

Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o.

Michaela Ždánková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Ždánská**
Osobní číslo: **M11276**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a zpracování pramenů se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční postavení společnosti na trhu.
- Na základě provedených analýz formulujte návrhy a doporučení pro společnost XY, s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. 11th ed. Harlow: Pearson, 2013, 648 s. ISBN 978-0-273-76718-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
ZÁBOJ, Marek. Obchodní operace. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, 148 s. ISBN 978-80-87071-40-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Šárka Fialová**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3¹;
- podle § 60² odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60³ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 6.5. 2014



³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o. Hlavním cílem je zhodnocení současného stavu společnosti XY, s.r.o. a jejího postavení vůči zvoleným konkurenčním společnostem.

Teoretická část obsahuje základní poznatky získané z odborné literatury charakteristické pro konkurenceschopnost a konkurenci. Praktická část je zaměřena na charakteristiku společnosti XY, s.r.o., představení nabízených služeb, výběru konkurentů a analýze konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o. na základě SWOT analýzy a PEST analýzy. Poslední část je věnována závěrečným doporučením pro společnost XY, s.r.o.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, SWOT analýza, PEST analýza, vedení účetnictví

ABSTRACT

Theme of this bachelor thesis is to analyse the competitiveness the XY company, s.r.o. The main objective is to assess the current state of XY s.r.o. and its position against chosen from competing companies. The theoretical part contains the basic knowledge gained from literature characteristic of competitiveness and competition. The practical part is focused on the characteristics of the Company XY, s.r.o., performance of the services offered, choice of competitors and analysis of the competitiveness of XY s.r.o. based on the SWOT analysis and PEST analysis. The last part is devoted to the final recommendation for the company XY, s.r.o.

Keywords: competitiveness, competition, SWOT analysis, PEST analysis, accounting

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Šárce Fialové za odborné vedení, trpělivost a užitečné rady při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti XY, s.r.o. za čas a poskytnuté informace, bez kterých bych nebyla schopna tuto bakalářskou práci vypracovat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCESCHOPNOST	13
1.1 KONKURENCE	13
1.1.1 Typologie konkurence.....	13
1.1.2 Soupeření o dosažení jedinečnosti	15
1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	16
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	16
1.3.1 Výběr optimální strategie	18
1.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	20
1.5 VÝBĚR KONKURENTŮ	22
1.5.1 Dobrý konkurent	23
1.6 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	24
1.6.1 Skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu	25
1.6.2 Skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost produktu	25
1.6.3 Měřitelnost konkurenční výhody	26
1.7 ANALÝZA KONKURENCE	26
1.7.1 SWOT analýza	27
1.7.2 PEST analýza	30
2 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.	34
3.1 ZÁKAZNÍCI	35
3.2 ZAMĚSTNANCI.....	36
3.3 HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.	39
3.4 NABÍDKOVÉ PORTFOLIO	40
3.4.1 Daňové poradenství.....	40
3.4.2 Zpracování účetnictví.....	40
3.4.3 Mzdové účetnictví.....	40
3.4.4 Speciální nabídka pro čerpací stanice	41
3.5 CENA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	41
4 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.	43
4.1 KRITÉRIA PRO ANALÝZU KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.	44
4.1.1 Analýza cen poskytovaných služeb	47
4.2 SWOT ANALÝZA	48
4.3 PEST ANALÝZA	49
5 DOPORUČENÍ	53

5.1	POŘÍZENÍ SOFTWARE.....	53
5.2	CERTIFIKÁT ISO.....	53
5.3	ÚSPORA NÁKLADŮ	54
5.4	SPOLUPRÁCE S MATEŘSKOU SPOLEČNOSTÍ	54
5.5	ROZŠÍŘENÍ KLIENTELY	54
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

V době, kdy téměř každá společnost prochází více či méně ekonomickou krizí, která také ve velké míře ovlivňuje jejich činnost, jsou pro společnost pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda velmi důležité a dle mého názoru je toto téma aktuální.

Pro společnost je velmi důležité si udržet své zákazníky a získávat také nové. V době, kdy se spousta lidí, ale i firem dostává do finančních problémů je to však velice obtížné. Proto musí společnost pracovat na tom, aby to byla právě jejich společnost, kterou si zákazník vybere. Společnosti by se měly také zaměřit na to, aby poskytovaly takové služby či výrobky, které zákazníci požadují a jsou ochotni si je koupit a zaplatit za ně příslušnou cenu. Právě cena je však často problém. Zákazníci, ale i konkurence neustále tlačí na firmy, aby své ceny snižovaly. Bohužel jsou společnosti často na dolní hranici ceny a níže už jít nemohou. Pokud by tak učinily, dostaly by se do existenčních problémů. Proto se musí snažit poskytnout zákazníkovi něco navíc například vysokou kvalitu, příjemné prostředí, příjemné vystupování, zákaznické výhody apod. Společnosti by tak se měly nabízet něco víc než konkurence, měly by získat konkurenční výhodu.

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybrala analýzu konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o. Proto, že tato společnost v posledních letech své působnosti přišla o velké množství svých zákazníků a to zejména z důvodu toho, že své služby poskytovala za vyšší cenu. To bylo pro zákazníky, kteří začali mít finanční problémy hlavním důvodem odchodu. Ačkoliv společnost snížila svoji cenu, prozatím se jí nepodařilo získat takové množství zákazníků, které by zaručilo uspokojujivý výsledek hospodaření a zajistilo také stabilní zázemí společnosti. Společnost kvůli ztrátě velkého množství zákazníků musela také propustit část zaměstnanců.

Cílem této práce je zejména podrobná analýza zvolených konkurenčních společností, postavení společnosti XY, s.r.o. vůči největším konkurentům a dále také najít prostředky, jak by společnost mohla své postavení na trhu zlepšit, získat tak více zákazníků a zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Na základě získaných poznatků při psaní teoretické části této bakalářské práce a také informací získaných od zaměstnanců společnosti XY, s.r.o., v praktické části provedu analýzu konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o. pomocí SWOT analýzy a PEST analýzy a na základě kritérií, která byly vybrány za pomoci zaměstnanců společnosti XY, s.r.o.

V závěru bych se chtěla věnovat poznatkům, které jsem získala v průběhu vypracování této práce, a zejména pak doporučením, které by mohly zvýšit konkurenceschopnost společnosti XY, s.r.o. a pomoci ji tak získat nové zákazníky, což je momentálně hlavním přáním společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev vzájemné interakce s řadou a velkou škálou konkurentů v konkurenčním prostředí. (Čichovský 2002, s. 13)

Konkurenceschopnost je také dána rozložením silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožením společnosti. Konkurenceschopnost je jen jedna z podob podnikatelského potenciálu. Tento podnikatelský potenciál by se měl vyznačovat dvěma charakteristikami a to charakteristikou všeobecnou a speciální. (Mikoláš, 2005, s. 64)

Konkurenceschopnost podniku je podmíněna dvěma skutečnostmi: udržení se na trhu zboží či služeb a splněním povinností vůči vlastníkům i všem zainteresovaným osobám. (Klvačová, Malý a Mráček, 2007, s. 19)

1.1 Konkurence

Konkurence představuje soupeření, soutěžení, hospodářskou soutěž. Je zřejmé, že pojem konkurence má široký záběr, a to jak ekonomický, tak sociální, kulturní, etický, sociální, politický. (Mikoláš, 2005, s. 65)

Konkurence je otevřená množina konkurentů, která vytváří v určitém čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. (Čichovský, 2002, s. 13)

K tomu, aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, měl by splňovat alespoň tyto dvě podmínky:

- ❖ Musí mít konkurenční potenciál
- ❖ Musí mít zájem vstoupit do konkurence (Mikoláš, 2005, s. 65)

1.1.1 Typologie konkurence

V průběhu historického a evolučního vývoje tržních prostředí došlo ke vzniku obrovského množství druhů a typů konkurence. (Čichovský, 2002, s.162)

Konkurenci dělíme dle snahy maximalizace zisku podniku a minimalizace zisku konkurentů:

- ❖ *Cenová konkurence* je taková konkurence, kde nástrojem konkurenčního boje je tvorba ceny. Podnik se snaží prostřednictvím snižování cen získat nové zákazníky.

- ❖ *Necenová konkurence* je založena na kvalitě, designu, image výrobku. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Dále lze konkurenci členit dle rozsahu konkurenčního působení producentů:

- ❖ *Globální konkurence* působí svým rozsahem téměř po celém světě a dle míry otevřenosti a uzavřenosti zasahuje do všech státních tržních prostorů.
- ❖ *Alianční konkurence* svým rozsahem zasahuje jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení, která se vytvářejí jako ekonomická sdružení jednotlivých států.
- ❖ *Národní konkurence* reflektuje konkurenci, působící teritoriálně na území daného státu v rámci makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti.
- ❖ *Meziodvětvová konkurence* je souhrn konkurentů působících ve více než jednom odvětví a zároveň obsahuje také substituenty jako konkurenty.
- ❖ *Odvětvová konkurence* představuje souhrn všech konkurentů v rámci odvětví ekonomiky.
- ❖ *Komoditní konkurence* je souhrn všech konkurentů, kteří vyrábějí či distribuují stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU. (Čichovský, 2002, s. 162-164)

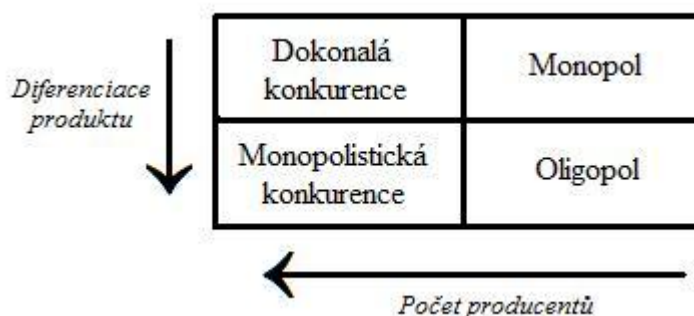
Dělení dle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí:

- ❖ *Monopol* je konkurence, která vykazuje nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu. Cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak v odvětví na odběratele.
- ❖ *Kartel* je konkurence, která si na základě vzájemných dohod rozdělila tržní prostor na segmenty, kde si jednotliví konkurenti nekonkurují ani značkou ani cenou.
- ❖ *Syndikát* je taková konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila, jak tržní prostor a sjednotila ceny, tak se dohodla na společné strategii a taktice uplatňované proti ostatní konkurenci.
- ❖ *Trast* je konkurence, která si prostřednictvím dohod rozdělila tržní prostor, sjednotila ceny, určila společnou strategii a taktiku proti ostatní konkurenci a zároveň se provázala i vzájemnou investiční politikou kapitálu.

Dělení konkurence dle počtu prodejců a diferenciací produktu v tržním prostředí:

- ❖ *Monopol* vzniká tehdy, pokud pouze jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, jedním produktem, uspokojení dané poptávky.

- ❖ *Oligopol* je druh konkurence v odvětví, kde jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, souborem diferencovaných produktů uspokojení dané poptávky.
- ❖ *Monopolistická konkurence* je taková konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem.
(Čichovský, 2002, s.165)



Obr. 1 Konkurenční typologie dle počtu producentů a diferenciaci produktu v tržním prostředí (Horáková, 1992, s.53)

1.1.2 Soupeření o dosažení jedinečnosti

Soupeření mezi konkurenty znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali ostatní. Podle něj by společnosti neměly usilovat o to být nejlepší, měly by se snažit být jedineční. Tím je myšlena jedinečnost hodnoty, kterou firma vytváří a také jedinečnost toho jak tuto hodnotu vytváří.

Snaha o konkurenční odlišení, o dosažení jedinečnosti je znakem odlišného chápání konkurence a konkurenčního jednání. Firmy se soustředí na jedinečné způsoby konkurenčního jednání, které slouží k uspokojování rozdílných potřeb zákazníků. Zaměřují se tedy na vytváření mimořádné hodnoty pro své zákazníky. Nesnaží se napodobovat své soupeře. Pozitivem snahy o konkurenční odlišení je fakt, že nedochází k ničení svých soupeřů.
(Magretta 2012, s. 36- 39)

Být nejlepší	Být jedinečný
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
"Nejlepším" zákazníkům poskytovat nejlepší produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat pomocí napodobování	Konkurovat pomocí inovací
NULOVÝ SOUČET (Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit)	KLADNÝ SOUČET (Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín)

Obr. 2 Dva odlišné přístupy ke konkurenci (Magretta, 2012, s. 39)

Usilování o konkurenční odlišení, snaha o dosažení jedinečnosti, může zlepšit život téměř ve všech oblastech lidského snažení. Záleží ale na manažerech, zda pochopí, že jejich volby a rozhodnutí budou mít vliv na to, jaký druh konkurenčního jednání v daném odvětví převládne. (Magretta, 2012, s. 39)

1.2 Konkurenční prostředí

V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří určité mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co největší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, učiněných za účelem dosažení zisku a uspokojení podnikatelských nebo jiných aktivit.

Konkurenční prostředí má i roli soudce, který určuje vítěze a efektivní subjekty a odlišuje je od poražených, méně úspěšných a méně efektivních subjektů.

Marketingové pojetí definuje konkurenční prostředí jako místo, kde se střetává potřeba prostředí, což je pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poprávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb a to jak u kupujícího tak u prodávajícího. (Čichovský, 2002, s. 12- 13)

1.3 Konkurenční strategie

Strukturální analýza odvětví je základním východiskem pro formulování konkurenční strategie a klíčovým stavebním kamenem většiny koncepcí.

Struktura odvětví ovlivňuje určování konkurenčních pravidel hry. Ostatní vnější vlivy kromě odvětví jsou důležité v relativním smyslu, protože vnější vlivy většinou působí na všechny firmy v odvětví, je důležitá rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. Konkurence v odvětví vyrůstá z její ekonomické struktury a přesahuje chování současných kon-

kurentů. Úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti základních konkurenčních silách. Souběžné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví. V odvětví se tento potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Konkurence v odvětví neustále tlačí dolů míru výnosů z investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu míry výnosů. (Porter, 1994, s. 3- 5)

Společnosti usilují o dosažení co největší výnosnosti vloženého kapitálu. V průběhu let zjistily, že toho lze dosáhnout několika různými způsoby, a že nejlepší strategií pro firmu je jednoznačně jedinečná konstrukce, která odráží všechny zvláštnosti jejího postavení.

Dle Portera rozeznáváme tři obecné strategie použitelné buď jednotlivě, nebo v kombinaci. Tyto strategie složí k vytvoření uhájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví.

1. *Prvenství v celkových nákladech* je založeno na úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví a to pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. K dosažení tohoto cíle je nutné věnovat velkou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Pokud firma dosáhne nízkých nákladů, přinese ji to nadprůměrné výnosy a to bez ohledu na vliv konkurenčních sil. Nízké náklady vytvoří ochranu před soupeřením konkurentů, protože nízké náklady přinášejí zisk, zatímco konkurenti zisk obětovali soupeření. Dosažení celkových nízkých nákladů většinou vyžaduje zisk vysokého relativního podílu na trhu. Strategie nízkých nákladů však může vyžadovat i počáteční vysoké investice na technologické zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu.
2. *Diferenciace výrobku nebo služeb nabízených firmou.* Snaha o vytvoření takové služby nebo výrobku, který je odvětvím považovaný za jedinečný. Diferenciovat službu nebo výrobek může firma různými způsoby, mezi které patří image značky a design, technologie, vlastnosti nebo prodejní síť. U strategie diferenciaci není možné, aby firma ignorovala své náklady, ale náklady nejsou hlavním strategickým cílem. Diferenciace je ochranou proti konkurenčnímu boji, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce a tím pádem i méně citlivé na změnu ceny. Tato zákaznicková věrnost vytváří vstupní překážku pro případnou konkurenci. Dosažení diferenciaci může bránit získání velkého podílu na trhu, často tato strategie vytváří dojem exkluzivity, což se s vysokým podílem na trhu vylučuje. (str. 37)

3. *Soustředění pozornosti* na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie se jako jediná nezaměřuje na celé odvětví, ale je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu, kterému je schopna sloužit efektivněji a účinněji než konkurence. Firma buď dosáhne diferenciaci, protože svému objektu slouží lépe než ostatní, nebo vykazuje nižší náklady než konkurence, nebo dosahuje obojího. (Porter, 1994); (str. 34- 38)

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	Celé odvětví	Diferenciace	Prvenství v celkových nákladech
	Určitý segment	Soustředění pozornosti	

Obr. 3 Tři obecné strategie (Porter, 1994, s.39)

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám a nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. (Porter, 1994, s. 4)

1.3.1 Výběr optimální strategie

Výběr strategie je složitý rozhodovací proces, během něhož dochází postupnou selekcí možných strategických možností a variant k výběru strategie, která dává největší záruku, že bude dosaženo strategických cílů. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 151)

Při výběru optimální nejvýhodnější konkurenční strategie je nutné vzít v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, které se mohou objevit buď uvnitř daného odvětví či v jeho vnějším okolí. Největší chybou při výběru strategie je fakt, že výběr strategie bude založen na podmínce, že minulý vývoj bude pokračovat ve stejných intencích. Z toho důvodu se doporučuje tzv. odvětvový scénář, s jehož pomocí je možné modelovat určité, pravděpodobné budoucí stavy struktury odvětví.

Tab. 1 Postup při vytváření scénáře (Bartes, 1997, s. 87)

1	Identifikace nejistot, které mohou ovlivnit strukturu odvětví.
2	Určení příčinných faktorů, které jsou jejich hybnou silou.
3	Vyjádření co největšího počtu přijatelných domněnek a předpokladů o každém důležitém příčinném faktoru.
4	Spojení domněnek a předpokladů o jednotlivých faktorech do vnitřně logicky skloubeného scénáře.
5	Analýza struktury odvětví, která by existovala v podmínkách každého scénáře.
6	Určení zdrojů konkurenční výhody v podmínkách každého scénáře.
7	Předpověď chování konkurentů v podmínkách každého scénáře.

Základní činností při vypracování scénáře je identifikace nejistot. Je nutné prozkoumat každou základní složku odvětvové struktury a určit do které ze tří kategorií (stálé, předem určené či nejisté) patří. Mezi stálé a předem určené složky patří takové složky, u kterých jsou změny buď velmi nepravděpodobné, nebo lze jejich vývoj dobře předvídat.

Nejisté složky výrazně ovlivňují konečnou podobu jednotlivých scénářů. Pro lepší zpracování se dělí na závislé nejistoty, které definujeme jako prvky struktury odvětví, které jsou buď zcela, nebo z větší části určovány nezávislými nejistotami a nezávislé nejistoty, které nejsou nezávislé na žádném jiném prvku této struktury.

Pro jednotlivé scénáře se vypracovávají konkurenční strategie. Doporučuje se vypracovat více strategie, pokud firma vypracuje pouze jeden je to velice riskantní. Vypracovávat pro každý scénář jednu strategii je na druhou stranu zdlouhavé a také nákladné. Proto se doporučuje vypracovat takovou strategii, která je uskutečnitelná nezávisle na kterémkoliv scénáři.

Obecný postup pro výběr optimální strategie je takový:

- ❖ *výběr nejpravděpodobnějšího scénáře*: vybraná strategie vychází ze scénáře, u něhož byla zvolena nejvyšší pravděpodobnost její realizace. Tento způsob je rizikový, nepřipravená změna strategie v průběhu konkurenčního boje je obtížná a nebezpečná.
- ❖ *výběr nejlepšího scénáře*: vybrána je taková strategie, která při úspěšném naplnění zajistí firmě dlouhodobou konkurenční výhodu.

- ❖ *výběr strategie „minimax“*: vybraná je taková strategie, jejíž realizací si firma zajistí solidní výsledky u většiny scénářů, které mají významnou pravděpodobnost realizace.
- ❖ *zachování flexibility*: vypracuje se strategie, které umožní reagovat na budoucí vývoj okolí.
- ❖ *vykonávání vlivu*: tento přístup je založen na předpokladu, že silná společnost se pokusí ovlivnit vývoj dominantních faktorů svého okolí v souladu se scénářem. (Bartes, 1997, s. 87- 89)

1.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

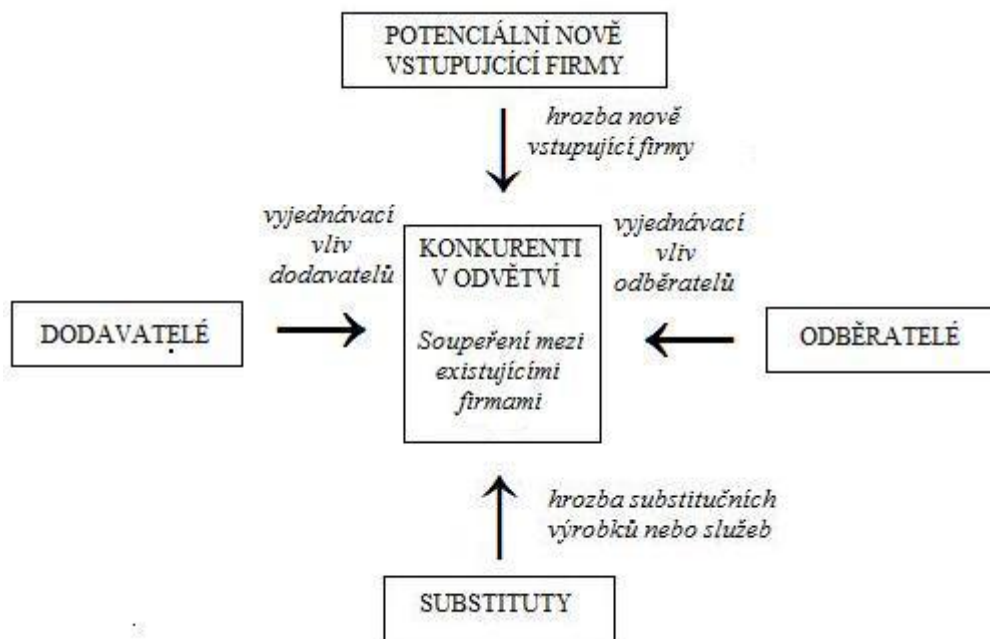
Pět konkurenčních sil- nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů- odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví významně přesahuje již zavedené hrací pole.

Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni konkurenty pro společnosti v odvětví a mohou se stát významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence je v tomto smyslu chápána jako rozšířené soupeření.

Tyto konkurenční síly společně určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síly (síla) získávají převahu a jsou rozhodující z hlediska formulování strategie.

Při formování konkurence v každém odvětví získávají na důležitosti různé vlivy. Základní struktura odvětví odrážející se ve velikosti konkurenčních sil by měla být odlišena od těch krátkodobých faktorů, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost a ziskovost přechodně.

Analýza struktury odvětví by se měla zaměřit na rozpoznání základních, podstatných charakteristik odvětví, které spočívají v jeho ekonomice a technologii. Každá společnost má jedinečné přednosti a slabiny při srovnání svých kroků se strukturou odvětví, přičemž se tato struktura časem postupně mění. Pochopení struktury odvětví je základním bodem pro strategickou analýzu. (Porter, 1994, s. 5- 7)



Obr. 4 Model pěti konkurenčních sil (Porter, 1994, s. 4)

- ❖ *Ohrožení ze strany nově vstupujících firem:* nově vstupující firmy přináší novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a většinou značné zdroje. Tato skutečnost může vést ke stlačení cen, růstu nákladů a tím pádem k menší ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem závisí na stávajících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí účastníků, se kterou by měla vstupující firma počítat. Existuje sedm hlavních zdrojů překážek vstupu: úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika.
- ❖ *Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty:* soupeření mezi stávajícími konkurenty má formu obratného manévrování za účelem získání výhodného postavení. Mezi používané metody patří například cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu nebo zlepšený servis pro zákazníka. Důvodem soupeření je fakt, že jeden nebo více konkurentů pociťují tlak nebo cítí příležitost k vylepšení své pozice.
Cenová konkurence jako forma soupeření je vysoce nejistá a s velkou pravděpodobností zhoršuje ziskovost v celém odvětví. Snížení cen jednoho a rychlé vyrovnání druhého okamžitě způsobí pokles příjmů, pokud není cenová elasticita příjmů v odvětví dostatečně vysoká.

- ❖ *Tlak ze strany náhradních výrobků (substitutů):* Všechny firmy v odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábějí substituty. Tyto substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tak, že určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví účtovat. Identifikování substitutů znamená vyhledávat takové produkty, které plní takovou funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, na které by měla být upoutána pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, které dosahují vysokého zisku. Analýza těchto trendů
- ❖ *Vyjednávací vliv odběratelů:* Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, snaží se docílit větší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě, na úkor ziskovosti odvětví. Vliv téměř každé skupiny odběratelů v odvětví závisí na řadě rysů tržní situace a na relevantní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje.
- ❖ *Vyjednávací vliv dodavatelů:* Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou zvýšení cen nebo snížením kvality nakupovaných výrobků a služeb. Vlivní dodavatelé mohou z odvětví, které není schopné kompenzovat růst nákladů zvýšením cen, vytlačit ziskovost. (Porter, 1994, s. 7- 29)

1.5 Výběr konkurentů

Většina společností se na konkurenci dívá jako na hrozbu. Společnosti se neustále soustředí na to, jak získat podíl na trhu a jak zabránit dalším firmám vstupu do příslušného odvětví. Pravdou, ale je, že ti „dobří“ konkurenti mohou konkurenční postavení společnosti spíše posílit než oslabit. Ti „dobří“ konkurenti mohou posloužit pro mnoho různých strategických cílů, které dokážou zvýšit udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepšují strukturu daného odvětví. Proto je často pro firmy důležité, aby měly alespoň jednoho „dobrého“ konkurenta a dokonce se vzdaly určitého podílu na trhu na místo toho, aby se snažily svůj podíl zvyšovat. (Porter, 1993, s. 245)

Společnosti by se měly zaměřit i na to, aby zaútočily na „špatné“ konkurenty a přitom si udržel dobré postavení vůči „dobrým“ konkurentům. Společnost musí poznat a pochopit, kam každý z jeho konkurentů zapadá, zda je „dobrý“ nebo „špatný“, a podle toho se chovat. (Porter, 1993, s. 245)

Konkurenti jsou užiteční konkurenci jako takové, ale zároveň jsou i danému podniku užitečnější než se většinou uznává. Podnik nesmí být nikdy vůči své konkurenci sám sebou

uspokojený a přestat hledat cesty, jak získat konkurenční výhodu. Udržitelná konkurenční výhoda, je jedinou cestou jak dosáhnout nadprůměrného výkonu. (Porter, 1993, s. 246)

1.5.1 Dobrý konkurent

„Dobrý“ konkurent vykonává prospěšnou činnost, a přitom nepředstavuje tvrdou a dlouhodobou hrozbu. Je také konkurentem, díky němuž může podnik dosáhnout stabilní a výnosové rovnováhy v odvětví. (Porter, 1993, s. 257)

Kritéria správného konkurenta:

- ❖ Důvěryhodný a životaschopný: „Dobrý“ konkurent má dostatek finančních zdrojů a schopností na to, aby dokázal stimulovat danou společnost ke snížení nákladů, a zároveň je pro kupující důvěryhodný a přijatelný. Tato vlastnost je důležitá hlavně proto, aby dokázal odradit nově příchozí do odvětví.
- ❖ Slabost, kterou si sám uvědomuje: „Dobrý“ konkurent má slabá místa, která jsou čitelná, a věří, že jsou obtížně napravitelné.
- ❖ Zná a chápe pravidla: „Dobrý“ konkurent rozumí pravidlům konkurence v daném odvětví a dodržuje je. Pomáhá rozvoji trhu a podporuje stávající technologii, nesaží se o novou strategii, která sebou nese nové technologie a konkurenční skoky.
- ❖ Má realistické představy: „Dobrý“ konkurent má o daném odvětví a o svém postavení reálné představy. Nepřeceňuje růstový potenciál odvětví, a proto nevytváří nadbytečnou kapacitu.
- ❖ Zná své náklady: „Dobrý“ konkurent ví, jaké jsou jeho náklady, a dle nich vytváří cenu pro své zákazníky.
- ❖ Má strategii, která zlepšuje strukturu odvětví: „dobrý“ konkurent má takovou strategii, která zachovává a posiluje základní složky struktury a odvětví.
- ❖ Má poměrně nevelké překážky odchodu z odvětví: „dobrý“ konkurent, vytváří takové překážky obchodu, které odrazují nově příchozí do odvětví. Zároveň nejsou tyto překážky tak vysoké, aby ho v tomto odvětví uzamkly.
- ❖ Má slučitelné cíle: „dobrý“ konkurent má cíle, které jsou v souladu s cíli dané společnosti. Takový konkurent, je s postavením na trhu spokojen, čímž umožňuje dané společnosti dosahovat vysokých zisků. (Porter, 1993, s. 258- 259)

K tomu, abychom dobrého konkurenta poznali, je nutné provést podrobnou analýzu vybraného konkurenta. Cíle konkurenta, představy, strategie, schopnosti, to vše je důležité při rozhodování o tom, zda je jedná dobrého či špatného konkurenta. (Porter, 1993, s. 262)

1.6 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je hodnota, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky, a která je vyšší než náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je tedy to, co jsou zákazníci ochotni zaplatit. Vyšší hodnota vyplývá z toho, že je podnik schopen nabídnout nižší cenu než konkurence za stejnou užitnou hodnotu, anebo nabídne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Existují dva typy konkurenční výhody, a to buď vůdčí postavení v nízkých nákladech, nebo diferenciací (odlišnost od ostatních konkurentů). (Porter, 1993, s. 21)

Zdrojem konkurenční výhody je soubor samostatných činností, které podnik vykonává, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Pokud bychom chtěli analyzovat zdroje konkurenční výhody, museli bychom postupně zkoumat všechny činnosti, které jsou v podniku prováděny a dále pak prověřit, jak na sebe tyto činnosti navzájem působí. Základním nástrojem takového zkoumání je hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec rozděluje podnik na strategicky významné činnosti. Díky tomu je možné, porozumět chování nákladů a rozpoznat potenciální zdroje diferenciací. Pokud podnik bude tyto strategicky významné činnosti dělat levněji a lépe než konkurence, získá konkurenční výhodu. (Porter, 1993, s. 55- 56)

Pokud chce být společnost úspěšná, musí pro své zákazníky vytvořit větší hodnotu než její konkurenti. Taková společnost musí být schopna téměř okamžitě reagovat na požadavky zákazníka. Aby taková společnost dosáhla konkurenční výhody, musí nabízet takové služby, které zákazník požaduje a zároveň musí svojí nabídkou překonat konkurenci. (Armstrong a Kotler, 2013, s. 96-97)

Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.(Margretta, 2012, s. 67)

Toto je jediný způsob, jak může být jedna firma v rámci výkonnosti lepší než jiná firma. (Margretta, 2012, s. 67)

Ne každá výhoda je pro firmu významná. Pokud společnost při rozvoji konkurenceschopnosti špatně definuje priority, existuje vysoká pravděpodobnost, že společnost bude ztrácet čas i finanční prostředky s rozvojem něčeho, co ji nic nepřinese. (Zich, 2012, s. 99)

1.6.1 Skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu

Cena je suma peněz, kterou musí zákazník zaplatit za zakoupené zboží. (Záboj, 2007, s. 63)

Cena je pro zákazníka významná při rozhodování i koupi. Zákazník porovnává kvalitu a výši ceny, kterou zaplatí. (Kincl, 2004, s. 121)

- ❖ *Spotřebitelská cena* je souborem cen, které musí odběratel vynaložit na koupi a užívání produktu po celou dobu životnosti tohoto produktu. Čím nižší spotřebitelská cena bude, tím vyšší konkurenční výhodu to pro uživatele znamená.
- ❖ *Prodejní cena* je cena produktu na trhu. Čím nižší prodejní cena je, tím vyšší konkurenční výhodou pro zájemce znamená.
- ❖ *Hodnotová cena* vyjadřuje poměr ceny prodejní k hodnotě produktu (užitné vlastnosti a prospěšnost produktu). Čím nižší tato cena jen, tím vyšší konkurenční výhodu pro zájemce vyjadřuje.
- ❖ *Přiměřená cena* vyjadřuje pro zákazníka snesitelný a pro něj limitní poměr ceny a hodnoty produktu.
- ❖ *Luxus a cena* jsou parametry, které vzájemně určují konkurenční výhodu pro určitou skupinu odběratelů, kteří preferují luxusní výrobky za odpovídající cenu.
- ❖ *Novinka a cena* jsou parametry, které vzájemně určují konkurenční výhodu pro skupinu odběratelů, kteří preferují koupi novinek za odpovídající cenu.
- ❖ *Technická (designérská) dokonalost a cena* jsou parametry, které vzájemně určují konkurenční výhodu pro tu skupinu odběratelů, kteří vyžadují dokonalou technickou, designerskou a další hodnotu za odpovídající cenu.
- ❖ *Značka a cena* jsou parametry, které vzájemně určují konkurenční výhodu pro určitou skupinu odběratelů, kteří vyhledávají konkrétní značku a jí odpovídající cenu.
- ❖ *Provozní náklady* vyjadřují soubor nákladů, které musí uživatel vynaložit v souvislosti s provozem produktu během jeho životního cyklu. (Čichovský, 2002, s. 181- 182)

1.6.2 Skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost produktu

- ❖ *Produkt je držitelem certifikátu ISO 9000*, který představuje nejvyšší certifikovanou jakost v dané komoditě. Jedná se o konkurenční výhodu vnímanou zájemcem.

- ❖ *Produkt vyráběn dle ISO 9001*, představuje pro odběratele konkurenční výhodu jakosti, nízkých nákladů, garančních a pogarančních nákladů a vysokou užitnou hodnotu.
- ❖ *Produkt vyráběn v souladu s TQM*, reflektuje konkurenční výhodu jakosti během celé doby životnosti produktu.
- ❖ *Spolehlivost* je číselně vyjádřená míra pravděpodobnosti, že se v průběhu daného časového období neobjeví porucha či selhání u daného produktu.
- ❖ *Značka jako standard kvality* určuje konkurenční výhodu produktu tak, že je konkrétní značce přiřazena jakost produktu, technická vyspělost, designérská dokonalost, inovace či novinka. (Čichovský, 2002, s. 184- 185)

1.6.3 Měřitelnost konkurenční výhody

Pro marketing konkurenceschopnosti je důležité kvantifikovat konkurenční výhodu z hlediska určení míry významnosti a měřítka podílu na rozhodování daného segmentu trhu. Motivy pro koupi určuje hodnota konkurenční výhody v porovnání s hodnotovým profilem odběratele a hodnotovým žebříčkem jeho životního stylu.

U konkurenční výhody produktu hodnota určuje volbu produktu z komoditního pohledu pro uspokojení potřeby odběratele. U konkurenční výhody producenta hodnota je motivem pro volbu producenta či distributora produktu na uspokojení potřeby.

Měřitelnost konkurenční výhody má tři cíle:

- ❖ Odběrateli nabídnout k uspokojení potřeby produkt se širokým spektrem konkurenčních výhod, kdy každá konkurenční výhoda má vysokou měřitelnou hodnotu
- ❖ Určit vztah mezi konkurenční výhodou a hodnotou produktu pro vytvoření ceny další konkurenční výhody produktu.
- ❖ Poznat kvantifikovaný přírůstek konkurenčních výhod v každé operaci a fázi procesu, protože tato kvantifikace umožňuje definovat účinnost a efektivnost jednotlivých operací pro prodejnost produktu. (Čichovský, 2002, s. 206)

1.7 Analýza konkurence

Konkurenci lze analyzovat ze dvou pohledů, a to z pohledu odvětví a trhu. Odvětví je soubor firem, které jsou si blízké tím, že nabízejí výrobek nebo třídu výrobků, které jsou blízkými substituty.

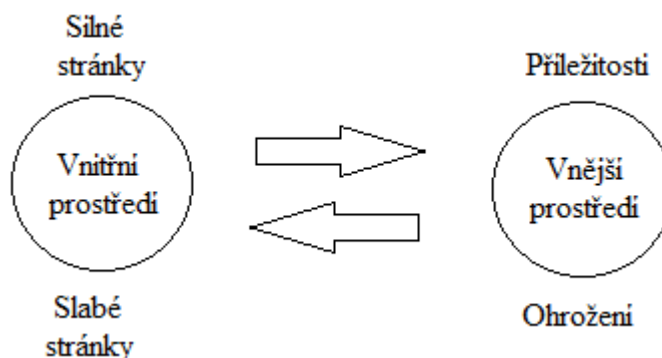
Tržní přístup definuje konkurenty jako společnosti, které uspokojují stejnou potřebu zákazníků. Společnosti se musí vyvarovat marketingové krátkozrakosti a přestat s definováním svých konkurentů podle tradičních kategorií a odvětví. Tržní přístup ke konkurenci vede k většímu množství skutečných a potenciálních konkurentů, než když je konkurence definována pouze ve smyslu výrobkové řady. (Kotler a Keller, 2013, s. 314-315)

Jakmile si společnost určí své největší konkurenty a jejich strategie, musí se zaměřit na otázky, které vedou ke zjištění toho, o co konkurent usiluje, jaké má konkurent cíle, co ho vede k danému jednání apod. Společnost by si také měla zjistit informace o skutečných a důležitých přednostech a slabinách daného konkurenta. (Kotler a Keller, 2013, s. 315)

Porter analýzu konkurence zakládá na vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn, které může každý konkurent učinit. Dále na možné odpovědi každého konkurenta na celou řadu pravděpodobných strategických posunů učiněnými ostatními firmami a možné reakce konkurentů na soubor změn v odvětví, které se mohou objevit. Pro takovou analýzu existují čtyři komponenty a to, budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. (Porter, 1994, s. 48-49)

1.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k celkovému zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení. Je důležitým nástrojem pro pozorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

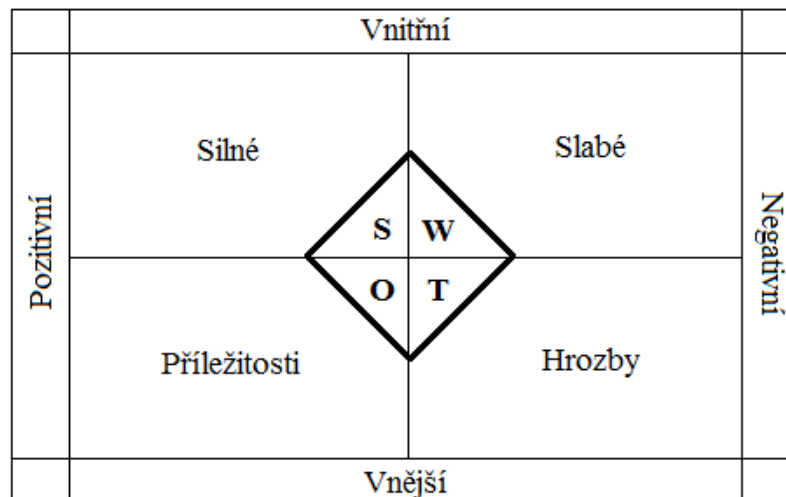


Obr. 5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí pomocí

SWOT analýzy (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16)

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Používá se při analýzách za-

měřených na strategické řízení, na problémy taktického i operativního řízení. Někdy bývá zpracována i osobní SWOT analýza, která je zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 120)



Obr. 6 Podstata SWOT analýzy

(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

Při zpracování SWOT analýzy by měli být dodržovány určité zásady. SWOT analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, za kterým je zpracovávána a měly by být určena pouze pro jeden daný případ. Měla by být zaměřena na podstatná fakta a podstatné vlastnosti, které jsou získány redukcí z prvotních informací. SWOT analýza by měla být objektivní a neměla by být výrazně ovlivněna subjektivními názory zpracovatele analýzy, proto je vhodné zpracovávat analýzu SWOT pomocí skupinové diskuse. (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 121-122)

Cílem SWOT analýzy není zpracování souboru potenciálních příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek. Hlavním cílem je vytvoření hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

SWOT analýza je také velice užitečný informační zdroj při formulaci strategie. Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu. (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 123)

Při analýze *silných stránek* by měla společnost najít odpovědi na následující otázky:

- Je lídrem ve zkušenostní křivce?
- Je na tom firma dobře z hlediska finančního?

- Má společnost dobře zmapovaný trh v odvětví, ve kterém působí?
- Má funkční strategii lepší než konkurence?
- Má speciální kompetence (design, lepší pracovní tým) v odvětví?
- Je majitelem nenapodobitelné technologie v odvětví?
- Má podnik konkurenční výhody a snaží se je udržet?
- Jsou zákazníci věrní a jen obtížně přecházejí ke konkurenci?
- Má podnik dobré postavení na trhu?

Analýzu *slabých stránek* by měla společnost provést na základě těchto otázek:

- Má společnost vysoké náklady na kus v porovnání s největším konkurentem?
- Má společnost konkurenční nevýhody?
- Má společnost finance na případnou změnu strategie?
- Zaměřuje se společnost na úzký výrobní sortiment?
- Je podnik ohrožen tlakem konkurence?
- Dochází k poklesu zisku? Proč?
- Má společnost vnitřní problémy?

Také při *analýze příležitostí* by společnost měla najít odpovědi na následující otázky:

- Rychlost růstu trhu? Pokud trh roste rychle, může to společnost využít k vlastnímu růstu.
- Vstup na nový trh? Společnost má možnost proniknout na nový trh.
- Zvýšit sortiment poskytovaných výrobků či služeb, aby byla obsluhována větší skupina zákazníků? Došlo ke vzniku nové potřeby zákazníků a společnost to může využít ke zvýšení sortimentu výrobků či služeb.
- Obsluhovat další skupinu zákazníků? Existuje skupina zákazníků, která se může stát potenciálními zákazníky.

Při *analýze hrozeb* by si společnost měla odpovědět na tyto otázky:

- Růst prodeje substitutů?
- Změna požadavků a potřeb zákazníka?
- Růst tlaku ze strany konkurentů?
- Nepříznivá vládní politika?
- Nárůst pravděpodobnosti vstupu nových konkurentů?
- Zpomalení růstu trhu?
- Růst vyjednávací síly zákazníků či dodavatelů? (Mallya, 2007, s. 85- 87)

1.7.2 PEST analýza

Pest analýza se zabývá analýzou makro okolí, ve kterém se podnik nachází. Do makrookolí podniku patří faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

PEST analýza rozděluje faktory ovlivňující makrookolí do čtyř skupin. Jednotlivé faktory mohou být pro podniky v různých odvětvích odlišné.

Politické a legislativní faktory zahrnují stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství v EU apod. Tyto situace představují pro podnik příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení jsou pro podnik charakterizovány v daňovém zákoně, protimonopolním zákoně. Další omezení vyplývají z regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřujících se na ochranu obyvatel. Právě zákony, právní normy, vyhlášky a omezení vymezují prostor pro podnikání. Upravují i samotné podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory vyplývají ekonomické podstaty a směru ekonomického rozvoje, jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Při svém rozhodování je podnik ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory makroekonomického okolí, které mají přímý vliv na plnění základních cílů podniku, patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Úspěšnost podniku na trhu je ovlivněna mírou ekonomického růstu, která přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale zároveň i hrozeb, před které mohou být podniky postaveny. Ekonomický růst zvyšuje, ale i snižuje spotřebu a příležitosti na trhu. Úroveň úrokové míry má vliv na celkovou výnosnost podniku, skladbu použitých finančních zdrojů. Určováním ceny kapitálu, významně ovlivňuje investiční činnost podniku. Stabilitu ekonomického vývoje charakterizuje míra inflace. Vysoká míra inflace negativně ovlivňuje intenzitu investiční činnosti a tak limituje ekonomický rozvoj. Devizový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích. Mezi jednotlivými ukazateli existují blízké souvislosti. Jejich zachycení a promítnutí je hlavním úkolem podniku.

Sociální a demografické faktory jsou faktory, které zahrnují postoje a životy obyvatelstva. Stárnutí obyvatelstva vytváří větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím a péčí o seniory. Životní styl obyvatelstva ovlivňuje trávení volného času, styl oblékání. Důležitým faktorem ovlivňující rozhodování podniku je postoj k životnímu prostředí. Podniky musí měnit své výrobky, technologické postupy, musejí zajišťovat likvidaci použitých vý-

robků. Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských vzdělávacích a etických podmínek člověka. Sociální faktory jsou v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti vede k získání náskoku před konkurencí v boji o zákazníka.

Technologické faktory mají vliv zejména na aktivní inovační činnost podniku. Podnik musí být o technologických a technických změnách, které v okolí probíhají, dobře informován, aby udržel krok s konkurencí. Dobré předvídaní směru technického vývoje, může být významným činitelem úspěšnosti podniku.

Cílem PEST analýzy je rozpoznat a odlišit faktory významné pro určitý podnik. S velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi roste i význam analýzy makrookolí. Rozvojové aktivity velkých podniků jsou často charakterizovány miliardovými investicemi. Tyto investice je důležité správně načasovat, protože návratnost takových investic je dlouhodobého charakteru.

Jednotlivé vlivy se v čase mění a mění se i váha dopadu na podnik. Z tohoto důvodu je nutné, jednotlivé vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Při vyhodnocování je důležité, vyjít z faktorů, které se v minulosti ukázaly jako důležité, a na jejich základě vybrat faktory nynější, které budou mít pravděpodobně největší vliv v budoucnosti.

PEST analýza by měla také obsahovat pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů v budoucnosti, základní impulzy změny, předpokládaný dopad těchto změn na podnik a konkurenční pozici, dopad očekávaných změn na strategii podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-20)

2 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část mé bakalářské práce obsahuje základní poznatky o konkurenceschopnosti, konkurenci a analýze konkurence, které jsem získala na základě vybraných literárních zdrojů.

V první části jsem se věnovala konkurenceschopnosti, konkurenci a jednotlivým typologiím konkurence. Důležité pro společnost, je také výběr konkurentů. Společnost by se měla zaměřit na výběr „dobrého“ konkurenta, protože ne každý konkurent přináší společnosti užitek a případně růst výsledku hospodaření. Další část je věnována konkurenční výhodě obecně, dále také definování toho, co by mohlo konkurenční výhodou být. Právě v době, kdy ekonomická situace společnosti, ale i ekonomika státu není zrovna stabilní, je konkurenční výhoda velmi důležitá pro udržení si stávajících zákazníků a popřípadě získání zákazníků nových. To je velice důležité, pokud chce být společnost ve své činnosti úspěšná.

Poslední část je věnována analýze konkurence a to na základě SWOT a PEST analýze. SWOT analýza je první analýzou, kterou by společnost měla vypracovat, je důležitá zejména k tomu jak společnost známe, jaké jsou silné a slabé stránky, kde má příležitosti a na druhou stranu co její činnost ohrožuje.

Na základě PEST analýzy lze zjistit, jaké faktory společnost nejvíce ovlivňují. Zde se nejedná o faktory (politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické), které ovlivňují pouze činnost zvolené společnosti, ale jde o faktory, které ovlivňují všechny společnosti na trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.

Společnost XY, s.r.o. byla založena v roce 1995 jako dceřiná společnost zahraniční společnosti XY GmbH se sídlem ve Vídni a je součástí mezinárodní skupiny XY.

Společnost XY, s.r.o. je společností specializující se na poskytování komplexních služeb v oblasti daňového poradenství a finančního a mzdového účetnictví. Dále společnost poskytuje software a automatizované zpracování dat. Tento systém automatizovaného zpracování dat zajišťuje jednotný způsob účtování čerpacích stanic, to znamená, že při zpracování účetnictví nájemců čerpacích stanic je používán jednotný účetní rozvrh. To je důležitým vodítkem a ukazatelem při porovnání výsledků jednotlivých čerpacích stanic. Díky tomuto systému je také zřejmé, kde jsou možnosti úspory, růstu efektivity, apod. jednotlivých subjektů.

Hlavní sídlo společnosti XY s.r.o. se nachází v Praze. Další pobočku nalezneme v Brně.

Společnost XY, s.r.o. v současné době zaměstnává 26 zaměstnanců a řadí se tak k malým podnikům poskytující služby po celé České republice.

Základní kapitál společnosti činí 2 500 000 Kč a je plně splacen. Majetek společnosti je z velké části odepsán. Půjčka ve výši 4 000 000 Kč, kterou společnost čerpala od svojí mateřské společnosti při založení firmy, byla plněna splacena v roce 2010. V současné době není společnost zatížena žádnou půjčkou ani úvěrem. Veškeré své provozní náklady je schopna hradit z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

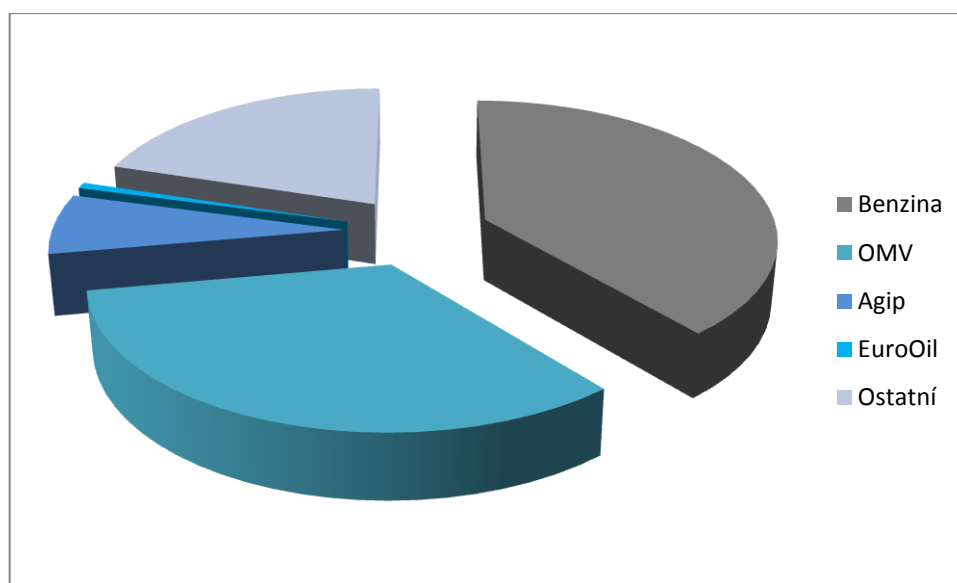
Ke zhotovení účetnictví společnost využívá účetní program SB komplet zakoupený od stejnojmenné brněnské společnosti. Mzdové účetnictví je zajišťováno prostřednictvím softwaru společnosti Lorga, s.r.o. Uchovávání dat je zajišťováno softwarem ArchivOnline, který vlastní mateřská společnost XY, GmbH ve Vídni.

Společnost XY, s.r.o. se snaží zaujmout své zákazníky zejména „třemi pilíři jistoty“. Mezi tyto pilíře patří:

- Dlouholeté know-how
- Moderní technologie
- Osobní přístup

3.1 Zákazníci

Portfolio klientů společnosti XY, s.r.o. je široce zastoupeno malými a středními podniky nejrůznějších oborů a předmětů podnikání. Nejvýraznější místo však zaujímají obchodníci podnikající v oboru petrolejářského průmyslu, pro něž společnost zajišťuje jednotný systém zúčtování.



*Obr. 7 Grafické znázornění struktury zákazníků společnosti XY, s.r.o.
(vlastní zpracování)*

V roce 2013 došlo ve společnosti k značnému úbytku klientů. Tento úbytek byl způsoben tím, že společnost nedokázala včas reagovat na vývoj konkurence a moderní možnosti komunikace. Dalším rozhodujícím faktorem odchodu klientů byla cena za poskytované služby. Vzhledem k tomu, že společnost je poměrně velká, zaměstnává odborné pracovníky (hl. účetní, daňový poradce), je cena za služby vyšší než v konkurenčních firmách, které tuto odbornost nezajišťují. Většina zákazníků společnosti se vývojem ekonomické situace u nás i ve světě často dostává do druhotné platební neschopnosti. Toto bylo také důvodem při rozhodování o odchodu z renomované společnosti zákazníků ke společnostem s nižší úrovní poskytovaných služeb. Tato skutečnost bylo pro firmu velkým ponaučením a v současné se zaměřuje na odstranění těchto nedostatků.

Tab. 2 Vývoj počtu klientů (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Benzina	57	55	62	56
OMV	101	97	92	48
Agip	16	13	12	10
EuroOil	0	0	1	1
PapOil	1	1	0	0
Shell	1	0	0	0
Ostatní	40	38	30	29

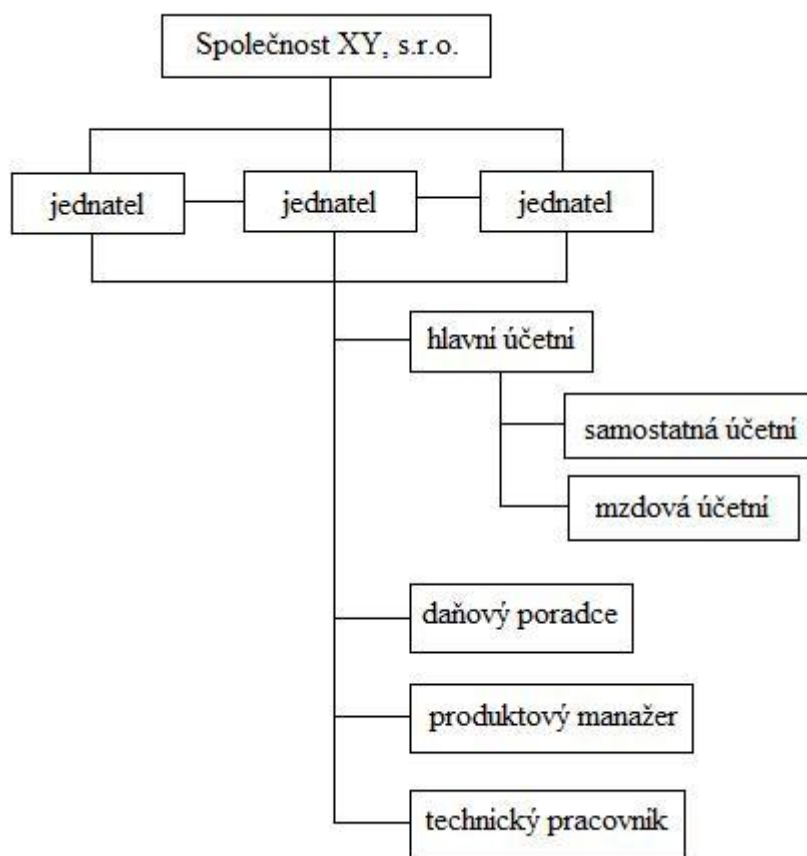
Z výše uvedené tabulky je zřejmé že nejvyšší úbytek klientů společnost XY, s.r.o. zaznamenala u sítě čerpacích stanic OMV a to o 47, 8 %. Do roku 2012 zpracovávala společnost XY, s.r.o. téměř 90 % čerpacích stanic OMV. V průběhu roku 2012 došlo ke změně struktury vedení společnosti OMV a tím také ke změně sledování potřebných ekonomických ukazatelů hospodaření čerpacích stanic. V rámci úspory nákladů část nájemců odešla ke společnostem, které jim tyto podklady byly schopny zajistit levněji, i když často na úkor kvality. Cena byla pro ně v tento moment rozhodující.

3.2 Zaměstnanci

Společnost XY, s.r.o. se drží pravidla, že zaměstnanci tvoří základ úspěšné firmy. V zájmu klientů a rostoucí kvality poskytovaných služeb klade společnost důraz na kompetenci a odbornost svých zaměstnanců, která je prohlubována pravidelnými školeními. Díky oboru, ve kterém společnost podniká, je nezbytně nutné, aby se zaměstnanci pravidelně zúčastňovali školení zaměřených na změny v daňovém, účetním a obchodním zákoně.

Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY, s.r.o.
na jednotlivých pobočkách (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Praha	10	9	9	6
Brno	30	30	28	20
Celkem	40	39	37	26



Obr. 8 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.

(interní materiály společnosti)

Ve vedení společnosti XY, s.r.o. stojí tři jednatelé. Dva sídlí na pobočce v Brně a jeden je z mateřské společnosti sídlící ve Vídni. Každý z jednatelů jedná za společnost samostatně.

Daňoví poradci mají za úkol informovat své zákazníky o novinkách v oblasti daní, sledovat vývoj hospodářského výsledku jednotlivých klientů a optimalizovat v rámci zákonů hospodářský výsledek každého klienta.

Mzdové účetní zpracovávají mzdy klientů, také informují klienty o novinkách týkající se sociálního a zdravotního pojištění apod. Mají za úkol vyhotovit potřebné doklady pro příslušné úřady. Veškerý styk s úřady je zprostředkováván v elektronické podobě, na základě plné moci od klienta. Na každé pobočce (Brno, Praha) sídlí právě jedna specializovaná mzdová účetní.

Úkolem hlavní účetní je průběžná kontrola zpracovávání účetnictví jednotlivých klientů. Dále také v případě nutnosti zajištění technické pomoci samostatným účetním. V letech 2010- 2012 byla na každé pobočce (Praha, Brno) jedna hlavní účetní. To se však v roce

2013 změnilo a z důvodu toho, že společnost přišla o významnou část svých klientů a v rámci úspory byla jedna hlavní účetní propuštěna. Hlavní účetní dnes vykonává i činnosti spojené s funkcí samostatné účetní.

Každá ze samostatných účetních má na starosti cca 5-7 klientů podle velikosti obsahu zpracovávaného účetnictví. Tyto účetní po obdržení prvotních dokladů od klienta mají za úkol tyto doklady rozčlenit a zaúčtovat dle příslušné účtové osnovy. Na základě dodaných pokladů vyhotovují přiznání k DPH do termínu stanového zákonem. Po zpracování toho přiznání doučtuje ostatní účetní podklady nutné k zajištění kompletní měsíční závěrky.

Produktový manažer má za úkol získávat nové klienty tzn. prezentace společnosti, reklamní činnost pro společnost. Mimo jiné má také za úkol zajišťovat styk s mateřskou společností.

Hospodářský pracovník zajišťuje údržbu kanceláří a také zajišťuje sběr a následné vrácení prvotních dokladů klientů. (interní materiály společnosti)

Tab. 4 Vývoj počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích společnosti XY, s.r.o.

(vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Vedení společnosti (jednatelé)	3	3	3	3
Daňový poradce	4	4	3	3
Mzdové účetní	2	2	2	2
Hlavní účetní	2	2	2	1
Samostatné účetní	28	26	25	15
Produktový manažer		1	1	1
Hospodářský pracovník	1	1	1	1
<i>Celkem</i>	<i>40</i>	<i>39</i>	<i>37</i>	<i>26</i>

V období 2010- 2012 měla společnost XY, s.r.o. stabilní počet zaměstnanců. V roce 2013 došlo k významnému poklesu zaměstnanců a to o téměř 30 %. Hlavním důvodem propouštění byl odchod velké části klientů.

Nejvíce bylo propuštěno samostatných účetních, protože právě ty mají vždy na starost určitý počet klientů, z důvodu toho že společnost o klienty přišla, neměla pro tyto účetní práci.

3.3 Hospodaření společnosti XY, s.r.o.

Společnost XY, s.r.o. je stabilní společností na českém trhu. Ještě nikdy v průběhu své existence nevykázala ztrátu na konci účetního období. Díky tomu pro své klienty vytváří stabilní zázemí.

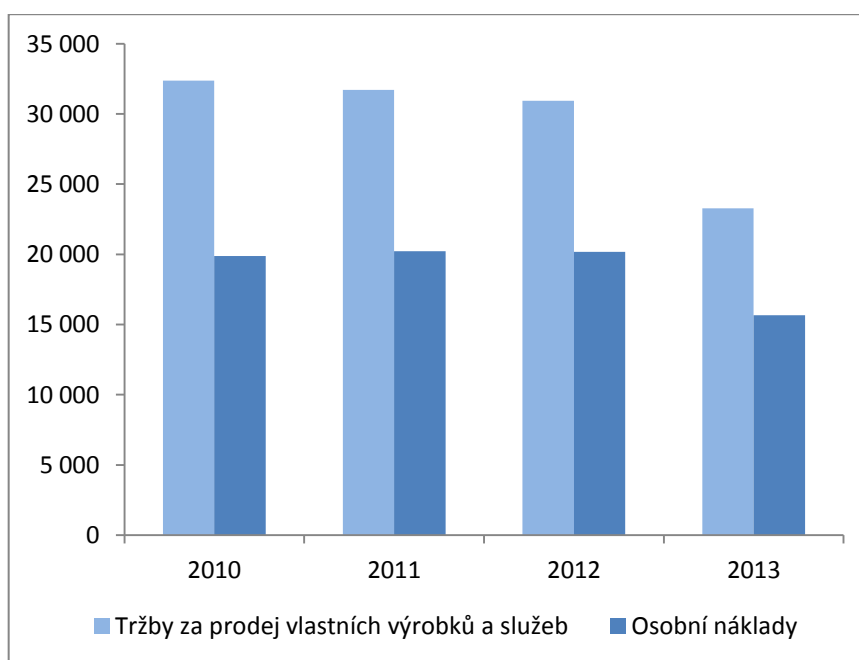
Tab. 5 Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, s.r.o.

(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013
provozní výsledek hospodaření	4611	4114	3415	1965
finanční výsledek hospodaření	-217	-190	-177	-160
mimořádný výsledek hospodaření	146	27	99	39
výsledek hospodaření před zdaněním	4540	3951	3337	1844
<i>výsledek hospodaření za účetní období</i>	<i>3679</i>	<i>3143</i>	<i>2627</i>	<i>1479</i>

V průběhu sledovaného období docházelo u společnosti XY, s.r.o. postupnému snižování výsledku hospodaření. K největšímu poklesu došlo mezi lety 2012- 2013, kdy se výsledek hospodaření za účetní období snížil téměř o 44 %.

K tomuto výraznému poklesu došlo zejména z důvodu toho, že společnost XY, s.r.o. přišla o významnou část svých zákazníků. Jedním z největších důvodů poklesu počtu zákazníků v minulých letech byla cena, a také velká vzdálenost společnosti vzhledem k sídlu klienta.



Obr. 9 Vývoj tržeb a nákladů v letech 2010- 2013 (vlastní zpracování)

Tato situace měla vliv i na vývoj počtu zaměstnanců, společnost byla donucena propustit téměř 30 % svých zaměstnanců. Vzhledem k výši propuštěných zaměstnanců však nedošlo k významnému poklesu osobních nákladů (pouze 22, 4 %). To bylo ovlivněno zejména tím, že společnost musela vyplácet odstupné propuštěným zaměstnancům.

Mezi lety 2012 a 2013 došlo k významnému poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, což bylo ovlivněno právě odchodem významné části klientů, ale také tím, že společnost byla donucena, vývojem na trhu, ke snížení cen svých nabízených služeb.

3.4 Nabídkové portfolio

Na základě individuálních požadavků a dle domluvy je možné si sjednat velkou škálu služeb, které souvisejí s oborem podnikání společnosti XY, s.r.o.

3.4.1 Daňové poradenství

- Kompletní daňové poradenství
- Daňové přiznání k dani z příjmu právnických osob
- Daňové přiznání k dani z příjmu fyzických osob
- Daňové přiznání k dani z přidané hodnoty a souhrnné hlášky
- Daňové přiznání k dani silniční
- Přehledy na zdravotní pojišťovny a správy sociálního zabezpečení
- Kompletní účetní závěrka a zajištění jejího uložení v obchodním rejstříku
- Sledování veškerých legislativních změn
- Upozorňování na daňové dopady různých rozhodnutí (interní materiály společnosti)

3.4.2 Zpracování účetnictví

- Zpracování a vedení účetnictví
- Evidence závazků a pohledávek
- Evidence dlouhodobého a drobného majetku
- Cestovní náhrady při služebních cestách
- Vnitřní směrnice a postupy účtování
- Účetní závěrka

3.4.3 Mzdové účetnictví

- Kompletní zpracování mezd

- Zpracování výplatních pásek, evidenčních a mzdových listů
- Příprava platebních příkazů
- Zpracování a odevzdání měsíčních přehledů
- Zpracování ročního vyúčtování daní
- Vyřizování přihlášení a odhlášení zaměstnanců
- Zastupování při kontrolách na úřadech
- Vyplňování žádostí o úvěry a dávky
- Zpracování podkladů při pracovním úrazu

3.4.4 Speciální nabídka pro čerpací stanice

- Záštit nadnárodního systému zpracovávajícího účetnictví čerpacích stanic v mnoha evropských zemích
- Kompletní zpracování měsíčního účetnictví, které je podkladem pro zpracování hospodářských analýz sestavených dle specifik čerpacích stanic
- Sestavení hospodářských analýz poskytujících mj. meziroční srovnání, srovnání trhu, průběžné kontroly likvidity a vývoje nákladů a jiné statistické údaje
- Online přístup k těmto analýzám pro vedení společností provozujících čerpací stanice i jednotlivé nájemce
- Školení o analýzách a nejlepším využití systému XY pro společnosti provozující čerpací stanice i jednotlivé nájemce

3.5 Cena poskytovaných služeb

Ceny za poskytnuté služby se v průběhu posledních 5 let rapidně snížila. To je způsobeno vývojem částečně ekonomickou krizí v celé Evropě a dále také nárůstem konkurence v daném odvětví.

Tab. 6 Vývoj průměrné ceny za vedení účetnictví společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

	1996-2003	2004-2008	2009-2013
Cena za vedení účetnictví u společnosti XY, s.r.o v Kč	9000	8200	6500
Pokles cen v %	-	-8,90%	-20,70%

Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost XY, s.r.o. v průběhu několika posledních let musela rapidně snížit cenu za vedení účetnictví. Nejvýraznější změna byla mezi obdobími 2004- 2008 a 2009- 2013, kdy společnost snížila cenu o téměř 21 %. V současné době se společnost nachází na minimální hranici ceny za poskytované služby. Jakékoliv další snižování ceny by vedlo ke snižování výsledku hospodaření za účetní období a společnost by se dostala do ztráty. Tato skutečnost by vedla k existenčním problémům společnosti. Proto se společnost musí zaměřit na to, aby svým klientům nabídla za tuto cenu co nejkvalitnější služby, aby si své klienty udržela a případně získala klienty nové.

Pro nového zákazníka je cena stanovaná podle výše uvedeného ceníku. V průběhu 3- 6 měsíců je na základě zjištěné velikosti objemu dokladů klienta a na základě pracnosti stanovena paušální částka. Průměrná paušální částka v současné době činí 6 500 Kč.

*Tab. 7 Ceny poskytovaných služeb v Kč
společnosti XY, s.r.o. (interní materiály společnosti)*

Vedení účetnictví		
vedení účetnictví (základní poplatek)	2000	
zaúčtování účetní položky (řádku)	15	
Statistické výkazy		
Zpracování statistických výkazů	50	<i>měsíční</i>
Zpracování statistických výkazů	250	<i>čtvrtletní</i>
Zpracování statistických výkazů	500	<i>roční</i>
Mzdová agenda		
Zpracování mezd do 5 zaměstnanců	1500	
Zpracování mezd od 6 zaměstnanců	250	<i>os/měs.</i>
Ukončení pracovního poměru zaměstnance	70	<i>osobu</i>
Roční zúčtování daně	250	<i>osobu</i>
Zpracování mezd – dohody	120	<i>osobu</i>
Zpracování přiznání		
Přiznání k silniční dani	1000	
Zpracování přiznání k DPH	zdarma	
Zpracování roční účetní závěrky	5000	
Zpracování daňového přiznání k dani z příjmů právnických osob	10000	
Zpracování daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob	10000	
Odklad pro podání daňového přiznání	3000	

4 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.

Konkurenty společnosti XY, s.r.o. jsem vybrala na základě konzultace se zaměstnanci společnosti XY, s.r.o. Důležitým hlediskem pro výběr těchto konkurentů byla sídlo a pobočky společnosti, dále také služby, které společnost nabízí. Mezi vybranými konkurenčními společnostmi jsou zároveň společnosti, které jsou svojí velikostí podobné společnosti XY, s.r.o.

Za své hlavní konkurenty v oblasti účetnictví a daňového poradenství společnost XY, s.r.o. považuje:

❖ **Tritax, s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 2005 a své sídlo má v Brně. Svým klientům nabízí služby v oblasti daňového poradenství, vedení účetnictví, daňové evidence, mezd a personalistiky a právního poradenství.

Klienty se snaží zaujmout spolehlivostí a kvalitou práce, profesionalitou a zaměstnanci s letitou praxí a požadovanou kvalifikací. Dále klientům nabízí kompletní služby a moderní prostředky komunikace. Nabízí přenos dat pomocí internetu nebo klasickým předáváním dokladů k zúčtování ve firmě či návštěvou zaměstnance u klienta. (Tritax, ©)

❖ **Accace, s.r.o.**

Společnost má své kořeny ve střední a východní Evropě. Cílem zakladatelů je nabízení profesionálních poradenských služeb za rozumné ceny. Společnost působí v několika zemích, mezi které patří Německo, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Ukrajina, Velká Británie a Rumunsko.

V České republice byla společnost založena v roce 2007 a sídlí v Praze. Další pobočka se nachází v Brně.

Zákazníkům společnost nabízí vedení účetnictví a reporting, korporátní služby a korporátní administrativu, zpracování mezd a HG agendy.

Ke své činnosti využívá certifikáty ISO 27001: 2005 (systém řízení informační bezpečnosti) a ISO 9001:2008 (systém řízení kvality).

Dále svým zákazníkům nabízí počítačové programy eAccounting (online aplikace určená na oběh a zpracování dokladů, umožňuje elektronické zpracování bez nutnosti používání papírových dokladů) a ePayroll (online aplikace, která umožňuje

bezpečný přístup k výplatním páskám). Dále nabízí Microsoft Dynamics NAV (kompletní ERP systém). (Accace, ©)

❖ **Barteko, s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 1996 v Brně.

Svým klientům nabízí vedení účetnictví, zpracování daňové evidence, zpracování DPH, vedení mzdové agendy, vedení personalistiky, zpracování všech povinných hlášení (povinné pojištění zaměstnanců). Dále nabízí doplňkové služby jako například přebírání a předávání materiálů přímo u zákazníka (v rámci Brna), zastupování klienta na úřadech a podobně. Klientům nabízí také poradenské služby. Společnost spolupracuje s auditorem a daňovým poradcem.

Společnost své služby poskytuje klientům z různých odvětví, mezi které patří obchodníci, autodopravci, řemeslníci, umělci, restaurace, notáři, advokáti, lékaři.

Doklady ke zpracování předávají zákazníci většinou do 10 dnů po ukončení měsíce, u neplátců DPH to bývá do 10 dnů po ukončení čtvrtletí.

Jako zvláštní službu nabízí firma svým stálým klientům rychlé poradenství prostřednictvím telefonu, faxu, e-mailu, ICQ a SKYPE. (BARTEKO, ©2006)

❖ **Kodap ČR, s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 1994 a své sídlo má v Liberci. Dalších 12 poboček má po celé České republice (Brno, Děčín, Jablonec, Jihlava, Valašské Meziříčí, Litoměřice, Mladá Boleslav, Most, Praha, Plzeň, Hradec Králové).

Předmětem podnikání této společnosti je zejména daňové poradenství, činnost organizačních a ekonomických poradců, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Dále tato společnost organizuje i školení.

Svým klientům nabízí tým daňových poradců, auditorů, analytiků, účetních specialistů a právníků.

Ke své činnosti využívá online účetnictví. Průběžný přístup klienta k jeho datům, mu umožňuje pracovat s pohledávkami a závazky sledovat vývoj hospodářského výsledku, tisknout vlastní výstupy. (Kodap, ©)

4.1 Kritéria pro analýzu konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o.

Pro porovnávání společnosti XY,s.r.o. s konkurencí jsem si vybrala tato kritéria: rok založení, počet poboček, způsob sběru dat, certifikát ISO, součást mezinárodní skupiny a cena za vedení účetnictví.

Jednotlivá kritéria budu hodnotit na škále uvedené u jednotlivých kritérií.

❖ Rok založení

Hodnota 5... více jak 15 let

Hodnota 3 ... 7- 15 let

Hodnota 1 ... 1- 6 let

❖ Počet poboček

Hodnota 5 ... 10 a více poboček

Hodnota 4 ... 5- 9 poboček

Hodnota 3... 3- 4 pobočky

Hodnota 2... 2 pobočky

Hodnota 1... 1 pobočka

❖ Způsob sběru dat

Hodnota 5 ... Přenos dat pomocí internetu

Hodnota 3 ... Osobní sběr

Hodnota 1 ... Osobní předání

❖ Certifikát ISO

Hodnota 5... Ano

Hodnota 0... Ne

❖ Součást mezinárodní skupiny

Hodnota 5 ... Ano

Hodnota 0 ... Ne

❖ Cena za vedení účetnictví

Z důvodu toho, že konkurenční společnosti ceny za poskytování služeb, veřejně neprezentují, nemohu uvést přesnou částku. Z interních zdrojů společnosti XY, s.r.o. však vím, v jakém rozmezí se ceny jednotlivých konkurenčních společností pohybují.

Hodnota 5... Nízká

Hodnota 3... Průměr

Hodnota 1... Vysoká

Na základě zvolených kriterií jsem pro lepší přehlednost vytvořila tabulku informací jednotlivých konkurenčních společností.

Tab. 8 Analýza konkurenčních společností (vlastní zpracování)

	Tritax, s.r.o.	Accace, s.r.o.	Barteko, s.r.o.	Kodap, s.r.o.	XY, s.r.o.
Rok založení	2005	2007	1996	1994	1995
Počet poboček	1	2	1	13	2
Způsob sběru dat	přenos dat pomocí internetu; osobní sběr; osobní předání	eAccounting	osobní předání	přebírání prvotních dokladů elektronickou cestou	osobní sběr, osobní předání
Certifikát ISO	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
Součást mezinárodní skupiny	Ne	Ano (Accace Group)	Ne	Ano (ETL)	Ano (XY)

Každému kritériu byla přiřazena taková hodnota, jaká náleží dané skutečnosti, dle výše uvedeného hodnocení.

Tab. 9 Výsledek provedené analýzy (vlastní zpracování)

	Tritax, s.r.o.	Accace, s.r.o.	Barteko, s.r.o.	Kodap, s.r.o.
Rok založení	3	3	5	5
Počet poboček	1	2	1	5
Způsob sběru dat	5	5	1	5
Certifikát ISO	0	5	0	0
Součást mezinárodní skupiny	0	5	0	5
Cena za vedení účetnictví	3	1	5	3
Σ	12	21	12	23

Každému kritériu nemohu přiřadit stejnou váhu. Největší váhu přiřadím právě ISO certifikátům a způsobu zpracování dat od těchto kritérií se odvíjí právě cena. Proto je největším konkurentem pro společnost XY, s.r.o. společnost Accace, s.r.o. Ačkoliv své služby poskytuje za nejvyšší cenu, jako jediná z těchto konkurenčních společností si to může dovést. Hlavním důvodem vysoké ceny je v případě této společnosti skutečnost, že je majitelem ISO certifikátů, které zajišťují klientům bezpečnost zpracovávaných a užívaných dat a dále tak vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Dalším důvodem vysoké ceny je počítačový program eAccounting, který slouží právě k získávání a zpracování dat. Díky těmto výhodám, jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu. Ačkoliv společnost nemá velké množství poboček, myslím si, že to jeho postavení na trhu nezhoršuje.

Ukazatel rok založení je důležitý, protože zákazník má větší důvěru ke společnosti, která na trhu funguje delší dobu a má tak větší zkušenosti v daném odvětví. V porovnání s ukazatelem ISO certifikát a způsob zpracování dat, však tomuto ukazateli nepřikládám tak velkou váhu.

Nejvyšší počet poboček má společnost Kodap, s.r.o. (13 poboček). Počet poboček je pro společnost jednoznačně výhodou, protože je pro své zákazníky dostupnější, což je pro mnoho zákazníků důležité. Nevýhodou jsou však vyšší náklady na provoz.

To zda je společnost součástí některé z mezinárodních skupin jednoznačně znamená lepší postavení společnosti v porovnání s ostatními společnostmi v odvětví. Taková společnost má lepší zázemí, mezinárodní zkušenosti, mezinárodní programy, které používá ke své činnosti a v případě potřeby finančních prostředků má tu možnost, že může využít půjčky od další společnosti, která je také součástí dané mezinárodní skupiny.

Ukazatel cena za vedení účetnictví je důležitý zejména pro klienty, kteří nejsou v dobré finanční situaci a pro menší společnosti. Bohužel se často s nízkou cenou pojí nižší kvalita poskytovaných služeb.

4.1.1 Analýza cen poskytovaných služeb

Z důvodu toho, že konkurenční společnosti ceny za poskytované služby nezveřejňují, k porovnání cen společnosti XY, s.r.o. jsem použila výsledky analýzy cen, kterou provedla samotná společnost XY, s.r.o. v rámci jednotlivých krajů.

Po konzultaci se zaměstnancem společnosti XY, s.r.o. jsem pro analýzu zvolila kraje, kde má tato společnost nejvíce klientů a také, kde by v budoucnu chtěla získat klienty nové.

Zaměřila jsem se na ceny za vedení účetnictví. Zmíněné ceny jsou průměrné a skládají se ze základního poplatku a poplatku za účetní položku (řádek). Průměrný počet účetních položek u klienta je 300.

Tab. 10 Průměrné ceny za vedení účetnictví

ve zvolených krajích

(vlastní zpracování)

v Kč	Cena
Praha	6663
Brno	5993
Středočeský kraj	6696
Ústecký kraj	6350
Karlovarský kraj	6300
Moravskoslezský kraj	5380
<i>Průměr</i>	<i>6230,33</i>
Společnost XY, s.r.o.	6500

Cena společnosti XY, s.r.o. za vedení účetnictví je téměř shodná jako ceny u konkurenčních společností v daném odvětví.

Oproti společnostem v Moravskoslezském kraji je však cena za vedení účetnictví u společnosti XY, s.r.o. o 17,2 % vyšší. Hlavním faktorem ovlivňující cenu za poskytované služby v tomto kraji je poměrně vysoká nezaměstnanost, která způsobuje nízkou kupní sílu.

Společnost XY, s.r.o. by se měla také zaměřit na cenu za poskytnutí vedení účetnictví v Brně, které je jedním z hlavních míst jejího působení. Oproti konkurenci nabízí tuto službu za nepatrně vyšší cenu o 7,8 %. I tato skutečnost však může mít na zákazníka v době špatné ekonomické situace významný vliv.

Společnost by se měla nad těmito skutečnostmi v budoucnosti zamyslet a vyvodit z toho příslušná opatření při získávání nových klientů.

4.2 SWOT analýza

S- (strengths)- silné stránky

- Součást mezinárodní společnosti (skupiny)
- Daňové poradenství v ceně za zpracování účetnictví
- Osobní kontakt s klientem
- Dlouholetá praxe v oboru

W- (weaknesses)- slabé stránky

- Pobočky společnosti pouze v Praze a Brně

- Osobní sběr prvotních dokladů od klienta
- Specializace na petrolejářský průmysl

O- (opportunities)- příležitosti

- Pořízení softwaru pro zpracování dokladů a elektronický styk se zákazníkem
- Získání certifikátů ISO
- Zaměřit se i na další odvětví, nejen na petrolejářský průmysl

T- (threats)- hrozby

- Vstup nových konkurentů na trh
- Odchod stálých zákazníků ke konkurenci
- Růst nákladů na provozní činnost
- Tlak zákazníků a konkurence na snižování cen za poskytnuté služby

Společnost XY, s.r.o. má spoustu svých silných i slabých stránek.

Silnou stránkou společnosti je dlouholetá praxe v daném oboru, což je důležitá informace zejména pro klienta při výběru vhodné společnosti. Silnou stránkou je také skutečnost, že se společnost snaží dodržovat osobní kontakt s klientem prostřednictvím pravidelných návštěv u klienta.

Slabou stránkou společnosti je úzká specializace na petrolejářský průmysl, zejména pak na činnost čerpacích stanic. Další slabou stránkou společnosti je to, že ke sběru prvotních dat od klientů nepoužívá software, ale získává je prostřednictvím osobního sběru. Tento software pro zpracování dokladů a elektronický styk se zákazníkem je pro společnost zároveň příležitostí k získání nových klientů a také konkurenční výhodou. Proto by v budoucnu měla společnost do takového softwaru investovat.

Největší hrozbou pro společnost je tlak klienta a konkurence na snižování cen za poskytnuté služby. Jelikož se momentálně společnost XY, s.r.o. nachází na nejnižší hranici cen, další snižování by vedlo k existenčním problémům.

4.3 PEST analýza

Politické a legislativní faktory

- ❖ Legislativní změny
- ❖ Nařízení mateřské společnosti

- ❖ Sazba DPH

Ekonomické faktory

- ❖ Platební neschopnost
- ❖ Ceny energií
- ❖ Kupní síla

Sociální faktory a demografické faktory

- ❖ Vysoké nároky zaměstnanců
- ❖ Nároky klientů

Technologické faktory

- ❖ Rozvoj IT
- ❖ Získání certifikátu ISO

Jednotlivým faktorům jsem podle důležitosti přiřadila hodnotu v rozmezí 1-5, protože každý faktor má pro společnost různou váhu.

Hodnota 5 vyjadřuje největší důležitost. Hodnota 1 nejmenší důležitost.

	Faktory	Trend	Dopad	Důležitost
POLITICKÉ	Legislativa	rostoucí	<i>Rostoucí náklady na školení zaměstnanců; ukončení podnikání klientů</i>	5
	Nářízení mateřské společnosti	mírně rostoucí	<i>Pravidelné audity; dodržování firemní kultury</i>	4
	Sazba DPH	mírně rostoucí	<i>Ovlivňuje cenu poskytovaných služeb</i>	4
EKONOMICKÉ	Platební neschopnost	klesající	<i>Snížení pohledávek po lhůtě splatnosti; snížení nákladů na vymáhání pohledávek</i>	5
	Ceny energií	rostoucí	<i>Růst provozních nákladů</i>	3
	Kupní síla	mírně rostoucí	<i>Dochází ke stabilizaci množství klientů, popřípadě získání nových</i>	4
SOCIÁLNÍ	Nároky zaměstnanců	rostoucí	<i>Pořádání teambuldingů; příspěvek na životní a penzijní připojištění</i>	3
	Nároky klientů	mírně rostoucí	<i>Požadavky na vysokou kvalitu výrobků a služeb</i>	4
TECHNOLOGICKÉ	Rozvoj IT	rostoucí	<i>Rychlejší přenos dat; investice do nových softwarů; investice do počítačového vybavení</i>	5
	Investice do získání certifikátu ISO	rostoucí	<i>Zvyšuje hodnotu společnosti; zaručuje kvalitu pro klienta</i>	4

Obr. 10 PEST analýza společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Pro společnost XY, s.r.o. jsou všechny zvolené faktory velmi významné.

Politické faktory ovlivňují činnost společnosti významným způsobem. Změny v legislativě ovlivňují významným způsobem náklady společnosti, protože musí pravidelně zaškolovat své zaměstnance. Dále také ovlivňují činnost klientů společnosti XY, s.r.o. tak, že dochází ke zvyšování daní a odvodů do státního rozpočtu, to vede tomu, že se stávající klienti do-

stávají do finančních problémů. Tato skutečnost často končí konkursem, likvidací nebo ukončením podnikání osoby samostatně výdělečně činné.

Platební neschopnost klientů má klesající tendenci, což je pro společnost XY, s.r.o. pozitivní. Dochází tak k poklesu pohledávek po lhůtě splatnosti. Dále také společnost nemusí vynakládat finance na vymáhání svých pohledávek. Postupně dochází k růstu cen energií, což se projevuje v nárůstu nákladů na provoz. Pokud by došlo k významnému zdražení energií, pravděpodobně by se to podepsalo na ceně za poskytnutí služeb. Kupní síla klientů je mírně rostoucí. Společnost si za poslední rok udržela téměř všechny své klienty a dokonce dokázala získat nové klienty. To přispělo k větší stabilitě společnosti a společnost tak může více investovat do plánované modernizace a vybavení.

Rostoucí tendenci mají nároky zaměstnanců. Společnost pro své zaměstnance pořádá teambuildingové akce, přispívá na rekreaci, přispívá na stravování zaměstnanců prostřednictvím stravovacích kupónů. Společnost také jedná o skutečnosti, že by zaměstnancům přispívala na životní a penzijní připojištění. Podobnou tendenci mají i nároky klientů, u kterých se zejména zvyšuje požadavek na kvalitu, ale pokud možno za stejnou cenu. S tím souvisí i investice do certifikátů ISO, který zaručují kvalitu služeb nebo i bezpečnost užívaných dat.

V rámci technologických faktorů společnost také ovlivňuje neustálý rozvoj IT. Společnost musí investovat do moderních počítačových technologií, aby udržela krok s konkurencí, ale také aby svým klientům nabízela co nejlepší služby. Dochází také k rychlejšímu přenosu dat a s tím i k rychlejší komunikaci mezi klientem a společností.

5 DOPORUČENÍ

Na základě poznatků, které jsem získala při analýze společnosti XY, s.r.o. a jejich hlavních konkurentů, bych společnosti chtěla navrhnout několik doporučení, které by ji mohli pomoci zvýšit konkurenceschopnost, vylepšit postavení vůči konkurentům a popřípadě přinést konkurenční výhodu.

5.1 Pořízení softwaru

Společnost XY, s.r.o. by v budoucnu měla investovat do softwaru, který poslouží ke zpracování dokladů a elektronický styk se zákazníkem.

Hlavním důvodem, proč by společnost XY, s.r.o. měla tento software pořídit je zejména ušetření nákladů na svoz dokladů, dále urychlí komunikaci se zákazníkem, a také umožní zákazníkovi kdykoliv nahlédnout do svého účetnictví a také sledovat vývoj své ekonomické situace.

Náklady na pořízení softwaru: cca 200 000 Kč- 500 000 Kč

Náklady na zaškolení zaměstnanců: cca 20 000 Kč

Náklady na zaškolení klientů: cca 20 000 Kč (společnost bude svým klientům toto zaškolení poskytovat zdarma)

S pořízením tohoto softwaru jsou spojené poměrně vysoké pořizovací náklady. V průběhu několika let by se však měla tato investice společnosti vrátit. Nevýhodou je však možný nárůst ceny poskytovaných služeb právě díky vysokým nákladům na pořízení tohoto softwaru.

5.2 Certifikát ISO

Toto doporučení jednoznačně zvýší hodnotu společnosti XY, s.r.o. Dále také bude mít velký vliv na zvýšení image společnosti. Pořízení certifikátu ISO je také důležité zejména z důvodu udržení kroku s konkurencí.

Společnosti XY, s.r.o. bych doporučila investovat zejména do certifikátu ISO 27001, který slouží k zaručení bezpečnosti zákaznickových používaných dat, ale také k bezpečnosti dat, které společnost svým klientů poskytuje. Dále také například k bezpečnosti internetového bankovníctví, což si myslím je pro klienta velmi důležité, v době kdy pravidelně dochází k útokům hackerů na internetové bankovníctví nejrůznějších bankovních institutů.

Dále je také pravděpodobné, že to přiláká nové klienty a dost možná i nadnárodní společnosti, což by společnosti XY, s.r.o. jednoznačně pomohlo.

Náklady na pořízení: cca 150 000 Kč

5.3 Úspora nákladů

Díky tomu, že společnost už níže s cenou jít nemůže, měla by se začít soustředit na kvalitu poskytovaných služeb, na rychlost zpracování dat, způsob získávání dat, způsob zpracování dat, ale také by se měla pokusit o snížení nákladů.

Jelikož největší položku v celkových nákladech tvoří mzdové náklady a momentálně má společnost tolik zaměstnanců kolik potřebuje na aktuální počet klientů, a tudíž už dále propouštět nemůže, měla by se pokusit o snížení nákladů na provoz.

Pokud by společnost skutečně investovala do softwaru, mohli by zaměstnanci pracovat z domova, a společnost by tak ušetřila na nájmu za kancelářské prostory. Myslím si, že by to společnosti v rámci úspor mohlo pomoci.

Úspora nákladů na nájem Brno: 40 000 Kč/ měsíčně

Úspora nákladů na nájem Praha: 25 000 Kč/ měsíčně

Pokud by společnost tuto možnost využila, ušetřila by ročně 780 000 Kč, což je pro takovou společnost poměrně vysoká úspora. Samozřejmě by společnost musela zaměstnancům přispívat na energie, ale to je dle mého názoru malá částka v poměru s úsporou nákladů za pronájem.

5.4 Spolupráce s mateřskou společností

Společnost by také měla zapracovat na lepší komunikaci a spolupráci s její mateřskou společností, která sídlí v Rakousku. Myslím si, že mateřská společnost poskytuje své služby firmám, které mají své pobočky nebo další dceřiné společnosti právě v České republice a zde si myslím, by měla existovat úzká spolupráce, která by společnosti XY, s.r.o. mohla pomoci v získávání (zajišťování) nových klientů.

5.5 Rozšíření klientely

Největší slabou stránkou společnosti je úzká specializace na petrolejářský průmysl, zejména na čerpací stanice. To jí v období, kdy přišla o velkou část klientů ze sítě čerpacích stanic OMV, způsobilo velké problémy, protože došlo k významnému poklesu výsledku hospo-

daření a společnost musela propustit několik zaměstnanců. Ačkoliv je společnost stále schopna hradit veškeré své náklady z výnosů za poskytnuté služby, do budoucna by měla zapracovat na získání klientů i z jiného odvětví, aby její činnost případně existence nebyla závislá pouze na úzké skupině klientů.

Rozšíření klientely by mohla pomoci reklama, aby se o činnosti společnosti XY, s.r.o. dozvěděla široká veřejnost.

Reklamní prospekty (letáky): cca 40 000 Kč/ ročně

Účast na veletrhu (reklama, stánek): cca 15 000 Kč/ ročně

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce bylo zpracování analýzy konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o., která se zabývá poskytováním služeb v oblasti účetnictví a daňového poradenství. Tato společnost přišla v roce 2012 o značnou část svých klientů, a proto doufám, že moje práce jim bude přínosem, a i díky této práci se společnosti XY, s.r.o. podaří získat nové klienty.

Teoretická část, která je psána v podobě literární rešerše, obsahuje poznatky získaných z odborných zdrojů o konkurenceschopnosti, konkurenci, typologii konkurence. Dále se tato část věnuje výběru dobrého klienta a konkurenční výhodě. Druhá část teoretické části obsahuje základní informace o analýze konkurence a to na základě SWOT a PEST analýzy.

Praktická část vychází jak z informací získaných při psaní části teoretické tak informací, které jsem získala prostřednictvím komunikace se zaměstnanci společnosti XY, s.r.o. a také prostřednictvím internetových stránek zvolených konkurenčních společností. V první části jsem se věnovala představení společnosti XY, s.r.o., analýze a vývoji stěžejních ukazatelů této společnosti a také nabízeným službám a jejich cenám. Druhá část je věnována analýze konkurenceschopnosti společnosti XY, s.r.o. a to pomocí SWOT analýzy, PEST analýzy a analýzy dle kritérií zvolných na základě konzultace se zaměstnancem společnosti XY, s.r.o. Mezi zvolené konkurenční společnosti patří Accace, s.r.o.; Tritax, s.r.o.; Barteko, s.r.o.; Kodap, s.r.o.

Analýza konkurence, která byla provedena prostřednictvím zvolených kritérií (rok založení, způsob zpracování dat, počet poboček, majitel certifikátu ISO, členství v mezinárodní skupině, cena za vedení účetnictví) jsem došla k závěru, že největším konkurentem v rámci těchto kritérií je společnost Accace, s.r.o. Hlavně z důvodu toho, že ke své činnosti používá eAccounting (slouží ke zpracování dokladů a elektronický styk se zákazníkem) a je také majitelem ISO certifikátů. Díky těmto vlastnostem si může společnost účtovat vyšší cenu než ostatní společnosti v daném odvětví a zákazníci jsou tuto cenu ochotni platit.

Prostřednictvím SWOT analýzy jsem zjistila, že společnost XY, s.r.o. má spoustu silných, ale i slabých stránek. Mezi silné stránky společnosti patří zejména osobní kontakt s klientem, pravidelné návštěvy u klienta a také to, že je součástí mezinárodní skupiny. Tato analýza také ukázala, že největší slabou stránkou této společnosti je úzká specializace na petrolejářský průmysl, zejména čerpací stanice.

PEST analýza ukázala, že nejvíce společnost ovlivňují ekonomické a politické faktory. Změny v legislativě ovlivňují významným způsobem náklady společnosti, protože musí pravidelně zaškolovat své zaměstnance. Dále také ovlivňují činnost klientů společnosti XY, s.r.o. tak, že dochází ke zvyšování daní a odvodů do státního rozpočtu, to vede k tomu, že se stávající klienti dostávají do finančních problémů. Tato skutečnost často končí konkursem, likvidací nebo ukončením podnikání osoby samostatně výdělečně činné. V rámci ekonomických faktorů dochází k postupnému zlepšování situace, společnosti se postupně snižují pohledávky po lhůtě splatnosti. Což je pro společnost XY, s.r.o. přínosem, protože může finanční prostředky, které dříve investovala do vymáhání pohledávek, investovat do rozvoje společnosti.

Na základě informací, které jsem získala a provedených analýz a jejich vyhodnocení, jsem pro společnost navrhla některá doporučení, která by mohly zvýšit konkurenceschopnost společnosti. Hlavním doporučením je pro společnost pořízení softwaru, který poslouží ke zpracování dokladů a elektronický styk se zákazníkem. Ačkoliv jsou s tímto softwarem spojeny vysoké náklady na pořízení, pro společnost je nezbytně nutný, aby si udržel své zákazníky a případně získal nové. S tím doporučením souvisí doporučení další a to takové, že by zaměstnanci mohli pracovat z domova a společnost by ušetřila na nájemném. Dále by také společnost měla začít více spolupracovat s mateřskou společností, která by jí mohla pomoci získat nové zákazníky. Společnost by se také měla začít orientovat na jiný průmysl než na petrolejářský, měla by rozšířit spektrum svých klientů a to třeba prostřednictvím reklamy.

Touto bakalářskou prací bych chtěla pomoci zejména společnosti XY, s.r.o., a to provedenou analýzou konkurentů, ačkoliv mi poradili, které společnosti považují za své největší konkurenty, je mi jasné, že na podrobnější analýzu nemají čas, proto doufám, že tato bakalářská práce bude pro společnost užitečná.

Bakalářská práce mi byla velkým přínosem, prakticky jsem mohla využít znalosti, jak získané během studia, tak získané při psaní teoretické části této práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACCACE, ©. ACCACE: *Smarter ideas. Czech Republic* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://accace.com/czech-republic-cz>

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, c2013. *Marketing: an introduction*. 11th ed. Harlow: Pearson. 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-0-273-76718-3.

BARTEKO, ©2006. s.r.o.: *Váš partner v oblasti účetnictví* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.barteko.cz/>

BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 124 s. ISBN 80- 85943- 41- 7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. , xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.

Interní materiály společnosti XY, s.r.o.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. , xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 172 s. ISBN 80-86851- 02- 8.

KLVAČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK, 2007. *Základy evropské konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing. 118 s. ISBN 978-80-86946-54-2.

KODAP, ©. KODAP GROUP: *Vaše účetnictví, váš daňový poradce, advokát, auditor* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.kodap.cz/cz/>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. 246 s. ISBN 978- 80- 247- 1911- 5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80- 85605- 12- 0.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

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

TRITAX, ©. TRITAX: *Účetnictví, daně, daňové a finanční poradenství* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.tritax.cz/>

ZÁBOJ, Marek, 2007. *Obchodní operace*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. 148 s. ISBN 978-80-87071-40-3.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TQM Total Quality Management

ISO International Organization for Standardization

PEST Political, Economic, Social, Technological

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Konkurenční typologie dle počtu producentů a diferenciaci produktu v tržním prostředí</i>	15
<i>Obr. 2 Dva odlišné přístupy ke konkurenci</i>	16
<i>Obr. 3 Tři obecné strategie</i>	18
<i>Obr. 4 Model pěti konkurenčních sil</i>	21
<i>Obr. 5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí pomocí</i>	27
<i>Obr. 6 Podstata SWOT analýzy</i>	28
<i>Obr. 7 Grafické znázornění struktury zákazníků společnosti XY, s.r.o.</i>	35
<i>Obr. 8 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.</i>	37
<i>Obr. 9 Vývoj tržeb a nákladů v letech 2010- 2013</i>	39
<i>Obr. 10 PEST analýza společnosti XY, s.r.o.</i>	51

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Postup při vytváření scénáře</i>	19
<i>Tab. 2 Vývoj počtu klientů</i>	36
<i>Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY, s.r.o.</i>	36
<i>Tab. 4 Vývoj počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích společnosti XY, s.r.o.</i>	38
<i>Tab. 5 Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, s.r.o.</i>	39
<i>Tab. 6 Vývoj průměrné ceny za vedení účetnictví</i>	41
<i>Tab. 7 Ceny poskytovaných služeb v Kč</i>	42
<i>Tab. 8 Analýza konkurenčních společností</i>	46
<i>Tab. 9 Výsledek provedené analýzy</i>	46
<i>Tab. 10 Průměrné ceny za vedení účetnictví</i>	48

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Výkaz zisku a ztrát 2010

P II: Výkaz zisku a ztrát 2011

P III: Výkaz zisku a ztrát 2012

P IV: Výkaz zisku a ztrát 2013

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

ke dni **31. 12. 2012**

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	██████████

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
II.	Výkony	04	+30 922	+31 709
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+30 922	+31 709
B.	Výkonová spotřeba	08	+6 583	+6 737
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+741	+863
B. 2.	Služby	10	+5 842	+5 874
+	Přidaná hodnota	11	+24 339	+24 972
C.	Osobní náklady součet	12	+20 172	+20 222
C. 1.	Mzdové náklady	13	+14 803	+14 861
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+5 004	+4 926
C. 4.	Sociální náklady	16	+365	+435
D.	Daně a poplatky	17	+47	+53
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+450	+560
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+0	+261
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+0	+261
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+84	+40
H.	Ostatní provozní náklady	27	+339	+324
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+3 415	+4 114
X.	Výnosové úroky	42	+82	+87
N.	Nákladové úroky	43	+3	+10
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+0	+1
O.	Ostatní finanční náklady	45	+256	+268
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-177	-190
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+710	+808
Q. 1.	- splatná	50	+710	+808
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+2 528	+3 116
XIII.	Mimořádné výnosy	53	+99	+27
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	+99	+27
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+2 627	+3 143
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+3 337	+3 951

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2013

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni 31. 12. 2013
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2013	1 2	██████████

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b			
II.	Výkony	04	+23 280	+30 922
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+23 280	+30 922
B.	Výkonová spotřeba	08	+5 126	+6 583
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+603	+741
B. 2.	Služby	10	+4 523	+5 842
+	Přidaná hodnota	11	+18 154	+24 339
C.	Osobní náklady součet	12	+15 654	+20 172
C. 1.	Mzdové náklady	13	+11 653	+14 803
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+3 734	+5 004
C. 4.	Sociální náklady	16	+267	+365
D.	Daně a poplatky	17	+55	+47
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+310	+450
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+48	+0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+48	+0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+24	+84
H.	Ostatní provozní náklady	27	+242	+339
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+1 965	+3 415
X.	Výnosové úroky	42	+70	+82
N.	Nákladové úroky	43	+1	+3
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+2	+0
O.	Ostatní finanční náklady	45	+231	+256
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-160	-177
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+365	+710
Q. 1.	- splatná	50	+365	+710
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+1 440	+2 528
XIII.	Mimořádné výnosy	53	+39	+99
R.	Mimořádné náklady	54		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	+39	+99
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+1 479	+2 627
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 844	+3 337