

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Analýza konkurenceschopnosti firmy UDAS Financial
Service, s.r.o.**
Bakalářská práce

Autor: Vladislava Herlíková
Studijní obor: Informační management
Odborný konzultant: Ing. Eleonora Herlíková
Společnost UDAS Financial, s.r.o.

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 20.4.2016

Vladislava Herlíková

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce a za cenné připomínky a rady poskytnuté během vypracovávání. Dále bych ráda poděkovala jednatelce společnosti UDAS Financial Service, s.r.o. za poskytnutí informací nezbytných k vypracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti UDAS Financial Service, s.r.o., stanovení faktorů k ní přispívající a navržení možných zlepšení. První část se zabývá vysvětlením základních pojmů, jako je konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále se zaměřuje na vymezení metod, použitých k následné analýze. Mezi tyto metody patří PESTLE analýza, analýza konkurence, konkurenčních sil, vnitřních zdrojů, schopností podniku a SWOT analýza. Druhá část se zaměřuje na využití těchto metod k analýze společnosti z hlediska konkurenceschopnosti a na určení faktorů, které k její konkurenceschopnosti přispívají. Vybraná společnost je následně hodnocena jako konkurenceschopná zejména díky odbornosti a kvalitě služeb. Následně jsou společnosti navržena řešení, která by mohla její konkurenceschopnost navýšit. Mezi hlavní doporučení patří zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců, zlepšení kontrolního systému nebo stmelení kolektivu.

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurence, PESTLE analýza, analýza konkurence, analýza konkurenčních sil, analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, SWOT analýza

Annotation

Title: Analysis of competitiveness of UDAS Financial Service, s.r.o.

The Bachelor thesis focuses on the analysis of competitiveness of UDAS Financial Service, s.r.o., the determining of the influencing factors and the suggestions of improvements that could increase the competitiveness of the chosen company. The first part of the thesis explains some basic terms such as competition, competitiveness or competitive advantage. There is also a description of methods that are used to analyse the company in the next part of the thesis. These analyses include the PESTLE analysis, the analysis of competition, the Five Forces of Competitive Position Analysis, the analysis of intern sources and competences of the company and the SWOT analysis. The second part focuses on the use of these methods to analyse the competitiveness of the company and determines the factors that make the firm competitive. The company is evaluated as competitive thanks to its expertise and the quality of services. In the last part, some solutions which could increase the competitiveness are suggested. The main recommendations include the improvement of language skills, better system of control or team building.

Keywords: Competitiveness, competition, competitive advantage, PESTLE analysis, analysis of competition, Five Forces of Competitive Position Analysis, analysis of intern sources and competences of the company, SWOT analysis

Obsah

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 1 |
| 2 | Cíl a metodika práce..... | 2 |
| 2.1 | Hlavní cíl..... | 2 |
| 2.2 | Dílčí cíle..... | 2 |
| 2.3 | Metodika..... | 2 |
| 2.4 | Výzkumné otázky..... | 4 |
| 3 | Literární rešerše..... | 5 |
| 3.1 | Vymezení základních pojmů..... | 5 |
| 3.1.1 | Konkurenceschopnost..... | 5 |
| 3.1.2 | Konkurence..... | 5 |
| 3.1.2.1 | Konkurence v mikroekonomii..... | 5 |
| 3.1.3 | Konkurenční výhoda..... | 7 |
| 3.2 | Analýza podniku se zaměřením na konkurenty a konkurenceschopnost ... | 7 |
| 3.2.1 | Analýza mikrokolí..... | 7 |
| 3.2.1.1 | Analýza konkurenčních sil..... | 7 |
| 3.2.1.2 | Analýza konkurence..... | 10 |
| 3.2.2 | Analýza makrokolí..... | 14 |
| 3.2.2.1 | PESTLE analýza..... | 14 |
| 3.2.3 | Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku..... | 15 |
| 3.2.3.1 | Zdroje podniku..... | 15 |
| 3.2.3.2 | Schopnosti podniku..... | 16 |
| 3.2.3.3 | Analýza portfolia..... | 18 |
| 3.2.4 | SWOT analýza..... | 20 |
| 4 | Aplikační část - analýza konkurenceschopnosti firmy UDAS Financial Service, s.r.o.24 | |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.1 | Základní charakteristika firmy UDAS Financial Service, s.r.o..... | 24 |
| 4.2 | Analýza mikrokolí..... | 25 |
| 4.2.1 | Analýza konkurenčních sil..... | 25 |
| 4.2.2 | Klienti společnosti..... | 27 |
| 4.2.2.1 | Rozdělení klientů společnosti podle velikosti..... | 27 |
| 4.2.2.2 | Rozdělení na základě rozsahu poskytovaných služeb..... | 28 |
| 4.2.3 | Analýza konkurence..... | 29 |
| 4.2.3.1 | Fyzické osoby, podnikatelé..... | 29 |
| 4.2.3.2 | Firmy o třech až pěti zaměstnancích..... | 30 |
| 4.2.3.3 | Firmy stejné velikosti..... | 31 |
| 4.2.3.4 | Velké firmy..... | 32 |
| 4.3 | PESTLE analýza..... | 33 |
| 4.3.1 | Politické faktory..... | 33 |
| 4.3.2 | Ekonomické faktory..... | 33 |
| 4.3.3 | Sociální faktory..... | 33 |
| 4.3.4 | Technologické faktory..... | 33 |
| 4.3.5 | Legislativní faktory..... | 34 |
| 4.3.6 | Ekologické faktory..... | 34 |
| 4.4 | Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku..... | 34 |
| 4.4.1 | Vnitřní zdroje podniku..... | 34 |
| 4.4.1.1 | Hmotné zdroje..... | 35 |
| 4.4.1.2 | Lidské zdroje..... | 35 |
| 4.4.1.3 | Finanční zdroje..... | 35 |
| 4.4.1.4 | Nehmotné zdroje..... | 36 |
| 4.4.2 | Schopnosti podniku..... | 36 |
| 4.4.2.1 | Primární činnosti..... | 36 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.4.2.2 | Podpůrné činnosti | 37 |
| 4.4.3 | Analýza portfolia..... | 38 |
| 5 | Shrnutí výsledků - SWOT analýza z pohledu perspektiv Balanced Scorecard | 40 |
| 5.1 | Perspektiva finanční..... | 40 |
| 5.2 | Perspektiva zákazníků | 41 |
| 5.3 | Perspektiva procesů..... | 42 |
| 5.4 | Perspektiva růstu | 43 |
| 5.5 | Sumarizace předností, slabin, příležitostí a hrozeb..... | 45 |
| 6 | Doporučení | 47 |
| 6.1 | Doporučení realizovatelná v krátkém časovém horizontu | 47 |
| 6.2 | Doporučení realizovatelná v dlouhodobém výhledu | 48 |
| 7 | Závěr..... | 52 |
| 8 | Seznam použité literatury..... | 54 |
| 8.1 | Tištěné zdroje | 54 |
| 8.2 | Internetové zdroje | 55 |
| 9 | Přílohy | 56 |
| 9.1 | Příloha č. 1 – zadání práce | 56 |

Seznam schémat

| | |
|---|----|
| Schéma 1: model pěti dynamických konkurenčních faktorů (Porter, 1993) | 8 |
| Schéma 2: model šesti sil podle Grovea (Dedouchová, 2001)..... | 9 |
| Schéma 3: Komponenty pro analýzu konkurenta (Porter, 1994)..... | 13 |
| Schéma 4: BCG matice (Hálek, 2016)..... | 19 |
| Schéma 5: Fáze provedení SWOT analýzy (Grasseová, 2010:301) | 21 |

1 Úvod

S konkurencí se v běžném životě setkává každý z nás. Už od dětství jsme vedeni k tomu, abychom něčím vynikali. Ať se jedná o to, být nejlepším žákem, sportovcem, tanečníkem, hercem, malířem nebo pouze být nejlépe oblečeni, mít nejlepší účes, postavu apod. Jednoduše řečeno, konkurence je všude kolem nás a právě její přítomnost je to, co nás motivuje se neustále zlepšovat.

K tomu, abychom nad svými soupeři (konkurenty) zvítězili, musíme hledat nejrůznější ukazatele, které budou naší tzv. konkurenční výhodou a ty potom při soupeření s ostatními využívat a neustále je rozvíjet. Současně se však musíme snažit minimalizovat naše slabé stránky.

Tím, že se budeme zaměřovat na své přednosti, neboli konkurenční výhody a budeme eliminovat naše slabé stránky, budeme zvyšovat naši konkurenceschopnost.

S konkurencí a tedy i nutností rozvíjet svou konkurenceschopnost se setkáváme i na trhu. Působení každé společnosti na trhu ovlivňuje mnoho aspektů. Snad nejdůležitějším faktorem je právě konkurence a s ní spojený konkurenční boj. Společnost vstupující na trh musí brát v úvahu skutečnost, že zde již existují podniky, které nabízejí podobné služby nebo produkty, tedy takzvaní konkurenti. Jejich přítomnost vyvolává konkurenční boj a s ním spojenou nutnost vytvářet konkurenční výhody. Je velice důležité, aby podniky neustále hledaly cesty, kde mohou vynikat nad ostatními a zvyšovaly tak svou konkurenceschopnost.

Význam pojmu konkurence a konkurenceschopnost roste v závislosti na zvyšujícím se počtu podniků se stejným zaměřením. Počet podniků s totožným oborem podnikání v dnešní době většinou převyšuje množství firem, které by bylo nezbytné k uspokojení potřeb všech zákazníků. Díky tomuto faktu vzniká potřeba podniků o své klienty bojovat a neustále se snažit si své zákazníky udržet.

Tato situace, kdy se na trhu objevuje více společností se stejným oborem podnikání než by bylo nezbytné, nastává i v případě firem s ekonomickým zaměřením. To je také hlavní důvod, proč byla pro tuto práci zvolena společnost UDAS Financial Service, s.r.o., která poskytuje komplexní ekonomické služby.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Hlavní cíl

Cílem bakalářské práce bude analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku, konkrétně společnosti UDAS Financial Service, s.r.o., následně zhodnotit výsledky analýzy a vytvořit doporučení na možná zlepšení schopnosti firmy konkurovat ostatním podnikům a živnostníkům působící ve stejné oblasti.

2.2 Dílčí cíle

K naplnění hlavního cíle práce je třeba realizovat následující dílčí cíle:

1. Stanovit teoretická východiska

Určit teoretická východiska, na základě kterých bude možné analyzovat mikrookolí a makrookolí společnosti a umožní vytvořit analýzu vnitřních zdrojů a schopností firmy. Na základě těchto východisek bude také možné zjistit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a případné hrozby.

2. Provést analýzu vybrané společnosti z pohledu konkurenceschopnosti

Provést analýzy definované v teoretické části a zjistit přednosti společnosti, díky kterým je firma konkurenceschopná a slabiny, které je nezbytné minimalizovat.

3. Stanovit možná doporučení

Na základě zjištěných skutečností stanovit možná doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

2.3 Metodika

Dále jsou uvedeny hlavní části (fáze) práce společně s možnými metodami:

1. V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy, mezi které patří konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále zde budou probrány metody, které budou následně využity v praktické části a pomocí kterých bude provedena analýza konkurenceschopnosti. Teoretické znalosti budou zjišťovány z odborné literatury a internetových zdrojů.

2. K analýze mikrookolí společnosti bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil, bude provedena analýza konkurence a dále i specifikace klientů společnosti.

K analýze makrookolí bude pak využita takzvaná PESTLE analýza zabývající se politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory působící na podnik.

Při analýze vnitřních zdrojů se práce zaměří na hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje podniku. K vymezení schopností podniku bude využit hodnotový řetězec, který rozdělí procesy společnosti na primární a podpůrné. V práci bude využita také analýza portfolia, která bude sloužit k rozdělení poskytovaných služeb do kategorií podle jejich podílu a růstu na trhu a pomůže určit, kterých služeb by se firma měla držet a od kterých by měla raději upustit.

Ke shrnutí zjištěných skutečností bude využita SWOT analýza z pohledu perspektiv Balanced Scorecard, která shrne silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Tyto faktory budou navíc rozděleny na základě čtyř perspektiv, kterými jsou perspektiva finanční, zákazníků, procesů a perspektiva růstu.

Informace využitě v praktické části budou zjišťovány převážně prostřednictvím konzultací s jednatelkou společnosti UDAS Financial Service, s.r.o. V případě zjišťování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti budou anonymně dotazováni i zaměstnanci společnosti tak, aby byly zajištěny co nejobjektivnější informace ohledně těchto ukazatelů. Informace o konkurentech společnosti budou doplněny o informace získané na internetových stránkách daných společností.

3. Na základě faktů zjištěných v předchozím kroku bude navrženo několik zlepšení, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti. Zmíněné návrhy se budou odvíjet zejména ze shrnující SWOT analýzy. Doporučení budou tedy přímo souviset s minimalizací slabých stránek společnosti a udržením nebo zdokonalením jejích předností.

2.4 Výzkumné otázky

V souladu s cílem práce jsou stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1) Je společnost UDAS Financial Service, s.r.o. schopna konkurovat všem skupinám možných konkurentů? (velkým a malým firmám, společnostem stejné velikosti nabízející podobný rozsah služeb a živnostníkům)
- 2) Čím může společnost UDAS Financial Service konkurovat výše zmíněným typům společností?
- 3) Je možné zjištěnou konkurenceschopnost zvýšit?
- 4) Jaká opatření by mohla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti?

3 Literární rešerše

3.1 Vymezení základních pojmů

K vytvoření analýzy konkurenceschopnosti firmy je nezbytné stručné vymezení některých pojmů týkajících se dané problematiky. Těmito pojmy jsou konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

3.1.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopností rozumíme „*schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními*“. (Slovník cizích slov, 2015)

Konkurenceschopnost je definována jako vlastnost umožňující podniku uspět v soutěži s jinými podniky a její hodnocení je spjato s charakterem a podmínkami této soutěže. Vítězem se stane ten, kdo dokáže nejlépe využít své konkurenční výhody a dosáhnout tak převahy nad svými protivníky (Pitra, 2001).

Konkurenceschopnost je základem fungování firem, závisí na ní úspěch či neúspěch podniku (Porter, 1993).

3.1.2 Konkurence

Konkurence je definována jako „*soutěžení, soupeření, projev hospodářské soutěže*“ (Slovník cizích slov, 2015).

Na konkurenci se nelze dívat pouze z ekonomického hlediska, které je považováno za nejpodstatnější, ale také z pohledu sociálního, kulturního, etického, politického atd. Konkurence představuje vztah mezi dvěma a více subjekty (konkurenty), kde konkurenti musí disponovat konkurenceschopností a musí projevovat zájem vstupu do konkurence (Mikoláš, 2005).

„Konkurence je bitvou o konkurenční výhodu“ (Sedláčková, Buchta, 2006:60).

3.1.2.1 Konkurence v mikroekonomii

V mikroekonomii se na konkurenci pohlíží jako na rivalitu mezi prodejci a zákazníky, jedná se tedy o konkurenci napříč trhem, kde se střetává nabídka a poptávka (Mikoláš, 2005).

Z pohledu mikroekonomie dělíme konkurenci do následujících kategorií (Mikoláš, 2005):

- 1) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou
- 2) Konkurence na straně poptávky
- 3) Konkurence na straně nabídky

U **konkurence na straně nabídky** mají prodejci snahu prodat co největší počet svých výrobků s cílem maximalizovat svůj zisk a v neposlední řadě je cílem každého výrobce dosáhnout velkého podílu na trhu.

Rozeznáváme zde dvě formy konkurence:

- a) Cenová konkurence – jedná se o využívání cen ke konkurenčnímu boji a to tak, že se výrobci snaží získat zákazníky na svou stranu pomocí snižování cen zboží, které nabízejí.
- b) Necenová konkurence – jedná se o získání zákazníka pomocí jiných metod, než je cena. Například zvýšením kvality výrobků, lepším designem, image a podobně.

Obě výše uvedené formy konkurence se mohou prolínat a navzájem se doplňovat (Tuleja, Nezval, Majerová, 2005) (Mikoláš, 2005).

Konkurencí na straně poptávky rozumíme snahu jednotlivých spotřebitelů nakoupit co největší množství výrobků za co nejnižší cenu na úkor ostatních. Tento typ konkurence je významný, především pokud poptávka po produktu převyšuje nabídku, to vede ke zvyšování cen produktů (Tuleja, Nezval, Majerová, 2005) (Mikoláš, 2005).

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou spočívá ve snaze výrobců prodat své produkty s co nejvyšším ziskem a ve snaze spotřebitelů nakoupit zboží co nejlevněji. Rovnovážného stavu se dosáhne kompromisem mezi nabídkou a poptávkou, kde pokud chtějí obě strany plnit své potřeby, musí se snažit se tomuto bodu přiblížit (Mikoláš, 2005).

3.1.3 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhoda vysvětluje Porter (1993:55): „*Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relevantnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci.*“

Rozlišujeme dva druhy konkurenční výhody (Porter, 1993):

a) Jednou z konkurenčních výhod je **výhoda nízkých nákladů.**

Výhoda nízkých nákladů vzniká, pokud jsou celkové náklady na provozní činnost nižší, než náklady konkurenčních firem. Tato výhoda však závisí na udržitelnosti, což spočívá v obtížnosti pro konkurenty imitovat zdroje výhody nízkých nákladů.

b) Druhou konkurenční výhodou je **diferenciace.**

Firma se odlišuje od konkurentů, pokud nabízí něco jedinečného, rozdílného. Nabízí něco, o co budou zákazníci projevovat větší zájem, než o nabídku za nižší ceny. Pomocí této odlišnosti může podnik dosáhnout prodeje svých produktů za vyšší cenu a získat si například také loajalitu zákazníků zejména v době cyklických a sezonních poklesů prodeje.

3.2 Analýza podniku se zaměřením na konkurenty a konkurenceschopnost

3.2.1 Analýza mikrookolí

Pro určení strategie podniku je zcela nezbytné znát stav ukazatelů mikrookolí, který je představován především odvětvím, kde podnik působí, a také konkurenčními silami (Sedláčková, Buchta, 2006).

3.2.1.1 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil je významnou charakteristikou odvětví, kde tyto síly působí a zaměřuje se na analýzu konkurenční situace, zdroje konkurenčních tlaků, na akce a reakce konkurenčních soupeřů a na současnou a budoucí situaci (Sedláčková, Buchta, 2006).

Můžeme ji rozdělit do dvou kroků:

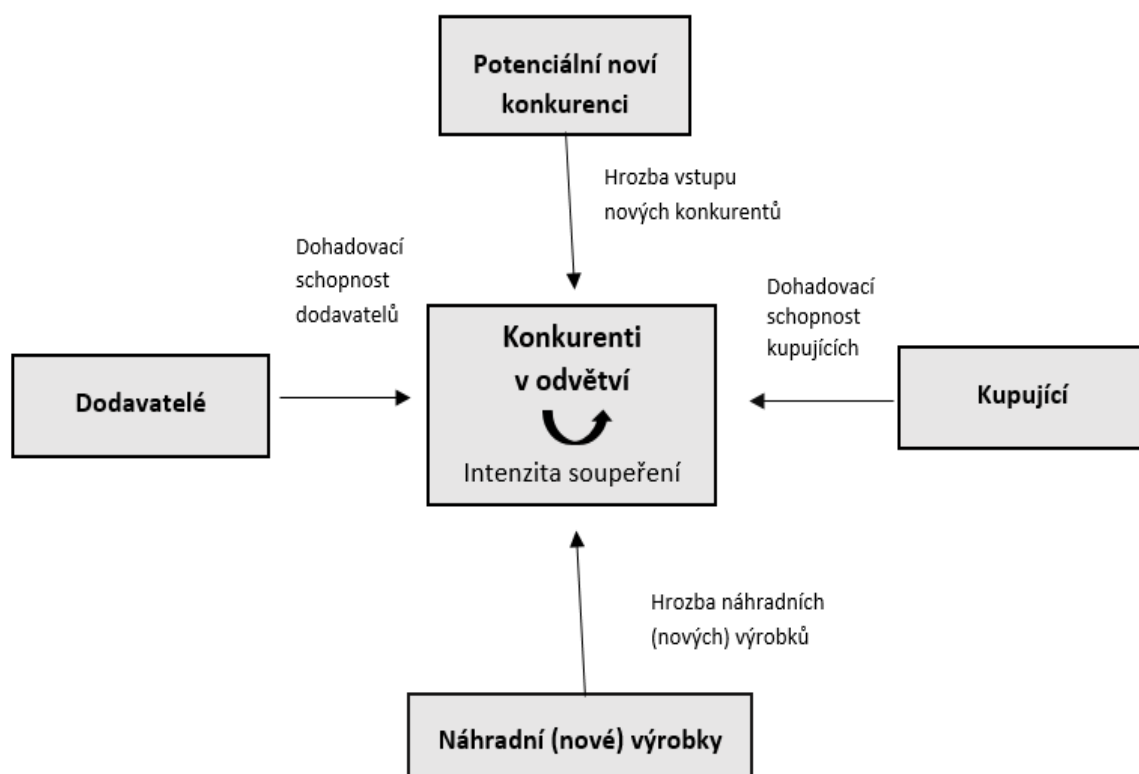
1) charakteristika konkurence působící v daném odvětví

2) analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty

Cílem těchto kroků je vytvořit základnu pro zpracování strategie podniku. Z důvodu možné existence velkého množství ovlivňujících faktorů s rozdílným stupněm relevantnosti pro jednotlivý podnik je dobré zpracování určitého rámce odrážející strukturu, díky které je možné si utvořit obraz o konkurenčním prostředí a jeho vlivech (Sedláčková, Buchta, 2006).

K řešení záležitosti, tedy k vytvoření obrazu odvětví, významně přispívá model pěti dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výkonnosti odvětví. Tímto modelem přispěl Michael E. Porter (Sedláčková, Buchta, 2006).

Schéma 1: model pěti dynamických konkurenčních faktorů (Porter, 1993)

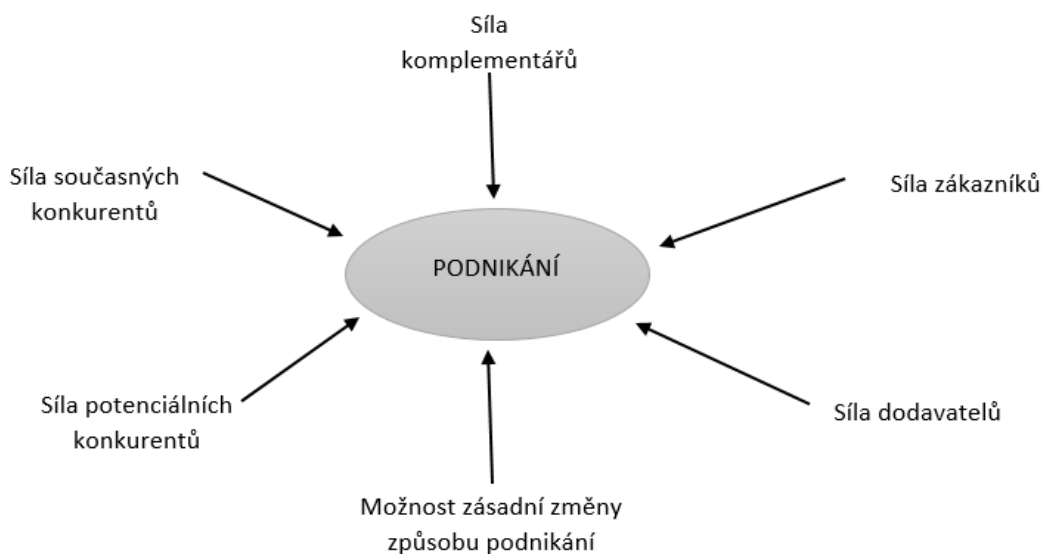


Jak Porter (1993) uvádí, působení těchto ukazatelů stanovuje schopnost firem v určitém odvětví dosáhnout takové míry zisku, která přesahuje cenu vloženého kapitálu, jelikož ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Síla působení těchto ukazatelů může být v jednotlivých odvětvích rozdílná a může se měnit s vývojem odvětví.

1. **Dohadovací schopnost kupujících** - ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat a mohou ovlivnit i jejich náklady a investice
2. **Hrozba zavedení nových (substitučních) výrobků** - má spolu s dohadovací schopností kupujících vliv na ceny, které si firmy mohou účtovat, díky sklonu spotřebitelů přejít na substituční výrobek
3. **Dohadovací schopnost dodavatelů** - tato schopnost je důležitá v rozhodování o nákladech na suroviny a jiné vstupy
4. **Intenzita soupeření** - faktor ovlivňující jak ceny, tak i náklady na soupeření v oblastech vývoje výrobních zařízení, vývoje výrobků, propagace nebo množství personálu prodeje
5. **Hrozba vstupu nových konkurentů** - hrozba limitující ceny a vyvolávající nové investice s cílem odradit nové konkurenty

Model pěti dynamických konkurenčních faktorů upravuje Grove, který uvádí šestou sílu tzv. **komplementáře**, což jsou podniky, jejichž podnikání nějakým způsobem závisí na podnikání našeho podniku a obráceně. Grove předpokládá, že komplementáři mají totožné cíle, ale díky novým technologiím a přístupům se mohou některé podniky vydat odlišnou cestou. Proto je pojem substituty upraven na pojem možnosti zcela zásadní změny způsobu podnikání a model šesti sil podle Grovea vypadá následovně (Dedouchová, 2001).

Schéma 2: model šesti sil podle Grovea (Dedouchová, 2001)



3.2.1.2 Analýza konkurence

Každý podnik zaujímá konkurenční postavení, k jehož určení je potřeba vytvoření analýzy konkurence, která navazuje na výše uvedenou analýzu konkurenčních sil. Analýza slouží k identifikaci konkurentů a k sestavení jejich konkurenčního profilu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Sedláčková a Buchta (2006) ve své knize uvádějí základní kroky analýzy konkurence. Nejprve je nezbytné identifikovat stávající a budoucí konkurenty. Po té je nutné analyzovat záměry konkurentů do budoucna, jejich mínění o sobě samém, o konkurentech, o odvětví, dále nákladovou pozici konkurentů, stávající a pravděpodobný budoucí způsob uplatňování konkurenční strategie.

Na základě těchto údajů dále zpracovat konkurenční profil klíčových konkurentů a stanovit jejich konkurenční výhody. Posledním krokem je dle autorů předpovědět možný profil odezvy konkurentů na základě porovnání konkurenčních profilů klíčových konkurentů s dříve určenými hybnými změnotvornými a konkurenčními silami dané oblasti.

Při identifikaci konkurentů je důležité zvážit srovnatelnost a zastupitelnost produktů, kde vysoká míra zastupitelnosti může vyvolat boj o zákazníka. Nezbytné je také zjistit, v jaké míře je poslání dané firmy shodné s posláním naší firmy, což pomáhá určit pravděpodobnost, s jakou se stanou našimi konkurenty. V neposlední řadě se musíme zamyslet i nad tím, jak jsou současné a potenciální konkurenční firmy svázány s odvětvím (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýzou konkurenta se zabýval i Porter (1994), který uvádí existenci čtyř komponent pro analýzu konkurenta, kterými jsou budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti.

Důležitým krokem je i v tomto případě dle Portera (1994) stanovení potencionálních konkurentů. Tito konkurenti často přecházejí z firem mimo odvětví, které by mohly velmi jednoduše překonat vstupní překážky. Dále z firem, kterým by vstup do odvětví očividně napomohl k rozšíření jejich dosavadní činnosti nebo pro které je dosažení konkurence v daném odvětví součástí podnikové strategie. Nesmíme opomenout ani skupinu spotřebitelů a dodavatelů, u kterých by se jednalo o eventuální zpětnou nebo vstřícnou integraci.

Nyní si popíšeme výše uvedené komponenty podle Portera (1994).

Budoucí cíle, které jsou prvním komponentem zmíněného schématu, jsou velmi důležité z hlediska možnosti předpovědět, zda konkurent bude měnit svou strategii jako reakci na vnější podněty či kroky jiných firem, a to vzhledem k jejich spokojenosti se svým postavením či finančními výsledky. Dále je možné předpovědět, jak by reagoval na změny strategické, a to s ohledem na stupeň ohrožení pro danou firmu. Důležité je upozornit, že nejde pouze o zkoumání finančních záměrů, jak se mnozí mohou chybně domnívat. Jde také o záměry z hlediska technologického postavení na trhu, z vedoucí pozice na trhu nebo o sociální chování.

K určení současného a budoucího záměru firem nám pomůže zkoumání faktorů, kterými jsou například:

- konkurentův vztah k rizikům
- finanční plány konkurenta
- kontrolní řád
- systém odměn
- účetní systém

Mezi další ukazatele, kterými je důležité se zabývat, patří faktory týkající se mateřské společnosti, která může chování firmy značně omezovat. Zde je možné zkoumat současné výsledky mateřské firmy, její cíle či ekonomický vztah k dalším oborům podnikání.

Druhým komponentem Porterova schématu je **identifikace předpokladů**, které můžeme rozdělit na konkurentovy představy o sobě samém a konkurentovy představy o odvětví a dalších společnostech v něm. Každá společnost se na sebe může dívat například jako na nejlepší prodejce, na výrobce s nízkými náklady, na vedoucí firmu odvětví a podobně. Většinou se podle těchto představ firma také chová. Konkurentovi úsudky o svém vlastním postavení mohou být však pro jeho firmu i nebezpečné, a to v případě, že by se konkurent ve svém úsudku zásadně zmýlil. Firma většinou funguje rovněž na základě předpokladů o svém odvětví a svých konkurentech. Ty však mohou být chybné.

K identifikaci konkurentových předpokladů nám mohou pomoci otázky, mezi něž například patří (Porter, 1994:61):

- 1) *„Co si konkurent zjevně myslí o svém relativním postavení - pokud se jedná o náklady, kvalitu produkce, technologickou dokonalost a další klíčové aspekty - vycházejí z prohlášení pro veřejnost, tvrzení managementu a dalších ukazatelů? Co vidí jako své slabé a silné stránky? Je toto hodnocení odpovídající? „*
- 2) *„Co si zřejmě konkurent myslí o budoucí poptávce po své produkci a o důležitosti trendů probíhajících v odvětví? Myslí si například, že odvětví se koncentruje, když tomu tak není?“*
- 3) *„Co si zřejmě konkurent myslí o záměrech a schopnostech svých konkurentů? Přecenění nebo podcenění některého z nich?“*

Třetí neméně důležitou součástí analýzy konkurenta je zjištění **současné strategie** každého z konkurentů. U této strategie předpokládáme, že se podle ní firma řídí v každé funkcionální oblasti podnikání. Současnou strategii zvažujeme i z pohledu toho, jak firma usiluje o provázanost jednotlivých činností.

Posledním krokem je zhodnocení **schopností konkurentů**. Konkurentovu schopnost zahájit strategické změny nebo na ně reagovat a vypořádat se se skutečnostmi, které se objeví v odvětví nebo daném prostředí, určují jeho přednosti a slabiny. Oblastmi sledování konkurentových slabin a předností mohou být například produkty, finanční síla, organizace, celkové náklady nebo marketing a prodej.

Pokud hovoříme o **zásadních schopnostech daného podniku**, měli bychom zjistit konkurentovi dovednosti v jednotlivých funkčních oblastech, úspěšnost konkurenta při ověřování konzistence jeho strategie a pravděpodobnost změny zjištěných dovedností v průběhu procesu konkurentova zrání, ve smyslu zlepšování nebo naopak zhoršování se.

V analýze nesmíme opomenout ani **schopnost růstu**. Zde bychom měli zkoumat:

- Pravděpodobnost zvyšování nebo snižování se konkurentových schopností v průběhu jeho růstu, v jednotlivých oblastech

- Kapacitu rozvoje konkurenta z hlediska pracovních sil, jejich zručnosti a velikosti závodu
- Schopnost podniku zvětšit svůj podíl na trhu

Měli bychom se zabývat i tím, jak pohotově je konkurent schopen reagovat na nastalé situace, kroky druhých či zda je schopen zahájit okamžitý protiútok.

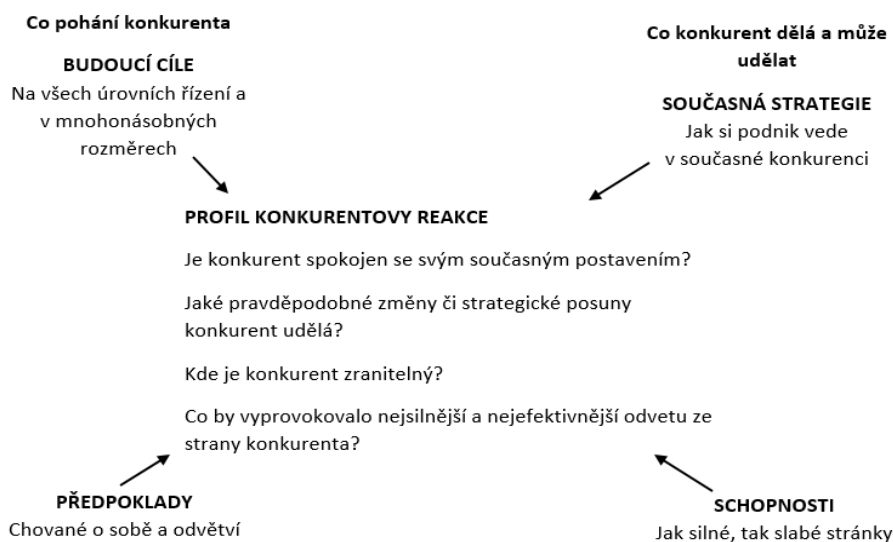
Zanedbatelná není ani **schopnost adaptace na změnu**, kde můžeme řešit například poměr konkurentových fixních a variabilních nákladů, nebo zda je schopen reagovat na vnější vlivy. Vnějšími vlivy rozumíme například růst mezd nebo trvalou vysokou míru inflace.

V neposlední řadě je užitečné mít informace o **konkurentově vytrvalosti**, čímž je myšlena schopnost unést zdlouhavé soupeření.

Pokud byla provedena analýza výše uvedených komponentů, je možné sestavit profil konkurentovy reakce, přičemž je nezbytné odhadnout takzvané ofenzivní kroky konkurenta a schopnost jeho obrany. K předpovězení, zda se konkurent pokusí zavádět strategické změny, může být užitečné porovnání jeho cílů s jeho současnou pozicí. Dále je potřebné určit pravděpodobné kroky, a to s ohledem na již zmíněné předpoklady konkurenta, schopnosti, cíle a také sílu a význam těchto kroků. (Porter, 1994)

Výše uvedený a popsany postup můžeme vyjádřit následujícím schématem (Porter, 1994):

Schéma 3: Komponenty pro analýzu konkurenta (Porter, 1994)



3.2.2 Analýza makrookolí

Pod pojmem makrookolí si můžeme představit politický, ekonomický, technologický a sociální rámec, ve kterém daný podnik působí. Makrookolí zahrnuje okolnosti a vlivy, které se utváří mimo podnikatelský subjekt, a to většinou bez ohledu na konkrétní jednání podniku. Podnik může na zmíněné okolnosti a vlivy reagovat svým rozhodováním, ale nemůže ovlivňovat stav okolí. Způsob, jakým firma na tyto vlivy reaguje a jak se s nimi vyrovnává, zásadně ovlivňuje její úspěšnost (Sedláčková, Buchta, 2006).

3.2.2.1 PESTLE analýza

„Organizace se nenachází ve vakuu, ale je ovlivněna různými způsoby jejím širším okolím“ (Dědina, Odcházet, 2007:19).

PESTLE je metoda určená ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby vybraného podniku (Grasseová, 2010).

Tato metoda rozšiřuje původní PEST analýzu, která rozlišuje čtyři skupiny faktorů různou měrou ovlivňující daný podnik. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza PESTLE samostatně vyčlenila skupinu legislativních faktorů a faktory ekologické (Sedláčková, Buchta, 2006).

Zmíněných šest faktorů charakterizuje Grasseová (2010) následujícím způsobem.

Mezi **Politické faktory** řadíme například politickou stabilitu, politický postoj vůči zahraničním investicím, privátnímu sektoru apod., politický vliv různých skupin nebo hodnocení externích vztahů jakými jsou například zahraniční konflikty.

Za **Ekonomické faktory** považujeme základní hodnocení ekonomické situace jako je míra inflace, úroková míra, HDP, měnová stabilita a další. Dále do této kategorie zařazujeme přístup k finančním zdrojům, kde hodnotíme například bankovní systém, náklady na místní půjčky nebo dostupnost úvěrů.

Další skupinou jsou daňové faktory, které zahrnují výši a vývoj daňových sazeb, cla, daňová zatížení atd.

Sociálními faktory rozumíme demografické údaje, jako je velikost populace, věková struktura, pracovní preference a podobně. Dále za sociální faktor považujeme makroekonomické charakteristiky trhu práce, kterými rozumíme údaje, jakými jsou například míra nezaměstnanosti nebo rozdělení příjmů.

Další složkou jsou sociálně-kulturní aspekty jako životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví aj. V neposlední řadě do sociálních faktorů zařazujeme i dostupnost pracovní síly či pracovní zvyklost.

Mezi **Technologické** faktory řadíme například podporu vlády ve výzkumech, výše investic do výzkumů, objevy a vynálezy, rychlost zavedení nových technologií nebo úroveň technologického rozvoje.

Legislativní faktory představují různé zákonné normy, jako jsou daňové zákony, obchodní právo nebo legislativní omezení. Mezi legislativní faktory také zařazujeme chybějící legislativu či další faktory jako například vymahatelnost práva nebo funkčnost soudů.

Za **ekologické faktory** považujeme různé přírodní a klimatické jevy, celosvětové environmentální hrozby či legislativní omezení, která souvisí s ochranou životního prostředí.

3.2.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

3.2.3.1 Zdroje podniku

Konkurenční výhoda může být budována na základě struktury a využití zdrojů podniku. Zdroje a schopnosti firmy nejsou zásadní pouze pro budování této výhody, ale jsou taktéž primárním ukazatelem výnosnosti. Analýza zdrojů musí zachycovat jak firma zdroje využívá a jaké jsou mezi jednotlivými zdroji vazby. Nesmí být pouze jejich výčet. Je nutné se zabývat vazbami mezi jednotlivými úkony, ale také firemními vztahy s dodavateli, spotřebiteli apod. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Jednotlivé typy zdrojů můžeme rozdělit do čtyř skupin a následně charakterizovat dle Sedláčkové a Buchty (2006). Typy zdrojů dělíme na zdroje hmotné a nehmotné, lidské zdroje a zdroje finanční.

Hmotnými zdroji rozumíme stroje, zařízení, pozemky, budovy či dopravní prostředky. Kromě základních vlastností jako je například spotřeba či počet strojů, je nezbytné zvážit i faktory, které budou mít vliv na jejich schopnost tvořit konkurenční výhody. Mezi tyto faktory řadíme například technický stav, spolehlivost, stáří či výrobní schopnost těchto zdrojů.

V případě **lidských zdrojů** hodnotíme vedle počtu a kvalifikace zaměstnanců také například jejich motivaci či přizpůsobivost. Konkurenční výhoda pak může být postavena například na vysoce kvalifikovaných manažerech nebo na zdatných prodejních zástupcích.

Cílem analýzy **finančních zdrojů** je zjistit, které z nich by mohly být zdrojem konkurenční výhody. V tomto případě analyzujeme aspekty, jako jsou náklady na kapitál, míra zadluženosti, vztahy s dlužníky a věřiteli apod.

Mezi **nehmotné zdroje** zařazujeme jak licence, patenty, obchodní tajemství či know-how, tak i pověst podniku či značku. Důležité je zde věnovat pozornost významnosti těchto zdrojů, může na nich být postavena klíčová konkurenční výhoda.

3.2.3.2 Schopnosti podniku

Pokud podnik nemá dostatečné schopnosti k tomu, aby plně využíval své zdroje, ztrácí skutečnost, že tyto zdroje vlastní význam. Jedním ze základních přístupů, které na základě identifikace činností podniku vymezují jeho schopnosti, je **hodnototvorný řetězec podniku**. Nejznámějším je Porterův hodnototvorný řetězec, který rozděluje činnosti podniku na primární a podpůrné (Sedláčková, Buchta, 2006).

Z Porterovi definice konkurenční výhody uvedené výše v podkapitole konkurenční výhoda vyplývá, že na podnik musíme nahlížet jako na soubor činností, které podnik provádí. Tyto aktivity je možné zkoumat v již zmíněném hodnototvorném řetězci.

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), řetězec rozděluje podnik podle jeho strategicky podstatných činností tak, aby bylo možné pochopit vývoj v nákladech podniku a rozložení současných nebo potencionálních zdrojů. Způsob, jakým je každá z těchto činností vykonávána pak určí, jestli náklady podniku budou

v porovnání s konkurenty vysoké nebo nízké, a zda budou přínosem pro potřeby zákazníků.

Hodnototvorný řetězec tedy zobrazuje celkovou tvorbu hodnoty v konkrétní firmě, kde hodnotou rozumíme sumu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt, který podnik poskytuje. Tato hodnota se využívá při analýze konkurenční výhody. Pokud je hodnota vyšší než náklady na zmíněný produkt, je podnik ziskový. Jednotlivé hodnototvorné aktivity využívají ke své činnosti nakoupené vstupy, pracovní síly a nějakou technologii (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jak již bylo zmíněno, činnosti dělíme na primární a podpůrné. **Primární činnosti** dále dělíme do pěti základních kategorií, kterými jsou (Porter, 1993):

- a) **Řízení vstupních operací** – Jedná se o aktivity související s přejímáním, skladováním a rozdělením vstupů na konkrétní výrobek. Mezi tyto činnosti patří například vrácení zboží dodavateli, manipulace s materiálem apod.
- b) **Výroba a provoz** – Představuje aktivity podílející se na zpracování vstupů do konečné podoby výrobku. Mezi tyto činnosti řadíme například testování, potisk výrobku nebo údržbu zařízení.
- c) **Řízení výstupních operací** – Jedná se o aktivity související s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí produktu zákazníkům. K těmto činnostem řadíme například uskladnění hotových výrobků, provoz dodávkových vozidel apod.
- d) **Marketing a odbyt** – Aktivity, které přesvědčují zákazníky, aby si daný produkt koupili a umožňující zákazníkům koupi daného produktu uskutečnit. Do této skupiny činností řadíme například propagační akce za účelem prodeje, určení cen, výběr distribučních cest nebo reklamu.
- e) **Servisní služby** – Představují aktivity související s poskytováním služeb ke zvýšení či udržení hodnoty výrobku. Jedná se například o nejrůznější opravy, instalace či seřízení výrobku.

Podpůrné činnosti dělíme do čtyř základních kategorií (Porter, 1993):

- a) **Obstaravatelská činnost** – Jedná se o funkci zajišťující nákup vstupů použitých v hodnotovém řetězci podniku. Mezi vstupy, které tato činnost obstarává, patří jak suroviny, zásoby a další spotřebitelné položky, tak základní prostředky, kterými mohou být například budovy, kancelářská nebo strojní zařízení.
- b) **Technologický rozvoj** – Zahrnuje činnosti usilující o dosažení větší kvality výrobku a zefektivnění výrobního postupu. Jedná se jak o technologie podporující přípravu dokladů, technologie užívaných při přepravě zboží, tak o technologie vložené do daného výrobku.
- c) **Řízení pracovních sil** – Jedná se o aktivity zahrnující nábor, najímání, výcvik, další rozvoj a plat zaměstnanců. Řízení pracovních sil rozhoduje o kvalifikaci, motivaci pracovníků a o nákladech vynaložených na jejich přijetí a výcvik.
- d) **Infrastruktura podniku** – Zahrnuje generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti.

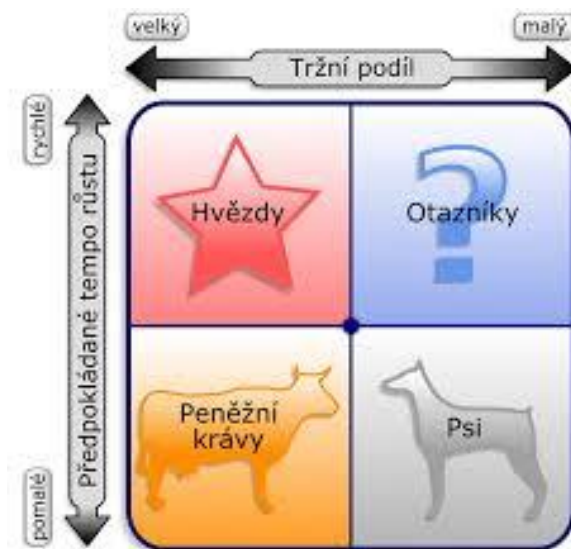
3.2.3.3 Analýza portfolia

Jak uvádí Keřkovský a Vykypl (2002), účelem analýzy portfolia je soustředění zdrojů podniku do produkce výrobků, u kterých se očekává příznivý vývoj trhu a u kterých je možné využít relativní konkurenční sílu podniku. Jednou z možných matic využívaných při této analýze je tzv. BCG matice.

BCG matice neboli Bostonská matice bere v úvahu dva ukazatele, kterými je růst trhu a relativní podíl na trhu. Na základě této matice je možné sestavit návod jednání organizace v oblasti rozvoje trhů a produktů a vybudovat nové konkurenční výhody.

Výrobky podniku můžeme díky této matici rozdělit do čtyř skupin (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

Schéma 4: BCG matice (Hálek, 2016)



1) Hvězdy

Výrobky se řadí do kategorie hvězdy, pokud má u nich podnik vysoký podíl na trhu a růst trhu je také vysoký. Prioritou firmy by měla být snaha výrobky v této pozici udržet, i přesto, že udržení se v této pozici je značně nákladné. Výrobky v této pozici totiž přinášejí firmě nezanedbatelné finanční prostředky.

2) Dojné krávy

Za dojnou krávu se považuje výrobek s vysokým podílem na trhu, který však zaznamenává nízký růst trhu. Do těchto výrobků by firma neměla investovat vysoké finanční prostředky, měli by pouze tržít z prodeje a tyto zisky dále investovat například do problémových dětí.

3) Problémové děti

Výrobek nacházející se v této kategorii znamená pro podnik potřebu zlepšení pozice na trhu, což se však neobejde bez poměrně vysokých investic a je tedy potřeba zvážit možnost odchodu z této části trhu. Problémové děti jsou někdy označovány jako otazníky například Sedláčkovou a Buchtou (2006:87).

4) Psi

Mezi psi lze zařadit výrobky s nízkou tržní pozicí a s nízkým růstem trhu. Zde bychom již neměli ani uvažovat o další investici a raději bychom měli zvážit stažení těchto produktů z výroby.

To znamená postupně snižovat výrobu daného produktu až do jejího úplného zrušení.

3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá přednostmi a slabinami společnosti, příležitostmi a hrozbami. V původním znění „strenght and weknesses, oportunities and threats“ neboli „SWOT analysis“ (Jirásek, 2003).

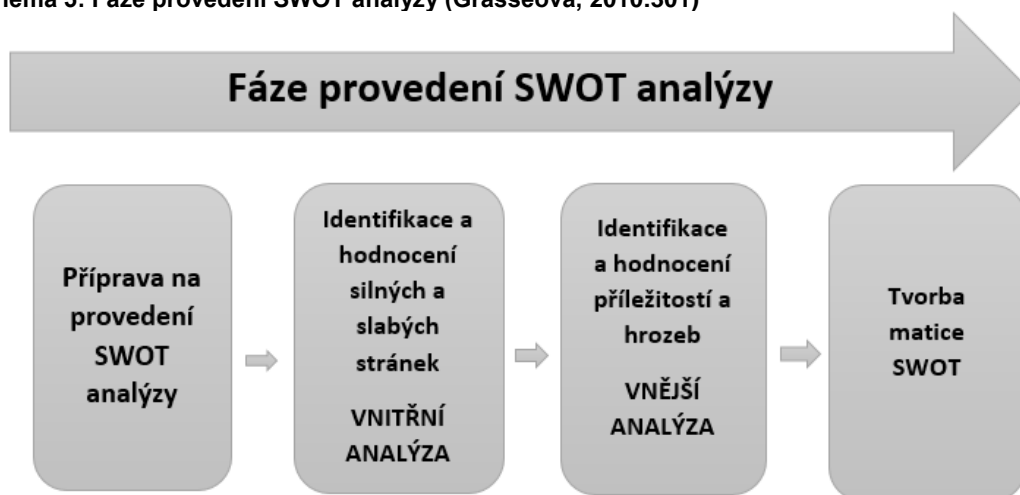
Grasseová(2010:297) uvádí následující charakteristiku SWOT analýzy:

„SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu firmy, podniku, či organizace z hlediska jejích silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknessess), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).“

Vnitřní prostředí určíme podle uvážení silných a slabých stránek organizace, kdežto vnější prostředí je určeno za pomoci vymezení příležitostí a hrozeb společnosti. K analýze příležitostí a hrozeb můžeme využít již zmíněnou metodu PESTLE, jelikož se jedná o vlivy ze všech oblastí, kde podnik působí. Jedná se o prostředí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní i ekologické. Před sestavením SWOT analýzy dané firmy je velmi důležité uvědomit si, k čemu výsledky této analýzy budou využívány (Grasseová, 2010).

Grasseová (2010:301) rozděluje provedení SWOT analýzy do čtyř fází, které jsou uvedeny následujícím schématem.

Schéma 5: Fáze provedení SWOT analýzy (Grasseová, 2010:301)



U první fáze realizujeme následující kroky (Grasseová, 2010:300):

1) Jednoznačné stanovení účelu, za jakým bude SWOT analýza prováděna

Jak již bylo uvedeno výše, je důležité určit účel, za jakým budou výsledky ze zmiňované SWOT analýzy využívány.

2) Definování oblastí, které budou analyzovány

Pokud bychom chtěli aplikovat SWOT analýzu na celý podnik, měli bychom pro účel této analýzy rozdělit podnik do několika oblastí, přičemž každá z těchto oblastí bude analyzována zvlášť.

3) Vytvoření analytických týmů

Dalším důležitým krokem, je vytvoření skupin pracovníků, kteří budou mít dostatečné zkušenosti a znalosti potřebné k analýze jednotlivých oblastí. Vzhledem k tomu, že analýzu realizuje více pracovníků, je zajištěna objektivnost.

4) Sjednocení metodiky práce a motivace členů týmů

Tento krok spočívá v určení způsobu zpracovávání SWOT analýzy. Je nezbytné shodnout se na způsobech získání informací a metodách realizace SWOT analýzy.

Při určování silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí můžeme organizaci zkoumat podle perspektiv Balanced Scorecard (BSC). Mezi perspektivy BSC patří perspektiva finanční, zákazníků, procesů a perspektiva růstu (Kaplan, Norton, 2010).

Autoři systému měření výkonnosti organizace Balanced Scorecard vycházejí z faktu, že takový systém nemůže být založen pouze na finančních ukazatelích (Truneček, 2004).

Jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard jsou charakterizovány následovně (Kaplan, Norton, 2010)(Marinič, 2008):

Z Perspektivy finanční zkoumáme silné a slabé stránky aktuální finanční výkonnosti, zaměřujeme se na příležitosti ke zvyšování tržeb a produktivity společnosti a analyzujeme hrozby, které by mohly oslabit příležitosti udržovat či zdokonalovat finanční výkonnost.

U Perspektivy zákazníků se zaměřujeme na to, jak naši klienti, konkurenti a trh pohlíží na silné a slabé stránky naší hodnotové nabídky.

Hledáme příležitosti k získání nových zákazníků, k expanzi na nové trhy a zlepšení hodnotové nabídky vnímané zákazníky. Analyzujeme hrozby, které mohou vzniknout od konkurentů podniku či od spotřebitelů.

Z Perspektivy procesů analyzujeme silné a slabé stránky vnitřních procesů firmy, zkoumáme to, v čem jsme nejlepší. Hledáme možnosti ke zdokonalení vnitřních procesů organizace tak, aby byly využity všechny příležitosti. Zjišťujeme hrozby, které by mohly z nedokonalostí vnitřních procesů pramenit.

U Perspektivy růstu se zaměřujeme na přednosti a slabiny lidí, kultury, podstatných schopností a strategických dovedností. Zkoumáme možnosti rozvoje kultury, dovedností a způsobilostí důležitých k uskutečnění strategických priorit. Zvažujeme rizika uskutečňování strategie, která mohou být zapříčiněna nedostačujícími dovednostmi zaměstnanců nebo nedostatky ve struktuře a kultuře.

SWOT analýzu lze také využít jako součást analýzy konkurentů. Stejně jako u klasické SWOT analýzy se zde zabýváme silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami, tentokrát však na straně konkurenta. Díky této analýze můžeme

předvídat případné reakce konkurenta na příležitosti a hrozby, a to vzhledem k jeho přednostem a slabinám (Sedláčková, Buchta, 2006:94).

Slabé stránky konkurenta x hrozby – V této části zjišťujeme a odhadujeme, jak bude konkurent reagovat na nastalé hrozby okolí a to s ohledem na jeho slabiny.

Slabé stránky x příležitosti – Zkoumáme, jak asi konkurent zareaguje na vzniklé příležitosti opět s ohledem na jeho slabé stránky

Silné stránky x hrozby - Zjišťujeme chování konkurenta v reakci na vznik hrozeb tentokrát s ohledem na jeho silné stránky

Silné stránky x příležitosti - Zkoumáme jak se konkurent zachová při vzniku příležitosti v závislosti na jeho silných stránkách

4 Aplikační část - analýza konkurenceschopnosti firmy UDAS Financial Service, s.r.o.

4.1 Základní charakteristika firmy UDAS Financial Service, s.r.o.

Firma UDAS Financial Service, s.r.o., kterou tato práce analyzuje z hlediska konkurenceschopnosti, poskytuje kompletní ekonomické služby (účetnictví, daně, audit, software). Společnost má v současné době 16 zaměstnanců a sídlí v malém městě Tachov, které se nachází u západních hranic s Německem. Německá klientela tedy není výjimkou. V roce 2002 získala firma oprávnění užívat logo Komory certifikovaných účetních a služby společnosti jsou zajišťovány certifikovanými účetními všech stupňů, daňovým poradcem a IT odborníkem v úzké spolupráci a auditory. Společnost byla založena 4. 12. 2001 jednatelkou společnosti Ing. Eleonorou Herlíkovou, která je účetní expertkou č. 22, daňovou poradkyní č. 3702 a členkou Metodických rad Svazu účetních pro podnikatele a pro neziskové organizace. Jednatelka zastává také členství v Komoře certifikovaných účetních (člen Svazu účetních) a členství v Komoře daňových poradců.

Společnost poskytuje širokou škálu služeb, jelikož nabízí kompletní ekonomické služby, jak už bylo zmíněno výše. Firma například zpracovává daňovou evidenci, mzdové účetnictví a vede účetnictví pro podnikatelský i neziskový sektor. Zajišťuje audit, daňové poradenství v českém i německém jazyce, ekonomické, organizační a finanční poradenství včetně zpracování požadovaných analýz a rozborů. Dále poskytuje poradenství při vzniku firmy a změnách ve firmě, spolupracuje na výroční zprávě a zpracovává daňová přiznání, ke kterým je klient povinen. V neposlední řadě společnost transformuje české účetní závěrky do výkazů požadovaných zahraničními partnery nebo vyhotovuje roční účetní závěrku včetně povinných příloh. Společnost klade důraz na kvalitu vzdělání zaměstnanců a kvalitu služeb. Vzhledem k nejasnosti rozsahu požadovaných služeb při poptávkovém řízení firma přikládá návrh ceníku služeb a umožňuje po vzájemné dohodě a stanovení rozsahu práce stanovit měsíční paušální částku nebo o cenách v ceníku jednat (UDAS Financial Service, 2016).

4.2 Analýza mikrookolí

Pro analýzu mikrookolí je využita analýza konkurenčních sil, ke které je použit model pěti dynamických konkurenčních sil. Následně jsou podrobněji analyzováni klienti společnosti UDAS Financial Service a také konkurence podniku. Konkurenti společnosti UDAS Financial Service jsou rozděleni do čtyř skupin a následně je každý zástupce konkrétní skupiny analyzován.

4.2.1 Analýza konkurenčních sil

K analýze konkurenčních sil je využit model pěti dynamických konkurenčních sil, kde se hodnotí dohadvací schopnost kupujících, dohadvací schopnost dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba zavedení nových (substitučních) výrobků a intenzita soupeření.

Dohadvací schopnost klientů – Společnost UDAS má stanovenou cenu za doklad, za hodinu, popřípadě za konkrétní úkon. Další způsob stanovení ceny za služby jsou paušální částky vycházející z odhadnuté doby zpracování nebo množství dokladů. Dohadvací schopnost kupujících se projevuje zejména v případě, že klient přechází od konkurence a požaduje služby za konkrétní cenu, tato částka je však ve většině případů pro firmu výhodná, jelikož klienti často přestupují od velkých, velmi drahých firem. Dalším případem je dojednávání ceny na základě odhadované pracovní doby zpracování, které se odvíjí od sdělení množství dokladů, které by mělo být zpracováno. Reálně se ve většině případů jedná o větší množství dokladů, než bylo původně sděleno. Ať už se jedná o záměr nebo jen o špatný odhad, dochází ke stanovení nižší ceny, než by byla nastavena při nahlášení správného množství dokladů. Pokud dochází k domlouvání paušální částky, která se stanovuje u 80% fakturované práce, dohodne se určitá částka, která je po třech měsících zpracování během vzájemné schůzky upravena. Pokud má zákazník pocit, že objem zpracovávaných dokladů klesá, může vyvolat jednání o ceně a snažit se o její snížení. V případě nárůstu práce, vyvolává toto jednání firma, kde se však většinou nedaří navýšit původní cenu. V případě neziskových organizací nebo podnikatelů malých fyzických osob bývá firma vstřícná. Projevuje se zde vysoká dohadvací schopnost

kupujících. Firma v této oblasti není tak zisková, jak by mohla. V případě, že klient požaduje neúměrně nízkou částku, firma zakázku pravděpodobně ukončí.

Klienti společnosti UDAS Financial Service budou blíže popsáni v následující kapitole, jelikož jsou společně s konkurencí považováni za faktory nejvíce ovlivňující společnost UDAS.

Dohadovací schopnost dodavatelů – V případě nákupu softwarů a počítačů dohadovací schopnost dodavatelů nehraje příliš velkou roli. Vzhledem k velké konkurenci jiných dodavatelů v této oblasti se naopak dodavatelé snaží vyjít společnosti vstříc. Problém nastává v situacích, kdy firma potřebuje pořídit nějaký speciální software narychlo. Dodavatel sice původní cenu nezvyšuje, nicméně nelze dosáhnout tak výhodné ceny, jako při nákupu, který je zdlouhavější.

Hrozba vstupu nových konkurentů – V tomto odvětví již existuje mnoho konkurentů, ale konkurentů stejné velikosti a stejného rozsahu nabízených služeb v okolí firmy moc není. V případě, že by se objevila firma podobného charakteru ale například s větší jazykovou vybaveností, vznikla by hrozba odchodu zahraniční klientely k této konkurenční firmě. Vzhledem k dlouhodobým referencím společnosti UDAS a doporučením, by však firma nebyla příliš ohrožena. V tomto oboru se na doporučení velmi hledí a naopak vstup nového konkurenta do tohoto odvětví by byl velice obtížný. Například samotné společnosti UDAS trvalo 10 let, než si vybudovala pozici a postavení na trhu. Vzhledem k odvětví a oblasti podnikání by vstup pro dalšího konkurenta byl téměř nemožný. Společnost působí ve městě, kde je jen jedna firma podobného charakteru a klienty v okolí mají rozděleny. Zpřísnující se legislativní požadavky a nároky na účetnictví znemožní vstup do odvětví také malým fyzickým osobám, které nebudou moct zajistit takovou jistotu pro klienty jako dříve, tento typ konkurence bude tedy s postupem času pravděpodobně ubývat.

Hrozba nových (substitučních) služeb – V této oblasti představuje pro společnost riziko možnost, že se klient rozhodne místo externího zpracování účetnictví najmout vlastní účetní.

Vlastní podniková účetní nemá zastupitelnost a kvůli jejímu zaměstnávání se podnikateli zvyšují nároky a náklady na vzdělávací proces kvůli častým legislativním změnám. Klienti se tomuto řešení vyhýbají a hrozba je tedy minimální.

Intenzita soupeření - Společnost UDAS se zúčastňuje výběrových řízení, při kterých je povinná dodržet určité podmínky. Podnik musí splnit kvalifikační předpoklady, musí mít praxi s danou prací u podobných subjektů a je nezbytné, aby cenová nabídka splňovala požadavky zadavatele. Výběrových řízení se musí zúčastnit aspoň tři uchazeči. Zakázku firma získá, pouze pokud tyto uchazeče svou nabídkou překoná. V jiných případech je společnost UDAS poptávaná na základě doporučení, tudíž není nucena vynakládat žádné speciální prostředky na získávání klientů. Konkurentům společnosti UDAS Financial Service bude věnována samostatná podkapitola, jelikož představují nejvýznamnější faktor spolu s klienty, ovlivňující existenci analyzované společnosti.

4.2.2 Klienti společnosti

Klienty společnosti UDAS Financial Service je možné dělit dle dvou základních kritérií. Prvním kritériem je velikost zákazníka. V tomto případě můžeme klienty rozdělit do třech základních skupin, které budou popsány v následující podkapitole. Druhým kritériem, dle kterého lze rozlišovat klienty společnosti, je rozsah poskytovaných služeb. Podle tohoto kritéria lze opět rozlišovat tři skupiny klientů, které budou popsány níže.

4.2.2.1 Rozdělení klientů společnosti podle velikosti

Klienty společnosti UDAS Financial Service lze rozdělit dle velikosti do třech skupin, kterými jsou malí klienti, středně velcí klienti a velcí klienti.

Malí klienti

Malí klienti, kteří představují pro analyzovanou společnost nízký zisk, jsou přijímáni pouze v případě, že má společnost volnou pracovní kapacitu.

Malí klienti přinášející firmě poměrně velký zisk v porovnání s množstvím zpracovávaných dokladů, mají zájem o služby firmy zejména díky kvalitě poskytovaných služeb a jsou ochotni zaplatit větší částku.

Zákazníci spadající do kategorie malých klientů nemají pro společnost UDAS Financial Service velký význam a ztráta těchto zákazníků podnik příliš neovlivní. V porovnání s ostatními skupinami zákazníků, zisky plynoucí z poskytování služeb těmto klientů nejsou příliš významné.

Střední klienti

V současné době poměr vykonávané práce pro tyto klienty a ceny za poskytované služby je pro společnost UDAS optimální. Tato kategorie je z hlediska rovnováhy firmy nejdůležitější. V případě ukončení spolupráce s takovým klientem je firma schopná určitou dobu bez tohoto klienta fungovat aniž by byla nucena snižovat počet zaměstnanců a má relativně dostatek času pro získání nových klientů.

Velcí klienti

Velcí klienti jsou zajímaví zejména z hlediska objemu tržeb. Zajišťují dostatečný příjem pro společnost UDAS a pro její fungování. Rizikem u této kategorie je ukončení spolupráce s velkým klientem v krátkém časovém horizontu. Pokud se společnosti nepodaří ve výpovědní lhůtě získat nové zákazníky, kteří by nahradili ušlé tržby, může tato situace vést ke snižování počtu zaměstnanců firmy.

4.2.2.2 Rozdělení na základě rozsahu poskytovaných služeb

Mezi kategorie rozdělení na základě rozsahu poskytovaných služeb klientovi patří poskytování účetnictví, komplexní poskytování služeb a poskytování dílčích služeb s vysokou přidanou hodnotou.

Poskytování účetnictví

Klientům spadajících do této kategorie je poskytováno zpracování účetnictví či daňové evidence. Tato služba sama o sobě má nízkou přidanou hodnotu.

Služba se stává se zajímavou tím, že klienti si kromě účetnictví nechají zpracovat i související daňová přiznání. Pokud by si zákazníci nechali zpracovat pouze účetnictví a daňová přiznání by předali ke zpracování jinému daňového poradci, stala by se tato služba v některých případech i ztrátovou. Tato kategorie je pro společnost UDAS Financial Service nejméně zisková.

Poskytování komplexních služeb

Komplexní služby jsou zajímavé tím, že nízko honorované účetní služby jsou vyvažovány například mzdovým účetnictvím, daňovými konzultacemi a daňovými přiznáními, které mají vysokou přidanou hodnotu. Zároveň je poskytování těchto služeb na vyšší kvalitativní úrovni, protože jsou společnosti UDAS známy všechny

vazby klienta. Je možné poskytovat klientovi komplexnější služby a navrhovat kvalifikovanější řešení. Tato kategorie představuje pro firmu nejvyšší příjmy.

Poskytování dílčích služeb s vysokou přidanou hodnotou

Vzhledem k většímu množství specializovaných zaměstnanců je společnost UDAS schopna nabídnout zpracování dílčích služeb bez vazby na účetnictví. Za nejlukrativnější oblasti se považují oblasti mezd a personalistiky. Poskytování pouze dílčích služeb bývá požadováno zejména společnostmi se zahraniční majetkovou účastí.

4.2.3 Analýza konkurence

Konkurenty společnosti UDAS Financial Service můžeme rozdělit do čtyř skupin, kterými jsou fyzické osoby podnikatelé, firmy o třech až pěti zaměstnancích, stejně velké firmy a velké firmy. Z každé této skupiny je vybrán zástupce, který je následně analyzován.

4.2.3.1 Fyzické osoby, podnikatelé

Fyzické osoby, podnikatelé poskytují služby z domova a zanikají jim tedy náklady na pronájem prostor. Většinou příliš neinvestují do vzdělání nebo aktualizace softwaru. Mohou představovat konkurenci pouze v případě zpracování malých klientů, o které společnost UDAS Financial Service vzhledem k malým ziskům nemá příliš velký zájem. Počet těchto podnikatelů konkurujících společnosti UDAS je zhruba 15 až 20. Zástupcem této skupiny je Václav Komrška.

Současné strategie Václava Komrsky – Václav Komrška se zabývá zpracováním účetnictví a mezd pro fyzické osoby a firmy s.r.o. Podnikatel spoléhá na věrnost svých dlouholetých klientů.

Schopnosti Václava Komrsky - Tento podnikatel příliš neinvestuje do vzdělání a kvalita poskytovaných služeb je relativně nízká. Není schopen vytrvalé konkurence a ani schopnost adaptace na změnu není příliš vysoká. Silnou stránkou je však poskytování služeb za nízkou cenu.

Předpoklady Václava Komrsky - Podnikatel si je vědom nízké ceny za poskytované služby.

Budoucí cíle Václava Komrsky - Cílem je pravděpodobně v tomto případě udržení klientů do odchodu podnikatele do důchodu, vzhledem k jeho věku nebude klientelu nejspíš rozšiřovat.

4.2.3.2 Firmy o třech až pěti zaměstnancích

U konkurence této velikosti již vznikají náklady na pronájmy prostor. Firma má větší schopnost zastupitelnosti, ale stále má málo zaměstnanců na to, aby mohla poskytovat tak široký rozsah služeb jako společnost UDAS.

Mezi firmy o třech až pěti zaměstnancích, které konkurují společnosti UDAS, řadíme PLANFILM s.r.o., ALL-APPLY s.r.o, VAPA servis s.r.o. a MANAG & C , spol. s r.o. Zástupcem této kategorie, který ze zde zmíněných představuje pro společnost UDAS největší konkurenci a bude podrobněji zanalyzován, je společnost MANAG & C , spol. s r.o.

Strategie společnosti MANAG & C, spol. s r.o. – Společnost nabízí služby v oblasti ekonomického, daňového a účetního servisu. Tyto služby firma nabízí právnickým, fyzickým subjektům, občanským sdružením a neziskovým organizacím. Využívají systém PREMIER, který umožňuje elektronickou komunikaci zahrnující komunikaci s úřady a bankovním sektorem. Nabízí možnost individuálního přístupu ke každému zákazníkovi (MANAG & C, spol. s r.o., 2014).

Předpokladyspolečnosti MANAG & C, spol. s r.o. – Firma je přesvědčena o své dostatečné odbornosti a vzdělanosti, z pohledu společnosti UDAS pro ně však nejsou konkurencí z hlediska vzdělání.

Schopnosti společnosti MANAG & C, spol. s r.o. – Z pohledu firmy UDAS má tato společnost nekompetentní vedení, málo investují do vzdělávání zaměstnanců, kvalita poskytovaných služeb je nízká a vedení je nepřesvědčivé. Společnost nemá příliš velkou klientelu. Na druhou stranu firma nabízí individuální přístup, vyznačuje se schopností dlouhodobého soupeření a vzhledem k velikosti firmy by měla být do jisté míry zajištěna zastupitelnost. Společnost také využívá kvalitního externího daňového poradce.

Budoucí cíle společnosti MANAG & C, spol. s r.o. – Pravděpodobným budoucím cílem této společnosti je získání větší klientely.

4.2.3.3 Firmy stejné velikosti

Podniky spadající do této kategorie představují pro firmu UDAS největší konkurenci, poskytují totiž podobný rozsah služeb při přibližně stejně vysokých kvalitách.

Počet těchto firem však není vysoký. Do této skupiny konkurentů patří ACCONTIS – účetní servis, s.r.o., HEXA s.r.o., BDO Finkonsult, s.r.o. a HZ Plzeň spol. s r.o. Zástupcem této skupiny, který nejvíce konkuruje společnosti UDAS Financial Service a bude dále zanalyzován, je společnost HEXA s.r.o.

Strategie společnosti HEXA s.r.o. – Společnost HEXA vede účetnictví, daňovou evidenci, jednoduché účetnictví pro neziskové organizace, zpracovává mzdy a personalistiku. Podnik dále zpracovává daňová přiznání a právní poradenství v oblasti komerčního práva a pracovního práva. Nabízí překlady z a do německého a anglického jazyka a zajišťuje vyhotovení smluv a právních dokumentů (Hexa, 2014).

Schopnosti společnosti HEXA s.r.o. – Společnost poskytuje kvalitní služby a má do jisté míry zajištěnou zastupitelnost. Předností jsou jazykové dovednosti a vzdělanost zaměstnanců. Firma má relativně dobrou pověst, vysokou schopnost adaptace na změnu a je schopna dlouhodobého soupeření. Firma je také schopna zvyšovat svůj podíl na trhu.

Výhodou společnosti oproti společnosti UDAS je o 10 let delší působení v odvětví. Slabinou je však nízká zastupitelnost jednatelky společnosti. Firma se zaměřuje spíše jen na klienty v okolí sídla firmy.

Předpoklady společnosti HEXA s.r.o. – Společnost se považuje za poskytovatele kvalitních služeb oblasti daní, účetnictví i mezd (Hexa, 2014).

Budoucí cíle HEXA s.r.o. - Budoucím cílem bude pravděpodobně zachování si svého podílu na trhu. Dalším cílem bude prosperita a spokojenost klientů, což je i současný cíl firmy.

4.2.3.4 Velké firmy

Do kategorie velkých firem se řadí společnosti, které jsou asi desetkrát větší než firma UDAS. Ve většině případů mají tyto společnosti zřízené i vlastní právnické a auditorské oddělení. Své služby převážně poskytují za vysoké ceny.

Mezi tyto firmy řadíme Moore Stephens s.r.o., KPMG Česká republika, s.r.o., PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., Deloitte Central Europe Service Centre s.r.o. a Ernst & Young, s.r.o. Z této skupiny představuje největšího konkurenta pro firmu UDAS společnost Moore Stephens s.r.o., jelikož jedna z poboček této společnosti je situována asi 50km od sídla firmy UDAS. Tato společnost byla tedy vybrána pro podrobnější analýzu jako zástupce skupiny velkých firem konkurujících společnosti UDAS Financial Service.

Strategie společnosti Moore Stephens s.r.o. – Společnost se zaměřuje na kvalitu poskytovaných služeb, dodržování etického kodexu, budování a udržování dobrých vztahů s obchodními partnery a na budování dobrého jména společnosti v povědomí veřejnosti. Firma poskytuje služby malým a středním firmám, rodinným firmám, fyzickým osobám i velkým korporacím. Mezi poskytované služby patří audit, daně, účetnictví, mzdové účetnictví, právní služby, M/A poradenství, znalecké služby a Konzultace BI (Moore Stephens, 2016).

Schopnosti společnosti Moore Stephens s.r.o. – Společnost disponuje vysokou schopností adaptace na změny a schopností dlouhodobého soupeření a růstu. Poskytují širokou škálu služeb a vynikají i kvalitou a odborností.

Firma však požaduje vysokou cenu za své služby a má sklon se k menším klientům chovat arogantně.

Předpokladyspolečnosti Moore Stephens s.r.o. – Firma spoléhá na to, že jejich znalosti a osobní přístup jsou pro obchodní partnery dlouhodobým řešením. Také se domnívá, že mají velké množství znalostí a dovedností, které mohou předávat mladým generacím (Moore Stephens, 2016).

Budoucí cíle společnosti Moore Stephens s.r.o.– Budoucím cílem společnosti je stát se uznávanou, stabilní a všeobecně známou první volbou na jimi vybraných trzích (Moore Stephens, 2016).

4.3 PESTLE analýza

Tato analýza zkoumá vnější vlivy na danou společnost. Analyzují se zde politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

4.3.1 Politické faktory

Politickými faktory ovlivňující společnost UDAS Financial Service s.r.o. mohou být podmínky pro zahraniční investory, kteří mají zájem podnikat v České republice. Tito investoři představují potenciální klientelu, která by mohla vyžadovat služby nabízené firmou UDAS Financial Service. Existují však jiné faktory, které se na fungování nebo samotné existenci firmy mohou podílet významně vyšší mírou.

4.3.2 Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že firma poskytuje služby i zahraničním klientům, mohla by mít na společnost značný vliv měnová stabilita, na tento faktor však firma reaguje stanovením cen za poskytnuté služby v českých korunách nikoliv v zahraniční měně. Dalšími neopomenutelnými ekonomickými faktory ovlivňující společnost jsou cla, výše daňového zatížení a vývoj daňových sazeb. Za důležitý ekonomický faktor ovlivňující společnost UDAS lze považovat také růst ekonomiky nebo recesi. Pokud je ekonomika na vzestupu, pak se rozšiřují aktivity klientů a vzrůstá i požadavek na zpracování účetnictví a daní.

4.3.3 Sociální faktory

Společnost UDAS Financial Service si zakládá na stabilitě zaměstnanců, tedy na nízké fluktuaci. Vzhledem k lokaci firmy by mohl nastat problém v případě snahy o rozšíření činnosti, kde by mohly vzniknout obtíže s hledáním kvalifikované pracovní síly. Faktor nedostatku zkušeností potenciálních zaměstnanců je vyřešen preferencí firmy vychovat si své zaměstnance sami. Významným ukazatelem v sociální oblasti jsou nižší příjmy, než nabízejí firmy se zahraniční účastí (firmy se zahraničním vlastníkem), případně větší firmy ve větších městech jako například v Praze.

4.3.4 Technologické faktory

Firma využívá standardní ověřené programy pro realizaci nabízených služeb zákazníkům. Nicméně je zde riziko požadavku klienta na využívání speciálního

softwaru, což je považováno za jeden z technologických faktorů ovlivňujících společnost. V takovém případě jsou zde nutné investice do zřízení nového softwaru popřípadě další náklady na jeho zavedení a zaškolení zaměstnanců.

4.3.5 Legislativní faktory

Legislativní faktory ovlivňují tuto společnost nejvyšší měrou. Za hlavní ukazatel se považuje častá změna daňových zákonů, prakticky neexistuje žádný daňový zákon, který by nebyl každý rok novelizován. Mezi nejčastěji měněné zákony patří zákon o dani z příjmů č.586/1992 Sb. a zákon o dani z přidané hodnoty č.235/2004 Sb. V roce 2015 došlo i k zásadní novelizaci zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. s účinností k 1. 1. 2016. Současně s novelizací zákona o účetnictví byly novelizovány všechny účetní vyhlášky a účetní standardy. Skutečnost časté novelizace těchto zákonů zvyšuje nároky na vzdělání a potřeby školení zaměstnanců. Firma pro takové případy využívá informační službu, která na změny v daňových zákonech upozorňuje.

Dalším faktorem jsou změny obchodního zákoníku a práva, které vyvolávají nutnost provádět kontroly smluvních vztahů klientů, upozorňovat na problémy a vyžadovat změny smluv na platnou legislativu.

4.3.6 Ekologické faktory

Vzhledem k zaměření společnosti UDAS Financial Service zde neexistují ekologické faktory, které by ovlivňovaly existenci nebo fungování firmy.

4.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

V této části práce se analyzují zdroje a schopnosti společnosti, které se považují za primární ukazatele výkonnosti.

4.4.1 Vnitřní zdroje podniku

Vnitřní zdroje podniku rozdělujeme do čtyř kategorií, které jsou postupně analyzovány. Rozlišujeme zdroje hmotné a nehmotné, lidské zdroje a zdroje finanční.

4.4.1.1 Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje podniku patří zejména počítače a počítačová síť, se kterými zaměstnanci společnosti pracují každý den. Dále jsou to tiskárny, které jsou pro poskytování služeb také nezbytné a v neposlední řadě je to spolehlivý dopravní prostředek, díky kterému se mohou zaměstnanci dopravovat za klienty, které má firma prakticky po celé České republice.

Mezi hmotné zdroje řadíme také samotné zázemí firmy, jako jsou kancelářské prostory nebo hygienické zařízení. Kancelářské prostory jsou ve velmi dobrém a reprezentativním stavu. Hygienické zařízení je na tom bohužel hůře a nevyhovuje některým zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že společnost sídlí v pronajatých prostorách, však není stav tohoto zařízení ovlivnitelný vedením firmy. Jednatelka společnosti vede jednání s majitelem nemovitosti, jemuž momentálně v renovaci hygienického zařízení brání nedostatek finančních prostředků.

4.4.1.2 Lidské zdroje

Společnost disponuje zaměstnanci s převážně více jak desetiletou praxí. Mezi zaměstnance patří certifikované účetní, u kterých se usiluje o navýšení jejich počtu. Dalším zaměstnancem je IT specialista zajišťující aktualizace softwarů, správu sítě pro klienty a vybavení výpočetní technikou.

Podnik disponuje také daňovou poradkyní, účetní expertkou a dvěma bilančními účetními. Společnost má snahu o dálkové vzdělávání pracovníků za účelem lepší kvalifikace. Cílem společnosti je udržování věkové struktury. Za ideální věkovou strukturu považuje jednatelka společnosti zaměstnávání jedné až dvou čerstvých absolventek vysoké školy ve věku 22-26 let, které se ve firmě postupně zaučí a pravděpodobně zde zůstanou jako stálé pracovnice. Další součástí této struktury je zaměstnávání dvou až tří pracovníků předdůchodového až důchodového věku a zbytek zaměstnanců mezi 40 až 55 lety.

4.4.1.3 Finanční zdroje

Výhodou společnosti je skutečnost, že firma nemá žádné úvěry a tedy nedisponuje závazky vůči bankám. Díky této skutečnosti se nezvyšují náklady firmy. Společnost na své financování využívá zisky z minulých let.

Do konce roku 2013 dosahovaly nerozdělené zisky společnosti výše 2.954 tisíc Kč. V roce 2014 největší klient ze dne na den snížil svou zakázku o 200 tisíc Kč měsíčně. Tento velký propad se nepodařilo kompenzovat a společnost skončila ve ztrátě 467 tisíc Kč. V roce 2014 činila ztráta již jen 83 tisíc Kč. V současné době byl celý výpadek nahrazen a firma získala další velkou zakázku. Předběžný výsledek hospodaření 2015 činí 512 tisíc Kč (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015).

4.4.1.4 Nehmotné zdroje

Společnost vlastní licencované softwary. Jednatelka společnosti je členkou Komory certifikovaných účetních a firma UDAS Financial Service má tak právo používat logo Komory. Firma si zakládá na své pověsti, která se odvíjí od pozitivních referencí nejen od klientů ale i od správy sociálního zabezpečení, zdravotních pojišťoven a finančních úřadů. Těchto referencí má firma poměrně velké množství.

4.4.2 Schopnosti podniku

K vymezení schopností podniku se využívá takzvaný hodnotový řetězec rozdělující činnosti do dvou kategorií, kterými jsou podpůrné činnosti a činnosti primární. Tyto činnosti se pak dále dělí.

4.4.2.1 Primární činnosti

Primární činnosti dělíme na řízení vstupních operací, výrobu a provoz, řízení výstupních operací, marketing a služby a servisní služby.

Mezi **řízení vstupních operací** v tomto případě lze zařadit přejímání dokladů od klientů, ověřování věcné a formální správnosti dokladů a případné navrácení části dokladů klientům k opravě či doplnění.

Do kategorie **výroba a provoz** lze zařadit pořízení prvotních dokladů, kontrolu vazeb mezi jednotlivými účty, vypracování přehledů a záznamů povinností pro finanční úřady, vypracování podkladů pro správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny. Následuje vypracování daňových přiznání a přehledu o platbách pojistného.

Za činnosti kategorie **řízení výstupních operací** lze považovat kontrolu daňových přiznání, přehledů o platbách pojistného a následné elektronické podání příslušným úřadům.

Za činnosti **marketingu a odbytu** je možné považovat provoz internetových stránek společnosti, placení internetového vyhledávače seznam.cz, získávání referencí nebo nabízení dalších firemních služeb během poskytování služby zákazníkovi.

Mezi **servisní služby** patří daňové a účetní poradenství, kde si klienti zpracovávají účetnictví sami a UDAS Financial Service provádí pouze kontrolu dokladů a vnitřních vazeb mezi jednotlivými účty. Do této kategorie spadá také poradenství a dohled v oblasti softwaru, které provádí IT pracovník společnosti UDAS.

4.4.2.2 Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti dělíme do čtyř kategorií, kterými jsou obstaravatelská činnost, technologický rozvoj, řízení pracovních sil a infrastruktura podniku.

Za **obstaravatelskou činnost** lze považovat zajišťování softwaru, počítačů a tiskáren IT technikem firmy a také nákup kancelářských a úklidových prostředků jednou ze zaměstnankyň společnosti.

Mezi činnosti **technologického rozvoje** lze zařadit zaměstnávání IT technika, pořízení softwaru na činnosti, kde je jeho využití zapotřebí nebo aktualizace současného softwaru.

Mezi **infrastrukturu podniku** lze zařadit prolínání účetního a IT oddělení, kde IT pracovnice zpracovávají i účetnictví.

Do kategorie **řízení pracovních sil** spadá pořádání přijímacího pohovoru při náboru zaměstnanců, dohled zkušenějšího pracovníka nad nově přijatým zaměstnancem, pravidelné proškolení zaměstnanců a odměňování. Každý zaměstnanec má svůj plat a pravidelnou prémii, kterou obdrží vždy, když splní své úkoly. Dále je možné získat odměnu při mimořádném pracovním nasazení.

4.4.3 Analýza portfolia

K analýze portfolia je využívána BCG matice, která rozděluje služby společnosti do čtyř kategorií, kterými jsou hvězdy, dojné krávy, problémové děti a psi.

Hvězdy

Za služby, u kterých má podnik značný podíl na trhu a růst trhu je také vysoký, neboli patří mezi hvězdy, považujeme zpracování daňových přiznání k dani z příjmů a ročních daňových přiznání. Další službou spadající do této kategorie je daňové poradenství, které je poskytováno přímo jednatelkou společnosti a kontrola účetnictví, které si zpracovává sám klient.

Dojné krávy

Za dojné krávy se považují služby s vysokým podílem na trhu, které však zaznamenávají nízký růst trhu. Mezi tyto služby patří zpracování mezd, zpracování účetnictví pro zahraniční klientelu, účetnictví pro pražské klienty nebo také restrukturalizační procesy. Tyto zakázky je velice obtížné získat, nicméně patří mezi nejlépe odměňované služby poskytované společností UDAS Financial Service a zároveň patří mezi dlouhodobé zakázky.

Problémové děti

Mezi služby patřící do kategorie problémových dětí se řadí zpracování účetnictví pro konfliktní a nevyzpytatelné klienty nebo pro fyzické osoby, které snadno začínají, ale také snadno končí.

Dochází k podceňování této práce, kterou je však nezbytné vykonat, aby se k ní mohly nabalit služby spadající do kategorie hvězd nebo dojných krav. Zpracování účetnictví je velice málo honorované, ale je poskytováno firmou především z důvodů zajištění komplexních služeb pro klienta.

Tato činnost sebou přináší doprovodné služby jako je zpracování daňových přiznání, ekonomických rozborů a mezd.

Psi

Za služby s nízkou tržní pozicí a s nízkým růstem trhu, u kterých by se mělo zvážit jejich stažení, se v případě firmy UDAS Financial Service považuje zpracování

účetnictví v takovém rozsahu, že klient nedokáže docenit počet pracovníků a činností, které se na zpracování podílejí, a cena za tyto služby se zdá klientovi příliš vysoká. Klient vyvíjí neúměrný tlak na snížení ceny, při které by však, vzhledem k počtu hodin potřebných ke zpracování daných úkolů, byla zakázka pro firmu UDAS ztrátová. V tomto případě je vhodnější zakázku odmítnout.

5 Shrnutí výsledků - SWOT analýza z pohledu perspektiv Balanced Scorecard

Ke shrnutí práce je využita SWOT analýza z pohledu perspektiv Balanced Scorecard, která zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ze čtyř perspektiv. Mezi tyto perspektivy řadíme perspektivu finanční, zákazníků a perspektivu růstu a procesů.

5.1 Perspektiva finanční

Jak je již zmíněno výše, z finanční perspektivy zkoumáme přednosti a slabiny, které se týkají aktuální finanční výkonnosti společnosti. Zabýváme se příležitostmi, které by vedly k udržení či zlepšení finanční výkonnosti a hrozbami, které by tyto příležitosti mohly oslabit.

Jednou ze **silných stránek** společnosti UDAS Financial Service z finanční perspektivy je specializace zaměstnanců, která vede ke zvýšení výkonnosti. Dále je za silnou stránku v této oblasti považována přiměřeně stanovená cena, která pokrývá náklady, nese zisk, ale není příliš vysoká. Společnost má klienty po celé České republice a zřídila pobočku v Praze. Předností jsou dlouhodobé vztahy udržované se zákazníky, dobrá technická vybavenost a široké informační zdroje.

Firma neváhá investovat do technického vybavení a školení zaměstnanců, což významně přispívá ke zvýšení zmíněné výkonnosti. Společnost za tímto účelem také využívá různé druhy softwarů. Neopomenutelnou silnou stránkou v této oblasti je fakt, že většina klientů jsou platiči a nedluží tedy firmě žádné peníze.

Za **slabou stránku** společnosti UDAS Financial Service z finanční perspektivy se považují velcí klienti, kteří požadují tříměsíční splatnost služeb, které jim jsou poskytovány. Další slabinou je nepožadování úhrady všech vykonaných služeb, především nadstandardního poradenství. Vzhledem k lokaci společnosti vzniká problém větší dojezdové vzdálenosti za některými klienty, která zvyšuje časovou náročnost. Za slabinu společnosti lze považovat také omezenou nabídku služeb v oblasti IT, která je zapříčiněna zaměstnáváním pouze jednoho IT pracovníka.

Mezi největší **hrozby** v této oblasti patří riziko ztráty klientů v důsledku případného provedení nekvalitní práce nebo výskytu chyby, popřípadě odchodu klientů ke konkurenci z důvodu lepší cenové nabídky. Značný problém by způsobilo ukončení spolupráce s četným množstvím větších firem v krátké časové ose a s tím spojený značný výpadek příjmů právě v důsledku ztráty klientů. Za hrozbu lze považovat i četný odchod zaměstnanců, jelikož hledání kvalifikovaných pracovníků by bylo značně komplikované. Riziko pro společnost představuje také platební morálka některých odběratelů.

Za **příležitost** společnosti se považuje získání velké zakázky. Při spolupráci firmy s klientem, který se zaměřuje na restrukturalizaci podniku, dostává podnik příležitost spolupracovat na projektech, které jsou velmi dobře placené. Vzhledem k růstu ekonomiky vznikají nové podniky a tím i počet potenciálních zákazníků, které může firma získat.

5.2 Perspektiva zákazníků

Na slabé a silné stránky se v tomto případě pohlíží ze strany klientů, konkurence a trhu. Hledají se příležitosti k získání nových zákazníků a k expanzi na nové trhy. Hrozby mohou vznikat jak od konkurentů společnosti, tak od zákazníků.

Silnou stránkou společnosti je z perspektivy zákazníků komplexní nabídka účetních, daňových a poradenských služeb v oblastech pro podnikatelský i neziskový sektor. UDAS Financial Service je schopen přes spřátelené firmy zajistit nadstavbové služby jako jsou audity společností, fúze nebo odštěpení. Podnik disponuje flexibilitou, spolehlivostí a schopností se do jisté míry přizpůsobit požadavkům klienta. Firma si zakládá na dobré pověsti a většinu zákazníků získává pomocí pozitivních referencí a doporučení. Společnost umí dobře reagovat na nečekané změny a nabízí relativně nízké ceny za poskytnuté služby vzhledem k povaze a náročnosti daných služeb. Podnik si zakládá na přímé komunikaci se zákazníkem a nabízí možnost dopravit se ke klientovi.

Velmi významnou **slabinou** společnosti jsou malé jazykové znalosti. Společnost je schopna komunikovat v cizím jazyce jen písemně, popřípadě při jednáních společnosti je schopna komunikovat německy jednatelka společnosti.

Nutné je podotknout, že tlumočník na takových schůzích nevyvolává příliš dobrý dojem. Znalost anglického jazyka je ve firmě téměř nulová.

Hrozbou pro podnik je v tomto případě riziko odchodu některého ze zaměstnanců, který si následně založí živnost na zpracování účetnictví a odvede firmě klienty, které zpracovával. Hrozbu představuje také možnost stanovení lepší cenové nabídky konkurenční firmou některému ze stávajících klientů společnosti UDAS.

Riziko pro podnik představuje také skutečnost, že klientská firma změní majitele, v tomto případě by mohla společnost UDAS Financial Service o klienta přijít. Další hrozbou v této oblasti je nevyzpytatelnost jednoho z největších klientů.

Příležitosti pro firmu představují klienti, kteří společnost doporučují dalším potenciálním klientům. Velmi významné je také sledování a účast firmy na výběrových řízeních.

5.3 Perspektiva procesů

Z perspektivy procesů se zaměřujeme na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vnitřních procesů firmy a hledáme to, v čem je podnik nejlepší.

Mezi **silné stránky** společnosti UDAS Financial Service z hlediska procesů patří samostatnost a stálost zaměstnanců, odbornost a vzdělanost účetních, pružná pracovní doba, možnost pracovat doma a empatie vedení k osobním problémům zaměstnanců. Firma zaměstnává dostatek pracovníků tak, aby mohla vychovávat specialisty na určité oblasti a ti pak mohli působit jako konzultanti pro ostatní zaměstnance. Společnost zpracovává firmy od zadání prvotních účetních dokladů přes interní doklady, zaúčtování majetku, odpisů, až po účetní závěrku a daňové přiznání. Jsou možné konzultace s jednatelkou společnosti, která provádí i případné kontroly. V případě opomenutí podání přiznání se firma UDAS omluví klientovi a uhradí za něj penále. Společnost zaměstnává IT technika, díky kterému je možné nabízet IT služby a který zajišťuje samostatnost při instalaci a zavedení nových softwarových i hardwarových prvků, je vysoce loajální a v případě výskytu problému se je snaží řešit co nejrychleji a nejefektivněji.

Slabinou společnosti je přetížení jednatelky společnosti, což má za následek nedostatek času na koordinaci pracovních procesů.

Další slabou stránkou je omezená zastupitelnost zaměstnanců pracujících se speciálním softwarem a daňového poradce, který je ve společnosti pouze jeden. Někteří zaměstnanci jsou málo motivováni, a to zejména kvůli neschopnosti docenit postoj vedení k osobním potřebám zaměstnanců. Ve firmě není výjimkou ani špatná vnitřní komunikace.

Ke slabinám společnosti v této oblasti řadíme také vytíženost zaměstnanců a nedokonalý kontrolní systém, který je založen na 100% spoléhání se na zaměstnance, že opravdu vykonal to, co stvrdil svým podpisem.

Díky nedokonalému kontrolnímu systému a jeho nerespektování by mohla vzniknout pro firmu **hrozba** neodeslání konečného zúčtování pro finanční úřad. Vzhledem k velkému množství podávaných daňových přiznání, které se dnes podávají elektronicky, nastává riziko opomenutí odeslání některého z nich.

Hrozbou pro firmu je i dlouhodobá nemoc nebo úraz některého ze zaměstnanců. Nastal by zde problém se zajištěním jeho činností vzhledem k vytíženosti ostatních zaměstnanců.

Příležitostí firmy ke zlepšení vnitřních procesů je zlepšení kontrolního systému.

5.4 Perspektiva růstu

V této oblasti se zaměřujeme na silné stránky a slabiny lidí, kultury, podstatných schopností a strategických dovedností. Zkoumáme příležitosti a hrozby s nimi spojené.

Velmi **silnou stránkou** společnosti je zaměstnávání kvalitních, loajálních, kvalifikovaných a schopných pracovníků.

Firma investuje do průběžného vzdělávání svých zaměstnanců a přispívá tak k zlepšení jejich dovedností. Podnik dále investuje do vybavení kancelářských prostor, které dělají dobrý dojem na klienty a působí dobře i na zaměstnance, kteří se v tomto prostředí cítí příjemně a jsou motivováni k lepším výkonům.

UDAS Financial Service dokáže pružně reagovat na změny, a to zejména díky členství jednatelky společnosti v Metodické radě pro podnikatele a Metodické radě pro neziskové organizace Svazu účetních, kde tyto rady dostávají připomínkování a zákony ještě před veřejným připomínkovým řízením. Díky těmto informacím získaných ještě před zveřejněním vzniká pro firmu větší šance se na změny připravit oproti některým konkurentům.

Společnost využívá dostatek odborných zdrojů, kterými jsou informační portály, členství ve zmíněných metodických radách, členství v komoře daňových poradců a certifikovaných účetních. Jednatelka společnosti je členkou finančního výboru města Tachov, má s městem Tachov uzavřenou poradenskou smlouvu a firma UDAS také spolupracuje na jeho auditu. Jednatelka je vysoce kompetentní v oblasti firemního podnikání.

Slabinou společnosti je v této oblasti výbušnost jednatelky ve vypjatých situacích v pracovních a termínově náročných obdobích. U některých zaměstnanců převládá pocit nízkých cen za poskytované služby a z toho plynoucí i nižší plat. Velmi významnou slabinou, která již byla zmíněna, je jazyková vybavenost. Slabou stránkou je také skutečnost, že dva zaměstnanci jsou již v důchodu a další dva se důchodovému věku blíží a hrozí tedy jejich odchod.

Hrozbou v tomto případě mohou být konkurenti snažící se o přetáhnutí zaměstnanců firmy, díky jejich vysoké kvalifikaci. Další hrozbu představuje odchod zaměstnanců vzhledem k důchodovému věku. V případě odchodu zaměstnance nebo jeho dlouhodobé neschopnosti vznikne riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly. Vzhledem k převážnému počtu žen jako zaměstnanců, mohou vznikat spory, které mohou ovlivnit samotný chod firmy. Hrozbou je i možnost přecenění schopností a možností firmy.

Příležitostí může být v případě potřeby přijímání absolventů a jejich vychování firmou UDAS.

5.5 Sumarizace předností, slabin, příležitostí a hrozeb

V následující tabulce jsou shrnuty všechny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby firmy UDAS Financial Service, s.r.o.

| Silné stránky |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- specializace zaměstnanců- přiměřeně stanovená cena- široká klientela- dobrá technická vybavenost- široké informační zdroje- investice do školení a vzdělávání zaměstnanců- udržování dlouhodobých vztahů s klienty- komplexní nabídka účetních, daňových a poradenských služeb v oblastech pro podnikatelský i neziskový sektor- schopnost zajištění nadstavbových služeb (audit, fúze...)- flexibilita, spolehlivost- schopnost přizpůsobit se požadavkům klienta- dobrá pověst- pozitivní reference a doporučení- schopnost dobře reagovat na nečekané změny- přímá komunikace s klientem- možnost dopravení se za klientem- kvalitní, loajální, kvalifikovaní a schopní zaměstnanci- samostatnost a stálost zaměstnanců- odbornost a vzdělanost účetních- pružná pracovní doba, možnost pracovat doma- empatie vedení k osobním problémům zaměstnanců- možnost konzultací s jednatelkou společnosti- vlastní IT technik- investice do kancelářských prostor- členství jednatelky společnosti v Metodické radě pro podnikatele a v Metodické radě pro neziskové organizace Svazu účetních- dostatek odborných zdrojů- vysoce kompetentní jednatelka společnosti v oblasti firemního podnikání |
| Slabé stránky |
| <ul style="list-style-type: none">- nepožadování úhrady všech vykonaných služeb- velcí klienti požadující tříměsíční splatnost služeb- větší dojezdové vzdálenosti za některými klienty -> časová náročnost |

- omezená nabídka služeb v oblasti IT
- malé jazykové znalosti
- přetížení jednatelky společnosti -> nedostatek času na koordinaci pracovních procesů
- omezená zastupitelnost zaměstnanců pracujících se speciálním softwarem
- omezená zastupitelnost daňového poradce
- malá motivace některých zaměstnanců
- špatná vnitřní komunikace
- nedokonalý kontrolní systém
- vytíženost zaměstnanců
- výbušnost jednatelky ve vypjatých situacích v pracovních a termínově náročných obdobích
- dva zaměstnanci v důchodu
- dva zaměstnanci se blíží důchodovému věku

Příležitosti

- získání velké zakázky
- vznik nových podniků -> potenciální klienti
- spolupráce na dobře placených projektech
- sledování a účast firmy na výběrových řízeních
- doporučení stávajících klientů firmy, klientům potenciálním
- zlepšení kontrolního systému
- přijímání absolventů a jejich vychování firmou UDAS

Hrozby

- platební morálka některých odběratelů
- nevyzpytatelnost jednoho z větších klientů
- ztráta klientů
- ukončení spolupráce s četným množstvím větších firem v krátké časové ose
- výpadek příjmů v důsledku ztráty klientů
- četný odchod zaměstnanců
- odchod zaměstnanců vzhledem k důchodovému věku
- lepší cenová nabídka konkurenční firmy
- změna majitele klientské firmy
- neodeslání konečného zúčtování pro finanční úřad
- opomenutí odeslání některého z daňových přiznání
- dlouhodobá nemoc nebo úraz některého ze zaměstnanců
- přecenění schopností a možností firmy.
- spory mezi zaměstnanci
- přetáhnutí zaměstnanců konkurencí

6 Doporučení

Každá společnost by se měla snažit neustále zlepšovat a co nejvíce eliminovat své slabé stránky tak, aby navýšila svou konkurenceschopnost a nepřišla o stávající popřípadě potencionální klienty. Nesmí však také zapomenout na udržování a případné vylepšování svých stávajících předností. Následující doporučení jsou rozdělena z hlediska možné realizace na krátkodobá a dlouhodobá.

6.1 *Doporučení realizovatelná v krátkém časovém horizontu*

Zlepšení kontrolního systému společnosti

Jedním z problémů společnosti je její kontrolní systém, který je založen na předpokladu, že všichni zaměstnanci jsou spolehliví. Všude, kde hraje roli lidský faktor, však nelze počítat se spolehlivostí na 100%. Stávající systém, kde zaměstnanci stvrzují podpisem, že vykonali určitou činnost, by bylo dobré rozšířit o kontrolu. Ta by ověřovala, zda uvedené činnosti byly skutečně vykonány. Zaměstnávání pracovníka zabývajícím se pouze kontrolou činností, by se však společnosti nevyplatilo a přidělení této funkce některému ze stávajících zaměstnanců či přímo jednatele společnosti by zvýšilo jejich časové vytížení, které už je i tak značně vysoké. Proto by se mělo jednat pouze o kontrolu namátkovou. V období podávání daňových přiznání, kterých je velké množství, by bylo vhodné najmout nárazově brigádníka, který by ověřoval, zda byla jednotlivá přiznání poslána. Jako druhá možnost se nabízí vytištění potvrzení o podání, popřípadě první stránky daňového přiznání (kde je informace o odeslání) a předat je jednotlivým pracovnícům, které mají klienty na starosti. Tyto zaměstnankyně následně ověří, zda obdrželi potvrzení pro všechny své klienty. Celkové zlepšení kontrolního systému by mohlo předejít případným zbytečným pochybením v důsledku neprovedení dané činnosti a snížit firemní náklady na případné pokuty, jejichž výše by v některých případech mohla mít na firmu ničující dopad.

V neposlední řadě by eliminace zbytečných chyb vyřadila riziko poškození firemní pověsti v důsledku těchto pochybení. Zhoršení firemní pověsti by totiž značně snížilo její konkurenceschopnost a tomu je dobré předejít.

Zaučení budoucích zaměstnanců společnosti

Jelikož společnost zaměstnává dva zaměstnance již v důchodovém věku a dva blížící se této hranici, měla by firma přijmout absolventa vysoké ekonomické školy a začít jej postupně zaučovat kvůli pozdějšímu nahrazení těchto zaměstnanců.

Pokud společnost nebude mít nikoho, kým by mohla zaměstnance, kteří odejdou do důchodu nahradit, mohlo by dojít ke snížení produktivity firmy a následně tedy i její konkurenceschopnosti.

Stmelení kolektivu a zlepšení vztahů mezi pracovníky

Dalším problémem, se kterým se firma potýká, jsou občasné spory a problémy v komunikaci mezi zaměstnankyněmi společnosti. Stmelením kolektivu a zlepšení vztahů mezi pracovníky by mohlo vést k větší motivaci zaměstnanců a upevnili by jejich loajalitu vůči firmě. Přestože riziko přesunu zaměstnanců ke konkurenci nebo založení vlastní živnosti je v současné době nízké, snížilo by se díky upevnění vnitřních vztahů ještě více. Za tímto účelem bych doporučila pořádání team-buildingových akcí aspoň jednou ročně, což by mohlo zlepšit vztahy na pracovišti a tím i celkovou vnitřní komunikaci. Lepší pracovní kolektiv by mohl přispět i k udržení současné vysoké produktivity zaměstnanců, která pozitivně ovlivňuje firemní konkurenceschopnost.

6.2 Doporučení realizovatelná v dlouhodobém výhledu

Zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců

Jednou z největších slabin, která do značné míry negativně ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti UDAS Financial Service, s.r.o., je jazyková vybavenost zaměstnanců. Firma by tedy neměla investovat své finanční prostředky pouze do vzdělávání zaměstnanců po odborné stránce, ale také po stránce jazykové.

Vzhledem k poloze sídla firmy by znalost německého jazyka navýšila konkurenceschopnost firmy a znalost anglického jazyka by měla být v dnešní době samozřejmostí každé úspěšné firmy.

Ukončení spolupráce s nevyzpytatelným klientem

Značné riziko pro firmu představuje nevyzpytatelnost jednoho z větších klientů. V tomto případě by společnost měla najít pracovní příležitosti, které by nahradily příjmy plynoucí firmě z poskytování služeb zmíněnému klientovi a následně ukončit spolupráci s tímto zákazníkem.

Snížení pracovního vytížení jednatelky společnosti

Snad nejvýznamnějším faktorem, kterým je nezbytné se zabývat pro zlepšení konkurenceschopnosti a celkové koordinace pracovních procesů, je snížení pracovního přetížení jednatelky společnosti a zvýšení její zastupitelnosti. Jednatelka společnosti je jediná, která zastává funkci daňového poradce. Dále je jediným účetním expertem firmy, který řeší složité účetní případy včetně fúzí společností. V neposlední řadě také zastává funkci metodického poradce všem svým účetním. V těchto oblastech je tedy nezastupitelná a veškerou práci musí vykonávat sama. Vzniká zde její přetížení a nemá dostatek času na další důležité činnosti jako je například koordinace pracovních procesů. V případě pracovního výpadku jednatelky společnosti z nějakého závažného důvodu, by se firma potýkala se značnými problémy právě díky její nezastupitelnosti. Společnost by tedy měla zaměstnat pracovníka, který bude schopen vykonávat tyto funkce společně s jednatelkou společnosti a tím zajistí její zastupitelnost a sníží pracovní vytíženost.

Snížení vytíženosti zaměstnanců

V případě společnosti UDAS Financial Service by nebylo vhodné řešit vytížení zaměstnanců přijmutím nového zaměstnance a přerozdělením práce, které se zde nabízí. Toto řešení by mělo za následek i snížení platu stávajících zaměstnanců, což by vzhledem k nespokojenosti některých pracovníků s jejich mzdou mohlo situaci ve firmě zhoršit. Ke snížení vytíženosti zaměstnanců by mohlo přispět zbavení se poskytování služeb spadajících do kategorie psů.

V analyzované společnosti se za službu spadající do této skupiny považuje zpracování účetnictví v takovém rozsahu, že klient nedokáže docenit počet pracovníků a činností, které se na zpracování podílejí, a cena za tyto služby se zdá klientovi příliš vysoká.

Klient vyvíjí neúměrný tlak na snížení ceny, při které by však, vzhledem k počtu hodin potřebných ke zpracování daných úkolů, byla zakázka pro firmu UDAS ztrátová. Vzhledem k tomu, že poskytování této služby nepřináší firmě zisky a pouze zvyšuje časové a pracovní vytížení zaměstnanců, bylo by pro společnost výhodnější takové zakázky nepřijímat.

Udržování dobrých vztahů se zákazníky

Další rizika firmy, jako jsou například ukončení spolupráce s více většími klienty v krátké časové ose, nebo přetáhnutí klientů konkurencí, závisí zejména na udržování dobrých vztahů se zákazníky, s čímž společnost UDAS nemá problém. Toto riziko zde však bude vždy a firma tedy nesmí polevit v servisu, který těmto důležitým zákazníkům poskytuje.

Udržování kvality poskytovaného zákaznického servisu

Kvalitní zákaznický servis poskytovaný klientům společnosti působí velmi pozitivně na firemní konkurenceschopnost, a proto je důležité si tuto kvalitu udržet. Jedná se o hlavní faktor, kvůli kterému jsou klienti k firmě loajální a kvůli kterému společnost vyhledávají. Firma by si tedy měla udržet spolehlivost, flexibilitu (např. zpracování účetnictví v programu, který vyžaduje klient) a měla by se i nadále snažit přizpůsobovat své služby a ceny požadavkům klienta, nebo aspoň hledat přijatelné řešení pro obě strany. S kvalitou zákaznického servisu je přímo spojená kvalita služeb poskytované společností, která je zajištěna díky odbornosti a specializaci zaměstnanců firmy UDAS. Dalším doporučením je tedy pokračování v investicích do vzdělávání zaměstnanců po odborné stránce.

Nadále investovat do vzdělanosti zaměstnanců po odborné stránce

Specializace a odbornost zaměstnanců společnosti UDAS je hlavním ukazatelem, který činí firmu konkurenceschopnou. Společnost, jak bylo již zmíněno, klade důraz na neustálé vzdělávání zaměstnanců a investuje do nich své finanční prostředky. V tomto by měla firma nadále pokračovat a nepolevovat. Odbornost a informovanost o změnách v zákonech a jejich znalost dělá ze společnosti UDAS velmi schopného konkurenta vůči okolním společnostem.

Využívat včasný přístup k informacím ve svůj prospěch

Společnost získává díky členství jednatelky v Metodické radě pro podnikatele a Metodické radě pro neziskové organizace Svazu účetních připomínkování a změněné zákony ještě před připomínkovým řízením. Tyto informace využívá k včasné přípravě na budoucí změny a dokáže tak pružněji na změny reagovat oproti některým konkurentům, kteří se k těmto informacím dostanou až později. Této výhody by měla firma i nadále využívat a dále převyšovat v tomto ohledu své konkurenty. Firma nesmí zapomenout ani na využívání dalších informačních zdrojů, ke kterým má přístup. Těmito zdroji jsou již zmiňované informační portály a členství v komoře daňových poradců a certifikovaných účetních. Informovanost a s ní související schopnost reakce na změny je opět jeden z hlavních ukazatelů, kterými se konkurenti v tomto odvětví odlišují.

Udržení rozsahu poskytovaných služeb

Společnost UDAS je známá mimo jiné tím, že poskytuje kompletní ekonomické služby (účetní, daňové a poradenské služby v oblastech pro podnikatelský i neziskový sektor). Množství klientů volí tuto společnost právě díky komplexnosti zmíněných služeb. Firma by se tedy měla snažit, aby jejich nabídka služeb byla i nadále komplexní.

Udržení dobré pověsti společnosti

Firma si zakládá na dobré pověsti. Většina klientů společnosti se o firmě dozvěděla díky doporučením a referencím. Společnost UDAS by si tedy měla dát pozor na poškození své pověsti kvůli například zbytečným pochybením. Udržení dobré pověsti přímo souvisí s výše zmíněným doporučením udržování dobrých vztahů se zákazníky.

Udržení příjemného pracovního prostředí

Dobře vybavené kancelářské prostory působí pozitivně jak na klienty, tak na samotné zaměstnance, které motivuje k lepšímu výkonu. Toto přívětivé pracovní prostředí je potřeba udržet popřípadě vylepšovat pokud by se vyskytly známky opotřebení např. zakoupení nových pohodlných, zdravotních židlí (v případě opotřebení stávajících), které jsou při nepřetržité práci na počítači potřeba.

7 Závěr

Cílem práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti společnosti UDAS Financial Service, s.r.o. a zjistit zda je společnost schopna konkurovat velkým podnikům sídlícím ve větších městech, živnostníkům a společnostem o stejné velikosti. Podstatné bylo zjistit, čím UDAS může těmto firmám konkurovat.

Nejprve byly v teoretické části vysvětleny důležité pojmy, které je nezbytné pochopit. Těmito pojmy jsou konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

Následně byly popsány způsoby, kterými lze provést analýzu mikrookolí (analýza konkurenčních sil, analýza konkurence), analýzu makrookolí (PESTLE analýza) a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Výsledky tohoto zkoumání pak byly následně shrnuty pomocí SWOT analýzy z pohledu Balanced scorecard. Tato analýza odhalila silné stránky firmy, díky kterým je podnik konkurenceschopný a také slabé stránky, které by firma měla zlepšit.

Pokud se shrne vše, co bylo v praktické části zjištěno, můžeme dojít k několika závěrům a odpovědět tak na výše stanovené výzkumné otázky.

Společnost UDAS Financial Service, s.r.o. je schopna konkurovat všem skupinám možných konkurentů, a to zejména díky kvalitě a komplexnosti poskytovaných služeb. Firma konkuruje ostatním společnostem v odvětví díky odbornosti svých zaměstnanců, kteří jsou neustále po odborné stránce vzdělávání. Dále díky pružné reakci a vzdělávání zaměstnanců v závislosti na změnách v zákonech, přičemž k informacím o zmíněných změnách má společnost včasnejší přístup než množství jejích konkurentů. Tato skutečnost pro firmu UDAS znamená značnou konkurenční výhodu a představuje významný faktor, kterým společnost konkuruje ostatním podnikům. Společnost si zakládá na dobré pověsti a díky ní získala i většinu svých klientů. Velkým společnostem konkuruje nabídkou příznivější ceny a osobním přístupem. Pokud by však velké společnosti chtěly bojovat o některého ze svých klientů, nejspíše by byly schopny nabídnout lepší cenu. Tudíž konkurence pomocí příznivější ceny je zde diskutabilní. Živnostníkům a společnostem stejné velikosti pak podnik UDAS konkuruje svou největší předností a to, jak již bylo zmíněno, kvalitou a odborností.

Dále je společnost do značné míry schopna se přizpůsobit požadavkům klienta a za klientem je ochotna i dojíždět, což tvoří její další konkurenční výhodu.

Nicméně i když si v celkovém souhrnu firma vede dobře a její konkurenceschopnost je na dobré úrovni, stále je zde možnost zlepšení. Asi nejvýznamnějším zlepšením by bylo zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců. Dále například zdokonalení kontrolního systému nebo stmelení kolektivu. Vzhledem k zakládání si firmy na získávání klientů pomocí pozitivních referencí musí firma dbát na udržení dobré pověsti a udržování dobrých vztahů se zákazníky.

V kapitole doporučení bylo navrženo několik dalších možných zlepšení, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti UDAS Financial Service, s.r.o.

8 Seznam použité literatury

8.1 Tištěné zdroje

- [1] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-22-3.
- [5] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 325 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xii, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
- [7] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993], 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

[12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

[13] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí. 1.* vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

[14] TULEJA, Pavel, Pavel NEZVAL a Ingrid MAJEROVÁ. *Základy mikroekonomie. Vyd. 1.* Brno: CP Books, 2005. Vysokoškolské učebnice (CP Books). ISBN 80-251-0603-9.

8.2 Internetové zdroje

[15] *Halek.info* [online]. Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://halek.info/www/>

[16] *Hexa* [online]. HEXA s.r.o., 2014 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.hexa.cz/>

[17] *Managc* [online]. MANAG & C, spol. s r.o., 2014 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.managc.cz/>

[18] *Moorestephens* [online]. Moore Stephens, 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.moorestephens.cz/>

[19] *Slovník-cizich-slov.abz* [online]. scs.abz.cz, ©2005-2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

[20] *Udas* [online]. UDAS Financial Service, ©2013-2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.udas.cz/>

[21] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

[22] *Katalog firem a institucí* [online]. Seznam.cz, 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/>

9 Přílohy

9.1 Příloha č. 1 – zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Faculty of Informatics and Management
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Systems Engineering and Informatics
Forma: Full-time
Obor/komb.: Informační management (im3-p)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

| PŘEDKLÁDÁ: | ADRESA | OSOBNÍ ČÍSLO |
|----------------------|------------------------|--------------|
| Herlíková Vladislava | Na Terasé 1872, Tachov | I1301174 |

TÉMA ČESKY:

Analýza konkurenceschopnosti firmy UDAS Financial Service, s.r.o.

TÉMA ANGLICKY:

Analysis of competitiveness of UDAS Financial Service, s.r.o.

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem této práce je provedení analýzy konkurenceschopnosti společnosti UDAS Financial Service, zhodnocení výsledků analýzy a vytvoření návrhů na možné zlepšení schopnosti firmy konkurovat ostatním podnikům a živnostníkům působící ve stejné oblasti.

Osnova

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Literární rešerše
4. Analytická část - analýza konkurenceschopnosti firmy UDAS Financial Service, s.r.o.
5. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
6. Závěr
7. Zdroje
8. Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Podpis studenta: Herlíková

Datum: 8.10.2015

Podpis vedoucího práce: [Signature]

Datum: 8.10.2015