnějšího využití vnitřních zdrojů) ve srovnání s ostatními firmami v konkurenčním prostředí s cílem uspokojení trhu a uspokojení očekávání zájmových skupin (stakeholders). (RAIS, 2007)

Organizační struktura

Cílem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Rozlišují se tyto základní typy organizačních struktur:

- **Liniová struktura** – jeden útvar je nadřazen ostatním, přičemž mezi jednotlivými útvary existuje přímá nadřízenost a podřízenost. Pro tuto strukturu je typické rychlé rozhodování a jednoznačně vymezené vztahy.
- **Funkcionální struktura** – odstraňuje nedostatky liniové struktury specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími, kteří rozhodují pouze o otázkách spadajících do jejich kompetencí.
- **Liniově štábní struktura** – spojuje klady obou výše zmíněných struktur. Respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura), potřebu specializace a odbornost řízení (funkcionální struktura). Provádění odborných činností zde zajišťují samostatné útvary, tj. štáby, jejichž úkolem je poskytovat rady a služby potřebné vedoucím jednotlivým útvarům.
- **Divizionální struktura** – je tvořena relativně samostatným divizemi rozdělenými podle druhu výroby či služby, geografického umístění nebo například typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.
- **Maticová struktura** – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Při řešení určitého problému dosahuje řešení nejlepších výsledků v co nejkratším možném čase. (RAIS. 2007)

Informační systémy

Jedná se o všechny informační procedury, které v dané organizaci probíhají. Nejnižší stupeň využití informačních systémů se zaměřuje na dobře definované problémy, kde dochází k masovému zpracování dobře strukturovaných a ostrých dat (ekonomické informační systémy, zásobování atd.). Naopak vyšší stupeň používání představuje rostoucí zpracování individuálních informací (RAIS, 2007)

Styl řízení

Stylem řízení rozumíme postup, jakým vedou manažeři své zaměstnance v podniku. Základní členění se dělí na následující tři styly řízení:

- **Autoritativní styl řízení** – vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které potvrdí nebo doplní jeho informace potřebné pro kvalifikované rozhodnutí.
- **Demokratický styl řízení** – využívá participaci podřízených na řízení firmy. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, deleguje značnou část svých pravomocí, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Vedoucí také informuje podřízené o svých záměrech v budoucnu.
- **Styl „laissez-faire“** – dává pracovníkům značnou volnost. Skupina pracovníků si sama řeší rozdělení a postup práce, vedoucí do jejich činnosti zasahuje pouze minimálně. Komunikace je v tomto řízení převážně horizontální, tedy mezi jednotlivými členy skupiny (RAIS, 2007)

Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování produktivity společnosti, ale zároveň hlavním provozním rizikem, které může vycházet z neznalosti jednotlivých pracovních postupů nebo z podvodného jednání. Řídící pracovníci by proto měli znát motivační zázemí společnosti, preference a sklony svých zaměstnanců nejen pro přímé osobní řídicí působení ale i pro vytváření vhodného firemního prostředí, které napomáhá k osobní zainteresovanosti zaměstnanců. (RAIS, 2007)

Schopnosti

Všichni pracovníci daného podniku by měli disponovat dovednostmi, které představují schopnosti. Ve společnosti by měl být neustále vyvíjen tlak na rozvoj nejen po technické, ale i výrobní kvalifikaci personálu, stejně tak, jako zvýšení ekonomické, právní a infromatické gramotnosti personálu podniku. Jednou ze základních schopností manažera by měla být schopnost se rychle adaptovat. Mezi další vlastnosti úspěšného manažera řadíme:

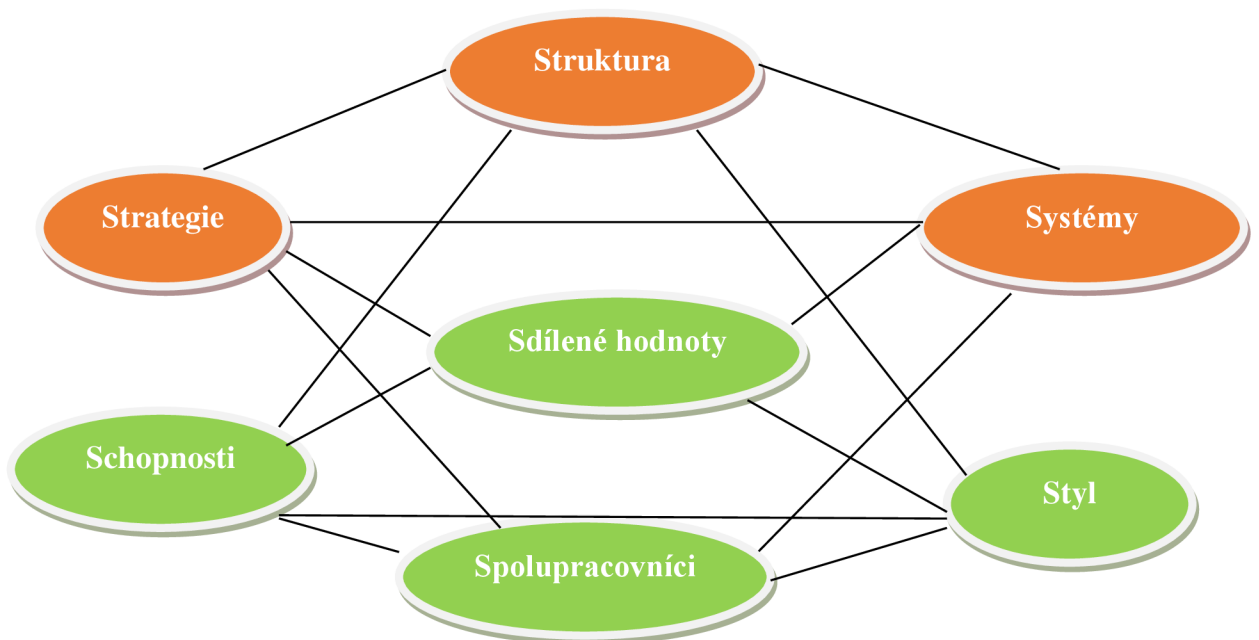
- výkonnost, rozhodovací schopnosti, odborné znalosti z daného oboru podnikání,
- dovednosti vedle vlastních znalostí a povědomí využívat vědomosti a schopnosti druhých,

- schopnost v jednání s lidmi, schopnost vyjít s kolegy i s nadřízenými a schopnost týmové práce,
- sdělovat své myšlenky. (RAIS, 2007)

Sdílené hodnoty

Představují kulturu firmy, který tvoří souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Obecně se tedy jedná o soustavu sdílených hodnot a názorů, což pozitivně vytváří neformální normy chování ve firmě. (RAIS, 2007)

Obrázek č. 9 – Model „7 S“ firmy McKinsey



Zdroj: (MALLYA, 2007).

2.9.3 Analýza očekávání stakeholders

V ekonomické teorii se považují za stakeholders osoby, útvary nebo jakékoliv organizace, které mají přímý i nepřímý vliv na chod podniku. Každá firma má mnoho různých zájmových skupin, mezi něž patří zákazníci, zaměstnanci, management, vlastníci, dodavatelé a veřejný prostor. Tyto subjekty, mají své vlastní cíle, které chtějí naplňovat, čímž ovlivňují chod daného podnikatelského subjektu.

O realizaci daných strategií firem v konečném důsledku rozhodují právě stakeholderi, tudíž zastávají rozhodující pozici pro každou společnost. Pokud bychom tuto významnou skupinu ignorovali, nemusí strategie vést k úspěchu. Při analýze očekávání se uplatňují běžné metody a techniky průzkumu postoje a názorů. Tak jako u každé analýzy musíme myslet na to, že zjištěná fakta by měla být pravdivá a objektivní. Toho lze dosáhnout použitím následujících opatření:

- Informace se získávají z více nezávislých zdrojů,
- Výběr zdrojů by měl být reprezentativní a objektivní,
- Zájem o kvalitu zdrojů informace
- Motivace informátorů o přednes pravdivých informací,
- Informace z průzkumu statisticky vyhodnotit (KEŘKOVSKÝ, 2006)

Obrázek č. 10: Analýza stakeholders



(Zdroj: MANAGEMENT MEDIA, 2013)

2.10 SWOT analýza

Na základě strategického auditu analýza SWOT zjišťuje klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost. (KOTLER, 2007)

Mezi příležitostmi můžeme řadit například demografické změny nebo nové technologie. Jako možné hrozby uvádím konkurenční aktivitu nebo politické změny. V případě, že má firma více hrozeb musí manažer posoudit pravděpodobnost každé z nich a vyčíslit potencionální škody, které mohou způsobit. Poté by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější a nejničivější z nich a předem vypracovat plány, jak se s nimi vypořádat. Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změn v okolním prostředí ve svůj prospěch. Manažer by měl jednotlivé příležitosti vyhodnotit podle potenciální přitažlivosti a pravděpodobnosti, že společnost v daném případě uspěje. Jen zřídka dokáží firmy najít ideální příležitosti, které přesně odpovídají jejich cílům a prostředkům. Využití příležitostí má i svá rizika. Při vyhodnocování musí manažer rozhodnout, zda jsou očekávané výnosy vyšší než riziková složka. V závislosti na silných stránkách společnosti může trend či vývoj představovat hrozbu, stejně jako příležitost. (KOTLER, 2007)

Do SWOT analýzy patří i finanční zdraví podniku. V této diplomové práci se zaměřím na hodnocení tzv. poměrovými ukazateli. Analýza poměrovými ukazateli vychází především ze základních účetních výkazů podniku. Tyto výkazy jsou veřejně dostupné, proto si může finanční analýzu daného podniku zpracovat kdokoliv. Princip poměrových ukazatelů spočívá v poměru jedné nebo několika účetních položek k jiné položce. (RŮČKOVÁ, 2011)

Existují různé skupiny poměrových ukazatelů, a to například členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, které zahrnuje ukazatele kapitálové struktury, tvorby výsledku hospodaření a ukazatele na bázi peněžních toků. Používanějším způsobem je členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření. Jedná se o poměrové ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a ukazatele cash flow. V této práci zmíním jen základní ukazatele, a to ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. (RŮČKOVÁ, 2011)

Ukazatelé rentability

Tyto ukazatelé hodnotí celkovou efektivitu řízení podniku a patří tedy k těm nejzákladnějším a nejdůležitějším ukazatelům finanční analýzy. Čím vyšší je hodnota těchto ukazatelů, tím vyšší je ziskovost podniku. Podnik by měl tedy usilovat o co nejvyšší hodnotu těchto ukazatelů. Ukazatelé rentability jsou také schopny určit poměr vlastního a cizího kapitálu tak, aby financování podniku bylo co nejefektivnější. Výsledkem je zhodnocení vlastního kapitálu a odhalení slabých stránek v hospodaření. (HOBZA, SCHWANRTZHOFFOVÁ, 2015)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = (\text{zisk (ztráta)} / \text{vlastní kapitál}) \times 100$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = (\text{zisk (ztráta)} / \text{celková aktiva}) \times 100$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = (\text{zisk (ztráta)} / \text{tržby}) \times 100$$

$$\text{Rentabilita nákladů (ROC)} = (1 - (\text{zisk (ztráta)} / \text{tržby})) \times 100$$

Ukazatelé likvidity

Patří také mezi jedny z nejdůležitějších ukazatelů. Jejich výsledky poukazují na to, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. To může zajímat zejména bankovní instituce a dodavatele.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Běžnou likviditu označujeme jako likviditu 3. stupně a její hodnota určuje, kolikrát jsou oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky. To znamená, kolikrát oběžná aktiva pokrývají závazky. Jak Růžičková stručně popisuje „*Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.*“ Co se týče krátkodobých závazků, tak do nich zahrnujeme běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Doporučená hodnota je mezi 1,5 – 2,5. (RŮŽKOVÁ, 2011)

Pohotová likvidita je označována jako likvidita 2. stupně a je pro ni typické, že by měl být při jejím výpočtu číselně stejně velký jako jmenovatel. O tom vypovídá i její doporučená hodnota, která se pohybuje kolem hodnoty 1. Pohotová likvidita oproti běžné likviditě nezahrnuje zásoby podniku. Podnik by měl být schopen uhradit své závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Doporučená hodnota je mezi 0,7 – 1,2. (RŮŽKOVÁ, 2011)

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita 1. stupně a jedná se o nejužší vymezení likvidity. Při výpočtu zahrnuje pouze nejlikvidnější prostředky podniku, kterými jsou peníze na pokladně, na běžném účtu, popř. volně obchodovatelné cenné papíry. U okamžité likvidity platí, že pokud není dodržena minimální doporučená hodnota, tak to nemusí vypovídat o tom, že má podnik finanční problém. Firma může mít například nastaveny kontokorenty na bankovních účtech, což z účetních výkazů nelze vyčíst. Doporučená hodnota je od 0,2 – 0,5. (RŮŽKOVÁ, 2011)

U těchto ukazatelů neplatí pravidlo „čím větší, tím lepší“. Vysoké hodnoty likvidity vykazují, že je sice podnik schopný splácet své závazky, ale neumí efektivně hospodařit se svými disponibilními prostředky. Pokud jsou hodnoty likvidity pod doporučenou hodnotou, tak to nasvědčuje tomu, že podnik není schopen splácet své závazky. Vyšší hodnoty jsou tedy atraktivní pro věřitele, ale ne pro vlastníky podniku.

Ukazatelé zadluženosti

V případě ukazatelů zadluženosti se snažíme zjistit úvěrové zatížení podniku, které vychází z poměru vlastních a cizích zdrojů. Lze říci, že by velikost zadlužení měla být v souladu s velikostí rentability. Při analýze zadluženosti je také vhodné zjistit, zda má společnost pořízený nějaký majetek na leasing, jelikož majetek získaný tímto způsobem se neobjevuje v rozvaze, ale pouze ve výkazu zisku a ztrát. (HOBZA, SCHWANRTZHOFFOVÁ, 2015)

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = (\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}) \times 100$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}) \times 100$$

Co se týče celkové zadluženosti podniku, tak ta je ovlivňována celkem čtyřmi faktory, mezi něž patří daně, riziko, druhy aktiv a stupeň finanční volnosti podniku. Pokud podnik efektivně využívá cizí zdroje v podniku, tak může snižovat náklady za použití kapitálu v podniku. Pohyby nákladů v podniku můžeme sledovat pomocí ukazatele WACC, který určuje procentní velikost nákladů. (SCHOLLEOVÁ, 2012)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

V této části práce se zabývám zhodnocením současné situace podniku, kde uvedu základní informace o podniku a jeho podnikovou strategii. Pomocí marketingového mixu popíšu předmět činnosti podniku a budu navazovat zhodnocením podle kritických analýz, které jsou předmětem předchozí části. Stanovím, které faktory podnik ovlivňují z vnější i vnitřní strany včetně shrnutí finančního zdraví podniku. Na tomto základě nastíním své vlastní návrhy na rozvoj obchodních aktivit podniku.

3.1 Představení společnosti R.C.P.R. Reality, s. r. o.

Tabulka č. 1 – Informace o společnosti

OBCHODNÍ FIRMA:	R.C.P.R. - Reality, s.r.o.
SÍDLO:	Brno, Vrázova 1567/13, PSČ 61600
DATUM ZÁPISU DO OR:	24. listopadu 2004
IDENTIFIKAČNÍ ČÍSLO:	269 46 769
PRÁVNÍ FORMA:	Společnost s ručením omezeným
PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s pronájmem
ZÁKLADNÍ KAPITÁL:	2.000.000,- Kč
STATUTÁRNÍ ORGÁN:	Jednatel: Mojmír Boček
SPOLEČNÍK:	FTT - Reality s.r.o.
WEBOVÉ STRÁNKY:	http://www.rcpr-reality.com/

Zdroj: Vlastní zpracování.

Předmětem analýzy této diplomové práce je brněnská společnost **R.C.P.R. – Reality, s.r.o.**, zabývající se pronájmem nemovitostí, které sama vlastní, jedná se o byty, popř. nebytové prostory. Neposkytuje další služby nad rámec pronajímání specifikovaných jednotek. Tímto se tedy liší od ostatních realitních kanceláří. Vznik společnosti se datuje do roku 2004, přičemž má poměrně dlouhou historii na český trh s nemovitostmi

a také se během let změnila její vlastnická struktura. Nyní společnost řídí pouze jeden jednatel. Analyzovaná společnost podle počtu zaměstnanců spadá do kategorie malých podniků, jelikož má pouze dva zaměstnance. Sídlo firmy je ve městě Brně v městské části Žabovřesky, avšak k podpisu nájemních smluv slouží i kanceláře vybudované pro tyto účely ve vlastních nemovitostech, a to v městské části Černovice. Základní kapitál se také navýšil v roce 2014, kdy původně činil částku 200.000,- Kč. Nyní je suma základního kapitálu 2.000.000,- Kč.

Samotný vstup na trh s nemovitostmi nebyl ze začátku příliš obtížný. Společnost se zaměřila na dosud neatraktivní segment trhu – studenty vysokých škol. Díky nedostačujícím ubytovacím kapacitám ze strany škol samotných, tj. převládající poptávce nad nabídkou, se původní dva jednatelé rozhodli, že této příležitosti využijí ve svůj prospěch a nabídku s kvalitními byty za nízkou cenu rozšíří. Mohlo by se zdát, že nízká cena u pronájmu bytových jednotek nebude moci pokrývat náklady spojené s provozem, popř. hypotéční úvěr. Opak byl ale pravdou. Ceny se pohybovaly na úrovni cen stanovených školními zařízeními ve vysokoškolských kolejích, avšak kvalitou byly bytové jednotky jednoznačně na vyšší úrovni. Tím nemyslím pouze vzhled, popřípadě vybavení, ale i počet m² daných bytových jednotek.

Neatraktivita tohoto segmentu pro realitní kanceláře spočívá v tom, že je zde velmi nízká provize za vykonané služby. Ta se v praxi pohybuje okolo 1 až 1,5násobku stanoveného nájmu. U klasických bytů například o velikosti 2+kk, kde se cena nájmu vyšplhá na částku okolo 10.000,- Kč je jasné, že realitní kancelář nepřijde zkrátka. Ale u bytů pro studenty, kde se ubytovávají z velké části jednotlivci a částka za jednoho ubytovaného studenta se pohybuje okolo 2.500,- Kč, je skutečnost jiná. Dané náklady na dopravu, na reklamu a propagaci jsou tak vysoké, že se tomuto segmentu realitní kanceláře s radostí většinou vyhýbají.

I když byla společnost na trhu s nemovitostmi nová, nebylo těžké si zajistit stálé a věrné zákazníky. V minulosti převyšovala poptávka nabídku takovým způsobem, že veškeré ubytovací kapacity škol i této společnosti zdaleka nestačily. Samozřejmě během let se nejenže přidala další konkurence v podobě okopírování myšlenky této firmy, ale počet studentů se snižoval. Tuto hrozbu však lze chápat i jako příležitost objevovat nové segmenty trhu a snažit se odlišit od stávající konkurence.

3.1.1 Strategie podniku

Strategie se z dlouhodobého hlediska musela přizpůsobit demografickým změnám, se kterými se potýkají i školy samotné. Stále se snižující počet studentů, tj. cílové skupiny společnosti zapříčinil, že bylo nutné danou situaci přehodnotit. Nynější strategie je zastaralá, a pokud by ji podnik nezměnil, mělo by to do budoucna fatální následky. Proto udávám návrh strategie společnosti, kterou by se mohla ubírat.

Tabulka č. 2 – Strategie společnosti

Nynější strategie podniku	Dlouhodobě zvyšovat konkurenceschopnost podniku, zvyšující se kvalitou ubytovacích zařízení a nebytových prostor. Zlepšovat marketingové aktivity pro oslovení nových studentů.
Nová strategie podniku	Zaměřit se na nové segmenty trhu s cílem navázat dlouhodobé vztahy s klienty.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vize

Podnik chce být pro své klienty dlouhodobým partnerem, na kterého se mohou opakovaně obracet v případě pronájmu bytových a nebytových prostor.

Poslání

Společnost chce uspokojit požadavky klientů a nabídnout jim nejen kvalitní, ale také levné bydlení v centru města Brna. Ovšem poskytuje i takzvaný faktor X neboli něco

navíc, co zákazník neočekává. Pouze pro své ubytované klienty nabízí využití relaxačních a sportovních služeb zcela zdarma.

Cíle společnosti

Mezi nynější cíle společnosti patří:

- Udržení stávající výše obrátu a solventnosti společnosti,
- Důraz na kvalitu poskytovaného ubytování s možností využití sportovních a relaxačních služeb,

Nově bych zařadila:

- Zaměření se na nové klienty z jiného segmentu trhu a navázání dlouhodobého vztahu s nimi.

3.1.2 Činnost podniku

Mezi hlavní činnosti podniku patří poskytování levného a kvalitního ubytování s možností využití sportovních a relaxačních aktivit zcela zdarma. Ubytovací zařízení jsou v různých lokalitách ve městě Brně s celkovou kapacitou až 300 míst. Jedná se o lokality Brno – Královo Pole, Brno – Bohunice, Brno – Trnitá a Brno – Zábrdovice.

Relaxační centrum vzniklo v jednom z nájemních domů společnosti a svým zákazníkům poskytuje služby v oblasti wellness. Obsahuje finskou saunu, parní kabinu a vířivku. Sportovní aktivity zajišťuje Sport centrum Ivanovice a nabízí vyžití ve squashu, badmintonu a stolním tenise.

3.1.3 Marketingový mix

V následujícím marketingovém mixu uvedu podrobněji čtyři základní komponenty, které vhodně kombinuje tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a byla realizována firemní strategie. Analyzovaná společnost R.C.P.R. Reality klade důraz na dlouhodobé obchodní partnerství se svými zákazníky a snaží se maximálně vyhovět jejich požadavkům. Marketingová politika podniku je nedílnou součástí přispívající k úspěšnosti společnosti na daném trhu.

Produkt

Hlavním produktem společnosti R.C.P.R. Reality je poskytování služeb v podobě pronájmu ubytovacích prostor. Společnost disponuje osmi nájemními domy s celkovou kapacitou okolo 300 míst. Daná služba je poskytována zákazníkovi na dobu určitou, tj. jednoho roku s možností prodloužení na další rok v případě spokojenosti na straně pronajímatele, tak i nájemce.

Cena

Cena za poskytované služby se také v průběhu období fungování společnosti vyvíjela a měnila. Nutno zmínit, že zprvu po mírném snížení celkového zájmu o dané ubytování byla zvolena cenová strategie, tj. kvůli zvýšené konkurenci se stanovila nižší cena poskytovaných služeb. Konkurence tuto cenu stále snižovala a tím si způsobila i existenční problémy. Po uplynutí dalších dvou let bylo společnosti R.C.P.R. Reality zřejmé, že tato cenová strategie je z dlouhodobého hlediska neudržitelná a je nutné postupovat jiným způsobem. Proto nastavení cen nyní odpovídá potřebě pokrytí veškerých nákladů a zahrnutí marže, která slouží i jako uspokojení bankovních úvěrů.

V ceně ubytování je zahrnuto nájemné, veškeré zálohy na poskytované služby (elektrina, topení, voda), přípojka na internet a televizi s rozšířenou nabídkou televizních kanálů. Dále také veškeré služby relaxačního a sportovního centra. Cena za ubytování se liší podle toho, kolik osob v daném bytě je. Veškeré rozdělení uvádím pro celkovou přehlednost v tabulce níže.

Tabulka č. 3 – Cenová nabídka ubytování R.C.P.R. Reality, s. r. o.

Počet osob v bytě	1.	2.	3.	4.	5.
Cena za osobu/měsíc (Kč) v roce 2007	3.500	3.200	2.700	2.500	2.000
Cena za osobu/měsíc (Kč) v roce 2015	3.000	2.500	2.000	1.900	1.650

Zdroj: Vlastní zpracování.

Distribuce/místo

Společnost disponuje osmi nemovitostmi určenými pro pronájem. Jedná se o lokality:

- Brno – Královo Pole
 - Slovinská
 - Košínova
 - Husitská
 - Mojmírovo náměstí
- Brno – Černovice
 - Tržní
- Brno – Bohunice
 - Jihlavská
- Brno – Zábřdovice
 - Cejl
- Brno – Trnitá
 - Plotní.

Veškeré lokality jsou velice dobře dostupné MHD a také jsou v blízkosti většiny školních zařízení v Brně. Z hlediska geografického se podnik stále více zaměřuje na zákazníky ze zahraničí, tj. nejen celé České republiky, ale také Slovenské republiky, Ruska, Ukrajiny a ostatních zemí. Tento trend nastavují sami vysoké školy, které přijímají stále více zahraničních studentů.

Propagace

K oslovování nových klientů patří zejména letáky umístěné na středních i vysokých školách. Další propagace je pomocí internetu a webu www.rcpr-reality.com, dále pomocí webové inzerce www.bazos.cz, www.hyperinzerce.cz, www.bezrealitky.cz.

Tento bod je bohužel ve společnosti R.C.P.R. Reality velice dlouhodobě zanedbáván. Doporučila bych větší zviditelnění zejména na sociálních sítích nebo pomocí bannerů na oblíbených webových portálech pro mladé, například komunikační blogy nebo diskuzní

fóra. Letáková forma propagace se jeví dnes již velmi zastaralá. Je důležité, aby firma byla co nejvíce zviditelněná pro cílový segment trhu.

Dále se může jednat o oslovení pomocí marketingu e-mailovou formou. Podle Janoucha (2010) se e-maily člení následovně:

- **Email s nabídkou** – tyto e-maily jsou nejčastěji spojeny s e-shopy. Jedná se o přímé nabízení produktu formou e-mailu, který má za cíl nákup nabízeného produktu, čehož by mohla společnost využít k oslovení nových zákazníků.
- **Newsletter** – pravidelně posílaný email s informacemi, který nesmí mít ani prodejní ani reklamní charakter. Liší se od právní skupiny e-mailů jak v obsahu, tak i ve formě. Obecně jde o komunikaci se zákazníky a udržení si dlouhodobého kontaktu. Společnost R.C.P.R. Reality by tímto mohla informovat své zákazníky například o tom, kde mohou najít věci na úklid, jaká je obsazenost relaxačního centra, popřípadě volné kapacity ubytování na jiné lokalitě, v případě rozvázání smluvního vztahu s některým studentem.

3.2 Analýza externího prostředí podniku

Na základě zjištěných teoretických poznatků zhodnotím podnik podle vnějších faktorů. K tomuto použiji kritické ukazatele, kterými jsou SLEPT analýza a Porterův model pěti sil. Dále budu analyzovat konkurenční prostředí, zákazníky a stakeholdery. Na závěr této kapitoly shrnu získané výsledky z makroprostředí podniku.

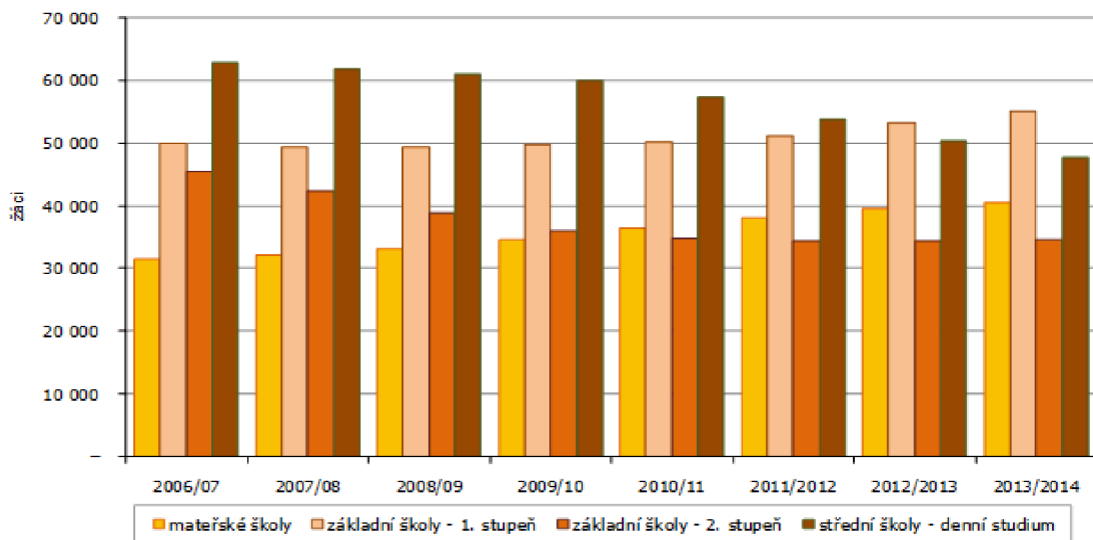
3.2.1 SLEPT analýza

Tato analýza mi umožňuje zhodnotit podnik z hlediska více oblastí. Pro zpracování použiji metodu MAP, která umožní systematicky nahlédnout na SLEPT analýzu. Pro lepší přehlednost uvádím výsledky do tabulky na konci této podkapitoly.

Společenské a demografické faktory

Změny způsobené demografickými faktory, ať už se jedná o velikost populace či její věkovou strukturu mají výrazný vliv na vybraný podnik. Počet studentů v cílové skupině, tedy studentů středních, vyšších odborných i vysokých škol, se meziročně stále snižuje a tento trend se očekává i do dalších let.

Graf č. 1 – Počty žáků ve školách podle typu v Jihomoravském kraji (Zdroj: ČSÚ, 2015)



Časové období (rok)

Podle výše uvedeného grafu je patrný klesající trend počtu žáků na středních školách. Zatímco pozitivní trend je vidět u počtu dětí, které navštěvují mateřské školy, avšak u cílové skupiny by se projevil nejdříve až za 11 let.

Také růst životní úrovně obyvatel vedla k tomu, že studenti již nebyli ochotni sdílet 20 m² se čtyřmi spolubydlícími a společnými sociálními zařízeními pro celé jedno patro, jak tomu bylo dříve. Chtějí kvalitnější ubytování než doposud a nejlépe při zachování cenové hladiny.

Politické a právní prostředí

Legislativní změny týkající se například daňového práva, mají na daný podnik minimální dopad. Subjekt je plátce DPH, tudíž na podnik nemají příliš velký vliv. Legislativní faktor, který podnik ovlivňuje nepřímo je novela zákona č. 265/1992 Sb., Katastrální zákon, umožňující evidenci i práv nájemních. To má poměrně dalekosáhlý význam pro nájemce. Takový zápis jim zajistí sjednané podmínky nájmu i při změně vlastníka nemovitosti, tedy při změně osoby pronajímatele. Tudíž zde dochází k určité právní úpravě, která zde chyběla.

Změny v oblasti nájmu při srovnání starého a nového OZ jsou v širším rozsahu smluvních typů (nájem, pacht atd.), dále se také liší v době nájmu, pokud není stanovena, má se za to, že se jedná o dlouhodobý, tzv. 100-letý nájem. Dále změnou vlastnictví věci nedochází k výpovědi, pokud není smluvně uvedeno jinak. A také je zde výhradně uvedeno užívání věci místo dřívějšího užívání a požívání. V platnost vstoupil také zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který zjednodušuje vznik nových společností a tím usnadňuje vstup nové konkurence na daný trh.

Od 1. ledna 2016 mají také majitelé nemovitostí povinnost předkládat průkazy energetické náročnosti budov (PENB) nejen při prodeji a pronájmu celých domů nebo prodeji jednotek, ale také při pronájmech jednotlivých bytů. Ukazatel energetické náročnosti musí obsahovat také všechny reklamní materiály.

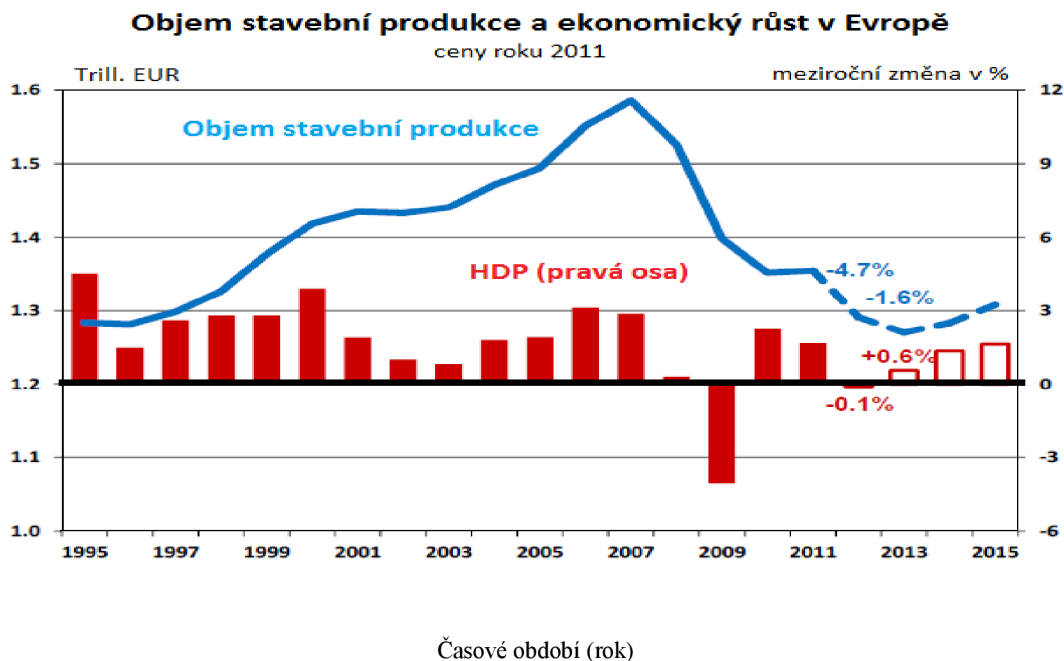
Ekonomické prostředí

V letech 2008-2010 za přispění finanční krize bankovní sektor velice zpřísnil podmínky pro poskytování hypotečních úvěrů, což trh s nemovitostmi zmrazilo. Situace na hypotečním trhu ovlivnila poptávka po trhu bytovém. Již v roce 2010 začal stoupat zájem o menší byty, které jsou cenově dostupnější a nepředstavují pro zájemce o nový byt tak velký hypoteční závazek. Ukázalo se ovšem, že těchto bytů je na trhu nedostatek. K prodeji zbývaly jen velké a drahé byty, o které v důsledku ekonomické situace nebyl zájem. Hlavní developeři působící na českém trhu na danou situaci zareagovali a na podzim téhož roku oznámili, že mění původní plány některých projektů a budou stavět mnohem více malých bytů. V důsledku situace na hypotečním a následně bytovém trhu si začali nejen klienti, ale i developeři mnohem pečlivěji hlídat náklady. Zatímco dříve činila jedna etapa výstavby více jak 200 bytů, nyní se staví kolem 50 či 100 bytů.

Toto období představovalo pro zkoumanou společnost R.C.P.R. Reality určitou jistotu, že konkurentů nebude tolik přibývat, jako tomu bylo doposud. Celý trh se vzpamatovával z „Velké recese“ a byty určené k pronájmu se i díky finančním problémům domácností samotných stahovaly z nabídky. Vysoká nezaměstnanost v kombinaci se zadlužeností domácností udělali své.

Na obrázku níže je zřejmé, jak objem stavební produkce jde ruku v ruce s ekonomickým růstem v Evropě. Průběh vývoje průměrného HDP v Evropě v porovnání s vývojem stavební produkce mezi lety 1995 až 2015 naznačuje, že stavební produkce naprosto věrně kopírovala vývoj HDP. V době krize je ale vidět značné rozkolísání vývoje HDP a vývoje stavební produkce. Stavební produkce na rozdíl od HDP nadále strmě klesala. Ne všude však situace vyústila v krizi. Norsko, Švýcarsko a Německo jsou společnými vítězi nad krizí v eurozóně, jelikož díky své ekonomické stabilitě lákají do svých zemí stále velké množství investorů. Tito zákazníci často investují právě do hmotného majetku, zejména nemovitostí, které přinášejí dobré zhodnocení.

Graf č. 2 – Objem stavební produkce a ekonomický růst v Evropě (Euroconstruct, 2016)

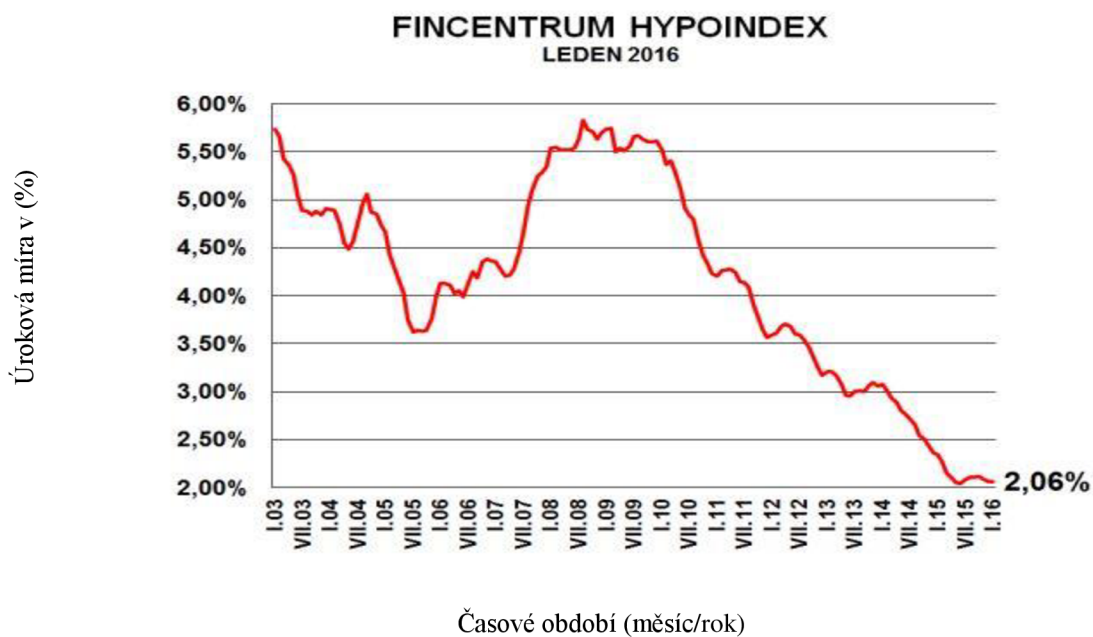


V roce 2015 se trh začal pomalu vzpamatovávat z uplynulých let a nastává dynamický růst. Na trhu práce se ekonomická konjunktura odráží v příznivém vývoji zaměstnanosti, jejíž meziroční růst již čtyři čtvrtletí v řadě přesáhl 1 %. Míra nezaměstnanosti (VŠPS) ve 3. čtvrtletí 2015 poklesla na 4,8 %, což byla v rámci EU druhá nejnižší hodnota po Německu (4,4 %).

Růst kupní síly obyvatelstva a rekordně nízká nezaměstnanost vedl spoustu lidí k zamyšlení, kam investovat své volné finanční prostředky. Investice do nemovitosti se stále jeví jako velice dobře uložené peníze, které získávají na hodnotě. Tímto se také trh zahltit novými byty určenými k pronájmu a celková nabídka převážila dosavadní poptávku.

Nyní dlouhodobě nízká úroková míra při zhodnocování finančních prostředků u bank přispívá k tomu, že se lidé snaží najít nové možnosti využití těchto prostředků. Jedním z nich je i investiční záměr koupě nemovitosti, jelikož jde ruku v ruce se stále nižšími úrokovými sazbami hypotečních úvěrů.

Graf č. 3 – Hypoindex a jeho vývoj (Zdroj: Fincentrum, 2016)



Jak je z grafu patrné, tak vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů je v tomto roce na 2,06 %, což může stále lákat novou konkurenci.

Technologické prostředí

Využití modernějších technologií zejména v oblasti interního IS podniku by pomohla usnadnit práci a efektivněji využívat čas. Inzerce by také mohla probíhat formou sociální komunikace na sociálních sítích a podobných serverech.

Vyhodnocení SLEPT analýzy

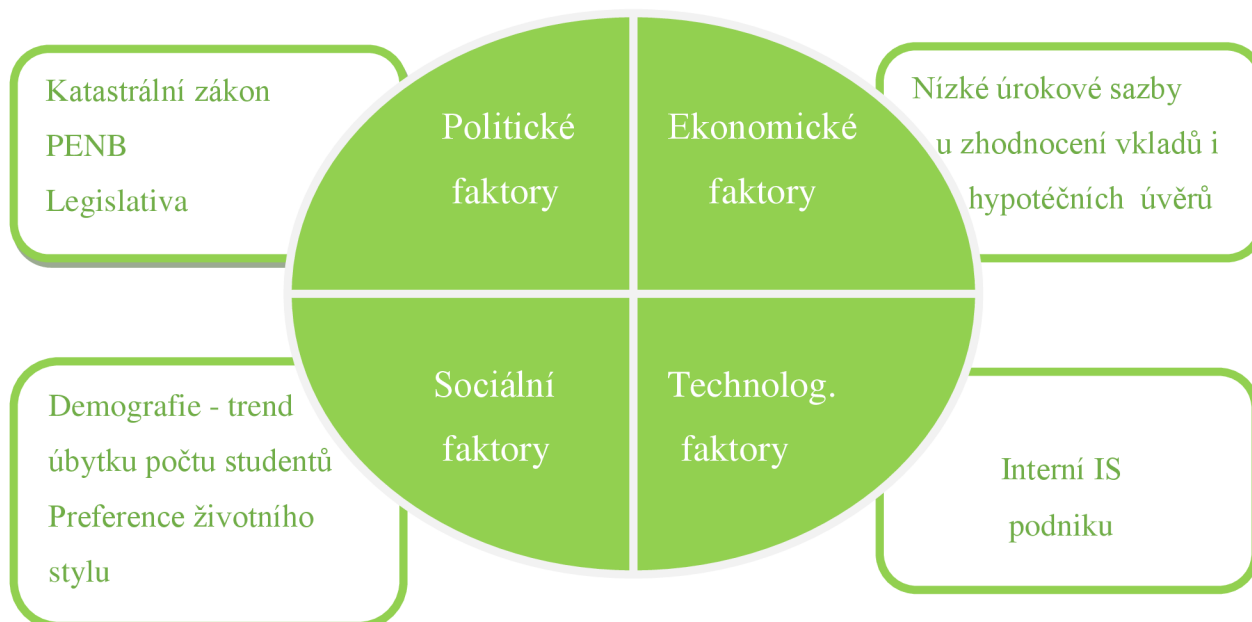
Tabulka č. 4 – SLEPT analýza – hodnocení vlivu jednotlivých faktorů

Faktor	Vliv	Hodnocení (1-5)					Vliv
Sociální	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
Legislativní	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
Ekonomický	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
Politický	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
Technologický	nízký	1	2	3	4	5	vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z provedené analýzy vyplývá, že podnik je nejvíce ovlivňován sociálními faktory, vlivem kterých se snižuje velikost potenciálního trhu. Nejmenší vliv mají na podnikání v tomto oboru faktory politické. I přesto že neustále převažuje nejistota ohledně migrační krize, která ovlivňuje i působení firem.

Obrázek č. 11 – SLEPT analýza firmy R.C.P.R. Reality



Tabulka č. 5 - SLEPT analýza II. Metoda MAP (Zdroj: Vlastní zpracování)

OBLAST	Ovlivňující faktor	Vývoj	Hodnocení
Sociální	Preference životního stylu	Vyšší zájem o kvalitnější ubytování	Příležitost
	Snižující se celkový počet studentů VŠ	Přiliv zahraničních studentů	Hrozba
Legislativní	Průkaz energetické náročnosti budov	Podnik bude muset vyhotovit průkaz na veškeré své lokality	Hrozba
	zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích	Zjednodušení založení společnosti – vyšší konkurence	Hrozba
Ekonomické	Nízké úrokové sazby	Investování do koupě nemovitostí k možnému pronájmu	Hrozba
	Nízké sazby u hypotečních úvěrů	Investování do koupě nemovitostí k možnému pronájmu	Hrozba
Technologické	Interní IS podniku	Zavedení efektivnějšího IS v podniku	Příležitost

3.2.2 Vývoj trhu nemovitostí v letech 2008-2015

Obecně lze vývoj na trhu nemovitostí v období finanční krize nazvat „velkou bublinou cen aktiv“. Pod tímto pojmem se rozumí výrazné odchýlení tržní ceny aktiva od jeho fundamentální hodnoty s možností náhlé a výrazné korekce. Příčinou těchto bublin cen

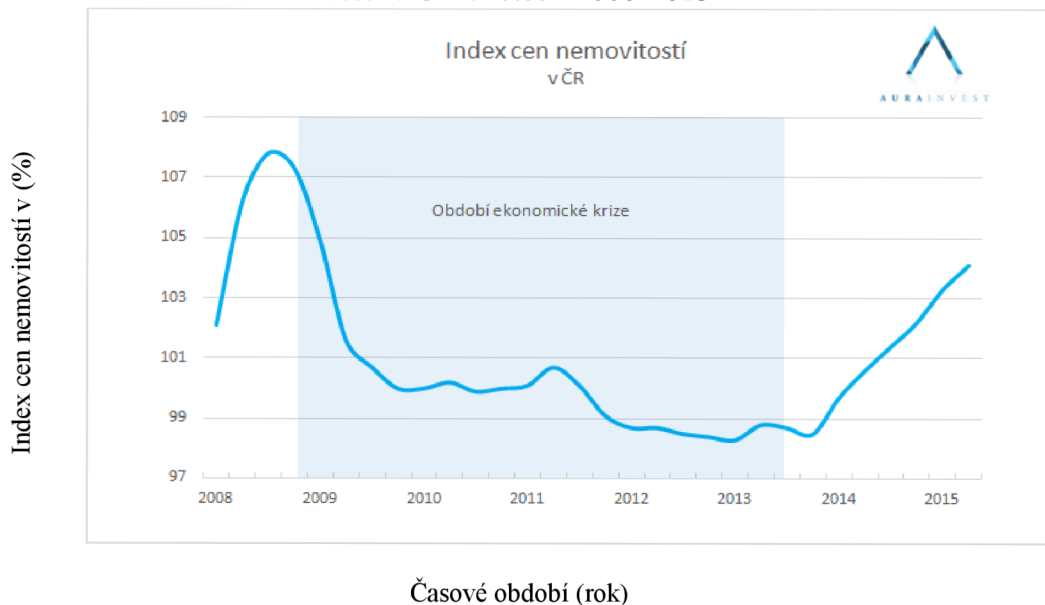
aktiv bývají často faktory psychologické, podmíněné chováním a očekáváním subjektů na daném trhu.

Právě americká realitní bublina a její prasknutí v roce 2006 stála za globální finanční krizí. Asi deseti procentní pokles cen nemovitostí na českém trhu během krizového období byl oproti tomu americkému pouze marginální. Hlavní příčinou, proč český realitní sektor přežil krizi bez větší újmy bylo, že čeští bankéři poskytovali úvěry relativně spolehlivým dlužníkům. V žádném případě se nepouštěli do riskantních úvěrových aktivit – poskytování podprahových hypotečních úvěrů jako američtí kolegové. Danou bublinu ovšem poznáme až ex post, tedy ve chvíli, kdy prodeje převýší nákupy, ceny začínají klesat a bublina praská. Ekonomická teorie ovšem má určité srovnávací ukazatele, které mohou a priori indikovat, že se určitý sektor odtrhl od ekonomických fundamentů a jeho valuace dosahuje nepřiměřené výše. Těmito ukazateli jsou zejména výše ekonomického růstu a výše mezd.

O potenciálním riziku na trzích aktiv se v souvislosti s uvolněnou měnovou politikou mluví velmi často. Otázka je na místě už jen kvůli nastavení úrokových sazeb, které Česká národní banka drží na nulových hodnotách již pátým rokem. V této souvislosti se nejčastěji mluví o českém realitním trhu. Není se ani čemu divit, rezidenční a komerční nemovitosti rostou jako houby po dešti a developeři pro ně často nedokáží najít kupce.

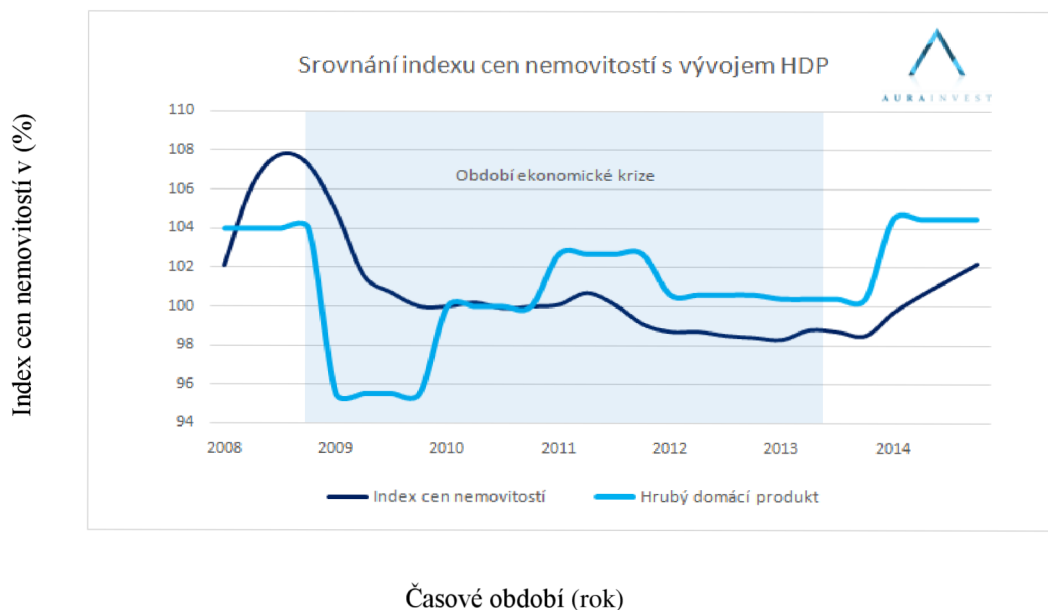
Prapůvod této „realitní expanze“ můžeme hledat již v předkrizovém období, kdy příznivá hospodářská situace ve spojení s pozitivním investičním sentimentem developerských společností vytvořila velké množství projektů, z nichž mnoho zůstávalo poloprázdných. Zvrat nastal v období během krize. Zde proběhlo nejen ochlazení poptávky ze strany kupců, ale i pokles nabídky ze strany developerů. To se promítlo do cenové úrovně sektoru nemovitostí, jak můžete vidět v grafu níže.

Graf č. 4 – Index cen nemovitostí v ČR v letech 2008-2015



Zdroj: Hospodářské noviny [on-line]. ©1996-2016 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.ihned.cz>

Graf č. 5 – Srovnání indexu cen nemovitostí s vývojem HDP⁸

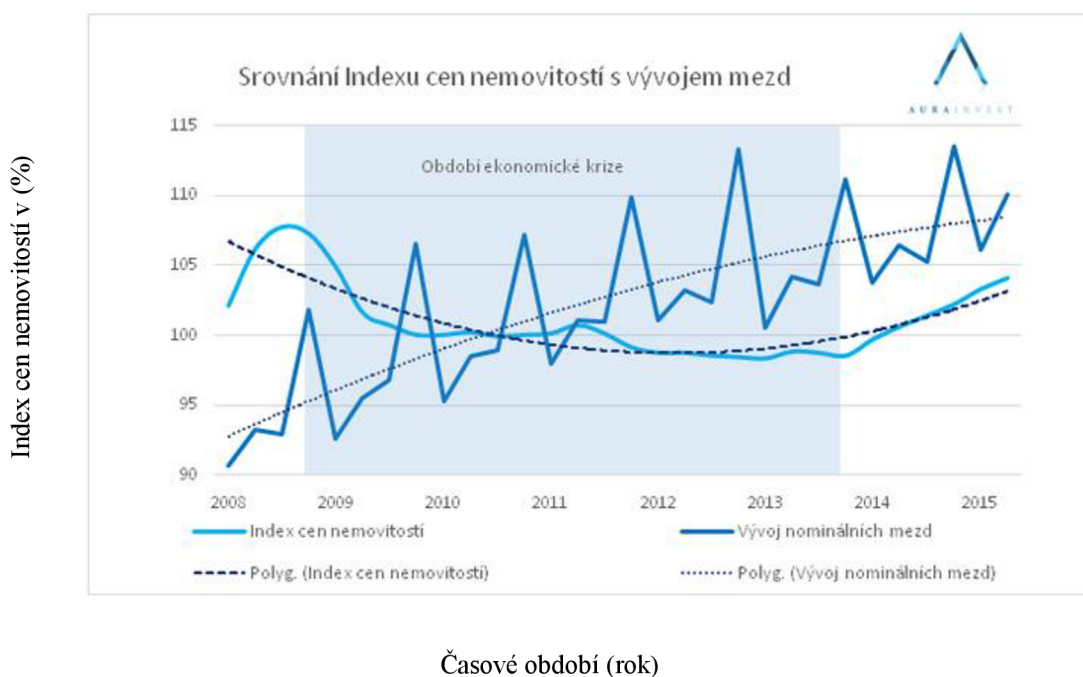


⁸ Zdroj: Hospodářské noviny [on-line]. ©1996-2016 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.ihned.cz>

Již při prvním pohledu vidíme z grafu č. 2, že je zde poměrně zřejmá pozitivní korelace mezi srovnávanými ukazateli. Vývoj HDP i index cen nemovitostí zejména v letech 2010-2011 byl zcela totožný. Z grafu tedy lze usoudit, že od roku 2011 až do roku 2015, v kontextu vývoje hrubého domácího produktu nejsou ceny nemovitostí na neadekvátní cenové úrovni.

Druhou srovnávanou veličinou je vývoj nominálních mezd. Ty jsou taktéž jistým srovnávacím měřítkem, podle kterého bychom mohli vydedukovat to, zda jsou ceny nemovitostí příliš vysoké a mohlo by tedy dojít k prasknutí bubliny aktiv. Z níže uvedeného grafu č. 3 lze vyčíst, že je vývoj nominálních mezd od roku 2011 vyšší než index cen nemovitostí a z časového hlediska se k sobě křivky přibližují.

Graf č. 6 – Srovnání indexu cen nemovitostí s vývojem mezd⁹



⁹ Zdroj: Zdroj: Hospodářské noviny [on-line]. ©1996-2016 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.ihned.cz>

3.2.3 Trh nemovitostí – aktuální výhled

Specifickou oblastí poskytování služeb je trh s nemovitostmi. Trendem realitního trhu v roce 2016 byla pokračující dynamika investičních aktivit. Odborníci předpovídají mírný růst cen a věří v udržení nízkých úrokových sazeb i pro rok 2017. Nejvíce nových projektů přitom přibude v oblasti rezidencí a díky rostoucímu zájmu investorů i u průmyslových nemovitostí. Český trh by díky oživení domácí ekonomiky měl zaznamenat rostoucí zájem investorů. Ten by měl být podpořen i vyšší dostupností jednotlivých typů financování, u hypoték k nárůstu zájmu přispějí pokračující nízké úrokové sazby. U domácích investorů však sehraje významnou roli budoucí vývoj legislativního rámce pro výstavbu hlavně v hlavním městě Praze. Ceny nemovitostí by si v letošním roce měly udržet mírné tempo růstu okolo 4-5 % meziročně.¹⁰

Oživení domácí ekonomiky by se mělo projevit i na trhu práce, kde by mělo dojít k mírnému poklesu nezaměstnanosti a růstu reálných mezd. Úrokové sazby zůstanou i nadále na velmi nízkých úrovních, což se bude promítat ve zvýšené dostupnosti úvěrů na financování nemovitostí. Historicky nízké úrokové sazby společně s aktuálně nízkými splátkami hypotečních úvěrů mohou přilákat ke koupi nemovitostí i ty domácnosti, které by o úvěru za jiných okolností neuvažovaly.¹¹

Česká republika si spolu s Polskem zachovala pozici nejatraktivnějších investičních trhů v regionu střední a východní Evropy a investiční aktivity se tak staly hlavní hybnou silou českého realitního trhu v roce 2014. Tento trend se v dalších letech udržel. V roce 2015 o 20-30 % meziročně vzrostl, pro rok 2017 se očekává snížení růstu, popřípadě mírný pokles. Nejvíce investičních transakcí (38 %) proběhlo v roce 2014 v sektoru průmyslových a skladových prostor následovaném kancelářskými prostory. Zajímavostí na českém investičním trhu je navýšení podílu zahraničních investorů až na 83 %, což

¹⁰ Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí [on-line]. @ 2014 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.artn.cz>

¹¹ Tamtéž.

překonalo i loňský odhad (66 %). V roce 2017 bude tento trend pokračovat a může i mírně růst.¹²

V roce 2017 se očekává konsolidace hlavních hráčů na trhu, která se projeví zejména ve specializaci na best-in-class aktivity. Už v loňském roce byl patrný trend v podobě tlaku poptávky na zvyšování kvality projektů, a to jak na straně investora, tak konečných uživatelů.

Dále se největších změn v příštích dvou letech dočká zejména **rezidenční trh**. Přestože bude pokračovat pozvolný růst cen, vlivem výhodných úrokových sazeb bude poptávka po bytech kulminovat a lze tedy předpokládat bod zlomu. Přetrvávající pozitivní sentiment se projevuje v **oblasti investic**, kde realitní odborníci očekávají úspěšné navázání na investiční aktivity z let 2014 a 2015. Podle dotázaných expertů lze očekávat změny ve skladbě investorů s nárůstem podílu českých subjektů. Na trhu je také velké množství kapitálu připraveného pro český trh, jeho použití je však determinováno omezenou nabídkou kvalitních projektů.

3.2.4 Porterův model pěti sil

Pro rozvoj obchodních aktivit je nezbytné, aby společnost R.C.P.R. Reality důvěrně znala služby, které jsou na trhu nabízeny konkurencí. Znalost konkurenčních služeb je důležitá zejména pro zvolení účinné strategie vedoucí ke zlepšení dosavadních či zavedení zcela nových služeb. Zapotřebí je nejen důsledně a podrobně analyzovat konkurenční služby, ale také vyhodnotit jejich úspěšnost. Je zřejmé, že na zvyšující se požadavky z řad studentů musí nabídka ubytovacích zařízení neustále reagovat a snažit se v závislosti na jejich požadavcích své služby zkvalitňovat a rozšiřovat. Zejména v případě, kdy je klesající trend v počtu studentů středních i vysokých škol.

¹² Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí [on-line]. @ 2014 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.artn.cz>

Analyzovaná společnost je ovlivňována okolním prostředím. V tomto modelu se zaměřím na působení pěti sil – stávající i nová konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty.

Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty

Mezi hlavní konkurenty bych zařadila zejména koleje veškerých vysokých škol, které nabízí ubytování ve městě Brně. V této diplomové práci se zaměřuji pouze na soukromé konkurenty, kterým se budu níže více věnovat. Vzhledem k velikosti města Brna je pro zákazníky důležitá dopravní dostupnost, stejně tak jako celková lokalita a možnost nabízených služeb v okolí. Poptávající během daných let velice změnili své nároky na doprovodné služby. Dnes chtějí mít v okolí nejen obchod s potravinami, popř. restaurační a zábavní podniky, ale vyhledávají i poštovní, bankovní a další doprovodné služby (kadeřnictví, kino apod.).

Jednoznačně největším poskytovatelem ubytovacích zařízení jsou školy samotné. Ať už se jedná o střední, popř. vysoké školy, které pokrývají velkou část daného trhu. Pokud se zaměřím na soukromé společnosti nabízející ubytování má společnost R.C.P.R. Reality konkurenční výhodu v široké škále ubytovacích zařízení a celkovým nabízeným množstvím až 300 volných míst. Zároveň je to ovšem také hrozbou pro společnost, aby každoročně dané kapacity dokázala naplnit.

Soukromá konkurence nabízí pouze nízké ubytovací kapacity, tj. jeden bytový dům, popř. několik bytových jednotek. Je to dáno více faktory. V posledních letech se klesající trend počtu studentů odráží i na tomto trhu a dochází k přeorientování firem na nové segmenty nebo následuje odchod z daného odvětví – prodejem bytů či bytových domů. Analyzovaná společnost začala na tomto trhu jako jedna z prvních, a tudíž má již vybudovanou image mezi studenty. Jiné společnosti nebo nově vznikající v posledních letech tuto výhodu nemají, a tudíž při nízké poptávce z odvětví odchází.

Mezi další konkurenci řadím i ostatní vlastníky bytových domů, kteří se také snaží nabízet ubytování studentům. V posledních letech se ovšem od tohoto segmentu

distancují a hledají spíše aktivní střední třídu obyvatel, právě z důvodu stále se snižujícího počtu studentů. V neposlední řadě konkurenci představují i soukromé osoby, které vlastní bytovou jednotku za účelem pronájmu. Tuto konkurenci je velmi těžké analyzovat. Konkurenční výhodou těchto soukromníků je zpravidla ubytování v soukromí a osobní přístup, nedostatkem však absence doprovodných služeb, a to možnost využití sportovních i relaxačních aktivit, které daná společnost nabízí za cenu nájmu.

Nejvíce soukromých konkurentů nabízí ubytování v lokalitě Brno – Královo Pole, o kterou je vždy největší zájem. Je to dáno rozložením vysokých škol v Brně, jelikož nejvíce z nich je situováno právě tady. Všimla jsem si, že je tato část žádána u všech studentů, kteří ani město Brno jako takové neznají, tudíž zde dochází k předem uměle vytvořené iluzi, že pouze tato část je nejvhodnější pro bydlení. Samozřejmě, že není náhodou, že je tato část také nejvíce ceněna u bankovních odhadů cen nemovitostí. Je zde široká nabídka služeb, dále skvělá dostupnost autem i MHD, oblast se vyznačuje i množstvím zeleně a v neposlední řadě je kousek od středu samotného města Brna. Na straně druhé dochází k tomu, že se daná část stále více zastavuje, dochází zde ke snižování zeleně, zvyšování prašnosti a hlučnosti v okolí nově vznikajících staveb. Všechny tyto faktory mohou celkově do budoucna snižovat zájem o tuto lokalitu jako vhodnou pro bydlení. To je ovšem velice individuální záležitostí a je na každém, aby si zvolil tu, která mu nejvíce vyhovuje.

V možnosti zvolit si až z osmi druhů nabízených lokalit má také společnost R.C.P.R. Reality konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Každý potenciální zákazník chce bydlet co nejbližší studované školy, ale zároveň vyhledává dostupnost dalších služeb. Možností volby může daná společnost pokrýt velkou část trhu, jelikož cílí na širokou oblast zákazníků. Ti se také liší podle daných lokalit. Ten, který preferuje nízkou cenovou hladinu, zvolí jinou lokalitu než ten, který chce vysoký standard bydlení v kombinaci s blízko dostupnými službami, za který si raději připlatí.

Nastavení cenové hladiny je velice důležitou součástí poskytovaných služeb. Důležité je tedy sledovat konkurenční ceny a neustále je podrobovat srovnání s cenami daného podniku. Soukromé společnosti nabízející ubytování pro studenty se snaží odlišit i cenou samotnou, jelikož tento segment je vysoce citlivý, co se cen týče. Na druhou stranu jsou zde i takový konkurenti, kteří si zachovávají vysoký standard nabízených služeb v kombinaci vyšších cen, než jsou obvyklé na tomto trhu. Bohužel se ukazuje, že tato strategie není vhodná pro vysoký počet zákazníků. Své místo na trhu si ale daná konkurenční společnost našla a cílí zejména na studenty, kteří si mohou dovolit vyšší cenu ubytování. Jedná se ale opravdu o nízké procento celkového trhu. Většina zákazníků vyhledává nejen nízkou cenu, ale také kvalitu nabízených služeb.

Tabulka č. 6 – Vztah konkurentů z hlediska výhod/nevýhod na daný podnik

Konkurent	Konkurenční výhoda	Konkurenční nevýhoda
Studia Cejl, s. r. o.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Více doprovodných služeb (kolárna, vinný sklípek, klub) a to vše pod jednou střechou 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyšší cena ▪ Omezená kapacita ▪ Pouze jedna lokalita ▪ Nepříliš oblíbená lokalita
Student-living Holding, s.r.o.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernější vybavení ▪ Byty s možností zahrady 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyšší cena ▪ Žádné doprovodné služby
Ubytování pro studenty v Brně	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prostornější ubytování 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omezená kapacita ▪ Pouze dvě lokality ▪ Žádné doprovodné služby

Zdroj: Vlastní návrh.

Hrozba vstupu nové konkurence na trh

V tomto odvětví je běžné, že daná nabídka nových bytů k pronájmu se neustále zvyšuje. Vývoj trhu má tedy mírně vzrůstající tendenci z toho důvodu, že finanční instituce již dlouhodobě nabízí nízkou úrokovou míru pro vklady a nákup nemovitosti představuje jednu z možností, jak výhodně investovat volné finanční prostředky. Zároveň hypoteční trh zaznamenává opravdový boom díky své historicky nízké procentní sazbě. V tomto odvětví se také zvyšuje konkurence zejména proto, že není zapotřebí kvalifikovaných pracovníků a celková ziskovost je poměrně vysoká. Z tohoto hlediska je velmi atraktivní pro podnikání.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele se u daného podniku řadí sportovní centrum Ivanovice, jelikož poskytuje sportovní služby studentům. Aby byli studenti spokojeni, musí se neustále nabízené služby zkvalitňovat a také rozšiřovat. Dříve bylo možné využít pouze sálové sporty, tj. squash, badminton a stolní tenis. Dnes již sportovní centrum nabízí i sálové lekce, o které se velice zvýšil zájem v posledních letech. Nabízí cvičení s balanční pomůckou bosu, kruhový trénink, pilates a řadu dalších aktivit.¹³

Vyjednávací síla zákazníků

Jelikož daný segment trhu zaznamenává klesající trend, je opravdu velmi důležité poskytovat kvalitní služby včetně těch doprovodných. Zákazník musí mít pocit, že dostal více, než očekával. Zároveň nesmí být cenová hladina příliš vysoká. Konkurenční výhodou společnosti R.C.P.R. Reality shledávám jednoznačně v možnosti využití jak sportovních, tak relaxačních aktivit, které jsou zahrnuty v ceně nájmu. Díky umístění bytových domů do nejatraktivnějších lokalit města Brna (zejména Brno – Královo Pole), je stále vysoký zájem ze strany zákazníků o dané bydlení.

¹³ Sportcentrum Ivanovice [on-line]. @ 2014 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.sportcentrum-ivanovice.cz>

Společnost R.C.P.R. Reality nabízí doprovodné služby formou možnosti využití sportovních a relaxačních služeb pro své zákazníky. Žádný jiný konkurenční podnik ze strany soukromých firem tyto doprovodné služby v nabídce nemá. Otázkou zůstává, proč tak nečiní. Důvodů je opět mnoho. Buďto nemají kapacity nebo volné zdroje pro vybudování vlastního relaxačního centra, popř. nemají snahu zapojit partnery ve formě sportovních center za účelem zkvalitnění poskytovaných služeb. Na konkurenci v této oblasti je možné vidět, že každý dělá pouze minimum toho, co by dělat mohl. Tímto se bohužel řídí nejen firmy v daném odvětví, ale je to specifikum pro většinu firem z českého trhu.

Hrozba vzniku substitutů

Riziko, že by služba ubytování pro studenty byla nahrazena jinou firmou je značně vysoká, a proto se neustále všechny podniky s nabízenou službou snaží odlišit od konkurence. Často se tak děje cenovou strategií, která ovšem není dlouhodobě udržitelná. Pokud některý podnik přijde s něčím novým a je na trhu úspěšný, je ihned tento nápad zkopírován. Vytvořit tedy zcela odlišný produkt ve smyslu specifické nabídky poskytovaných služeb je velmi obtížné. Ovšem odměnou pro inovátorského lídra v tomto oboru je jednoznačně zvýšený zájem o jeho služby, popř. dobrá image společnosti, která se snaží stále zdokonalovat.

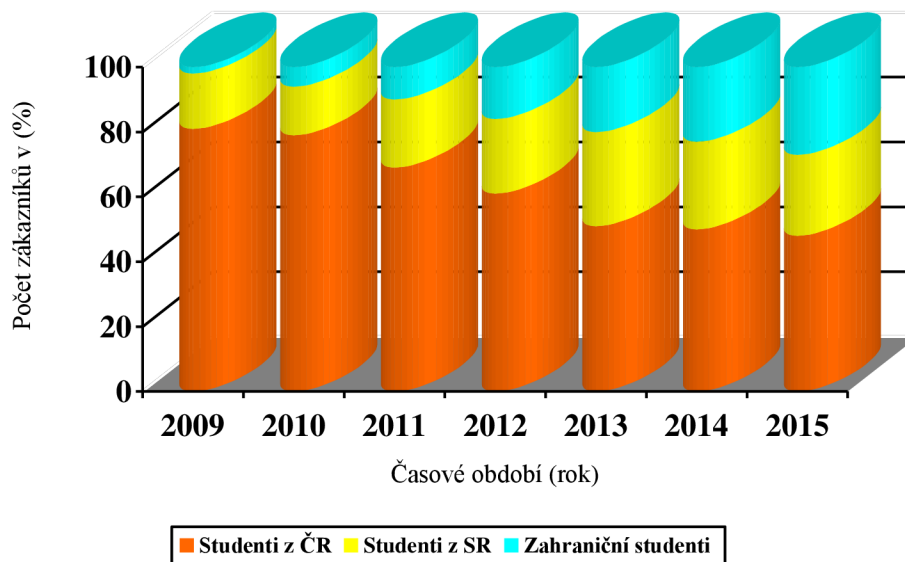
3.3 Analýza interního prostředí podniku

Na začátku kapitoly o interním prostředí společnosti R.C.P.R. Reality se podrobněji zaměřím na zákazníky společnosti, dále použiji interní analýzu známou pod zkratkou „7 S“ firmy Mc’Kinsey a také uvedu analýzu zájmových skupin podniku, tj. stakeholders.

3.3.1 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků společnosti R.C.P.R. Reality zahrnuje výzkum segmentace daného trhu. Pro každou společnost je důležité znát svoje zákazníky, jejich strukturu a potřeby. Zákazníky dané společnosti tvoří studenti vysokých škol.

Graf č. 7 – Struktura zákazníků společnosti R.C.P.R. Reality v letech 2009-2015



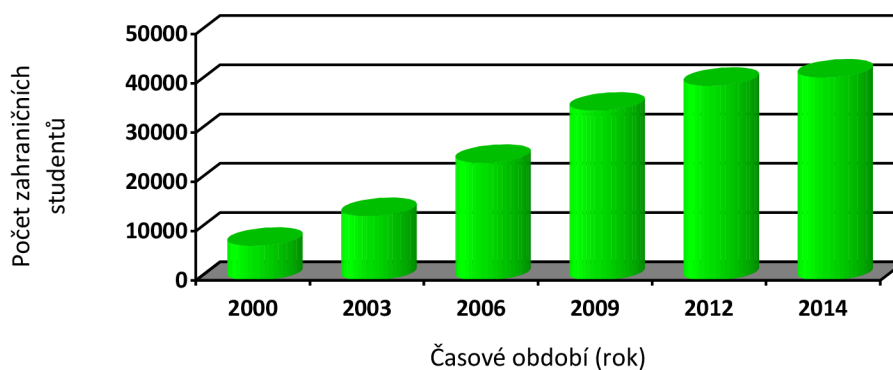
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu jasně vyplývá, že se počet studentů v jednotlivých letech měnil podle jejich geografické příslušnosti. Změna v ubytovaných studentech z České republiky z roku 2009 a 81 % na 48 % v roce 2015 jasně odráží i počínání vysokých škol v přijímání zahraničních studentů. Studenti ze Slovenské republiky stále vedou s 55 % v počtu zahraničních studentů na českých vysokých školách. Dále se jedná o studenty z Ruska a

Ukrajiny tvořících 18 % celkových studentů na VŠ. Nmalou skupinu studentů z jiných zemí se 27 % tvoří studenti z východních zemí Evropy.

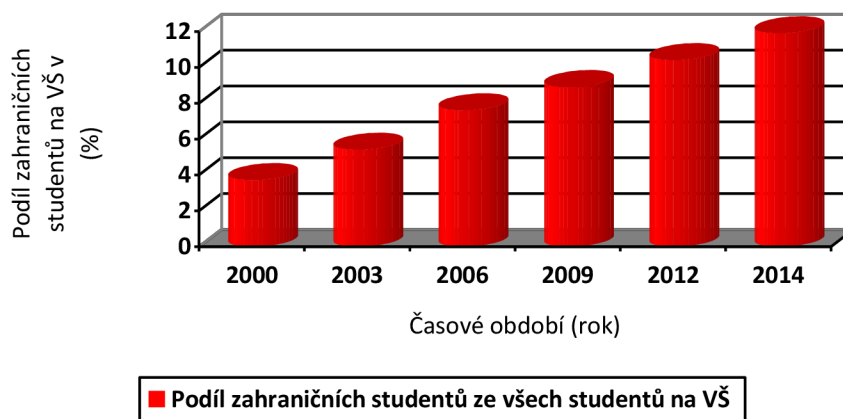
Důvodem, proč je každý desátý student vysoké školy v České republice cizinec, je hned několik. Zahraniční student nemusí platit školné, pokud studuje v českém jazyce. Vysoké školy jsou spokojené, že zaplní volná místa a některé na tom i vydělají.¹⁴

Graf č. 8 – Počet přijímaných zahraničních studentů na VŠ v ČR v jednotlivých letech



(Zdroj: MŠMT, 2016)

Graf č. 9 – Podíl zahraničních studentů ze všech studujících na VŠ v ČR

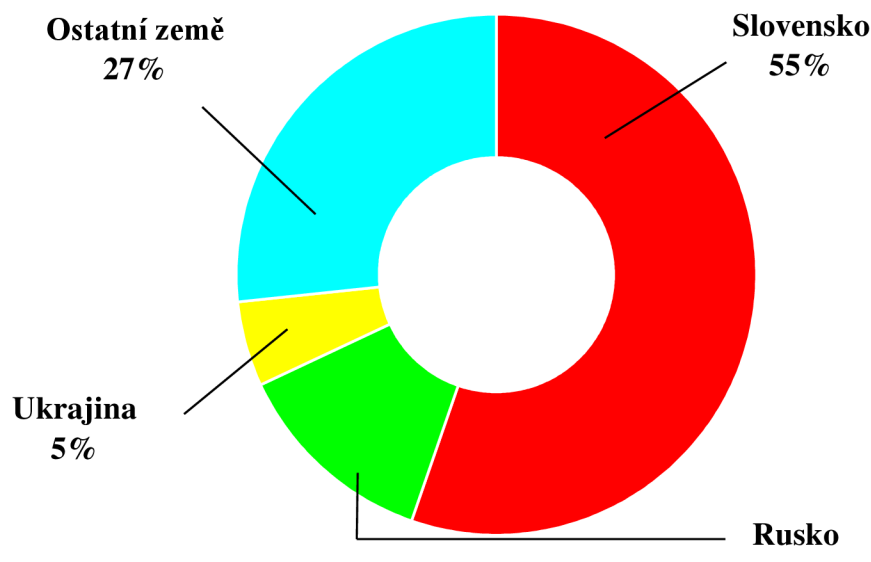


(Zdroj: MŠMT, 2016)

¹⁴ Více na http://zpravy.idnes.cz/zahranicni-studenti-na-ceskych-vs-drg-/domaci.aspx?c=A160311_143609_domaci_jkk

Z předchozích dvou grafů je jasně patrný trend zvyšujícího se počtu i podílu zahraničních studentů na vysokých školách v České republice. Z celkového počtu 7026 za rok 2000 na počet 41179 v roce 2014. Podíl zahraničních studentů ze všech studentů VŠ v České republice začínal v roce 2000 3,7 % a v roce 2014 již činil 11,9 %.

Graf č. 10 – Počet zahraničních studentů podle geografické příslušnosti v roce 2014



(Zdroj: MŠMT, 2016)

3.3.2 Interní analýza „7 S“

Model vnitřních faktorů „7 S“ je nezbytnou pomůckou při identifikaci odhalení důležitých faktorů rozhodujících o úspěchu dané společnosti. Hlavní myšlenkou modelu je například organizace strategického řízení a další rozhodující faktory analyzované globálně ve vzájemných systémových vztazích.

Zahrnuje následující zkoumané části:

1. Struktura (Structure),
2. Strategie (Strategy),
3. Systémy řízení (Systems),

4. Styl manažerské práce (Style),
5. Spolupracovníci (Staff),
6. Schopnosti (Skills),
7. Sdílené hodnoty (Shared values).

1. Struktura

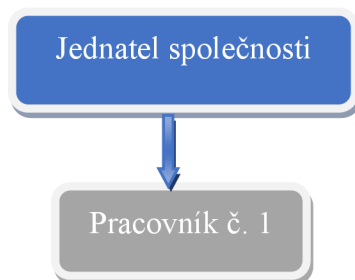
Organizační struktura společnosti R.C.P.R. Reality je zajišťována dnes již jedním jednatelem, který má rozhodující postavení. Jeho hlavní pracovní náplní je komunikace a uzavírání kontraktů s obchodními partnery, komunikace s úřady a další činnosti spojené s vedením společnosti.

Dále firmu tvoří ještě druhý zaměstnanec. Jeho náplní je zajištění veškerých potřebných aktivit k zabezpečení bezproblémového chodu společnosti, starost o stávající zákazníky, hledání nových zákazníků, uskutečnění prohlídek bytových jednotek, podpis smluv, předání klíčů, odpočet veškerých energií, zpracování podkladů pro účetnictví i pravidelné vyúčtování nákladů a platba faktur.

Na období letních měsíců, zejména červenec a srpen jsou najímání externí pracovníci, kteří zabezpečují úklid daných bytových jednotek. Tito pracovníci jsou většinou vybíráni z řad vysokoškolských studentů ubytovaných u dané společnosti s tím, že mají možnost finančního přivýdělku.

Vzhledem k velikosti firmy je klade velký důraz na všestranné schopnosti pracovníků, jelikož musejí obvykle zvládat různé druhy i úrovně pracovního procesu. Musejí být kvalifikovaní v oblasti finanční, jelikož tvoří podklady pro zpracování účetnictví, tak i právní, z důvodu podpisu smluv se zákazníky.

Obrázek č. 12 – Organizační struktura společnosti R.C.P.R. Reality



Zdroj: Vlastní zpracování.

2. Strategie

Veškeré strategické řízení firmy jsem popsala v kapitole 3.1.1. Strategie daného podniku odpovídá na otázku, jakým způsobem společnost dosahuje svých cílů, jak reaguje na případné hrozby okolí a také jak využívá příležitosti, které se jí nabízí. Prvořadým cílem společnosti R.C.P.R. Reality je zejména důraz na kvalitu poskytovaného ubytování a vybudování dlouhodobého obchodního vztahu se zákazníky. Novější strategie se zaměřuje na cílení do nových segmentů daného trhu.

3. Systém řízení

Daný systém řízení vyplývá z organizační struktury. Veškerá práva a povinnosti zaměstnanců jsou zakotveny ve vnitropodnikových směrnících. Při případném přijetí nového pracovníka se dbá o to, aby byl seznámen s vnitropodnikovými předpisy společnosti.

4. Styl manažerské práce

V daném podniku v současné době působí pouze jeden jednatel, který je zároveň manažerem společnosti. Jeho hlavním úkolem je řídit a delegovat pravomoci svým podřízeným. V případě jeho nepřítomnosti ho zastupuje jeden z pracovníků, který přebírá jeho povinnosti a zajišťuje bezproblémový chod společnosti. Pokud tedy nastane

taková situace, kdy jednatel nemůže být z různých důvodů přítomen, zastoupí ho druhý pracovník.

5. Spolupracovníci

Atmosféra v dané podniku je velmi příjemná, což jistě přispívá k lepší koordinaci při zpracovávání kolektivních úkolů. Pracovníci mezi sebou navzájem mají taktéž velice dobré vztahy, což posiluje dané pracovní nasazení. Zaměstnanci mají možnost se lépe poznat i na firemních akcích, které neformální vztahy utužují.

6. Schopnosti

Důraz na schopnosti pracovníků i samotného jednatele se v průběhu let měnil. Ze začátku se také najímala externí firma na zpracování samotného účetnictví, které si již nyní majitel zpracovává sám. Jednotliví pracovníci byli nuceni se zdokonalovat ve svých schopnostech a znalostech díky tomu, jak se trh měnil. Z počátku převládali čeští studenti, kteří jsou dnes v menšině 48 %, oproti zahraničním studentům tvořícím 52 %. Nutnost využívat cizích jazyků při komunikaci s danými studenty se zvýšila a je potřeba nejen angličtina, ale také ruština. Dané smlouvy jsou také vyhotoveny v těchto jazycích a daný pracovník musí být schopen odpovědět ihned na jakékoliv případné dotazy ze strany zákazníků. Dalšími důležitými schopnostmi jsou práce s počítačem, pečlivost, organizační schopnosti a příjemné vystupování.

7. Sdílené hodnoty

Zaměstnanci společnosti R.C.P.R. Reality byli plně seznámeni s podnikovými cíli, strategií i vizí. Snaží se vyvíjet maximální úsilí k zefektivnění svých pracovních činností. Pokud budou usilovat o dosažení vytyčených cílů, mohou počítat s odměnou. Pokud tedy bude pracovník odvádět kvalitní práci, jež povede k naplnění cíle podniku, bude přinášet prospěch nejen společnosti R.C.P.R. Reality, ale také sobě.

3.3.3 Analýza očekávání stakeholders

Mezi zájmové skupiny tohoto podniku patří:

- Majitel společnosti,
- Zaměstnanec a manažer v jedné osobě,
- Zákazníci,
- Dodavatel sportovního vyžití pro studenty,
- Veřejný sektor.

Každá z těchto skupin má své zájmy, které chce uspokojit a tím může docházet ke kolizi. **Vlastník** společnosti se snaží o neustálý růst a zdokonalování firmy. Zároveň očekává maximalizaci nejen zisku, ale i celkové hodnoty společnosti. **Zaměstnanec a manažer** v jedné osobě chce za vykonanou práci co nejvyšší možnou mzdu s dalšími benefity. Tím, že je na něho dáвана velká odpovědnost a jelikož vše vykonává sám, vyžaduje i adekvátní finanční ohodnocení. Je si vědom, že je nezastupitelný a pro firmu velice cenný. Zároveň ale touží po seberealizaci a celkovém uspokojení z práce.

Zákazníci společnosti R.C.P.R. Reality očekávají především kvalitní poskytnutí služeb ve formě ubytování při zachování nízké cenové hladiny. Chtějí maximalizovat svůj užitek tím, že využijí všech doprovodných služeb, které daná společnost nabízí. **Dodavatel** v podobě sportovního centra má zájem na jeho kapacitní vytíženosti a finančním ocenění ze strany majitele firmy. **Veřejný sektor** vyžaduje dodržování dané legislativy a odvod daní.

Pro prosazení vlastních zájmů stakeholderů jsou jednotliví stakeholderi úspěšní podle toho, jakou mírou vlivu disponují pro prosazení svých zájmů. Z tohoto důvodu jsem provedla subjektivní ohodnocení faktorů vlivu jednotlivých stakeholderů, na základě vlastních zkušeností. Na stupnici 1-5, přičemž 5 je nejvyšší možné a 1 je nejnižší.

Tabulka č. 7 – Ohodnocení vlivu stakeholderů

Skupina stakeholderů	Interní/externí	Hlavní zájmy	Vliv
Majitel společnosti	Interní	Růst a zdokonalování společnosti, maximalizace zisku a hodnoty firmy	5
Zaměstnanec/manager	Interní	Uspokojení z vykonané práce, adekvátní finanční ohodnocení, dlouhodobé jistoty	5
Zákazníci	Externí	Kvalitní ubytování za dobrou cenu, využití doprovodných služeb	5
Dodavatel	Externí	Finanční ocenění a kapacitní vytiženost sportovního centra	2
Veřejný sektor	Externí	Dodržování legislativy a odvod daní	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky míry vlivu jednotlivých stakeholderů vyplývá, že největší zájem na aktivitách podniku má především pracovník s manažerem v jedné osobě, který je zainteresován na provozních a podpůrných činnostech firmy. Dále majitel, který se stará o celkové zdokonalování společnosti a v neposlední řadě jsou neméně zákazníci, bez kterých by společnost nemohla existovat. Veřejný sektor s dodavatelem, který představuje sportovní centrum, tvoří již nižší vliv na danou společnost.

3.4 SWOT analýza

1. Silné stránky

Přednosti neboli silné stránky, chápeme jako základ pro rozvoj obchodních aktivit vybraného podniku. Představují konkurenční výhody, které může při svém dalším počínání využít. Za silné stránky společnosti lze považovat následující:

- Dlouholeté zkušenosti v oblasti daného trhu, znalost oboru i konkurenčních subjektů,
- Vybudování dobré pověsti jako inovátorského lídra v oblasti ubytování pro studenty,
- Nabídka doprovodných služeb, sportovní a relaxační centrum, již za cenu daného nájemného,
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb,
- Budování dobrých dlouhodobých vztahů se zákazníky,
- Individuální přístup ke každému zákazníkovi,
- Přijatelné ceny nabízených služeb,
- Možnost si vybrat lokalitu ubytovacího zařízení,
- Rozsáhlé ubytovací kapacity.

2. Slabé stránky

Slabé stránky můžeme chápat jako negativní vnitřní podmínky, které mohou mít za následek například omezení organizační výkonnosti, neúměrnému finančnímu zatížení a dalším komplikacím. Ke slabým stránkám podniku patří:

- Vysoká vytiženost pracovníka,
- Nevyužívání efektivního IS,
- Propagace a reklama společnosti je nevýrazná a nezasahuje na sociální sítě,
- Nízká motivace zákazníků k dlouhodobé spolupráci,
- Nízká ziskovost z jednotlivého zákazníka,
- Neúměrná finanční zadluženost společnosti.

V současné době je podnik zatížen hypotéčním úvěrem ve výši 156.850.000,-Kč, který tedy velmi ovlivňuje finanční povahu společnosti. Zadluženost společnosti R.C.P.R. Reality je na velmi vysoké úrovni a výpočet celkové zadluženosti to jen potvrzuje. Správné rozložení se uvádí okolo 70 % CK a 30 % VK. Avšak povaha podnikání tohoto subjektu napovídá, že dlouhodobé závazky a bankovní úvěry jsou v tomto oboru na vyšší úrovni obvyklé, avšak i přes to, je finanční zadluženost vysoká.

Rentabilita aktiv společnosti se také nedostává na požadované hodnoty. Měla by být větší než průměrná úroková míra z přijatých dluhů, případně včetně rizikové premie. Rentabilita vlastního kapitálu se ze záporných čísel z roku 2009 dostává do kladných v roce 2010 a následně se drží okolo 0,2.

Pro úspěch společnosti R.C.P.R. Reality je velice důležité znát svoji skutečnou finanční situaci. Obecným principem rentability je, že poměříme výnos (zisk) a vynaložené prostředky. Tím zjistíme výnosnost, tedy **efektivnost hospodaření podniku**. V tabulce níže je přehled rentability aktiv, vlastního kapitálu a návratnosti investic.

Tabulka č. 8 – Rentability společnosti R.C.P.R. Reality

Rentabilita v (%) / Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	158,16	172,09	38,93	15,83	62,18	60,09
ROA	-33,33	10,67	3,92	2,03	9,79	11,05
ROS	15,30	95,87	34,81	16,70	85,43	84,18
ROC	-1,43	4,13	65,19	83,30	14,57	15,82

Zdroj: Vlastní zpracování

Agresivní strategii volí společnost v oblasti likvidity, kdy se hodnota běžné likvidity pohybuje pod částkou 1,5. Stejně tak i provozní likvidita, která udává schopnost podniku krýt peněžní závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům.

Tabulka č. 9 – Likvidita společnosti R.C.P.R. Reality

Likvidita/Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná	0,22	0,61	0,95	1,45	0,79	0,41
Okamžitá	0,23	0,01	0,05	0,11	0,06	0,07

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková zadluženost nám přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. To je jistě do určité míry žádoucí, ale nesmí to firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je proto možná, ale jen v případě vyšších hodnot firemní rentability. Jelikož zkoumaná společnost nevykazuje zásoby stačí dva druhy likvidity.

Tabulka č. 10 – Celková zadluženost společnosti R.C.P.R. Reality

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost v (%)	93,523	92,45	88,82	86,31	83,51	80,99
Koeficient samofinancování	6,08	6,20	10,06	12,82	15,74	18,39

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Příležitosti

Jednotlivé příležitosti jsou představovány mezerami na trhu, kde dochází k převisu poptávky nad nabídkou. Jsou to současné nebo budoucí podmínky, které by mohl podnik využít ve svůj prospěch. Na příležitosti obvykle nahlížíme s ohledem na budoucnost a u společnosti R.C.P.R. Reality jsou následující:

- Prezentace společnosti pomocí sociálních sítí a dalších možností vedoucích ke zlepšení propagace společnosti,
- Příznivé ceny ubytování by mohly oslovit řadu nových zákazníků z nových segmentů trhu,

- Aktivní spolupráce se sportovním centrem v Ivanovicích by mohla vyústit v rozšíření poskytovaných služeb,
- Reakce na postupný snižující se počet studentů se zacílením na nové segmenty trhu,
- Schopnost obsloužit větší množství zákazníků a možnost si vybrat danou lokalitu ubytování.

4. Hrozby

Současné nebo budoucí podmínky, které nepříznivě podnik ovlivňují, se označují za hrozby. Jedná se tedy o negativní vlivy působící na společnost. A mezi ně řadím tyto:

- Stále se zvyšující konkurenční prostředí na daném trhu,
- Cenová válka mezi konkurenty – tlak na cenu,
- Nízká úroková sazba u vkladů a hypotečních úvěrů,
- Zvyšující se nároky ze strany zákazníků,
- Vybudování dalších ubytovacích zařízení ze strany škol či podnikatelských subjektů,
- Snižující se počet vysokoškolských studentů.

Tabulka č. 11 – SWOT analýza R.C.P.R. Reality

	Silné stránky		Slabé stránky
S1	Dlouholeté zkušenosti v oblasti daného trhu, znalost oboru i konkurenčních subjektů	W1	Vysoká vytiženost pracovníků
S2	Vybudování dobré pověsti jako inovátorského lídra v oblasti ubytování pro studenty,	W2	Nevyužívání efektivního IS
S3	Nabídka doprovodných služeb, sportovní a relaxační centrum, již za cenu daného nájemného	W3	Propagace a reklama společnosti je nevýrazná a nezasahuje na sociální sítě
S4	Vysoká kvalita poskytovaných služeb	W4	Nízká motivace zákazníků k dlouhodobé spolupráci
S5	Budování dobrých dlouhodobých vztahů se zákazníky	W5	Nízká ziskovost z jednotlivého zákazníka
S6	Individuální přístup ke každému zákazníkovi	W6	Neúměrná finanční zadluženost společnosti
S7	Přijatelné ceny nabízených služeb		
S8	Možnost si vybrat lokalitu ubytovacího zařízení		
S9	Rozsáhlé ubytovací kapacity		
	Příležitosti		Hrozby
O1	Prezentace společnosti pomocí sociálních sítí a dalších možností vedoucích ke zlepšení	T1	Stále se zvyšující konkurenční prostředí na daném trhu

	propagace společnosti		
O2	Příznivé ceny ubytování by mohly oslovit řadu nových zákazníků z nových segmentů trhu	T2	Cenová válka mezi konkurenty – tlak na cenu
O3	Aktivní spolupráce se sportovním centrem v Ivanovicích by mohla vyústit v rozšíření poskytovaných služeb	T3	Nízká úroková sazba u vkladů a hypotečních úvěrů
O4	Reakce na postupný snižující se počet studentů se zacílením na nové segmenty trhu	T4	Zvyšující se nároky ze strany zákazníků
O5	Schopnost obsloužit větší množství zákazníků a možnost si vybrat danou lokalitu ubytování	T5	Vybudování dalších ubytovacích zařízení ze strany škol či podnikatelských subjektů
		T6	Snižující se počet vysokoškolských studentů

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.4.1 Fáze zhodnocení

Při posuzování váhy porovnáváme důležitost znaků navzájem. Pro určité porovnání jsme zvolila hodnotící stupně:

- 1 – daný znak je důležitější než znak porovnávaný,
- 0,5 – váha znaků je stejná,
- 0 – znak je méně důležitý než znak porovnávaný.

Tabulka č. 12 – Hodnocení váhy silných stránek

Znak/porovnávané	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	SUMA	Váha (%)
S1	X	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	1	2,7
S2	0,5	X	0	0	0,5	0	0	0	0	1	2,7
S3	1	1	X	0,5	0	0,5	0,5	1	1	5,5	15,27
S4	1	1	0,5	X	0	0,5	0,5	1	1	5,5	15,27
S5	0,5	0,5	1	1	X	0	0	0,5	1	4,5	12,5
S6	1	1	0,5	0,5	1	X	0,5	0	1	5,5	15,27
S7	1	1	0,5	0,5	1	0,5	X	0,5	1	6	16,6
S8	1	1	0	0	0,5	1	0,5	X	1	5	13,8
S9	1	1	0	0	0	0	0	0	X	2	5,5
SUMA										36	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocením silných stránek společnosti jsme schopni identifikovat nejsilnější stránky podniku, mezi které patří přijatelné ceny služeb, nabídka doprovodných sportovních a relaxačních služeb a také vysoká kvalita poskytovaných služeb s individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Cenovou hladinu svých služeb společnost v průběhu let měnila a přizpůsobovala konkurenčnímu prostředí. Jelikož společnost z dlouhodobého hlediska nechtěla slevit ze svých kvalit, která je pro firmu stejně vysoce důležitá, stanovila ceny optimálně k poskytovaným službám. Nabídkou

doprovodných služeb získává stále nové zákazníky a utužuje vztahy se stávajícími, jelikož konkurence tuto možnost nenabízí. Individuálním přístupem ke každému zákazníkovi ať už při získávání nového nebo péče o stávajícího si získává také kladné recenze.

Tabulka č. 13 – Hodnocení váhy slabých stránek

Znak/porovnávané	W1	W2	W3	W4	W5	W6	SUMA	Váha (%)
W1	X	0,5	0	1	0	1	2,5	16,6
W2	0,5	X	1	1	0	1	3,5	23,3
W3	1	0	X	0,5	0	0	1,5	10
W4	0	0	0,5	X	0,5	0,5	1,5	10
W5	1	1	1	0,5	X	0,5	4	26,6
W6	0	0	1	0,5	0,5	X	2	13,3
SUMA							15	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní slabiny, se kterými se společnost v dnešní době potýká, patří jednoznačně nízká ziskovost z jednotlivého zákazníka. Společnost se tedy musí zaměřovat na kvantitu, aby uspokojila své finanční nároky. Nemůže si tedy vybírat podle toho, jak se daný zákazník například při prohlídce nemovitostí chová a musí se spokojit se všemi. Jelikož nabízí vysoké množství volných ubytovacích kapacit je nucena je zcela zaplnit.

Dalším důležitým slabým místem je nevyužívání žádného efektivního IS, který by umožnil, lepší využití času pracovníků při pracovní činnosti, a také by monitoroval zákazníky, se kterými se jedná. Často se totiž stává, že studenti píšou z více e-mailových stránek, aby zjistili, zda určitá nabídka nebude výhodnější a společnost nemá přehled, s kým jedná či jednala v minulosti. V tom vidím hlavní slabou stránku, přičemž konkurenční společnosti již tento IS mají a efektivně ho využívají.

Tabulka č. 14 – Hodnocení váhy příležitostí

Znak/porovnávané	O1	O2	O3	O4	O5	SUMA	Váha (%)
O1	X	0,5	1	0,5	0,5	2,5	25
O2	0,5	X	1	0,5	0	2	20
O3	0	0	X	0	1	1	10
O4	0,5	0,5	1	X	1	3	30
O5	0,5	1	0	0	X	1,5	15
SUMA						10	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitost s největší váhou je reakce na postupně snižující se trend počtu studentů vysokých škol se zacílením na nové segmenty trhu a oslovení těchto nových zákazníků pomocí příznivé cenové hladiny. Velkou příležitostí zejména co se týče propagace společnosti, vidím ve využívání sociálních sítí, na kterých dnes vystupuje spousta společností oslovující zejména mladé. Úspěšnost takto umístěných reklamních kampaní je jednoznačná a dané vynaložené finanční prostředky se jistě vyplatí tím, že firma získá nové klienty, aniž by vynaložila svůj čas aktivním hledáním na internetu.

Tabulka č. 15 – Hodnocení váhy hrozeb

Znak/porovnávané	T1	T2	T3	T4	T5	T6	SUMA	Váha (%)
T1	X	0,5	0,5	0,5	0	0	1,5	10
T2	0,5	X	0,5	0,5	0	0	1,5	10
T3	0,5	0,5	X	1	0	0	2	13,2
T4	0,5	0,5	0	X	0	0	1	6,6
T5	1	1	1	1	X	1	5	33
T6	1	1	1	1	0	X	4	26,4
SUMA							15	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší hrozba pro společnost představuje postupné snižování počtu vysokoškolských studentů a vybudování dalšího ubytovacího zařízení, ať ze strany škol samotných nebo potom podnikatelských subjektů. Nemalou hrozbu představují i dlouhodobě nízké úrokové míry u vkladů a hypotečních úvěrů, jelikož se stále zvyšuje nabídka soukromníků na pronájem bytových jednotek. Tuto konkurenci se nedaří zmapovat a můžeme pouze odhadovat, jak daný trh roste s vlivem úrokové míry. Konkurenční prostředí podpořené tlakem na snižování cenové hladiny mají stejný vliv, avšak na společnost vyvíjejí neustálý tlak na kvalitně odváděné služby. Nejmenší hrozbu tvoří zvyšující se nároky ze strany zákazníka, které by se ovšem neměly podceňovat.

3.4.2 Analýza vnitřního prostředí – silných a slabých stránek

Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti R.C.P.R. Reality posuzují z hlediska jejich stavu, který v současné době naplňuje vybraná kritéria. Dále zjišťují důležitost jednotlivých silných a slabých stránek pro zkoumanou společnost. Mezi nízkou důležitost řadím rozsáhlé ubytovací kapacity, které jsou silnou stránkou společnosti, z hlediska možnosti ubytovat velký počet klientů, ale zároveň pro jednotlivé klienty méně atraktivní, zatímco nabídka doprovodných služeb se řadí mezi dobré a zároveň důležité.

Tabulka č. 16 – Hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocení silných a slabých stránek	Posouzení stavu			Důležitost		
	Dobrý	Průměrný	Špatný	Vysoká	Průměrná	Nízká
S1	X			X		
S2		X			X	
S3	X			X		
S4	X			X		
S5			X	X		
S6	X			X		

S7	X			X		
S8	X				X	
S9			X			X
W1	X			X		
W2	X			X		
W3			X	X		
W4			X	X		
W5			X			X
W6			X	X		

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Při uplatnění hodnocení intenzity vzájemných vztahů posuzujeme relevantnost a intenzitu vztahů jednotlivých hledisek – zejména S-O, S-T, W-O, W-T. Hodnocení uskutečňuji na základě kladné stupnice od 1 do 5 u silných stránek a příležitostí a záporná stupnice od -1 do -5. V případě použití čísla 1 nebo (-1) znamená, že neexistuje žádný vztah mezi interním a externím faktorem, číslo 5 nebo (-5) znamená, že mezi faktory existuje úzký vztah. Pro toto hodnocení jsem vždy volila prvky s nejvyšší vahou na základě předchozích dílčích hodnocení.

Tabulka č. 17 – Hodnocení intenzity vzájemných vztahů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	S3	S4	S5	S6	S7	S8	SUMA O+S		W1	W2	W3	W4	W5	W6	SUMA O+W
O1	3	3	2	1	3	1	13	O1	-4	-2	-5	0	1	-1	-11
O2	3	4	4	1	5	1	18	O2	-1	-1	0	4	4	-1	5
O4	2	3	4	5	5	4	23	O4	5	2	5	2	2	2	18
O5	1	3	4	4	1	5	18	O5	2	1	-2	1	1	1	4
SUMA O+S	9	13	14	11	14	11	72	SUMA O+W	2	0	-2	7	8	1	16
	S3	S4	S5	S6	S7	S8	SUMA T+S		W1	W2	W3	W4	W5	W6	SUMA T+W
T1	4	3	4	3	4	2	20	T1	-1	-3	-4	-3	1	-2	-12
T2	1	3	1	2	5	1	13	T2	1	-1	0	1	-5	0	-4
T3	0	0	1	1	2	0	4	T3	-1	0	0	1	0	0	0
T4	5	5	4	5	3	5	27	T4	2	0	-3	2	0	0	1
T5	0	2	3	3	4	4	16	T5	-3	-2	-2	-4	0	0	-11
T6	0	-1	-3	-2	2	0	-4	T6	-2	1	-5	-3	0	0	-9
SUMA T+S	10	12	10	12	20	12	76	SUMA T+W	-4	-5	-14	-6	-4	-2	-35

Tabulka č. 18 – Matice SWOT

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	72	16
Hrozby (Threats)	76	-35

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost by se měla zaměřit na základě daných výsledků této analýzy na **Maxi-Mini strategii**, která zahrnuje překonání hrozeb silou svých předností. V případě zkoumané společnosti R.C.P.R. Reality se jedná o nabídky doprovodných služeb, s jejich kvalitní poskytováním a dále přijatelné ceny nájemného u již zmíněných silných stránek společnosti. V kombinaci se zacílením na nové segmenty trhu a také propagací společnosti na sociálních sítích a internetových zdrojích, které jsou její příležitostí na daném trhu. Jedině tak lze zabránit hrozbám, které v dané SWOT matici dosáhly maxima.

Hlavní slabiny zkoumané společnosti patří nízká ziskovost z jednotlivého zákazníka. Společnost díky své vysoké ubytovací kapacitě musí prosazovat kvantitativní marketingovou strategii, aby uspokojila své finanční nároky. Dalším důležitým slabým místem je nevyužívání žádného efektivního IS, který nejenže ušetří čas pracovníkům, ale také by monitoroval veškeré zákazníky, s kterými daný podnik jedná. Konkurenční společnosti již ve většině tento IS mají a efektivně ho využívají.

Mezi největší hrozby patří vybudování dalších ubytovacích kapacit ze strany ostatních podnikatelských subjektů nebo školních zařízení. Stejně důležitou roli zde hraje i postupné rozšiřování konkurence ze strany soukromých osob, čemuž nahrává úroková sazba zhodnocení finančních prostředků, resp. hypotéčních úvěrů.

Ze SWOT matice je dále patrné, jak důležité je zacílení společnosti na nové segmenty trhu, díky čemuž by společnost vyřešila problém neustálého úbytku svých zákazníků. Dané příležitosti by pomohla i správně zvolená cenová hladina, která by oslovila zákazníky v těchto nových segmentech. Výhodou nad ostatní konkurencí se jeví možnost si vybrat danou lokalitu ubytování z většího počtu bytových domů a také poskytovat ubytování pro početnější skupiny zájemců.

3.5 Celkové shrnutí provedených analýz

Analýza obecného okolí společnosti specifikovala, které oblasti vnějšího okolí společnost R.C.P.R. Reality přímo ovlivňují, a na které by měla dávat větší pozor. Nejvýraznější oblastí je sociální faktor, který znamená, že celkový segment trhu se snižuje a podnik by se tedy měl zaměřit na změnu strategie. Tato změna může představovat změnu cílového segmentu nebo uzavření klíčového strategického partnerství a poskytnutí možnosti bydlení pro celkový životní cyklus zákazníka.

Specifikace konkurenčních firem a jejich výhod i nevýhod objasnila, kde má konkurence slabinu, popř. přesilu. Jelikož nabídka na trhu nemovitostí stále roste díky dlouhodobě nízkým úrokovým sazbám vkladů a hypotéčních úvěrů, je důležité se stále zdokonalovat. Možnost investovat své volné finanční prostředky právě do nemovitostí je lákavá pro stále větší počet obyvatel.

Analýza zákazníků objasnila stále narůstající počet zahraničních studentů mezi zákazníky dané společnosti, což zapříčiňuje trend přijímání nových studentů na vysoké školy. Většina zákazníků dané společnosti již představují zahraniční studenti ze Slovenska, Ruska, Ukrajiny a dalších zemí. Díky migrační krizi se možná objeví nový trend studentů přicházejících ze západních zemí Evropy do České republiky. Díky stále nízkému počtu migrantů a pocitu bezpečí nejen na ulicích, ale i v zábavních zařízeních typu sportovních či relaxačních aktivit. Dále jsem za pomoci analýzy stakeholders zjistila, jaké zájmové skupiny ovlivňují společnost R.C.P.R. Reality a jak společnost ovlivňuje tyto složky.

Mikroprostředí podniku díky analýzám „7 S“ a SWOT objasnilo, jak mezi sebou souvisí vzájemné vztahy silných a slabých stránek s možnostmi příležitostí a hrozeb. Za pomoci matice SWOT jsem zjistila, že se podnik má zaměřit na strategii MAXI-MINI pro rozvoj obchodních aktivit. Znamená to, že se má díky svým přednostem pokusit omezovat hrozby z vnějšího okolí a vymezit se proti konkurenci. Nyní v části návrhové nastíním návrhy na možnosti zlepšení a rozvoje obchodních aktivit společnosti.

4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU

Na základě zpracovaných analýz se nyní budu zabývat návrhem strategie pro rozvoj obchodních aktivit podniku R.C.P.R. Reality. Návrhy budou navrženy v souladu s firemními cíli. Důležitým faktorem, kterému je třeba se věnovat, je samotná demografie – sociální faktor SLEPT analýzy, kde je zřejmý trend úbytku cílového segmentu společnosti. Hlavním předpokladem pro zvýšení počtu zákazníků je úspěšná propagace a následné poskytnutí kvalitních služeb. Dále je nutné si uvědomit, že stálý zákazník a jeho udržení je pro společnost více rentabilní než získávání nových. Z tohoto důvodu by bylo dobré zaměřit se na určitý typ „věrnostního programu“, kdy by pro stálé zákazníky plynuly určité výhody z dalších uzavřených smluv se zkoumanou firmou. Níže se zaměřuji také na životní cyklus zákazníka a uzavření strategického partnerství s developerskou společností, které by do budoucna mohlo přinést další výhodu pro podnik. Níže budou veškeré návrhy podrobně rozebrány.

4.1 Zacílení na nový segment trhu

Opatření tohoto typu je pro danou společnost důležité z hlediska jasně zjištěného trendu snižování počtu studentů na VŠ. Po určité období se tento fakt řešil zahraničními studenty, avšak ani ti nepokryly ubytovací kapacity dané společnosti. Do budoucna je tedy důležité změnit cílení společnosti R.C.P.R. Reality na nový segment trhu.

4.1.1 Cíl

Z analytické části diplomové práce bylo zjištěno, že dochází k dlouhodobému úbytku cílového segmentu trhu společnosti R.C.P.R. Reality. Své zákazníky si tedy bude muset najít jinde a zacílit na tyto skupiny. Jedná se tedy o tyto důležité kroky:

- Vytvořit nový segment trhu podle geografických, demografických a socioekonomických kritérií, na který společnost bude moci zacílit své služby,
- Využití diferencovaného marketingu k zacílení na jednotlivé segmenty trhu,

- Definovat rozvoj positioningu, popř. využít repositioningu vč. návrhu loga a sloganu společnosti,
- Aplikace metody bodů rozdílnosti a bodů shody s konkurenčními společnostmi.

4.1.2 Podmínky a přínosy realizace

Společnost R.C.P.R. Reality by se měla rozhodnout, zda bude cílit své služby na dva možné segmenty trhu nebo si vybere pouze jeden z nich a bude se snažit o větší diverzifikaci nebo se bude věnovat daným segmentům zároveň. Je potřeba důsledně zvážit targetingu i positioning, tj. jak bude společnost cílit a působit na svoje cílové zákazníky. Bude se jednat o následující zásahy:

- Změna strategie společnosti podle toho, který segment bude volit,
- Změna marketingového mixu, targetingu, positioningu a komunikace se zákazníky.

Mezi přínosy této realizace řadím zejména možnost naplnit celkové ubytovací kapacity společnosti, které jsou v dnešní době využity pouze 75 %. Dalším přínosem je dlouhodobě udržitelná strategie společnosti podle zvoleného segmentu trhu tak, aby se nemusela potýkat s demografií, tj. snižováním počtu studentů VŠ, a tedy cílového segmentu trhu.

4.1.3 Výhody a nevýhody zacílení na nový segment trhu

Danou změnu strategie společnosti vnímám jednoznačně jako velkou výhodu do budoucna i pro boj s další konkurencí. Výhodami jsou:

- Rozšíření obchodních aktivit na další segmenty trhu
- Zvýšení tržního podílu,
- Zvýšení konkurenceschopnosti,
- Obsazení celkových ubytovacích kapacit společnosti,
- Dosažení vyššího zisku.

Mezi nevýhody zacílení na nové segmenty patří:

- Zvýšené marketingové riziko,
- Možnost okopírování myšlenky konkurencí,
- Výsledky budou zřejmé až po delším časovém horizontu,
- V případě zacílení na špatný segment trhu – tržní riziko.

4.1.4 Segmentace trhu

Z výše uvedené analytické části diplomové práce je zřejmé, že pokud chce firma R.C.P.R. Reality být nadále konkurenceschopná je nutné se zaměřit na nové segmenty trhu. Jsou zde možné dvě řešení:

- Větší diverzifikace – zacílení na zahraniční studenty,
- Změna celkového segmentu na jiný.

První možností je segment studentů VŠ, tedy mladí lidé ve věkovém rozmezí 18-25 let studující VŠ ve městě Brně. Na české studenty již z demografického hlediska se nemůže podnik zaměřovat jako na prioritní. V současné době tvoří zákazníci společnosti R.C.P.R. Reality většinu zahraniční studenti ze Slovenska, Ruska, Ukrajiny a dalších zemí. Tento trend je patrný i u VŠ samotných. Otázkou je, zda je tento model z dlouhodobého hlediska udržitelný.

Druhou možností společnosti R.C.P.R. Reality je hledat nový segment trhu, který by zaplnil vysoké ubytovací kapacity podniku. Novým segmentem trhu by měli být pracující lidé ve věku 18-64 let. Velikost trhu je odhadována podle počtu obyvatel v produktivním věku z dat poskytnutých českým statistickým úřadem je v Jihomoravském kraji k 1. 1. 2015 – 777 833 obyvatel ve věku od 15-64 let. Pro naši zkoumanou společnost je ovšem potřeba toto číslo upravit podle věku, kdy je občan právně způsobilý uzavřít smlouvu, tj. jedná se tedy o trh okolo 750 000 obyvatel.

Tabulka č. 19 – Segmentační kritéria a specifikace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Geografická kritéria	Segment 1	Segment 2
Světová oblast (teritorium)	Převážně Evropa	Evropa
Stát	Slovensko, Rusko, Ukrajina, východní státy Evropy	Česká republika
Demografická kritéria		
Věk	18-25 let	18-64 let
Pohlaví	Muži i ženy	Muži i ženy
Velikost rodiny	X	Rodina s 1 nebo 2 dětmi
Fáze životního cyklu rodiny	Student – žijící sám, mladý-ženatý-bezdětný	mladý - ženatý - dítě mladší 6 let, mladý - ženatý - nejmladší dítě 6 a více, starší - ženatý s dětmi
Socioekonomická kritéria		
Příjem rodiny	Podle příjmu rodičů nad 20 000,-Kč měsíčně	Nad 20 000,-Kč měsíčně
Povolání	Student	Jakékoliv mimo nezaměstnaných
Vzdělání	Student VŠ	nerozhoduje

Pro daný podnik jsou důležité tyto segmenty trhu:

Potenciální zákazníci – segment č. 1

Studenti vysokých škol, kteří hledají ubytování ve městě Brně. Hlavními hodnotami pro tuto skupinu jsou:

- prokazatelné zkušenosti v oboru a osobní doporučení,
- jazykové schopnosti zaměstnanců firmy,
- potenciál partnerství a schopnosti související s flexibilitou, oborovým přesahem, poskytováním doplňkových služeb, konzultací atd.,

- schopnost srovnávat klientovy nároky s konkurencí,
- možnost vybrat si lokalitu blízko VŠ,
- schopnost domluvit si nižší cenu.

Potenciální zákazníci – segment č. 2

Jedná se o aktivní obyvatele, kteří pracují ve městě Brně. Hodnoty, které prosazují, jsou:

- prokazatelné zkušenosti v oboru a osobní doporučení,
- potenciál partnerství a schopnosti související s komunikací, flexibilitou, oborovým přesahem, poskytováním doplňkových služeb, konzultací atd.,
- možnost vybrat si lokalitu blízko zaměstnání.

4.1.5 Targeting

Zde vycházím z předchozí kapitoly s tím, že se firma bude specializovat na dva různé segmenty trhu, měla by využít diferencovaného marketingu, přičemž podnik přizpůsobí nabídku a komunikaci každému segmentu zvlášť.

Klíčovými kompetencemi přinášející hodnotu je pro **první segment** zejména jazykové schopnosti zaměstnance firmy, který dokáže pochopit potřeby zákazníků a zkonzultuje veškeré nejasnosti podpořené zkušenostmi v daném oboru.

Silnými stránkami pro komunikaci s tímto segmentem jsou rozdílné lokalizační možnosti ubytovacích kapacit, jazyková schopnost zaměstnanců firmy a schopnosti domluvit si nižší cenu v dalších letech. Mezi slabé stránky, které je nutné pro spolupráci s tímto segmentem eliminovat jsou maximální vytíženost pracovníka ve spojení s omezenou jazykovou schopností daného zaměstnance. Cílovou pozicí v tomto segmentu je image jazykově vyspělý a spolehlivý partner v oboru pronájmu nemovitostí s dlouhodobými zkušenostmi a doprovodnými službami.

Pro **druhý segment** jsou klíčové kompetence odlišné. Jedná se zejména o schopnost vcítit se do potřeb zákazníků ve spojení se znalostmi a zkušenostmi v daném oboru.

Silnými stránkami pro tento segment jsou osobní doporučení a mnohaleté zkušenosti v oblasti pronájmu, vytvoření partnerství na bázi komunikace, flexibilní přístup a poskytování doplňkových služeb. Slabými stránkami je také časová vytiženost pracovníka. Cílovou pozicí v tomto segmentu je image dlouhodobého partnera v oboru pronájmu nemovitostí s dlouhodobými zkušenostmi a možností využití doprovodných služeb.

4.1.6 Positioning

V rámci positioningu firmy R.C.P.R. Reality mohu říci, že se od dané konkurence snaží odlišit zejména poskytováním doprovodných služeb v oblasti sportovního i relaxačního vyžití. V tomto vidím hlavní konkurenční výhodu, protože tyto služby jsou nabízeny v rámci ceny nájemného. Tento faktor je tedy hlavním benefitem společnosti.

Logo ani firemní slogan zkoumaná společnost doposud nemá. Vytvoření loga není vůbec lehká záležitost a měla by se svěřit odborníkovi. Pro daný podnik, který logo nemá to znamená nevýhodu oproti konkurenci. Zákazník si i díky logu spojuje společnost s daným produktem, v tomto případě službou, tudíž nyní případní noví klienti nemají podvědomí o dané společnosti, z hlediska marketingu. Pro fungování společnosti do budoucna je tedy zcela nezbytné se těmito body zabývat.

Jako firemní slogan, bych volila „**Relax, sport i bydlení zajistí ti R.C.P.R. Reality**“.

Nyní bych ráda použila metodu positioningu, která se v angličtině nazývá Points of difference neboli body rozdílnosti. Jedná se o vlastnosti, nebo výhody, které spotřebitelé spojují s určitou značkou. Dále také Points of parity, můžeme je přeložit jako body shody.

Tabulka č. 20 – Body shody či rozdílnosti podle konkurence

Konkurent	Body rozdílnosti	Body shody
Studia Cejl, s. r. o.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Více doprovodných služeb (kolárna, vinný sklípek, klub) a to vše pod jednou střechou ▪ Vyšší cena ▪ Omezená kapacita ▪ Pouze jedna lokalita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doprovodné služby ▪ Nepříliš oblíbená lokalita – Cejl
Student-living Holding, s.r.o.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernější vybavení ▪ Byty s možností zahrady ▪ Vyšší cena ▪ Žádné doprovodné služby 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podobné lokality ▪ Více lokalit k ubytování
Ubytování pro studenty v Brně	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prostornější ubytování ▪ Omezená kapacita ▪ Pouze dvě lokality ▪ Žádné doprovodné služby 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výše cen nájemného ▪ Podobné vybavení

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro úspěšné uskutečnění tohoto návrhu by měl být podpořen následujícími nejen marketingovými aktivitami ve zkoumané společnosti R.C.P.R. Reality.

4.2 Marketingové aktivity pro podporu návrhu zacílení na nový segment trhu

4.2.1 Návrh na zviditelnění společnosti – propagace

Celková propagace společnosti R.C.P.R. Reality je na velmi špatné úrovni. Jedná se o jednu ze slabých stránek zkoumané společnosti. V dnešní době je úloha marketingové komunikace velice důležitá. Tímto nevyužitým potenciálem společnosti může docházet právě k neobsazení celkové ubytovací kapacity společnosti.

Jednoznačným cílem tohoto návrhového opatření je celkové zlepšení propagace společnosti R.C.P.R. Reality. Důležité je zvolit takové prostředky, které se budou hodit právě pro danou společnost a její cílové zákazníky. Společnost by měla zapracovat nejen na prosazení své značky (zvolení loga a firemního sloganu), ale i zviditelnění její činnosti – služby, která zahrnuje poskytování ubytování s možností využít doprovodných služeb.

Shrnutí cílů návrhového opatření:

- Větší zviditelnění značky společnosti zahrnující i volbu loga a sloganu,
- Odlišení od konkurence – důraz na poskytování nejen ubytovacích, ale i doprovodných služeb v ceně nájemného,
- Přesvědčit a ovlivnit nákupní chování zákazníků,
- Vybudovat pozitivní image společnosti.

Jelikož jsem navrhla dva různé možné segmenty trhu, je důležité uzpůsobit pro každý segment jinou propagaci, tj. komunikaci s cílovými zákazníky společnosti. V případě prvního segmentu bych propagaci volila více na sociálních sítích a webových portálech pro mladé, zatímco u segmentu druhého spíše ověřené realitní portály s tím, že bych upozornila zákazníky, že se neplatí žádná provize.

Mezi výhody propagačního návrhu na zlepšení společnosti lze zahrnovat:

- Zvýšení poptávky po službách dané společnosti,
- Získání nových potenciálních zákazníků,
- Rozšíření pozice společnosti.

Mezi nevýhody tohoto návrhu řadím:

- Těžce měřitelnou účinnost,
- Náklady na reklamu.

4.2.2 Návrh na zlepšení podpory prodeje

Návrh zlepšení podpory prodeje může zahrnovat účast na veletrh vysokých škol ve městě Brně. Společnost by tam mohla vystupovat jako možnost uplatnit své poskytování služeb, tj. ubytování ve městě Brně. Cílem by bylo zdůraznit, podpořit a doplnit komunikační program v kombinaci s jinými formami reklamy. Přednosti – snadné upoutání pozornosti a okamžitý účinek. Mezi nedostatky patří – snadná napodobitelnost ze strany konkurence, krátkodobost a menší účinnost při budování věrohodnosti značky.

4.2.3 Návrh na zkvalitnění osobního prodeje

Při uskutečňování jednotlivých prohlídek nemovitostí dochází k osobnímu prodeji služeb společnosti s cílem zaujmout zákazníky a uzavřením obchodní dohody. U těchto prohlídek jsem sama vystupovala a nesčetněkrát jsem je sama vedla. Jako návrh na zlepšení tohoto podnikového procesu je potřeba mít u sebe dostatečné množství vizitek a reklamních materiálů o dané společnosti, které bohužel podnik nemá vytvořeny.

Daná prohlídka většinou trvá několik desítek minut a v jednom dni je možné absolvovat prohlídku všech bytových domů, které společnost vlastní. Pro zájemce by mohlo být lákavé i nahlédnout do relaxačního centra, které je vybudováno v jednom z domů

určených k pronájmu bytů. Byla by to motivace pro využití služeb společnosti a následném podpisu nájemní smlouvy. Předností tohoto typu propagace je získání okamžité reakce zákazníka a jako nedostatek vidím nutnost vysoce kvalifikovaného pracovníka, kterého společnost má. Bohužel je jen jeden, a tudíž se vyžaduje čekání na podpis smluv někdy i dlouhé desítky minut.

4.2.4 Návrh na zvýšení reklamy

Jedná se o jednostranný neosobní typ komunikace společnosti, většinou má krátkodobé působení, kterými se společnost snaží zaujmout. Reklamu, se jako propagační faktor společnost velmi opomíjí. Důležité je vybrat správný typ reklamy, který by zaujal právě cílový segment trhu. Jelikož se jedná o studenty SŠ, popř. VŠ zvolila bych umístění reklamy na síti, pomocí internetového marketingu. Možností je hned několik:

- **Reklamní proužky (bannery)** – v dřívějších letech velmi úspěšná reklama se nyní jeví jako méně účinná, z důvodu tzv. bannerové slepoty uživatelů webu. Ačkoliv moderní internetové prohlížeče dovedou tuto reklamu již zablokovat, inzerenti do této formy reklamy stále investují nemalé částky. (JANOUCHE, 2010)
- **Vyskakovací okna** – jedná se asi o nejvíce nenáviděnou formu reklamy na internetu. Moderní prohlížeče je však také umí spolehlivě zablokovat, takže její použití není příliš účinné. (JANOUCHE, 2010)
- **Marketing na sociálních sítích** – místo, kde se setkávají lidé, aby si vytvářeli okruh svých přátel nebo se připojili k nějaké komunitě se společnými zájmy. Existují různé typy těchto sítí. Nejvíce rozšířené jsou sítě osobní, z nichž nejvýznamnější je **Facebook**. Facebook vytváří marketingovou příležitost pro firmy, které zde mohou komunikovat s uživateli, získávat názory, přání a další požadavky pro marketing. Díky němu firmy budují lepší vztahy se zákazníky a získávají tak zpětnou vazbu. Získané poznatky následně mohou být použity pro další rozvoj produktů společnosti jako celku. (JANOUCHE, 2010)
- **Optimalizace pro vyhledávače – SEO** – internetové vyhledávače fungují na principu porovnání dotazů, které mu uživatel zadá s obsahem své interní

databáze, která obsahuje internetové stránky. Pro tento dotaz ovšem existuje velký počet stránek, proto je úkolem vyhledávače předložit uživateli výsledky vyhledávání seřazené od nejkvalitnějších stránek. Při vhodně použitém SEO se daná společnost může dostat do popředí internetových vyhledávačů a zvyšuje to tak jejich konkurenceschopnost. (KUBÍČEK, 2010)

Pro danou společnost bych doporučila založit si svoji stránku na sociální síti – Facebook, dále bych využila optimalizaci pro vyhledávače SEO, z důvodu jeho vysoké efektivnosti a účinnosti. Přednostmi tohoto návrhu jsou takové, že je vhodná pro masové působení, umožňuje výraznost a řízení sdělení. Nedostatky jsou nesnadné měření účinku reklamy a neosobní charakter.

4.2.5 Návrh na zavedení přímého marketingu

Další osvědčenou reklamou je e-mail marketing – rozesílání e-mailů se řadí mezi nástroje přímého marketingu, který bude více budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Funkce e-mail marketingu je v některých firmách stále podceňována, jelikož si lidé často myslí, že když jim někdo posílá nevyžádanou poštu, je o stejné, jako kdyby oni sami posílali nevyžádané nabídky. V tomto je však podstatný rozdíl, jelikož v rámci e-mail marketingu mají firmy od příjemců jejich souhlas. (JANOUCHE, 2010)

Emaily můžeme podle Janoucha (2010) členit následovně:

- **Email s nabídkou** – tyto e-maily jsou nejčastěji spojeny s přímým nabízením služby. Má za úkol nalákat zákazníky k prohlídce a následnému podpisu nájemní smlouvy.
- **Newsletter** – pravidelně posílaný e-mail s informacemi s cílem o dlouhodobý kontakt se zákazníky. Zde by společnost mohla poskytovat informace ohledně potřeb pro úklid, obsazenosti relaxačního a sportovního centra s možností vyjádření spokojenosti, popř. nespokojenosti s ubytováním.

Vzhledem k tomu, že při uskutečnění prodeje služeb firma téměř vždy získá mimo jiných údajů i datum narození zákazníka a zároveň při sepsání kupní smlouvy získá

písemný souhlas se zpracováním osobních údajů, má jedinečnou příležitost k další komunikaci s klientem, jako např. blahopřání k jeho narozeninám. Naprostou většinu lidí tato pozornost potěší a dodává vztahu firmy se zákazníkem lidský rozměr. Může probíhat formou e-mailu, zasláním blahopřání. Převážná většina informací by byla zadávána do firemní evidence zákazníků přímo pracovníkem při realizaci obchodu.

4.2.6 Návrh na efektivní public relations

Pro efektivnost komunikace je důležité, aby směřovala k té části veřejnosti (cílovým skupinám), s nimiž potřebuje podnik komunikovat a které se snaží ovlivnit. Společnost R.C.P.R. Reality má mnoho stakeholderů, a proto je pro vytvoření pozitivního image firmy důležité zvolit správnou komunikaci. Mělo by se jednat o:

- Webové stránky společnosti – je vidět, že se s nimi již dlouhý čas nepracovalo a vyžadují úpravu vč. napojení na IS podniku,
- Design stránek by měl propagovat logo a měl by být v souladu s barvami společnosti,
- Veškeré reklamní materiály by měly být jednotné ve stylu a barvách, aby zájmové skupiny věděli, o koho se jedná.

4.2.7 Návrh na zavedení věrnostního programu

Prioritním cílem společnosti R.C.P.R. Reality, stejně jako ostatních konkurenčních společností, je získat maximální počet stálých zákazníků. Vždyť každý nový zákazník společnosti stojí daleko více vynaložených nejen finančních prostředků. Je nutné pracovat se svými zákazníky a vybudovat dlouhodobé obchodní a strategické partnerství.

V dnešní době existuje celá řada forem věrnostních programů. V oblasti pronájmu nemovitostí tuto myšlenku doposud nikdo neuvedl do praxe. Cílem je motivovat své zákazníky, aby zůstali u dané společnosti a neodcházeli ke konkurenci.

Shrnutí daných cílů:

- Motivovat zákazníky k opětovnému uzavření, respektive prodloužení nájemní smlouvy se zkoumanou společností,
- Vybudování dlouhodobého obchodního partnerství.

Návrh věrnostního programu zahrnuje zvolení správné motivace pro jednotlivé zákazníky. Je potřeba vzbudit dojem, že jejich přání i očekávání budou naplněna a budou dlouhodobě spokojeni s nabízenými službami. Jako možný způsob uvedení do praxe vidím v cenových úlevách na částce nájmu. Jelikož je stanovení této částky velice důležité je potřeba zvolit takovou, která nebude moc nízká, resp. moc vysoká.

Přínosem je udržení zákazníků a budování dlouhodobého obchodního partnerství. Dále se ušetří vynaložené prostředky a sníží se práce pro daného pracovníka. Čím více spokojených zákazníků, tím méně další práce s novými zákazníky.

Výhodou věrnostního programu je:

- Šetření zdrojů na hledání nových zákazníků,
- Budování pozitivního dlouhodobého vztahu,
- Zajištění zisku na další roky.

Mezi nevýhody věrnostního programu zahrnují:

- Nižší ceny nájemného,
- Nižší tržby společnosti.

Tabulka č. 21 – Věrnostní program

	Roky ubytování a jednotlivé slevy v (Kč)				
	1	2	3	4	5 a více let
Studenti	X	100	150	200	250

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.8 Návrh nového informačního systému společnosti

U společnosti R.C.P.R. Reality je informační systém velmi zastaralý a v mnoha ohledech nefunkční. Nepokrývá ani polovinu důležitých podnikových procesů, které je třeba zachytit. Z tohoto důvodu jsem zvolila i návrh pro nový IS podniku. Již jsem měla zkušenost s různými realitními softwary, ale domnívám se, že dosud nejlepším v tomto oboru je Realman – online realitní systém. Je stanoven na kostře, která vyhovuje různým společnostem zabývajícím se prodejem a pronájmem nemovitostí. Ovšem pro každou jednotlivou firmu je upraven tak, aby podporoval veškeré nároky, na IS podniku.

V dnešní době je velice důležité řídit vztahy se zákazníky neboli anglicky (**Customer relationship management**) zkratka CRM. Velmi zjednodušeně se jedná o databázovou technologii podporující proces shromažďování, zpracování a využívání informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Cílem je tedy posílení slabé stránky společnosti. Snahou bude ukázat pozitivní přínosy využití informačního systému a navrhnout taková opatření, která bude nutné splnit pro funkci IS. Důležité je také propojení IS podniku s webovými stránkami společnosti.

Analyzovaná společnost by mohla využít možnosti zpracování softwaru k hledání přidané hodnoty či úspor pro zákazníka a tím začít systematicky pracovat se svými zákazníky, s jejich potřebami a vnímáním kvality. Současný „laxní přístup“ společnosti související s nepoužíváním IS může mít v dlouhodobém horizontu velice negativní dopad na fungování společnosti. Na vkládání informací do IS podniku a sběr veškerých informací o podnikových procesech by měl pracovník společnosti zvládnout při podpisu smlouvy. Přínosem pro společnost jsou:

- Zefektivnění podnikových procesů,
- Nižší časová vytíženost pracovníka,

- Přehled o veškerých zákaznících vč. těch, kteří s firmou pouze komunikovali,
- Vyhodnocení podstatných informací, která reklama je nejefektivnější nebo proč služeb společnosti potenciální zákazník nevyužil.

Do budoucna bych společnosti doporučila, aby si společnost stanovila:

- Přesné postupy, rozsah informací a odpovědnosti osob za vkládání dokumentů do IS,
- Osobu, která bude dohlížet na výše stanovené opatření, případně vyhodnocovala aktuální stav (může se jednat i o externí společnost),
- Zajištění vzdáleného přístupu nejen z kanceláře, ale i z domova pracovníka,
- Zajištění efektivního školení na využívání IS, prostřednictvím dodavatele softwaru.

Mezi výhody jednoznačně řadím:

- Uchování veškerých informací a cenných dat o zákaznících,
- Zefektivnění práce pracovníků,
- podpora řízení obchodních aktivit,
- přehled o aktivitách pracovníka,
- možnost zpětného vyhledávání informací.

Nevýhody tohoto návrhu jsou:

- náklady na časový a finanční zdroje společnosti,
- proškolení zaměstnance a majitele firmy.

4.3 Strategické partnerství s developerskou společností

Strategická partnerství můžeme vnímat ze širšího úhlu pohledu. Buďto se jedná o strategické partnerství mezi podniky vzájemně nebo zde může docházet ke spolupráci mezi podniky a jejich zákazníky. Podniky často od zákazníků získávají důležité informace například o kvalitě výrobků konkurentů či jejich doprovodných služeb za účelem vzbudit u daného podniku obavu z odchodu ke konkurenci a vylepšit si tak svoji pozici na daném trhu.

Pro podnik jsou však tyto informace důležité pro vytváření strategie, zaměření se na inovace, růst technologie a jiné. Jelikož naslouchání vysloveným potřebám, sdělením a připomínkám zákazníků je možno označit za spolupráci, neboť dochází k výměně informací, se kterými pokud podnik pracuje, může dosáhnout významné konkurenční výhody, je možné i tuto spolupráci zákazníka a podniku vnímat jako strategické partnerství, které napomáhá zvýšit konkurenceschopnost podniku.

Strategické partnerství je aktivitou, která jde ruku v ruce s nasyceností trhu a růstem konkurence. Nasycenost trhu či růst konkurence souvisí s globalizací a internacionalizací. Mnohé podniky si zejména v souvislosti s rostoucí konkurencí uvědomují, že nemohou existovat a existovat nebudou, nebudou-li spolupracovat jak dovnitř daného podniku, tak navenek s jinými podniky na vertikální či horizontální úrovni.

O strategickém partnerství pojednává ve vztahu k mateřské společnosti i Charvát, který uvádí: „Tímto partnerstvím rozumím budování takové dlouhodobé spolupráce, která povede k oboustrannému prospěchu a zároveň nedojde porušování zásad hospodářské soutěže a nebudou dotčena práva akcionářů a společníků obou společností.“¹⁵

¹⁵ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 2006. Praha: Grada Publishing a.s. 168 s. ISBN 9788024713892.

Ačkoliv právě uvedený autor vztahuje vymezení strategického partnerství na vztah k mateřské společnosti domnívám se, že tato definice se dá aplikovat i na jakékoliv strategické partnerství. Definice vnímá strategickým partnerstvím dynamickou činnost neustále se vyvíjející, která povede k prospěchu účastníků, a to zákonným způsobem.

4.3.1 Cíl

Další důležitou skupinou pro návrh nové strategie vedoucí k rozvoji obchodních aktivit společnosti je možnost strategického partnerství s developerskou společností. Shrnutí cílů návrhového opatření:

- Společnost by mohla spolupracovat s developerem dvojitým způsobem. Buďto by se jednalo pouze o předání kontaktu na zákazníka s tím, že pokud dojde k uzavření dohody mezi zákazníkem a developerem, budou plynout pro zkoumanou společnost určité podíly na zisku.

Druhou možnou spoluprací do budoucna vidím v tom, že developer navrhne a zrealizuje pro podnik R.C.P.R. Reality výstavbu bytového domu, která by sloužila k prodeji jednotlivých bytových jednotek pro uspokojení zákazníků. Jednoznačně by společnost nemohla uspokojit veškerou poptávku, ale důležité je, že by se po dobu let studia mohla výstavba zrealizovat pro koncové zájemce. Zaměření se na celkový životní cyklus daného zákazníka a možnost nabídky bydlení nejen po určitou dobu studia, nýbrž i po jeho ukončení by mohly být lákavou volbou a novinkou na trhu s nemovitostmi. Tento cíl nezahrnuji v dalším zkoumání z toho důvodu, jelikož je brát jako návrh do budoucna pro daný podnik. Nebude tedy vyčíslen časově ani ekonomicky.

4.3.2 Podmínky a přínosy realizace

Mezi podmínky řešení tohoto návrhového opatření patří zvolení si developerské společnosti, která je ochotna s danou společností vytvořit dlouhodobé strategické partnerství. Další důležitou podmínkou je cílení developera na mladé lidi po studiu VŠ. Uzavření dohody s danou společností na spolupráci ohledně předání kontaktů na dané

ubytované studenty, popř. návrh a realizace výstavby bytového domu, který by sloužil k prodeji jednotlivých bytových jednotek pro uspokojení zákazníků.

Mezi přínosy realizace daných řešení řadím:

- Dlouhodobý rozvoj strategického partnerství mezi developerem a zkoumanou společností,
- Zaměření se na celkový životní cyklus zákazníka,
- Strategická výhoda pro konkurenční boj.

4.3.3 Výhody a nevýhody strategického partnerství

Výhodou tohoto strategického partnerství může být:

- schopnost podniku udržet si či rozšířit svoji pozici na trhu. Projevuje se v existenci výhod oproti konkurenci, které se projeví právě až při střetu s konkurencí.
- Dlouhodobá konkurenční výhoda oproti ostatním společnostem, která lze těžce napodobit.

Mezi nevýhody strategického partnerství patří:

- Strategické partnerství nebude fungovat,
- V případě dohody o vybudování bytového domu značné investiční výdaje.

Jelikož společnost dlouhodobě spolupracuje s firmami jako je Aretti, Siko kuchyně a dalšími má možnost motivovat své zákazníky slevovými kupóny daných společností k tomu, aby využili zakoupení nově vybudovaných bytových jednotek právě přes společnost R.C.P.R. Reality. Tyto slevové kupóny společnost R.C.P.R. Reality nic nestojí a pro zákazníka budou velkým přínosem, když bude moci koupit obklady či kuchyň s odečtem například 30 % z celkové ceny zboží.

5 ČASOVÉ A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

5.1 Časové hledisko pro jednotlivé návrhy

V návrhové části práce jsem uvedla několik návrhových patření napomáhajících k vytvoření obchodní strategie vedoucí k rozvoji obchodních aktivit společnosti. V příloze č. 1 uvádím podrobnější časové zhodnocení jednotlivých návrhů.

Tabulka č. 22: Časové hledisko realizace jednotlivých návrhů

Návrh	Čas realizace
Zacílení na nový segment trhu	Celá fáze – 1 rok
Segmentace	Zvolení daného segmentu – 2 měsíce
Targeting	Diferencovaný marketing – 2 měsíce
Positioning	Vytvoření sloganu i loga a následné odlišení od konkurence – 1 měsíc
Strategické partnerství s developerem	Celá fáze – časově neomezená
Uzavření dohody o předání kontaktů	Vyhledání strategického partnera a uzavření dohody – 1 rok
Propagace	Celá fáze – 1 rok
Podpora prodeje	Účast na veletrhu – 1x ročně
Osobní prodej	Příprava na prohlídku – 1 měsíc
Reklama	Využití Facebooku a dalších způsobů – 3 měsíce
Přímý marketing	Zaslání e-mailů – 3 měsíce
Public relations	Komunikace s veřejností – časově neomezená
Věrnostní program	Vyhotovení a uvedení do praxe – 4 měsíce
Informační systém	Vytvoření nového IS a jeho zavedení – 8 měsíců

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Kalkulace nákladů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti

Jednotlivé návrhy je nutné vyčíslit i z ekonomického hlediska, aby podnik mohl volit ta, která je schopen zrealizovat za pomoci dostupných finančních prostředků. V této části uvedu podrobně náklady zvolených návrhů.

5.2.1 Náklady na vytvoření nového segmentu trhu

Zacílení společnosti na nové segmenty trhu a vytvoření nové strategie společnosti přinese náklady na vytvoření loga a sloganu společnosti. V tomto případě bude vypracování loga a sloganu zadáno externí společností. Dále také zahrnuje zvolení diferencovaného marketingu.

Celkové jednorázové náklady zapojení externí společnosti k vytvoření loga a sloganu společnosti – 10.000,- Kč

5.2.2 Náklady na propagaci

Účast na veletrhu VŠ – 40.000,-Kč

Vyhotovení vizitek a reklamních tiskovin – 1.000,-Kč

Optimalizace pro vyhledávače SEO – 10.000,-Kč

Rozeslání e-mailů a newsletterů – 2.500,-Kč

Aktualizace webových stránek – 15.000,-Kč

Reklama na Facebooku: 30.000,-Kč/ měsíčně po dobu 4 měsíců = 120.000,-Kč

Public Relations – 10.000,-Kč

Celkové náklady na jednotlivé propagační formy: 198.500,-Kč

5.2.3 Náklady na věrnostní program

Na tomto návrhu nemáme náklady.

5.2.4 Náklady na IS podniku

Pro uvedení nového IS podniku jsem zvolila společnost Realman – realitní software. Typ daného produktu se nazývá Realman Absolvent, který stojí: 1.278,-Kč/měsíčně. Celkový IS podniku však bude stát: 20.000,-Kč vč. proškolení zaměstnanců.

5.2.5 Náklady na vytvoření strategického partnerství s developerem

Vytvoření nákladů pro první variantu návrhu, a to uzavření dohody s developerem a předání kontaktů daných zákazníků by společnost nestálo nic.

5.2.6 Celkové náklady návrhů

Pro větší přehlednost zvolím tabulkové rozhraní na vyčíslení jednotlivých nákladových položek u návrhů:

Tabulka č. 23: Celkové náklady návrhů

Návrh	Náklad jednorázový v (Kč)	Náklad měsíční v (Kč)
Nový segment trhu	10.000,-	x
Strategické partnerství – předání kontaktů	x	X
Strategické partnerství – vybudování BD	20.000.000,-	X
Propagace	198.500,-	X
Věrnostní program	X	X
IS podniku	20.000,-	1.278,-
Celkem bez vybudování bytového domu	228.500,-	1.278,-

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Kalkulace výnosů spojených s realizací návrhů na rozvoj společnosti

Celá prognóza je stanovena na dobu jednoho roku a výchozím bodem pro její sestavení jsou dosažené tržby a výkony společnosti R.C.P.R. Reality za rok 2014 a to ve výši **38.704.000,- Kč**.

Při realistické prognóze vzrůstu objemu tržeb a výkonů vlivem daných návrhových opatření uvažují o nárůstu tržeb o 7 % v přepočtu tedy o 2.709.280,- Kč.

Předpokládané celkové náklady na realizaci návrhových opatření činí ve variantě bez vybudování bytového domu 228.500,- Kč a měsíční splátkou 1.278,- Kč za vedení IS podniku, podle kalkulace uvedené výše. V případě, že by společnost vybudovala bytový dům a následně by prodala bytové jednotky v něm, promítla by se tato varianta i ve výnosech společnosti. Po zjištění celkové zadluženosti společnosti z finanční analýzy bych tuto variantu doporučila až v dlouhodobém časovém horizontu po delší obchodní spolupráci s developerem a ukotvení strategických vztahů.

Při optimistickém vývoji zavedení návrhových opatření předpokládáme výnos 2.128.720,- Kč. Společnost by byla schopna pokrýt náklady na realizaci návrhů. Stejně tak tomu bylo i v realistické i v pesimistické variantě.

Tabulka č. 24 – Kalkulace poskytovaných služeb při variantách návrhových opatření

	Optimistická varianta	Absolutní výše nárůstu v (Kč)
Segmentace	Nárůst prodeje o 10 %	3.870.400
Strategické partnerství	Nárůst prodeje o 5 %	1.935.200
Propagace	Nárůst prodeje o 8 %	3.096.320
Věrnostní program	Nárůst prodeje o 3 %	1.161.120
IS podniku	Nárůst prodeje o 1,5 %	580.560
Nárůst prodeje celkem		10.643.600
Průměrný zisk		Nárůst o 20 %
Předpokládaný výnos		2.128.720
	Realistická varianta	Absolutní výše nárůstu
Segmentace	Nárůst prodeje o 7 %	2.709.280
Strategické partnerství	Nárůst prodeje o 2,5 %	967.600
Propagace	Nárůst prodeje o 5 %	1.935.200
Věrnostní program	Nárůst prodeje o 2 %	774.080
IS podniku	Nárůst prodeje o 1 %	387.040
Nárůst prodeje celkem		6.773.200
Průměrný zisk		Nárůst o 20 %
Předpokládaný výnos		1.354.640
	Pesimistická varianta	Absolutní výše nárůstu
Segmentace	Nárůst prodeje o 5 %	1.935.200
Strategické partnerství	Nárůst prodeje o 1 %	387.040
Propagace	Nárůst prodeje o 2 %	774.080
Věrnostní program	Nárůst prodeje o 1 %	387.040
IS podniku	Nárůst prodeje o 0,5 %	193.520
Nárůst prodeje celkem		3.676.880
Průměrný zisk		Nárůst o 20 %
Předpokládaný výnos		735.376

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala rozvojem obchodních aktivit společnosti R.C.P.R. Reality. Nejprve jsem na základě teoretických východisek zpracovala analýzu současného stavu podnikatelského subjektu, na jejímž základě byly vytvořeny návrhy rozvoje podniku v návrhové části.

V teoretické části diplomové práce jsem se podrobně zabývala problematikou obchodu a obchodních činností. Jedním ze specifíků obchodních činností je právě poskytování služeb, které společnost R.C.P.R. Reality nabízí. V dnešním světě, kdy právě poskytování služeb zaznamená vysoký nárůst a zvýšený příjem i u HDP jednotlivých států je třeba se zabývat i rozdílným marketingem od výrobních podniků. V další části práce se věnuji strategii, strategickému řízení a plánování, bez něhož by podnik v dnešním světě nebyl dřív nebo později konkurenceschopným. Vymezení jednotlivých analýz slouží jako podklad pro další část práce.

Analytická část diplomové práce obsahuje představení společnosti R.C.P.R. Reality, komplexní analýzu vnitřního i vnějšího okolí firmy a také marketingového mixu. Závěrem byla vytvořena matice SWOT analýzy, ve které byly souhrnně identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby a navržena strategie podniku tak, jak by se měla do budoucna ubírat. Shrnutím veškerých dosažených výsledků uvádím v poslední kapitole této části.

Společnost R.C.P.R. Reality potřebuje stanovit strategii podniku, která přinese více zákazníků, než tomu je doposud. Ze SLEPT analýzy jasně vyplynulo, že nejvíce je podnik ovlivněn sociálními faktory, a to především snižující se počtem studentů. Tento faktor je pro daný podnik velice důležitý, jelikož se jedná o jeho cílový segment trhu. Kromě této skutečnosti se podnik potýká s rostoucím počtem nových konkurenčních společností, čemuž přispívá i fakt stále nízkých úrokových sazeb. Z analýzy zákazníků této společnosti vyplynulo, že se stále zvyšuje počet zahraničních studentů, což kopíruje i trend vysokých škol samotných.

V oblasti marketingu jsem podrobně analyzovala marketingový mix společnosti R.C.P.R. Reality. Je zřejmé, že cenová strategie je z dlouhodobého hlediska pro společnost neudržitelná a musí najít jiné faktory boje s konkurencí. Propagace patří také mezi slabé stránky společnosti, přičemž je třeba ji zcela přepracovat a vylepšit.

V návrhové části diplomové práce jsem vycházela z poznatků zjištěných části analytické. Navrhla jsem opatření, které povedou k rozvoji obchodních aktivit společnosti. Podnik by se měl primárně zaměřit na zacílení i na jiný segment trhu. Trend stále se snižujícího počtu studentů bohužel z dlouhodobého hlediska nelze řešit pouze zahraničními studenty. Z důvodu vysoké ubytovací kapacity a jejího celkového zaplnění je potřeba zaměřit se i na pracující obyvatele.

Ostatní marketingové aktivity, na které by se měla společnost zaměřit spočívají v komplexním zlepšení propagace společnosti R.C.P.R. Reality. V dnešní době podnik bez dobře umístěné reklamy jen těžko dokáže bojovat s konkurencí. Proto navrhuji využití veškerých možných forem zviditelnění společnosti. Jako bonus pro stálé zákazníky společnosti bych zavedla určitou formu „věrnostního programu“, který zaručí motivaci zákazníků pro prodloužení nájemní smlouvy. V rámci ubytovacích služeb bych využila možnosti slevy z nájmu, která bude nastavena tak, aby motivovala zákazníka k prodloužení smlouvy. Dále navrhuji zkvalitnění IS podniku.

Dalším navrhovaným tématem je strategické partnerství s developerskou společností, které by podniku zaručilo možnost se zabývat zákazníky i po využití ubytovacích služeb dané společnosti. Životní cyklus zákazníka by měl být prioritou nejen u výrobních podniků, ale i u těch, které poskytují služby. Stále platí, že nový zákazník stojí společnost více finančních prostředků než ten stálý. Jsem přesvědčena, že po realizaci těchto návrhů by podnik R.C.P.R. Reality dosáhl většího počtu zákazníků, čímž by si upevnil svou současnou pozici na daném trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BURGESS, D. F. Is trade liberalisation in the service sector in the national interest? *Oxford Economic Papers*. 1995, 47, s. 60-78.
2. DEDUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, 1998. Str. 108. ISBN 80-85253-25-0.
3. ENNIS, S. Marketing planning in the smaller evolving firm: empirical evidence and reflections. *Irish Marketing Review*. 1998, 11, 2, s. 49-61.
4. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. Str. 325. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. Str. 170. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. 6. Vydání. South-Western College Pub, 2004. Str. 544. ISBN 0324275307.
7. HOBZA, V., SCHWARTZHOFFOVÁ, E. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.
8. HOLLAND, L. Baby boom. *Far Eastern Economic Review*. 1999, str. 61.
9. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 168 s. ISBN 9788024713892.

10. JANOUGH, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. 304 str. ISBN: 978-80-251-2795-7.
11. JANOUGH, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. 304 str. ISBN: 978-80-251-2795-7.
12. KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. Str. 206. ISBN 80-7179-453-8.
13. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. Str. 216. ISBN 978-80-251-160-50.
14. KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. Str. 814. ISBN 978-80-247-4150-5.
15. KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 1041. ISBN 978-80-2471545-2.
16. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2002. Str. 258. ISBN 80-7261-010-4.
17. KOTLER, P., G. Armstrong, 2004. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
18. KUBÍČEK, M., LINHART, J. 333 tipů a triků pro SEO. Praha: Grada Publishing, 2010. 1041 str. ISBN 978-80-251-2468-0.
19. KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. Str. 236. ISBN 978-80-247-2439-3.
20. LINGS, I. N. BROOKS, R. F. Implementing and measuring effectiveness of intrnal marketing. *Journal of Marketing Management*. 1998, 14, s. 325-351.

21. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 252. ISBN 978-80-247-1911-5.
22. MCDONALD, M. Ten barriers to marketing planning. *Journal of marketing Management*. 1989, 5, 1, s. 1-18.
23. PORTER, M. E.: How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 1979, 57, 2.
24. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání – Retail Management*. 2. Vydání. Praha: Management Press, 2002. Str. 874. ISBN 80-7261-059-7.
25. RAIS, K. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. Str. 152. ISBN 978-80-214-3510-0.
26. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
27. SCHIFFMAN, L. G. LASLIE, L. K. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. 2004. Str. 633. ISBN 80-251-0094-4.
28. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
29. SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C.H. BECK, 2006. str. 121. ISBN 80-7179-367-1.
30. SOUČEK, Z. *Firma 21. Století*. 2. Vydání. Praha: Professional publishing, 2005. Str. 258. ISBN 80_86419-88-6.
31. SWALLY, D. G. Marketing: CHina's (only) children get the royal treatment. *Wall Street Journal*. 1995, str. B1 a B3.

32. VOYLE, S. Carrefour fails to satisfy its investors' appetites. *Financial Times*. 2000, s. 34.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. EUROSTAT [on-line]. ©1997-2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<http://www.eurostat.cz>
2. MANAGEMENT MEDIA. Zájmové skupiny (Stakeholders).
Managementmedia.cz [on-line]. © 2011-2013 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>
3. ZICH, R. Strategický management – podklady k přednáškám část 1. [online]
[cit. 2015-04-04]. Dostupné z:
https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=53609
4. Sportcentrum Ivanovice [on-line]. © 2014 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z:
<http://www.sportcentrum-ivanovice.cz>
5. SINGER, M. Hospodářská krize a česká ekonomika. Podklady z prezentace
2010-06-15. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100614_vse.pdf
6. iDNES [on-line]. ©1997-2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
http://ekonomika.idnes.cz/mlade-rodiny-pecujici-o-dite-do-6-let-maji-sanci-na-pujcku-600-tisic-pwi-/ekonomika.aspx?c=A160309_212139_domaci_kop
7. Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí [on-line]. © 2014 [cit. 2016-02-11].
Dostupné z: [http:// www.artn.cz](http://www.artn.cz)

8. Hospodářské noviny [on-line]. ©1996-2016 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z:
<http://www.ihned.cz;>
9. Justice CZ [on-line]. ©1997-2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<http://www.justice.cz>
10. Český statistický úřad [on-line]. ©1997-2015 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz>
11. Euroconstruct [on-line]. ©2008 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<http://www.euroconstruct.cz>
12. Fincentrum [on-line]. ©2008 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<http://www.fincentrum.cz>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Informace o společnosti	59
Tabulka č. 2 – Strategie společnosti	61
Tabulka č. 3 – Cenová nabídka ubytování R.C.P.R. Reality, s. r. o.	63
Tabulka č. 4 – SLEPT analýza – hodnocení vlivu jednotlivých faktorů	71
Tabulka č. 5 - SLEPT analýza II. Metoda MAP.....	72
Tabulka č. 6 – Vztah konkurentů z hlediska výhod/nevýhod na daný podnik.....	80
Tabulka č. 7 – Ohodnocení vlivu stakeholderů.....	90
Tabulka č. 8 – Rentability společnosti R.C.P.R. Reality.....	92
Tabulka č. 9 – Likvidita společnosti R.C.P.R. Reality	93
Tabulka č. 10 – Celková zadluženost společnosti R.C.P.R. Reality	93
Tabulka č. 11 – SWOT analýza R.C.P.R. Reality.....	95
Tabulka č. 12 – Hodnocení váhy silných stránek.....	97
Tabulka č. 13 – Hodnocení váhy slabých stránek.....	98
Tabulka č. 14 – Hodnocení váhy příležitostí	99

Tabulka č. 15 – Hodnocení váhy hrozeb.....	99
Tabulka č. 16 – Hodnocení silných a slabých stránek.....	100
Tabulka č. 17 – Hodnocení intenzity vzájemných vztahů.....	102
Tabulka č. 18 – Matice SWOT.....	102
Tabulka č. 19 – Segmentační kritéria a specifikace.....	108
Tabulka č. 20 – Body shody či rozdílnosti podle konkurence.....	111
Tabulka č. 21 – Věrnostní program.....	117
Tabulka č. 22 – Časové hledisko realizace jednotlivých návrhů.....	123
Tabulka č. 23 – Celkové náklady návrhů.....	125
Tabulka č. 24 – Kalkulace poskytovaných služeb při variantách návrhových opatření.....	127

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Postup tvorby a zavedení strategie.....	18
Obrázek č. 2: Základní kroky marketingu.....	24
Obrázek č. 3 - Tři typy marketingu ve službách.....	26
Obrázek č. 4 – Analýza trhu, plánování, provádění a kontrola.....	30
Obrázek č. 5 – Strategické řízení.....	32
Obrázek č. 6: Strategická analýza.....	34
Obrázek č. 7: Síly ovlivňující makroprostředí firmy.....	35
Obrázek č. 8 – Model pěti sil ovládajících konkurenci v odvětví.....	47
Obrázek č. 9 – Model „7S“ firmy McKinsey.....	52
Obrázek č. 10 – Analýza stakeholhers.....	54
Obrázek č. 11 – SLEPT analýza firmy R.C.P.R. Reality.....	71
Obrázek č. 12 – Organizační struktura společnosti R.C.P.R. Reality.....	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Počty žáků ve školách podle typu v Jihomoravském kraji.....	66
Graf č. 2 – Objem stavební produkce a ekonomický růst v Evropě.....	69
Graf č. 3 – Hypoindex a jeho vývoj.....	70

Graf č. 4 – Index cen nemovitostí v ČR v letech 2008 – 2015.....	74
Graf č. 5 – Srovnání indexu cen nemovitostí s vývojem HDP.....	74
Graf č. 6 – Srovnání indexu cen nemovitostí s vývojem mezd.....	75
Graf č. 7 – Struktura zákazníků společnosti R.C.P.R. Reality v letech 2009-2015.....	83
Graf č. 8 – Počet přijímaných zahraničních studentů na VŠ v ČR v jednotlivých letech.....	84
Graf č. 9 – Podíl zahraničních studentů ze všech studujících na VŠ v ČR.....	84
Graf č. 10 – Počet zahraničních studentů podle geografické příslušnosti v roce 2014.....	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Časové zhodnocení jednotlivých návrhů pro rozvoj obchodních aktivit společnosti R.C.P.R. Reality, s.r.o.

Příloha č. 2: Rozvaha R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2009

Příloha č.3: Rozvaha R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 4: Rozvaha R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2011

Příloha č. 5: Rozvaha R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2012

Příloha č. 6: Rozvaha R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2013

Příloha č. 7: Rozvaha R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2014

Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztrát R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2009

Příloha č. 9: Výkaz zisku a ztrát R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 10: Výkaz zisku a ztrát R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2011

Příloha č. 11: Výkaz zisku a ztrát R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2012

Příloha č. 12: Výkaz zisku a ztrát R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2013

Příloha č. 13: Výkaz zisku a ztrát R.C.P.R. Reality, s.r.o. za rok 2014