

**SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ  
ZNOJMO s.r.o.**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Znojmo 2012**

**Petra NYKOLIVOVÁ**

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

# **Konkurenceschopnost podniku na jednotném evropském trhu**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Petra NYKOLIVOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Václav HOFMAN

**Znojmo, 2012**

### Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma *Konkurenceschopnost podniku na jednotném evropském trhu* jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne 28. 11. 2011

.....  
Petra NYKOLIVOVÁ

## Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Václavu Hofmanovi za odborné vedení bakalářské práce a za cenné rady v průběhu jejího zpracování. Dále bych chtěla poděkovat panu Aleši Ondrůjovi a paní Ing. Kristýně Bartošové ze společnosti Student agency, s.r.o. a panu Ing. Antonínu Blažkovi ze společnosti České dráhy, a.s. za poskytnutí informací ke zpracování této práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Petra NYKOLIVOVÁ**  
Bakalářský studijní program Ekonomika a management  
Obor Účetnictví a finanční řízení podniku

Název: **Konkurenceschopnost podniku na jednotném evropském trhu**

Název (v angličtině): Competitiveness of an enterprise on the European community market

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  - uvedení do problematiky a vymezení hlavního cíle
2. Teoretická část
  - co je to konkurenceschopnost
  - přístupy k měření konkurenceschopnosti
  - finanční analýza
  - SWOT analýza
3. Praktická část
  - profil vybraného podniku
  - analýza konkurenceschopnosti podniku
4. Závěr
  - zhodnocení naplnění cíle a dílčích cílů práce, potvrzení či vyvrácení pracovních hypotéz
  - uvedení doporučených zlepšení konkurenceschopnosti ve vybraném podniku

**Rozsah práce bez příloh:** 40-60 stran

**Seznam odborné literatury:**

1. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578.
2. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd., Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
3. MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. 2. vyd., Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
4. PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-65-4.
5. PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd., Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
6. VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1998. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Datum zadání bakalářské práce: červenec 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2011

L. S.

  
Petra NYKOLIVOVÁ  
autor

  
Ing. Václav HOFMAN  
vedoucí bakalářské práce

  
Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
řektor SVŠE Znojmo

## **Abstrakt**

Tématem bakalářské práce je konkurenceschopnost podniku na jednotném evropském trhu. Teoretická část se zaměřuje na definování základních pojmů jako je konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda a analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy včetně Porterovy analýzy konkurenčního prostředí a závěrečné SWOT analýzy.

V praktické části je na základě marketingového výzkumu vyhodnocena image dvou vybraných podniků (konkurentů v daném odvětví) z pohledu zákazníka a provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firem včetně finanční analýzy.

Bakalářská práce je zakončena závěrečným shrnutím a doporučením pro budoucí strategii podniků.

## **Abstract**

Topic of the thesis is competitiveness of an enterprise in the united European market. The theoretical part is focused on definition of basic terms, e.g. competitiveness, competitive strategy, competitive advantage and analysis of external and internal enterprise's environment including Porter's analysis of competitive environment and final SWOT analysis.

In practical part the image of two selected enterprises (competitors in the sector) has been valuated based on marketing research from the point of view of the client and the analysis of external and internal environment of the enterprises including financial analysis has been done.

The thesis is concluded with final summary and the recommendation for future strategy of the enterprises.

## **Klíčová slova**

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, finanční analýza, SWOT analýza.

## **Keywords**

Competitiveness, competition advantage, competition strategy, financial analysis, SWOT analysis.

## Obsah

Úvod.....	10
1 KONKURENCESCHOPNOST.....	12
1.1 Konkurenceschopnost regionů v pojetí Evropské unie.....	12
1.2 Konkurenční prostředí.....	13
1.3 Podmínky podnikatelského úspěchu.....	13
1.4 Proč ztroskotaly některé velké a dříve úspěšné společnosti?.....	14
2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	16
2.1 Formulování strategie.....	16
2.2 Strukturální analýza odvětví.....	21
3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	23
3.1 Typy konkurenční výhody.....	23
4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....	26
4.1 Analýza obecného okolí podniku.....	28
4.1.1 Socioekonomický sektor.....	28
4.1.2 Technologický sektor.....	29
4.1.3 Vládní sektor.....	30
4.2 Analýza oborového okolí podniku.....	30
4.2.1 Zákazníci.....	31
4.2.2 Dodavatelé.....	32
4.2.3 Konkurenti.....	34
4.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí.....	34
5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....	37
5.1 Faktory vědecko-technického rozvoje.....	37
5.2 Marketingové a distribuční faktory.....	37
5.3 Faktory výroby a řízení výroby.....	38
5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	38
5.5 Faktory finanční a rozpočtové.....	39



5.5.1	Ukazatele rentability .....	40
5.5.2	Ukazatele aktivity .....	40
5.5.3	Ukazatele likvidity .....	41
5.5.4	Ukazatele zadluženosti .....	42
5.6	Analýza hodnototvorných řetězců.....	43
5.7	Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“ .....	44
6	SWOT ANALÝZA .....	46
7	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	48
7.1	STUDENT AGENCY, s.r.o. ....	48
7.1.1	Základní informace .....	48
7.1.2	Historie podniku .....	48
7.1.3	Portfolio činností.....	49
7.2	České dráhy, a.s. ....	52
7.2.1	Základní informace .....	52
7.2.2	Historie podniku .....	53
7.2.3	Portfolio činností.....	53
8	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIREM .....	56
8.1	Marketingový průzkum image firem .....	56
8.2	Zpracování a analýza informací .....	56
8.3	Porterova analýza konkurenčního prostředí .....	64
9	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY .....	67
9.1	Finanční analýza .....	67
9.1.1	Analýza rozvahy .....	67
9.1.2	Analýza výkazu zisků a ztrát .....	68
9.1.3	Ukazatele rentability .....	68
9.1.4	Ukazatele aktivity .....	69
9.1.5	Ukazatele likvidity .....	70

9.1.6	Ukazatele zadluženosti .....	71
10	SWOT ANALÝZA.....	73
11	SHRNUTÍ POZNATKU TEORETICKÉ I PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
	SEZNAM GRAFŮ.....	81

# Úvod

Podnik musí být lepší než jeho soupeři, aby uspěl na trhu. K tomu, aby byl schopen dosahovat na trhu svých cílů, musí být konkurenceschopný, to znamená, že musí být schopen obstát v konkurenčním boji s ostatními podniky, které působí na trhu. Konkurenční výhoda je prostředkem, který mu pomáhá odlišit se od podobně zaměřených podniků a díky němuž může podnik získat náskok před konkurencí. Konkurenční výhoda vzniká v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro svoje zákazníky. Může se jednat o nižší ceny, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby nebo poskytnutí zvláštních výhod. V období ekonomického poklesu si podniky více než kdykoliv v minulosti uvědomují, jak velký význam má konkurenční výhoda pro podnikatelský úspěch. Neméně důležitá je i dobře zvolená konkurenční strategie. K tomu, aby podnik zjistil, jestli zvolená konkurenční strategie je ta správná, musí změřit její úspěšnost v dosahovaných finančních výsledcích a k tomu je nejčastěji používána finanční analýza.

V teoretické části mé bakalářské práce bych chtěla objasnit pojem konkurenceschopnost a další související pojmy a zaměřit se i na formulování správné konkurenční strategie a rozbor různých typů konkurenčních výhod. Na strategickou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy je zaměřena celá práce.

V praktické části nejprve představím dva konkrétní vzájemně si konkurující podniky, u kterých budu aplikovat strategickou analýzu. Jedná se o společnost České dráhy, a.s. a společnost Student agency, s.r.o. respektive RegioJet, a.s. V této části bych se chtěla zaměřit především na osobní vlakovou dopravu, i když portfolio činností obou podniků je daleko širší. Pomocí marketingového průzkumu na základě dotazníku zjistím názor veřejnosti týkající se osobní vlakové dopravy. Poté pomocí finanční analýzy zhodnotím dosahované finanční výsledky obou podniků v letech 2009 a 2010. Celkových shrnutím a posouzením získaných údajů ukončím celkovou analýzu.

## **Cíl práce a metodika**

Cílem mé bakalářské práce je nejprve teoretické vysvětlení základních pojmů týkajících se konkurenceschopnosti, konkurenční strategie a konkurenční výhody, především ale pomocí ukazatelů finanční analýzy, posoudit, zda výše zmíněné podniky dosahují stabilních ekonomických výsledků a zjistit jejich finanční zdraví. Dále pak analyzovat konkurenční prostředí pomocí Porterova modelu a vypracovat finální SWOT analýzu na základě vyplněných dotazníků.

# 1 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou (konkurenční) výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři, stačí okopírovat její dnešní konkurenční výhody.<sup>1</sup>

## 1.1 Konkurenceschopnost regionů v pojetí Evropské unie

Evropská unie se pravidelně zabývá regionální konkurenceschopností a její pohled prošel v posledních letech značným vývojem.

Konkurenceschopnost je často vnímána jako základní indikátor úspěšnosti nebo selhání politiky. Důraz je kladen na konkurenceschopnost průmyslu. Pro mezinárodní konkurenceschopnost sehrává klíčovou úlohu růst produktivity a zlepšování životní úrovně. Faktory, které ovlivňují růst produktivity, jsou technologický rozvoj, investice, míra využívání kapacit, velikost a kvalifikace pracovních sil, manažerské dovednosti, organizace výroby a využívání zdrojů energie a surovin.

V šesté periodické zprávě o sociální a ekonomické situaci a vývoji regionů v EU z roku 1999 (EC 1999) se charakterizuje konkurenceschopnost (regionů) pomocí dvou faktorů – produktivity a zaměstnanosti. Za hlavní faktory, které ke konkurenceschopnosti přispívají, jsou pokládány výzkum a technický rozvoj, malé a střední podniky, přímé zahraniční investice, infrastruktura a lidský kapitál, instituce a tzv. společenský (sociální) kapitál.

Konkurenceschopnost je definována jako schopnost regionu produkovat výrobky a služby, které obstojí na mezinárodních trzích, a současně je zajištěno udržení vysokých a trvalých příjmů jeho obyvatel. Obecněji se definuje konkurenceschopnost jako schopnost firem,

---

<sup>1</sup> PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 2001. Str. 22

odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.<sup>2</sup>

## 1.2 Konkurenční prostředí

Obecně můžeme rozlišit následující typy konkurenčního prostředí, podle kterých můžeme odvodit určité chování jednotlivých konkurentů na trhu:

- A) Monopol
  - Na straně nabídky stojí jediný výrobce
  - Aby mohl realizovat výsadu, je v tomto případě dostatečné, aby koupě schopná poptávka přesahovala rozměr nabídky, resp. aby byla dostatečně vysoká
  - Současně se však jedná o případ atypický, pokud se výjimečně objeví, pak pouze dočasně
- B) Oligopol
  - Výsada malé skupiny
  - Rozhodující část produkce dodává několik málo firem
- C) Monopolistická konkurence
  - Velká skupina výrobců, z nichž žádný neovlivňuje celkovou tržní situaci
  - Výrobek je diferencovaný
  - Trh se rozpadá na trhy jednotlivých výrobců (podle kvality, provedení, značky, jména firmy, dostupnosti na trhu atd.); vznikají trhy jednotlivých producentů, na nichž se krátkodobě mohou chovat jako jediní (monopolní) výrobci.<sup>3</sup>

## 1.3 Podmínky podnikatelského úspěchu

Manažeři většiny firem vědí poměrně dobře, v čem se firma musí zlepšit, aby dosáhla vyšší konkurenceschopnosti – svých produktů, firmy jako celku a někdy také oboru, ve kterém

---

<sup>2</sup> SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 2004. Str. 61

<sup>3</sup> FUCHS, K.; TULEJA, P. *Základy ekonomie*. 2005. Str. 64

působí. Nedostatečná úroveň znalostí teorie moderního managementu a nedostatky v systémovém myšlení jim však brání dokázat firmu odlišit od jejích rivalů.

Základnou pro rozvoj podnikání každé firmy je **kvalita**:

- Konkurenceschopnost nabízených produktů je determinována jejich kvalitou.
- Postavení firmy na trhu (její konkurenceschopnost) je určováno zájmem zákazníka o nabízené produkty – ten se rozhoduje ke koupi jen těch produktů, které jsou kvalitní.
- Podnikatelská výkonnost firmy závisí na výši příjmů z prodeje nabízených produktů; větších příjmů lze dosáhnout pouze z prodeje kvalitních produktů.

Bez jakékoliv nadsázky lze konstatovat, že jedinou účelnou cestou k podnikatelským úspěchům firmy je zvyšování kvality všech jí prováděných podnikatelských činností. Má-li být firma hodnocena jako úspěšná, musí dobře realizovat efektivní podnikatelskou strategii a zohlednit především:

- Potřeby, přání a požadavky zákazníků, tedy ujasnit si, co musí být podnikatelskými aktivitami firmy uspokojeno.
- Existenci různých a svými nároky heterogenních skupin zákazníků, tzn. Vědět, kdo je cílem podnikatelských aktivit firmy.
- Metody, techniky a postupy provádění podnikatelských činností, tedy vyřešit otázku jak požadavky jednotlivých zákaznických skupin co nejlépe uspokojit.<sup>4</sup>

## **1.4 Proč ztroskotaly některé velké a dříve úspěšné společnosti?**

Odpověď na tuto otázku je vcelku prostá – nedokázaly se přizpůsobit vývoji ve svém okolí, neprovedly potřebné úpravy ve své podnikatelské strategii a zůstaly uzavřeny v zajetí klamné představy o zákonité nepřetržitosti řady dosavadních úspěchů. V mnoha oborech se vyskytují nové podmínky, které souvisí s vznikajícím prostorem příležitostí pro každou v něm působící firmu k uplatnění individuálních přístupů a originálních cest vlastního rozvoje k dosažení nových zdrojů budoucích zisků, cestou:

- Vytváření strategických aliancí.

---

<sup>4</sup> PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 2001. Str. 23

- Učení se experimentováním na nových trzích.
- Propojování výrobních kapacit s distribučními kanály.
- Schopnosti ovlivňovat normy a předpisy v oboru.
- Odhalení a rozvíjení klíčových kompetencí firmy.

Dokáže-li se firma účelně a efektivně pohybovat v nových podmínkách a ovládnout tím prostor nových příležitostí, posílí svůj vliv na vývoj oboru i trhů nezávisle na vlastní velikosti.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 2001. Str. 23



## 2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.<sup>6</sup>

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Tato strategie se mohla rozvíjet explicitně, plánovitým procesem, či implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy.<sup>7</sup>

### 2.1 Formulování strategie

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.<sup>8</sup>

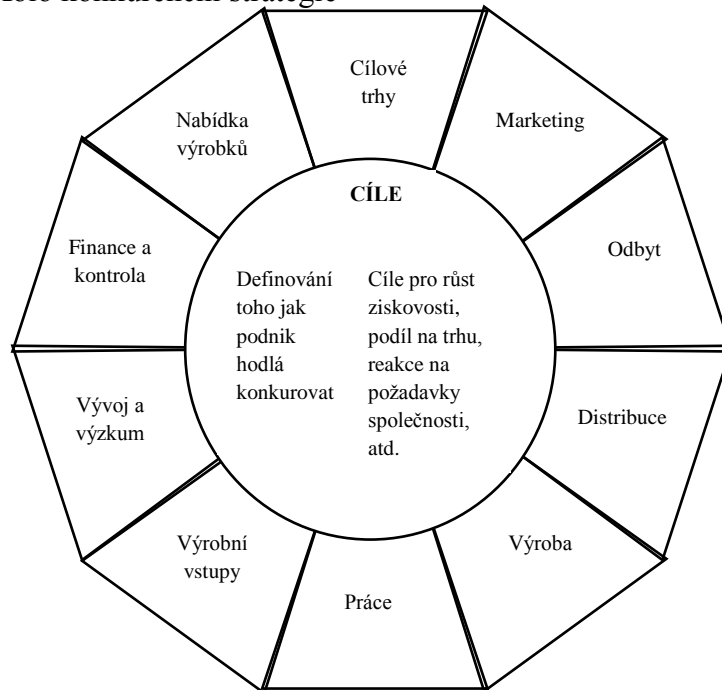
---

<sup>6</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. Str. VI

<sup>7</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. Str. VIII

<sup>8</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. Str. XI

Obrázek č. 1: Kolo konkurenční strategie

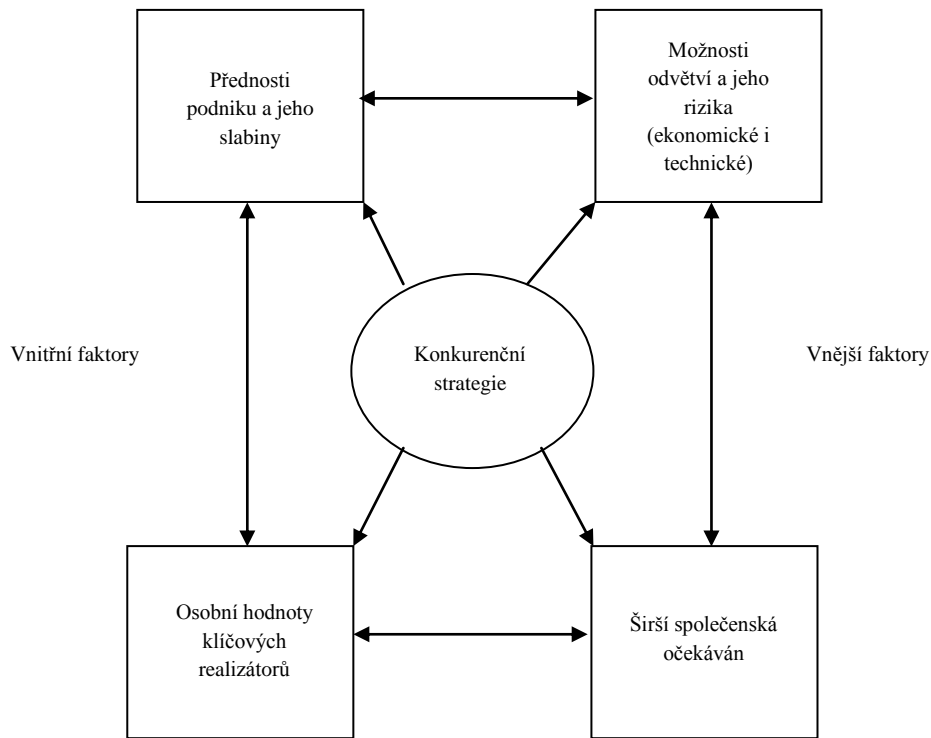


*Pramen: PORTER, M. Konkurenční strategie. 1994. Str. XII*

- ukazuje, že konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředníků (opatření), které vedou k jejich dosažení
- je pomůckou pro vyjádření klíčových aspektů konkurenční strategie firmy na jediné stránce
- ve středovém náboji jsou cíle firmy, které jsou širším vymezením toho, jak chce konkurovat, a jejich specifických ekonomických a neekonomických záměrů
- ramena kola představují klíčová operační opatření, jejichž prostřednictvím firma usiluje o dosažení svých cílů<sup>9</sup>

<sup>9</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. Str. XI

Obrázek č. 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie



*Pramen: PORTER, M. Konkurenční strategie. 1994. Str. XIII*

- znázorňuje, že v širším smyslu stanovení konkurenční strategie zahrnuje posouzení čtyř klíčových faktorů, které určují limity toho, čeho může podnik s úspěchem dosáhnout
- přednosti podniku a jeho slabiny vyjadřují průřez jeho schopností a dovedností ve vztahu ke konkurenci včetně finančních zdrojů, technologické úrovně, obchodní značky apod.
- osobní hodnoty organizace představují motivaci a potřeby klíčových řídicích a dalších pracovníků, kteří musí realizovat zvolenou strategii
- přednosti a slabiny v kombinaci s osobními hodnotami určují vnitřní (ve vztahu k podniku) limity konkurenční strategie, kterou podnik může s úspěchem přijmout
- vnější limity jsou dány odvětvím a celkovým prostředím
- možnosti odvětví a jeho rizika definují konkurenční prostředí s nebezpečím a případným ziskem pro daný subjekt
- společenská očekávání odrážejí vliv, který mají na podnik takoví činitelé, jakými jsou politika vlády, sociální zájmy, vývoj, obecné morálky a mnoho dalších

- zmíněné čtyři faktory musí být posouzeny předtím, než je možné pro dané podnikání vypracovat realistický a uskutečnitelný souhrn cílů a opatření.<sup>10</sup>

Obrázek č. 3: Test konzistence

*Vnitřní konzistence*

*Jsou cíle zájemně dosažitelné?*

*Směřují klíčová operační opatření k dosažení cílů?*

*Posilují se jednotlivá klíčová operační opatření navzájem?*

*Vhodnost prostředí*

*Využívají dané cíle a opatření možnosti odvětví?*

*Vyrovňávají se dané cíle a opatření s riziky odvětví (včetně nebezpečí odvetných konkurenčních kroků) do úrovně odpovídající dostupným zdrojům?*

*Odráží časování cílů a opatření shodnost prostředí absorbovat dané akce?*

*Odrážejí dané cíle a opatření širší sociální zájmy?*

*Vhodnost zdrojů*

*Dosahují dané cíle a opatření úrovně, kterou má k dispozici konkurence?*

*Odráží časování daných cílů a opatření schopnost změn organizace?*

*Komunikace a realizace*

*Chápu klíčový realizátoři dobře cíle?*

*Existuje dostatečná shoda mezi cíli, opatřeními a osobním hodnotami klíčových realizátorů, aby bylo zajištěno pevné odhodlání?*

*Existuje dostatečná řídicí schopnost pro účinnou realizaci?*

*Pramen: PORTER, M. Konkurenční strategie. 1994. Str. XIII*

- vhodnost konkurenční strategie může být určena prověřením navrhovaných cílů a opatření z hlediska konzistence

---

<sup>10</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. Str. XIII

Obrázek č. 4: Postup při formulování konkurenční strategie

A. *Co se nyní v podniku děje?*

1. *Identifikace*

*Jaká je současná implicitní nebo explicitní strategie?*

2. *Vnitřní (implikované) předpoklady*

*Jaké předpoklady o relativním postavení podniku, jeho přednostech a slabinách, konkurentech, trendech v odvětví jsou nutné, aby současná strategie měla smysl?*

B. *Co se odehrává v prostředí?*

1. *Analýza odvětví*

*Které jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a důležité možnosti a rizika odvětví?*

2. *Analýza konkurence*

*Jaké jsou možnosti a limity současných i potenciálních konkurentů a jejich pravděpodobné příští kroky?*

3. *Analýza společenského klimatu*

*Které důležité vládní, sociální a politické faktory představují příznivé podmínky nebo naopak ohrožení?*

4. *Přednosti a slabiny*

*Vycházejí z dané analýzy odvětví a konkurentů, jaké má podnik přednosti a slabiny v porovnání se současnými a budoucími konkurenty?*

C. *Co by měl podnik dělat?*

1. *Testování předpokladů a strategie*

*Jak se předpoklady zahrnuté v současné strategii srovnávají s výše uvedenou analýzou B?*

*Jak dopadla daná strategie při testování podle schématu I-3?*

2. *Alternativní strategie*

*Jaké jsou uskutečnitelné alternativní strategie, vycházíme-li z výše uvedené analýzy? (Je současná strategie jednou z nich?)*

3. *Strategická volba*

*Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k vnějším možnostem a rizikům?*

*Pramen: PORTER, M. Konkurenční strategie. 1994. Str. XIV*

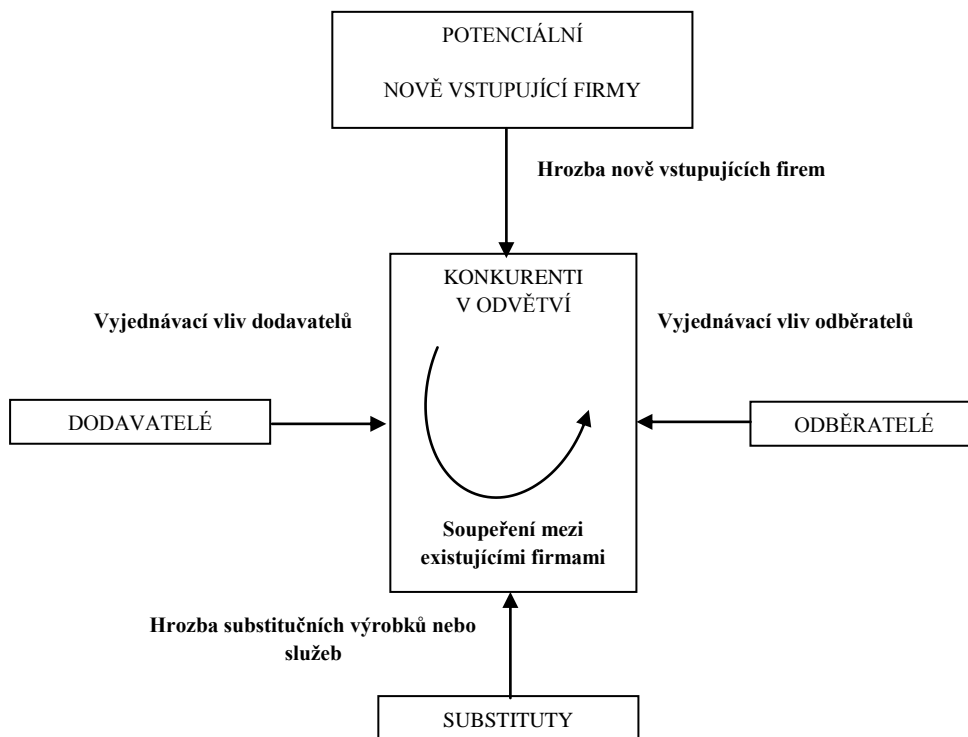
- širší úvahy o účinné konkurenční strategii jsou převedeny do obecného přístupu k formulování strategie

## 2.2 Strukturální analýza odvětví

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných.

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů.<sup>11</sup>

Obrázek č. 5: Hybné síly konkurence v odvětví



*Pramen: PORTER, M. Konkurenční strategie. 1994. Str. 4*

<sup>11</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. Str. 3

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně různí, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil.

Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie. Dokonce i podnik s velmi silným postavením na trhu a v odvětví, kde mu nehrozí nebezpečí od nově vstupujících firem, bude mít nízké výnosy, jestliže čelí silnějšimu výrobcí levnějších substitutů. Dokonce i při neexistenci substitučních produktů a zablokování přístupu nových účastníků bude intenzivní soupeření mezi stávajícími konkurenty omezovat potenciální výnosy.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. Str. 6

## 3 KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.

Hodnota je to, co kupující jsou ochotní zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.<sup>13</sup>

*Co může být konkurenční výhodou podniku?*

Skoro všechno. Může jí být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, jeho cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklad. Může to být ekologická ohleduplnost výrobků a výroby nebo logistika, řešení pohybu produktivního procesu od začátku po pohotovou dodávku. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být i podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele i zaměstnavatele, jeho občanské angažovanosti, jeho vztah k veřejnosti a různé kombinace toho všeho.

Přirozeně nejen to či ono, ale i to, v jaké míře to podnik diferencuje od konkurence, nakolik je to atraktivní a přivolává zájem solventních zákazníků.<sup>14</sup>

### 3.1 Typy konkurenční výhody

Jsou dva základní typy konkurenční výhody:

#### 1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik si stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného

---

<sup>13</sup> PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Str. 21

<sup>14</sup> JIRÁSEK, A. *Konkurenčnost vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Str. 45



odvětví. Pro výrobce s nízkými náklady je typické, že prodávají standardní výrobek a kladou důraz na to, aby sklízeli velký zisk z velkovýroby nebo z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude docilovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti, se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků.<sup>15</sup>

## 2. Diferenciace

Podnik usiluje, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou. Prostředky k dosažení diferenciace jsou každému odvětví vlastní. Diferenciace se může zakládat na samotném výrobku, na distribučním systému, jímž se prodává, na marketingovém přístupu a na široké škále dalších faktorů. Podnik usilující o diferenciaci musí vždy hledat takové způsoby diferenciace, které vedou k cenové prémii vyšší, než jsou náklady na diferenciaci. Logika diferenciační strategie vyžaduje, aby si podnik vybral pro svou diferenciaci vlastnosti výrobků nebo služeb (atributy), které jsou odlišné od atributů jeho soupeřů. Na rozdíl od vůdčího postavení v nízkých nákladech může existovat v daném odvětví více než jedna úspěšná diferenciační strategie, jestliže zde existuje řada atributů, které kupující v široké míře oceňují.<sup>16</sup>

Dosáhnout zároveň nejnižších nákladů i diferenciace je obvykle neslučitelné, protože diferenciace je obvykle nákladná. Aby byl podnik usilující o diferenciaci jedinečným a docílil vyšší ceny, zvyšuje záměrně náklady.

---

<sup>15</sup> PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Str. 31

<sup>16</sup> PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Str. 33

Jsou tři podmínky, za nichž může podnik dosáhnout zároveň prvenství nejnižších nákladů i diferenciaci: <sup>17</sup>

- Konkurenti uvázli v nesnázích

Tam, kde konkurenti uvázli v nesnázích, nemá žádný z nich dostatečně dobré postavení, aby mohl daný podnik dotlačit k hranici, kdy náklady a diferenciaci začnou stát proti sobě

- Náklady jsou silně ovlivněny podílem trhu nebo vzájemnými meziodvětvovými vztahy  
Lze ho dosáhnout tam, kde o postavení daného podniku z hlediska nákladů rozhoduje do značné míry podíl trhu spíše než design výrobku, úroveň technologie, poskytovaný servis nebo jiné faktory. Jestliže jeden podnik dokáže získat výhodu velkého podílu trhu, pak z toho plynoucí výhody nízkých nákladů v některých činnostech dovolí tomuto podniku vynaložit zvýšené náklady jinde a stále si ještě udržet prvenství v nízkých nákladech. Podíl trhu tedy snižuje náklady na diferenciaci v poměru ke konkurentům.

- Podnik zavede významnou inovaci

Zavedení významné technologické inovace může umožnit podniku současně snížit náklady i zvýšit diferenciaci, možná i realizovat obě strategie. Takový účinek může mít zavedení nových automatizovaných výrobních technologií nebo zavedení nové technologie informačního systému k vnitropodnikovému řízení. Takový účinek mohou mít rovněž nové inovační metody a způsoby práce, které nemají spojitost s technologií. Například vytvoření kooperačních vztahů s dodavateli může snížit náklady vstupů a zlepšit jejich kvalitu.

Podnik by měl vždy směle využít každou příležitost snížit náklady, nevedoucí však ke ztrátě diferenciaci. Podnik by měl rovněž využít každou příležitost k diferenciaci, která není nákladná. Za touto hranicí by však měl být podnik připraven rozhodnout se, jaká bude jeho konečná konkurenční výhoda, a v souladu s tím i rozhodnout, za jaké ústupky v jiných směrech jí dosáhnout.

---

<sup>17</sup> PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Str. 38, 39, 40

## 4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.

Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována ve třech základních, navazujících krocích:<sup>18</sup>

1. Analýza dosavadní strategie
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí
3. Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitosti a hrozeb.

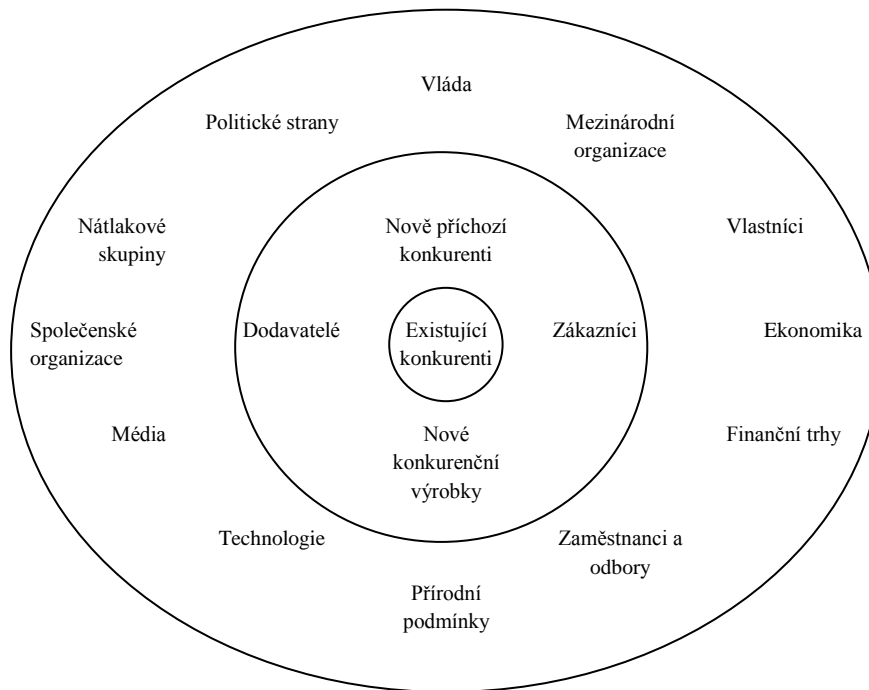
Jaké jsou základní faktory okolí ovlivňující podnik? Jak můžeme faktory okolí členit? Toto je různými autory prezentováno v různé podobě. Jedno z nejčastěji používaných členění okolí firmy je uvedeno na obrázku č. 6. Zde uvedené členění může být užitečné rovněž tím, že vymezuje nejdůležitější „stakeholders“ typické firmy.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> KEŘKOVSKÝ – VYKYPĚL, *Strategické řízení*, str. 34

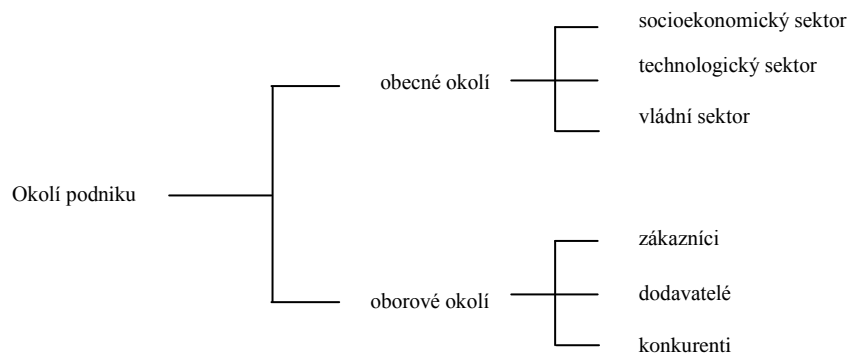
<sup>19</sup> KEŘKOVSKÝ – VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Str. 36

Obrázek č. 6: Členění okolí podniku dle Houldena



*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 36*

Obrázek č. 7: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka



*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 37*

## 4.1 Analýza obecného okolí podniku

### 4.1.1 Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů:

#### *a) Ekonomické faktory*

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory:

- Stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví či trh) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury
- Politickou situaci a její vliv na ekonomiku
- Hospodářskou politiku vlády (např. regulace, podpora podnikání, ochrana investic)
- Monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám atd.)
- Fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.)
- Stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení
- Míru inflace (případně deflace)
- Situaci na kapitálovém trhu

Je zřejmé, že každý z výše uvedených faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takovýchto vlivů, jednak o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie.

Zejména je důležité uvědomit si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří: ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace, vnější rovnováha. Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém však spočívá v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Např. ekonomický růst lze oživit zvýšeným dovozem, který však ohrožuje vnější rovnováhu. Restriktivní fiskální a měnová politika snižuje inflaci, ale zároveň může zvyšovat nezaměstnanost, vyvolat zpomalení růstu a zhoršení vnější nerovnováhy.

### ***b) Ekologické a klimatické faktory***

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, způsobují základy určitých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Po neblahé havárii černobylské jaderné elektrárny velmi vzrostl odpor proti využívání jaderné energie. Manažerům většiny jaderných elektráren v důsledku toho vyvstal do té doby prakticky neznámý strategický úkol udržování přijatelných vztahů s veřejností, na jehož zajištění je nutno vynakládat nemalé prostředky.

### ***c) Sociální faktory***

V této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

- Společensko-politický systém a klima ve společnosti
- Hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů)
- Životní styl
- Životní úroveň
- Kvalifikační struktura populace
- Zdravotní stav a struktura populace

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.<sup>20</sup>

## **4.1.2 Technologický sektor**

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace, jako byl např. vynález tranzistorů, laseru, baterií pro elektromobily, jaderných elektráren, počítačů a počítačové komunikace, xerografie, syntetických vláken, biotechnologií, raketové a vesmírné techniky, robotů a manipulátorů a dalších. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie (DVD versus kazety, digitální pásky) a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a

---

<sup>20</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 37-39

vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významné zejména pro firmy sledující diferenciací obchodní strategii. Je tomu tak proto, že firmy s touto strategií využívají jako svoji hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, za něž pak inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti. Přírozeným způsobem získání takovéto exkluzivity je právě technický rozvoj. Firmy sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií, zvyšujících produktivitu.<sup>21</sup>

### **4.1.3 Vládní sektor**

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. I v rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem (orgány státní správy a státní podniky) a rovněž významným spotřebitelem, což se realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách, jednak distribucí veřejných statků.

Stát ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhu (např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce a dalších).

Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast. Je zcela zřejmé, že různé akce vlády a výše uvedených orgánů a institucí mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti, na druhé straně hrozby.<sup>22</sup>

## **4.2 Analýza oborového okolí podniku**

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.

---

<sup>21</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 40

<sup>22</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 40

## 4.2.1 Zákazníci

Stratégy musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:<sup>23</sup>

### a) Identifikaci kupujících

Zpravidla se rozlišují tři třídy zákazníků, u nichž u každé lze identifikovat rozdílné faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Je samozřejmé, že tyto faktory mění sílu svého působení v závislosti na druhu výrobku. Stratégové musí identifikaci svých zákazníků a jejich požadavků věnovat náležitou pozornost, aby snížili hrozbu ztráty zákazníků a aby si vytvořili možnost nalézat nové zákazníky, příp. existujícím zákazníkům prodávat více.

Tabulka č. 1: Třídy zákazníků a jejich preference

<b>Třída zákazníků</b>	<b>Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat</b>		
<b>Spotřebitelé</b>	dostupnost pohodlí půjčky	ceny kvalita reputace	rozmanitost záruky
<b>Velkoobchod resp. Maloobchod</b>	konkurenční schopnost výrobku dostupnost výrobku rozmanitost (šíře) dodavatelská závislost		uznání spotřebiteli obrat výrobku potencionální zisk
<b>Průmysl a instituce</b>	náklady vs. ziskovost financování cena vyhovění normám a zákonům		informace o výrobku provedení výrobku technické zabezpečení a servis

*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 42*

<sup>23</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 42



#### b) Demografické faktory

S populací jsou spojeny tři základní faktory, které ovlivňují trhy a které jsou označovány jako primární poptávkové faktory:

- Změny v populaci – jestliže je méně lidí, je menší primární poptávka po zboží
- Posuny ve věku populace – kdy v důsledku zlepšování sociálních podmínek, včetně zdravotní péče, populace ve vyspělých zemích obecně stárne
- Rozložení příjmů populace – pro některé trhy je významné, že v podmínkách tržních ekonomik je většina příjmů soustředěna pouze v rukou úzké vrstvy obyvatel, na jiných trzích tato skutečnost tak významná není. Jestliže se například zúží skupina obyvatelstva se středními příjmy (střední vrstva zchudne), potom tato skutečnost ovlivní jako primární faktor poptávku např. po automobilech střední a nižší třídy, ne však poptávku po exkluzivních automobilech.

#### c) Geografické faktory

Zde je třeba brát především v úvahu okolnost, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost může mít značný vliv na umístění podniků, příp. jejich jednotek a na strukturu distribučních systémů, protože umístění zákazníků často silně ovlivňuje tržby a náklady podniku (např. dopravní). Významná je tato skutečnost zejména v sektoru obchodu. Každý, kdo plánuje otevření nové obchodní jednotky, ať už velké (např. supermarket) nebo pouze malého obchodu, musí hned na počátku přemýšlet o tom, zda budou jeho obchodní zákazníci navštěvovat, zda samotná doprava do místa pro ně nebude příliš komplikovaná a nákladná.<sup>24</sup>

### 4.2.2 Dodavatelé

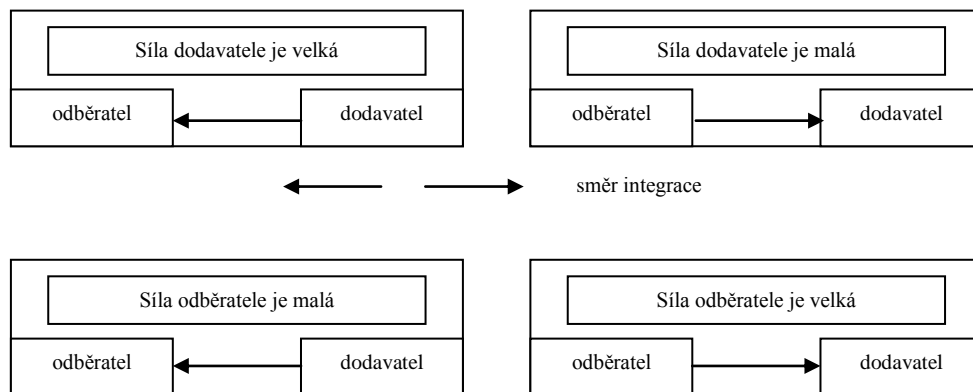
V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavatelem. Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele (kupujícího) je velká, když odběratelský podnik je velký, příp. monopolní, když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele a když odběratel může vertikálně integrovat zpět.

---

<sup>24</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 43

Naopak síla odběratele je malá, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, když náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké, když dodávaný produkt netvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele a když dodavatel může vertikálně integrovat dopředu.

Obrázek č. 8: Vliv směru integrace na vztahy dodavatel - odběratel



*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 44*

Je třeba zdůraznit, že dostupnost a náklady těchto zdrojů musí být posuzovány i z hlediska času, protože jestliže například podnik nedostane dodávku tehdy, když ji potřebuje (právě včas, just in time), potom jeho strategie může být narušena.

Ve vztazích dodavatelů a odběratelů se stále více prosazují moderní principy organizace nákupních činností:

- „Single sourcing“ - počet dodavatelů se omezuje, tradiční zásada nákupu založeného na rozptýlení nakupovaného množství na co nejvíce zaměnitelných dodavatelů a uplatňování hrozby změny dodavatele je nahrazována partnerstvím v rámci hodnototvorného řetězce
- Princip výrobního partnerství – vychází z poznání, že v současném vysoce konkurenčním prostředí je předpokladem úspěchu spíše oboustranně transparentní partnerství mezi výrobcem a dodavatelem než konkurenční vztahy. Spolupráce musí být permanentní a dlouhodobá<sup>25</sup>

<sup>25</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 43,44

### 4.2.3 Konkurenti

Při analýze konkurentů by měla být hledána odpověď na:

- a) Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům, měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli (např. image firmy, vztahy s rozhodujícími „stakeholdery“)
- b) Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- c) V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- d) Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- e) Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové?

Vstup nebo výstup do/z odvětví je závislý na bariérách vstupu/výstupu, které charakterizoval Porter následujícím způsobem:

Bariéry vstupu:

- Diferenciace výrobků
- Rozsah produkce
- Distribuční kanály
- Absolutní výhody v celkových nákladech
- Možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta

Bariéry výstupu:

- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků
- Utopení peněz ve výrobních prostředcích
- Vysoké přímé náklady na výstup<sup>26</sup>

### 4.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmu působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):<sup>27</sup>

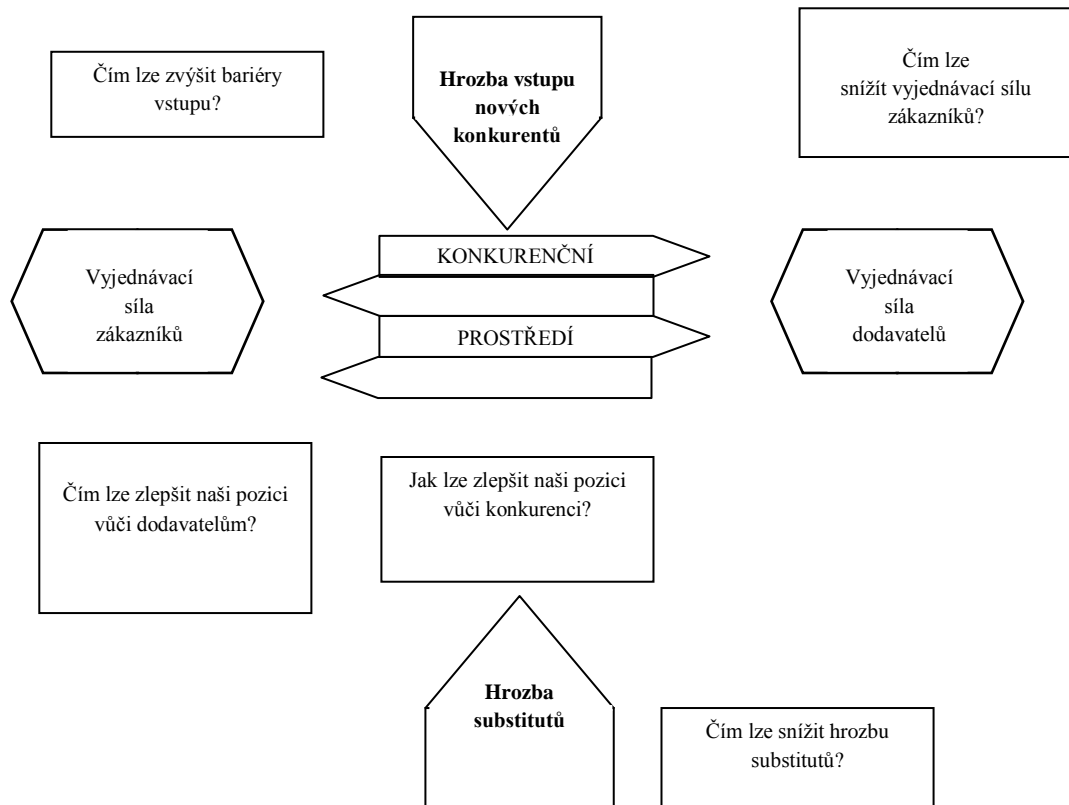
---

<sup>26</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 45

<sup>27</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 46

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu

Obrázek č. 9: Porterův model konkurenčního prostředí (oborového okolí/odvětví)



*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 47*

Porterův model lze výhodně využít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie tak, že rozhodování se zaměřuje na zodpovězení základních „strategických otázek“.<sup>28</sup>

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?

<sup>28</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 49

4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

Jsou-li odpovědi na výše uvedené otázky kladné, pak by uvažovaná strategická opatření měla být realizována.

## 5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Každý podnik má svoje silné a slabé stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou naopak. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory:<sup>29</sup>

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

### 5.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh
- Vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku

Proces vědecko-technického rozvoje zpravidla prochází stádií základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, vývoje a komercializace.<sup>30</sup>

### 5.2 Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingových faktorů pro jednotlivé podniky může být rozdílná. Tak např. podniky dodávající své výrobky několika zákazníkům, kteří precizně specifikují své požadavky, nemusí mít marketingové funkce obzvláště silné. Na druhé straně stojí druhý

---

<sup>29</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 74

<sup>30</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 74

extrém, týkající se například podniků, vyrábějících spotřební zboží s vysokým podílem na trhu, které musí mít marketingové funkce velmi silné, a největší podíl v alokaci jejich interních zdrojů často připadá právě podnikovým marketingovým jednotkám.<sup>31</sup>

### **5.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Řízení výroby je zaměřeno na dosažení optimálního fungování výrobních systémů s ohledem na vytyčené cíle. Cíle řízení výroby by měly být vždy odvozovány od cílů vytyčených v podnikové strategii. Na nejvyšší úrovni hierarchie strategických cílů firmy je většinou vytyčen cíl dlouhodobého zvyšování bohatství vlastníků firmy, tj. hodnoty firmy, výnosů atd. Bezprostředně pro oblast řízení výroby z toho bývají odvozeny dva základní širší cíle:

- Maximální uspokojení potřeb zákazníků
- Efektivní využívání disponibilních výrobních zdrojů

Konkretizace těchto cílů znamená výrobu výrobků vysoké technicko-ekonomické úrovně a kvality v souladu s požadavky zákazníků, včasnou realizaci výrobních a technologických inovací, zvyšování konkurenceschopnosti a optimalizaci spotřeby výrobních faktorů. Důležitým dílčím cílem řízení výroby je rovněž integrace a koordinace úsilí pracovníků a zainteresovaných organizačních útvarů za účelem dosahování nejlepších výsledků.<sup>32</sup>

### **5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Další faktory, které mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, jsou faktory řazené do skupiny faktorových a pracovních zdrojů. Patří sem image a prestiž podniku, účinnost organizační struktury, pracovní klima, kultura podniku, velikost podniku v rámci

---

<sup>31</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 76

<sup>32</sup> KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2009. Str. 3,4

oboru, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalita zaměstnanců, vztahy s odbory atd.<sup>33</sup>

## 5.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.

Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.

Uspokojivá finanční situace podniku označujeme pojmem „finanční zdraví“ podniku. Za finančně zdravý podnik je možné považovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence. V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míry zisku), která je požadována investory (akcionáři) vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh podnikání spojen. Čím větší je výnosnost neboli rentabilita vloženého kapitálu, tím lépe pro podnik a jeho investory. Zároveň s rentabilitou je nutnou podmínkou finančního zdraví i likvidita, tedy schopnost včas uhrazovat splatné závazky.

Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 80

<sup>34</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. Str. 91



Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Do této skupiny patří: ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti, ukazatele kapitálového trhu.<sup>35</sup>

### 5.5.1 Ukazatele rentability

Pod pojmem rentabilita rozumíme měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku z podnikání. Rentabilita charakterizuje výdělek z podnikatelské činnosti za určité období pomocí základního vztahu:  $ZISK / INVESTOVANÝ KAPITÁL$ .<sup>36</sup>

- Rentabilita aktiv (return on assets) – vyjadřuje celkovou efektivnost podniku

$ROA = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$

- Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity) – hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci (a to přímo i nepřímo prostřednictvím nerozděleného zisku)

$ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$

- Rentabilita tržeb (return on sales) – udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb

$ROS = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$ <sup>37</sup>

### 5.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou používány pro řízení aktiv podniku, neboť hodnotí, jak efektivně podnik se svými aktivy hospodaří. Hodnotí vázanost jednotlivých složek kapitálu v určitých formách aktiv. Má-li podnik více aktiv než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li naopak málo aktiv, přichází o možné tržby.

Jedná se o ukazatele typu rychlost obrátu (vyjadřují počet obrátek, tj. kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval) a doba obrátu (udává dobu, po

---

<sup>35</sup> HRDÝ, M.; HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 2009. Str. 124

<sup>36</sup> MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2006. Str. 82

<sup>37</sup> HRDÝ, M.; HOROVÁ M. *Finance podniku*. 2009. Str. 125,126

kteřou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku, neboli za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka).

- Obrat celkových aktiv – komplexní ukazatel měřící efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok.

Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

- Rychlost obratu zásob – vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětůný nákup zásob

Rychlost obratu zásob = tržby / zásoby

- Doba obratu zásob – vyjadřuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 365) nebo 365 / obrat zásob

- Rychlost obratu pohledávek – měří počet obrátek pohledávek během daného období

Rychlost obratu pohledávek = tržby / pohledávky

- Doba obratu pohledávek – udává za, jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny

Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 365) nebo 365 / obrat pohledávek<sup>38</sup>

### 5.5.3 Ukazatele likvidity

Trvalá platební schopnost představuje jednu ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Podnik je platebně schopný, má-li ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků, než je splatných závazků. Rozlišují se tři základní stupně likvidity:

- Běžná likvidita – patří k nejsledovanějším ukazatelům. Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky

BL = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

- Pohotová likvidita – na rozdíl od ukazatele běžné likvidity vynechává v čitateli zásoby jakožto nejméně likvidní složku oběžného majetku

PL = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

- Okamžitá likvidita – pracuje pouze s nejlikvidnějšími složkami aktiv

OL = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> HRDÝ, M.; HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 2009. Str. 127,128

## 5.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k hodnocení finanční stability podniku, jejíž podmínkou je rovnováha finanční a majetkové struktury podniku. Ukazatele finanční stability tedy obecně posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku podniku. K hodnocení finanční struktury se používá několik ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny z rozvahy, vycházejí z rozboru vzájemných vztahů mezi položkami závazků, vlastního kapitálu a celkového kapitálu.

- Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) – obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší je i riziko věřitelů

Celková zadluženost = cizí kapitál (dluhy) / celková aktiva

- Koeficient samofinancování (ukazatel vlastnického rizika) – je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet je roven 1, resp. 100%. Vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva

- Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (ukazatel celkového rizika) – je kombinací předchozích ukazatelů. Hodnota ukazatele roste s růstem podílu závazků ve finanční struktuře. Jeho hodnota by měla být vyšší než 0

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu = cizí kapitál / vlastní kapitál

- Ukazatel úrokového krytí (zisková úhrada úroků) – vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Používá se proto, aby podnik zjistil, zda je pro něj ještě únosné jeho dluhové zatížení. Akcionáře informuje o tom, zda je podnik schopen splácet úroky, a věřitele o tom, zda a jak jsou zajištěny jejich nároky v případě likvidace podniku. Doporučuje se proto, aby hodnota ukazatele byla vyšší než 3.

Ukazatel úrokového krytí = zisk před úroky a zdaněním / nákladové úroky<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> HRDÝ, M.; HOROVÝ, M. *Finance podniku*. 2009. Str. 114

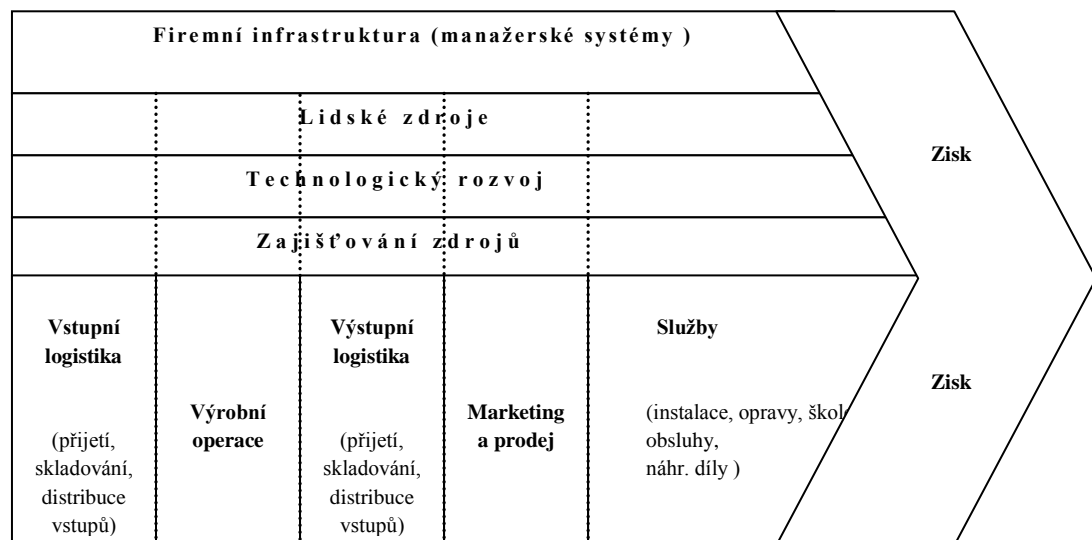
<sup>40</sup> HRDÝ, M.; HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 2009. Str. 129,130

## 5.6 Analýza hodnototvorných řetězců

V moderním strategickém řízení jsou zdroje firmy chápány rozsáhleji než jako pouhý souhrn výrobních faktorů (půdy, práce, kapitálu, informací, kvality managementu), které musí být k dispozici, aby firma mohla vyrábět. V tomto širším pojetí jsou firemní zdroje chápány jako veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích, včetně nezbytných výrobních faktorů, jako například výzkum, vývoj, marketing, výroba, odbyt, podpora prodeje atd. Všechny tyto aktivity mají přispívat svým dílem ke konkurenčnímu postavení firmy na trhu a tvoří základ pro naplňování vytyčené strategie firmy.

Aby bylo možno odhalit případné neefektivnosti využívání těchto zdrojů, je nutno tyto aktivity systematicky analyzovat. Jako základní nástroj pro tuto analýzu je využíván tzv. hodnototvorný řetězec, který firmu dekomponuje na jednotlivé strategicky významné aktivity a umožní odhalit jejich potenciální možnosti i slabiny.<sup>41</sup>

Obrázek č. 10: Hodnototvorný řetězec firmy



*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. Strategické řízení v teorii pro praxi. 2003. Str. 87*

Hodnototvorný řetězec identifikuje všechny strategicky významné aktivity. Aktivity firmy se dle této teorie dělí na dvě základní skupiny:

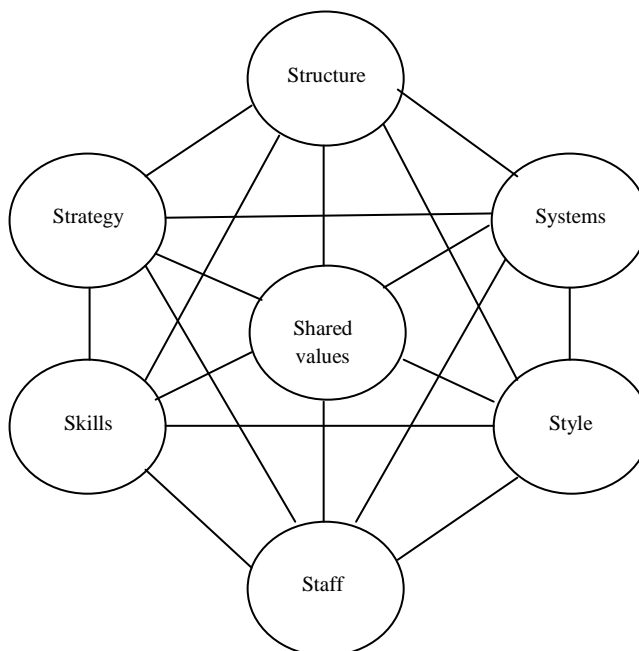
<sup>41</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 87*

1. Primární aktivity, které se přímo týkají fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků
2. Podpůrné aktivity vztahující se především k podpoře primárních aktivit<sup>42</sup>

## 5.7 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Při jejich identifikaci může být užitečnou pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojmát a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy.

Obrázek č. 11: Model „7 S“ firmy McKinsey



*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. Strategické řízení v teorii pro praxi. 2003. Str. 91*

<sup>42</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 87*

Model je nazýván „7 S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině na písmeno S: Strategy (strategie), Structure (struktura), Systems (systémy řízení), Style (styl manažerské práce), Staff (spolupracovníci), Skills (schopnosti), Shared values (sdílené hodnoty).<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 90

## 6 SWOT ANALÝZA

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a určit jeho hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.<sup>44</sup>

Tabulka. č. 2: Tabulka SWOT analýzy

Kvadrant S (strength – silné stránky)

Kvadrant W (weaknesses – slabé stránky)

kvadrant O (opportunities – příležitosti)

kvadrant T (threats – hrozby)

<p style="text-align: right;"><b>S</b></p> <p>Výčet silných stránek</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p>	<p style="text-align: right;"><b>W</b></p> <p>Výčet slabých stránek</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p>
<p style="text-align: right;"><b>O</b></p> <p>Výčet příležitostí</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p>	<p style="text-align: right;"><b>T</b></p> <p>Výčet hrozeb</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p> <p>- .....</p>

*Pramen: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL Strategické řízení v teorii pro praxi. 2003. Str. 98*

<sup>44</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL *Strategické řízení teorie pro praxi. 2003. Str. 97*

Při zpracování SWOT je výhodné respektovat následující zásady:

1. Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána.
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy.
3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měly být identifikována pouze „strategická“ fakta.
4. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována/označena.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2003. Str. 98



## 7 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

### 7.1 STUDENT AGENCY, s.r.o.



#### 7.1.1 Základní informace

<u>Obchodní jméno:</u>	STUDENT AGENCY, s.r.o.		
<u>Sídlo:</u>	Brno, náměstí Svobody 86/17, PSČ 602 00		
<u>IČO:</u>	253 17 075		
<u>Právní forma:</u>	společnost s ručením omezeným		
<u>Datum zápisu:</u>	11. 11. 1996		
<u>Základní kapitál:</u>	1 000 000,- Kč		
<u>Společníci:</u>	Ing. Radim Jančura		
<u>Statutární orgán:</u>	jednatel		
<u>Složení:</u>	<i>jméno,</i>	<i>funkce,</i>	<i>datum zvolení</i>
	Radim Jančura,	jednatel,	11. 11. 1996

#### 7.1.2 Historie podniku

STUDENT AGENCY působí v České republice a na Slovensku od roku 1993. Založil ji Ing. Radim Jančura, který je doposud jediným akcionářem celé skupiny. Neobvyklé jméno STUDENT AGENCY vzniklo v době, kdy Radim Jančura byl studentem technické univerzity (VUT Brno: 1990 – 1994) a služby měly být pro studenty. Společnost původně začínala jako agentura zprostředkující pobyty aupair, postupně přidávala další služby, aby

uspokojila potřeby svých klientů. Dnes již nabízí studium jazyků ve více než 30 zemích, pracovní programy určené především mladým lidem. Dále se skupina STUDENT AGENCY stala jedničkou v prodeji letenek a je oblíbeným autobusovým dopravcem. V roce 2009 byla rozšířena jejich činnost i o vlakovou osobní dopravu a vznikla společnost RegioJet a.s.

V roce 2002 byla založena sesterská společnost ORBIX, která se zaměřuje na firemní klientelu a nabízí produkty obdobné jako STUDENT AGENCY – prodej letenek, zajišťování ubytování, pronájem aut, zajišťování víz.

V lednu 2009 byly založeny společnosti STUDENT AGENCY a ORBIX působící na Slovensku.

Nejmladší člen skupiny je akciová společnost RegioJet a.s., která se specializuje na vlakovou dopravu a byla založena 20. 3. 2009.

### **7.1.3 Portfolio činností**

Skupina STUDENT AGENCY nabízí velmi širokou nabídku služeb v oblasti:

#### **1. Zájezdy:**

- v roce 2010 rozšířila své aktivity na trhu cestovního ruchu a přišla s novou značkou – Dovolena.cz – zaměřena na prodej zájezdů a dovolených
- zákazníci si mohou vybrat ze 100 miliónů zájezdů, které jsou k dispozici online
- velkou konkurenční výhodou STUDENT AGENCY je nabídka dopravy na vybraná letiště luxusním žlutým autobusem zdarma nebo poskytnutí parkovacích karet zdarma
- prodejní tým STUDENT AGENCY zajišťuje: prodej zájezdů, prodej last minute zájezdů, prodej lyžařských zájezdů, prodej eurovíkendů, prodej plaveb na zámořských lodích, ubytování a pronájem automobilů, vízový servis

#### **2. Jazykové a studijní programy v zahraničí:**

- kurzy pro dospělé (během celého roku, kurzy obecného jazyka, příprava na zkoušky, prázdninové kurzy, pobyty pro seniory, příprava pro učitele)
- kurzy pro profesionály (kurzy obecné i obchodní angličtiny, kurzy s oborovou specializací, privátní lekce, manažerské kurzy, výuka v rodině lektora, jazykové školy v Evropě i v zámoří)
- kurzy pro mládež (letní skupinové kurzy, individuální pobyty, poznávací a výukové zájezdy)

- rodinné programy
- rok na střední škole
- univerzity, community college
- kurzy MBA

### 3. Pracovní a au-pair programy v zahraničí

- Pracovní programy: v USA, Kanadě, na Novém Zélandu, ve Velké Británii, Irsku, Norsku, Španělsku, Itálii a Portugalsku
- Au-pair programy: v USA, Velké Británii, Irsku, Německu, Rakousku, Francii, Holandsku, Belgii, Dánsku, Norsku, Finsku, Švédsku, Itálii a Španělsku

### 4. Letenky:

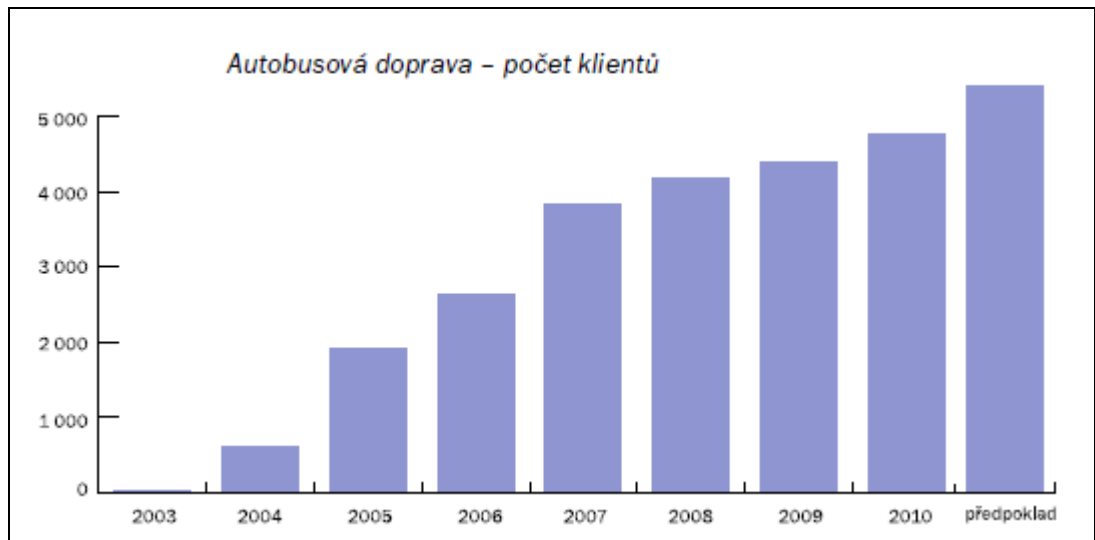
- Letenky pro dospělé, studenty a mládež, online prodej letenek, letenky nízkonákladových společností online, pronájem hotelů a aut po celém světě, vízový servis, cestovní pojištění, charterové lety, eurovíkendy, plavby na zámořských lodích, nonstop servis 24 hodin denně na letišti v Praze
- Úzce spolupracuje s leteckými společnostmi v oblasti marketingu a akčních nabídek, které jsou poskytovány výhradně při prodeji prostřednictvím STUDENT AGENCY
- Klienti mají několikrát ročně k dispozici speciální nabídky letenek za nejnižší ceny a mimořádné akce typu dvě letenky za cenu jedné nebo letenka v business třídě za cenu letenky v ekonomické třídě a další

### 5. Autobusové linky:

- Autobusy jsou známé jako STUDENT AGENCY express nebo „žluté linky“
- Luxusní doprava do 16 měst v České republice a 14 zemí v Evropě
- V průběhu cesty jsou poskytovány klientům nadstandardní služby:
  - přítomnost stevardky/stevarda na palubě po celou dobu jízdy
  - káva, cappuccino, čokoláda nebo čaj
  - zapůjčení sluchátek pro poslech hudby a zvuku k filmu
  - noviny a časopisy
  - WiFi internet
- Zásadou jednoduchého rezervačního systému se průměrná obsazenost spoje pohybuje mezi 80 – 90%

- V roce 2010 přepravili téměř 5 miliónů cestujících

Graf č. 1: Autobusová doprava – počet klientů



*Pramen:* [www.studentagency.cz](http://www.studentagency.cz)

## 6. Železniční doprava



- dceřiná společnost RegioJet získala v dubnu 2009 licenci na provozování drážní dopravy
- v druhé polovině roku získala bezpečnostní certifikát – osvědčení dopravce – a stala se tak plnohodnotným provozovatelem železniční dopravy
- 26. září 2011 vyjel historicky první žlutý vlak na trasu Havířov – Ostrava – Olomouc – Pardubice – Praha
- prozatím vyrážejí na trasu 3 vlaky v každém směru, tedy z Havířova do Prahy a z Prahy do Havířova

- na palubách žlutých vlaků funguje podobně jako v autobusech STUDENT AGENCY servis zajišťovaný stevardy a stevardkami, kteří jsou v případě vlaků přítomní po jednom v každém vagóně
- dále je nabízeno všem cestujícím:
  - zdarma teplý nápoj a neperlivá voda,
  - čerstvý denní tisk nebo časopis
  - nabídka pokrmů za nízké ceny
  - WiFi připojení

## 7.2 České dráhy, a.s.



### 7.2.1 Základní informace

<u>Obchodní jméno:</u>	České dráhy, a.s.		
<u>Sídlo:</u>	Praha 1, Nábřeží L. Svobody 1222, PSČ 110 15		
<u>IČO:</u>	709 94 226		
<u>Právní forma:</u>	akciová společnost		
<u>Datum zápisu:</u>	1. 1. 2003		
<u>Základní kapitál:</u>	20 000 000 000,- Kč		
<u>Jediný akcionář:</u>	Česká republika		
<u>Statutární orgán:</u>	představenstvo		
<u>Složení:</u>	<i>jméno</i>	<i>funkce</i>	<i>datum zvolení</i>
	Ing. Antonín Blažek	člen	14. 5. 2009
	Ing. Jiří Kolář, Ph.D.	člen	12. 5. 2010

Ing. Milan Matzenauer	člen	14. 11. 2008
Ing. Petr Žaluda	předseda	1. 2. 2008
Ing. Michal Nebeský	člen	12. 9. 2008

## 7.2.2 Historie podniku

Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona 77/2002 Sb., jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy.

Byla založena jako společnost integrující v sobě činnosti dopravního podnikání v přepravě osob a zboží spolu s podnikáním v oblasti provozování železniční dopravní cesty v rozsahu celostátních a regionálních drah vlastněných státem.

Transformací státní organizace České dráhy vznikly tři nástupnické organizace:

- Akciová společnost České dráhy, která poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty
- Státní organizace Správa železniční dopravní cesty, která hospodaří s majetkem státu a mimo jiné poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury
- Drážní inspekce jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí

## 7.2.3 Portfolio činností

Hlavní činností Českých drah je provozování drážní dopravy:

### 1. Osobní doprava

Železniční osobní doprava představuje jednu ze základních činností Českých drah, a.s.. Mezi hlavní odběratele služeb v osobní dopravě patří kraje a stát zastoupený Ministerstvem dopravy ČR.

Činnosti osobní dopravy a přepravy realizuje úsek náměstka pro osobní dopravu generálního ředitelství Českých drah, a.s.

České dráhy, a.s., kladou v osobní dopravě velký důraz na přiblížení produktů zákazníkům. Naplnění této zásady předpokládá přístup k trhu na bázi segmentace zákaznického spektra. Základní segmenty se člení:

- Segment dálkové osobní dopravy s dílčími trhy:
  - Produkty nadstandardní kvality (vlaky kategorie SC, EC, IC)
  - Produkty standardní kvality (vlaky kategorie Ex, R)
- Segment regionální osobní dopravy s teritoriálními dílčími trhy přizpůsobenými hranicím regionů, coby objednatelů veřejných služeb. Regionální osobní doprava se dále dělí na: příměstskou, regionální, rychlou regionální

## 2. Nákladní doprava

Železniční nákladní dopravu provozuje dceřiná společnost **ČD Cargo, a.s.**, na síti více než 9,5 tis. km železničních tratí České republiky.

ČD Cargo, a. s., zajišťuje přepravu průmyslových a zemědělských komodit, surovin, paliva a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů. Zajišťuje pronájem nákladních vozů, vlečkové a další přepravní služby. Svým zákazníkům poskytují služby nákladní dopravy v celkem 1088 (včetně 31 stanic na tratích privatizovaných). Denně přepravuje po železniční síti cca 25 tis. vozů ložených nejrůznějším zbožím.

České dráhy, a.s. mají několik dceřiných společností, díky kterým poskytují další služby a servis. K dalším činnostem patří:

- **Telematické služby**

Telematické služby zajišťuje pro České dráhy, a.s. dceřiná společnost **ČD-Telematika, a.s.**. Poskytuje telekomunikační služby (kompletní portfolio hlasových, datových a internetových služeb včetně garance jejich kvality) a služby z oblasti informatiky (aplikace a databázové systémy pro provoz osobní a nákladní dopravy).

- **Vzdělávání**

Vzdělávání zaměstnanců Českých drah, a.s. má na starosti dceřiná společnost **Dopravní vzdělávací institut, a.s.**. Své služby nabízí ale také zákazníkům mimo prostředí Českých drah. Specializuje se především na výuku a vzdělávání odborníků v oblasti dopravy, a to nejen železniční. Nezanedbatelnou součástí je také jazyková příprava a vzdělání v oblasti legislativy a nových požadavků v souvislosti s členstvím v EU.

- **Provoz, servis a údržba**

Zajišťování provozu železničních kolejových vozidel, jejich základní údržbu a ošetření mají na starosti **Dílny pro opravu kolejových vozidel (DPOV a.s.)**. Tyto dílny nabízejí služby nejen v rámci Českých drah, a.s., ale i potencionálním externím zákazníkům z České republiky i zahraničí.

- **Vývoj a výzkum**

Odborné služby a komplexní řešení v oblasti posuzování, zkušebnictví a poradenství pro železniční systémy a drážní dopravu zajišťuje pro České dráhy, a.s., dceřiná společnost **Výzkumný Ústav Železniční, a.s. (VUZ)**.

- **Provozování cestovní kanceláře**

České dráhy, a.s., jsou většinovým vlastníkem cestovní kanceláři **ČD travel, s.r.o.** Při sestavování nabídky se společnost orientuje podle požadavků zaměstnanců Českých drah, a.s., ale i ostatní široké klientely, která vyhledává kvalitní a cenově dostupné rekreace. Provozování cestovní kanceláře má 15letou tradici.

- **Pronájem reklamy**

Pronájem reklamních ploch na movitém a nemovitém majetku Českých drah, a.s., obstarává dceřiná společnost **Railreklam, s.r.o.** Tato společnost zajišťuje umístění reklamních sdělení na jakémkoliv nádraží v České republice, popřípadě do vlakových souprav Českých drah, a.s..

- **Oprava a modernizace**

V rámci jednotné strategie Českých drah, a.s. byla společnost **ČD Reality, a.s.** založena především s cílem zrealizovat obnovu železničních stanic a tento projekt byl pracovně nazván revitalizace železničních stanic, přičemž revitalizací stanic se v duchu koncepčních materiálů Českých drah, a.s. rozumí oprava, modernizace a nové využití nemovitého majetku, tj. železničních nádražních budov a okolních pozemků, s cílem zvýšit jejich atraktivitu pro cestující a dále zabezpečit výnosovou složku z tohoto majetku pro všechny zúčastněné subjekty projektu.



## **8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIREM**

### **8.1 Marketingový průzkum image firem**

Pro marketingový průzkum image firmy a spokojenosti zákazníků jsem zvolila metodu písemného dotazování konkrétně formou dotazníku. Dotazník byl předložen k vyplnění zákazníkům firem STUDENT AGENCY a České dráhy.

Rozsah dotazníku byl stanoven na dvě strany o velikosti A4 a obsahoval 11 otázek. Respondenti odpovídali:

- pomocí stupnice, která koresponduje se známkováním ve škole (1nejlepší, 5nejhorší)
- výběrem odpovědi a) nebo b)
- formou volné odpovědi

Do dotazníku byla zahrnuta i doplňující otázka, která se snaží respondentům poskytnout prostor pro vyjádření vlastního názoru a zjistit tak další případné připomínky a názory.

Vzhledem k časové náročnosti byla distribuce dotazníků zvolena formou e-mailů, jelikož tento způsob šetření patří k nejrychlejší distribuci. Rizikem tohoto způsobu dotazování je nízká návratnost. Celkově bylo rozesláno 100 ks dotazníků, zpět bylo obdrženo 42 dotazníků.

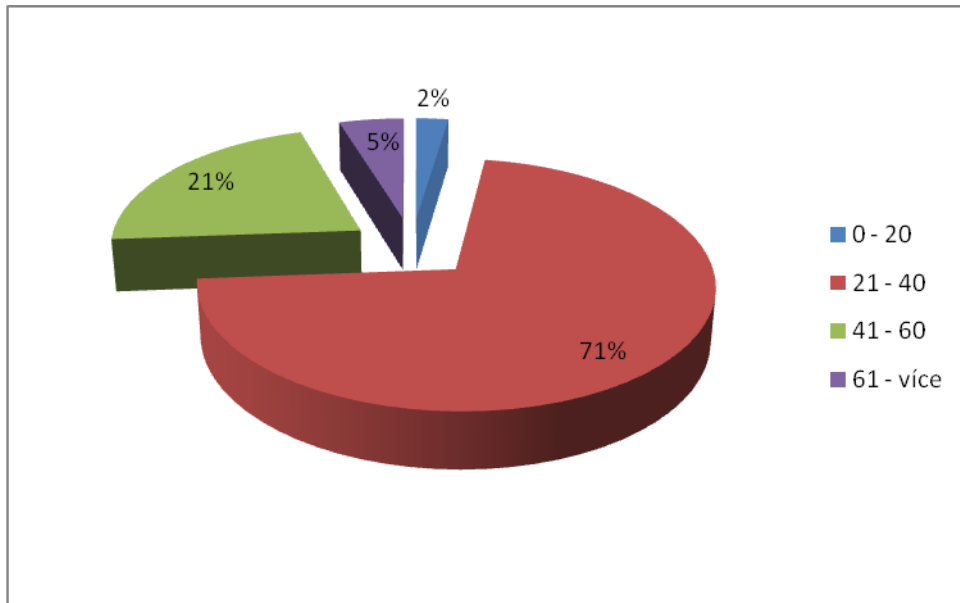
### **8.2 Zpracování a analýza informací**

Na následujících stránkách je zpracováno vyhodnocení dotazníků od 42 respondentů.

Dotazník obsahoval 11 otázek (+ jedna doplňující) a na následujících stránkách bude každá odpověď graficky zpracována.

**Otázka č. 1.: Kolik je Vám let?**

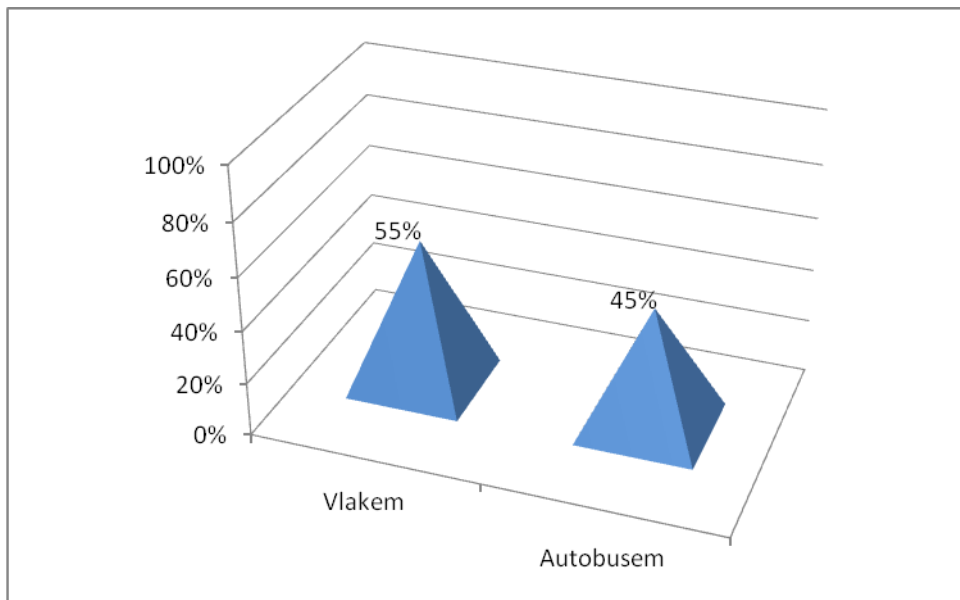
Graf č. 2: Věkové složení respondentů



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 2: Jezdíte častěji vlakem nebo autobusem?**

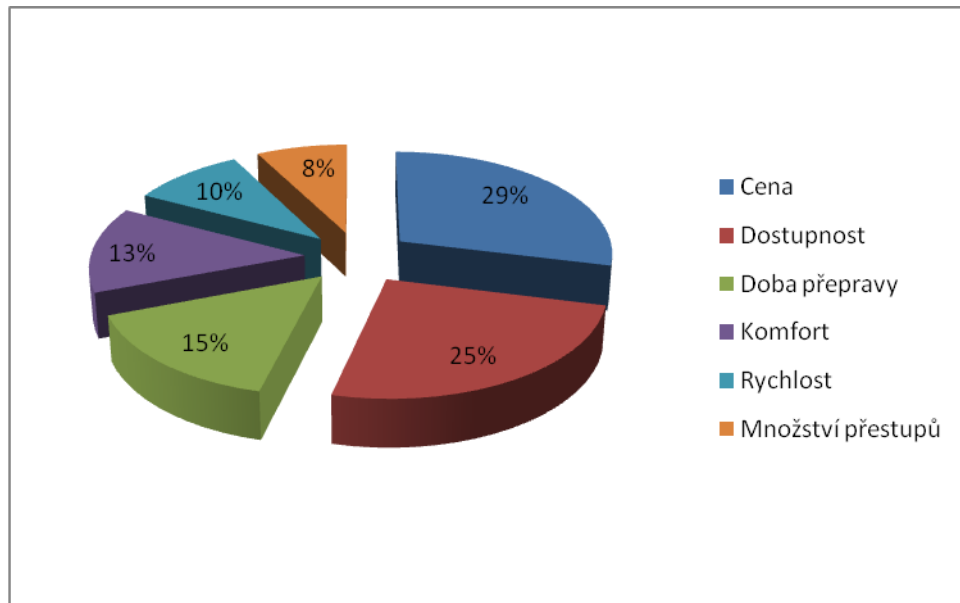
Graf č. 3: Využívání vlakové a autobusové dopravy



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 3: Podle čeho si vybíráte mezi vlakem a autobusem?**

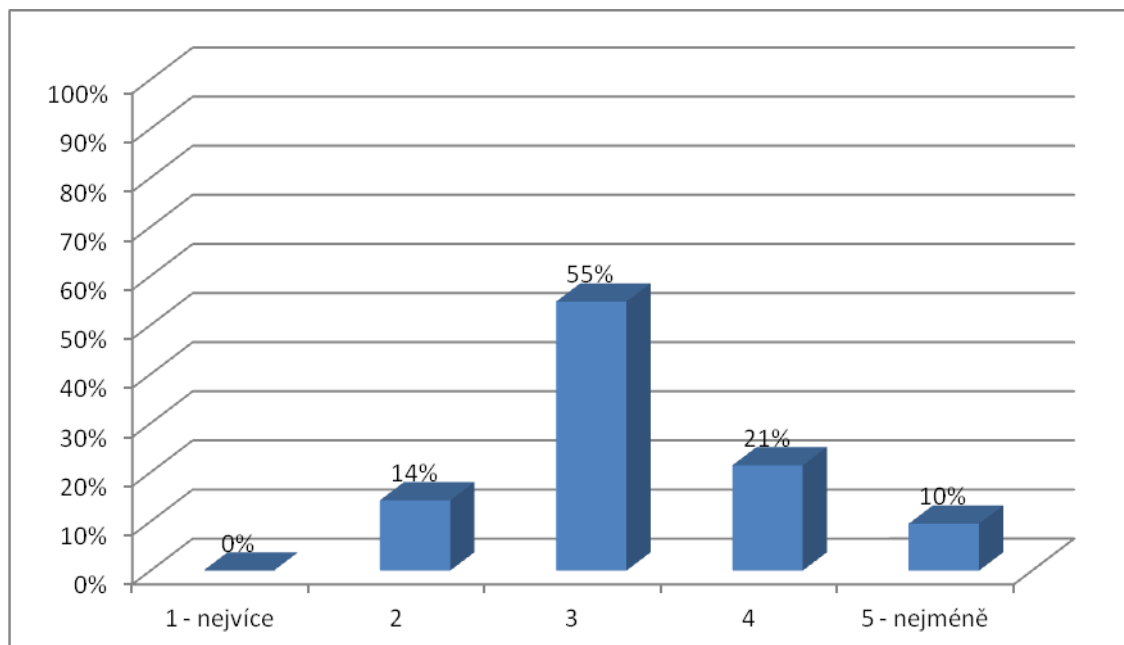
Graf č. 4: Důvody výběru vlaku nebo autobusu



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 4: Míra spokojenosti s cestováním vlaky Českých drah? (hodnocení na škále 1-nejvíce, 5-nejméně)**

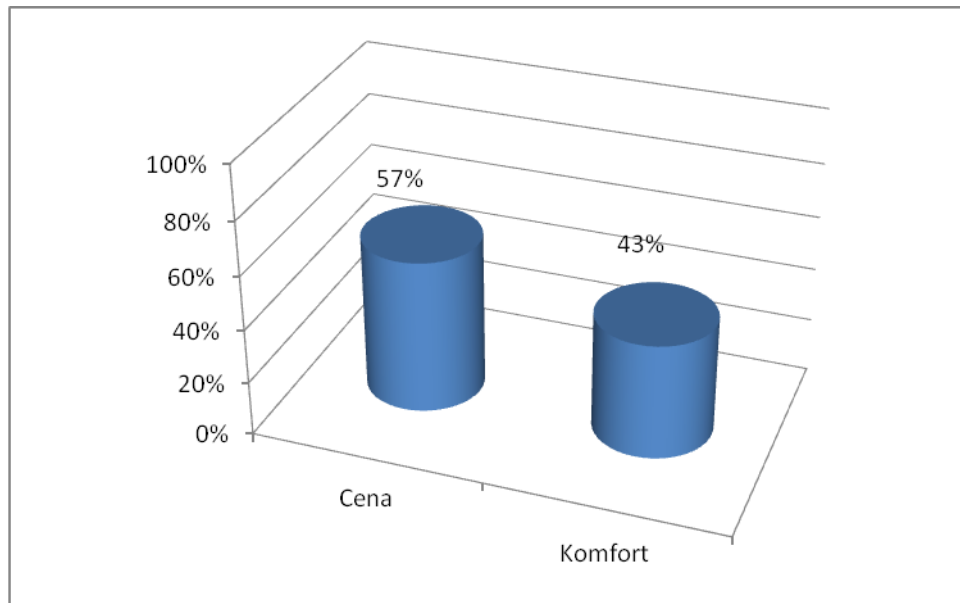
Graf č. 5: Míra spokojenosti cestování s Českými drahami?



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 5: Je pro Vás důležitější cena nebo komfort?**

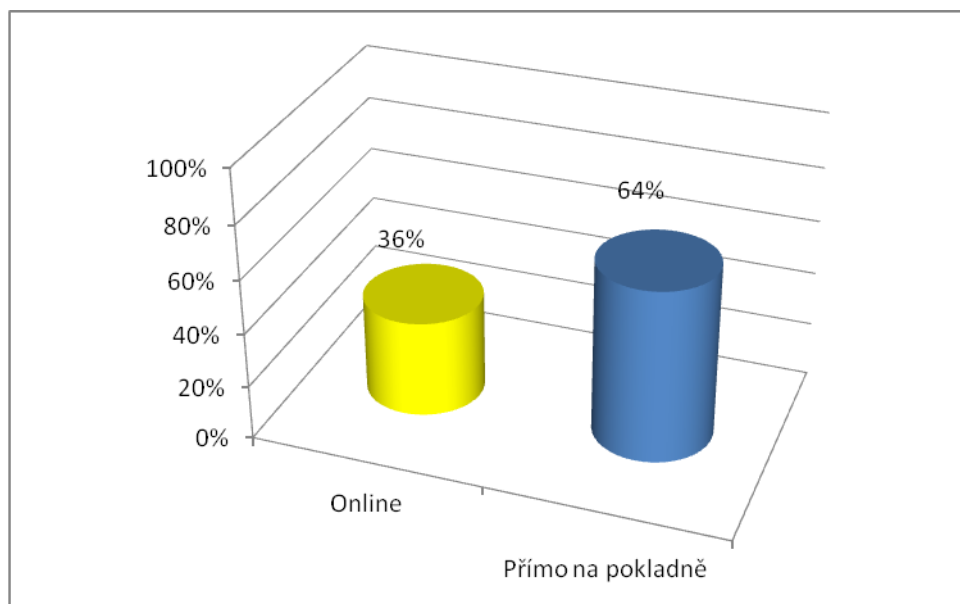
Graf č. 6: Je důležitější cena nebo komfort?



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 6: Vyhovuje Vám nákup jízdenek online nebo přímo na pokladně?**

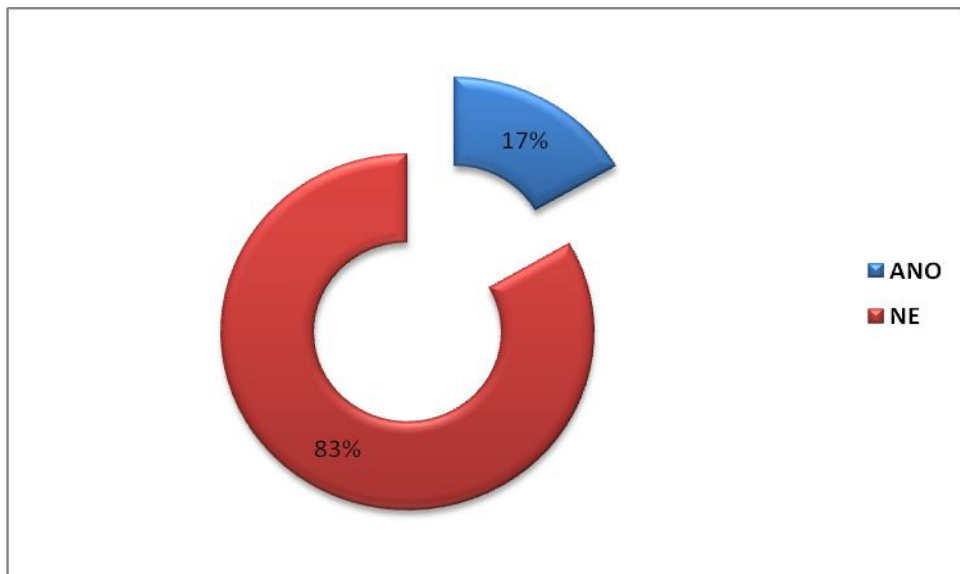
Graf č. 7: Nákup jízdenek



*Pramen: vlastní zpracování*

### Otázka č. 7: Máte nějakou slevovou kartu?

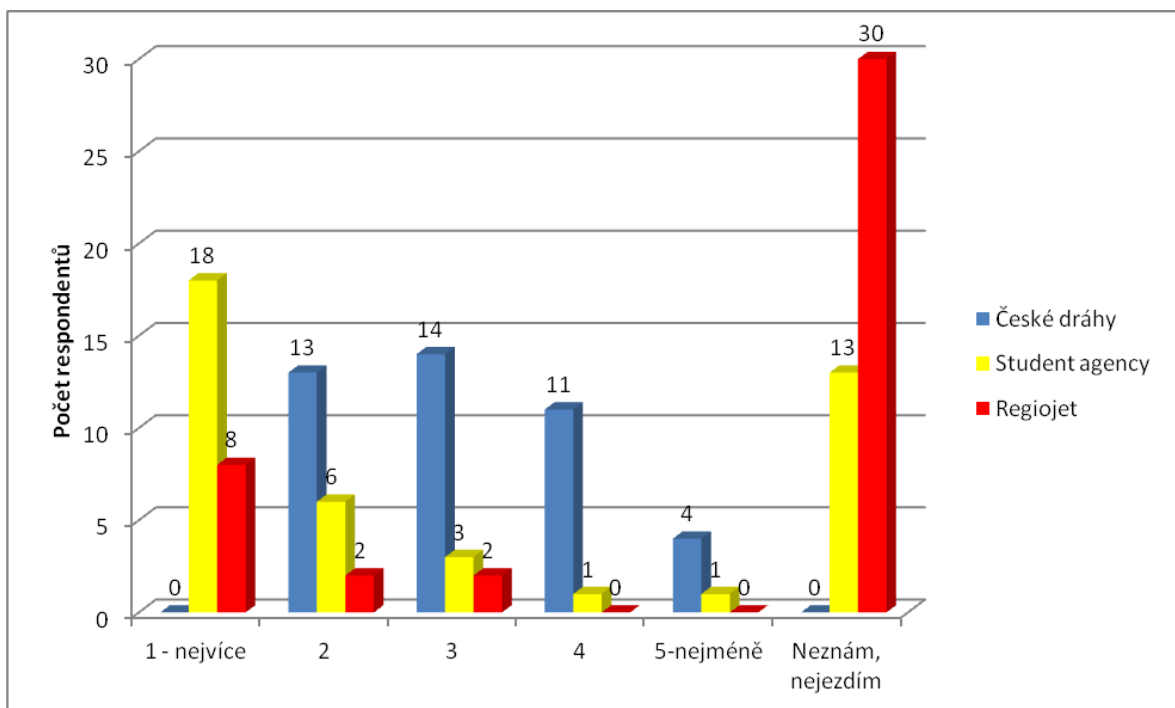
Graf č. 8: Užívání slevových karet



*Pramen: vlastní zdroj*

### Otázka č. 8: Jste spokojeni s dodržováním jízdních řádů (hodnocení na škále 1 – nejvíce, 5nejméně) ?

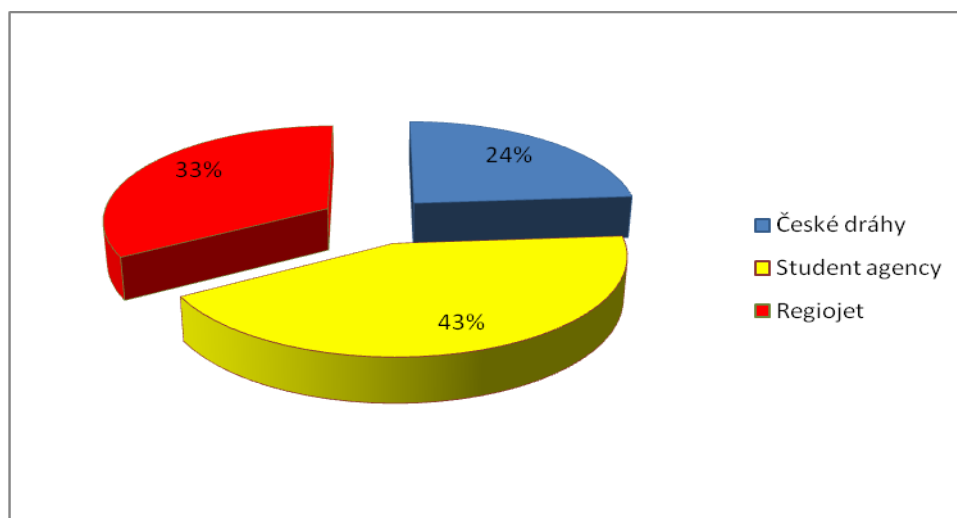
Graf č. 9: Spokojenost s dodržováním jízdních řádů



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 9: Na trase „Praha-Pardubice-Olomouc-Ostrava-Havířov“ jakého dopravce byste si vybrala ?**

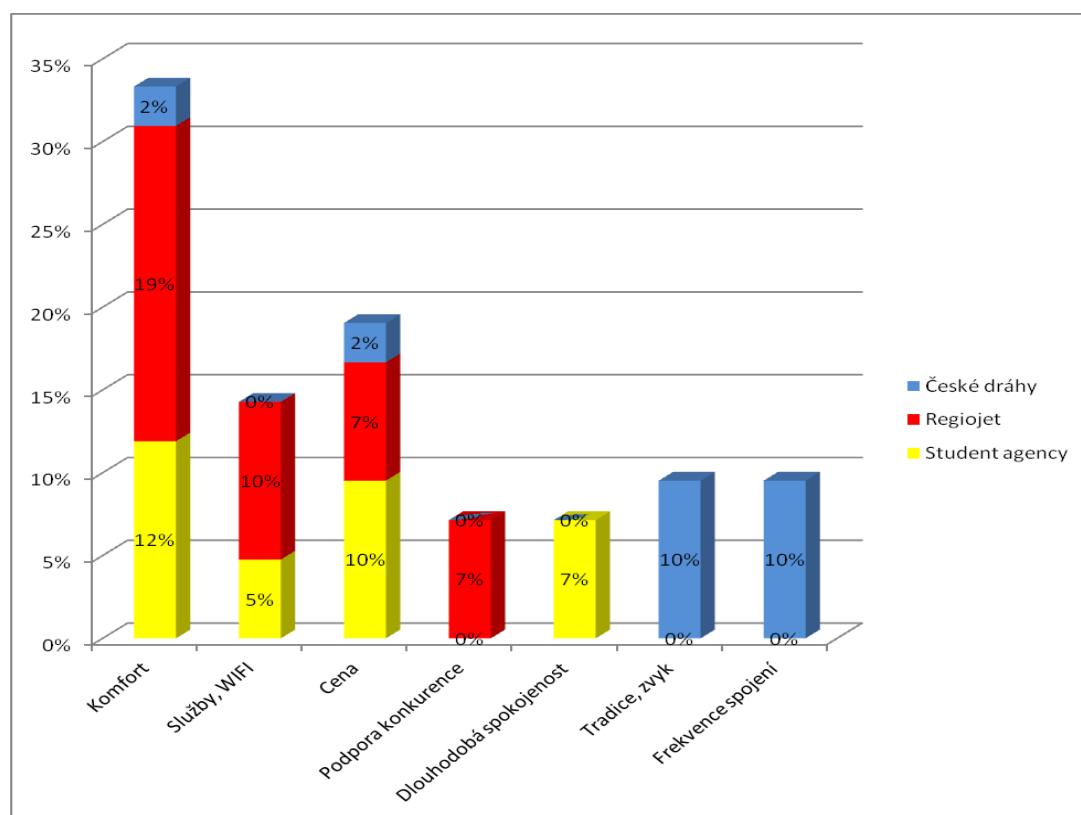
Graf č. 10: Výběr dopravce na trase Praha - Havířov



*Pramen: vlastní zpracování*

**A proč?**

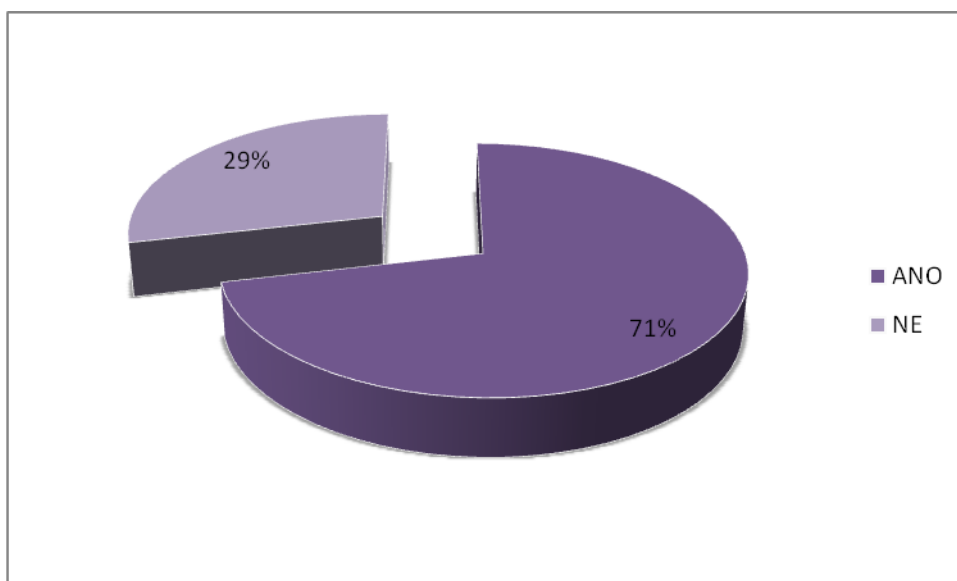
Graf č. 11: Důvody



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 10: Využil (a) jste někdy dopravních služeb Student Agency ať už autobusu nebo vlaku (Regiojet)?**

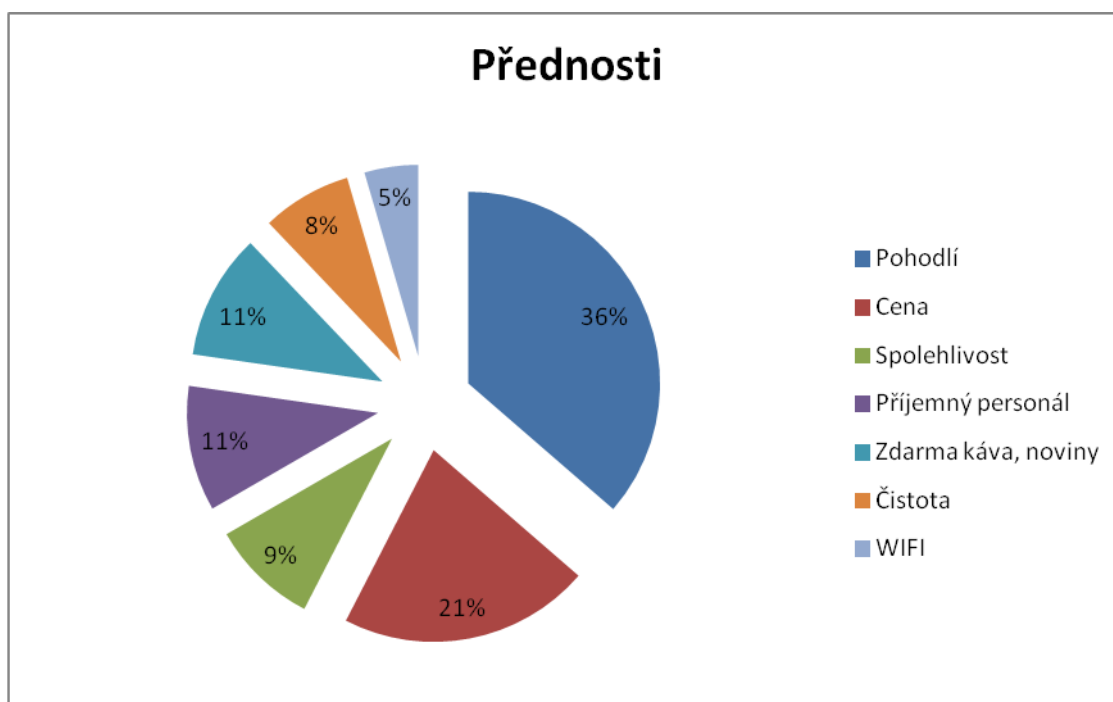
Graf č. 12: Využití dopravních služeb skupiny Student Agency



*Pramen: vlastní zpracování*

**Pokud ano, co byste hodnotil (a) jako přednosti a co naopak jako nedostatky?**

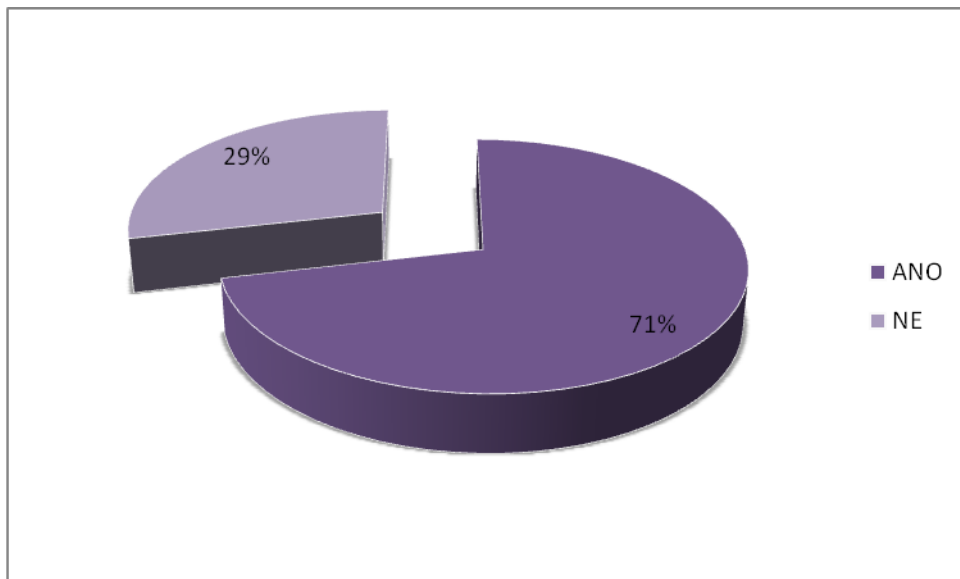
Graf č. 13: Přednosti využití služeb skupiny Student Agency



*Pramen: vlastní zpracování*

**Otázka č. 11: Jezdíte často vlaky Českých drah?**

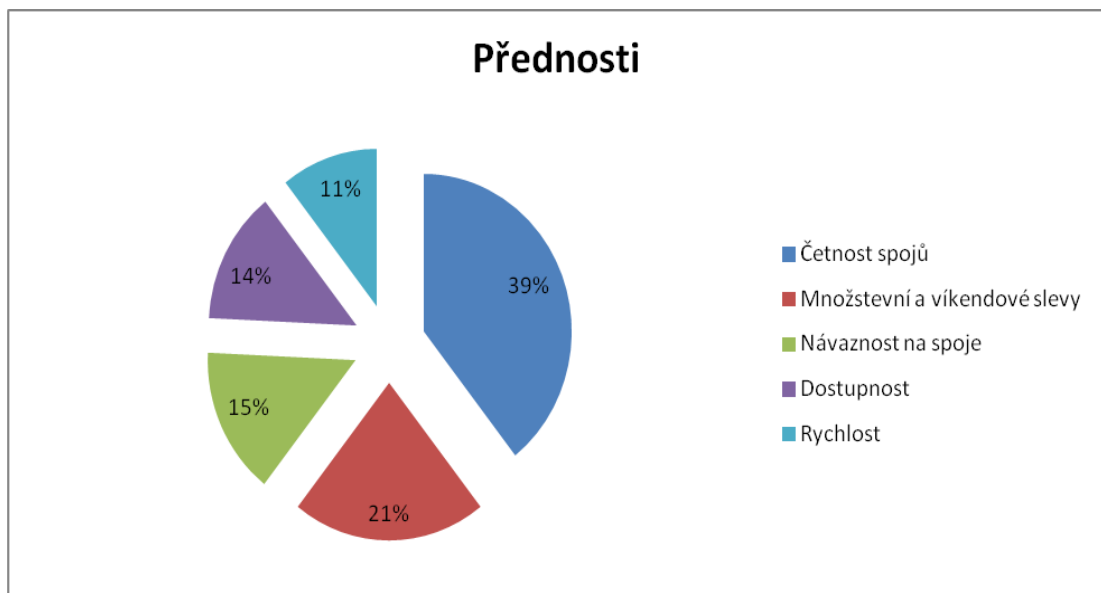
Graf č. 14: Využití služeb Českých drah



*Pramen: vlastní zpracování*

**Pokud ano, co byste hodnotil (a) jako přednosti a co naopak jako nedostatky?**

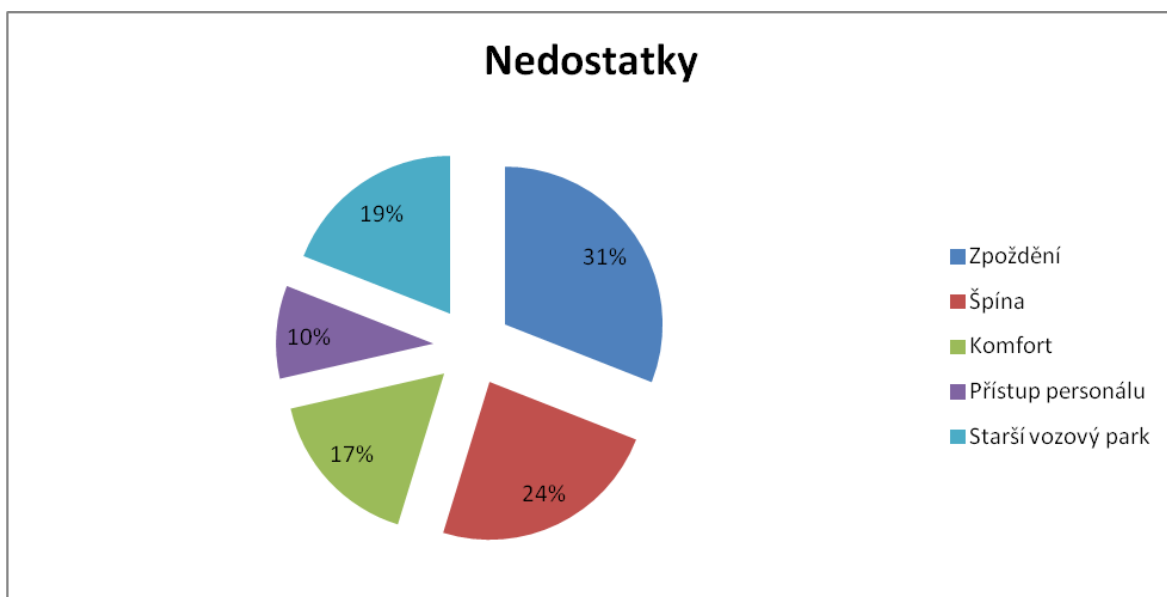
Graf č. 15: Přednosti Českých drah



*Pramen: vlastní zpracování*



Graf č. 16: Nedostaky Českých drah



*Pramen:* vlastní zdroj

**Otázka č. 12: Uveďte Vaše další případné připomínky a názory.**

V otázce č. 12, kde mohli respondenti vyjádřit své názory, jsem se nejčastěji setkala se souhlasem a podporou konkurence na železnici, která je potřeba, aby služby byly kvalitnější a tím pádem by byl spokojený i zákazník. Někteří respondenti uvedli, že pochází z malého regionu a tím pádem nemají možnost výběru mezi dalšími dopravci.

### **8.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí**

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci, substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

#### **1. Vyjednávací síla zákazníků**

Jak je již zřejmé z marketingového průzkumu každý z nás využívá aspoň jednou za čas k osobní přepravě vlak nebo autobus.

Potřeby zákazníků v osobní železniční dopravě jsou zřejmé: hustá síť spojů (krátké intervaly vlaků, zajištění přestupních vazeb), rychlost (konkurenceschopné cestovní doby),

kvalita (moderní vozový park, příjemný personál, bezbariérovost, čistota prostředí, doplňkové služby aj.), spolehlivost (absence zpoždění, zajištění přípojů).

Vhledem k tomu, že společnost RegioJet začala provozovat vlakovou dopravu teprve koncem září 2011 a nemá ještě dostatek spojů, zůstává i nadále pro cestující na velké většině tratí jako jediná možnost využití spojů Českých drah, jako jediného monopolního vlakového dopravce.

## **2. Vyjednávací síla dodavatelů**

Problémem Českých drah je zastaralý vozový park, který se ale chystá v průběhu následujících let obnovit i vzhledem ke konkurenci, která se na železnici objevila.

Hlavním dodavatelem vagónů je pro České dráhy plzeňská Škoda Transportation a v neposlední době i firma Siemens, od které České dráhy chtějí nakoupit 16 vlakových souprav Siemens Railjet. Zakázka na dodávku těchto souprav má být první z velkých dodávek na modernizaci vozů v dálkové dopravě. Dosud se České dráhy věnovaly za podpory evropských dotací hlavně obnově vlaků na regionálních tratích. Nyní se budou vypisovat soutěže na stovky nových rychlíkových vagónů.

Společnost RegioJet nakoupila první vagóny na dálkové trati od rakouských železnic. Jde o novější a modernější vagóny, které mají například také klimatizaci a elektrické zásuvky. Tyto vozy byly upraveny a byl změněn jejich interiér.

## **3. Hrozba vstupu nových konkurentů**

České dráhy jsou největším národním dopravcem s tradicí delší než 160 let. Zajišťují dopravu osob na železniční síti o déle 9500 km a denně vypraví více než 7000 osobních vlaků různých kategorií.

Od září funguje na železnici v Česku konkurence, když vedle doposud monopolních Českých drah začaly jezdit žluté vlaky RegioJetu. Svůj vstup na koleje chystá koncem roku 2012 i další soukromý dopravce Leo Express na trati Praha-Ostrava.

Konkurence se soukromým dopravcem RegioJet je možné zatím sledovat jenom na trati Praha-Ostrava, kde 26. září vyjel první vlak. Zatím jsou v tomto směru nasazeny jenom 3 spoje, ale RegioJet plánuje rozšiřování do konce roku 2011 i na Slovensko do Žiliny a

v roce 2012 i do Košic. Díky poskytování autobusové dopravy 100% vlastníka RegioJetu – Student agency je garantována návaznost přestupů v rámci služeb Student agency.

Přestože kraje uzavřely s českým státem desetiletou smlouvu o způsobu financování regionální dopravy, kterou budou zajišťovat České dráhy, připravují některé kraje uvolnění pár tratí pro nástup konkurence. Tyto smlouvy ale neumožňují ministerstvu dopravy redukovat spoje u Českých drah o více než 5% ročně.

Konkurence na železnici má pozitivní na kvalitu a cenu dopravy.

#### **4. Hrozba substitutů**

Jak již bylo řečeno, oba podniky si mezi sebou konkurují jak cenou, tak kvalitou služeb.

RegioJet přináší do České republiky přelom v cestování vlakem, nabízí služby v oblasti kvality služeb, čistoty, bezpečnosti a zákaznického přístupu. Aktuálně má RegioJet 28 moderních vozů s kapacitou 48 míst na pohodlných kožených křeslech.

#### **5. Rivalita firem působících na daném trhu**

České dráhy zareagovaly na konkurenci RegioJetu a na některých tratích posílají moderní soupravy i během všedních dnů a nejenom o víkendu. Dále zlevnili ceny jízdenek a v neposlední řadě se snaží vyrovnat i poskytovanými službami: stejně jako RegioJet mají stevardky a rovněž začali rozdávat pasažérům v některých spojích zdarma vodu a noviny.

## 9 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

### 9.1 Finanční analýza

#### 9.1.1 Analýza rozvahy

České dráhy:

Tabulka č. 3: Analýza rozvahy (v tis. Kč) společnosti České dráhy

	2009	2010		2009	2010
<b>Σ Aktiva</b>	<b>56 349 647</b>	<b>58 392 565</b>	<b>Σ Pasiva</b>	<b>56 349 647</b>	<b>58 392 565</b>
<b>Dl. majetek</b>	<b>51 035 337</b>	<b>54 495 283</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>40 788 514</b>	<b>40 615 006</b>
Dl. nehm. majetek	503 364	414 706	Základní kapitál	20 000 000	20 000 000
Dl. hmot. majetek	39 221 763	43 414 791	Kapitálové fondy	20 743 330	20 561 591
Dl. finanč. majetek	11 310 210	10 665 786	Fondy ze zisku	212 374	211 260
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>5 226 161</b>	<b>3 815 333</b>	VH minulých let	896 145	-167 190
Zásoby	1 652 408	1 717 359	<b>VH BÚO</b>	<b>-1 063</b>	<b>9 345</b>
Kr. pohledávky	1 569 776	1 866 650	<b>Cizí zdroje</b>	<b>15 380 890</b>	<b>17 516 816</b>
Dl. pohledávky	28 793	61 712	Rezervy	125 163	365 343
Kr. finanč. majetek	1 975 184	169 612	Dl. závazky	6 419 089	6 201 801
			Kr. závazky	7 480 663	7 134 599
			Bankovní úvěry	<b>1 355 975</b>	<b>3 815 073</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>88 149</b>	<b>81 949</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>180 243</b>	<b>260 743</b>

*Pramen:* vlastní zpracování dle dostupných údajů: 2010

Student agency:

Tabulka č. 4: Analýza rozvahy (v tis. Kč) společnosti Student agency

	2009	2010		2009	2010
<b>Σ Aktiva</b>	<b>402 678</b>	<b>519 943</b>	<b>Σ Pasiva</b>	<b>402 678</b>	<b>519 943</b>
<b>Dl. majetek</b>	<b>74 905</b>	<b>227 575</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>100 146</b>	<b>171 166</b>
Dl. nehm. majetek	22 356	27 578	Základní kapitál	1 000	1 000
Dl. hmot. majetek	50 415	197 245	Kapitálové fondy	-2	-1
Dl. finanč. majetek	2 134	2 752	Fondy ze zisku	109	113
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>307 544</b>	<b>281 993</b>	VH minulých let	23 121	94 495
Zásoby	11 301	13 360	<b>VH BÚO</b>	<b>75 918</b>	<b>75 559</b>
Kr. pohledávky	263 525	199 252	<b>Cizí zdroje</b>	<b>302 463</b>	<b>321 704</b>
Dl. pohledávky	18 409	43 995	Rezervy	21 580	20 848
Kr. finanč. majetek	14 309	25 386	Dl. závazky	6 255	2 612
			Kr. závazky	195 753	230 015
			Bankovní úvěry	<b>78 875</b>	<b>68 229</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>20 229</b>	<b>10 375</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>69</b>	<b>27 073</b>

*Pramen:* vlastní zpracování dle dostupných údajů: 2010

## 9.1.2 Analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka č. 5: Analýza výkazu zisků a ztrát (v tis. Kč) společností ČD a Student agency

Položka	České dráhy		Student agency	
	2009	2010	2009	2010
Výkony	13 182 569	13 068 685	2 906 235	1 172 256
Výkonová spotřeba	11 839 394	11 754 527	2 528 045	784 607
Přidaná hodnota	1 346 215	1 315 628	381 545	389 475
Osobní náklady	13 522 454	13 058 322	261 740	274 541
Provozní VH	-1 107 315	-551 444	111 522	103 501
Finanční VH	44 487	568 234	-12 070	-7 027
VH za běžnou činnost	-1 063 335	14 791	75 918	76 106
Mimořádný VH	0	-5 446	0	-547
VH za účetní období	-1 063 335	9 345	75 918	75 559
VH před zdaněním	-1 062 828	11 344	99 452	95 927

*Pramen:* vlastní zpracování dle dostupných údajů: 2010

## 9.1.3 Ukazatele rentability

Při výpočtu ukazatele rentability aktiv jsem použila pro dosažení do čitatele zisk před úroky a zdaněním a tím ukazatel informuje, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. Znalost rentability aktiv umožňuje stanovit mezní úrokovou sazbu, za kterou může podnik přijmout úvěr.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu hodnotí úspěšnost investic.

Ukazatel rentability tržeb udává schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Platí že, čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe.

Tabulka č. 6: Poměrová analýza ukazatelů rentability (v tis. Kč)

<b>Rentabilita aktiv (Return on assets): ROA = zisk před úroky a zdaněním EBIT / <math>\Sigma</math> AKTIVA</b>				
	<b>České dráhy</b>		<b>Student agency</b>	
<b>Sledované období</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
EBIT	-1 062 828	11 344	99 452	95 927
$\Sigma$ AKTIVA	56 349 647	58 392 565	402 678	519 943
<b>ROA</b>	<b>-</b>	<b>0,02</b>	<b>24,70</b>	<b>18,45</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (Return on equity): ROE = čistý zisk EAT / <math>\Sigma</math> VLASTNÍ KAPITÁL</b>				
	<b>České dráhy</b>		<b>Student agency</b>	
<b>Sledované období</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
EAT	-1 063 335	9 345	75 918	75 559
VLASTNÍ KAPITÁL	40 788 514	40 615 006	100 146	171 166
<b>ROE</b>	<b>-</b>	<b>0,02</b>	<b>75,81</b>	<b>44,14</b>
<b>Rentabilita tržeb (Return on sales): ROS = čistý zisk EAT / TRŽBY</b>				
	<b>České dráhy</b>		<b>Student agency</b>	
<b>Sledované období</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
EAT	-1 063 335	9 345	75 918	75 559
TRŽBY	13 197 127	13 082 481	2 915 357	1 182 485
<b>ROS</b>	<b>-</b>	<b>0,07</b>	<b>2,60</b>	<b>6,39</b>

*Pramen:* vlastní zpracování dle dostupných údajů: 2010

Do výpočtu nebyl zahrnut rok 2009 u Českých drah, kdy byl výsledek hospodaření negativní.

### 9.1.4 Ukazatele aktivity

Průměrná hodnota ukazatele obratu celkových aktiv je od 1,6 do 2,9. U společnosti České dráhy je počet obrátek za rok nižší než 1,5 a to znamená, že společnost má příliš vysoký stav majetku a měla by ho buď odprodat, nebo zvýšit tržby.

Ukazatel rychlosti obratu zásob udává počet obrátek příslušného aktiva ve sledovaném období, to znamená, kolikrát se zásoby ve sledované období přemění na jiné formy oběžných aktiv až po prodej výrobků a opětovný nákup zásob. Optimální je, když obrat zásob za sledované období je co nejvyšší a doba obratu zásob naopak co nejkratší.

Ukazatel rychlosti obratu pohledávek udává počet obrátek za období, to znamená, jak rychle jsou pohledávky transformovány do hotovosti. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a může získanou hotovost použít k dalším nákupům nebo investicím.

Tabulka č. 7: Poměrová analýza ukazatelů aktivity (v tis. Kč)

Obrat celkových aktiv = tržby/celková aktiva				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
TRŽBY	13 197 127	13 082 481	2 915 357	1 182 485
Σ AKTIVA	56 349 647	58 392 565	402 678	519 943
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>0,23</b>	<b>0,22</b>	<b>7,23</b>	<b>2,27</b>
Rychlost obratu zásob = tržby/zásoby				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
TRŽBY	13 197 127	13 082 481	2 915 357	1 182 485
ZÁSoby	1 652 408	1 717 359	11 301	13 360
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>7,99</b>	<b>7,62</b>	<b>257,97</b>	<b>88,51</b>
Doba obratu zásob = zásoby/(tržby/365)				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
ZÁSoby	1 652 408	1 717 359	11 301	13 360
TRŽBY	13 197 127	13 082 481	2 915 357	1 182 485
<b>Doba obratu zásob</b>	<b>45,70</b>	<b>47,91</b>	<b>1,41</b>	<b>4,12</b>
Rychlost obratu pohledávek = tržby/pohledávky				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
TRŽBY	13 197 127	13 082 481	2 915 357	1 182 485
POHLEDÁVKY	1 598 569	1 928 362	281 934	243 247
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	<b>8,26</b>	<b>6,78</b>	<b>10,34</b>	<b>4,86</b>
Doba obratu pohledávek = pohledávky/(tržby/365)				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
POHLEDÁVKY	1 598 569	1 928 362	281 934	243 247
TRŽBY	13 197 127	13 082 481	2 915 357	1 182 485
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>44,21</b>	<b>53,80</b>	<b>35,30</b>	<b>75,08</b>

*Pramen: vlastní zpracování na dle dostupných údajů: 2010*

### 9.1.5 Ukazatele likvidity

Od analýzy likvidity očekáváme zjištění, nakolik je zkoumaná firma schopna dostát svým závazkům. Čím vyšší je vypočtená hodnota ukazatelů, tím pravděpodobnější je vyšší úroveň platební schopnosti společnosti.

Tabulka č. 8: Poměrová analýza ukazatelů likvidity (v tis. Kč)

<b>BĚŽNÁ LIKVIDITA = OBĚŽNÁ AKTIVA / KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>				
	<b>České dráhy</b>		<b>Student agency</b>	
<b>Sledované období</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
OBĚŽNÁ AKTIVA	5 226 161	3 815 333	307 544	281 993
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	7 480 663	7 134 599	195 753	230 015
<b>BĚŽNÁ LIKVIDITA</b>	<b>0,70</b>	<b>0,53</b>	<b>1,57</b>	<b>1,23</b>
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA = OBĚŽNÁ AKTIVA – ZÁSoby / KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>				
	<b>České dráhy</b>		<b>Student agency</b>	
<b>Sledované období</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
OBĚŽNÁ AKTIVA	5 226 161	3 815 333	307 544	281 993
ZÁSoby	1 652 408	1 717 359	11 301	13 360
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	7 480 663	7 134 599	195 753	230 015
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA</b>	<b>0,48</b>	<b>0,29</b>	<b>1,51</b>	<b>1,26</b>
<b>OKAMŽITÁ LIKVIDITA = KR. FINANČNÍ MAJETEK / KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>				
	<b>České dráhy</b>		<b>Student agency</b>	
<b>Sledované období</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
KR. FINANČNÍ MAJETEK	1 975 184	169 612	14 309	25 386
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	7 480 663	7 134 599	195 753	230 015
<b>UKAZATEL OKAMŽITÉ LIKVIDITY</b>	<b>0,26</b>	<b>0,02</b>	<b>0,7</b>	<b>0,1</b>

*Pramen:* vlastní zpracování dle dostupných údajů: 2010

Optimální hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5, této hodnoty dosáhla jenom společnost Student Agency v roce 2009.

Optimální hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 1 – 1,5, z výpočtu je zřejmé, že do této hodnoty spadá jenom společnost Student Agency jak v roce 2009 tak v roce 2010.

Optimální hodnota okamžité likvidity je 0,2.

### 9.1.6 Ukazatele zadluženosti

Platí, že čím vyšší je zadluženost, tím větší je riziko podnikání a tím obtížnější je i zajištění cizích zdrojů financování.



Tabulka č. 9: Poměrová analýza ukazatelů zadluženosti (v tis. Kč)

Celková zadluženost (Debt ratio) = CIZÍ KAPITÁL (DLUHY) / $\Sigma$ AKTIVA				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
CIZÍ KAPITÁL	15 380 890	17 516 816	302 463	321 704
$\Sigma$ AKTIVA	56 349 647	58 392 565	402 678	519 943
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,27</b>	<b>0,30</b>	<b>0,75</b>	<b>0,62</b>
Koeficient samofinancování (Equity ratio) = VLASTNÍ KAPITÁL / $\Sigma$ AKTIVA				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
VLASTNÍ KAPITÁL	40 788 514	40 615 006	100 146	171 166
$\Sigma$ AKTIVA	56 349 647	58 392 565	402 678	519 943
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,72</b>	<b>0,70</b>	<b>0,25</b>	<b>0,33</b>
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/equity ratio) = CIZÍ KAPITÁL / VLASTNÍ KAP.				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
CIZÍ KAPITÁL	15 380 890	17 516 816	302 463	321 704
VLASTNÍ KAPITÁL	40 788 514	40 615 006	100 146	171 166
<b>Ukazatel zadluženosti vlast. kapitálu</b>	<b>0,38</b>	<b>0,43</b>	<b>3,02</b>	<b>1,88</b>
Ukazatel úrokového krytí (Interest coverage) = EBIT/ NÁKLADOVÉ ÚROKY				
	České dráhy		Student agency	
Sledované období	2009	2010	2009	2010
ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM	-1 062 828	11 344	75 918	75 559
NÁKLADOVÉ ÚROKY	132 087	95 800	2 241	2 527
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	<b>-</b>	<b>0,12</b>	<b>33,88</b>	<b>29,90</b>

Pramen: vlastní zpracování dle poskytnutých údajů: 2010

Ukazatel celkové zadluženosti se doporučuje udržovat pod úroveň 0,5 (resp. 50%). Toto splňuje jenom společnost České dráhy v obou analyzovaných letech.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti a jejich celkový součet je 100%. Vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva podniku financována ze zdrojů jeho vlastníků.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu by měl dosahovat hodnoty větší než 0, což splňují v obou analyzovaných letech oba podniky.

Ukazatel úrokového krytí by měl dosahovat hodnoty větší než 3. V případě, že by hodnota ukazatele byla 1, znamenalo by to, že celý zisk by připadl na úhradu nákladových úroků. Tento ukazatel jsem nepočítala za rok 2009 u společnosti České dráhy, jelikož za tento rok byl hospodářský výsledek negativní. Každopádně ani za rok 2010 nedosáhl tento ukazatel u Českých drah hodnoty větší než 3.

## 10 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je vhodný nástroj k završení analýz a sumarizací předchozích poznatků, proto je řazena na konec. Vyhodnocuje silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které pro něj existují. Na základě vyhodnocení všech 4 oblastí vyplývají se SWOT analýzy doporučení pro budoucí strategii podniku. Jednotlivé faktory jsou řazeny podle významnosti.

### **ČESKÉ DRÁHY:**

#### **Silné stránky:**

- Tradice více než 160 let
- Největší národní dopravce jak osobní tak nákladní
- Dlouhodobé zkušenosti na trhu
- Státní dotace
- Spolehlivost
- Množství spojů
- Dostupnost
- Slevy: množstevní a víkendové, pro osoby s průkazkou ZTP

#### **Slabé stránky:**

- Starší vozový park
- Nevyhovující kultura cestování
- Časté zpoždění vlaků
- Nečistota ve vagónech
- Neúměrná cena

#### **Příležitosti:**

- Začínající modernizace vozového parku
- Spojení s mezinárodními partnery

- Investice do obnovy nádražních budov

**Hrozby:**

- Konkurence ze strany soukromých dopravců

**STUDENT AGENCY:****Silné stránky:**

- Kvalita poskytované služby
- Zákaznický přístup
- Přestupové návaznosti využitím vlaků RegioJetu a autobusů Student Agency
- Komfort cestování (celokožené sedačky, bezplatné připojení k wi-fi, bezplatná nabídka denního tisku, teplých a studených nápojů, možnost objednání dalšího občerstvení z palubního menu za nízké ceny)
- V každém voze jeden člen palubního personálu
- Servis cestujícím – obsluha, asistence, udržení čistoty prostředí vlaku, informace

**Slabé stránky:**

- Zatím jenom 3 spoje na trati Praha - Ostrava a tím pádem ne každý cestující má možnost jejich využití
- Pro mnohé ještě neznámá značka

**Příležitosti:**

- Ambice dalšího rozšiřování (spoje i na Slovensku)

**Hrozby:**

- První soukromý provozovatel dálkové železniční dopravy
- Zcela na vlastní podnikatelské riziko
- Koncem roku 2012 vstup dalšího soukromého dopravce na trh

# 11 SHRNU TÍ POZNATKU TEORETICKÉ I PRAKTICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem této práce bylo zjištění konkurenceschopnosti dvou společností, které podnikají v podobném odvětví a nalezení jejich konkurenčních výhod.

V teoretické části jsem z nastudované odborné literatury uvedla postupy k dosažení vytyčeného cíle. V praktické části jsem se soustředila na aplikaci vybraných postupů ve dvou zkoumaných podnicích.

Pro zhodnocení situace podniků jsem zvolila finanční analýzu jako standardní nástroj pro zjištění finanční úspěšnosti podniku. Oba podniky jak České dráhy, tak Student agency mají široké portfolio činností, já jsem se zaměřila nejvíce na vlakovou dopravu. Ve finanční analýze jsem vycházela z účetních závěrek posledních dvou let obou výše jmenovaných společností, vzhledem k tomu, že provozování železniční dopravy dceřinou společností Student agency – RegioJet a.s. je teprve v začátcích, tak by výsledky nebyly dobře porovnatelné. Pro finanční analýzu jsem použila poměrové ukazatele – rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Do výpočtu ukazatele rentability jsem nezahrnula rok 2009 u společnosti České dráhy, jelikož byl ztrátový.

Na základě marketingového průzkumu jsem provedla analýzu vnějšího prostředí obou podniků. Marketingový průzkum jsem volila formou dotazníků, které byly rozesílány mailem. Neměla jsem vyhraněný určitý segment zákazníků, předpoklad byl, že téměř každý občan České republiky někdy využil dopravu buď vlakovou, nebo autobusovou (tady jsem se zaměřila výhradně na „žluté linky“ společnosti Student agency). Provedený průzkum měl zjistit, jak dalece jsou zákazníci spokojeni s nabízenými službami a konkrétně jejich kvalitou, ale měla také upozornit na nedostatky, na které se během průzkumu přišlo. Dotazníkový průzkum odhalil určité nedostatky společnosti České dráhy. Především hodně negativních ohlasů se týkalo kvality a komfortu cestování, častých zpoždění, starých vlaků a nečistoty v nich a v neposlední řadě i vysokých cen a přístupu personálu. Hodně lidí by si ale přesto vybralo k cestování právě České dráhy kvůli tradici a řekněme „zvyku“. Přece jenom se jedná o největšího národního dopravce s tradicí delší než 160 let. Kromě zvyku cestování s vlaky Českých drah hodně dotazovaných hodnotilo

pozitivně množství a četnost spojů a uplatnění různých druhů slev. To, co je hodnoceno negativně u Českých drah, je ale předností společnosti Student agency, respektive RegioJetu – od vysokého komfortu při cestování přes poskytované služby až k příjemnému personálu. V případě RegioJetu se ale zatím jedná o zcela nového dopravce a mnozí ještě neměli možnost využít jejich služeb, jelikož jsou v provozu zatím jenom tři spoje a to jenom na trati Praha-Ostrava. Analýzu jsem završila pomocí dvou kvalitativních metod: Porterův model konkurenčního prostředí a SWOT analýzu, které umožnily prozkoumat, jaké faktory mají vliv na současnou situaci obou podniků a pomocí nichž lze identifikovat hlavní konkurenční výhody podniků.

### **Konkrétní doporučení**

Na základě uvedených výsledků a marketingového průzkumu by se měly České dráhy zaměřit více na zákazníky a to znamená na zlepšení služeb, nejenom na úpravu cen. Plnohodnotné konkurenceschopné služby jsou podmíněny také investováním do modernizace vozového parku.

Konkurence na železnici, kterou přináší vlaky RegioJetu, je určitě pozitivní pro všechny zákazníky (cestující), jenom tak budou vylepšeny a stále zdokonalovány služby, které se budou snažit provozovatelé vlakové osobní dopravy pro své zákazníky zabezpečit.

# POUŽITÁ LITERATURA

1. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2008, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6
2. FUCHS, Kamil; TULEJA, Pavel. *Základy ekonomie*. 2. Praha : Ekopress, s.r.o., 2005. 347 s. ISBN 80-86119-94-7.
3. HRDÝ, Milan. *Finance podniku*. 1. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5
4. JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenceschopnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. Praha : Professional publishing, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. Praha : C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.
6. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. Praha : C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
7. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
8. PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy : strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. Praha : Ekopress, s.r.o., 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
9. PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
10. PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
11. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. Ostrava : Repronis, 2004, 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
12. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. Praha : Ekopress, s.r.o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

13. Výroční zpráva Student agency 2009 [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z: <<http://www.studentagency.cz/o-nas/vyrocní-zprava-2009/>>.
14. Výroční zpráva České dráhy 2010 [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z: <[http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/vz-cd-2010\\_web.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/vz-cd-2010_web.pdf)>

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Třídy zákazníků a jejich preference.....	31
Tabulka č. 2: Tabulka SWOT analýzy.....	46
Tabulka č. 3: Analýza rozvahy (v tis. Kč) společnosti České dráhy.....	67
Tabulka č. 4: Analýza rozvahy (v tis. Kč) společnosti Student agency.....	67
Tabulka č. 5: Analýza výkazu zisků a ztrát (v tis. Kč) společnosti ČD a Student agency..	68
Tabulka č. 6: Poměrová analýza ukazatelů rentability (v tis. Kč).....	69
Tabulka č. 7: Poměrová analýza ukazatelů aktivity (v tis. Kč).....	70
Tabulka č. 8: Poměrová analýza ukazatelů likvidity (v tis. Kč).....	71
Tabulka č. 9: Poměrová analýza ukazatelů zadluženosti (v tis. Kč).....	72

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Kolo konkurenční strategie.....	17
Obrázek č. 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie.....	18
Obrázek č. 3: Test konzistence.....	19
Obrázek č. 4: Postup při formulování konkurenční strategie.....	20
Obrázek č. 5: Hybné síly konkurence v odvětví.....	21

Obrázek č. 6: Členění okolí podniku dle Houldena.....	27
Obrázek č. 7: Členění okolí podniku dle Jaucka a Gluecka.....	27
Obrázek č. 8: Vliv směru integrace dodavatel – odběratel.....	33
Obrázek č. 9: Porterův model konkurenčního prostředí (oborového okolí/odvětví).....	35
Obrázek č. 10: Hodnototvorný řetězec firmy.....	43
Obrázek č. 11: Model „7S“ firmy McKinsey.....	44

### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Autobusová doprava – počet klientů.....	51
Graf č. 2: Věkové složení respondentů.....	57
Graf č. 3: Využívání vlakové a autobusové dopravy.....	57
Graf č. 4: Důvody výběru vlaku nebo autobusu.....	58
Graf č. 5: Míra spokojenosti cestování s Českými drahami.....	58
Graf č. 6: Je důležitější cena nebo komfort?.....	59
Graf č. 7: Nákup jízdenek.....	59
Graf č. 8: Užívání slevových karet.....	60
Graf č. 9: Spokojenost s dodržováním jízdních řádů.....	60
Graf č. 10: Výběr dopravce na trase Praha-Havířov.....	61
Graf č. 11: Důvody.....	61
Graf č. 12: Využití dopravních služeb Student agency.....	62
Graf č. 13: Přednosti využití služeb skupiny Student agency.....	62
Graf č. 14: Využití služeb Českých drah.....	63



Graf č. 15: Přednosti Českých drah.....	63
Graf č. 16: Nedostatky Českých drah.....	64