

Strategické riadenie prekladateľskej a tlmočnickej spoločnosti

Diplomová práca

Vedúci práce:

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Bc. Simona Žuchová

Brno 2017

Touto cestou by som sa rada poďakovala vedúcemu diplomovej práce, doc. Ing. Pavlovi Žufanovi, Ph.D., za odborné vedenie, cenné rady a podnety. Veľké ďakujem patrí tiež Ing. Michalovi Kűfhaberovi, vedeniu spoločnosti a ostatným zamestnancom za poskytnuté informácie a čas, ktorý mi venovali. Zároveň by som sa rada poďakovala mojej rodine a priateľom za psychickú podporu nie len pri písaní tejto diplomovej práce, ale hlavne počas celej doby štúdia.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Strategické riadenie prekladateľskej a tlmočnickej spoločnosti** vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a užití tejto práce ako školného diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 17. mája 2017

Abstract

Žuchová, S. Strategic management of translation and interpretation agency. Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

Thesis deals with strategic management of translation and interpretation agency. The main objective of this thesis is to identify the competitive position of the company, which makes possible to design appropriate business strategy. PESTE analysis and Porter's five forces analysis are used to analyse the external environment. Analysis of the internal environment is done by using the 7Ps marketing mix and financial analysis. The financial indicators are compared with major competitors. Results of analyses are used for formulating strategies using the SPACE matrix and the SWOT matrix. At the end of the thesis the strategy of utilization of subsidies for company development is chosen together with recommendations for its implementation.

Keywords

Strategic management, translation agency, PESTE analysis, Porter's five forces analysis, 7Ps marketing mix, financial analysis, analysis of the internal and external environment, SPACE matrix, SWOT matrix.

Abstrakt

Žuchová, S. Strategické riadenie prekladateľskej a tlmočnickej spoločnosti. Diplomová práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Diplomová práca sa zaoberá strategickým riadením prekladateľskej a tlmočnickej spoločnosti. Hlavným cieľom práce je identifikovať konkurenčnú pozíciu vybranej prekladateľskej agentúry, vďaka čomu je možné navrhnúť vhodnú podnikovú stratégiu. K analýze vonkajšieho prostredia je použitá analýza PESTE a Porterov model piatich hybných síl konkurencie v odvetví. Rozbor vnútorného prostredia je prevedený pomocou rozšíreného marketingového mixu 7P a finančnej analýzy, ktorej ukazovatele sú následne porovnané s najväčšími konkurentmi. Výsledky analýz slúžia ako podklad pre formuláciu stratégií pomocou SPACE matice a SWOT matice. V závere práce je zvolená stratégia využívania dotácií pre rozvoj spoločnosti s odporúčaním pre jej implementáciu.

Kľúčové slová

Strategický management, prekladateľská agentúra, PESTE analýza, Porterov model piatich hybných síl, rozšírený marketingový mix 7P, finančná analýza, analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia, SPACE matica, SWOT matica.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cieľ práce	12
3	Literárna rešerš	13
3.1	Súčasný prístup v oblasti prekladateľstva	13
3.1.1	Prekladateľské agentúry	15
3.1.2	Etapy procesu prekladu.....	15
3.1.3	Situácia na trhu Českej republiky	16
3.1.4	Prekladateľské nástroje a ich výhody a nevýhody.....	17
3.1.5	Riziká a návrhy v oblasti poskytovania prekladateľských služieb	19
3.2	Model strategického riadenia spoločnosti.....	21
3.2.1	Kroky k efektívnemu riadeniu	22
3.2.2	Formulácia poslania spoločnosti.....	24
3.2.3	Strategická analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti	24
3.2.4	Strategická analýza vnútorného prostredia spoločnosti	26
3.2.5	Strategická vízia a ciele	30
3.2.6	Formulácia a výber stratégie	30
3.2.7	Implementácia a vyhodnotenie stratégie	34
4	Metodika	35
5	Výsledky	37
5.1	Predstavenie spoločnosti	37
5.1.1	Základné údaje o spoločnosti	37
5.1.2	Poslanie, vízia a ciele spoločnosti	37
5.1.3	Organizačná štruktúra	38
5.1.4	Rozsah poskytovaných služieb	38
5.1.5	Certifikácie spoločnosti.....	39
5.2	Analýza vonkajšieho prostredia	39
5.2.1	PESTE analýza	39

5.2.2	Porterov model 5 hybných síl konkurencie v odvetví	50
5.2.3	Stanovenie príležitostí a hrozieb.....	55
5.3	Analýza vnútorného prostredia.....	55
5.3.1	Rozšírený marketingový mix.....	56
5.3.2	Finančná analýza	60
5.3.3	Porovnanie výsledkov finančnej analýzy s konkurenciou.....	63
5.3.4	Stanovenie silných a slabých stránok.....	68
5.4	Stanovenie strategickej vízie a cieľov.....	68
5.5	Formulácia stratégií.....	69
5.5.1	SPACE matica	69
5.5.2	Spresnenie stratégií pomocou SWOT matice	71
5.6	Výber stratégie a odporúčania pre implementáciu.....	77
6	Diskusia	81
7	Záver	84
8	Literatúra a zdroje dát	85
9	Zoznam obrázkov	89
10	Zoznam tabuliek	90
A	Príloha – Saatyho metóda	92
B	Príloha – Faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti	93

1 Úvod

Na podnikateľské subjekty v súčasnom hospodárky vyspelom svete pôsobia rôzne faktory, ktoré za posledné roky výrazne ovplyvňujú podnikateľskú sféru. Spoločnosti sa neustále dostávajú do situácie, ktorá vyžaduje rýchlu reakciu na dynamiku trhu. Majú len dve možnosti – buď na zmenu adekvátne zareagujú, alebo zaniknú. Nesie sa to v duchu Darwinovej teórie, a teda, že prežije nie najsilnejší, alebo najinteligentnejší druh, ale ten, ktorý sa dokáže prispôbiť zmene. Za zmeny v podnikateľskom prostredí môže hlavne globalizácia trhov, zintenzívnenie konkurencie, inovácie, vplyv štátu a nadnárodných celkov na podnikanie. Úspešné spoločnosti nie sú tie, ktoré čakajú, až zmeny nastanú, ale tie, ktoré aktívnym prístupom sami zmeny vytvárajú. Pokiaľ chcú uspieť, musia pružne a skôr ako ich konkurenti reagovať na zmeny vo vonkajšom prostredí, predvídať ich, pripravovať sa na ne a priamo ich realizovať.

Strategický management reaguje práve na nové vlastnosti podnikateľského prostredia, ako moderná a rýchlo sa rozvíjajúca disciplína podnikového riadenia. Manažéri v roli stratégov sú zodpovední za dlhodobú úspešnosť spoločnosti a musia byť schopní riešiť nekonvenčné situácie, ktoré v podnikateľskom prostredí vznikajú. Vyžaduje sa od nich výkonnosť a zároveň efektívnosť, schopnosť motivácie a orientácie v meniacom sa prostredí. Dôležité je tiež zameranie sa na budúcnosť, na predvídanie a identifikáciu nových hybných síl. Mali by byť určitými vizionármi a zároveň korigovať svoje predstavy, pokiaľ vývoj pôjde iným smerom. Pri strategickom riadení sa využívajú rôzne metódy a analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Na základe podkladov a výstupov z týchto analýz je možné formulovať odporúčania a stratégie, ktoré by mali zaistiť konkurenčnú pozíciu na vyspelom trhu.

Pre diplomovú prácu bola zvolená spoločnosť Skřivánek s.r.o., ktorá pôsobí na českom trhu vyše 20 rokov a vďaka dlhoročnej tradícii poskytuje nadštandardné prekladateľské a jazykové služby. Spoločnosť má v odvetví vybudovanú určitú konkurenčnú pozíciu a každoročne sa rozvíja. Prekladateľské a tlmočnicke služby naberajú stále väčší význam a aby si agentúra aj naďalej udržala svoje meno a zvyšovala podiel na trhu, je potrebné previesť strategickú analýzu a premyslieť postupy, ktoré budú v tomto smere prospešné. Navrhované odporúčania môžu mať obecnú povahu, a teda byť aplikovateľné na iné spoločnosti v rámci oboru pôsobenia, alebo konkrétnu povahu, vychádzajúcu zo špecifických podmienok analyzovaného subjektu. Na základe dvojročného pôsobenia autorky v uvedenej spoločnosti a nahliadnutia do procesov prekladateľskej agentúry, je o to väčšou motiváciou zanalyzovať a zistiť poznatky o lákavom odvetví v dobe, kedy sú preklady bežnou súčasťou každodenného života ľudí.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je identifikovať konkurenčnú pozíciu spoločnosti Skřivánek s.r.o. so zameraním na prekladateľskú a tlmočnickú činnosť, vďaka čomu bude možné navrhnúť vhodnú podnikovú stratégiu. Diplomová práca by mala poskytnúť podrobný náhľad do oblasti strategického riadenia a mala by byť prínosom pre zvolenú spoločnosť pri rozhodovaní o jej budúcom fungovaní.

Uvedený cieľ bude dosiahnutý na základe nasledujúcich čiastkových cieľov:

- identifikovať príležitosti a hrozby vonkajšieho prostredia pomocou analýzy PESTE a Porterovho modelu piatich hybných síl;
- identifikovať silné a slabé stránky vnútorného prostredia pomocou rozšíreného marketingového mixu a finančnej analýzy;
- vyhodnotiť zistené faktory a navrhnúť možné stratégie;
- vybrať vhodnú stratégiu s odporúčaním pre jej implementáciu.

3 Literárna rešerš

3.1 Súčasné prístupy v oblasti prekladateľstva

Prekladateľské a tlmočnicke služby sa prevratne rozvíjajú v 21. storočí, ktoré je charakteristické rastúcim významom interkultúrnej komunikácie. V tomto období dochádza k masívnemu pohybu ľudí po celom svete. Milióny obyvateľov opúšťajú svoju vlasť, svoju kultúru, jazyk a snažia sa začať nový život na inom mieste. Za takýchto podmienok je potrebné prekonanie kultúrnych a jazykových bariér viac, ako kedykoľvek predtým. Globalizáciou sa zvyšuje kontakt medzi rôznymi komunitami, dochádza k centralizácii poznatkov a konsolidácii globálnej komunikácie. Štatistiky o jazykoch používaných na internete odhalili, že asi jednu tretinu z celkového počtu tvoria anglicky hovoriaci používatelia a silnú prevahu má aj internetový obsah po anglicky, ktorý tvorí viac ako polovicu. Napriek prevahe angličtiny, ako takzvaná lingua franca, signalizuje tento vývoj exponenciálny rast významu prekladu, ktorý sa stáva kľúčovým mediatorom medzinárodnej komunikácie a má veľký podiel na tom, ako je globalizácia chápaná v súčasnosti. (Bielsa a Bassnett, 2009)

Procesy globalizácie mali vplyv nielen na svetovú ekonomiku a medzinárodnú politiku, ale tiež dramaticky zmenili rolu prekladov v modernom svete. Globalizácia viedla k explózií dopytu po prekladoch, ktoré sa stali jej neoddeliteľnou súčasťou, bez ktorej by kapitalistická, spotrebiteľsky orientovaná ekonomika nebola možná. (House, 2009)

Kelly a Zetzsche (2012) uvádzajú, že prekladateľstvo je najväčšie odvetvie, o ktorom väčšina ľudí nikdy nepočula. V roku 2012 mal trh pre jazykové služby odhadovanú hodnotou 33 miliárd dolárov. Celosvetovo viac ako 26 000 spoločností predáva prekladateľské a tlmočnicke služby. Dokonca aj počas globálnej ekonomickej krízy, kedy väčšina odvetví upadala, poskytovatelia jazykových služieb zaznamenávali stály medziročný nárast o 20 % aj v období recesie. Prečo je toto odvetvie úspešné aj v takýchto obdobiach? Odpoveď je jednoduchá – preklad umožňuje spoločnostiam takmer v každom odvetví zvýšiť svoje príjmy.

DePalma, et. al (2006) zistili na základe prieskumu 2 430 spotrebiteľov v ôsmich krajinách, že 72 % ľudí preferuje kúpu toho produktu, ktorý má uvedené informácie v ich rodnom jazyku. Dokonca 56 % opýtaných uviedlo, že tieto údaje sú pre nich dôležitejšie ako samotná cena. Pokiaľ sa jedná o poistenie alebo iné finančné služby, 85 % opýtaných považuje za nutnosť mať všetky informácie práve v rodnom jazyku. Viac ako polovica tiež nakupuje iba na webových stránkach písaných v rodnej reči. Pokiaľ sa však jedná o zahraničné preložené webové stránky, môže dôjsť k problému neschopnosti použiť kreditné karty inej zeme. Preto je potrebné okrem prekladu zlepšiť nastavenie stránky aj v týchto aspektoch.

Európska komisia (2011) dospela taktiež k podobným výsledkom výskumu. Na základe prieskumu jazykových preferencií medzi užívateľmi internetu v 23 európskych krajinách dospeli k záveru, že pokiaľ majú ľudia na výber z viacerých jazykov, 9 z 10 užívateľov vždy preferuje stránky v ich rodnom jazyku. Viac ako

polovica by však akceptovala anglickú verziu stránky, pokiaľ by nebol na výber ich rodný. Jeden z piatich Európanov uvádza, že nikdy nesurfuje po internete v inom jazyku a 42 % uviedlo, že si nikdy nezakúpili produkty alebo služby v cudzom jazyku. A to sa jedná o Európu, kde viacjazyčnosť je pomerne častá. Dokonca aj keď sú ľudia plynulí v iných jazykoch, stále preferujú vyhľadávanie a nákup v ich rodnej reči.

Pre zaujímavosť, popredná letecká spoločnosť United Airlines má webové stránky v 11 jazykoch a plánujú ich pridať ešte viac. Každý mesiac potrebujú preložiť okolo 300 000 slov do každého jazyka. Preklad je preto dôležitý v každom odvetví. Jedna čínska letecká spoločnosť mala svoje stránky len v čínštine. Pri preložení rezervačného systému do angličtiny v roku 2010, ich tržby z online rezervácií vzrástli oproti minulému roku až o 300 %. (Kelly a Zetzsche, 2012)

A aká je vlastne definícia prekladu podľa Bielsa a Basnetta (2009)? Obecne sa prekladom chápe jazykový akt, ktorý zahŕňa prevod písaného alebo hovoreného materiálu z jedného jazyka do druhého. Avšak preklad je oveľa viac než len to a vyžaduje zvláštne zručnosti. Nestačí len pochopenie toho, čo slová znamenajú abstraktne. Prekladateľ musí pochopiť, čo slová znamenajú v každom kontexte a prepojiť tieto významy. Hovorí sa, že hlavnou úlohou prekladateľa nie je preložiť to, čo tam je, ale to čo tam nie je a čítať takzvané medzi riadkami. Náročnosť efektívneho a správneho prekladu je preto vysoká.

S týmto vyjadrením sa stotožňujú aj Tymoczko a Gentzler (2002), ktorí naznačujú, že preklad znamená určité pretvorenie v cieľovom jazyku s možnosťou expandovať text o vysvetľujúce podrobnosti, prípadne opomenúť niektoré formulácie. Ako vzor uvádzajú napríklad preklad novinových správ, kde sú informácie šité na mieru konkrétnemu miestnemu publiku. Vidia to skoro ako určitú formu cenzúry, kedy sa odstraňujú časti považované za príliš neznáme alebo neprípustné pre cieľové skupiny. Jedná sa preto o vedomý akt výberu, zahŕňajúci štruktúrovanie a prevádzanie informácií do formátu, ktorý uspokojí očakávania čitateľov.

House (2009) vysvetľuje preklad ako proces nahradenia originálneho textu, nazývaný ako zdrojový text, substitútom zvaným cieľový text. Rozlišuje 3 druhy prekladov:

- interlinguálny preklad – zdrojový text je pretransformovaný do cieľového textu v inom jazyku;
- intralinguálny preklad – proces kedy je text v jednej podobe preformulovaný do inej podoby. Napríklad keď je text v tzv. starej angličtine pretransformovaný do modernej angličtiny, alebo text v jednom nárečí alebo štýle zmenený do iného;
- intersemiotický preklad – o preklade môžeme hovoriť aj v prípade, kedy náhrada nezahŕňa iný jazyk ale iné nejazykové výrazové prostriedky, teda iný systém znakov. Môžeme povedať, že napríklad básnička je preložená do obrázku, alebo román do opery alebo filmu.

3.1.1 Prekladateľské agentúry

Prekladom sa v súčasnej dobe venuje veľké množstvo ľudí a bývajú poskytované predovšetkým prostredníctvom prekladateľských agentúr. Tie využívajú hlavne prekladateľov na tzv. voľnej nohe, ale môžu mať aj zopár priamo zamestnaných vo firme. Agentúry oslovujú s ponukami prekladateľov na základe odborných znalostí a skúseností a v prípade prijatia je nadviazaná spolupráca pre konkrétnu zákazku. Prekladateľ je v agentúre zaregistrovaný a pokiaľ odvedie kvalitnú prácu môže to viesť ku pravidelnej kooperácii. Prekladatelia dostanú síce menej peňazí, ako keby spolupracovali priamo s klientom, ale nemusia riešiť ostatnú prácu, ktorú má v réžii agentúra. Sem patrí napríklad marketing, reklama a predaj. Je to pre nich výrazne menej administratívne. Seriózne agentúry tiež robia dodatočné kontroly prekladov a trávia veľa času formátovaním a inými úpravami, aby vyhovelí požiadavkám klientov. (Geoffrey, 2006)

Kuznik a Verd (2010) spravili prieskum týkajúci sa náplne práce v prekladateľskej agentúre. Označili ju za veľmi rôznorodú, zložitú, spojenú s veľkou interakciou s ľuďmi, strojmi a jednotlivými nástrojmi. Zdôrazňujú, že v každej etape realizácie prekladu je nutné nepretržité monitorovanie, detekcia a následné riešenie vzniknutých nezrovnalostí. Projektoví manažéri majú niekoľko pracovných postupov, ktoré uplatňujú v závislosti od situácie (typ zdrojového dokumentu, počet požadovaných jazykových kombinácií a iné). Samotný preklad býva väčšinou zabezpečený prostredníctvom outsourcingu a všetky ostatné fázy procesu sú uchovávané v rámci agentúry. Práve tento outsourcing poskytuje väčšiu flexibilitu a ľahšie dodržiavanie termínov stanovených klientmi. Prekladateľský servis je výsledkom kolektívneho úsilia.

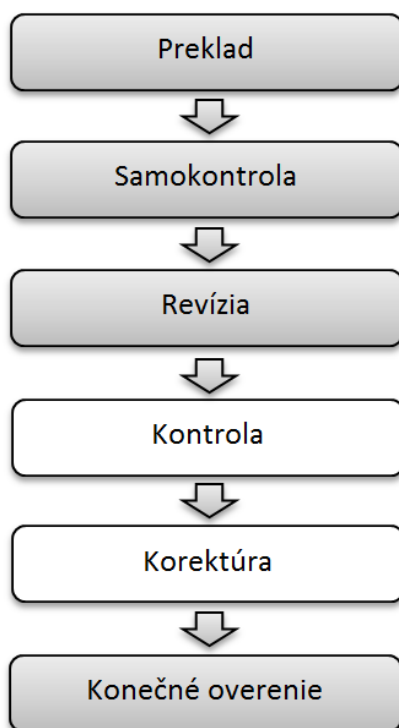
3.1.2 Etapy procesu prekladu

Biel (2011) vo svojom článku odporučila etapy procesu prekladu, z ktorých vytvorila schému na obrázku č. 1. Etapy charakterizovala ako:

- preklad – prevod zdrojového textu do cieľového textu v cudzom jazyku v súlade s pravidlami systému cieľového jazyka a v súlade s pokynmi zadania projektu. Tento proces by mal zahŕňať správne a dôsledné používanie terminológie, gramatiky, slovnej zásoby, štýlu, formátovania a mal by spĺňať účel a konečné použitie prekladu;
- samokontrola – je vykonaná prekladateľom pred odovzdaním práce agentúre. Účelom je skontrolovať správnosť, odstrániť nedostatky, overiť splnenie špecifikácií a zaistiť tým odpovedajúcu kvalitu;
- revízia – revízia je povinná a kontroluje cieľový text oproti zdrojovému textu. Vykonáva ju iný, nezávislý prekladateľ, ktorý pozná obidva jazyky a má skúsenosti v danej oblasti. V prípade potreby odporúča nápravné opatrenia;
- kontrola – ide o voliteľnú etapu, ktorá môže byť prevedená na základe žiadosti klienta. Rozdiel oproti revízii je ten, že neoveruje cieľový proti zdrojovému

jazyku, ale je to jednojazyčná kontrola, ktorá pracuje s cieľovým textom ako nezávislým a osoba zodpovedná za kontrolu nemusí mať prekladateľskú prax;

- korektúra – táto etapa je tiež nepovinná, avšak často využívaná. Zahŕňa kontrolu pred publikáciou a môže sa jednať ako o kontrolu kvality prekladu, tak aj o kontrolu technických aspektov, napríklad správneho zobrazenia diakritiky a iné;
- konečné overenie – etapa overenia, či poskytovaná služba spĺňa špecifikáciu (požadované Európskym výborom pre normalizáciu).



Obr. 1 Etapy procesu prekladu
Zdroj: Biel (2011), vlastné spracovanie

3.1.3 Situácia na trhu Českej Republiky

Pokorný (2011) rozoberá problematiku vládnych predpisov v Českej Republike a zdôrazňuje, že žiadne vládne predpisy neupravujú počet prekladateľských agentúr v ČR. To má za následok, že v roku 2011 existovalo okolo 1 600 agentúr pôsobiacich v odvetví. Tento vysoký počet konkurentov tlačí ceny nadol. Na základe prieskumu trhu bolo zistené, že cena hrá významnú úlohu v prekladateľskom podnikaní a klienti si často vyberajú najpriaznivejšie cenové politiky. Tieto faktory vedú k nutnosti minimalizácie nákladov čo najviac. Jednou z možností je tlak na sadzby prekladateľov, s ktorými agentúra spolupracuje a zároveň najímanie no-

vých prekladateľov s nižšími sadzbami. Nimi sú zvyčajne mladí ľudia vo veku 20-40 rokov s menej skúsenosťami, často veľmi ambiciózni, avšak nie moc ochotní učiť sa zo svojich vlastných chýb a prijať negatívnu spätnú väzbu. Aj napriek týmto negatívam agentúry pripúšťajú, že pre niektoré projekty je výhodnejšie práve takéto alternatívne riešenie. Výhodou môže byť to, že mladí sú otvorenejší novým technológiám, čo môže mať za následok zlepšenie celého procesu a zaistenie terminologickej konzistencie. Intenzívna konkurencia medzi agentúrami zároveň vedie nielen k zníženiu platieb, ale vhodné sú aj ďalšie stratégie úspor. Namiesto toho, aby šetrili napríklad na prevádzkových nákladoch, často dochádza k úspore nákladov na technológiách. Šetrenie na miestach, kde by naopak mala byť použitá opačná stratégia, býva často kameňom úrazu.

Pokorný (2011) rozdeľuje prekladateľov na tri skupiny. Okrem spomínaných mladých charakterizuje aj segment prekladateľov stredného veku v rozmedzí 40-55 rokov, ktorí sú skúsení, ale pomerne drahí a pracujú so zavedenými technikami, sú opatrní v najnovších trendoch. Poslednú skupinu tvorí segment nad 55 rokov. Hoci sú extrémne skúsení, majú tendenciu byť pomalí a veľmi nákladní.

Existencia stovky prekladateľských agentúr vedie k využívaniu značného množstva externých prekladateľov. Rozsiahly počet prekladateľov vedie ku konkurenčnej atmosfére, ktorá negatívne ovplyvňuje spoločenské postavenie, prispieva k skracovaniu dodacích termínov a zároveň umožňuje rastúce nároky na zručnosti rôzneho druhu, ktoré by prekladateľ mal vlastniť. Toto môže byť pre agentúry na jednej strane prínosom. (Pokorný, 2011)

3.1.4 Prekladateľské nástroje a ich výhody a nevýhody

Preklad môže byť vykonaný nie len konkrétnou osobou, ale aj strojom. Tu sa rozlišuje plne automatický alebo poloautomatický preklad. Pri plne automatickom je zdrojový text zadaný do počítača a preklad je doručený bez ľudského zapojenia. Takéto koncepty môžu byť užitočné, pokiaľ sa človek potrebuje rýchlo dozvedieť približný obsah určitého oznámenia. Ak je potrebné zlepšiť kvalitu a vypovedajúcu hodnotu, prekladateľ ešte celý text prejde, upraví a v tomto prípade ide už o poloautomatický preklad. Počítačové programy pomáhajú prekladateľom rôznymi spôsobmi. Prekladateľský softvér dokáže pomôcť riešiť zložité problémy prekladu tým, že ponúka lexikálnu pomoc prostredníctvom tzv. pracovných staníc, ktoré poskytujú prístup k online slovníkom. Počítače tiež môžu pomôcť tým, že poskytujú encyklopedické vedomosti a ponúkajú vyhľadávacie postupy, vďaka ktorým je možné zaplniť určité medzery vo vedomostiach. (House, 2009)

Existuje celý softvérový priemysel reagujúci na potreby profesionálnych prekladateľov vo väčšine oblastí. Veľmi užitočné a nápomocné sú softvéry práve pre preklad technických, lekárskech, právnických a obchodne zameraných textov. Jedným z najdôležitejších technologických nástrojov je takzvaná prekladová pamäť. Jedná sa o databázu ukladajúcu minulé preklady pre opätovné použitie. Existuje tu samozrejme určité riziko, že text bude preložený v inom kontexte. Najlepšou variantou je, keď databázy pozostávajú z vlastnej práce, kedy si človek môže byť viac istý ich kvalitou. Ďalšou technológiou, ktorú prekladatelia môžu použiť je tzv.

termbase. Jedná sa o databázy, ktoré obsahujú podrobnejšie údaje s množstvom popisných informácií o každom termíne, ako sú definície, gramatické vysvetlenia, informácie kedy aplikovať, alebo sa naopak vyhnúť použitiu konkrétneho výrazu a možné synonymá. (Kelly a Zetzsche, 2012)

Výhody a nevýhody CAT

CAT systémy predstavujú systémy podporované počítačom (z anglického computer aided translation systems). Je to v podstate set nástrojov používaných na prácu s databázou informácií o jazyku. Môže mať formu preložených slov, fráz, viet a dokonca aj celých odsekov, ktoré software pri ich opakovaní predvyplní do prekladu. Samuelsson-Brown (2010) ďalej spomína aj výhody, medzi ktoré patrí:

- opakujúce sa alebo podobné texty sú preložené iba raz;
- systémy prispievajú k zlepšeniu terminologickej konzistencie, avšak musia byť priebežne aktualizované;
- vytvorenie návrhu prekladu je rýchle a tým umožňuje viac času na kontrolu kvality;
- systémy môžu byť použité kedykoľvek, napríklad preklad 10 000 slov by prekladateľovi zabralo približne týždeň, zatiaľ čo systém to môže preložiť cez noc a ráno už to človek môže editovať;
- dochádza k zníženiu výrobných nákladov, čím sa vytvára väčšia ziskovosť.

LeBlanc (2013) spravil výskum v prostredí prekladateľských spoločností a zhrnul aj iné výhody, napríklad:

- prekladateľské systémy sú používané tiež ako databázy s možnosťou vyhľadávania. Môžu sa použiť namiesto slovníkov, pre hľadanie slovných spojení a paralelných textov nahrádza viaceré elektronické nástroje;
- majú vzdelávaciu funkciu – umožňuje učiť sa od iných, predovšetkým v menej známych oblastiach.

LeBlanc (2013) zároveň spomenul aj nevýhody, ktoré môže využívanie priniesť:

- mení sa vzťah prekladateľa s textom – musí pracovať s jednotlivými segmentmi namiesto celého textu, má to vplyv na výsledný produkt;
- sú chápané ako bariéra kreativity – vytvárajú určitú formu, ktorá musí byť dodržovaná. Viacerí uvideli, že ich potešilo, keď im občas systém nemal čo ponúknuť, a tak museli byť sami tvoriví;
- robí prekladateľov viac lenivých – čím viac používajú systémy, tým majú menšiu tendenciu konzultovať a používať spoľahlivejšie zdroje, väčšinou iba prijímajú to, čo systém navrhne;
- problém môže byť pri začínajúcich prekladateľoch spoliehajúcich sa až príliš na systémy – väčšina sa zhodla na tom, že tí novo zamestnaní by mali obme-

dziť ich používanie minimálne po dobu 6 mesiacov ich začínajúcej kariéry. Umožnilo by im to lepšie porozumieť zložitosti procesu a zoznámiť sa aj s inými nástrojmi, ktoré sú im k dispozícii. V začiatku im chýba kritický úsudok a kvôli nedostatku skúseností môžu mať problém efektívne posúdiť návrhy systému. Najprv by sa mali vzdelávať než sa stanú autonómnyimi prekladateľmi. Veľa korektorov uznalo, že veľa chýb spravených juniormi bolo práve kvôli tomuto a priznali to aj samotní juniori;

- menia sa požiadavky produktivity – čas pridelený pre preklad textu je výrazne znížený za účelom maximalizácie produktivity. To však vytvára tlak na prekladateľov, ktorých to znepokojuje, demotivuje a stresuje. Ak systém nájde zhodu napríklad 75 %, prekladatelia na to dostanú už málo času a tak veľakrát nemajú čas na overenie správnosti riešenia a jednoducho výsledky prijímajú.

Medzi dvoch hlavných poskytovateľov softvérových prekladových balíkov patrí STAR Tranzit a SDL Trados. STAR Tranzit je zameraný na užívateľov po celom svete. Poskytuje komplexnú podporu, rozsiahlu kvalitnú kontrolu a podporuje viac ako 160 jazykov. SDL Trados je najrozšírenejším nástrojom používaným prekladateľmi. Spoločnosť ponúka aj certifikačný program, ktorý overuje vedomosti prekladateľa v použití systému. Táto certifikácia predstavuje určitú konkurenčnú výhodu. Systém rozdeľuje zdrojový text do niekoľkých ohraničených segmentov a umožňuje tak lepšiu prácu s prekladaným textom. (Samuelsson-Brown, 2010)

DePalma a Kelly (2009) spravili vo svojom prieskume rozhovory s 39 manažermi prekladateľských a tlmočnických spoločností ohľadom prekladateľských systémov a dospeli k nasledujúcim záverom:

- kvalita stále zostáva sporným bodom;
- nižšie náklady a vyššia produktivita víťazia – úspory nákladov a rýchlejší obrat utvrdzujú v tom, že táto technológia stojí za zváženie;
- technológia sa rýchlo rozvíja – stále je to ďaleko k dokonalosti, ale sú tu pokroky v spracovávaní jazyka a informácií. Softvéry sa stále viac dostávajú do popredia a ich význam bude aj v najbližších rokoch naďalej rásť;
- vplyv na trh je obrovský – spotrebiteľia, vydavatelia aj poskytovatelia jazykových služieb musia tieto systémové preklady zahrnúť vo svojom plánovaní.

3.1.5 Riziká a návrhy v oblasti poskytovania prekladateľských služieb

Byrne (2007) tvrdí, že zatiaľ čo existujú početné metódy pre hodnotenie kvality prekladov, málo sa vie o tom, čo sa stane, keď sa vytvorí zlý preklad. Existujú riziká, kedy chybný preklad môže mať významné dôsledky pre poskytovateľov, prekladateľov a klientov, a preto by sa tieto dopady chýb nemali podceňovať. Preklady reprezentujú spoločnosť a prípadné nedostatky môžu mať za následok poškodenie jej dobrého mena. Prítomnosť chýb môže byť dôvodom na uplatnenie reklamácie, či viesť k vzniku súdnych sporov a spôsobiť tým značné zvýšenie nákladov spoločnosti. Byrne (2007) tiež uvádza konkrétne prípadové štúdie týkajúce sa chýb v oblasti technických prekladov, ktoré podľa Kingscott (2002) predstavujú približne

90 % z celosvetového ročného prekladateľského výstupu. Jedným zaujímavým prípadom je napríklad situácia, ku ktorej došlo v roku 1996, kedy stroj na výrobu chleba v Nemecku produkoval toxické výpary a mnoho užívateľov tým podstúpilo vážne riziko. Regionálny inštitút pre zdravie a bezpečnosť v meste Düsseldorf zisťoval, že návod na použitie bol preložený nesprávne. Pôvodné anglické inštrukcie informovali používateľa o tom, že para uvoľňovaná strojom je úplne normálna. Avšak pri preklade do nemčiny si prekladateľ pomýlil slovo para so slovom dym. Následne bohužiaľ došlo k poruche stroja, ktorý sa pri používaní prehrieval a uvoľňoval do ovzdušia oblaky s jedovatým dymom. Keďže používatelia boli z návodu ubezpečení, že dym je normálny a nemusia sa ničoho obávať, nič nerobili, až došlo k jeho nahromadeniu v miestnosti. Výrobca výrobku musel samozrejme zaplatiť odškodné postihnutým užívateľom, ale veľkú úlohu zohrala práve rola prekladu. Preklad neposkytol jasné a presné pokyny a nevaroval ľudí o potenciálnom nebezpečenstve, čím porušil rôzne EÚ smernice a nariadenia.

Svoboda (2012) rozčleňuje rizika do jednotlivých kategórií. Jednou z nich sú technológie, konkrétne spomínané CAT nástroje a strojové preklady. Naráža na problematiku šírenia chýb, ktoré sa uložia do pamäti a opätovne sa používajú. Objavili sa odhady, že strojový preklad skôr či neskôr dosiahne maxima svojich možností, čo bude mať za následok zhoršovanie jeho výsledkov. Dôvodom sú výstupy zo strojového prekladu objavujúce sa stále častejšie na internete, teda práve tam, odkiaľ strojové prekladače čerpajú jazykový materiál. Ďalšie podstatné riziko plynie z formátu zdrojových textov. Napríklad pri zaslaní needitovateľného formátu PDF je nutné formátovanie, čo odčerpáva čas a úsilie potrebné k vyhotoveniu výstupu. Navyše je potrebné číselné údaje a názvy osôb a spoločností buď prepisovať ručne alebo konvertovať súbor do editovateľného formátu pomocou špeciálneho softwaru OCR. Svoboda (2012) spomína aj riziko bezpečnosti dát, odbornosti, straty prestíže a jazykové chyby. Sem sa zaradzujú napríklad tzv. faux amis, teda výrazy podobne znejúce v cudzom jazyku, avšak s odlišným významom v tom cieľovom a iné jazykové interferencie. Dôsledky chybných prekladov môžu byť buď málo významné, kedy to prinesie len viac práce, alebo systémové, spôsobujúce neúspech projektu, poprípade fatálny dopad.

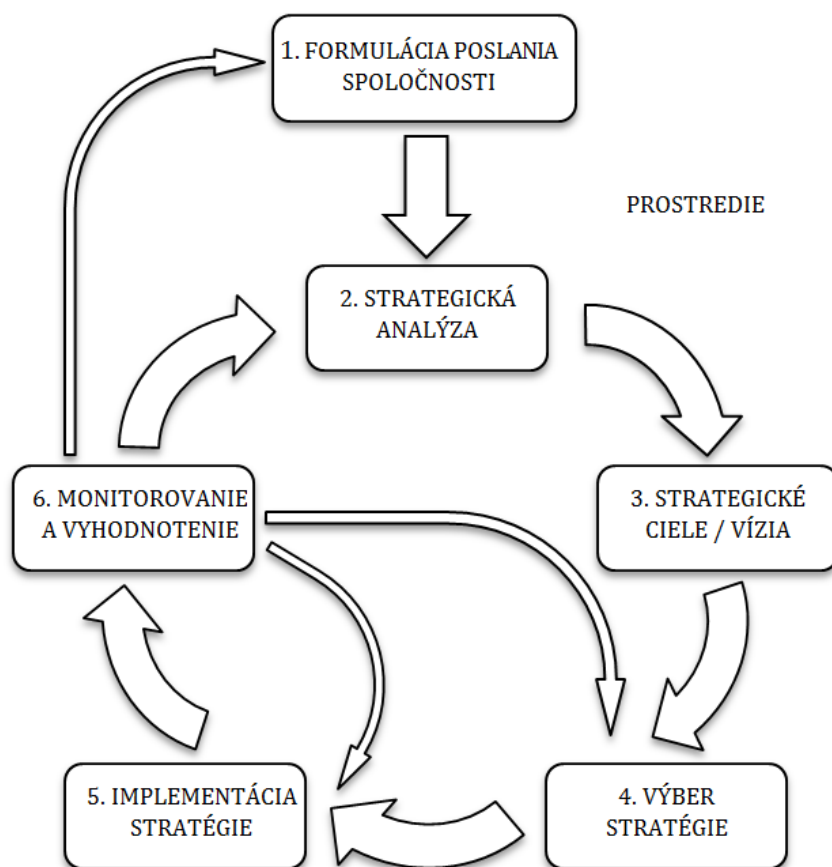
Svoboda (2012) vo svojom článku zhrnul odporúčania v oblasti riadenia prekladateľských služieb. Zdôrazňuje nutnosť uvedomiť si, že dôsledky zlyhania pri poskytovaní služieb môžu byť ďalekosiahle, a preto by riadenie rizík malo byť aktívne – rizika je nutné predvídať a predchádzať im. Využívanie technológií je prínosné, avšak je nutné ich používať opatrne a vždy stanoviť zodpovednosť zúčastnených strán za výsledný produkt. Klienti by mali spolu s textami poskytovať aj ďalšie potrebné informácie a nedomnievať sa, že prekladatelia sú s vecou rovnako oboznámení ako oni sami. Dôležité je uviesť účel textu a predpokladanú cieľovú skupinu, poprípade predchádzajúce preklady, či terminologické glosáre a poskytnúť editovateľné formáty textov. Prekladateľské agentúry poskytujú určitú pridanú hodnotu spočívajúcu v riadení kvality. Sprostredkovatelia tak vytvárajú revízný a kontrolný úsek. V situáciách, kedy na projekte pracuje viac prekladateľov a revíznych pracovníkov je kľúčové, aby boli v kontakte po celú dobu realizácie projek-

tu, poprípade zjednať projektovú schôdzku ešte pred jeho začiatkom. Keďže odborný preklad je kreatívna činnosť a vyžaduje dostatok času, poskytovatelia služieb by nemali akceptovať zákazku s veľmi krátkou dodacou lehotou, pretože práve to vedie k zvyšovaniu rizika výskytu chýb.

3.2 Model strategického riadenia spoločnosti

Aby bolo možné efektívne riadiť spoločnosť je nutné sa pozrieť konkrétnejšie na jednotlivé predpoklady strategického riadenia. Podľa Sedláčkovej (2000) je toto riadenie možné prirovnať k vojenským stratégiám, kde cieľom je predovšetkým zvíťaziť. K tomu je potrebné využiť svojich silných stránok a protivníkových slabín a naopak skrytie svojich slabostí tak, aby ich súper svojim útokom nemohol zasiahnuť. Strategické riadenie je súbor aktivít, ktoré vedú k definovaniu smerov ďalšieho rozvoja spoločnosti a zaisteniu jeho úspešnosti. Grasseová, et al. (2012) vymedzuje strategické riadenie ako riadenie, ktoré zahŕňa najdôležitejšie rozhodnutia manažérov vrcholovej úrovne. Musí byť preto plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci týchto funkcií potom prebieha analyzovanie, rozhodovanie, implementácia a koordinácia. Ideálny model zrejme neexistuje, odborná literatúra sa však zhoduje, že by mal byť uskutočňovaný v určitých logicky nadväzujúcich fázach. V súčasnosti má veľa spoločnosti skúsenosti s tým, že úspešná realizácia stratégie nezávisí len na formálnych modeloch a postupoch, ale tiež aj na kultúrnych a psychosociologických aspektoch v konkrétnej organizácii.

Strategické riadenie a plánovanie je neustále prebiehajúci cyklus procesov, ktorý pri využití vybraných techník vedie k definovanému cieľu. Prvoradé je stanovenie poslania a cieľov spoločnosti, ktoré chceme dosiahnuť, aby sme vedeli za čím smerujeme. Nevyhnutné je analyzovanie vonkajšieho prostredia a jeho porovnanie so spoločnosťou. Po analýze okolia je dôležité definovať silné a slabé stránky spoločnosti a následne príležitosti, ktoré môžu byť prínosom, či hrozby, ktoré je potrebné brať do úvahy a vyvarovať sa im. Následne je vhodná formulácia strategickú vízie a určitá snaha o predpovedanie budúcnosti. Nasleduje optimalizácia riešenia a výber vhodnej stratégie prospešnej pre skúmanú spoločnosť. Po implementácii zvolenej stratégie do každodenného riadenia spoločnosti je dôležitá spätná väzba zavedených postupov a porovnanie s predpokladmi. Na záver cyklu sa dostávame k vyhodnoteniu úspešnosti a formulovaniu nových stratégií. Popísaný cyklus je pre lepšiu predstavu znázornený aj na obrázku č. 2 uvedenom nižšie. Podrobnejšie budú jednotlivé analýzy a kroky rozobrané v ďalších podkapitolách diplomovej práce. (Košťan a Šuler, 2002)



Obr. 2 Model strategického riadenia spoločnosti
Zdroj: Košťan a Šuler (2002), vlastné spracovanie

3.2.1 Kroky k efektívnemu riadeniu

Efektívnej realizácii stratégie je pripisovaná vysoká priorita, čo je možné potvrdiť aj výskumom firmy Monitor Group v roku 2006, kedy sa pýtali vrcholových vedúcich pracovníkov po celom svete na ich priority. Na prvom mieste sa umiestnila práve realizácia stratégie. V roku 2007 výskum firmy Conference Board priniesol podobné závery, kedy sa ako prioritou stala excelencia pri realizácii, nasledoval udržateľný a neustály rast a dôsledná realizácia stratégie. Rôzne výskumy za posledné desaťročia však naznačujú, že 60 – 80 % spoločností nedosahuje ciele vyjadrené v ich strategických plánoch. Tvrdia, že problémom nie je stratégia samotná, ale jej realizácia. Bolo zistené, že väčšina firiem nemá žiadne oficiálne upravené systémy pomáhajúce realizovať stratégiu. Menej ako polovica spoločností má svoje stratégie previazané s rozpočtami a len tretina z nich na ne naviazala motivačné systémy odmeňovania. To potvrdzuje aj fakt, že necelých 10 % zamestnancov uviedlo znalosť firemnej stratégie. (Kaplan a Norton, 2010)

Pfeffer a Sutton (2003) vo svojom článku vyzdvihujú fakt, že veľa krát sú síce znalosti o tom, čo by sa malo spraviť, často krát to však nevyústi do konkrétneho činu. Vo svojom výskume sa preto venovali tejto tematike a dospeli k ôsmim pokynom, ktoré je doporučené praktikovať:

1. „Prečo?“ pred „Ako?“ – príliš veľa manažérov sa chce naučiť „ako“ v zmysle podrobných postupov a techník, zabúdajú však na dôležitosť otázky „prečo“ vo filozofickom chápaní, stačia obecné postupy a väčšie zamyslenie sa nad konaním.
2. Poznanie pochádza zo samotnej práce a z učenia druhých, ako na to – nazývajú ako „knowing by doing“, rozvíja to hlbšiu úroveň znalostí.
3. Samotná akcia sa počíta viac ako strohé plány a koncepcie – vytvára príležitosť na vzdelávanie počas priebehu, učenie je ľahšie a efektívnejšie, spojené s reálnym zážitkom.
4. Neexistuje žiadna práca bez chýb, dôležitá je však ako na ne spoločnosť reaguje – jedným z najdôležitejších prvkov je to, čo sa stane, keď sa nedarí. Ak spoločnosť reaguje na zlyhania príliš tvrdo, ľudia sa potom boja neúspechu a majú rešpekt. Lepšia varianta je ich priame zapojenie do diskusií, firemných porád, analýz.
5. Dôležité je potlačiť strach – Spoločnosti, ktoré sú schopné lepšie premeniť znalosti do praxe sa často krát snažia docieľiť toho, aby sa ľudia nebáli. Nepodstupujú procesy, aby zistili, kto pochybil, pojem zlyhanie nie je až tak dôležité. Eliminujú prvky, ktoré by posilňovali hierarchiu a snažia sa o uvoľnenejšiu atmosféru. Snažia sa dať ľuďom čo najviac informácií o tom, čo sa nepodarilo, prečo sa to stalo, spôsob akým je možné sa s tým vyrovať, dajú im priestor rozhodnúť o svojom vlastnom osude, súcítia s nimi pri emocionálnej nepohode a problémoch, snažia sa im pomôcť.
6. Dávať si pozor na falošné analógie – bojovať proti konkurencii, nie proti sebe navzájom – v spoločnostiach, kde panuje názor, že interná konkurencia medzi zamestnancami a neustála snaha byť lepším oproti ostatným povedie k vysokej úrovni výkonnosti, je často krát iba o tom, že namiesto zamerania sa na to, aby posilňovali výkon na konkurenčnom trhu, sa zameriavajú len na to ako vyhrať v internom prostredí. Tým motivujú ľudí k tomu, že za vidinou vlastného úspechu radšej nepomôžu iným, keď to potrebujú. Má to za následok minimum víťazov, no mnohých porazených.
7. Zamerajte sa na to, na čom záleží a čo vám pomôže premeniť znalosti do praxe – mať iba zopár opatrení, ktoré sa priamo vzťahujú k činnosti je lepšie, ako veľa opatrení spôsobujúce zmätok v tom, čo je dôležité a čo nie.
8. Čo robia vedúci predstavitelia, ako trávajú svoj čas a ako alokujú zdroje, je dôležité – ich úlohou je vytvoriť systém, prostredie a normy prostredníctvom činov, nie len slov.

Zelený (2006) tvrdí, že všetci vieme, čo máme robiť. Časť z nás vie, ako to máme robiť, no len pár jedincov vie, prečo to robiť. Zastáva rovnaký názor a za najdôleži-

tejšiu otázku považuje „Prečo?“, potom nasleduje „Ako?“ a na konci je „Čo?“. Je to progresia múdrosť → znalosť → informácie. Väčšina manažérov to má však bohužiaľ zoradené opačne. Pokiaľ sa budem pýtať iba čo a ako, nikdy sa nedostanem k inováciám, zmenám a novým procesom. Tvrdí, že konkurenčná výhoda sa už nedá moc zakladať na informáciách a technológiách, pretože sú dostupné každému po celom svete. Zdroj konkurenčnej výhody vidí v znalostiach, v schopnosti koordinácie práce, v podnikateľských modeloch, teda nových systémoch uspokojovania zákazníka. Flexibilita a prispôsobivosť organizácie sú cestou k úspechu a skôr ako o minimalizáciu nákladov by sa malo snažiť o maximalizáciu pridanej hodnoty. V globálnej ekonomike je predpokladom úspechu spolupráca, outsourcing. Využíva sa práca z domu, ktorá je technologicky efektívna. Zamestnancov je výhodné vzdelávať distančne, v podnikateľskej univerzite a po internete. Kľúčom k blahobytu, rastu a konkurencieschopnosti je produktivita.

3.2.2 Formulácia poslania spoločnosti

Na začiatku strategického plánovania by malo byť jasne sformulované poslanie, vízia spoločnosti. Toto poslanie by malo korešpondovať s tým, čo je predmetom podnikania, kto sú naši zákazníci, aké potreby a akými službami firma tieto potreby uspokojuje. Výhodou poslania vyjadreného písomne je, že je deklarované smerom k verejnosti, čím sa väčšinou zlepšuje jej vnímanie. Poskytuje základné informácie pre vytváranie názorov, oboznamuje o svojej pozícii a dlhodobých podnikateľských zámeroch. Zároveň predstavuje aj základnú normu pre chovanie managementu a ostatných zamestnancov. Toto je hlavne bežné na Západe, kde sú pracovníci podrobne zoznamovaní s misiou spoločnosti. U nás to žiaľ až takým pravidlom nie je. Z času na čas by sa poslanie malo aktualizovať. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

3.2.3 Strategická analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti

Základným predpokladom pre formuláciu podnikových stratégií je analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. Strategickú analýzu musíme vždy prevádzať s ohľadom na jej účel a je vhodné rozlišovať, pre akú činnosť strategického riadenia danú metódu použijeme s ohľadom na informácie, ktoré chceme jej využitím získať. (Grasseová, et al., 2012)

Analýza vonkajšieho okolia by mala byť zameraná predovšetkým na odhalenie vývojových trendov pôsobiacich v ekonomike, ktoré by firmu mohli v budúcnosti významne ovplyvniť. Jej úlohou je zistiť tržné príležitosti, ktoré vonkajšie prostredie spoločnosti ponúka a na druhej strane hrozby, ktorým bude musieť čeliť. Výskumami sa zistilo, že spoločnosti so stratégiami prispôbenými realite ich okolia sú úspešnejšie a hlavné príčiny rastu, či poklesu, sú vo väčšine prípadov dané predovšetkým vplyvom okolitých faktorov. Medzi analýzy vonkajšieho prostredia radíme napríklad PESTE analýzu a Porterov model hybných síl konkurencie v odvetví. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

PESTE analýza

Grasseová, et al. (2012) definuje metódu PESTE ako metódu, ktorá slúži k skúmaniu vonkajších faktorov pôsobiacich na spoločnosť, u ktorých predpokladáme, že by mohli slúžiť ako podklad pre vypracovanie prognóz a dôsledkov pre jej ďalší rozvoj. Metóda vychádza z poznania minulého vývoja a snaží sa o predpovedanie a analyzovanie budúcich vplyvov prostredia. Jedná sa o situačnú analýzu, kde je potrebný rozbor nasledujúcich faktorov:

- Politicko-právne – existujúce a potenciálne pôsobenie politických a právnych vplyvov;
- Ekonomické – pôsobenie a vplyv miestnej, národnej a svetovej ekonomiky;
- Sociálne-kultúrne – pôsobenie sociálnych a kultúrnych zmien;
- Technologické – dopady nových a vyspelých technológií;
- Ekologické (environmentálne) – miestna, národná a svetová ekologická problematika.

Porterov model 5 hybných síl konkurencie v odvetví

Magretta (2012) ponúka pohľad na pochopenie Portera. Podľa Portera by mala spoločnosť mať za cieľ byť jedinečná, nie najlepšia. Za základ súťaže považuje vytváranie hodnoty, nie porážanie konkurencie. Spoločnosť by sa preto mala zamerať na dosahovanie väčších výnosov (nie byť číslo 1), zamerať sa na zisky (nie na podiel na trhu), spĺňať rôzne potreby cieľových zákazníkov (nie len slúžiť najlepším zákazníkom s najlepšimi produktmi), súťažiť formou inovácií (nie imitácií). Správna voľba podporuje zdravú konkurenciu, inováciu a rast. V jeho modeli 5 hybných síl vysvetľuje štruktúru priemyslu a ziskovosť, ktorú každá spoločnosť môže očakávať len tým, že je priemerná. Je to veľmi užitočný a často využívaný nástroj analýzy odborového okolia podniku. Vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiaca v určitom odvetví, respektíve trhu, je určovaná hlavne pôsobením piatich hlavných faktorov (síl):

- vyjednávací sila odberateľov (zákazníkov);
- vyjednávací sila dodávateľov;
- hrozba vstupu nových konkurentov;
- hrozba substitútov;
- intenzita súperenia medzi spoločnosťami pôsobiacimi na danom trhu.

Porterova analýza je tým správnym miestom kde začať, pokiaľ sa spoločnosť snaží formulovať stratégiu. Vysvetľuje, ako spoločnosť, ktorá čelí konkurencii dosiahne vynikajúci výkon. Výstupom analýzy by malo byť nie len identifikovanie potenciálnych hrozieb, ale aj príležitosti, ktoré by pôsobenie daných hrozieb eliminovali. Napríklad hrozbe rastúcej konkurencie sa dá čeliť využitím kvalifikovanej pracovnej sily pre zvýšenie technickej úrovne a teda kvality produkcie. Pri analýze von-

kajšieho prostredia by na výstupe mali byť identifikované iba príležitosti a hrozby, nie aj silné a slabé stránky. Je to z toho dôvodu, že predmetom analýzy je ekonomika, nie firma, a preto by ekonomiku mala brať takú, aká je a snažiť sa vyrovnat' s hrozbami a príležitosťami, ktoré ponúka. (Magretta, 2012)

3.2.4 Strategická analýza vnútorného prostredia spoločnosti

Interná strategická analýza umožňuje odhaliť a definovať silné, či slabé stránky spoločnosti a súčasný stav, v ktorom sa nachádza. Primárnou úlohou managementu je vytváranie rovnováhy medzi vonkajším a vnútorným prostredím. (Grasseová et al., 2012)

Rozšírený marketingový mix

Na vymedzenie vnútorného prostredia je vhodné využiť napríklad rozšírený marketingový mix, teda mix 7P, ktorý sa využíva predovšetkým pri službách a je považovaný za jeden z najdôležitejších nástrojov. Na základe výsledkov prieskumu britských a európskych marketingových akademikov je možné rámec 7P aplikovať aj na spotrebný tovar, pretože tvrdia, že existuje veľká miera nespokojnosti so 4P. Rámec 7P už dosiahol vysoký stupeň prijatia ako všeobecný marketingový mix a mal by podľa nich úplne nahradiť mix 4P. Teória marketingového riadenia sa musí vyvíjať a meniť, aby sa držal krok so zmenami na trhu. Tento nástroj môže poskytnúť relevantné poznatky o poskytovaných službách a slúžiť k vyvinutiu úspešnej stratégie. Všetky zložky mixu majú svoje špeciálne miesto a majú vplyv na spotrebovávanie služby. Na trhu s rastúcou konkurenciou a rôznym vnímaním služieb a ich kvality, ponúka tento marketingový mix riešenie na dosiahnutie stanovených cieľov. (Enache, 2011)

Mix 7P podľa Yasanallah a Vahid (2012) tvorí:

- **Product** – produkt je silno ovplyvnený vlastnosťami služieb, sú to všetky potrebné komponenty a prvky vytvárajúce službu, ktorá generuje hodnotu pre zákazníka;
- **Price** – cena ako stratégia s priamym vplyvom na tržby, mala by signalizovať kvalitu služby, pričom cieľom je dosahovanie zisku, zvyšovanie predaja, väčší podiel na trhu, rozvoj firmy;
- **Place** – miesto, kde sú poskytované služby zákazníkom, môže zahŕňať elektronické alebo fyzické distribučné kanály;
- **Promotion** – hodnota a význam propagácie pre spoločnosť poskytujúcu služby je v benefitoch získaných nákupom služby, propagačné aktivity by mali viesť k zvýšeniu ich predaja;
- **People** – ľudia hrajú významné aktívum, pracovníci sú hlavnou zložkou pri poskytovaní služieb a na celom procese sa často podieľajú tiež zákazníci. V súčasných výskumoch sú školenia, poradenstvo a vzdelávanie vnímané ako zložky, ktoré významne ovplyvňujú produktivitu;

- **Process** – proces hrá dôležitú úlohu pri zabezpečovaní hladkého priebehu poskytovania služby, úlohou je dosiahnuť rovnováhu medzi požiadavkami a následným dodaním služby;
- **Physical evidence** – materiálne prostredie, pomáha zhmotneniu služby. Tvorí ho prostredie a hmotné veci potrebné pre poskytnutie služby, odlišuje spoločnosť od konkurencie a buduje jej image, patrí sem napríklad aj vzhľad webových stránok, vizitky, brožúry.

Finančná analýza

Finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie spoločnosti a ako jedna z metód vnútornej analýzy spoločnosti umožňuje objektívne sledovať jej vývoj pomocou číselných ukazovateľov. Finančnou analýzou je možné zistiť, či je spoločnosť dostatočne zisková, či má vhodnú kapitálovú štruktúru, či je schopná načas platiť svoje záväzky, či využíva svoje aktíva efektívne a iné významné skutočnosti, ktoré pomáhajú spoločnosti pri rozhodovaní o riadení a jej budúcnosti. Výsledky analýzy slúžia nielen pre jej vnútorné potreby, ale takisto aj pre ostatných užívateľov zainteresovaných so spoločnosťou. Základným zdrojom dát sú účtovné výkazy podniku. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Najčastejšie sa pri analýze využívajú 4 základné skupiny pomerových ukazovateľov, ktoré sú nižšie spracované podľa Palepu a Healy (2013), Knápková, et al. (2013), Kislingerová a Hnilica (2008).

1. Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity charakterizujú finančnú situáciu spoločnosti a jej schopnosť hradiť svoje záväzky. Z výsledkov je možné vyvodzovať informácie potrebné pre riadenie štruktúry prostriedkov. Cieľom by malo byť snaha o dosiahnutie optimálneho podielu vysoko likvidných prostriedkov. Nízka likvidita znamená hroziacu platobnú neschopnosť, nadmerne vysoká môže signalizovať nevyužívanie potenciálu voľných prostriedkov pre ich dlhodobé využitie s vyššou výnosnosťou.

Bežná likvidita, označovaná ako likvidita III. Stupňa, udáva, koľko krát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé cudzie zdroje podniku. Doporučená hodnota je v rozmedzí 1,5-2,5. Čím je hodnota ukazovateľa vyššia, tým je vyššia pravdepodobnosť podniku splatiť svoje dlhy, keď premení všetky svoje obežné aktíva na hotovosť.

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{Krátkodobé cudzie zdroje}}$$

Pohotová likvidita je označovaná ako likvidita II. stupňa a ukazovateľ by mal mať hodnotu 1-1,5. Keď by bol pomer menší ako 1, znamenalo by to, že spoločnosť musí spoliehať na prípadný predaj zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohl'advky} + \text{KFM}}{\text{Krátkodobé cudzie zdroje}}$$

Okamžitá likvidita, nazývaná ako hotovostná likvidita I. stupňa, je ukazovatel', ktory by mal mať hodnotu v rozmedzí 0,2-0,5, pričom jeho vysoké hodnoty znamenajú neefektívne využitie finančných prostriedkov.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finančný majetok}}{\text{Krátkodobé cudzie zdroje}}$$

2. Ukazovatele zadlženosti

Keďže väčšina spoločnosti používa k financovaniu aj cudzie zdroje, je nutné sa pozrieť na ukazovatele zadlženosti. Slúžia ako indikátory výšky rizika pri danom pomere a štruktúre vlastného kapitálu a cudzích zdrojov.m je zadlženosť vyšia, tým vyšie riziko spoločnosť podstupuje. Určitá výška zadlženosti je však výhodná, pretože cudzie zdroje sú pre spoločnosť lacnejšie z dôvodu znižovania daňového zaťaženia spoločnosti formouurokov z cudzieho kapitálu.

Základným ukazovatel'om zadlženosti je celková zadlženosť. Doporučená hodnota uvadana viacerými autormi je v rozmedzí 30-60 %. So zvyšujúcou sa hodnotou rastie aj riziko veritel'ov.

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{Aktíva celkom}}$$

Ďalším často využívaným ukazovatel'om je koeficient samofinancovania. Jedná sa o doplnkový ukazovatel' celkovej zadlženosti, ich súčet by preto mal byť 1.

$$\text{Koeficient samofinancovania} = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Aktíva celkom}}$$

Vel'mi významným ukazovatel'om je ajurokové krytie vyjadrujúce schopnosť spoločnosti splacaturoky a udáva, koľko krát je zisk vyšia akouroky. Odborná literatúra obvykle odporuca hodnotu vyšia ako 5. Namiesto EBIT je možné použiť tiež cash flow z prevadzkovejcinnosti.

$$\text{úrokové krytie} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nakladoveuroky}}$$

3. Ukazovatele rentability

Tieto ukazovatele charakterizujú, ako celkovo efektívne spoločnosť pracuje. Rentabilita je chápaná v zmysle výnosnosti vloženého kapitálu a je mierou schopnosti dosahovať zisku použitím investovaného kapitálu, teda schopnosť

podniku vytvárať nové zdroje. Odporúčané hodnoty sa pri nich väčšinou neuvádzajú, ale dobré je, pokiaľ v čase vykazujú rastúci trend.

Rentabilita tržieb (ROS – Return On Sales) vyjadruje zisk, ktorý je schopná vygenerovať 1 Kč tržieb. Predstavuje teda ziskovú maržu, ktorá je dôležitým ukazovateľom pre hodnotenie úspešnosti spoločnosti. Zisk v čitateli zlomku môže mať 3 varianty a to **EBIT** (zisk pred zdanením a odpočítaním úrokov, vo výkaze zisku a strát ako prevádzkový výsledok hospodárenia), **EBT** (zisk pred zdanením, vo VZZ ako výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie) a **EAT** (zisk po zdanení, teda čistý zisk). Pre zrovnávanie ziskovej marže je odporúčané používať EBIT, aby nebolo hodnotenie ovplyvnené rôznou kapitálovou štruktúrou a odlišnou mierou zdanenia.

$$\text{Rentabilita tržieb (ROS)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE – Return On Equity) meria výnosnosť kapitálu vloženého vlastníckmi podniku. Jeho hodnota by mala byť vyššia ako výnosnosť bezrizikových cenných papierov, aby boli investori motivovaní k presunu finančných prostriedkov do spoločnosti. Teda napríklad aktuálne platí, že emitované dlhopisy ČR s 15 ročnou dobou splatnosti majú úrokovú mieru 5,70 %. Keby dlhodobá rentabilita podniku vyšla 5 %, výnosnosť by bola nižšia ako investície do štátnych dlhopisov a pritom riziko vyššie. Rentabilitu je potrebné posudzovať v dlhšom časovom horizonte, pretože krátkodobu môže dôjsť k výkyvom.

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets) je významný ukazovateľ merajúci výkonnosť, teda produkčnú silu spoločnosti. Pri použití EBIT v čitateli je meraná výkonnosť bez vplyvu zadĺženia a daňového zaťaženia.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkové aktíva}}$$

4. Ukazovatele aktivity

Pomocou týchto ukazovateľov zisťujeme schopnosť podniku využívať vložené prostriedky, teda ako podnik nakladá so svojimi aktívami.

Obrat aktív vyjadruje, koľko vložených aktív je potrebných k vytvoreniu 1 Kč tržieb. Minimálna odporúčaná hodnota je 1, ovplyvňuje ju však aj príslušnosť odvetia. Tržbami sú chápané tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb plus tržby z predaja tovaru.

$$\text{Obrat aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celkové aktíva}}$$

Doba obratu pohľadávok a záväzkov vyjadruje, za koľko dní sú spoločnosti splatené pohľadávky, respektíve koľko dní potrebuje k splateniu svojich záväzkov. Tieto dva ukazovatele sú dôležité pre posúdenie časového nesúladu medzi vznikom pohľadávky a dobou jej inkasa, či vzniku záväzku a doby jeho úhrady. Nesúlad priamo ovplyvňuje likviditu spoločnosti. Doba obratu záväzkov by mala byť dlhšia ako doba obratu pohľadávok, čo by znamenalo, že dodávateľské úvery financujú spoločnosti pohľadávky.

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{Krátkodobé pohľadávky}}{\text{Tržby}} \times 365$$

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{Krátkodobé záväzky}}{\text{Tržby}} \times 365$$

3.2.5 Strategická vízia a ciele

Jedným z najviac motivujúcich faktorov je mať pozitívnu víziu, teda predstavu o budúcnosti. Vízia by mala byť iniciovaná vedúcimi osobami, ktoré stoja v čele spoločnosti, mala by byť prijatá a podporovaná tímom, byť úplná a špecifická, pozitívna a inšpirujúca. Mala by byť náročnou ale dosiahnuteľnou výzvou k ďalšiemu rozvoju každého jednotlivca a sledovať základný smer vytýčený poslaním spoločnosti. (Košťan a Šuler, 2002)

Základom pre formulovanie stratégií je aj stanovenie a znalosť cieľov. Aby plnili svoj účel mali by byť formulované na základe pravidla SMART – byť špecifické, merateľné, akceptovateľné, reálne a sledovateľné. Ciele zároveň poskytujú manažérom kritéria pre výber a zamietnutie alternatívnych stratégií na základe hodnotenia potenciálu danej stratégie dosiahnuť stanovených cieľov. (Košťan a Šuler, 2002)

3.2.6 Formulácia a výber stratégie

Tento proces zahŕňa vymedzenie strategických možností, evaluáciu týchto možností a výber stratégií. Tvorba strategických alternatív je proces vychádzajúci z analýzy prostredia. Existujú pomocné nástroje, ktoré je možné využiť k formulácii stratégie. (Grasseová, et al. 2012) Pre účely tejto diplomovej práce bude využitá matica SPACE, ktorá bude následne konkretizovaná pomocou matice SWOT.

SPACE matica

Jedná sa o maticu hodnotenia strategickú a konkurenčnú pozíciu. Je to vektorový graf, ktorého kvadranty znázorňujú vhodnosť použitia agresívnych, konzervatívnych, obranných alebo súťažných stratégií pre danú spoločnosť. Každý kvadrant

predstavuje určitú pozíciu spoločnosti. Pre zhodnotenie pozície sa v tejto metóde používajú 4 skupiny charakteristík, rozdelené na dve interné a dve externé skupiny. Medzi interné patrí finančná sila (FS) a konkurenčná výhoda (KV). Zástupcami externých skupín sú stabilita prostredia (SP) a sila odvetia (SO). (David, 2001)

Na začiatku je nevyhnutné identifikovanie jednotlivých faktorov, ktoré majú vplyv na danú charakteristiku. Gürbüz (2013) a Jindřichovská (2012) uvádzajú nasledujúce príklady najčastejších faktorov:

- finančná sila – návratnosť investícií, ukazovatele finančnej analýzy, porovnanie s konkurenciou;
- konkurenčná výhoda – podiel na trhu, kvalita produktu, životný cyklus, kvalita marketingu, zákaznícke preferencie, inovačný potenciál, úroveň dodávateľov, image značky, lojalita zákazníkov;
- stabilita prostredia – vývoj dopytu, miera inflácie, vyjednávacía pozícia zákazníkov a dodávateľov, technologické zmeny, legislatíva a opatrenia, ceny konkurencie;
- sila odvetvia – technologické know-how, dynamika rastu odvetia, potenciál ziskovosti a rastu, bariéry vstupu na trh, tržné podiely a segmentácia.

V ďalšom kroku je nutné priradiť jednotlivým faktorom váhu a ohodnotiť ich. Jindřichovská (2012) používa metódu párového zrovnávania a následne hodnotiacu stupnicu od 1 (najhoršie) do 6 (najlepšie) pre finančnú silu a silu odvetvia, respektíve -6 (najhoršie) až -1 (najlepšie) pre stabilitu prostredia a konkurenčnú výhodu. Nasleduje výpočet vážených priemerov pre jednotlivé dimenzie a vynesenie výsledného bodu do grafu na základe súčtu dimenzií KV a SO na ose X a dimenzií FS a SP na ose Y.

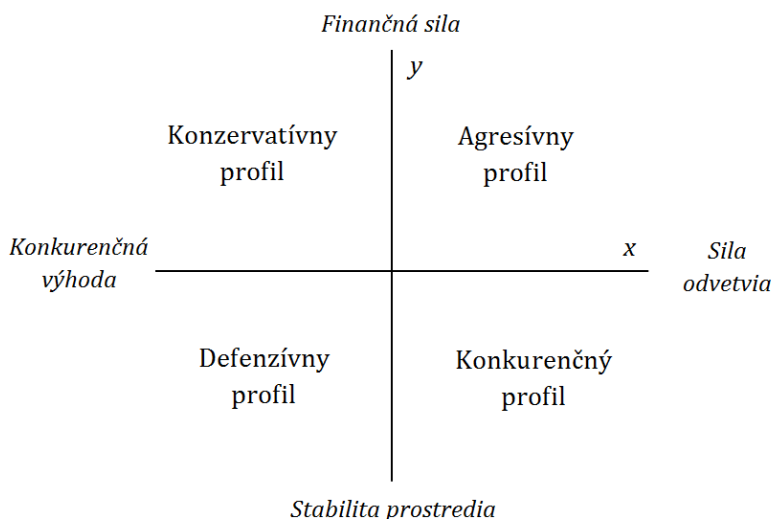
Gürbüz (2013) však vyzdvihuje nedostatky metódy párového zrovnávania pre stanovenie váh kritérií kvôli tomu, že dané charakteristiky sú považované za rovnako dôležité. Vo svojom článku aplikuje stanovenie váh kritérií Saatyho metódou, vďaka čomu má podľa neho matica vyššiu vypovedaciu hodnotu. Nazýva to ako modifikovanú SPACE maticu. Je to potrebné práve kvôli tomu, že dôležitosť kľúčových faktorov je rozdielna a pri Saatyho metóde dochádza k výraznejšej diferenciacii váh kritérií. Následne je potrebné determinovanie relatívnej dôležitosti faktorov a vypočítanie váženého priemeru pre každú dimenziu. Súčtom KV so SO a FS so SP sa opäť vynášajú hodnoty na osu X a Y a zostrojí sa smerový vektor z nulových súradníc matice SPACE cez výsledný bod. Tento vektor ukazuje na typ stratégií, ktoré sú odporúčané spoločnosti.

Na obrázku č. 3 je možné vidieť jednotlivé kvadranty s odpovedajúcimi typmi stratégií. Gürbüz (2013) a Jindřichovská (2012) vymedzujú 4 profily:

- konzervatívny profil – pokiaľ vyjde vektor v tomto kvadrante a smeruje bližšie k ose y, jedná sa o spoločnosť s dobrou finančnou silou v stabilnom odvetví, ktoré nerastie a spoločnosť má dobrú konkurencieschopnosť. Pokiaľ je vektor bližšie k ose x, v odvetví má zlé konkurenčné vlastnosti, odvetvie je technologicky stabilizované, ale je tu pokles tržieb, teda klesajúci dopyt. Pre konzerva-

tívny profil je odporúčané zostať na stávajúcej pozícii a neriskovať. Vhodnými stratégiami je rozvoj trhu, vývoj produktu, penetrácia na trh, minimalizácia nákladov alebo koncentrická diverzifikácia;

- agresívny profil – vektor smerujúci do priestoru približujúcemu sa ose x predstavuje spoločnosť, ktorá je finančne silná, s dobrou konkurencieschopnosťou v rastúcom a stabilnom odvetví. Pokiaľ je vektor bližšie k ose y, jedná sa o spoločnosť s dominujúcou finančnou silou v danom obore. Súradnice v agresívnom profile teda značia excelentnú pozíciu, kde je vhodné využitie nasledujúcich stratégií: rozvoj trhu, vývoj produktu, horizontálna, koncentrická a zložená diverzifikácia, dopredná, spätná a horizontálna integrácia a penetrácia na trh;
- defenzívny profil – spoločnosť s vektorom bližšie k ose x má veľmi slabé konkurenčné vlastnosti v stabilnom odvetví s klesajúcim dopytom. Naopak pokiaľ sú výsledné súradnice bližšie k ose y jedná sa o finančne veľmi slabú firmu v silne nestabilnom odvetví. Odporúčané sú stratégie obmedzenia, predaja časti spoločnosti, akvizícia, či likvidácia. Mali by zlepšovať ich interné charakteristiky a vyhýbať sa externým hrozbám;
- konkurenčný profil – vektor smerujúci bližšie k ose x predstavuje silne konkurenčnú spoločnosť v rámci rýchlo rastúceho oboru a vektor bližšie k ose y vypovedá o pôsobení spoločnosti v nestabilnom odvetví a s uspokojujúcimi konkurenčnými vlastnosťami. Za vhodné stratégie sú považované: minimalizácia nákladov, stratégia zaostrenia, diferenčná stratégia, dopredná, spätná a horizontálna integrácia, penetrácia na trh, vývoj výrobkov a Joint Venture.



Obr. 3 SPACE matica

Zdroj: Gürbüz (2013), vlastné spracovanie

SWOT analýza

SPACE maticu je možné brať tiež ako základ pre ďalšie možné analýzy, napríklad analýzu SWOT. Výsledkom strategickej analýzy je diagnóza silných stránok, slabín, príležitostí a hrozieb. K tomuto účelu sa najčastejšie používa práve SWOT analýza, ako sumár najdôležitejších záverov z analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia. Jedná sa o významný informačný zdroj pri formulácii stratégie. Vyplýva z nej základná logika strategického návrhu, a teda že návrh stratégie by mal byť zameraný na elimináciu slabín a hrozieb využitím silných stránok a strategických príležitostí. Po dokončení SWOT analýzy sú manažéri schopní zhodnotiť súčasnú pozíciu spoločnosti, navrhnúť vhodné strategické alternatívy a previesť zásahy, ktoré ju lepšie pripravujú na budúcnosť. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Na základe výsledkov analýzy je možné vybrať zo štyroch stratégií obsiahnutých v matici SWOT, ako je možné vidieť na obrázku č. 4. Stratégie sú definované ako (Kaplan a Norton, 2010):

- stratégia **Maxi – Maxi (SO)** – orientácia na využívanie silných stránok k využitiu ponúkaných príležitostí. Potrebné je však aj rešpektovať slabé stránky a ošetriť zistené hrozby;
- stratégia **Mini – Maxi (WO)** – zameranie na rozvoj a zlepšenie slabín spoločnosti pri identifikovaní externých príležitostí. Často sa využíva stratégia Joint Venture pre elimináciu slabých stránok. Spoločnosť by sa teda mala snažiť minimalizovať slabé stránky a maximalizovať príležitosti;
- stratégia **Maxi – Mini (ST)** – vhodné je sústrediť sa na maximalizáciu silných stránok a minimalizáciu hrozieb, čo môže mať za následok posilnenie konkurenčnej pozície spoločnosti;
- stratégia **Mini – Mini (WT)** – jedná sa o defenzívnu stratégiu, v ktorej sa snažíme minimalizovať obidva faktory, teda redukovať slabiny a vyhýbať sa hrozbám, možný je aj návrh na likvidáciu spoločnosti.

Po formulácii možných stratégií je nutný ich výber na základe slovného, či kvantitatívneho hodnotenia. Výber stratégie je určovaný hlavne situáciou a vývojom podmienok v okolí spoločnosti, vývojom interných faktorov a intenzitou závislosti spoločnosti na jej vlastníkoch, konkurentoch, zákazníkoch, dodávateľoch a vláde. Výber býva tiež ovplyvňovaný postojom vrcholových riadiacich pracovníkov k možnému riziku. Z dostupných návrhov by mal vrcholový management vybrať budúcu stratégiu a potom zaistiť jej realizáciu. Konečné rozhodnutie teda musí urobiť top management sám, môže však byť podobne ako v prechádzajúcich fázach strategického riadenia podporovaný formou zhromažďovania ďalších informácií potrebných pre rozhodnutie, expertízu a posúdenie jednotlivých návrhov stratégie. Vo väčšine odborných literatúr sa odporúča, aby boli návrhy posúdené hlavne z hľadiska vhodnosti, prijateľnosti a uskutočniteľnosti. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

		Vnútorné prostredie	
		<i>Silné stránky (S)</i>	<i>Slabé stránky (W)</i>
Vonkajšie prostredie	<i>Príležitosti (O)</i>	SO stratégia: MAXI-MAXI	WO stratégia: MINI-MAXI
	<i>Hrozby (T)</i>	ST stratégia: MAXI-MINI	WT stratégia: MINI-MINI

Obr. 4 SWOT matica

Zdroj: Kaplan a Norton (2010), vlastné spracovanie

3.2.7 Implementácia a vyhodnotenie stratégie

Formuláciou stratégie ešte proces strategického riadenia nekončí. Nasledovať musí jej realizácia, ktorá uvedie vyjadrené zámery do praxe. Implementácia spočíva v tvorbe vhodnej organizačnej štruktúry, v plánovaní a alokácii zdrojov v potrebnom objeme a čase. Vhodné je tiež zostavenie strategického plánu s prehľadom všetkých špecifických činností, nákladov a očakávaných tržieb, predpokladaný zisk. V riadne fungujúcej spoločnosti by mali existovať podmienky podporujúce strategické plánovanie a manažéri aj radoví pracovníci musia byť informovaní o úlohách vyplývajúcich z prijatej stratégie. Dôležitá je tiež strategická kontrola, teda sledovanie, rozbor a prijatie opatrení v súvislosti so vznikom odchýlky vzniknutej rozdielom medzi zámerom a jeho realizáciou. V dôsledku meniacich sa podmienok sa aj metodicky správne sformulované stratégie môžu stať nevhodnými. Z času na čas by mal byť preto priebeh realizácie kontrolovaný a upresňovaný. Ako dostačujúci faktor úspechu nie je vhodné brať len finančné výsledky, ale hlavne výsledky analýzy vývoja vonkajšieho prostredia s ohľadom na nové príležitosti a hrozby a zároveň zhodnotenie vývoja silných a slabých stránok spoločnosti. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

4 Metodika

Na základe teoretického základu obsiahnutého v literárnej rešerši bude spracovaná kapitola Výsledky. V úvode bude podrobnejšie predstavená zvolená spoločnosť. Následne bude analyzované makrookolie spoločnosti pomocou analýzy PESTE. Mikrookolie bude charakterizované prostredníctvom Porterovho modelu piatich hybných síl konkurencie v odvetví. Konkurenčné spoločnosti budú určené na základe využitia softvéru Amadeus dostupného v študovni školy, v ktorom budú vyfiltrované spoločnosti zaoberajúce sa prekladmi a tlmočením v Českej republike, podľa klasifikácie CZ-NACE 7430. Na základe ich ročného obratu bude zvolených 5 najväčších konkurentov. Výstupom analýzy vonkajšieho okolia bude definovanie príležitostí a hrozieb, ktoré môžu mať vplyv na zvolenú spoločnosť a odvetvie. Tie budú následne zoradené v tabuľkách podľa subjektívneho odhadu od najdôležitejších, po tie menej významné.

K analýze vnútorného prostredia bude využitý rozšírený marketingový mix, vhodný pre oblasť služieb a finančná analýza za obdobie rokov 2011-2015, keďže zatiaľ nie sú dostupné dáta za rok 2016. Údaje budú získané zo softvéru Amadeus a budú spracované na základe preštudovanej odbornej literatúry a poznatkov získaných v priebehu štúdia. Vybrané finančné ukazovatele budú porovnané s piatimi najväčšími konkurentmi pre lepšie predstavenie aktuálneho hospodárenia spoločnosti. Spoločnosť Skřivánek zmenila v roku 2015 účtovné obdobie na hospodársky rok trvajúci do 30. novembra a z tohto dôvodu sú posledné dostupné výkazy za fiškálne obdobie 23 mesiacov, trvajúcich od 1. 1. 2014-30. 11. 2015. Kvôli lepšej možnosti zrovnania s konkurentmi budú položky rozvahy a výkazu zisku a strát prerátané na základe kvalifikovaného odhadu, spolu s kompetentnou osobou v spoločnosti, na obdobia 2014 a 2015 oddelene. Výstupom analýzy vnútorného prostredia bude identifikovanie silných a slabých stránok spoločnosti, ktoré budú v tabuľkách zoradené na základe subjektívneho odhadu od tých najvýznamnejších.

Hlavným zdrojom informácií pri spracovávaní časti Výsledky budú hĺbkové rozhovory s bývalým generálnym riaditeľom medzinárodnej produkcie Ing. Michalom Kühhaberom, ktorý pôsobil v spoločnosti do roku 2016 po dobu 11 rokov, diskusie s vedením a ostatnými kľúčovými zamestnancami spoločnosti, čo pomôže k lepšej interpretácii výsledkov. Využitý bude tiež interný firemný portál a poznatky získané na základe zamestnania autorky v spoločnosti na pozícii asistentka vedenia po dobu dvoch rokov.

Výsledky analýz budú slúžiť ako podklad pre formuláciu stratégií. K tomuto účelu bude využitá matica SPACE, pričom váhy v rámci jednotlivých dimenzií budú určené na základe Saatyho metódy, ktorú popisuje Gürbüz (2013). Táto metóda bude rozdelená do dvoch krokov. V prvom kroku sa zistia preferenčné vzťahy každej dvojice kritérií, ktoré sú zapísané v tabuľke, pričom v riadkoch a stĺpcoch sú kritéria usporiadané v rovnakom poradí. Veľkosť preferencie bude vyjadrená počtom bodov zo zvolenej stupnice opatrenej deskriptormi, viz nasledujúca tabuľka č. 1.

Tab. 1 Deskriptory podľa Saatyho

Počet bodov	Deskriptor
1	Kritéria sú rovnako významné
3	Prvé kritérium je slabo významnejšie ako druhé
5	Prvé kritérium je dosť významnejšie ako druhé
7	Prvé kritérium je preukázateľne významnejšie ako druhé
9	Prvé kritérium je absolútne významnejšie ako druhé

Zdroj: Gürbüz (2013), vlastné spracovanie

Výsledkom bude vyplnenie pravej hornej trojuholníkovej matice (tzv. Saatyho matice) veľkosťou preferencií a jej ďalších prvkov pre všetky i a j na základe vzťahov:

$$s_{ii} = 1 \text{ a zároveň } s_{ji} = \frac{1}{s_{ij}}$$

Ďalším krokom bude stanovenie hodnoty váh kritérií pomocou geometrických priemerov riadkov matice. Tieto priemery budú znormované a výstupom budú normované váhy zvolených kritérií, podľa vzorca:

$$v_i = \frac{G_i}{\sum_{i=1}^n G_i}$$

- v_i – normovaná váha i -tého kritéria;
- G_i – geometrický priemer i -tého kritéria;
- n – počet kritérií.

Jednotlivé faktory budú následne subjektívne bodované na základe rozhovorov s vedením spoločnosti na stupnici od 1 (najhoršie) do 6 (najlepšie) pre finančnú silu a silu odvetvia, respektíve -6 (najhoršie) až -1 (najlepšie) pre stabilitu prostredia a konkurenčnú výhodu. Podľa výsledkov váženého skóre bude zistená pozícia spoločnosti v matici SPACE, z ktorej vyplynie obecné odporúčanie typov stratégií, ktoré sú v danej situácii najvhodnejšie.

Možné obecné stratégie zistené z matice SPACE budú následne konkretizované a spresnené pomocou matice SWOT. V závere kapitoly bude vybraná jedna zo stratégií. Tá bude rozpracovaná formou odporúčaní pre jej implementáciu, vrátane návrhu vhodných okamžitých opatrení pre udržanie konkurencieschopnosti spoločnosti.

5 Výsledky

5.1 Predstavenie spoločnosti

5.1.1 Základné údaje o spoločnosti



Obr. 5 Logo spoločnosti
Zdroj: Skřivánek (© 1994-2017)

Názov spoločnosti:	Skřivánek s.r.o.
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Dátum vzniku:	20. júla 1994
Identifikačné číslo:	607 15 235
Sídlo:	Na dolinách 153/22, Podolí, 147 00 Praha 4
Základný kapitál:	1 500 000 Kč (splatené 100%)
Konateľ:	Ing. Pavel Skřivánek

Skřivánek je najväčšia jazyková agentúra v Českej republike s medzinárodným pôsobením fungujúca na trhu od roku 1994. Spoločnosť zamestnáva viac ako 250 pracovníkov na stály pracovný pomer a 2 600 externých lingvistov a jazykových špecialistov. V Českej republike má 19 pobočiek, mimo Prahy je to napríklad Brno, Ostrava, Karlove Vary, Plzeň a České Budějovice. Celosvetovo sa spoločnosť rozšírila do 17 zemí sveta v Európe, Amerike a Ázii.

5.1.2 Poslanie, vízia a ciele spoločnosti

Poslaním spoločnosti Skřivánek je poskytovať komplexné jazykové riešenia zákazníkom po celom svete. So svojim mottom **THE WOR(L)D IS YOURS** chce byť spoločnosť globálnym lídrom, preferovaným obchodným partnerom a prostredníkom k úspechu všetkých zákazníkov. Zároveň sa chce podieľať na vývoji nových technológií a poskytovať vysoko kvalitné a odborné služby. So zamestnancami, partnermi a dodávateľmi sa snažia budovať dlhodobé vzťahy vedúce ku vzájomnému prosperu a snažia sa vždy o vytvorenie ideálnych podmienok a ponúkajú kvalitatívnych príležitostí.

Za svoje strategické ciele uvádzajú:

- zavádzanie nových trendov a ich uplatňovanie v praxi;
- zavádzanie nových technológií;
- poskytovanie kvalitných a profesionálnych služieb s vysokou pridanou hodnotou;
- flexibilný prístup s vysokou orientáciou na zákazníka;

- efektívna komunikácia so zákazníkom a dodávateľom;
- trvalý rast zisku a predaja;
- podporovanie profesijného rastu;
- vzdelávanie zamestnancov, lektorov a prekladateľov.

5.1.3 Organizačná štruktúra

Majiteľom a konateľom spoločnosti je Ing. Pavel Skřivánek, ktorý zastupuje spoločnosť samostatne. JUDr. Bronislava Chudobová je riaditeľkou pre ČR, SR a Rakúsko, pod ktorú spadajú zvyšní ľudia tvoriaci management spoločnosti:

- obchodná riaditeľka pre ČR, SR a Rakúsko - Mgr. Andrea Vojáčková, MBA;
- regionálne riaditeľky - Pavla Houšťová a Mgr. Martina Postai;
- vedúci projektového a lokalizačného oddelenia - Jan Hirš;
- vedúci CAT a DTP oddelenia - Jiří Proniuk;
- riaditeľka zahraničného obchodu - Jaroslava Ouzká;
- vedúci IT oddelenia - Oldřich Novák;
- riaditeľka podpory predaja a internej komunikácie - Ing. Zuzana Martincová, MBA;
- riaditeľ produkcie - Mgr. Lukáš Pokorný, MBA;
- riaditeľka nákupu - Ing. Markéta Kurelová;
- senior metodik jazykovej školy - Mgr. Jiřina Dunková.

Pod uvedený management firmy sú ďalej zaradovaní riaditelia jednotlivých pobočiek, koordinátori jazykových služieb, projektoví manažéri a koordinátori, obchodní zástupcovia, špecialistka ľudských zdrojov, metodici, CAT a DTP špecialisti, účtovníčky, programátori, pracovníci IT a asistenti.

5.1.4 Rozsah poskytovaných služieb

Skřivánek poskytuje komplexné jazykové služby veľkým nadnárodným spoločnostiam, vládny a neziskovým spoločnostiam, lokálnym obchodným spoločnostiam a jednotlivcom z rád širokej verejnosti. Medzi svoje produktové portfólio radia odborné preklady, preklady so súdnym overením, jazykové korektúry, editácie textov, lokalizácie, testovanie softvéru a webových stránok, DTP a všetky grafické práce, tlmočenie, jazyková výučba, široká ponuka online výučby e-Solutions, špecializované jazykové kurzy a semináre, jazykové audity a jazykové skúšky.

Preklady a korektúry je spoločnosť schopná zaistiť vo viac ako 80 jazykových kombináciách a takmer v 100 odborových špecializáciách, napríklad v oblasti marketingu, medicíny, stavebníctva, bankovníctva, obchodného práva, automobilového priemyslu. Za rok 2016 bolo dokončených 47 000 prekladov v 96 špecializáciách. Tržby za preklady tvoria 70 % z celkových tržieb za poskytované služby.

5.1.5 Certifikácie spoločnosti

Spoločnosť Skřivánek zaviedla v roku 2002 systém riadenia kvality podľa normy EN ISO 9001 ako jedna z prvých vo svojom odbore v ČR. V roku 2011 bol implementovaný systém riadenia environmentu podľa normy EN ISO 14001.

Keďže pri práci s informáciami nastávajú závažné riziká, spoločnosť v roku 2012 zaviedla systém riadenia bezpečnosti informácií a bola úspešne certifikovaná podľa normy ČSN ISO/IEC 27001, ktorá chráni informácie pred ich odcudzením, zničením, či zneužitím.

Medzi ďalšie získané certifikácie patrí odborová certifikácia EN 17100 špeciálna pre prekladateľský priemysel, ktorá stanovuje napríklad požiadavky na proces spracovania prekladov, preukazovanie kvality a sledovateľnosti.

Spoločnosť je zároveň registrovaným dodávateľom Európskej únie s označením CCR CZE-23379.

Jazyková škola je prípravným centrom a miestom konania skúšok Cambridge English Language Assessment a od decembra roku 2011 pôsobí ako oficiálne testovacie centrum ETS - Educational Testing Service.

5.2 Analýza vonkajšieho prostredia

K určeniu príležitostí a hrozieb spoločnosti bude analyzované vonkajšie prostredie prostredníctvom PESTE analýzy a Porterovho modelu piatich hybných síl konkurencie v odvetví.

5.2.1 PESTE analýza

Politicko-právne faktory

1. Legislatíva

Spoločnosť Skřivánek s.r.o. má sídlo v Českej Republike, kde je politický systém založený na parlamentnej demokracii. Najvyšším zákonom je Ústava Českej Republiky spoločne s Listinou základných práv a slobôd. Ústava je v súčasnej podobe v platnosti od 1. januára 1993, teda od rozdelenia Československa a vzniku samostatného právneho štátu. Právny systém je založený na systéme troch mocí, ktorý sa rozdeľuje na zákonodarnú, tvorenú parlamentom ČR, výkonnú, tvorenú vládou ČR a prezidentom a poslednou je súdna moc.

Od roku 2004, kedy ČR vstúpila do Európskej Únie, sa okrem legislatívy platnej na území štátu riadi aj legislatívou EÚ, pretože členské štáty majú povinnosť rešpektovať a začleňovať nariadenia a smernice vydané EÚ do svojej národnej legislatívy.

2. Zákon o obchodných korporáciách

Skřivánek je spoločnosť s ručením obmedzeným a riadi sa *zákonom č. 90/2012 Sb.*, o obchodných korporáciách, konkrétne § 132 – 242, platný od 1. januára 2014.

3. Ochrana spotrebiteľa

Dôležitý faktor týkajúci sa všetkých podnikateľov je ochrana spotrebiteľa. Problematika spotrebiteľského práva je obsiahnutá v občianskom zákonníku, *zákon č. 89/2012 Sb.*, predovšetkým ustanovenia o kúpnej zmluve. Základom pre všetky práva z chybného plnenia je § 1914 a predmetom plnenia môže byť ako vec, tak aj činnosť, hlavne služba. Práva z chybného plnenia sú tiež zahrnuté v § 1923 a definujú právo spotrebiteľa domáhať sa buď opravy, ktorou v prípade služieb môže byť poskytnutie náhradnej služby, poprípade poskytnutie primeranej zľavy, ktorá sa pri službách aplikuje najľahšie. Služby môžeme posudzovať podľa zmluvy o dielo, pričom službou bude typicky oprava, úprava či údržba veci alebo činnosť s iným výsledkom podľa § 2587. Pri službách sa ich chybnosť posudzuje vo vzťahu k tomu, nakoľko poskytnutá služba odpovedá zmluve, pričom zmluvou nemusí byť žiadny písomný dokument, ako je pod týmto pojmom bežne zaužívané. Reklamovať sa nedá výsledok služby, ale iba jej rozpor. To sa však netýka prípadov, kedy bol výsledok zmluvne garantovaný. Podľa občianskeho zákonníku č. 40/1964 Sb. bola záručná doba služieb, ktorá spočívala v úprave alebo oprave vecí, tri mesiace. Nový občiansky zákonník však záručnú dobu na výsledok služby nestanovuje. (Právo pro podnikatele, © 2016)

Pre zabezpečenie bezproblémových vzťahov so zákazníkmi je preto žiaduce službu čo najlepšie vymedziť, hlavne čo presne je obsahom služby, kto ju bude prevádzať, s ohľadom na kvalifikáciu a ako dlho bude služba trvať. Zákazník to potom môže reklamovať len v prípade, že niektorý parameter nebol splnený. Odporúčané je tiež uviesť, či poskytovateľ služby garantuje jej výsledok alebo nie. (Právo pro podnikatele, © 2016)

Lehotu pre reklamáciu služieb zákon bližšie nešpecifikuje, je teda potrebné riadiť sa obecnými ustanoveniami. Chybu je nutné vytknúť najneskôr do 6 mesiacov od prevzatia predmetu plnenia a uplatní sa *zákon č. 634/1992 Sb.*, o ochrane spotrebiteľa, pričom lehota pre vybavenie reklamácie je 30 dní. Nutné je vyhotoviť písomné potvrdenie prijatia, tzv. reklamačný protokol a potvrdenie o vybavení reklamácie. Výsledkom môže byť spomínané poskytnutie odpovedajúcej zľavy z ceny služby, alebo poskytnutie opravnej služby. (Právo pro podnikatele, © 2016)

4. Daňová politika

Medzi ďalšie významné politicko-právne faktory patrí daňová politika, pričom daňové príjmy pochádzajú zhruba v rovnakom pomere z priamych a nepriamych daní. Spoločnosť podlieha dani z príjmu právnických osôb, ktorá je vo výške 19 % podľa *zákona č. 235/2004 Sb.* Definíciu základu dane, postup jej výpočtu a výpočet položiek znižujúcich základ dane je možné nájsť v § 20 zákona o daniach z príjmu. Pokiaľ sú poplatníci povinní mať účtovnícku uzávierku overenú audítorom, čo sa spoločnosti Skřivánek týka, podáva sa priznanie najneskôr do 6 mesiacov po uplynutí príslušného zdaňovacieho ob-

dobia, ktorým je u Skřivánka hospodársky rok trvajúci od 1. decembra do 30. novembra daného roku.

Väčšina zdaniteľného plnenia v ČR podlieha dani z pridanej hodnoty. Základná sadzba dane je vo výške 21 %, znížená je 15 %, respektíve 10 %, vymedzenie je uvedené taktiež v *zákone č. 235/2004 Sb.* Platiteľmi dane sú tí, ktorých ročný obrat presiahol 1 milión korún, teda aj Skřivánek. Prekladateľské služby nepatria medzi služby podliehajúce zníženej sadzbe dane. Medzi plnenia oslobodené od dane s nárokom na odpočet dane patrí poskytnutie služieb do tretej zeme.

5. Účtovníctvo

Pri zostavovaní účtovníckej uzávierky sa spoločnosť riadi *zákonom č. 563/1991 Sb.*, o účtovníctve, *vyhláškou č. 500/2002 Sb.*, pre podnikateľov, Českými účtovníckymi štandardmi pre podnikateľov a princípom historických cien.

Ekonomické faktory

1. Vývoj HDP

Hrubý domáci produkt pôsobí na dynamiku podnikateľského prostredia a používa sa pre zhodnotenie ekonomickej výkonnosti štátu ako celku. Rast HDP súvisí zároveň s rastom tržieb a poklesom mieri nezamestnanosti.

V tabuľke č. 2 je možné vidieť vývoj HDP za posledných 8 rokov. V roku 2009 sa prejavil vplyv svetovej finančnej krízy a pokles HDP bol o 4,8 %. Následne došlo k čiastočnému oživeniu okrem rokov 2012 a 2013, kedy sú opäť záporné hodnoty a ekonomika prešla obdobím hospodárskeho útlmu.

V roku 2015 dosiahol ekonomický rast 4,5 %. Dôvodom je, že bol pozitívne ovplyvnený radou jednorazových či dočasných faktorov, hlavne absorpciou prostriedkov z fondov Európskej Únie z programového obdobia 2007-2013, pozvoľným nábehom finančnej perspektívy 2014-2020 a kladným šokom ponuky v podobe výrazného medziročného prepadu ceny ropy. Z toho dôvodu došlo v roku 2016 k spomaleniu rastu HDP. (Ministerstvo financií ČR, 2016)

Tab. 2 Vývoj HDP v Českej republike

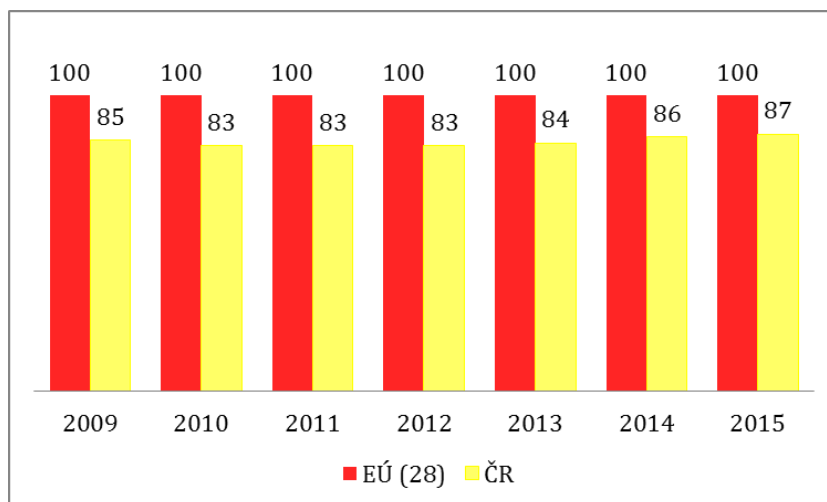
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP v mld. Kč	3 922	3 954	4 034	4 060	4 098	4 314	4 555	4 715
HDP %	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4

Zdroj: Český statistický úrad (2017a)

Na základe prieskumu prognóz makroekonomického vývoja, ktoré robí Ministerstvo financií ČR (2016), sa predpovedá v roku 2017 zrýchlenie rastu HDP na 2,6 % a v roku 2018 na 2,5 %. Rast ekonomiky by mal byť spôsobený

rastúcim domácim dopytom, a teda výdajmi na spotrebu a investíciami do fixného kapitálu.

Pri porovnaní HDP s ostatnými členskými štátmi EÚ je vhodnejšie využívať HDP v štandarde kúpnej sily, tzv. PPF. Objemový index HDP je v relácii k priemeru EÚ 28, ktorý je rovný 100. Pokiaľ je index vyšší ako 100, HDP na obyvateľa tejto zeme je vyššie ako priemer EÚ 28 a naopak. Na obrázku č. 6 je možné vidieť, že ČR sa nachádza pod priemerom a dochádza k veľmi pomalému priblíženiu ČR k priemeru EÚ, ktoré bude vyžadovať ešte veľa času.

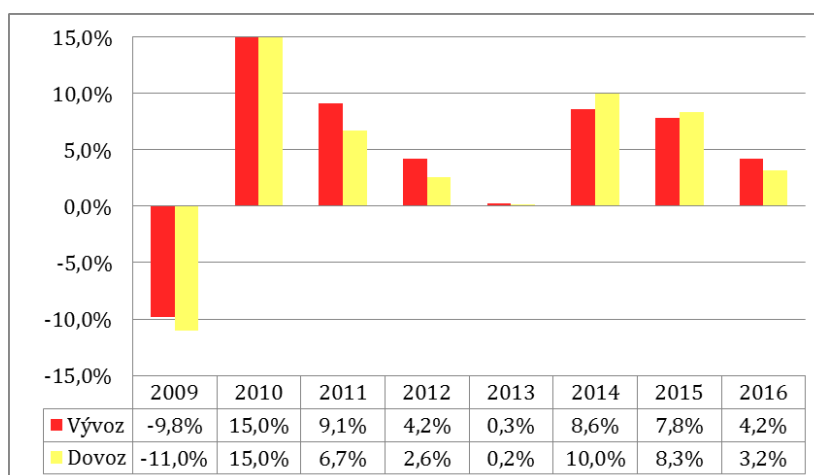


Obr. 6 HDP na obyvateľa v PPF
Zdroj: Eurostat (2016)

2. Vývoz a dovoz tovaru a služieb

Spoločnosť Skřivánek má okrem domácich aj zahraničných odberateľov a dodávateľov. Zaujímavý je preto vývoj v oblasti vývozu a dovozu služieb, ktorý je možné vidieť na obrázku č. 7.

Okrem roku 2009, kedy sa prejavuje vplyv recesie vo forme poklesu vývozu tovaru a služieb, dochádza vo zvyšných rokoch k nárastu importu aj exportu. Tempo rastu je však rozdielne. Ministerstvo financií ČR (2016) predpokladá mierne kladný príspevok čistých vývozov, ktorý prispeje k rastu HDP a odráža jednak očakávaný pomalý rast v eurozóne a jednak vyššie dovozy spojené s relatívne solídnym rastom domáceho dopytu. V roku 2017 sa predpokladá zníženie prebytku bežného účtu, pretože na saldo bude priaznivo pôsobiť nízka cena ropy.



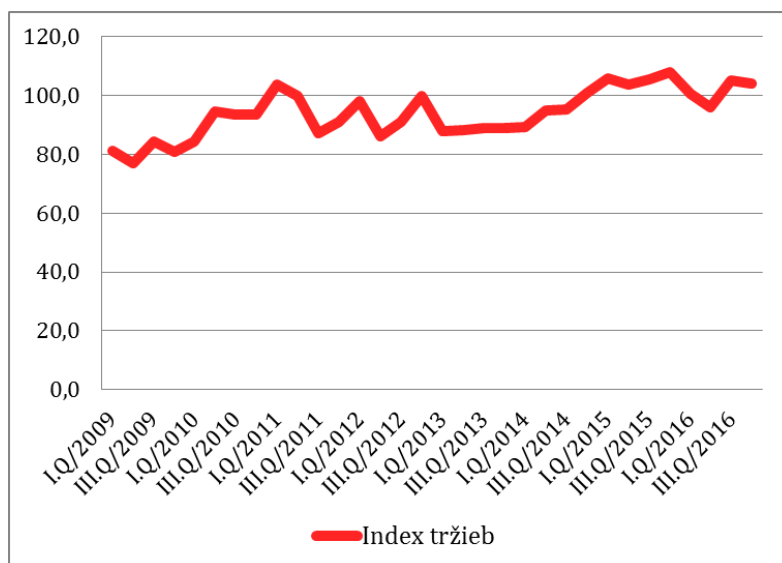
Obr. 7 Vývoz a dovoz tovaru a služieb vyjadrený v % prírastku
Zdroj: Český statistický úřad (2017a)

3. Tržby za predaj služieb

Analyzovaný podnikateľský subjekt patrí do klasifikácie CZ-NACE 74, ktorá je vymedzená ako ostatné profesijné, vedecké a technické činnosti, kde sú zaraďované práve aj tie prekladateľské.

Medziročný index tržieb udáva, o koľko sa zmenili tržby v sledovanom období v porovnaní so základňou, ktorou je v tomto prípade rovnaké obdobie predchádzajúceho roku. Index tržieb môže slúžiť pre analýzy krátkodobého vývoja, alebo podľa neho môžeme odhadnúť vývoj budúci. Na obrázku č. 8 je možné vidieť kvartálne indexy tržieb v bežných cenách konkrétnej klasifikácie CZ-NACE 74. Je pravdepodobné, že v nasledujúcich obdobiach bude dochádzať k nárastu tržieb v službách, pretože index sa zvyšuje od roku 2009, aj keď s miernym kolísaním.

Podľa štúdie Common Sense Advisory, ktorú spracoval DePalma, et. al (2015) rastie trh jazykových služieb medziročne o 6,46 % a nesmierny nárast zaznamenáva aj rast predaja na jazykovom trhu. Celosvetový trh jazykových služieb predstavoval v roku 2015 40 miliárd USD, z čoho polovica tržieb bola realizovaná práve v Európe. Z výskumu tiež vyplynulo, že odbor poskytovania jazykových služieb bude mať aj v ďalších rokoch rastúci trend a do roku 2020 očakáva nárast na hodnotu 45 miliárd USD. Je to spôsobené hlavne neustálym vzostupom medzinárodných obchodných transakcií realizovaných pomocou internetu a iných elektronických prostriedkov, ďalej tiež legislatívne požiadavky na jazykové služby súvisiace so zvýšenou mobilitou ľudí.



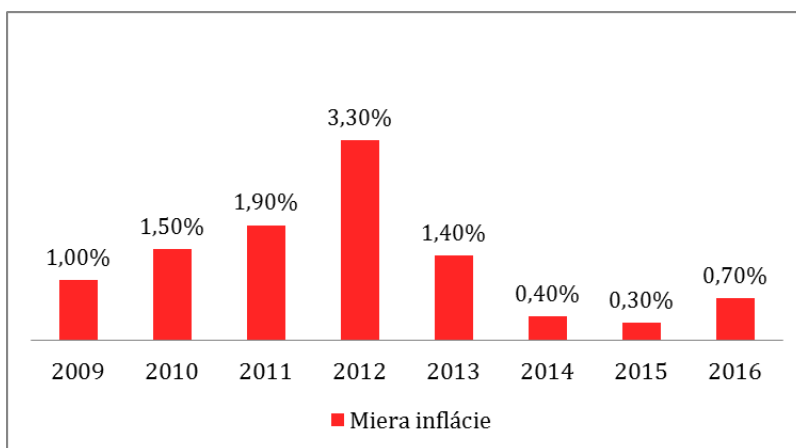
Obr. 8 Index tržieb v službách klasifikácie CZ-NACE 74

Zdroj: Český statistický úřad (2017b)

4. Inflácia

Miera inflácie udáva percentnú zmenu priemernej cenovej hladiny za 12 mesiacov roku oproti priemernej cenovej hladine minulého roku. Tieto priemery sú počítané z indexu spotrebiteľských cien.

Ako je možné vidieť na obrázku č. 9, ČR za posledné roky udržuje nízku mieru inflácie. V roku 2016 je táto miera spôsobená protiinflačným pôsobením ceny ropy. Podľa prognóz na rok 2017 a 2018 by sa rast spotrebiteľských cien mohol zrýchliť na 1,6 % a v roku 2019 na hodnotu 1,8 %. (Ministerstvo financií ČR, 2016)



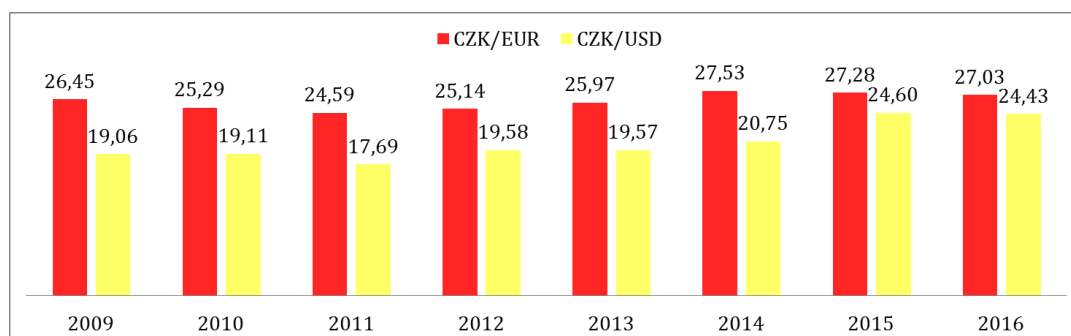
Obr. 9 Vývoj miery inflácie

Zdroj: Český statistický úřad (2017a)

5. Výmenný kurz

Spoločnosť Skřivánek realizuje veľkú časť nákupu a predaja v zahraničných menách, predovšetkým v eurách a amerických dolároch, a preto je výmenný kurz ďalším faktorom ovplyvňujúcim hospodárenie spoločnosti.

Na obrázku č. 10 je znázornený vývoj výmenného kurzu, ktorý je priemerom denných nominálnych kurzov koruny voči euru a doláru za rok. Česká koruna je vo všetkých sledovaných obdobiach silnejšia voči americkému doláru ako voči euru.



Obr. 10 Vývoj výmenného kurzu CZK/EUR a CZK/USD

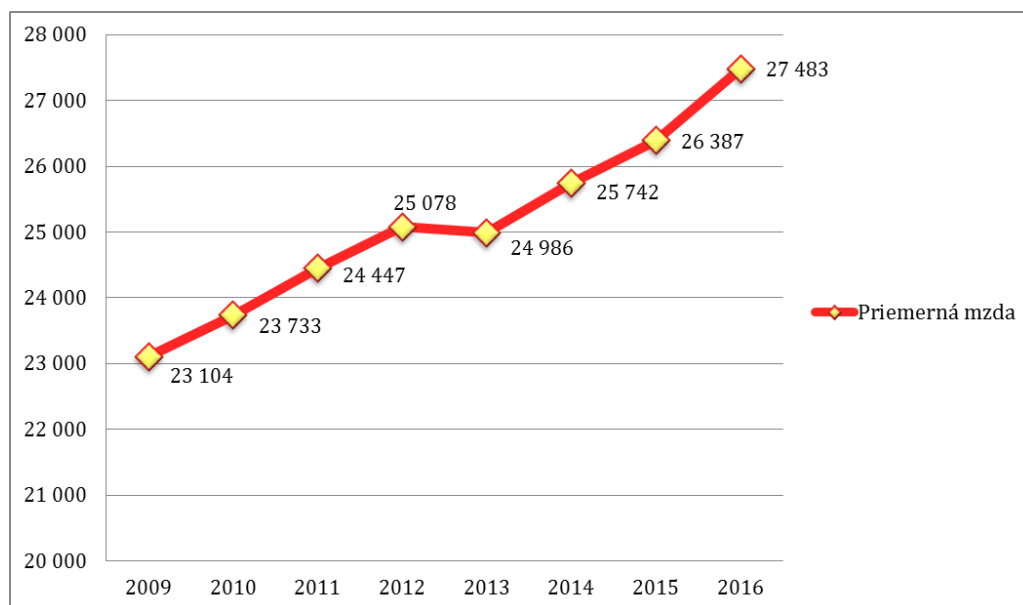
Zdroj: Český statistický úřad (2017a)

V roku 2011 bola koruna najsilnejšia voči obidvom menám, pričom od roku 2012 došlo k postupnému oslabovaniu meny. To bolo vyvolané ohlásením ČNB o uvoľnení menovej politiky a následnými intervenciami ČNB, ktoré trvali až do 6. apríla 2017. Táto intervencia mala za úlohu oživiť českú ekonomiku vďaka zvýšenému exportu a podporiť dopyt po domácom tovare, čo sa aj podarilo a kurzový záväzok sa ukázal ako účinný nástroj menovej politiky. Na túto tému sú však rozdielne názory. V súčasnosti už kurz voči korune môže posilniť, avšak CB upozornila, že bude pripravená nadmerné výkyvy zmierňovať. Predpokladá sa, že po odznení prvotného kurzového skoku by sa do konca roku 2017 mohol kurz stabilizovať na hladine okolo 26-26,50 CZK/EUR. Česká ekonomika sa podľa guvernéra ČNB nachádza vo veľmi stabilnom období. Pre individuálnu spoločnosť môže byť posilnenie koruny na jednej strane problém, dlhodobo je však posilnenie koruny reflexiou a dôsledkom rastúcej ekonomickej sily. Jediné, čo by sa malo pre firmy zmeniť je to, že musia do svojich kalkulácií zahrnúť náklady odstraňovania kurzového rizika. Tie však vzhľadom k malým rozdielom v medzibankových sadzbách medzi ČR a Eurozónou nebudú príliš veľké, ročne je to v súčasnosti zhruba pol percenta. (iDNES.cz, © 1999–2017)

6. Vývoj priemernej výšky miezd

Priemerná mzda nie je ukazovateľom, ktorý vypovedá o väčšine zamestnancov. Priemerná mzda má vypovedať o celkovej mzdovej úrovni, hlavne v časovom zrovnaní oproti predchádzajúcemu roku.

Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v podnikateľskej sfére je znázornený na obrázku č. 11. Tento vývoj predstavuje rastúci trend, mimo obdobia 2012-2013 charakteristický hospodárskym útlmom. Od roku 2014 je vidieť významný nárast miezd, ktorý sa v roku 2016 dostal až na 4 %. Ministerstvo financií ČR (2016) predpokladá, že v roku 2017 sa rast objemu miezd bude pohybovať okolo 5 %. Mzdy by tak rástli najrýchlejšie od roku 2008.

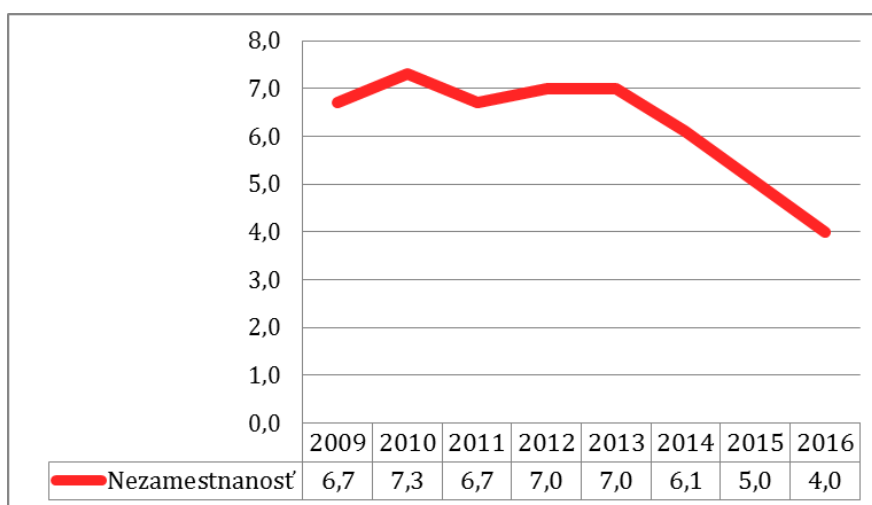


Obr. 11 Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v podnik. sfére v KČ
Zdroj: Český statistický úřad (2017c)

7. Miera nezamestnanosti

Obecná miera nezamestnanosti je vypočítaná ako podiel počtu nezamestnaných na celkovej pracovnej sile, vyjadrená v percentách.

Z grafu na obrázku č. 12 je viditeľný výrazný pokles miery nezamestnanosti za posledné 3 roky. Podľa Ministerstva financií ČR (2016) by sa situácia na trhu mala vďaka rastu ekonomiky aj naďalej zlepšovať. Počíta sa s nárastom zamestnanosti v priemere o 0,4 % v roku 2017, 2018 aj 2019 a miera nezamestnanosti by mala aj v ďalších rokoch pozvoľna klesať.



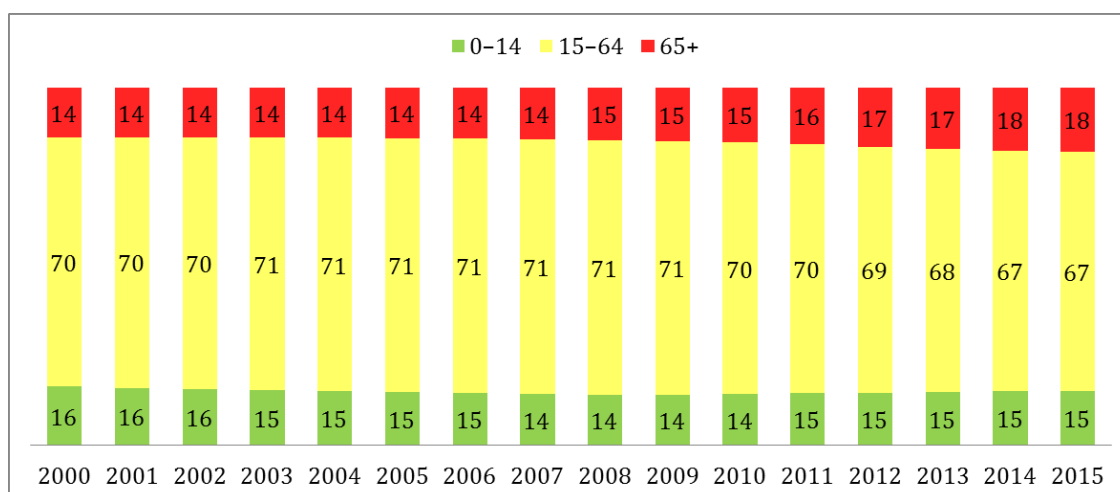
Obr. 12 Vývoj obecnej miery nezamestnanosti
Zdroj: Český statistický úřad (2017a)

Sociálne-kultúrne faktory

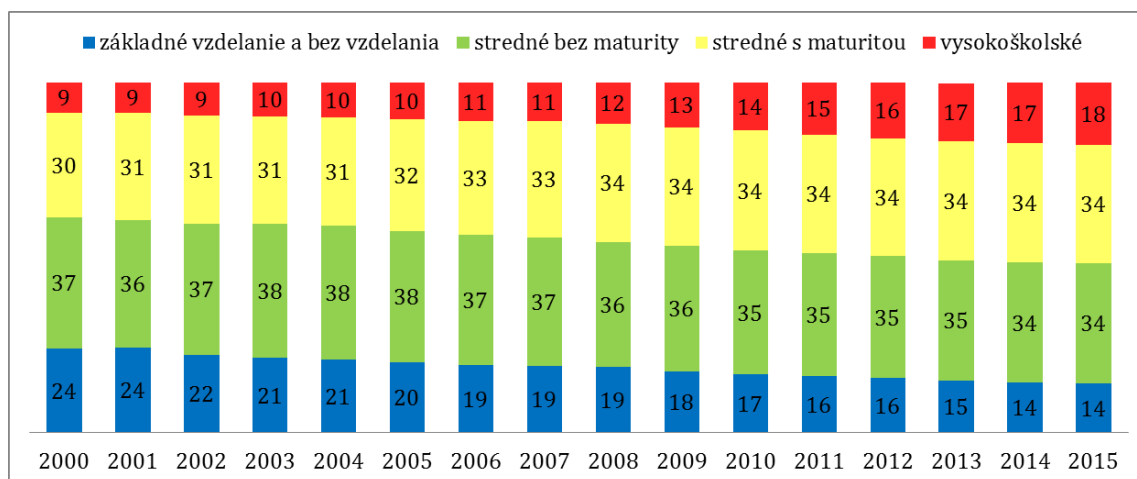
Dôležitým sociálne-kultúrnym faktorom je pre spoločnosť situácia na trhu práce. Čo sa týka počtu obyvateľov, ČR má aktuálne 10,58 miliónov obyvateľov (údaj k 31.12.2016), pričom za posledné roky dochádza každoročne k miernemu nárastu. Obyvateľstvo tvoria z 50,9 % ženy a zvyšných 49,1 % muži. To môže byť spôsobené aj faktom, že ženy sa dožívajú v priemere vyššieho veku ako muži. (Český statistický úřad, 2015)

Nepriaznivým faktorom však stále ostáva dlhodobé starnutie populácie v ČR, ako je možné vidieť aj na obrázku č. 13. Dochádza k permanentnému zvyšovaniu podielu obyvateľov vo veku 65 a viac rokov a znižovaniu obyvateľov v produktívnom veku. Percento detí vo veku 0-14 rokov zaznamenalo zmenu iba o 1 percentný bod. Táto skutočnosť nie je pre spoločnosť Skřivánek priaznivá, avšak momentálne sa nejedná o natolko závažný problém, aby sa spoločnosť musela obávať nedostatku pracovnej sily.

Priaznivým faktorom je naopak vývoj vzdelania obyvateľstva, pretože ako je znázornené na obrázku č. 14, od roku 2000 výrazne klesol podiel ľudí so základným alebo žiadnym vzdelaním a so stredným vzdelaním bez maturity. Podiel vysokoškolsky vzdelaných sa zvýšil o polovicu a došlo aj k nárastu ľudí, ktorých najvyšším vzdelaním je stredná škola s maturitou. Práve tieto dve skupiny obyvateľov sú pre spoločnosť zaujímavé, pretože na všetkých pozíciách je nutné mať splnenú minimálne maturitnú skúšku, poprípade vysokú školu.



Obr. 13 Vývoj podielu obyvateľov hlavných vekových skupín v %
Zdroj: Český statistický úřad (2015)



Obr. 14 Vývoj vzdelania obyvateľov starších ako 15 rokov v %
Zdroj: Český statistický úřad (2015)

Prieskum organizácie Stem (2014) zisťoval, aké sú jazykové kompetencie Čechov. Dospelo sa k výsledkom, že tri štvrtiny Čechov poznajú aspoň jeden cudzí jazyk. Najrozšírenejším je anglický, nasleduje nemecký a ruský. Avšak len 34 % populácie hovorí anglicky plynule a aktívne, 72 % uviedlo, že rozumie iba jednoduchým písaným textom. Na zdokonalení jazykových znalostí pracuje len 18 % ľudí. V budúcnosti by však mal byť vývoj lepší hlavne kvôli nutnosti zamestnancov aktívne komunikovať v cudzom jazyku, čo platí pre čím ďalej, tým viac profesií. V poslednej dobe rastie aj záujem o jazykovú výučbu z dotačných programov ESF. Z hľadiska pracovnej sily sa o úroveň jazykovej schopnosti zaujíma väčšina investorov. ČR je síce konkurencieschopná, je tu ale priestor pre zlepšenie. Pozitívne výsledky sú pri riadiacich a odborných pracovníkoch, z ktorých sa dohodorí aspoň jedným cudzím jazykom viac ako 90 % respondentov. (Stem, 2014)

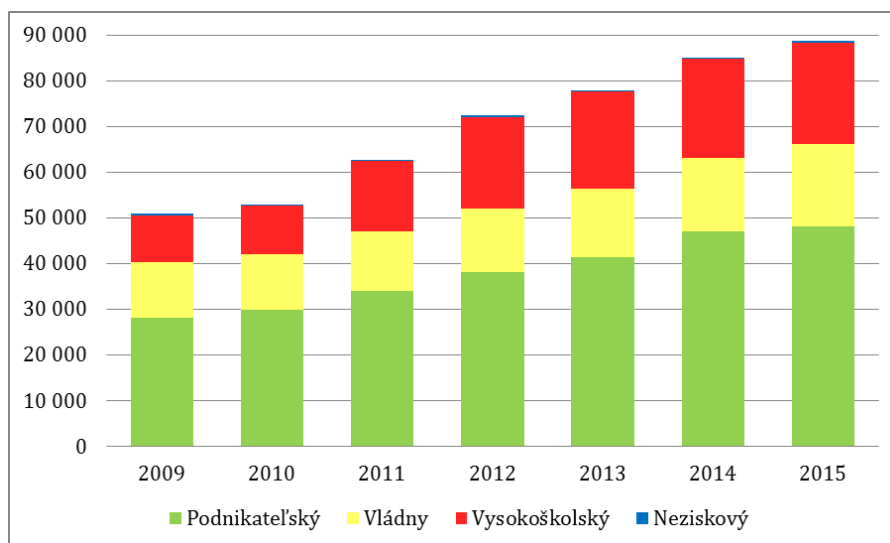
Technologické faktory

Odvetvie prekladov a jazykovej výučby ovplyvňujú vo vysokej miere moderné technológie. Dochádza k rozvoju ponuky rôznych online nástrojov a riešení v cloude, čo však ale prináša problematiku bezpečnosti dát. Poskytovatelia prekladateľských služieb musia byť flexibilní a rozvíjať svoje vedomosti v nových programoch. Zákazníci majú vyššie nároky kvôli väčšej možnosti výberu a využívania nástrojov, ktoré im najlepšie vyhovujú. Zvyšuje sa aj počet zákazníkov požadujúcich preklady textov, ktoré súvisia s novými aplikáciami a lokalizáciou webov a softvérov. V jazykovej výučbe rastie dopyt po výučbe organizovanej online, napríklad pomocou Skype, WEBEX, e-learning, či rôzne vzdelávacie aplikácie na výučbu jazyku pomocou telefónu alebo tabletu. Preto je nevyhnutné, aby sa spoločnosť neustále prispôbovala technologickému vývoju. (Výročná správa spoločnosti Skřivánek, 2015)

Vo svete pokračuje trend expanzie moderných digitálnych technológií. Počet predaných telefónov a tabletov neprestajne rastie, vďaka čomu sa človek môže venovať vzdelávaniu v oblasti jazykov kedykoľvek a kdekoľvek. Postupne sa začína dostávať do popredia takzvané blended learning, kedy je priama interakcia lektora so žiakom nahradená vzdelávacím procesom, v ktorom sa využíva práca lektora a samo štúdiá založeného na digitálnom médiu. Predpokladá sa, že táto tendencia bude pokračovať aj v budúcnosti. (Garner a Rouse, 2016)

Veľmi dôležitým technologickým faktorom je aj výskum a vývoj, ako kľúčový prvok vedúci k zvyšovaniu produktivity, ekonomického rastu, zamestnanosti, udržateľného rozvoja a sociálnej súdržnosti. Príležitosťou v rámci výskumu a vývoja môže byť ich financovanie prostredníctvom poskytovaných dotačných programov.

Ako je zrejmé z obrázku č. 15, každoročne dochádza k zvyšovaniu objemu investícií, pričom celkové výdaje na výskum a vývoj sa v roku 2015 dostali na hodnotu 89 miliárd korún. Najväčší podiel na investovaní do výskumu a vývoja má podnikateľský a vysokoškolský sektor. Najnižšiu hodnotu investuje neziskový sektor, ktorý na obrázku nie je oproti ostatným skoro ani viditeľný a jedná sa o čiastku 0,3 miliárd korún za rok 2015. Spoločnosť Skřivánek nevyvíja v súčasnosti žiadne aktivity v oblasti výskumu a vývoja, ale v budúcnosti túto činnosť plánuje.



Obr. 15 Celkové výdaje na výskum a vývoj podľa sektoru v mil. Kč
Zdroj: Český statistický úřad (2016)

Ekologické faktory

Každý podnikajúci subjekt a všetci jednotlivci by mali brať ohľad na životné prostredie. Aj napriek tomu, že sa spoločnosť zaoberá jazykovými službami a nepracuje napríklad s nejakými konkrétnymi materiálmi, mala by brať ohľad na životné prostredie a dodržiavať všetky platné zákony a ustanovenia týkajúce sa jeho ochrany, konkrétne *zákon č. 17/1992 Sb., zákon č. 185/2001 Sb. a vyhláška č. 352/2005 Sb.* Jednou z možností môže byť aj systém environmentálneho managementu ISO 14001:2004. Jedná sa o systematický prístup k ochrane životného prostredia vo všetkých aspektoch podnikania. Spoločnosti pomocou neho začleňujú starostlivosť o životné prostredie do svojich firemných stratégií a dennej prevádzky. Tieto zásady tiež prispievajú k väčšej konkurencieschopnosti spoločnosti. Výsledkom systému environmentálneho managementu môže byť trvalý ekonomický rast, eliminovanie negatívnych dopadov, zavedenie poriadku, prosperita spoločnosti, redukcia prevádzkových nákladov, či nižšie energie. Získanie certifikátu vedie tiež k možnosti uchádzať sa o štátne zákazky. Túto certifikáciu spoločnosť Skřivánek získala a presadzuje, že dodržiava všetky náležitosti spojené s ochranou ŽP, napríklad využívaním elektronických dokumentov vo veľkej miere. Za dôležité sa považuje vykonávanie všetkých aktivít v súlade s legislatívnymi predpismi a ostatnými požiadavkami na ochranu ŽP, predchádzanie znečisťovaniu a snaha negatívne dopady na ŽP čo najviac minimalizovať.

5.2.2 Porterov model 5 hybných síl konkurencie v odvetví

V rámci Porterovho modelu bude hodnotených 5 hybných síl slúžiacich k analýze odborového prostredia, vďaka čomu bude možné určiť atraktivitu odvetvia. Hlavným zdrojom je rozhovor s Ing. Michalom Küfhaberom, ktorý pôsobí v odvetví jazykových služieb už po dobu 12 rokov.

Intenzita súperenia medzi spoločnosťami pôsobiacimi na danom trhu

Pre zistenie konkurencie v odbore je vhodné využiť softvér Amadeus, v ktorom je možné vyfiltrovať si spoločnosti podľa klasifikácie CZ-NACE. Preklady a tlmočenie patria ako samostatná kategória s označením CZ-NACE 7430 pod CZ-NACE 74, vymedzenej ako ostatné profesijné, vedecké a technické činnosti. V tabuľke sú znázornené najväčšie agentúry zaoberajúce sa prekladmi a tlmočením v Českej republike, ich ročný obrat, počet pobočiek a počet zamestnancov. Údaje sú uvedené k 31. 12. 2015.

Tab. 3 Konkurenčné spoločnosti podľa klasifikácie CZ-NACE 7430

Názov spoločnosti	Ročný obrat v tis. Kč	Počet pobočiek	Počet zamestnancov
Skřivánek s.r.o.	291 000	19	220
Aspena, s.r.o.	97 618	6	75
PRESTO - PŘEKLADATELSKÉ CENTRUM s.r.o.	80 640	0	75
ZELENKA Czech Republic s.r.o.	73 592	0	38
ACP Traductera, a.s.	42 937	0	23
SPĚVÁČEK překladatelská agentura s.r.o.	29 703	0	7

Zdroj: Softvér Amadeus, údaje za rok 2015

Na lokálnom českom trhu sa radí Skřivánek medzi najväčšiu agentúru. Dosahuje najlepšie predajné výsledky a má najvyšší počet pobočiek aj zamestnancov s výrazným nárastom oproti ostatným spoločnostiam. Za troch najväčších konkurentov sú považovaní:

- Aspena, s.r.o. – agentúra pôsobí na trhu od roku 1995 a poskytuje služby v oblasti prekladov, tlmočenia, lokalizácie a jazykovej výučby. Spoločnosť je členom prekladateľských a lokalizačných asociácií GALA a EUATC. Preklady sú zabezpečované v 50 jazykových kombináciách napríklad v oblasti IT, medicíny, marketingu, práva a automobilového priemyslu. Dáta spracuje spoločnosť z akéhokoľvek formátu a využíva radu nástrojov modernej technológie CAT. Samozrejmosťou je aj možnosť korektúry, grafického spracovania, post-editing. Činnosti sú zamerané na kvalitu, o čom svedčia aj certifikácie normy ISO 9001 a normy ČSN EN ISO 17100 v lokalizačnom oddelení. Najväčšími zákazníkmi sú spoločnosti Air Bank a.s., ALPINE PRO, a.s., Siemens, s.r.o. a Electro World s.r.o. Spoločnosť má mimo ČR pobočku na Slovensku, v Amerike a v Kanade. (Aspena, 2017)
- PRESTO – PŘEKLADATELSKÉ CENTRUM s.r.o. – prekladateľská agentúra sídli v centre Prahy a na trhu pôsobí od roku 1990. Ponúka komplexné prekladateľské a tlmočnicke služby v 40 jazykoch v rôznych odvetviach, zaisťuje expresné preklady do 24 hodín, po dohode je možné zaistiť urgentné preklady aj

cez víkendy, poskytuje korektúry, lokalizácie, DTP práce a jazykovú výučbu. Najvýraznejšími zákazníkmi PRESTO sú spoločnosti Česká spořitelna, a.s., Continental s.r.o., Ministerstvo průmyslu a obchodu, Braun s.r.o. a významné miesto zaujímajú aj inštitúcie EÚ, konkrétne Európsky parlament, Európska komisia, Európsky súdny dvor a Európsky hospodársky a sociálny výbor. Spoločnosť nemá zriadenú žiadnu pobočku a spolupracuje s viac ako 4 000 externými prekladateľmi, korektormi a tlmočníkmi. Služby má certifikované podľa normy ISO 9001, EN 15038 a ISO 27001. (Presto, © 2016-2017)

- ZELENSKA Czech Republic s.r.o. – agentúra poskytuje jazykové služby od roku 1990 v Zlíne a preklady zaisťuje v 220 odboroch cez svojich 6 000 externých prekladateľov. Kontaktné miesta sú vytvorené v Prahe a v Brne, no tiež aj po celom svete, konkrétne Paríž, Mníchov, Tokyo, Orlando. Medzi dôležitých zákazníkov sa radí Adidas ČR s.r.o., Asus Czech Service s.r.o., Tescoma s.r.o., Škoda Electric a.s. Na svojich webových stránkach má spoločnosť aj sekciu blog, kde sú pravidelne zverejňované zaujímavé články zo sveta prekladov a jazykov. Zelenka je držiteľom certifikátu ISO 9001 a ISO 17100. Dôraz je kladený na rodinnú atmosféru a dobré vzťahy so zákazníkmi, ktoré sú udržiavané vďaka pravidelným neformálnym akciám. (Zelenka, 2017)

Ďalšími konkurentmi sú spoločnosti ACP Traductera, a.s. a SPĚVÁČEK prekladateľská agentúra s.r.o. Podrobnejšie zrovnanie bude rozobraté v analýze vnútorného prostredia v rámci finančnej analýzy v podkapitole 5.3.2.

Na českom trhu panuje medzi spoločnosťami v oblasti prekladateľstva vysoká konkurencia. Jedná sa o veľké, rastúce odvetvie, kde je miera koncentrácie vysoká. Skřivánek spolu s ďalšími tromi konkurentmi má väčšinový podiel na trhu a výraznú silu. Súperenie medzi spoločnosťami je spôsobené jednak snahou o využitie príležitosti, či reakciou na odstránenie hrozby.

K intenzívnemu súpereniu prispievajú aj časté verejné zákazky, kde dochádza k súťaži spoločností. Výsledky výberových riadení sú následne zverejňované a zúčastnené strany majú možnosť vidieť porovnávacie tabuľky, vrátane poskytnutých cien. Verejní zadávatelia z dôvodu obavy pred napadaním zákaziek dávajú ako jediné kritérium cenu, na rozdiel od zadávania Európskou komisiou, kde 40 % tvorí kvalita a 60 % cena. Ak 100 % hodnotenia tvorí cena, dochádza k obrovskej rivalite medzi spoločnosťami, ktoré súperia práve cenou, a to ju tlačí výrazne nadol.

Výška fixných nákladov spoločnosti závisí hlavne od využívaných priestorov, pretože napríklad Skřivánek má so svojimi 19 pobočkami vysoké fixné výdaje, súvisiace s prenájmom priestorov a s prevádzkovými nákladmi. Konkurenčné spoločnosti bez pobočiek, alebo iba s obmedzeným počtom, budú mať fixné náklady nižšie. Agentúry vykazujú tiež minimálne skladovacie náklady, keďže sa jedná o poskytovanie služieb a zásoby udržiavajú spoločnosti maximálne vo forme učebníc určených pre jazykovú výučbu, ak túto službu agentúra poskytuje.

Pri veľkom počte agentúr, kde rôznorodosť pri poskytovaní prekladu je minimálna, sa dá pozícia spoločnosti voči konkurentom zlepšovať prostredníctvom efektívne nastaveného výrobného procesu. Je potrebné využívať moderné technológie a zabezpečiť si tým cenovú konkurencieschopnosť. Zamerať by sa malo na

uspokojenie všetkých potrieb zákazníkov, aby sa opakovane vracali. Spoločnosť musí byť schopná ponúknuť niečo navyše, ponúkať nové služby, ktoré sú trendom. Takými môžu byť napríklad preklady pre SEO, či kreatívne písanie pre weby zameriavané na tzv. user experience, teda aby sa užívateľ na internete bavil a bolo to pre neho jednoduché na použitie. Aj keď má Skřivánek na trhu vedúce postavenie, neustále musí bojovať s konkurenciou.

Vyjednávacia sila odberateľov

Skřivánek má mnoho českých aj zahraničných zákazníkov, ktorými sú veľké aj menšie spoločnosti, právnické a fyzické osoby. Medzi najväčších zákazníkov patria významné spoločnosti ako ŠKODA ELECTRIC a.s., ABB s.r.o., Plzeňský Prazdroj, a.s., Doosan Škoda Power s.r.o., Johnson & Johnson, s.r.o., Siemens, s.r.o. a mnoho iných. Títo odberatelia zadávajú agentúre napríklad zákazku na preklad, ktorú spoločnosť prostredníctvom svojich dodávateľov, teda prekladateľov, zabezpečí.

Vyjednávacia sila odberateľov je veľmi vysoká, pretože pri väčších zákazkách prebieha výber dodávateľa prostredníctvom otvorenej súťaže, kde spoločnosti vytvárajú ponuky. Sú to rôzne výberové riadenia, kde býva často súčasťou aj eAukcia, ktorá tlačí ceny nadol, často až na úroveň dumpingových. Odberatelia sú v silnej pozícii a môžu si diktovať veľké množstvo podmienok. Spoločnosť pociťuje, že hlavnou metódou súťaženia odberateľov je predovšetkým tlak na znižovanie ceny. Problémom býva to, že služba nie je typizovaná. Niektorí ponúkajú iba preklady, niektorí aj s korektúrami. Veľký rozdiel je aj v tom, či spoločnosť vyčísluje ponuky pri využití rodných hovoriacich prekladateľov, čo sa zároveň odráža aj na kvalite. Dochádza ku konkurenčnému boju, čo stavia odberateľov do silnejšej pozície. Spoločnosť by sa preto mala neustále snažiť o vysokú kvalitu a splňovanie všetkých podmienok, aby si u zákazníkov vyvolala a udržovala dobré meno, získavala dobré referencie, čo ich ovplyvní pri ďalšom výbere.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Ako dodávatelia Skřivánka budú chápaní tí, ktorí dodávajú preklady, keďže to tvorí najvýraznejší objem predaja. Agentúra využíva len štyroch interných prekladateľov, pričom zvyšní sú vyberaní z externého prostredia. Väčšinou sa jedná o prekladateľov na tzv. voľnej nohe. Na českom trhu má spoločnosť najviac dopytov v jazykovej kombinácii čeština-angličtina a čeština-nemčina. V poslednej dobe rastie aj dopyt po prekladoch čínštiny a arabčiny.

Veľkosť vyjednávacej sily závisí predovšetkým na požadovanej jazykovej kombinácii. Pokiaľ sa jedná o špecifické jazykové kombinácie, je výber dodávateľov obmedzený a ich vyjednávacia sila je vyššia. To isté platí aj pri požadovanej špecializácii. V prípade, že sa jedná o preklad technického, chemického, právnického, leteckého smeru, je výber dodávateľov obmedzený a môžu si preto naúčtovať vyššie ceny. Pri odboroch ako marketing, či ekonomika, je dodávateľov viac a spoločnosť je schopná zjednať nižšie ceny.

Zlepšenie pozície voči dodávateľom sa dá docieľiť predovšetkým včasnou úhradou faktúr, možnosťou zabezpečenia určitého objemu zákaziek, aby mal dodávateľ väčšiu istotu. Je potrebné presvedčiť o atraktivite zákazky, ponúknuť určitý motív, pridanú hodnotu, napríklad zaistiť preklady pre Úrad vlády, čo im prináša prestíž a bohaté skúsenosti.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Jazykový trh sa neustále vyvíja a stáva sa atraktívnym pre investičné skupiny kupujúce podiely vo významných firmách. Značná je aj konsolidácia tohto trhu, ktorá podľa vedenia spoločnosti bola výrazná aj v predchádzajúcom roku, kedy silní hráči kúpili menšie jazykové agentúry z dôvodu získania vplyvu na nových trhoch alebo v nových sektoroch.

Hrozba vstupu nových konkurentov je vysoká a to hlavne kvôli faktu, že v Českej republike nie je poskytovanie prekladateľských služieb viazaná činnosť. To znamená, že nie sú vôbec žiadne legislatívne bariéry vstupu na trh, a preto ju môže poskytovať teoreticky takmer ktokoľvek a kedykoľvek. Avšak bariérou môže byť určitá kapitálová náročnosť na získanie dôvery zákazníkov, na krytie počiatočných strát a nákup technického vybavenia. Potenciálni konkurenti sa tiež môžu obávať odvetných opatrení stávajúcich spoločností, ktoré sú možné vďaka významnému postaveniu v odvetví.

Spoločnosť sa musí brániť aj pred takýmito konkurentmi a propagovať u zákazníkov aby využívali agentúry, ktoré sú vo zväze ACTA (Asociácia českých prekladateľských agentúr), čo je určitou zárukou kvality. Hrozba vstupu konkurentov je značná hlavne pri freelanceroch, teda prekladateľoch na tzv. voľnej nohe, ktorí majú nízke administratívne náklady na chod spoločnosti, prevádzku technológií, a sú preto schopní poskytovať nižšie ceny. Agentúra si musí získavať zákazníkov a to docieľi napríklad certifikáciami, dodržiavaním noriem, vďaka čomu si môže byť zákazník viac istý kvalitou poskytovaných služieb. Keďže je spoločnosť na českom trhu najväčšia a pôsobí na ňom vyše 20 rokov, nie je pre ňu hrozba vstupu nových konkurentov až takým výrazným rizikom.

Hrozba substitútov

Substitútom prekladateľskej spoločnosti môže byť strojový preklad, ktorý je možné vidieť napríklad pri využití stále sa zlepšujúceho prekladača od Google. Za hrozbu je považovaný rozširujúci sa crowdsourcing, ktorý sa výrazne rozvíja hlavne v posledných rokoch. Funguje na princípe verejnej výzvy, kedy sa verejnosť podieľa na zadanej úlohe. Toto pri prekladoch využíva napríklad spoločnosť Adobe a Google. Ľudia, ktorí majú radi ich produkt sú ochotní im zdarma prekladať zadané výzvy. Princíp fungovania je v masovej spolupráci.

Substitútom prekladateľských agentúr sú aj samotní prekladatelia, ktorých zákazníci môžu kontaktovať samostatne, predovšetkým prostredníctvom internetu. Pre zákazníka nevznikajú žiadne prechodové náklady. Výhodou agentúr je však

v tom, že sú schopní zákazníkom zaistiť plný servis, viac jazykových kombinácií a dostupnosť väčšinou v kratšom čase.

5.2.3 Stanovenie príležitostí a hrozieb

Z vyššie uvedených analýz vonkajšieho prostredia vyplývajú príležitosti a hrozby uvedené v tabuľkách nižšie. Faktory boli subjektívne zoradené od najdôležitejších, po menej významné. Určené príležitosti a hrozby budú slúžiť ako podklad pre SPACE maticu, SWOT maticu a návrh stratégií.

Tab. 4 Príležitosti pre spoločnosť

Rast jazykového trhu
Potreba obchodného jazyka v spoločnostiach, rast dopytu
Expanzia moderných digitálnych technológií
Zlá jazyková vybavenosť českého národa
Rastúci dopyt po online výučbe
Dotačné programy
Predpokladaný mierny nárast HDP
Pokles miery nezamestnanosti
Rast objemu miezd

Zdroj: Analýza vonkajšieho prostredia a konzultácie s vedením spoločnosti

Tab. 5 Hrozby pre spoločnosť

Vysoká konkurencia a veľká rivalita
Vysoká vyjednávacía sila odberateľov
Rozvoj a dostupnosť prekladových nástrojov
Zvyšujúce sa nároky zákazníkov na kvalitu a čas
E-aukcie a ich tlak na nižšiu cenu
Hrozba vstupu nových konkurentov
Rozširujúci sa crowdsourcing, hrozba substitútov
Vyššia miera inflácie
Náklady na odstraňovanie kurzového rizika

Zdroj: Analýza vonkajšieho prostredia a konzultácie s vedením spoločnosti

5.3 Analýza vnútorného prostredia

K definovaniu silných a slabých stránok spoločnosti bude prevedená analýza vnútorného prostredia pomocou rozšíreného marketingového mixu a finančnej analýzy za obdobie 2011-2015.

5.3.1 Rozšírený marketingový mix

Product – produkt

Skřivánek poskytuje komplexné jazykové služby charakterizované v podkapitole 5.1.4. Spoločnosť je zakladajúcim členom ACTA - Asociácie českých prekladateľských agentúr, členom AJŠ – Asociácie jazykových škôl a zaisťuje preklady vo viac ako 80 jazykových kombináciách a takmer v 100 odborových špecializáciách. Za dobu svojho pôsobenia zrealizovala veľké množstvo rozsiahlych a náročných projektov. Spoločnosť vytvorila v spolupráci s agentúrou Loosers v roku 2013 vlastnú unikátnu výukovú metódu Effecto, ktorá má svoj vlastný logotyp, registráciu, patentované metodické postupy a príručky pre zamestnancov a lektorov. Táto metóda spočíva v aktívnom zapojení do výučby prostredníctvom reakcií a konverzácií a možnosťou ovplyvnenia náplne kurzu výberom konverzačných tém. Výučba metódou Effectou je praktická, zábavná, garantuje pokrok a každý záujemca si ju môže prispôbiť podľa svojich požiadaviek.

Pri poskytovaní služby je potrebné zohľadniť hlavne to, pre koho je určená, od čoho sa odvíja úroveň kvality. Môže sa jednať napríklad o oficiálnu prezentáciu, kedy sa vyžaduje vysoká kvalita alebo preklad interných dokumentov spoločnosti, kedy sa vyžaduje viac rýchlosť ako kvalita. Pri prekladoch sa rozlišuje aj to, či sa jedná o preklad s korektúrou alebo bez. Štylistiku a terminológiu je nutné zvoliť podľa toho, komu je určená, či sa jedná o odbornú konferenciu alebo o preklad pre bežných užívateľov.

Záruku a podmienky reklamácie má spoločnosť stanovené vo všeobecných obchodných podmienkach dostupných na svojich internetových stránkach.

Spoločnosť poskytuje služby aj v tzv. balíčkoch, kde sú preklady rozdelené na bežné, expresné, odborné a preklady do tlače. V rámci každej kategórie sú zahrnuté doplnkové služby, ktoré odpovedajú charakteru požadovaného prekladu. V jazykovej škole sa kurzy delia na skupinovú a individuálnu výučbu, kurzy v mini skupinkách, flexi kurzy, online výučbu a sprostredkovanie pobytových kurzov. Tlmočenie zabezpečuje spoločnosť na konferenciách, obchodných schôdkach a služobných cestách. Mimo iného zabezpečí aj súdne tlmočenie alebo tlmočenie na diaľku.

Za jedinečnú ponuku predaja (USP – unique selling proposition), ktorá robí spoločnosť konkurencieschopnou, považuje vedenie existenciu množstva lokálnych pobočiek po svete. Práve táto skutočnosť dáva spoločnosti prístup k lokálnym dodávateľom, prispieva ku kvalitnejšej a lacnejšej službe a súvisí s tým aj široká ponuka jazykov a odborov.

Agentúra má od októbra 2014 vyvinutú mobilnú aplikáciu s názvom Angličtina Skřivánek v dvoch verziách – jedna je zdarma s názvom Skřivánek start a obsahuje 3 lekcie, druhá je spoplatnená sumou 24 Kč a obsahuje 50 lekcí. Táto aplikácia obsahuje spektrum anglických slovíčok vrátane prepisu výslovnosti. Neobsahuje však žiadne zvukové nahrávky ani vysvetlenie gramatiky. Aplikácia je v Android hodnotená 3,2 z 5 bodov, v Apple nemá žiadne hodnotenie a pre tablety

a mobility používajúce Windows nie je dostupná. Počet stiahnutí je pri skúšobnej verzii okolo 1 000 a pri platenej iba okolo 100.

Price – cenová stratégia

Spoločnosť hovorí o svojich agentúrnych cenách ako o flexibilných a konkurencie schopných. Cena je určovaná na zdrojové slová, pričom väčšina agentúr účtuje služby na normostrany. To spôsobuje problém nezrovnalosti ponúk od agentúr. Spoločnosť má systém minimálnej fakturácie, pričom minimom môže byť jedna strana, jedna hodina alebo 250 slov. Predajnú cenu tvoria náklady a marža, konkrétne hodnoty si však spoločnosť neželá zverejňovať. Cena sa odvíja od charakteru služby a tiež od konkrétnej jazykovej kombinácie. Služby sa oceňujú po jednotlivých častiach, aby mal zákazník možnosť vidieť, ktorá činnosť ho vyjde na akú čiastku. To mu dáva možnosť vynechať niektorú zložku a vyjednať lepšiu konečnú cenu. Dopyt je možné spraviť cez internetové stránky, mailovú, telefonickú alebo osobnú komunikáciu.

Spoločnosť poskytuje objemové zľavy a zľavy na základe CAT nástrojov, teda neúčtuje časti textov, ktoré už boli zákazníkovi preložené. Naopak príplatky sa platia pri expresných prekladoch a iných špecifických požiadavkách. Dodacie a platobné termíny sú vždy zjednané v obchodných podmienkach. Na svojich internetových stránkach poskytujú informácie k bonusovému programu MAX. Jedná sa o odmenu za nazbierané body pri využívaní jazykových služieb, ktorá sa dá čerpať vo forme poukazov na nákup v internetovom obchode mall.cz.

Place – ako je služba distribuovaná

Skřivánek sa snaží o zabezpečenie maximálnej dostupnosti, byť čo najbližšie k zákazníkovi. Po celej Českej republike má 19 pobočiek, čím sa výrazne líši od konkurencie. Svoje pobočky umiestňuje na strategických pozíciách priamo v centrách miest a vybavuje kancelárie, učebne a spoločné priestory moderne a novými technológiami. Samozrejmou je všade aj možnosť parkovania. Pobočky sú otvorené 10 hodín denne od pondelka do piatku. Roztrieštenosť na širokú sieť pobočiek s menšími tímami však spôsobuje aj nevýhodu, ktorou sú vysoké fixné náklady.

Promotion – propagace

Hlavnou cieľovou skupinou na B2C trhu je žena vo veku 25-40 rokov, pričom v B2B trhu sa jedná taktiež o ženu v rovnakej vekovej kategórii. Jedná sa o ženu so stredným alebo vyšším príjmom, ktorá má rozhodovacie právomoci a pôsobí na úrovni stredného alebo vyššieho managementu. Výskum spoločnosti zistil, že v spoločnostiach sú väčšinou ženy tie, ktoré dostanú za úlohu zaistenie jazykových služieb. Propagácia je zameraná na tento hlavný segment a využíva k tomu rôzne ženské médiá, napríklad reklamu v katalógu kozmetickej spoločnosti Avon.

Predaj je uskutočňovaný primárne aktívnym priamym predajom a oslovovaním zákazníkov pomocou telemarketingu. Obchodní zástupcovia spoločnosti dennodenne navštevujú potenciálnych a stávajúcich zákazníkov

v pridelených regiónoch. Reklama nie je prvotným nástrojom a slúži predovšetkým k budovaniu značky. Využívané sú aj rôzne sociálne médiá ako Facebook, Youtube a pravidelná aktivita na profesijnej sieti LinkedIn. V oblasti PR komunikuje spoločnosť prostredníctvom článkov, predovšetkým v online médiách zameraných na zvolený segment. Využívané sú médiá zena-in.cz, novinky.cz, denik.cz, Regiony24 a rádiové stanice Regina a Radiožurnál. Zlepšiť by však chceli PR kampaň realizovaných projektov, ktorú považujú za málo aktívnu a atraktívnu.

Spoločnosť má od apríla 2017 novo vytvorený web, ktorý je prehľadný, stručný a ľahký na zorientovanie. Užívateľ sa tu dozvie všetky potrebné informácie o ponúkaných službách a tiež voľné pracovné pozície. Na svojich stránkach majú jednu sekciu venovanú aj dotačnému programu POVEZ II, ktorý podporuje odborné vzdelávanie zamestnancov. Skřivánek popisuje postup pri žiadosti o dotáciu a pomáha záujemcom k príprave potrebných dokumentov. To im dáva veľkú šancu stať sa dodávateľom vzdelávacej aktivity pre spoločnosti, ktorým pomôžu s realizáciou.

Ďalšou aktivitou je podpora občianskeho združenia ProCit zaoberajúceho sa pomocou rodičom detí s poruchou autizmu. Každý rok dňa 2. apríla na svetový deň porozumenia autizmu sa organizuje projekt „Skřivánek v modrom“ kedy celá spoločnosť žije modrou farbou, ktorá symbolizuje autizmus ako farba nádeje. So združením ProCit sa podieľa aj na usporiadaní iných udalostí, ako predvianočný benefičný koncert, či rôzne výstavy.

Najväčším zákazníkom spoločnosť každoročne posiela v decembri vianočné balíčky do celého sveta, čím si udržuje dobré meno a stretáva sa s pozitívnymi ohlasmi od spokojných odberateľov.

People – aspekty riadenia ľudských zdrojov

Spoločnosť aktuálne zamestnáva 260 stálych zamestnancov na rôznych pozíciách a od svojho vzniku každoročne rozširuje svoju personálnu základňu. Zamestnáva absolventov, aj skúsených pracovníkov. Poskytuje motivujúce finančné ohodnotenie a stravné lístky. Zamestnanci majú možnosť využiť firemné benefity v podobe skupinových alebo individuálnych jazykových kurzov za zvýhodnené ceny. Spoločnosť vzdeláva svojich zamestnancov, podľa nich však nie v dostatočnej miere.

Raz do roka je organizovaný spoločný firemný víkend, ktorého sa majú možnosť zúčastniť všetci zamestnanci Skřivánka v Českej republike a navzájom sa medzi sebou lepšie spoznať. Spoločnosť tiež poskytuje príspevok na vianočný večerok, ktorý si má každá pobočka nárok sama zorganizovať.

Za slabú stránku považuje spoločnosť malý počet obchodných zástupcov spojený s nedostatočnou obchodnou činnosťou a nedostatočne pravidelné školenia zamestnancov. Problémom je tiež vysoká fluktuácia zamestnancov stredného a nižšieho managementu. Spoločnosť to prisudzuje faktu nábora absolventov a prevažnej nemožnosti kariérneho postupu, hlavne kvôli veľkej sieti pobočiek, avšak malým tímom. Častým dôvodom fluktuácie je tiež veľké zastúpenie žien spojené s odchodmi na materskú dovolenku, či mnoho krát stresujúca a časovo náročná práca.

Spoločnosť má vytvorený interný portál, kde zdieľa informácie naprieč zamestnancami a poskytuje súhrn rôznych dosahovaných výsledkov.

Výhodou spoločnosti je fakt, že má svoje vlastné technické zázemie a vybavenie a je rozdelená na špecializované oddelenia ako metodika, produkcia, DTP, CAT oddelenie a iné.

Process – nastavenie firemných procesov

Zákazky bývajú rozdelené na projekty, ktoré chodia pravidelne od stálych klientov a na ad hoc zákazky, ktoré nie sú plánovateľné a je ich väčšina. Spoločnosť pravidelne posudzuje požadované jazykové kombinácie, odbory od zákazníkov a vývoj cien v tejto oblasti. Jedná sa o priebežný proces, monitorovanie a vyhodnotenie aktuálnych potrieb odberateľov, na základe ktorých sa rieši nábor dodávateľov. Spoločnosť vytvára databázu potenciálnych dodávateľov, ktorých oslovuje. Výrobný proces je založený predovšetkým na informačných technológiách, nástrojoch a na optimalizovaní. Spoločnosť sa snaží o využívanie moderných technológií za účelom zrýchľovania a zefektívňovania celého procesu.

Agentúra vytvára ročné finančné, personálne a rozpočtové plány, ktoré sa priebežne vyhodnocujú, sleduje sa ich plnenie a prijímajú sa opatrenia v prípade potreby.

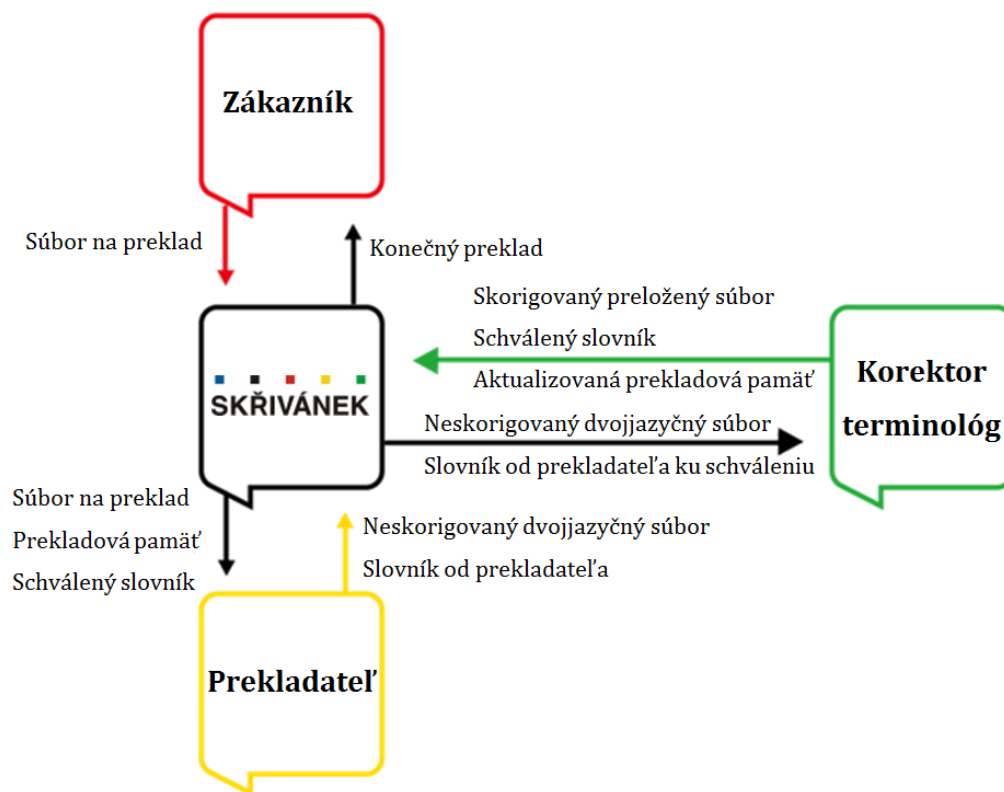
Spoločnosť sa zameriava predovšetkým na vysokú kvalitu poskytovaných služieb, o čom svedčia aj certifikáty uvedené v podkapitole 5.1.5.

Na obrázku č. 16 je znázornený proces spracovávania prekladov v spoločnosti Skřivánek za účelom lepšej predstavy o jeho priebehu.

Physical evidence – materiálne prostredie

Spoločnosť má jednotnú firemnú identitu všetkých propagačných predmetov a typickými farbami sú modrá, čierna, červená, žltá a zelená. Táto kombinácia je použitá na všetkých reprezentačných materiáloch.

Spoločnosť spustila od apríla 2017 do obehu nový web, ktorý sa snažila spraviť prehľadnejším, modernejším a ľahším na používanie. Jeho cieľom je zaujať a poskytnúť čo najpotrebnejšie informácie. Pôvodný web bol už zastaraný a obsahoval príliš veľa údajov. Na stránkach sa snažia vytýčiť to najpodstatnejšie a dokladujú to referenciami pri jednotlivých sekciách. Pobočky spoločnosti sú vybavené moderne na strategických miestach a doplnkami vytvárajú príjemný pocit z prostredia.



Obr. 16 Proces spracovania prekladov v agentúre Skřivánek

Zdroj: Prezentácia spoločnosti Skřivánek dostupná na firemnom portáli, vlastné spracovanie

5.3.2 Finančná analýza

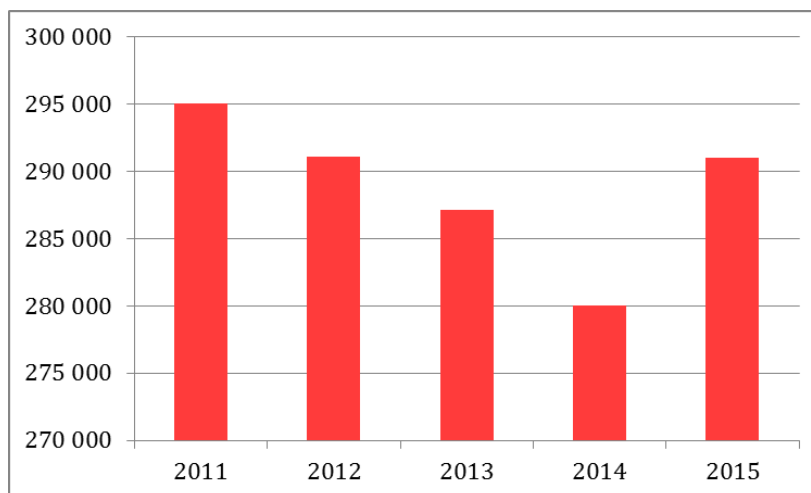
Finančná analýza bude použitá ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie spoločnosti a jej vývoja s využitím pomerových ukazovateľov likvidity, zadlženosti, rentability a aktivity. Znázornený bude tiež vývoj obratu spoločnosti za obdobie 2011-2015. Údaje za rok 2016 spoločnosť ešte k dispozícii neposkytla vzhľadom k prebiehajúcejmu auditu.

Údaje sú získané zo softvéru Amadeus, ktoré sa zhodovali s informáciami uvedenými na serveri justice.cz. Ukazovatele sú vypočítané a spracované na základe teoretického základu uvedeného v kapitole 3.2.4. a na základe poznatkov získaných v priebehu štúdia.

Posledné známe dostupné výkazy zisku a straty a rozvaha sú za fiškálne obdobie od 1. 1. 2014-30. 11. 2015, teda 23 mesiacov, z dôvodu zmeny účtovného obdobia spoločnosti v roku 2015 na hospodársky rok trvajúci do 30. novembra príslušného roku. Kvôli lepšej možnosti zrovnania s konkurentmi a možnosti sledovania vývoja sú údaje prerátané kvalifikovaným odhadom, spolu s kompetentnou osobou v spoločnosti, na dve obdobia, teda zvlášť pre rok 2014 a zvlášť pre 2015.

Na obrázku č. 17 je znázornený vývoj obratu spoločnosti za posledných 5 rokov. Ako je možné vidieť, v roku 2012 a 2013 došlo k poklesu tržieb, čo sa zhoduje

aj s vývojom HDP, kedy si v týchto rokoch prešla ekonomika obdobím hospodárskeho útlmu. Táto klesajúca tendencia pokračovala v spoločnosti aj v roku 2014 a k nárastu tržieb v oblasti prekladov a tlmočenia došlo až v roku 2015, kde medziročný nárast predstavoval 3,9 %.



Obr. 17 Vývoj obratu spoločnosti Skřivánek v tis. Kč
Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Ukazovatele likvidity

Prvými ukazovateľmi, ktorým bude venovaná pozornosť sú ukazovatele likvidity charakterizujúce finančnú situáciu a schopnosť úhrady záväzkov. Cieľom je snaha o dosiahnutie vysoko likvidných prostriedkov. Výpočty sú uvedené v tabuľke č. 6.

Bežná likvidita by sa mala pohybovať v rozmedzí 1,5-2,5. Tieto hodnoty nie sú dosahované ani v jednom roku, ale pohybujú sa blízko okolo tejto hranice. Obežné aktíva pokrývajú krátkodobé cudzie zdroje 1,2 krát, spoločnosť je schopná splatiť svoje dlhy, avšak keby bola hodnota ukazovateľa vyššia, bola by menšie riziko platobnej neschopnosti. Nižšia hodnota je však ovplyvnená aj odvetvím, pretože pri minimálnych alebo žiadnych zásobách je optimálny pomer nižší.

Pri pohotovej likvidite sú odporúčané hodnoty 1-1,5. Hodnoty bežnej a pohotovej likvidity sú navzájom blízke, čo je spôsobené práve predmetom podnikania, teda poskytovaním služieb. Hodnotu je možné považovať v sledovaných obdobiach za optimálnu.

Okamžitá likvidita je vyjadrená pomerom finančného majetku a krátkodobých záväzkov, do ktorých bol zarátaný krátkodobý finančný majetok, teda peniaze a účty v bankách a aj bežné bankové úvery. Odporúčaná hodnota je 0,2-0,5.

Tab. 6 Ukazovatele likvidity

	2011	2012	2013	2014	2015
Bežná likvidita	1,4	1,3	1,2	1,2	1,2
Pohotová likvidita	1,2	1,1	1,0	1,0	1,0
Okamžitá likvidita	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti nám vyjadrujú, ako spoločnosť používa cudzie zdroje k financovaniu. Základným ukazovateľom je celková zadlženosť, ktorá by v ideálnom prípade mala mať hodnoty 30-60 %. Zo zobrazeného vývoja v tabuľke č. 7 sa dá skonštatovať, že spoločnosť používa financovanie z cudzích zdrojov vo veľmi dobrom pomere a môžeme ju považovať za dlhodobo stabilnú. Koeficient samofinancovania je len doplnkový a vyjadruje v akom pomere využíva podnik vlastné zdroje.

Kľúčovým ukazovateľom je úrokové krytie vyjadrujúce schopnosť spoločnosti splácať úroky. Za posledné sledované obdobie mala spoločnosť 3,1 krát vyšší zisk ako úroky. Obvykle sa odporúča hodnota vyššia ako 5. Dlhodobo je možné hodnotiť že spoločnosť dosahuje nižších hodnôt ako je optimálne.

Tab. 7 Ukazovatele zadlženosti

	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadlženosť	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4
Koeficient samofinancovania	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6
Úrokové krytie	4,8	2,2	4,8	2,7	3,1

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Ukazovatele rentability

Vďaka ukazovateľom rentability v tabuľke č. 8 je možné vidieť, ako celkovo efektívne spoločnosť pracuje. V čase by mali hodnoty vykazovať rastúci trend.

ROS má najnižšiu hodnotu v roku 2012, kedy došlo k poklesu tržieb. V roku 2015 1 Kč tržieb priniesla spoločnosti 1,9 haliera zisku. Obvyklá hodnota by sa mala pohybovať okolo 10 %. Najbližšie sa tomu spoločnosť priblížila iba v roku 2011, kedy sa rentabilita tržieb dostala na úroveň 5 %, inak spoločnosť dosahuje celkom nízkych kladných hodnôt. To môže vypovedať o nízkej úrovni marži a so spomínaným konkurenčným bojom, ktorý veľa krát tlačí ceny nadol.

Ukazovateľ ROE, ako aj ostatné ukazovatele, by mal mať rastúci trend, ktorý je vidieť iba v rokoch 2013 a 2015 a pre všetky obdobia je nižšia ziskovosť ako v roku 2011. ROE by mala byť čo najvyššie a malo by byť vyššie ako ROA, čo je splnené pre všetky obdobia. Rentabilita môže klesnúť napríklad v prípade, že došlo

k zvýšeniu investícií. V roku 2015 došlo k zlepšeniu rentability skoro o 4 percentné body. Ukazovateľ vyjadruje schopnosť vlastného kapitálu generovať zisk.

ROA meria celkovú produkčnú silu spoločnosti. V čitateli bol použitý EBIT, a teda výkonnosť je meraná bez vplyvu zadlženosti a daňového zaťaženia. V roku 2015 z každej koruny celkového majetku spoločnosti prinieslo 3,8 haliera zisku.

Tab. 8 Ukazovatele rentability

	2011	2012	2013	2014	2015
ROS = EBIT/Tržby	5,0 %	0,8 %	2,2 %	1,4 %	1,9 %
ROE = EAT/VK	22,9 %	5,4 %	13,4 %	10,4 %	14,1 %
ROA = EBIT/A	15,4 %	2,0 %	4,8 %	2,9 %	3,8 %

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Ukazovatele aktivity

Obrat aktív udáva, že celkové aktíva sa v spoločnosti obrátia 1,9 krát za rok. Ukazovateľ sa za posledné roky výrazne nemenil, vid' tabuľka č. 9. Lepšie je jeho zrovnanie s konkurenciou, ktoré bude prevedené v ďalšej podkapitole diplomovej práce.

Doba obratu záväzkov by mala byť dlhšia ako doba obratu pohľadávok, čo spoločnosť nespĺňa ani v jednom zo sledovaných rokov. Tento nesúlad priamo ovplyvňuje jej likviditu.

Tab. 9 Ukazovatele aktivity

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktív	3,1	2,5	2,2	2,1	1,9
Doba obratu pohľadávok	63,8	68,8	60,7	60,7	56,1
Doba obratu záväzkov	40	40,0	39,3	36,5	31,3

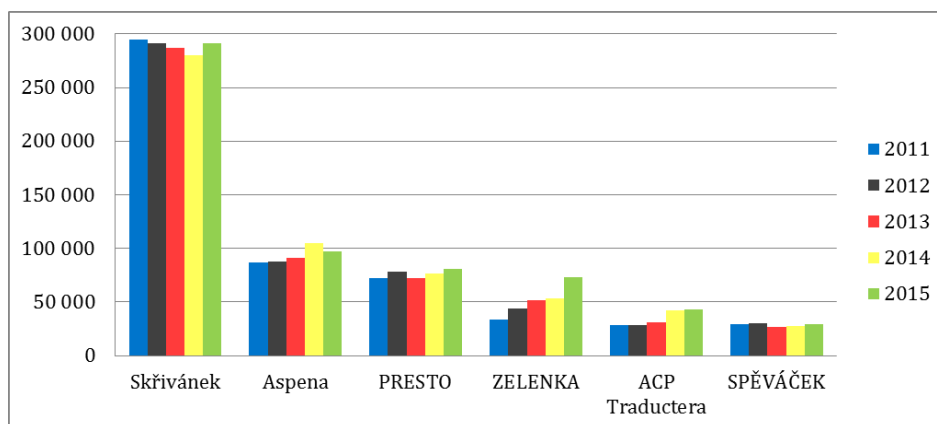
Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

5.3.3 Porovnanie výsledkov finančnej analýzy s konkurenciou

Vybrané výsledky finančnej analýzy sú porovnané aj s konkurenciou, pre lepšie predstavenie situácie v odvetví. Základné údaje boli získané zo softvéru Amadeus a ukazovatele boli vyrátané rovnakými metódami ako pri analyzovaní finančnej situácie spoločnosti Skřivánek.

Na obrázku č. 18 je znázornený vývoj obratu v porovnaní s vývojom konkurenčných spoločností. Skřivánek dosahuje najvyšší obrat, avšak až na rok 2015 vykazoval klesajúcu tendenciu, zatiaľ čo vo väčšine spoločností dochádzalo k rastu. Najvýraznejšie medziročné nárasty sú viditeľné pri spoločnosti ZELENKA, ktorej sa v roku 2015 zvýšil obrat o 37,9 %. Aspена zaznamenala v tom istom roku pokles o 6,9 %, avšak naopak v roku 2014 sa jej obrat zvýšil o 14,6 %. Celkovo je možné

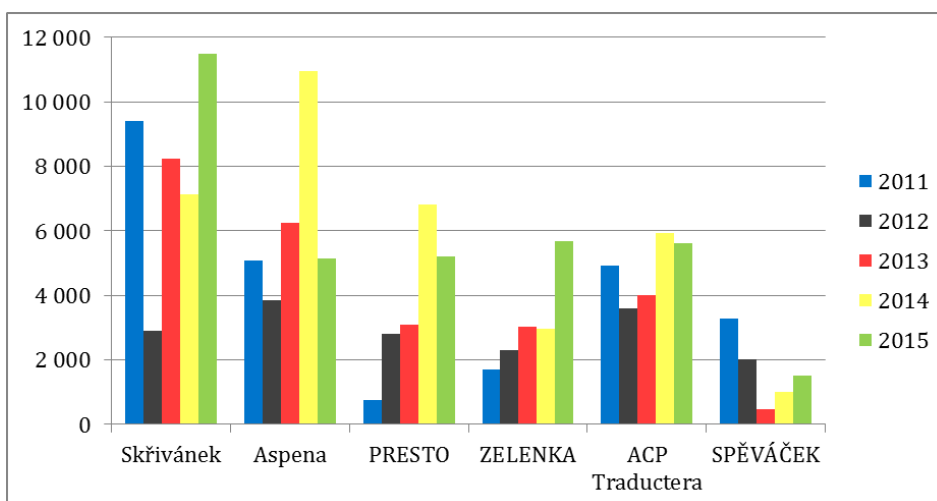
súdiť, že konkurenčné spoločnosti majú vo väčšine prípadov vyššie medziročné nárasty tržieb.



Obr. 18 Porovnanie vývoja obratu s konkurenciou v tis. Kč

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Pre zrovnanie spoločností bol zvolený aj vývoj zisku naprieč konkurentmi, kde je možné na obrázku č. 19 sledovať, že Skřivánek už nemá až taký výrazný rozdiel vo svojich dosahovaných hodnotách. V roku 2014 mala vyšší výsledok hospodárenia Aspena a v roku 2012 sa k nej pridala aj ACP Traductera. Za rok 2015 mal Skřivánek dva krát väčší čistý zisk ako ostatné spoločnosti vo výške 11 500 000 Kč. Rok 2012 sa dá považovať za veľmi slabý rok pre všetky spoločnosti, kedy si ekonomika prešla obdobím útlmu. Vo väčšine sledovaných období sú však dosahované výsledky Skřivánka lepšie ako u konkurentov a ani jedna spoločnosť za sledované obdobie nevykázala stratu, čo je možné hodnotiť veľmi pozitívne.



Obr. 19 Porovnanie vývoja zisku s konkurenciou v tis. Kč

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Vývoj ukazovateľa ROS sa u konkurenčných spoločností líši, vid' tabuľka č. 10. Skřivánek dosahuje najnižšej hodnoty počas všetkých sledovaných období, okrem roku 2011 kedy má nižšiu rentabilitu iba PRESTO. Obvyklú hodnotu 10 % spĺňa ZELENKA a spoločnosť ACP Traductera má z uvedených najvyššiu rentabilitu tržieb v každom roku. 1 Kč tržieb prináša spoločnosti 16,5 haliera zisku. Vyššia rentabilita spoločností môže značiť o vyššej ziskovej marži, či nižších nákladoch pri realizácii zákaziek, čo umožňuje dosahovanie vyššieho zisku.

Tab. 10 Porovnanie vývoja ukazovateľa ROS s konkurenciou

	2011	2012	2013	2014	2015
Skřivánek	5,0 %	0,8 %	2,2 %	1,4 %	1,9 %
Aspena	7,8 %	6,7 %	8,3 %	13,3 %	6,7 %
PRESTO	1,7 %	4,8 %	4,3 %	10,0 %	8,6 %
ZELENKA	6,6 %	10,1 %	9,2 %	7,1 %	10,3 %
ACP Traductera	24,6 %	19,4 %	15,6 %	17,2 %	16,5 %
SPĚVÁČEK	11,7 %	8,6 %	1,8 %	4,2 %	7,1 %

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Pri porovnaní vývoja ukazovateľa ROE je možné v tabuľke č. 11 sledovať, že rastúci trend rentability vlastného kapitálu nespĺňa ani jedna spoločnosť. Najnižšiu hodnotu za posledné roky vykazuje SPĚVÁČEK. PRESTO v rokoch 2011 a 2012 má ROE zápornú, čo je spôsobené záporným vlastným kapitálom kvôli vysokej neuhradenej strate minulých rokov. Kladné hodnoty má až v roku 2013, kde je výrazná zmena vo VK. Výsledný ukazovateľ by sa mal pri všetkých subjektoch pohybovať aspoň pár percent nad dlhodobým priemerom úročenia dlhodobých vkladov. Minimálne by ROE mala mať takú hodnotu, aká je výška úrokovej sadzby za vklady v banke, pretože iba za týchto podmienok je výhodnejšie podnikáť. Vyjadrené hodnoty majú dostačujúcu výšku a pre spoločnosti by nebolo výhodnejšie vložiť kapitál do banky.

Tab. 11 Porovnanie vývoja ukazovateľa ROE s konkurenciou

	2011	2012	2013	2014	2015
Skřivánek	22,9 %	5,4 %	13,4 %	10,4 %	14,1 %
Aspena	57,0 %	36,3 %	37,0 %	39,3 %	15,6 %
PRESTO	-13,2 %	-96,1 %	1 856,3 %	97,6 %	42,8 %
ZELENKA	25,9 %	25,9 %	25,4 %	19,9 %	27,6 %
ACP Traductera	31,3 %	22,1 %	23,2 %	29,3 %	26,4 %
SPĚVÁČEK	21,5 %	11,6 %	2,6 %	6,6 %	9,0 %

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Pri porovnaní ukazovateľa ROA v tabuľke č. 12 je vidieť dost' výrazný rozdiel oproti konkurentom. Skřivánek dosahuje zo všetkých spoločností najnižšie hodnoty

skoro počas všetkých sledovaných rokov. Zatiaľ čo spoločnosti Skřivánek každá koruna celkového majetku priniesla 3,8 haliera zisku, pri PRESTO to je 32,1 haliera a pri ACP Traductera 23,3 haliera. Ukazovateľ ROA ukazuje schopnosť spoločnosti efektívne pracovať so svojimi zdrojmi. Do pomeru dáva zisk s celkovými aktívami investovanými do podnikania bez ohľadu na spôsob financovania. V rámci všetkých spoločností dosahuje ukazovateľ ROA kladné hodnoty, a teda všetky subjekty dokážu zhodnocovať svoje zdroje.

Tab. 12 Porovnanie vývoja ukazovateľa ROA s konkurenciou

	2011	2012	2013	2014	2015
Skřivánek	15,4 %	2,0 %	4,8 %	2,9 %	3,8 %
Aspena	35,2 %	25,4 %	22,0 %	31,8 %	13,8 %
PRESTO	6,8 %	26,3 %	19,7 %	47,7 %	32,1 %
ZELENKÁ	17,8 %	20,7 %	17,5 %	15,6 %	21,4 %
ACP Traductera	28,1 %	22,0 %	18,0 %	22,9 %	23,3 %
SPĚVÁČEK	23,6 %	11,4 %	2,6 %	5,9 %	10,5 %

Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

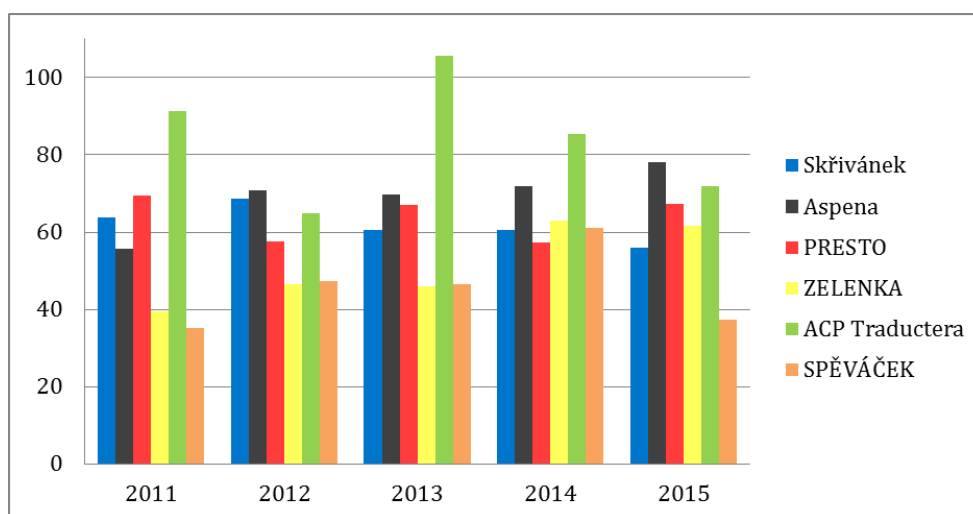
Vývoj obrátu aktív je pri sledovaných spoločnostiach v tabuľke č. 13 podobný, dochádza len k miernym nárastom či poklesom. Hodnoty za rok 2016 sú pre všetky spoločnosti podobné. Výraznejší rozdiel má len PRESTO, ktorému sa celkové aktíva obrátia 3,7 krát za rok, čo je najvyššia hodnota zo všetkých, aj keď pre túto spoločnosť je to tá najnižšia za posledných 5 rokov.

Tab. 13 Porovnanie vývoja obrátu aktív s konkurenciou

	2011	2012	2013	2014	2015
Skřivánek	3,1	2,5	2,2	2,1	1,9
Aspena	4,5	3,8	2,6	2,4	2,1
PRESTO	4,1	5,5	4,5	4,8	3,7
ZELENKÁ	2,7	2,1	1,9	2,2	2,1
ACP Traductera	1,1	1,1	1,1	1,3	1,4
SPĚVÁČEK	2,0	1,3	1,5	1,4	1,5

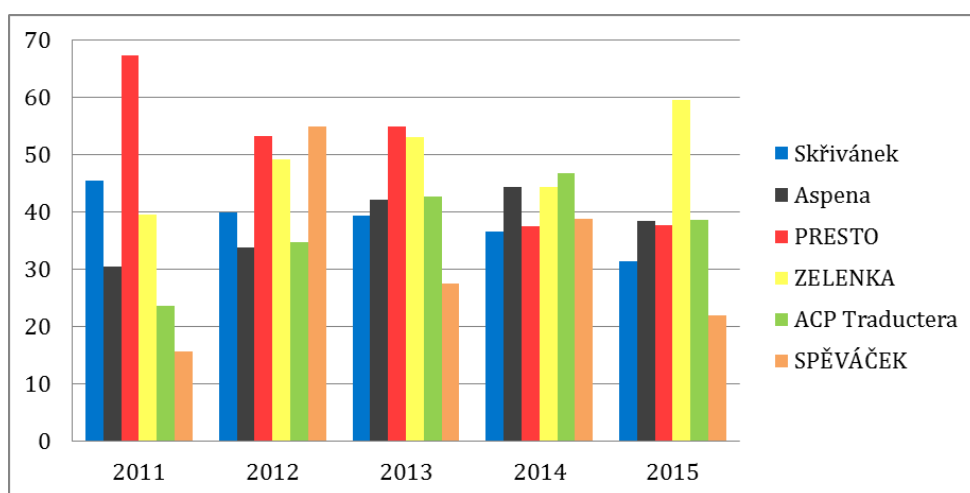
Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

Pri analýze doby obrátu pohľadávok na obrázku č. 20 si je možné všimnúť, že pri spoločnosti ASPENA a ZELENKÁ dochádza k zvyšovaniu doby a pri ostatných záležitostiach podľa konkrétneho roku. Spoločnosti Skřivánek platia odberatelia pohľadávky celkom dobre, pretože rýchlejšiu úhradu má len SPĚVÁČEK s dĺžkou 37 dní. Najvyššiu dobu obrátu mala spoločnosť ACP Traductera v roku 2013, kedy táto doba činila 106 dní. Najväčší konkurent ASPENA má dobrou úhradu 78 dní za rok 2015.



Obr. 20 Doba obratu pohľadávok a jej vývoj naprieč spoločnosťami
Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

V roku 2011 bola spoločnosť Skřivánek druhou najpomalšou pri úhrade záväzkov a naopak v roku 2015 bola druhou najrýchlejšou, vid' obrázok č. 21. Najkrajšiu dobu záväzkov má SPĚVÁČEK s počtom dní 22, zatiaľ čo ZELENKA hradí svoje záväzky v priemere po 60 dňoch. Pri zrovnaní úhrady záväzkov a pohľadávok jednotlivých spoločností je doba obratu pohľadávok výrazne dlhšia ako doba obratu záväzkov, výnimkou je iba ZELENKA, ktorá má tieto hodnoty skoro vyrovnané, čo je ideálny pomer. Odvetvovo sa však dá povedať, že odberatelia požadujú skorú úhradu faktúr, zvyčajne do 40 dní, zatiaľ čo zákazníci hradia svoje pohľadávky až po 60-70 dňoch a je tu teda značný nesúlad medzi sledovanými ukazovateľmi, čo je pre spoločnosti nevýhodné.



Obr. 21 Doba obratu záväzkov a jej vývoj naprieč spoločnosťami
Zdroj: softvér Amadeus, vlastné spracovanie

5.3.4 Stanovenie silných a slabých stránok

Z prevedených analýz vnútorného prostredia vyplývajú silné a slabé stránky uvedené v tabuľkách nižšie. Faktory boli opäť subjektívne zoradené od najdôležitejších, po menej významné. Definované silné a slabé stránky budú slúžiť spoločne s určenými príležitosťami a hrozbami ako podklad pre SPACE maticu, SWOT maticu a návrh stratégií.

Tab. 14 Silné stránky spoločnosti

Podiel na trhu
Tradícia, image značky, know-how
Široká ponuka služieb
Špecializované oddelenia (DTP, CAT, IT, metodika,..)
Veľa lokálnych pobočiek vo svete
Využívanie moderných technológií vo výučbe aj prekladoch
Riadenie kvality, environmentu a bezpečnosti dát - certifikácie
Pomoc spoločnostiam pri žiadosti o dotačný program POVEZ II
Vlastná výuková metóda Effecto
Najväčšia sieť pobočiek v ČR z agentúr
Nový prehľadný web od apríla 2017

Zdroj: Analýza vnútorného prostredia a konzultácie s vedením spoločnosti

Tab. 15 Slabé stránky spoločnosti

Nízka úroveň rentability
Pomalý rast obratu v porovnaní s konkurenciou
Vysoká fluktuácia zamestnancov stredného a nižšieho managementu
Nedostatočné vzdelávanie a školenie zamestnancov
Široká sieť pobočiek, malé tímy, vysoké fixné náklady
Nedostatočná obchodná činnosť
Vyššia doba obratu pohľadávok ako záväzkov
Málo aktívna a atraktívna PR kampaň realizovaných projektov
Nízka úroveň cross-sellingu
Nedostatočne prepracovaná mobilná aplikácia

Zdroj: Analýza vnútorného prostredia a konzultácie s vedením spoločnosti

5.4 Stanovenie strategickej vízie a cieľov

Strategické ciele spoločnosti sú uvedené v kapitole 5.1.2. Nemajú síce povahu SMART cieľov, avšak pri strategických cieľoch je táto požiadavka – s ohľadom na dynamický vývoj vonkajšieho prostredia – veľmi často spochybňovaná. Navrhnuté

stratégie by však mali byť v súlade s obecným smerovaním spoločnosti definovaným v uvedených cieľoch.

5.5 Formulácia stratégií

Výsledky predchádzajúcich analýz budú slúžiť ako podklad pre formulovanie možného strategického vývoja. Ku zisteniu obecných typov stratégií bude využitá matica SPACE a následne jej konkretizácia a spresnenie pomocou matice SWOT.

5.5.1 SPACE matica

Pomocou matice SPACE je možné určiť strategickú orientáciu spoločnosti. V tabuľkách nižšie sú uvedené jednotlivé faktory v rámci finančnej sily, konkurenčnej výhody, stability prostredia a sily odvetvia. Váhy kritérií boli určené na základe Saatyho metódy, rozpracovanej v prílohe A na konci dokumentu. Reakcie boli pridelené subjektívne a konzultované s vedením spoločnosti.

Tab. 16 Vnútoraná strategická pozícia - SPACE matica

Finančná sila FS			
	Váha	Reakcia	Skóre
Rentabilita tržieb	0,23	3	0,69
Likvidita	0,12	5	0,60
Miera zadlženosti	0,07	6	0,42
Zisk	0,54	3	1,62
Doba obratu pohľadávok	0,04	2	0,08
Celkom	1,00		3,41
Konkurenčná výhoda KV			
	Váha	Reakcia	Skóre
Podiel na trhu	0,46	-1	-0,46
Image spoločnosti	0,11	-2	-0,22
Ponuka poskytovaných služieb	0,04	-1	-0,04
Kvalita poskytovaných služieb	0,32	-2	-0,64
Vzdelávanie zamestnancov	0,07	-4	-0,28
Celkom	1,00		-1,64

Zdroj: vlastné spracovanie, konzultácie s vedením

Tab. 17 Vonkajšia strategická pozícia – SPACE matica

Stabilita prostredia SP			
	Váha	Reakcia	Skóre
Vývoj dopytu	0,42	-1	-0,42
Technologický vývoj	0,29	-2	-0,58
Miera inflácie	0,04	-3	-0,12
Vývoj HDP	0,08	-2	-0,16
Vyjednávacia sila odberateľov	0,17	-5	-0,85
Celkom	1,00		-2,13
Sila odvetvia SO			
	Váha	Reakcia	Skóre
Dynamika rastu odvetvia	0,21	6	1,26
Bariéry vstupu na trh	0,07	2	0,14
Konkurencia v odvetví	0,08	2	0,16
Substitúty trhu	0,07	3	0,21
Potenciál ziskovosti	0,57	5	2,85
Celkom	1,00		4,62

Zdroj: vlastné spracovanie, konzultácie s vedením

Na základe Saatyho metódy bolo určené, že v rámci finančnej sily má najvyššiu váhu zisk a rentabilita tržieb, v rámci konkurenčnej výhody je to podiel na trhu a kvalita poskytovaných služieb. Stabilitu prostredia ovplyvňuje s najvyššou váhou vývoj dopytu a technologický vývoj a pri sile odvetvia sa jedná o potenciál ziskovosti, či dynamiku rastu odvetvia. Na základe pridelených reakcií je možné vypočítať celkové skóre jednotlivých charakteristík.

Obecné typy stratégií sú určované pomocou smerového vektoru, ktorý začína v bode [0;0] a pretína bod[X; Y] vypočítaný na základe:

$$X = SO + KV$$

$$X = 4,62 + (-1,64)$$

$$X = 2,98$$

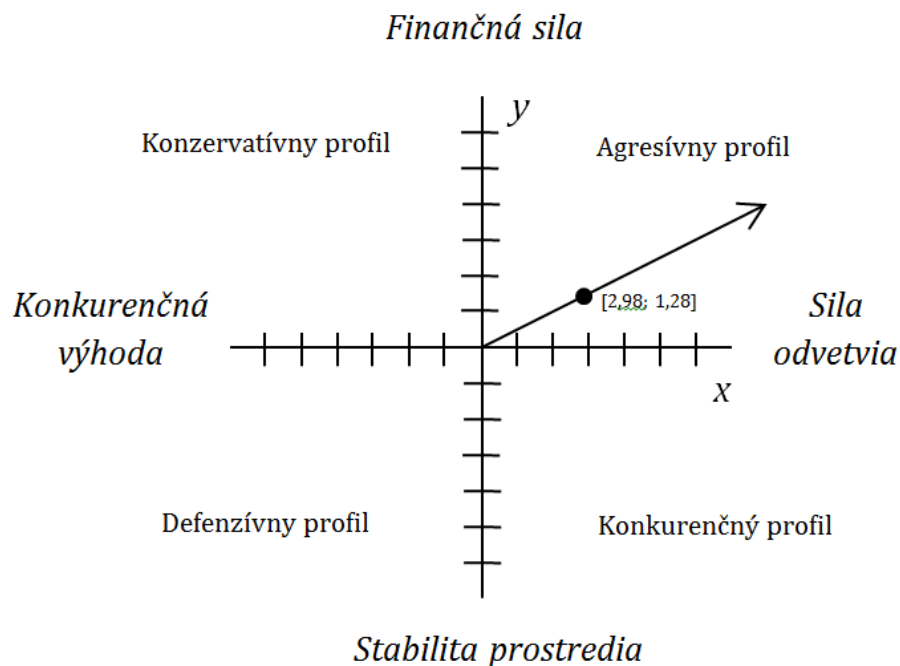
$$Y = FS + SP$$

$$Y = 3,41 + (-2,13)$$

$$Y = 1,28$$

Na základe prevedených analýz a výpočtov boli zanesené výsledné súradnice do grafu SPACE matice na obrázku č. 22. Výsledný smerový vektor spoločnosti Skřivánek sa nachádza v kvadrante agresívneho profilu bližšie k ose x. To značí o spoločnosti, ktorá je finančne silná, s dobrou konkurencieschopnosťou v rastúcom a stabilnom odvetví. Jedná sa o atraktívne odvetvie, kde má spoločnosť určitú konkurenčnú výhodu a môže si ju chrániť. Je to excelentná pozícia a odporúčané je využitie stratégií: rozvoj trhu, vývoj produktu, horizontálna, koncentrická a zložená diverzifikácia, či dopredná, spätná, horizontálna integráciu alebo penetrácia na trh. Kritický faktor predstavuje možný vstup nových konkurentov

do odvetvia. Spoločnosť by mala zapojiť svoje silné stránky k využitiu príležitostí, prekonaniu slabých stránok a predchádzaniu hrozbám vo vonkajšom prostredí.



Obr. 22 Výsledný vektor v SPACE matici

Zdroj: vlastné spracovanie

5.5.2 Spresnenie stratégií pomocou SWOT matice

Odporúčané obecné stratégie z matice SPACE je možné konkretizovať pomocou matice SWOT. V tejto matici sa vychádza z formulovaných silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré sú výsledkom analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia. Ich zosumarizovanie sa nachádza v tabuľke v prílohe B na konci dokumentu. Možné stratégie sú navrhnuté v nasledujúcej SWOT matici v tabuľke č. 18.

Tab. 18 Výsledná SWOT matica

		Vnútorné prostredie	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vonkajšie prostredie	Príležitosti (O)	<ul style="list-style-type: none"> využívanie dotácií pre rozvoj spoločnosti; rozšírenie online výučby; vstup na nový zahraničný trh; intenzívna jazyková výučba; 	<ul style="list-style-type: none"> rozvoj mobilnej aplikácie;
	Hrozby (T)	<ul style="list-style-type: none"> obhájenie ISO certifikácie; dôraz na propagáciu; 	<ul style="list-style-type: none"> školenie a vzdelávanie zamestnancov; rozšírenie tímu obchodných zástupcov; skrátene doby úhrady pohľadávok; spracovanie motivačného programu pre zamestnancov.

Zdroj: vlastné spracovanie

Stratégia SO: Maxi – Maxi

• Využívanie dotácií pre rozvoj spoločnosti

Spoločnosť by mohla vo väčšej miere začať využívať príležitosť vo forme dotačných programov a posilniť tak využívanie moderných technológií, či rozvoj spoločnosti. Granty sú pre podnikanie veľkým prínosom, pretože sa jedná o lacný zdroj financovania, kedy sa poskytnuté prostriedky neúročia a sú nevratné. Takto je možné financovať napríklad inovácie, ktoré môžu byť pre spoločnosť prínosom.

Skřivánek doteraz využil len dotačný program POVEZ na vzdelávanie zamestnancov pred dvomi rokmi, ktorý však podľa nich nemal dobré hodnotenie. Príčinou bol zle zorganizovaný a nedoriešený plán, kedy sa napríklad zamestnanci pracujúci denne s programom Excel vzdelávali na základy Excelu a celkový prínos nebol hodnotený kladne. To mohlo byť spôsobené absenciou kompetentnej osoby, ktorá by mala v náplni práce hlavne zaistenie maximálne možného objemu dotácií na činnosť spoločnosti a monitorovanie celkového priebehu. Viac bude táto stratégia charakterizovaná v ďalšej podkapitole diplomovej práce.

- **Rozšírenie online výučby**

Ďalšou odporúčanou stratégiou je rozšírenie poskytovanej online výučby, kedy by sa využila príležitosť rastúceho dopytu práve v tejto oblasti. Spoločnosť poskytuje širokú ponuku služieb, v rámci ktorého je zahrnutá aj možnosť online výučby. V súčasnosti zaisťuje online kurzy Business Writing pre zlepšenie písanej angličtiny, Obchodná angličtina, Maturita z angličtiny a kurz s názvom Príprava na pracovný pohovor. Ďalej ponúka možnosť E-solutions s cvičeniami pre nácvik písania, hovorenia, čítania a počúvania v 8 jazykoch. Všetky kurzy sú možné za podpory virtuálneho alebo reálneho lektora a užívateľ si môže zvoliť kde a kedy chce jazyk študovať.

Spoločnosť by túto svoju silnú stránku mala prehĺbiť a ponúknuť rôzne typy špecializovaných krátkodobých či dlhodobých kurzov. V súčasnosti ponúka 3 typy kurzov v anglickom jazyku a formu E-solutions vo viacerých jazykoch, tá je však zameraná komplexne. Spoločnosť by preto mohla do svojej ponuky pridať všetky dostupné kurzy aj v nemeckom a ruskom jazyku, ktoré podľa prieskumu organizácie Stem (2014) dopĺňajú treticu najrozšírenejších jazykov v Českej republike.

Zároveň by spoločnosť mohla zaviesť ďalšie tematické kurzy, napríklad intenzívna príprava pre študentov pred odjazdom na zahraničný študijný pobyt, kurz Lekárskej angličtiny, či Angličtina pre deti na základnej škole. Tá by slúžila ako doplnok k školskej výučbe, kedy by sa deti naučili zábavnou formou správnu výslovnosť rodných hovoriacich a inú užitočnú slovnú zásobu. Spoločnosť by preto mala využiť potenciál rastu dopytu po online výučbe naplno a zvýšiť tak vďaka tomu svoje tržby a konkurencieschopnosť.

- **Vstup na nový zahraničný trh**

Trh jazykových služieb medziročne rastie, a preto je odporúčaním aby spoločnosť využila túto príležitosť a prenikla na nový trh v zahraničí, pričom by využila svoje know-how dlhoročného pôsobenia, skúseností z ostatných lokálnych pobočiek vo svete a rozšírila by tak medzinárodné pôsobenie spoločnosti.

Pri tejto diverzifikácii je nutné brať do úvahy na aký trh vstúpiť, aká je atraktivita danej zeme, možnosť zisku, presýtenosť trhu, porovnať možné riziká s prínosmi, rýchlosť expanzie. Nutné sú podrobné analýzy a zvolenie formy vstupu na nový trh.

- **Intenzívna jazyková výučba**

Vďaka rastu potreby obchodného jazyka v spoločnostiach a faktu, že Skřivánek propaguje a pomáha pri žiadosti o dotačný program POVEZ II, je vhodné zamerať sa na intenzívnu jazykovú výučbu. Spoločnosť propaguje túto skutočnosť prevažne na svojich internetových stránkach, a preto by bolo prínosné organizovanie rôznych seminárov pre nové podnikateľské subjekty, kde by poskytovali informácie o tom ako učiť, koho učiť, prečo by to mali robiť a prečo by mali k tomu využiť práve agentúru Skřivánek.

Oslovené spoločnosti by sa tak dozvedeli viac informácií o možnosti vzdelávania svojich zamestnancov prostredníctvom dotačného programu, pri-

čom Skřivánek by im poskytol pomocnú ruku pri podaní žiadosti. Vďaka najväčšej sieti pobočiek v Českej republike by sa mohlo jednať o široké pokrytie trhu. Tieto prezentácie a osobný kontakt s potenciálnymi záujemcami by mohli byť pre spoločnosť prínosom vo forme nových zákaziek a klientov.

Stratégia WO: Mini – Maxi

- **Rozvoj mobilnej aplikácie**

Návrh rozvoja mobilnej aplikácie súvisí s expanziou moderných digitálnych technológií, hlavne rastu predaja telefónov a tabletov a tiež s rastúcim dopytom po online výučbe, či zlou jazykovou vybavenosťou českého národa. Spoločnosť má vyvinutú aplikáciu od októbra 2014, avšak ako bolo uvedené v analýze marketingového mixu, jedná sa o pomerne jednoduchú verziu, ktorá má priemerné hodnotenie a menší počet stiahnutí.

Prínosné by preto bolo rozšírenie mobilnej aplikácie napríklad o možnosť pridávania slovíčok užívateľom, možnosť hlasového posluhu slovíčok, každodenná pripomienka štúdia, či tvorba vlastného terminologického slovníka. Zvýšenie efektivity aplikácie by mohlo viesť k lepšiemu hodnoteniu a väčšiemu počtu aktívnych používateľov.

Stratégia ST: Maxi – Mini

- **Obhájenie ISO certifikácie**

Pred hrozbou konkurencie a zvyšujúcich sa nárokov zákazníkov na kvalitu by mala spoločnosť dodržiavať aj naďalej riadenie kvality, environmentu a bezpečnosti dát a obhajovať pravidelne získané ISO certifikácie. Skřivánek má aktuálne certifikát pre systém managementu podľa EN ISO 9001 : 2008 platný do 14. 09. 2018, certifikát EN ISO 14001 : 2004 platný do 02. 11. 2017, certifikát EN 17100 : 2015 do 23. 10. 2019. Potrebné je dodržiavanie kvality, priebehu procesov a riadenia organizácie tak, aby bola spoločnosť naďalej oprávneným držiteľom certifikátov a mohla tak túto skutočnosť využiť aj pre marketingové účely ako konkurenčnú výhodu a záruku kvality.

- **Dôraz na propagáciu**

Pred hrozbou konkurencie a rivality v odvetví by mala spoločnosť Skřivánek klásť veľký dôraz na propagáciu a viac komunikovať svetovosť svojej značky. Mala by k tomu vyžiť práve fakt, že má najväčší podiel na trhu, tradíciu. Propagovať by mala najväčšie zastúpenie v ČR so svojim počtom pobočiek a tiež informácie o zastúpení v 17 zemiach sveta.

Spoločnosť využíva rôzne formy propagácie, avšak za málo aktívnu a atraktívnu považuje PR kampaň realizovaných projektov. Medializáciu značky by preto mala rozšíriť, poprípade na túto službu využiť outsourcing a najatť si špecializovanú agentúru, ktorá by spoločnosti priniesla nový nadhľad na zaužívané činnosti a oživila by stávajúcu propagáciu.

Stratégia WT: Mini – Mini

- **Školenie a vzdelávanie zamestnancov**

Slabou stránkou spoločnosti je nedostatočné vzdelávanie a školenie zamestnancov, ktoré prebieha len pri prijímaní nového pracovníka a následne už nie je moc aktívne. Pri hrozbe vysokej konkurencie je nutné starať sa o rozvoj a ďalšie vzdelávanie svojich zamestnancov. Tieto investície do ľudí by sa mali spoločnosti vrátiť vo forme zvýšenej produktivity práce, využívania nových znalostí a vlastnej motivácie zamestnancov.

Spoločnosť by sa nemala orientovať len na rozvoj kompetencií, ktoré bezprostredne potrebuje, ale tiež uspokojiť čiastočne požiadavky zamestnancov a poskytnúť niektorý druh vzdelávania ako benefit, čím sa zvýši ich loajalita. Je potrebné však nájsť určitú rovnováhu medzi tým, čo je do človeka investované a jeho vlastným úsilím, ktoré musí vynaložiť na svoj rast. Vzdelávaním totiž rastie cena zamestnanca na trhu práce a hrozí možnosť odchodu. Preto by mala mať spoločnosť dobre prepracovaný aj motivačný program, ktorý bude tiež charakterizovaný v rámci tejto kapitoly.

Vzdelávací tréning je potrebné zostaviť na základe identifikovania vzdelávacích potrieb z hľadiska jednotlivca, či z hľadiska spoločnosti. Skřivánek v súčasnosti poskytuje svojim zamestnancom len možnosť jazykových kurzov, ktoré im sprostredkuje so zľavou. Potrebný je aj rozvoj odborných, počítačových a osobnostných predpokladov, napríklad zdokonaľovanie komunikačných zručností. Odporúčaný čas je minimálne 40 hodín tréningu ročne na zamestnanca. Informácie o konkrétnych rozvojových potrebách je možné získať systematickým prístupom pri pravidelných diskusiách a hodnotení pracovníkov. Oddelenie ľudských zdrojov následne zosumarizuje individuálne požiadavky a vytvorí plán vzdelávacích aktivít, na ktorý sa zamestnanci môžu hlásiť.

Nutné je zaistiť kvalitného poskytovateľa vzdelávania a identifikovať potreby cyklicky každý rok, aby bolo možné zvážiť všetky zmeny, ktorými spoločnosť prechádza. Pokiaľ nechce financovať všetko z vlastných zdrojov, je možné využiť aj fondy Európskej únie a pokryť tak podstatnú časť nákladov. V minulosti už bol využitý spomínaný dotačný program POVEZ, nebol však správne prepracovaný. Pravidelné vzdelávanie prispeje k väčšej konkurencieschopnosti a výkonnosti podnikateľského subjektu.

- **Rozšírenie tímu obchodných zástupcov**

Spoločnosť považuje svoju obchodnú činnosť za nedostatočnú, a práve preto by sa mala snažiť túto svoju slabú stránku prekonať a pri hrozbe konkurencie zvýšiť aktivitu formou obchodných zástupcov. Práve tí sú kľúčoví, keďže spoločnosť zameriava propagáciu hlavne na priamy predaj. Aktuálne má spoločnosť 10 zástupcov po celej ČR na plný pracovný úväzok.

Vhodné by bolo rozšírenie tímu minimálne o ďalších dvoch pracovníkov, ktorí by aktívne oslovovali potenciálnych klientov. Pokles miery nezamestnanosti je pre spoločnosť príležitosťou z dôvodu rastúcej ekonomiky, avšak v oblasti zamestnávania to môže byť nevýhodou, keďže na trhu je menej ne-

zamestnaných ľudí, ktorí hľadajú prácu. Z toho dôvodu môže byť pre spoločnosť ťažšie obsadiť ponúkanú pozíciu.

Náplňou práce by bolo získavanie nových klientov a následná starostlivosť o nich, starostlivosť o existujúcich zákazníkov, budovanie dobrých vzťahov založených na kvalite spoločnosti a dobrom mene. Uchádzač by mal mať reprezentatívne vystupovanie, mal by byť samostatný, komunikatívny so znalosťou minimálne jedného cudzieho jazyka, obchodné nadanie s orientáciou na výsledok, vysokoškolské vzdelanie a vodičský preukaz. Spoločnosť by mala poskytnúť motivujúce finančné ohodnotenie a iné benefity, ktoré by uchádzača presvedčili o voľbe práce práve u Skřivánka.

- **Skrátenie doby úhrady pohľadávok**

Pokiaľ sú prostriedky viazané v obežných aktívach po dlhšiu dobu ako je nevyhnutné, dochádza k znižovaniu likvidity. Je to hlavne v prípade, kedy je priemerná doba obratu pohľadávok vyššia ako doba úhrady záväzkov. Spoločnosť platí dodávateľom skôr, ako sú zaplatené zákazky od odberateľov. V roku 2015 bola priemerná doba úhrady záväzkov 31 dní a pohľadávok až 56 dní.

Návrhom je, aby sa spoločnosť Skřivánek snažila o zníženie doby úhrady pohľadávok a pritom zvýšila dobu úhradu záväzkov tak, aby sa tieto hodnoty aspoň vyrovnali. Docielenie je možné vyjednávaním s odberateľmi a dodávateľmi. Keďže je však v odvetví vysoká vyjednávací sila odberateľov, mohlo by to byť náročné, a preto je lepšie ísť cestou dodávateľov. Spoločnosť by si pri nich mohla vyjednať dlhšiu splatnosť za dodané služby, hlavne v prípade nových dodávateľov. Týmto by sa mohla zvýšiť jej likvidita.

- **Spracovanie motivačného programu pre zamestnancov**

Výraznou slabou stránkou a problémom, ktorému spoločnosť čelí, je vysoká fluktuácia zamestnancov stredného a nižšieho managementu. Hrozbou je stávajúca konkurencia, ku ktorej môžu zamestnanci prejsť, či hrozba založenia vlastného podnikania v tejto oblasti, čo zrealizovalo pár bývalých zamestnancov. Najčastejšími príčinami odchodu býva nemožnosť kariérneho rastu, odchod na materskú dovolenku a stresujúca, časovo náročná práca.

Vhodným opatrením je vypracovanie lepšieho motivačného programu pre pracovníkov. Možnosťou je zavedenie nového systému kariérneho rastu, možnosťou rozvoja vo forme spomínaných školení a vzdelávania, či atraktívna ponuka benefitov. Snahou by malo byť vytvoriť taký motivačný program, ktorý by vedľa kariérneho postupu umožnil vlastným úsilím a schopnosťami ovplyvniť svoje príjmy a hodnotenie nadriadených. Spoločnosť by mohla poskytnúť napríklad 3 dni dovolenky navyše, tzv. „sick days“, príspevky na šport, kultúru a finančné produkty pre zamestnancov.

V súčasnosti poskytuje spoločnosť benefity vo forme čiastočného financovania karty Multisport, kde sú určené konkrétne strediská, kde je možné kartu využiť. Spoločnosť tiež organizuje raz ročne firemný víkend a poskytuje príspevok na vianočný večierok a stravné lístky. V súčasnej dobe je však potrebné starať sa o svojich zamestnancov viac.

Moderné je napríklad zavedenie cafeteria systému, konkrétne Benefit Plus. Tento systém umožňuje individuálne každému zamestnancovi premeniť podľa svojho uváženia získané benefičné body na rôzne služby z oblasti športu, kultúry, cestovania, zdravia alebo vzdelania. Zamestnanci si tam volia daňovo zvýhodnené benefity bez administratívnej a organizačnej záťaže pre zamestnávateľa. Je tam možnosť zakúpenia e-straveniek, kedy zamestnávateľ šetrí čas aj peniaze spojené s vydávaním a distribúciou straveniek. E-stravenky predstavujú rýchly, pohodlný a ľahký spôsob zaistenia firemného stravovania. Benefity sú daňovo výhodné jednak pre spoločnosť a jednak pre zamestnancov. Oproti mzde ušetria zamestnávateľovi 8,5 % a zamestnancovi 31,1 % podľa údajov Benefit Plus (© 2017).

5.6 Výber stratégie a odporúčania pre implementáciu

Na základe charakterizovania možných stratégií a konzultácie s vedením autorka navrhuje implementovať **stratégiu využívania dotácií pre rozvoj spoločnosti**.

Ako už bolo definované v predchádzajúcej podkapitole, dotácie môžu byť pre spoločnosť veľkým prínosom, pretože sa jedná o extrémne lacný zdroj financovania, aj pri nutnosti kofinancovania. V prípade nízkej rentability, ktorá súvisí s vysokými nákladmi, je vhodné využiť dotácie pre financovanie technologického vývoja alebo iných činností. V spoločnosti sa aktuálne nevenuje dostatočná pozornosť tejto forme financovania, pretože nie je žiadny pracovník, ktorý by sa tomu mohol aktívne venovať. Spoločnosť využila v minulosti iba dotačný program PO-VEZ pred dvomi rokmi a v roku 2015 podala žiadosť v rámci programu Horizon 2020 o podporu vývoja novej technológie pre zlepšenie fungovania súčasných nástrojov, pri spolupráci s Centrom spracovania prirodzeného jazyka Fakulty informatiky Masarykovej univerzity. Táto žiadosť však nebola úspešná.

Návrhom je vytvorenie nového pracovného miesta pre riadenie dotačnej politiky s výkonom práce v meste Praha alebo Brno, ktoré by spadalo pod ekonomické oddelenie. S vybavovaním a čerpaním grantu je často spojená veľká administratívna činnosť, a preto by bolo zavedenie nového pracovného miesta pre spoločnosť prínosom. Popis a priebeh implementácie by bol nasledujúci:

- **Popis pracovného miesta** – náplňou práce najatého zamestnanca by bolo aktívne vyhľadávanie možnosti spolupráce a rozvoja prostredníctvom dotácií. Zároveň by jeho činnosťou bolo kompletne spracovanie projektových žiadostí, vytváranie rozpočtov, riadenie administrácie dotačných projektov, komunikácia s príslušnými orgánmi a partnermi a podporovanie celého chodu čerpania dotácie.
- **Požiadavky na potenciálneho zamestnanca** – potenciálny uchádzač by mal mať aktívny prístup k práci, veľmi dobré užívateľské znalosti MS Office, logické a analytické myslenie so zmyslom pre detail, výborné komunikačné a prezentačné schopnosti. Zároveň by mal byť samostatný, zodpovedný, vysokoškolsky vzdelaný v ekonomickom odbore, s vedomosťou anglického jazyka

minimálne na úrovni C1. Veľkou výhodou by boli praktické skúsenosti so spracovávaním projektových žiadostí.

- **Realizácia výberového riadenia** – proces výberového riadenia by odpovedal štandardným postupom zavedeným v spoločnosti Skřivánek. V prvom kroku by bolo vyhlásené interné výberové riadenie, kedy by bolo rozposlané e-mailom interné zdelenie o ponúkanej novej pracovnej pozícii všetkým zamestnancom spoločnosti. Pokiaľ by sa nenašiel žiadny zamestnanec, ktorý by mal záujem a odpovedal by požadovaným schopnostiam, pozícia by bola následne obsadzovaná externým výberovým riadením. Administráciu výberového riadenia by mala v réžii špecialistka ľudských zdrojov spoločnosti Skřivánek. Nasledovala by prvotná selekcia kandidátov, ktorí by boli pozvaní na pracovný pohovor. Ten by prebiehal v dvoch fázach. Uchádzač by musel vedieť dobre pracovať s textom a číslami, preto by v prvom kole boli zadané praktické úlohy na overenie schopnosti uchádzača. Jednalo by sa o prácu s programom Word, konkrétne formátovanie a úprava textu, úlohy v programe Excel, kde by uchádzač musel využiť rôzne funkcie, kontingenčné tabuľky a komplexný test z anglického jazyka. Úspešní kandidáti by boli následne telefonicky kontaktovaní pracovníčkou oddelenia ľudských zdrojov a pozvaní do druhého kola. Uchádzači by mali za úlohu pripraviť si seba prezentáciu na tému "Prečo som práve ja vhodný/á kandidát/tka?", aby sa overila schopnosť prezentovania a jednania s ľuďmi. Druhé kolo by mala v réžii vedúca ekonomického oddelenia, s ktorou by bol aj osobný pohovor ako súčasť druhého kola. Nasledovalo by vyhodnotenie a dohoda s najlepším uchádzačom, kedy by v prípade obojstranného záujmu bola podpísaná pracovná zmluva. Posledným krokom by bolo zaslanie výsledkov výberového riadenia neúspešným kandidátom.
- **Inzercia a vyčíslenie nákladov** – vytvorenie pracovného inzerátu by mala za úlohu špecialistka ľudských zdrojov na základe stanovených požiadaviek. Ponuka práce by bola následne zverejnená na webových, facebookových stránkach spoločnosti a na firemnom profile na sieti LinkedIn. K inzercii by sa využili najznámejšie kariérne portály jobs.cz a práce.cz. Suma inzerovania na týchto portáloch je pri každej spoločnosti iná podľa aktuálnej dohody a zakúpenia kreditov potrebných na vystavenie inzerátu. Na základe konzultácie so špecialistkou ľudských zdrojov spoločnosti Skřivánek, by inzercia pracovnej pozície na hlavný pracovný pomer vyšla približne 1 000 Kč na mesiac a 300 Kč navyše pri uverejnení aj na práce.cz. K inzercii by sa tiež mohli využiť neplatené servery flek.cz a indeed.cz. Celková mesačná čiastka inzercie by bola **1 300 Kč**, čo je veľmi výhodná suma spôsobená hlavne tým, že spoločnosť využíva portál jobs.cz často a má s nimi zjednané veľmi dobré obchodné podmienky.
- **Mzdové podmienky** – spoločnosť nemá zavedenú žiadnu mzdovú politiku, avšak po konzultácii s vedením by za ponúkanú pracovnú pozíciu boli ochotní poskytnúť hrubú mzdu vo výške 30 000 – 35 000 Kč. Pri zvážení hornej hrani-

ce a pričítaní 34 % za zdravotné a sociálne poistenie hradené zamestnávateľom, by nový zamestnanec vyšiel spoločnosť na **46 900 Kč** mesačne. V prípade získania dotačného projektu by bol pracovník hradený z projektových prostriedkov.

- **Časový plán** – jednotlivé kroky by mali byť zosumarizované do časového plánu, vid' návrh na obrázku č. 23. V prvom kroku je nutné vytvorenie pracovnej ponuky a po internom výberovom riadení nasleduje verejné publikovanie tohto inzerátu. Interné výberové riadenie by prebiehalo 2 týždne, pričom v prípade úspechu z interných zdrojov by už nasledujúce kroky neboli potrebné. Ukončenie výberového riadenia je plánované na koniec leta, so začiatkom nástupu do práce 1. septembra 2017. Inzercia na kariérnych portáloch je plánovaná na obdobie jedného mesiaca. V prípade neobsadenia pracovnej pozície by inzercia a výberové riadenie bolo predĺžené podľa potreby.

Činnosť	26.6.-2.7.	3.7.-9.7.	10.7.-16.7.	17.7.-23.7.	24.7.-30.7.	31.7.-6.8.	7.8.-13.8.	14.8.-20.8.	21.8.-27.8.	28.8.-31.8.
Vytvorenie prac. inzerátu	→									
Interné VR		→								
Publikácia na webe spol.				→						
Publikácia na soc. sieťach				→						
Kariérne portály				→						
1. kolo externého VR							→			
2. kolo externého VR									→	
Ukončenie VR										→

Obr. 23 Časový plán náboru zamestnanca
Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosti by sa zavedením pracovnej pozície zaoberajúcej sa dotačnou politikou zdvihli náklady vo forme vyčíslených nákladov na inzerciu, mzdových a sociálnych nákladov pre jedného pracovníka a časť nákladov pri dotáciách, ktoré by neboli hradené externe v plnej výške.

Opatrenie by však mohlo výrazne zlepšiť konkurencieschopnosť, výkonnosť, produktivitu spoločnosti a udržiavať dobrý image. Nevýhodou môže byť občasná nízka úspešnosť, dlhá doba hodnotenia a financovanie niektorých projektov ex-post.

Po konzultácií s Markétou Borovcovou, špecialistkou na medzinárodné financovanie v JIC, je odporúčaním niekoľko grantových možností:

- **Inovačný voucher** – cieľom je rozvoj komunikácie a zdieľanie poznatkov a know-how medzi podnikovou a výskumnou sférou, ktorá má priamy dopad na posilnenie konkurencieschopnosti subjektu. Jedná sa o program pre malé a stredné spoločnosti, pod ktoré Skřivánek patrí. Spoločnosť by sa mohla spojiť s univerzitou, napríklad fakultou informatiky na VUT alebo MU v Brne, kde vyvíjajú riešenie na strojový preklad reči. Voucher by tak slúžil k technologickej spolupráci. Program bude otvorený do roku 2020 a dotácie je možné čerpať do maximálnej výšky 75 % spôsobilých výdajov. Projekt musí byť realizovaný v Českej republike mimo hlavného mesta Prahy, a preto bolo zvolené Brno ako mesto, kde má spoločnosť najväčšiu pobočku.

- **Kreatívny voucher** – jedná sa o príspevok do výšky 100 000 Kč, ktorý poskytuje JIC a mesto Brno na podporu spolupráce spoločností a skúsených kreatívnych ľudí z Juhomoravského kraja. Opäť by išlo o spoluprácu v meste Brno a pokrytie vo výške 75 % ceny zákazky. Táto výzva sa vyhlasuje každoročne a zvolená kreatívna spoločnosť by mohla napríklad pomôcť pri tvorbe propagačných materiálov a lepšej komunikácií so zákazníkmi.
- **Programy TA ČR** – Technologická agentúra Českej republiky otvára celú radu programov, kde môže spoločnosť spolupracovať s univerzitou na vývoji a implementácii inovatívnej technológie, konkrétne napr. takzvané „speech recognition“, teda rozpoznávanie reči. Vhodný by bol program EPSILON v rámci podporovanej aktivity s názvom Znalostná ekonomika. Doba trvania programu je do roku 2025.
- **Programy cezhraničnej spolupráce** – napríklad program EUROSTARS 2, ktorý je založený na bilaterálnej spolupráci. Spoločnosti Skřivánek by stačilo nájsť si jedného zahraničného partnera. Doba trvania projektu je maximálne 36 mesiacov. Cieľom je inovatívna technológia či služba s plánovaným uplatnením na trhu. Neúspešnosť spoločnosti pri Horizon 2020 mohla byť spôsobená tým, že program vyžaduje vysoko inovatívnu tému a high-tech aktérov, preto Skřivánek v roli koordinátora nemal moc šancu vo vysokej konkurencii uspieť.

Stratégia využívania dotácií pre rozvoj spoločnosti je realizovateľná a akceptovateľná. Implementácia by spočívala v najatí novej pracovnej sily, ktorá by mala za úlohu mapovanie a využívanie dotačnej politiky.

Navrhovaná stratégia je v súlade s poslaním a víziou spoločnosti, kde prehlasuje, že sa chce podieľať na vývoji nových technológií a poskytovať vysoko kvalitné a odborné služby. Zároveň je návrh v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti, kde patrí aj zavádzanie nových trendov a ich uplatňovanie v praxi, zavádzanie nových technológií a iné. Priebeh realizácie by mal byť pravidelne kontrolovaný a upresňovaný.

Spoločnosť by tiež mohla zaviesť okamžité opatrenia pre udržanie svojej konkurencieschopnosti. Návrhom je zaviesť okamžité opatrenie v oblasti služieb, konkrétne zvýšiť ich flexibilitu, napríklad prostredníctvom zaistenia prekladov aj počas víkendov, či zavedenie online chatu na svojich webových stránkach pre riešenie urgentných či jednoduchých požiadaviek zákazníkov. Ďalším návrhom je okamžité opatrenie v oblasti predaja, konkrétne pretiahnutie obchodných zástupcov od konkurencie. Toto opatrenie by bolo prínosom práve preto, lebo títo potenciálni zamestnanci už majú skúsenosti s daným odvetvím, môžu sa zaškoliť behom krátkej doby, majú vybudovanú klientsku sieť kontaktov, čím by sa mohli zvýšiť predaje a príjmy. Zároveň by sa rozšírila obchodná činnosť, ktorú spoločnosť považuje za nedostatočnú. Preťahovanie dobrých obchodných zástupcov môže byť ťažké a nákladné, avšak výhodou spoločnosti je jej najväčší podiel na trhu a dobré meno, čo by pre oslovených zamestnancov mohlo byť lákavým faktorom, ktorý by hral v prospech spoločnosti.

6 Diskusia

Spoločnosť Skřivánek je najväčšia jazyková agentúra v Českej republike s medzinárodným pôsobením, ktorá funguje na trhu od roku 1994. Spoločnosť má v odvetví vybudované dobré meno a poskytuje prekladateľské a tlmočnicke služby vo vysokej kvalite, o čom svedčia aj získané certifikácie na základe noriem ISO. V 21. storočí dochádza k významnému rozvoju jazykových služieb, čo potvrdzuje aj Bielsa a Basnett (2009), ktorí zdôrazňujú exponenciálny rast významu prekladu. Kelly a Zetzsche (2012) dokonca uvádzajú, že sa jedná o najväčšie odvetvie, o ktorom väčšina ľudí nikdy nepočula. Vyčíslili zároveň hodnotu celosvetového trhu jazykových služieb pre rok 2012 vo výške 33 miliárd USD. Podľa štúdie Common Sense Advisory spracovanej DePalma, et. al (2015) rastie jazykový trh medziročne o 6,46 % a jeho hodnota predstavovala v roku 2015 čiastku 40 miliárd USD, takže je tu v porovnaní s rokom 2012 vidieť značný nárast trhu. Pozitívny vývoj sa očakáva aj pre nasledujúce obdobia. Jedná sa teda o veľmi atraktívne odvetvie, a preto je potrebné, aby si spoločnosť udržiavala vynikajúcu tržnú pozíciu a snažila sa odlišovať od konkurencie.

Pre zistenie úspešnosti, definovanie smerov a ďalšieho rozvoja spoločnosti slúžia aktivity strategického riadenia, ako uvádza aj Grasseová, et. al (2012). Proces musí prebiehať v určitých navzájom súvisiacich fázach, ktoré popisuje Košťan a Šuler (2002) a tieto kroky boli využité aj pri zhodnotení situácie spoločnosti Skřivánek. Základným predpokladom pre formuláciu podnikových stratégií je analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. K tomuto účelu bola využitá PESTE analýza, Porterov model piatich hybných síl, rozšírený marketingový mix a finančná analýza na základe princípov formulovaných autormi Grasseová, et. al (2012), Magretta (2012), Yasanallah a Vahid (2012), Palepu a Healy (2013).

V rámci finančnej analýzy bolo prevedené aj porovnanie s piatimi najväčšími konkurentmi na základe ich ročného obratu. Z výsledkov vyplynulo, že ostatné spoločnosti majú síce výrazne nižší obrat, v priemere však dosahujú vyššie medziročné nárasty tržieb. Čo sa týka zisku, za rok 2015 mal Skřivánek dva krát väčší čistý zisk ako ostatné spoločnosti, vo výške 11,5 milióna korún. Tento pozitívny údaj bol aj v ostatných obdobiach, kedy vo väčšine z nich boli dosahované výsledky lepšie ako u konkurentov. Počas sledovaných rokov ani jedna spoločnosť nevykázala stratu, čo potvrdzuje ziskovosť odvetvia.

Porovnávaná bola tiež rentabilita, kedy pri ukazovateli ROS spoločnosť Skřivánek dosahuje najnižšie hodnoty a rentabilitu nad 10 % dosahuje iba ACP Traductera. Nižšia rentabilita tržieb môže značiť o nízkej ziskovej marži, či vysokých nákladoch pri realizácii zákaziek. Sledovaná bola tiež rentabilita vlastného kapitálu, ktorá bola za rok 2015 pre spoločnosť Skřivánek na úrovni približne 14 %. Nejedná sa o najvyššiu hodnotu zo sledovaných konkurentov, avšak možno ju označiť za dostačujúcu. Najnižšie hodnoty dosahuje Skřivánek pri ROA, kedy každá koruna celkového majetku priniesla spoločnosti 3,8 haliere zisku. Spomedzi sledovaných spoločností dosahuje Skřivánek najhoršiu rentabilitu, avšak stále sa jedná o kladné výsledky a teda všetky subjekty dokážu zhodnocovať svoje zdroje.

Zaujímavým výsledkom je zistenie vychádzajúce z porovnania doby úhrady záväzkov a pohľadávok jednotlivých spoločností, kedy doba obratu pohľadávok je dlhšia ako doba obratu záväzkov. Výnimkou je iba ZELENKA, ktorá ma tieto hodnoty skoro vyrovnané, čo je ideálny pomer. V rámci odvetvia je však možné tvrdiť, že odberatelia požadujú skorú úhradu faktúr, zatiaľ čo zákazníkom trvá úhrada pohľadávok dlhšie, vzniká tu značný nesúlad a to je pre spoločnosti nevýhodné.

Na základe prevedených analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia bolo možné formulovanie stratégií v súlade so strategickými cieľmi a poslaním spoločnosti. Za pomoci SPACE matice bolo určené, že spoločnosť Skřivánek sa nachádza v agresívnom profile. To značí o spoločnosti, ktorá je finančne silná, s dobrou konkurencieschopnosťou v rastúcom a stabilnom odvetví. Jedná sa o atraktívne odvetvie, kde má spoločnosť určitú konkurenčnú výhodu a môže si ju chrániť. Je preto možné vidieť, že predpoklady atraktivity odvetvia sa potvrdili a k tejto dobrej pozícii významne prispieva fakt najväčšieho podielu na trhu. Pri stanovovaní váh bola použitá Saatyho metóda, pretože Gürbüz (2013) na základe výsledkov tvrdí, že matica má vtedy lepšiu vypovedaciu hodnotu.

Vďaka zisteným poznatkom sa spoločnosti s pozíciou v agresívnom profile odporúčajú stratégie rozvoja trhu, vývoja produktu, horizontálna, koncentrická a zložená diverzifikácia, či dopredná spätná, horizontálna intergácia a penetrácia na trh. Kritickým faktorom je možný vstup konkurentov do odvetvia, keďže v ČR nie sú žiadne vládne predpisy, ktoré by upravovali počet prekladateľských agentúr, čo zdôrazňuje aj Pokorný (2011). Spoločnosť by preto mala zapojiť svoje silné stránky k využitiu príležitostí, prekonaniu slabých stránok a predchádzaniu hrozbám vo vonkajšom prostredí.

Odporúčané obecné stratégie je možné konkretizovať pomocou SWOT matice. Návrhom sú rôzne možnosti, prvou z nich je rozšírenie súčasnej online výučby, po ktorej dochádza na trhu k rastúcemu dopytu. Nápad je v ponúknutí vyššieho počtu špecializovaných kurzov. V rámci stratégie maxi-maxi je vhodný aj vstup na nový zahraničný trh. Spoločnosť by využila svoje know-how dlhoročného pôsobenia a skúsenosti z ostatných pobočiek vo svete. Spoločnosť by sa taktiež mohla zamerať na intenzívnu jazykovú výučbu a propagovať ju pomocou organizácie rôznych seminárov pre jednotlivé podnikateľské subjekty.

V rámci SWOT matice bol charakterizovaný aj rozvoj mobilnej aplikácie, obhájenie ISO certifikácie a dôraz na propagáciu, hlavne PR kampaň realizovaných projektov, ktorú spoločnosť považuje za málo atraktívnu. Slabou stránkou je nedostatočné školenie a vzdelávanie zamestnancov, ktorému by mala spoločnosť pri hrozbe vysokej konkurencie klásť väčší význam. Investície do ľudí sa môžu vrátiť vo forme zvýšenej produktivity, využívania nových znalostí a vlastnej motivácie zamestnancov. Skřivánek čelí zároveň vysokej fluktuácii pracovníkov stredného a nižšieho managementu, ktorú by čiastočne obmedzilo spracovanie motivačného programu pre zamestnancov.

Z dôvodu hrozby konkurencie by bolo vhodné rozšíriť tím obchodných zástupcov, ktorí sú pre spoločnosť kľúčoví, keďže propagácia je zameraná hlavne na priamy predaj. Ďalšou stratégiou vychádzajúcou z matice je skrátenie doby úhrady

pohľadávok, ktorá je dlhšia ako doba obratu záväzkov. Pokiaľ sú prostriedky viazané v obežných aktívach po dlhšiu dobu ako je nevyhnutné, dochádza k znižovaniu likvidity, a preto by sa spoločnosť mala snažiť o vyrovnanie hodnoty týchto dvoch ukazovateľov.

Poslednou zo stratégií, ktorá bola zároveň zvolená pre podrobnejšie rozpracovanie vrátane návrhu odporúčaní pre jej implementáciu, je stratégia využívania dotácií pre rozvoj spoločnosti. Dotačné programy môžu byť pre spoločnosť veľkým prínosom, pretože sa jedná o lacný zdroj financovania, ktorým je možné nadviazať spoluprácu s inými subjektmi a podieľať sa na technologickom vývoji, či rôznych iných inováciách. V spoločnosti Skřivánek sa v súčasnosti nevenuje dostatočná pozornosť tejto forme financovania, čo môže mať za príčinu absencia pracovníka, ktorý by sa problematike aktívne venoval. Návrhom je vytvorenie nového pracovného miesta, ktoré by spadalo pod ekonomické oddelenie a náplňou práce by bolo vyhľadávanie, spracovávanie projektových žiadostí a riadenie administrácie dotačných projektov.

V minulosti spoločnosť, v spolupráci s Centrom spracovania prirodzeného jazyka Fakulty informatiky Masarykovej univerzity, podala žiadosť v rámci programu Horizon 2020 o podporu vývoja novej technológie pre zlepšenie fungovania súčasných nástrojov. Žiadosť však nebola úspešná. Tento program asi moc neodpovedal zameraniu spoločnosti. Horizon 2020 vyžaduje inovatívnu tému a high-tech aktérov a Skřivánek v roli koordinátora moc nemal šancu na úspech pri vysokej konkurencii. Spoločnosť by preto mala zvážiť hrozbu "trieštenia síl" a podávať projekty, kde je šanca na úspech. Vhodnejšou agentúrou pre financovanie vývojových aktivít je napríklad TA ČR, či využitie inovačného a kreatívneho vouchera ponúkaného JIC, alebo žiadosť v rámci EUROSTARS 2, ako programu cezhraničnej spolupráce. Tieto návrhy boli zároveň odporúčané aj špecialistkou na medzinárodné financovanie, Markétou Borovcovou z JIC. Navrhované opatrenia by mohli zlepšiť a posilniť konkurencieschopnosť, výkonnosť a produktivitu spoločnosti. Kľúčom k blahobytu a rastu je práve produktivita, ako uvádza aj Zelený (2006).

Pre udržanie svojej konkurencieschopnosti by sa zároveň spoločnosť Skřivánek mohla zamyslieť nad zavedením okamžitých opatrení. Návrhom je zvýšiť flexibilitu poskytovaných služieb, napríklad prostredníctvom zaistenia prekladov aj počas víkendov, alebo zavedenie online chatu na webe ako podpora zákazníkom. Vhodné je aj okamžité opatrenie v oblasti predaja, konkrétne pretiahnutie obchodných zástupcov od konkurencie, čím by sa mohli zvýšiť predaje, príjmy a obchodná činnosť spoločnosti.

Navrhnuté stratégie poskytujú určitý model chovania, ktorým je možné obstať v konkurenčnom boji. Metodika použitá v diplomovej práci môže byť použitá aj na ostatné subjekty v rámci sledovaného odvetvia. Zaujímavý je náhľad do spoločnosti, ktorá má na trhu najvyšší podiel. Jednotlivé smery strategického vývoja a odporúčania vychádzajú z prevedených analýz a majú konkrétnu povahu, pre účely iných spoločností by museli byť patrične upravené.

7 Záver

Cieľom diplomovej práce bolo identifikovať konkurenčnú pozíciu spoločnosti Skřivánek s.r.o. so zameraním na prekladateľskú a tlmočnickú činnosť a následne vďaka tomu navrhnúť vhodnú podnikovú stratégiu. Uvedený cieľ bol dosiahnutý na základe splnenia vytýčených čiastkových cieľov uvedených v kapitole 2.

V literárnej rešerši diplomovej práce bola spracovaná tematika strategického riadenia na základe preštudovania rôznych domácich a zahraničných odborných článkov, publikácií a kníh. V prvej polovici teoretického prehľadu bola najskôr definovaná oblasť prekladateľstva pre lepšie pochopenie fungovania jazykovej agentúry. V druhej polovici literárnej rešerše bol vysvetlený model strategického riadenia spoločnosti a jeho jednotlivé kroky.

V kapitole Výsledky bola najskôr definovaná spoločnosť Skřivánek. Nasledovala analýza vonkajšieho prostredia, kde bola využitá PESTE analýza a Porterov model piatich hybných síl konkurencie v odvetví. Zo zistených informácií boli charakterizované príležitosti a hrozby ovplyvňujúce spoločnosť a dané odvetvie. Ďalším krokom bolo analyzovanie vnútorného prostredia pomocou rozšíreného marketingového mixu a finančnej analýzy. Výsledky boli porovnané s piatimi najväčšími konkurentmi podľa ich ročného obratu. Výstupy analýzy vnútorného prostredia viedli k identifikovaniu silných a slabých stránok spoločnosti.

Výsledky predchádzajúcich analýz slúžili ako podklad pre formulovanie možného strategického vývoja. Obecné typy stratégií boli charakterizované pomocou SPACE matice, kde výsledkom je postavenie spoločnosti Skřivánek v agresívnom profile. V ďalšom kroku bol smer strategického vývoja spresnený pomocou matice SWOT. Stratégie boli navrhnuté v súlade s obecným smerovaním spoločnosti definovaným v strategických cieľoch spoločnosti.

Vďaka matici SWOT bolo identifikovaných 11 stratégií, ktoré sú uvedené v podkapitole 5.5.2. Zvolená bola stratégia využívania dotácií pre rozvoj spoločnosti. Práve tým sa môže posilniť konkurencieschopnosť, výkonnosť, produktivita a image spoločnosti. V rámci implementácie dotačnej politiky bolo navrhnuté vytvorenie nového pracovného miesta, vrátane popisu pracovnej pozície, požiadaviek na potenciálneho zamestnanca, návrhu na realizáciu výberového riadenia, návrhu inzercie, vyčíslenie jej nákladov a nákladov na pracovníka a návrh časového plánu naboru zamestnanca. V rámci zvolenej stratégie bolo navrhnutých aj niekoľko konkrétnych grantových možností, ktoré by mohli byť pre spoločnosť zaujímavé. Navrhnuté boli tiež okamžité opatrenia, ktoré by spoločnosť mohla zaviesť pre udržanie svojej konkurencieschopnosti.

Návrhy diplomovej práce boli prezentované vedeniu spoločnosti a pozitívne hodnotené. Všetky výsledky sú získané pri použití reálnych podkladov a formulované odporúčania môžu byť prínosom pre spoločnosť Skřivánek pri rozhodovaní o jej budúcom fungovaní. Diplomová práca poskytla podrobný náhľad do oblasti strategického riadenia. Použitý metodický postup diplomovej práce môže byť aplikovaný aj na inú spoločnosť.

8 Literatúra a zdroje dát

- ASPENA. *Překlady, tlumočení, lokalizace* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.aspena.cz/>
- BIEL, L. *Training translators or translation service providers? EN 15038:2006 standard of translation services and its training implications*. Institute of English, University of Gdańsk, Poland [online]. 2011 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://jostrans.org/issue16/art_biel.php
- BIELSA, E., BASSNETT, S. *Translation in global news*. New York: Routledge [online]. 2009 [cit. 2017-01-10]. ISBN 0-415-40972-1.
- BENEFIT PLUS. *Externí správa zaměstnaneckých benefitů* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/>
- BYRNE, J. *Caveat Translator: Understanding the Legal Consequences of Errors in Professional Translation*. The Journal of Specialised Translation [online]. 2007 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: http://www.jostrans.org/issue07/art_byrne.pdf
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Demografická příručka - 2015* [online]. 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2015>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2017a [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy tržeb bez DPH ve službách celkem* [online]. 2017b [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/slu_cr2010
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. 2017c [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ukazatele výzkumu a vývoje za Českou republiku celkem* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
- DAVID, R. *Strategic management : concepts & cases*. 8. vyd. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001. 432 s. ISBN 0-13-026995-6.
- DEPALMA, D., KELLY, N. *The Business Case for Machine Translation. How organizations Justify and Adopt Automated Translation*. Common Sense Advisory [online]. 2009 [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: http://www.commonsenseadvisory.com/Portals/_default/Knowledgebase/ArticleImages/090820_R_mt_business_case_Preview.pdf
- DEPALMA, D., SARGENT, B., BENINATTO, R. *Can't Read, Won't Buy: Why Language Matters on Global Websites*. Common Sense Advisory [online]. 2006 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: http://www.commonsenseadvisory.com/Portals/_default/Knowledgebase/ArticleImages/060926_R_global_consumer_Preview.pdf

- DEPALMA, D., STEWART, R., PIELMEIER, H., HENDERSON, S. *The Language Services Market: 2015*. Common Sense Advisory [online]. 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.commonsenseadvisory.com/AbstractView/tabid/74/ArticleID/27203/Title/TheTop100LanguageServiceProviders2015/Default.aspx>
- ENACHE, I. *Marketing Higher Education Using The 7 PS Framework*. Bulletin of the Transilvania University of Braşov [online]. 2011 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://webbut.unitbv.ro/bu2011/Series%20V/BULETIN%20V%20PDF/05%20enache%201%20BUT%202011.pdf>
- EUROPEAN COMMISSION. *User Language Preferences Online*. Flash Eurobarometer Series [online]. 2011 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_313_en.pdf
- EUROSTAT. *GDP per capita in PPS* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tec00114>
- GARNER, R., ROUSE, E. *Social presence – connecting pre-service teachers as learners using a blended learning model*. Student Success [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://studentsuccessjournal.org/article/view/299>
- GEOFFREY, B. *Managing Translation Services*. 2. vyd. Great Britain: Cromwell Press Ltd., 2006. 159 s. ISBN 1-85359-913-1.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GÜRBÜZ, T. *A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method*. Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists [online]. 2013 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: http://www.iaeng.org/publication/IMECS2013/IMECS2013_pp866-869.pdf
- LEBLANC, M. *Translators on translation memory (TM). Results of an ethnographic study in three translation services and agencies*. The International Journal for Translation & Interpreting Research [online]. 2013 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://trans-int.org/index.php/transint/article/viewFile/228/134>
- HOUSE, J. *Translation*. Oxford: Oxford University Press, 2009. Oxford introductions to language study. ISBN 978-0-19438-922-8.
- IDNES.CZ. *Intervence České národní banky skončily. Koruna posílila* [online]. © 1999–2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cnb-intervence-konec-kurz-euro-koruna-d88-/ekonomika.aspx?c=A170406_123343_ekonomika_rts
- JINDŘICHOVSKÁ, I. *Strategické řízení podniku*. Magisterský kurz VŠFS [online]. 2012 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2012/N_StRP/um/Strategicke_rizeni_podniku_prezentace_IJindrichovska_4.pdf

- KAPLAN, S., NORTON, P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KELLY, N., ZETZSCHE, J. *Found in translation: how language shapes our lives and transforms the world*. New York: Perigee Book, 2012. ISBN 978-0-399-53797-4.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KINGSCOTT, G. *Technical translation and related disciplines*. Perspectives: Studies in Translatology [online]. 2002 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0907676X.2002.9961449>
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza : krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- KUZNIK, A., J. VERD. *Investigating Real Work Situations in Translation Agencies. Work Content and Its Components*. Hermes – Journal of Language and Communication Studies [online]. 2010 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://download2.hermes.asb.dk/archive/download/Hermes-44-kuznik%26verd.pdf>
- MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. 2012. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *42. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2016–2019)* [online]. 2016 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_Prognoza_2016-11_42-Kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2016-2019.pdf
- PALEPU, K., HEALY, P. *Business analysis & valuation: using financial statements*. 5th ed. South-Western, 2013. ISBN 978-1-111-97230-1.
- PFEFFER, J. A R. SUTTON. *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action*. Prepared for OGT By Denny Consulting [online]. 2003 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Pfeffer/publication/240487124_The_Knowing_-_Doing_Gap_How_Smart_Companies_Turn_Knowledge_into_Action/links/56cb52c08ae1106370bab66.pdf
- POKORNÝ, S. *Translation Today: Treats and Opportunities*. Lecture on Computer-Aided Translation. Masaryk University, Brno. 2011.

- PRÁVO PRO PODNIKATELE. *Proč, kdy a jak lze reklamovat službu* [online]. © 2016 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://pravopropodnikatele.cz/proc-kdy-a-jak-lze-reklamovat-sluzbu/>
- PRESTO. *Překladatelská agentura PRESTO: Překlady a tlumočení* [online]. © 2016-2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.presto.cz/>
- SAMUELSSON-BROWN, G. *A practical guide for translators*. 5th ed. Bristol: Multilingual Matters, 2010. Topics in translation. ISBN 978-1-84769-259-7.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- SKŘIVÁNEK [online]. © 1994–2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.skrivanek.cz/>
- STEM. *Knowledge of Foreign Languages in the Czech Republic*. CzechInvest [online]. 2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/stem-language-skills-population-2014-4463.pdf>
- SVOBODA, T. *Rizika v oblasti poskytování překladatelských služeb*. Ústav translologie, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy [online]. 2012 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://www.academia.edu/11955998/Rizika_v_oblasti_poskytov%C3%A1n%C3%AD_p%C5%99ekladatelsk%C3%BDch_sl%C5%BEeb
- TYMOCZKO, M., GENTZLER, E. *Translation and power*. Amherst: University of Massachusetts Press, 2002. ISBN 1-55849-359-X
- YASANALLAH, P., VAHID, B. *Studying the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives at Ilam Province from Members' Perspectives*. American Journal of Industrial and Business Management [online]. 2012 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://file.scirp.org/Html/24057.html>
- ZELENKA. *Překladatelská agentura ZELENKA* [online]. 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.zelenka.cz/>
- ZELENÝ, M. *Český management v globální éře*. Fragments, 10(56) [online]. 2006 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.milanzeleny.com/Files/Content/Fragm.GMP.doc>

9 Zoznam obrázkov

Obr. 1	Etapy procesu prekladu	16
Obr. 2	Model strategického riadenia spoločnosti	22
Obr. 3	SPACE matica	32
Obr. 4	SWOT matica	34
Obr. 5	Logo spoločnosti	37
Obr. 6	HDP na obyvateľa v PPF	42
Obr. 7	Vývoz a dovoz tovaru a služieb vyjadrený v % prírastku	43
Obr. 8	Index tržieb v službách klasifikácie CZ-NACE 74	44
Obr. 9	Vývoj miery inflácie	44
Obr. 10	Vývoj výmenného kurzu CZK/EUR a CZK/USD	45
Obr. 11	Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v podnik. sfére v Kč	46
Obr. 12	Vývoj obecnej miery nezamestnanosti	47
Obr. 13	Vývoj podielu obyvateľov hlavných vekových skupín v %	48
Obr. 14	Vývoj vzdelania obyvateľov starších ako 15 rokov v %	48
Obr. 15	Celkové výdaje na výskum a vývoj podľa sektoru v mil. Kč	50
Obr. 16	Proces spracovania prekladov v agentúre Skřivánek	60
Obr. 17	Vývoj obratu spoločnosti Skřivánek v tis. Kč	61
Obr. 18	Porovnanie vývoja obratu s konkurenciou v tis. Kč	64
Obr. 19	Porovnanie vývoja zisku s konkurenciou v tis. Kč	64
Obr. 20	Doba obratu pohľadávok a jej vývoj naprieč spoločnosťami	67
Obr. 21	Doba obratu záväzkov a jej vývoj naprieč spoločnosťami	67
Obr. 22	Výsledný vektor v SPACE matici	71
Obr. 23	Časový plán náboru zamestnanca	79

10 Zoznam tabuliek

Tab. 1	Deskriptory podľa Saatyho	36
Tab. 2	Vývoj HDP v Českej republike	41
Tab. 3	Konkurenčné spoločnosti podľa klasifikácie CZ-NACE 7430	51
Tab. 4	Príležitosti pre spoločnosť	55
Tab. 5	Hrozby pre spoločnosť	55
Tab. 6	Ukazovatele likvidity	62
Tab. 7	Ukazovatele zadlženosti	62
Tab. 8	Ukazovatele rentability	63
Tab. 9	Ukazovatele aktivity	63
Tab. 10	Porovnanie vývoja ukazovateľa ROS s konkurenciou	65
Tab. 11	Porovnanie vývoja ukazovateľa ROE s konkurenciou	65
Tab. 12	Porovnanie vývoja ukazovateľa ROA s konkurenciou	66
Tab. 13	Porovnanie vývoja obratu aktív s konkurenciou	66
Tab. 14	Silné stránky spoločnosti	68
Tab. 15	Slabé stránky spoločnosti	68
Tab. 16	Vnútoraná strategická pozícia - SPACE matica	69
Tab. 17	Vonkajšia strategická pozícia - SPACE matica	70
Tab. 18	Výsledná SWOT matica	72

Prílohy

A Príloha – Saatyho metóda

	Finančná sila (i)	a	b	c	d	e	G_i	V_i
a	Rentabilita tržieb	1	3	5	1/5	5	1,72	0,23
b	Likvidita	1/3	1	3	1/7	5	0,94	0,12
c	Miera zadlženosti	1/5	1/3	1	1/5	3	0,53	0,07
d	Zisk	5	7	5	1	7	4,15	0,54
e	Doba obratu pohľadávok	1/5	1/5	1/3	1/7	1	0,29	0,04
	Celkom						7,63	1,00

	Konkurenčná výhoda (j)	a	b	c	d	e	G_j	V_j
a	Podiel na trhu	1	5	7	3	5	3,50	0,46
b	Image spoločnosti	1/5	1	5	1/7	3	0,85	0,11
c	Ponuka poskytovaných služieb	1/7	1/5	1	1/7	1/3	0,27	0,04
d	Kvalita poskytovaných služieb	1/3	7	7	1	5	2,41	0,32
e	Vzdelávanie zamestnancov	1/5	1/3	3	1/5	1	0,53	0,07
	Celkom						7,56	1,00

	Stabilita prostredia (k)	a	b	c	d	e	G_k	V_k
a	Vývoj dopytu	1	3	5	5	3	2,95	0,42
b	Technologický vývoj	1/3	1	7	5	3	2,04	0,29
c	Miera inflácie	1/5	1/7	1	1/3	1/7	0,27	0,04
d	Vývoj HDP	1/5	1/5	3	1	1/3	0,53	0,08
e	Vyjednávacia sila odberateľov	1/3	1/3	7	3	1	1,19	0,17
	Celkom						6,98	1,00

	Sila odvetvia (l)	a	b	c	d	e	G_l	V_l
a	Dynamika rastu odvetvia	1	3	3	5	1/7	1,45	0,21
b	Bariéry vstupu na trh	1/3	1	1/3	3	1/7	0,54	0,07
c	Konkurencia v odvetví	1/3	3	1	1/3	1/5	0,58	0,08
d	Substitúty trhu	1/5	1/3	3	1	1/5	0,53	0,07
e	Potenciál ziskovosti	7	7	5	5	1	4,15	0,57
	Celkom						7,25	1,00

B Príloha – Faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNÚTORNÉ PROSTREDIE	Podiel na trhu	Nízka úroveň rentability
	Tradícia, image značky, know-how	Pomalý rast obratu v porovnaní s konkurenciou
	Široká ponuka služieb	Vysoká fluktuácia zamestnancov stredného a nižšieho manag.
	Špecializované oddelenia (DTP, CAT,..)	Nedostatočné vzdelávanie a školenie zamestnancov
	Veľa lokálnych pobočiek vo svete	Široká sieť pobočiek, malé tímy, vysoké fixné náklady
	Využívanie moderných technológií vo výučbe aj prekladoch	Nedostatočná obchodná činnosť
	Riadenie kvality, environmentu a bezpečnosti dát – certifikácie	Vyššia doba obratu pohľadávok ako záväzkov
	Pomoc spoločnostiam pri žiadosti o dotačný program POVEZ II	Málo aktívna a atraktívna PR kampaň realizovaných projektov
	Vlastná výuková metóda Effecto	Nízka úroveň cross-sellingu
	Najväčšia sieť pobočiek v ČR z agentúr	Nedostatočne prepracovaná mobilná aplikácia
Nový prehľadný web od apríla 2017		
	PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
VONKAJŠIE PROSTREDIE	Rast jazykového trhu	Vysoká konkurencia a veľká rivalita
	Potreba obchodného jazyka v spoločnostiach, rast dopytu	Vysoká vyjednávací sila odberateľov
	Expanzia moderných digitálnych technológií	Rozvoj a dostupnosť prekladových nástrojov
	Zlá jazyková vybavenosť českého národa	Zvyšujúce sa nároky zákazníkov na kvalitu a čas
	Rastúci dopyt po online výučbe	E-aukcie a ich tlak na nižšiu cenu
	Dotačné programy	Hrozba vstupu nových konkurentov
	Predpokladaný mierny nárast HDP	Rozširujúci sa crowdsourcing, hrozba substitútov
	Pokles miery nezamestnanosti	Vyššia miera inflácie
Rast objemu miezd	Náklady na odstraňovanie kurzového rizika	