

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

SWOT analýza lokální firmy

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

01/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Ainur Amerkhanova, PKLZ 06

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.11.14

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést SWOT analýzu lokální firmy – společnosti XY, s.r.o., který podniká v Hlavním městě Praha, se zaměřením na jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na podkladě zjištění vyplývající z této analýzy budou navržena příslušná doporučení, která povedou ke zlepšení jeho slabých stránek a eliminují případné hrozby.

2. Výzkumné metody:

Metoda analýzy (PEST, SWOT, Porterovy síly), syntézy, dedukce, rozhovor, literární rešerše teoretických zdrojů

3. Výsledky výzkumu/práce:

Analytická část práce se zaměřila na splnění jak hlavního, tak i dílčích cílů, které směřovaly k vypracování příslušných SWOT analýz, které se věnovaly jednotlivým oblastem podnikání vybrané firmy. Jednalo se o menší společnost s ručením omezeným podnikající pouze na lokálním trhu v Hlavním městě Praha. Na tomto území má společnost jen velmi omezený podíl na trhu, proto je jejím cílem do budoucna zvýšit vlastní konkurenceschopnost a podíl na trhu. Hlavní výhodou lze spatřovat v tom, že společnost má v současné době navázanou úzkou spolupráci se třemi dodavateli, kterými jsou tři hostely v Praze, které jim zajišťují promotion a zároveň dodávají klientelu. Jedná se o tato ubytovací zařízení: Czech Inn hostel, Sir Toby's hostel, jehož součástí je také hospoda a Miss Sophies hostel.

4. Závěry a doporučení:

Na podkladě definovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb by se měla společnost XY s.r.o. vydat především následujícím směrem: nejdříve vytvořit webovou prezentaci, která bude snadno dohledatelná pro všechny zákazníky. Je také zapotřebí začít marketingově působit na klienty již v době, kdy uvažují o návštěvě Prahy a v rámci marketingové propagace se zaměřit na nové trendy zejména na sociálních sítích.

KLÍČOVÁ SLOVA

SWOT analýza, strategický marketing, cestovní ruch, konkurenceschopnost

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this bachelor thesis is to perform a SWOT analysis of the local companies - XY Company, Ltd., which operates in the Capital City of Prague, focusing on its strengths, weaknesses, opportunities and threats. Based on the findings of this analysis will be proposed appropriate recommendations in order to improve his weaknesses and eliminate possible threats.

2. Research methods:

The method of analysis (PEST, SWOT, Porter five forces), synthesis, deduction, interview, recherche

3. Result of research:

The analytical part of the bachelor thesis has focused on meeting both the main and the sub-objectives that led to the development of appropriate SWOT analysis, which focused on individual business areas selected companies. It was a small company with limited liability company doing business only in the local market in the Capital City of Prague. In this area, the company has only a very limited market share, so its goals for the future to increase its competitiveness and market share. The main advantage can be seen in the fact that the company has currently established a close cooperation with three suppliers, which are three hostels in Prague, which provide them with promotion, and providing clientele. These are the following accommodation: Czech Inn hostel, Sir Toby's Hostel, which also includes a pub and Miss Sophies Hostel.

4. Conclusions and recommendation:

On the basis of defined strengths and weaknesses, opportunities and threats should be XY Company Ltd. issue especially following way: First, create a web presence that will be easily retrievable for all customers. It is also necessary to start marketing work for clients at a time when considering a visit to Prague and within marketing promotion will focus on new trends especially on social networks.

KEYWORDS

SWOT analysis, strategic marketing, tourism, competitiveness

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing
L10 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Amerkhanova Ainur
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 06
Téma:	SWOT analýza lokální firmy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. SWOT analýza jako nástroj analýzy podniku k vytváření marketingové strategie, její předmět, účel a uživatelé.2. Základní informační zdroje, ze kterých analýza vychází, metoda SWOT analýzy.3. Charakteristika vybraného lokálního podniku a jeho SWOT analýza s využitím zdrojů z analýz podniku.4. Vyhodnocení SWOT Analýzy, identifikace silných slabých stránek, příležitostí a hrozeb.5. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze SWOT analýzy a formulace doporučení pro podnik.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>BENNETT, P. <i>Marketing</i>. USA: McGraw-Hill, 1988. 763 s. ISBN 0-07-004721-9.</p> <p>BUREŠ, I. <i>Poziční strategie v marketingu</i>. Praha: MANAGEMENT Press, 1998. 108 s. ISBN 80-85943-65-4.</p> <p>FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, P. <i>Marketing: Základy a principy</i>. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.</p> <p>JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing</i>. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.</p> <p>KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. <i>Moderní marketing</i>. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.</p>
Vedoucí práce:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část	3
2.1 Charakteristika základních pojmů	3
2.1.1 Konkurenceschopnost	3
2.1.2 Strategická analýza a její metody	5
2.1.3 Marketingová strategie a její význam pro utváření podniku	8
2.2 Význam SWOT analýzy a důvody pro její využívání.....	10
2.3 SWOT analýza jako metoda strategické analýzy	12
2.4 Charakteristika metody SWOT analýzy.....	15
2.5 Metodika práce	16
3 Analytická část	19
3.1 Charakteristika vybrané firmy.....	19
3.2 Identifikace základních zdrojů pro vytvoření SWOT analýzy	22
3.3 Analýza makroprostředí	22
3.4 Analýza mikroprostředí.....	30
3.5 Analýza vnitřního prostředí firmy.....	33
3.6 SWOT analýza vybrané firmy, návrhy doporučení.....	35
4 Závěr	37
Literatura	39
Přílohy	43

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
SEM	Search engine marketing = marketing ve vyhledávačích
SEO	Search engine optimalization = optimalizace internetových stránek
SWOT	Metoda strategické analýzy pro hodnocení slabých (S) a silných (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T) daného podniku

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model konkurenceschopnosti firem podle Mikoláše.....	5
Obrázek 2 Vzájemný vztah mezi posláním podniku, jeho zdroji, schopnosti a vnějším okolím v návaznosti na moderní přístup formulování strategie firmy.....	6
Obrázek 3 Metody využívané při strategické analýze podniku	8
Obrázek 4 Typy marketingových strategie dle jednotlivých kritérií	9
Obrázek 5 Možnosti využití SWOT analýzy při hodnocení fungování top managementu v určité organizaci XY	11
Obrázek 6 Rozšířená podoba SWOT analýzy.....	13
Obrázek 7 Využití SWOT analýzy při formulování marketingových strategií	14
Obrázek 8 Podoba SWOT analýzy	15
Obrázek 9 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
Obrázek 10 Schéma organizační struktury firmy.....	20
Obrázek 11 Pořádání nočních exkurzí po barech a klubech	21
Obrázek 12 Spolupracující hostel Sir Toby´s hostel s vlastní hospodou (barem)	31

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příjezdový cestovní ruch České republiky v letech 2012 - 2013	27
---	----

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj růstu reálného HDP v České republice v letech 2005-2013	23
Graf 2 Míra růstu inflace v České republice v letech 2005-2013	24
Graf 3 Míra tvoření úspor domácností v České republice v letech 2004-2012	25
Graf 4 Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2005-2013	26
Graf 5 Výše veřejného dluhu v České republice v letech 2005-2012	28
Graf 6 Počet zahraničních turistů přijíždějících do České republiky min. na dva dny v letech 2005-2013 (v mil.)	29
Graf 7 Grafické schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil aplikovaného na vybranou společnost XY s.r.o.	31
Graf 8 Vývoj hospodaření společnosti XY s.r.o. v letech 2012-2013 (v tis. Kč)	33

1 Úvod

V současných tržních podmínkách ekonomiky je pro ekonomický subjekt důležité, aby si dokázal udržet co nejvyšší konkurenceschopnost a byl také schopen svými produkty a poskytovanými službami reagovat na aktuální potřeby svých zákazníků. Ti totiž vytvářejí hlavní zájem firmy neustále se zdokonalovat a inovovat své produkty a služby.

V praxi každého podniku se tak ukazuje, že na jeho celkový úspěch v podnikání působí mnoho rozličných faktorů, které de facto mohou nabývat dvou různých podob – jedná se na jedné straně o faktory vnitřní povahy a na straně druhé faktory vnější povahy. Ty vyplývají jak z okolí (trhu), kde se podnik nachází, tak také z makrookolí, širěji pojatého prostředí trhu, na němž firma podniká.

Aby se společnost mohla adekvátně vyvíjet a udržovat si své stávající zákazníky a získávat nové je zapotřebí, aby znala své slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby. Zatímco silné a slabé stránky podniku vyplývají z vnitřních faktorů, v případě příležitostí a hrozeb jsou ovlivňovány především vnějšími faktory.

Jednou z metod, jak analyzovat tyto stránky podniku, je právě metoda SWOT analýzy, jejímž prostřednictvím lze identifikovat jak silné a slabé stránky podniku, tak také jeho příležitosti a hrozby. V praxi se lze s touto metodou častokrát setkat, avšak ukazuje se, že ne vždy je adekvátně využívána v samotné firmě. Ta by navíc při jejím vytváření měla používat skutečně hodnotné a relevantní vstupní informační zdroje. Jen díky tomu tak bude mít vytvořená SWOT analýza skutečnou vypovídající hodnotu.

Metoda SWOT analýzy je důležitá také v tom směru, že představuje základ, jejímž prostřednictvím lze vytvářet marketingovou strategii firmy a dále vyhodnotit směr, jakým se bude v budoucnu daná firma vyvíjet a ubírat. To je ostatně pro každý ekonomický subjekt v jeho podnikání nejdůležitější. V této souvislosti lze také hovořit o významu SWOT analýzy při dosahování vyšší konkurenceschopnosti firmy.

Jak se navíc dále zmiňuje Zikmund (2010), SWOT analýza představuje jeden z klíčových nástrojů využívaných v oblasti strategického managementu. Kromě toho se však SWOT analýza může využít i v jiných souvislostech. Výše uvedený autor uvádí např. příležitost výběrového řízení se zaměřením na projektově orientované zakázky, v oblasti reklamy, v PR a také v řadě jiných sektorů. Z toho, co o SWOT analýze hovoří Zikmund, je možné se domnívat, že SWOT analýza je důležitá nejen pro zhodnocení současné pozice firmy na daném trhu, ale také při vytváření nových produktů, pro budoucí směřování firmy, při rozšiřování záběru podnikání apod.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést SWOT analýzu lokální firmy – společnosti XY, s.r.o., který podniká v Hlavním městě Praha, se zaměřením na jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na podkladě zjištění vyplývající z této analýzy budou navržena příslušná doporučení, která povedou ke zlepšení jeho slabých stránek a eliminují případné hrozby.

Kromě toho však jsou definovány také příslušné dílčí cíle pro každou zpracovávanou část bakalářské práce. Jedná se o následující cíle:

- charakterizovat základní pojmy prolínající se celou bakalářskou prací, tj. konkurenceschopnost, strategickou analýzu, její využívané hlavní metody, marketingovou strategii, SWOT analýzu;
- vyhodnotit význam SWOT analýzy na podkladě rešerše odborné literatury a jiných odborných internetových zdrojů;

- definovat, pro jaké typy uživatelů je SWOT analýza určena, z jakých hlavních prvků se skládá a co je jejím cílem a účelem;
- zpracovat metodiku práce, tj. postup jednotlivých kroků, prostřednictvím kterého autorka bakalářské práce mohla dojít ke splnění hlavní cíle práce;
- charakterizovat základní podstatu analyzované firmy, definovat její hlavní předmět podnikání a organizační strukturu;
- na základě rozhovoru a provedení PEST analýzy a vyhodnocení konkurence získat relevantní vstupní informační zdroje, na jejichž základě budou moci být hodnoceny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

Jak již vyplynulo z identifikace dílčích cílů bakalářské práce, je celý její obsah strukturován do dvou hlavních částí. První z nich, teoreticko-metodologická, se věnuje charakteristice základních pojmů a především pak definuje význam využívání SWOT analýzy. Je třeba si v této části položit otázky: k čemu může SWOT analýza v řízení firmy sloužit? Pro jaké typy uživatelé jsou její výsledky relevantní? Jaké informace SWOT analýza poskytuje?

Analytická část je započata základní charakteristikou analyzované firmy se zaměřením na její hlavní předmět podnikání a okolnosti území, kde vyvíjí svoji podnikatelskou činnost. Dále je tato část práce rozčleněna do dalších podkapitol, které uvádějí vstupní informace pro zpracování samotné SWOT analýzy. K tomu bylo využito dvou hlavních metodologických zdrojů, kam se řadí zejména rozhovor a rozbor PEST analýzy a konkurenčního prostředí. Na podkladě těchto dvou metod je možné zhodnotit současnou konkurenceschopnost firmy a její pozici na lokálním trhu.

Práce bude zakončena navržením několika doporučení, která vyplývají ze zpracované SWOT analýzy. Je totiž zapotřebí zjištěné slabé stránky a hrozby minimalizovat na co nejnižší úroveň a naopak vyzdvihnout silné stránky a příležitosti společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část

První kapitola se zaměřuje na zhodnocení základních poznatků, které se vztahují k problematice SWOT analýzy a k charakteristice jejich základních pojmů. Ačkoliv se tato kapitola primárně zaměřuje na téma SWOT analýzy, na její význam pro firemní subjekty a na její charakteristiku, musí být také vysvětleny další pojmy s ní související. Vzhledem k tomu, že se SWOT analýza považuje za jednu z metod využívanou v rámci zhodnocení situace ve firmě, je na místě si vysvětlit, co znamenají pojmy strategické analýzy, jaké metody pod ní spadají, jaký význam má pro podnik vytváření marketingové strategie a jak se chápe konkurenceschopnost. Prostřednictvím SWOT analýzy, kdy dochází k vymezení slabých a silných stránek podniku, může firma zvyšovat svoji konkurenceschopnost. A to právě tím, že si identifikuje, v čem spočívají její slabiny a pokusí se je eliminovat a naopak zvyšovat možnosti svých silných stránek.

Závěr této kapitoly tvoří metodika práce, tj. postup, jakým byla celá práce zpracovávána, jaké zdroje se využily a jakým způsobem se pracovalo také na aplikační části práce. V tomto případě se definují dvě základní metody, jež se v praktické části využily – metoda rozhovoru a metoda analýzy (rozboru).

2.1 Charakteristika základních pojmů

Předtím, než se bude věnovat pozornost tématu SWOT analýzy, je zapotřebí si alespoň v krátkosti definovat základní pojmy, které se s uvedenou problematikou vzájemně prolínají. SWOT analýza představuje jednu z důležitých metod strategické analýzy, která podle Sedláčkové a Buchtly (2006) přispívá k charakteristice klíčových faktorů, jež ovlivňují strategické postavení podniku.

SWOT analýza tak vede nejen ke zhodnocení současného stavu podniku a ke stanovení marketingové strategie, ale také se zvláště uplatňuje při zvyšování konkurenceschopnosti podniku, a tím mu pomáhá dosahovat vyššího podílu na trhu. Ne vždy se však daří pojem konkurenceschopnosti zcela jednoznačně definovat. Proto jsou v následujícím pojednání uvedeny alespoň některé definice, s nimiž se lze v odborné literatuře setkat.

2.1.1 Konkurenceschopnost

Jak již bylo uvedeno výše, není vždy zcela jednoduché definovat pojem konkurenceschopnosti, a to mimo jiné z důvodu neexistence jednotné definice, která by přinášela přesné pojetí tohoto termínu. Mimo jiné se však nejednotnost těchto definic vztahuje také k tomu, že lze konkurenceschopnost vymežit na mnoha různých úrovních, z čehož pak vyplývají také různé charakteristiky tohoto pojmu, jak o tom hovoří Pavelková a kol. (2009). Podle této autorky se za základní úrovně vymezení pojmu konkurenceschopnosti považují především:

- úroveň makroekonomická – chápáno ve smyslu ekonomiky jako celku;
- úroveň mikroekonomická;
- úroveň teritoriální (národní, regionální), která se dotýká vztahu mezi konkurenceschopností podniků a jejich vzájemném vlivu na konkurenceschopnost států či regionů, kde tyto firmy vyvíjejí svoji

podnikatelskou činnost, o této formě konkurenceschopnosti se stále vedou kritické debaty, a to z důvodu, že není možné vždy o regionu tvrdit, že se stává konkurenceschopným v případě, že v něm působí několik konkurenceschopných firem, proto Pavelková a kol. (2009, s. 27) zdůrazňují: „*konkurenceschopnost státu nebo regionu není jen prostým součtem úsilí a výsledků těchto firem ve státě či regionu, ale je důsledkem činnosti ostatních institucí a organizací, které jsou s firmami v interakci, a také důsledkem dalších faktorů v daném teritoriu působících.*“

Jde-li tedy o to vymezit pojem konkurenceschopnosti, musí být postupováno nejprve od obecného pojetí, přičemž se dá dále přiblížit k jeho pojetí na úrovni jednotlivých firem, neboť to se jeví pro tuto bakalářskou práci s těžejší. Slovník cizích slov (Linhart, 2002, s. 205) definuje termín konkurence jako „*soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž.*“ Z výše uvedeného pojetí tak není možné konkurenci, resp. konkurenceschopnost vnímat jen v ekonomických aspektech, ale také ve sportovních, kulturních a celkově společenských.

Další autoři se pak již zabývají přímo samotným pojem konkurenceschopnosti. Tak např. podle Skokana (2004, s. 61) se konkurenceschopnost definuje jako „*schopnost regionů produkovat výrobky a služby, které obtoží na mezinárodních trzích, a současně je zajištěno udržení vysokých a trvalých příjmů jejich obyvatel.*“ Lze se však v pojetí tohoto autora setkat i s obecnějším vymezením pojmu konkurenceschopnosti, které se dotýká již samotných firem. V tomto pojetí Skokan (2004, s. 61) uvádí, že konkurenceschopností je myšlena „*konkurenceschopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.*“

Mikoláš (2005) se pak zabývá konkurenceschopností na úrovni jednotlivých firem (podnikatelských subjektů), přičemž uvádí, že předpokladem pro dosažení jejich konkurenceschopnosti (bez ohledu na to, zda se jedná o velkou či malou firmu) je formulování jejich podnikatelské vize a strategie. Mikoláš (2005, s. 84) pak v této souvislosti předpokládá, že za garanta podnikatelské vize a strategie podnikání musí se vždy považovat vlastník firmy a její top management.

Podle Portera (1994) se konkurenceschopnost firem vyznačuje čtyřmi základními atributy, které vymezují konkurenceschopnost každého podniku. Podle tohoto zdroje se sem řadí:

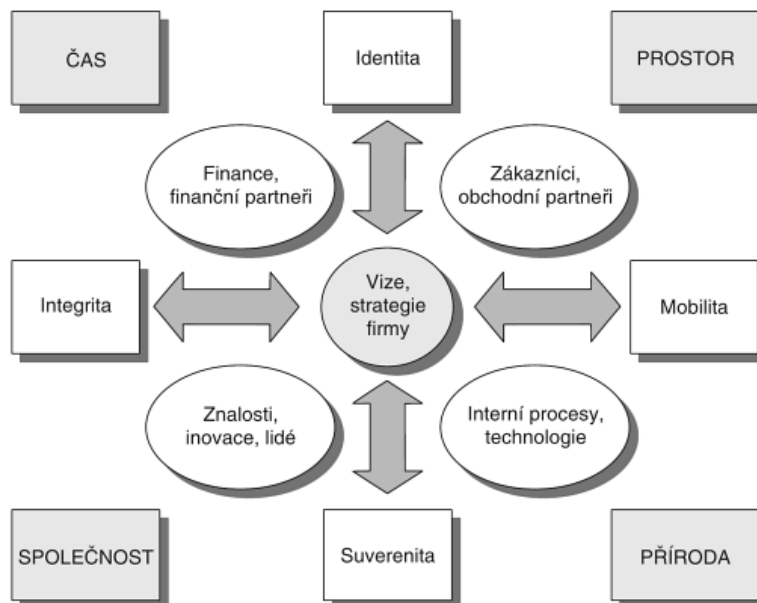
- lidský potenciál;
- finanční stránka společnosti;
- procesní neboli technologické aspekty podnikání;
- obchodní potenciál podniku.

Mikoláš (2005) se však domnívá, že tyto čtyři atributy k vymezení konkurenceschopnosti firem jsou však nedostatečné, proto je obohacuje dalšími čtyřmi, aby mohla být celková problematika tohoto tématu dostatečná. Podle Mikoláše (2005) se jedná o tyto prvky, jak jsou dále zobrazeny na obrázku 1:

- identita;
- integrita;

- mobilita;
- suverenita.

Obrázek 1 Model konkurenceschopnosti firem podle Mikoláše



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 85)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, jaké všechny skutečnosti a prvky se odrážejí na celkové konkurenceschopnosti firmy, přičemž všechny tyto dimenze mají vliv na utváření jejich vize a strategie. Podle toho, jak se dále firemní strategie naplňuje konkrétními kroky společnosti, utváří se také její konkurenceschopnost na trhu, na němž působí.

Mikoláš (2005) pak v návaznosti na toto schéma konkurenceschopnosti hovoří o tzv. modelu IDINMOSU, kdy jednotlivá písmena zahrnují následující:

- v množině M jsou zahrnuty základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti, kam se dále řadí lidský potenciál (L), finanční potenciál (F), procesní potenciál (P) a obchodní potenciál (O);
- výše uvedené vnitřní atributy konkurenceschopnosti se považují za výsledek transformace vnějších zdrojů, jež jsou tvořeny prostorem (Z1), časem (Z2), přírodou (Z3) a společností (Z4);
- transformace vnějších zdrojů působí v kontextu podnikatelské vize a strategie (VS), platí tedy, že množina M představuje funkci podnikatelské vize a strategie spolu s transformací vnějších zdrojů konkurenceschopnosti: $M(L, F, P, O) = f(VS, Z1, Z2, Z3, Z4)$.

2.1.2 Strategická analýza a její metody

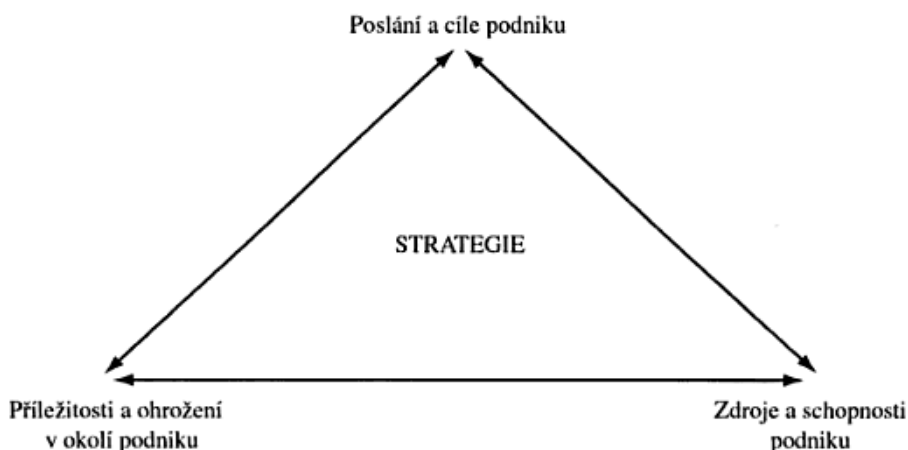
Jak již bylo dříve uvedeno, SWOT analýza představuje jednu z klíčových metod uplatňujících se při strategické analýze podniku a také při stanovování jejich strategií.

Jak dále uvádí Donelly, Gibson a Ivancevich (1997), úspěch každého podnikatelského subjektů závisí právě na jejich schopnosti vymezit a plnit danou firemní strategii. V této souvislosti tak nezáleží na tom, zda se jedná o neziskovou organizaci či společnost usilující o dosažení maximálního zisku. Podle výše uváděných autorů se považuje za důležité, že jakékoliv prováděné rozhodnutí organizace musí být podloženo určitou strategií a strategickým plánem. Přičemž praxe ukazuje, že mnohé chyby, jež se manažeři v praxi podniků dopouštějí, vychází z naprosté absence firemní strategie (Donelly, Gibson, Ivancevich (1997)). Aby však bylo možno takovou strategii formulovat, je zapotřebí analyzovat současný stav v podniku, a to právě na základě zmiňované SWOT analýzy.

V krátkosti se tedy práce dotkne charakteristik pojmu strategie. Podobně jako je tomu u jiných pojmů, také v případě vymezení strategie se lze setkat s celou řadou definicí. Tak např. podle Granta (2010) se strategie vymezuje jako vytvoření identity a formulování směru pro rozvoj podnikání společnosti v dalších letech. Tento autor dále uvádí, že společnost se má zaměřit především na vymezení strategické analýzy, a to z důvodu vytvoření strategie v situaci, kdy se jeví budoucnost pro společnost jako zcela neznámá. Díky tomu je tak možné pochopit slabé i silné stránky daného podniku a také se ukazuje tento směr výhodný pro to, že se pozná povaha vnějšího okolí i konkurujících firem – oborového okolí (Grant, 2010).

Podle tradičního přístupu se strategie definuje jako určitá forma dokumentu, „ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“ (Dedouchová, 2001, s. 1). Později se však ukázalo, že je tento přístup k formulování strategií poměrně zastaralý, a proto byly vyvinuty nové definice, které reprezentují moderní přístup k pojetí strategie podniku, jak o tom dále referuje Dedouchová (2001). V této souvislosti se tak strategie definuje jako „*připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku*“ (Dedouchová, 2001, s. 1). Pojetí strategie je pak formulováno v níže uvedeném obrázku 2.

Obrázek 2 Vzájemný vztah mezi posláním podniku, jeho zdroji, schopnosti a vnějším okolím v návaznosti na moderní přístup formulování strategie firmy



Zdroj: Dedouchová (2001, s. 2)

V návaznosti na výše uvedený obrázek č. 1 je zřejmé, že při stanovování strategie dochází k vzájemnému prolínání mezi jednotlivými částmi a důležitými skutečnostmi v podniku. Pro správné formulování strategie a její dodržování tak musí být přesně vymezeno její poslání a cíle, musí být poznány příležitosti a ohrožení v okolí podniku a také je zapotřebí znát zdroje a schopnosti podniku. V tomto případě dokáže SWOT analýza přinést podstatné výsledky pro formulování strategií v následující podobě (Jakubíková, 2013):

- příležitosti a ohrožení v okolí podniku přináší SWOT analýzy v podobě dvou jejich kvadrantů: příležitosti a hrozby, které uvádějí informace o pozitivních a negativních skutečnostech z okolí společnosti, jež na ni mohou působit;
- zdroje a schopnosti podniku se prostřednictvím SWOT analýzy definují na podkladě vymezených slabých a silných stránek, které se vztahují k povaze samotné společnosti.

Podle Keřkovského a Valsy (2012) se za předpoklad ke stanovení každé firemní strategie považuje strategická analýza, v jejímž rámci se definují základní faktory a okolnosti, které mohou determinovat návrh strategie. Podle Hanzelkové (2011) se sice stále častěji ve firemní praxi hovoří o jednotlivých strategiích, resp. o strategickém řízení, ve skutečnosti se však jedná o tzv. ad hoc aktivity nedisponující příliš vysokou kvalitou, což se zpravidla odráží také na nízké konkurenceschopnosti řady firem.

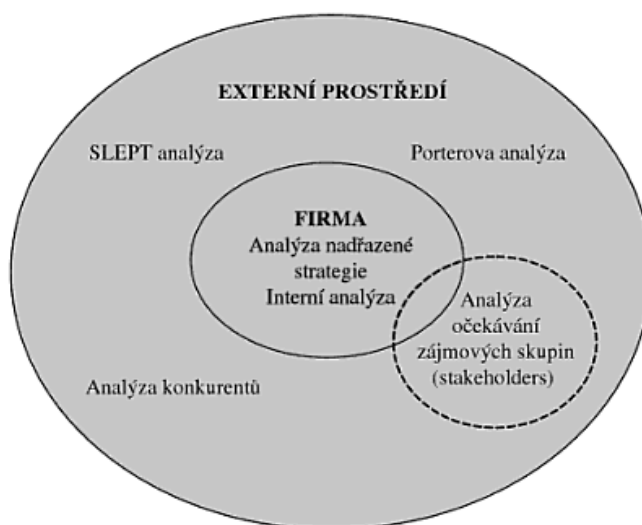
Jestliže tedy má být nově formulovaná strategie dostatečně úspěšnou, účinnou a efektivní, je zapotřebí, aby splňovala podle Hanzelkové (2011) následující dvě podmínky:

- musí v ní být řešena dlouhodobá budoucnost společnosti
- musí navazovat na zjištěné poznatky z jednotlivých metod strategické analýzy, díky čemuž lze vyhodnotit veškeré faktory, které mohou v budoucnu společnost ovlivňovat. Řadí se sem jak celkové podnikatelské prostředí, tak i oborové okolí firmy, její zákazníci, konkurenti, dodavatelé i interní skutečnosti firmy.

Podle Keřkovského a Vykytěla (2006) a Hanzelkové, Keřkovského, Odehnalové a Vykytěla (2009) se v rámci strategické analýzy mohou provádět dílčí analýzy, které směřují k poznání a zhodnocení (viz obrázek 3):

- celého podnikatelského a společenského prostředí firmy, kde společnost působí: v tomto rámci se může využít např. PEST analýza, SLEPT analýza, SLEPTE apod.;
- konkurentů a oborového okolí firmy, tzn. toho regionu a trhu, kam daná společnost expanduje (hodnotí se např. povaha konkurujících firem v regionu, kde daná společnost sídlí atd.) – v tomto případě se může využít např. Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza konkurence, analýza vývoje trhu aj.;
- očekávání nejdůležitějších stakeholders;
- interního prostředí podniku, kam se mimo jiné řadí také SWOT analýza.

Obrázek 3 Metody využívané při strategické analýze podniku



Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl (2009, s. 92)

Uvedené metody vyplývající z obrázku 3 se v praxi využívají také při stanovování marketingových strategií, včetně strategií celofiremních. Z obrázku je pak také patrné, že velká část metod hodnotí zejména externí prostředí podniku, zatímco na posouzení vnitřních možností firmy je již zaměřena jen menší část. Analýza očekávání zájmových skupin (stakeholders) pak stojí mezi interní a externí analýzou a je důležitá např. pro vládu, věřitele, vlastníky apod.

Podle Hanzelkové, Keřkovského, Odehnalové a Vykypěla (2009) by měla být SWOT analýza provedena vždy jako poslední až poté, co jsou provedeny všechny dříve uvedené dílčí analýzy. Podle těchto autorů se v rámci SWOT analýzy sumarizují veškeré poznatky z dříve provedených analýz a určují tak nejen silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby, které vyplývají z jejího externího prostředí.

2.1.3 Marketingová strategie a její význam pro utváření podniku

Ukazuje se, že SWOT analýza přináší důležité informace nejen z interního prostředí podniku, ale také poznatky o jeho externím prostředí, díky čemuž může být vhodně formulovaná daná marketingová strategie, díky které lze dosahovat vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Podle Blažkové (2007) marketingová strategie určuje směr, který je organizační jednotkou (firmou) sledován během daného časového intervalu. Díky takto zacílené strategii firmy je možno dosáhnout nejúčinnější alokace zdrojů, za účelem dosažení identifikovaných marketingových cílů. Díky marketingové strategii lze tak v podstatě vhodně a účinně definovat jednotlivé prvky marketingového mixu, jak tato autorka uvádí.

Každá marketingová strategie vždy vychází ze stanovených marketingových cílů podniku, které pak ovlivňují celkovou úspěšnost podniku a její schopnost dosahování konkurenceschopnosti. Proto se také klade takový důraz na její stanovování. K tomu je však potřeba mít k dispozici důvěryhodné a reálné informace. Podle Havlíčka a Kašíka (2005) by marketingová strategie v malém a středním podniku měla zahrnovat popis

současného stavu, a to za pomoci vyhodnocené SWOT analýzy. Dále pak podle těchto autorů je marketingová strategie určována těmito dimenzemi:

- formulování cílového stavu ve společnosti (to znamená, čeho tedy chce společnost dosáhnout);
- vymezení strategických cílů;
- vymezení způsobů (kroků), jak mají být tyto cíle dosaženy;
- možnosti kontroly naplňování strategických cílů.

Cíle, které jsou stanoveny pro oblast marketingu, obchodu, finančního řízení, výrobní sekce i další oblastí firmy musí vždy podle Havlíčka a Kašíka (2005) navazovat na celkovou firemní strategii, s níž musí být v souladu. SWOT analýza však v této souvislosti umožňuje získat informace jak pro stanovení marketingové strategie, tak i pro formulování firemní strategie jako takové.

SWOT analýza by vždy však měla přinášet takové informace, aby bylo možno jejím prostřednictvím definovat danou marketingovou strategii, přičemž se lze setkat s mnoha jejími druhy, jak uvádí následující obrázek 4.

Obrázek 4 Typy marketingových strategie dle jednotlivých kritérií

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní strategie • Cenové strategie • Distribuční strategie • Komunikační strategie
Růstové strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Ansoffa • Strategie pro výběr segmentu • Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Portera • Bowmanovy strategické hodiny
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Kotlera • Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy • Růst – strategie pro rostoucí trhy • Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy • Pokles – strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Růstové strategie • Udržovací strategie • Ústupové strategie
Dle chování na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivní (proaktivní) strategie • Defenzivní (reaktivní) strategie • Obranné strategie • Expanzivní strategie • Úhybné strategie • Bojovné strategie

Zdroj: Blažková (2007, s. 107)

Jak vyplývá z poznatků od Blažkové, v praxi se může společnost zaměřit na vymezení hned několika kritérií, přičemž vždy záleží na jejím vlastním uvážení, jakého kritéria využije, aby pak mohla definovat příslušné marketingové cíle. Většina společností využívá především kritéria rozdělení marketingových strategie podle marketingového

mixu. Blažková (2007) pak v této souvislosti rozlišuje výrobní, cenové, distribuční a komunikační strategie. Na podkladě toho, jaké strategie se rozhodnou formulovat, musí tomu být také přizpůsobena SWOT analýza. Ta pak poskytne důležité informace pro zhodnocení současné situace podniku a umožní relevantně formulovat danou marketingovou strategii. Např. v situaci formulování relevantní komunikační strategie, je pro společnost důležité vyhodnotit:

- jaké formy komunikace a propagace společnost v současné době využívá, v čem jsou spatřovány její hlavní pozitiva, co lze vyzdvihnout;
- vymezit, v čem spočívají negativa ve využívané komunikaci, např. chybí některé formy komunikace, které by mohly zvýšit prodejnost produktu, nebo zvýšit konkurenceschopnost firmy aj.;
- ze zjištěných informací z externího prostředí analyzovat příležitosti a hrozby, které budou navazovat na silné a slabé stránky ve využívání komunikační politiky společnosti.

V předcházejících podkapitolách tak bylo pojednáno o důležitých pojmech, které souvisejí s tématem SWOT analýzy. Další kapitoly tak přinesou již informace a poznatky, které se vztahují k analyzovanému problému SWOT analýzy. Bude tak moci být zjištěno, jakého významu v podniku dosahuje, k čemu se využívá, z jakých prvků se skládá a pro jaké skupiny osob budou informace z ní vyplývající skutečně relevantní.

2.2 Význam SWOT analýzy a důvody pro její využívání

Podle Zikmunda (2010) se SWOT analýza považuje za základní metodu využívanou v rámci strategického managementu. Ovšem tím její využití zdaleka nekončí a může být využita i v jiných situacích. Podle tohoto autora se SWOT analýza využívá také:

- při výběrových řízeních na projektově orientované zakázky;
- v oblasti reklamy;
- v oblasti Public Relations aj.

Je důležité vědět, že se nesmí SWOT analýza v žádném podniku podceňovat, neboť podle Zikmunda (2010) se jedná o důležitý a klíčový nástroj, jenž má vliv na celkové utváření podniku. Podle tohoto zdroje by se však na podkladě výsledků SWOT analýzy neměly dělat žádná unáhlená rozhodnutí, neboť to může mít na fungování projektu či oddělení ve firmě dalekosáhlý dopad.

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) se SWOT analýza také považuje za cenný zdroj informací z důvodu pozdějšího vytváření firemních strategií. Především se pak podle těchto autorů považuje za metodu, jejímž prostřednictvím lze eliminovat slabé stránky podniku a účelněji využívat identifikované silné stránky. Je nutné v této souvislosti určit, že každá slabá stránka a každá objevená hrozba by měla mít svůj protějšek v podobě silných stránek a příležitostí, jež budou negativa společnosti eliminovat (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Podle Bělohlávka (2008) lze SWOT analýzu využít také při hodnocení fungování týmu společnosti a zhodnocení, jakým způsobem zaměstnanci dosahují pracovních cílů. Tento autor pak definuje jednotlivé cíle, kterých by mělo být prostřednictvím SWOT analýzy dosaženo:

- shromáždění a utřídění informací, které jsou potřebné pro sestavení strategie týmu či celé organizace;
- zhodnocení silných a slabých stránek týmu či společnosti;
- definování a zhodnocení příležitostí k dalšímu rozvoji nebo hrozeb pro tým či společnost;
- dosažení společného pohledu na situaci týmu nebo firmy před sestavováním analýzy, díky tomu bude možné předejít zbytečným konfliktům.

Tyto cíle pak je možné v praxi konkrétní organizace zasadit do tabulky SWOT analýzy (resp. do jednotlivých kvadrantů, bude pak o povaze SWOT analýzy pojednáno dále v dalších podkapitolách) a zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby fungování top managementu v dané společnosti (viz následující obrázek 5, jak o tom referuje Bělohlávek, 2008).

Obrázek 5 Možnosti využití SWOT analýzy při hodnocení fungování top managementu v určité organizaci XY

<p>silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoké pracovní nasazení, nadšení • odborné zkušenosti • oddanost týmu a firmě • příznivá pracovní atmosféra • úsilí rozvíjet se • různé typy lidí v týmu • vstřícnost, přátelský duch 	<p>slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedůvěra • vyhýbání se konfliktům • spoléhání na generálního ředitele • nedostatečná zpětná vazba • malá vzájemná informovanost
<p>příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • přesun nových projektů ze západní Evropy • zájem nových odborníků o práci ve firmě 	<p>hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • přenesení činnosti do východní Asie • odchod generálního ředitele • nové pracovní příležitosti v okolí • zrušení anglické školy pro děti expatriotů

Zdroj: Bělohlávek (2008, s. 69)

Je tedy možno na podkladě obrázku 5 je možné vidět, že význam SWOT analýzy nespočívá zejména ve formulování marketingové strategie, ale významně se také podílí na dalších oblastech souvisejících s efektivním řízením ve firmě.

O významu SWOT analýzy hovoří také Kotler a kol. (2007), podle něhož SWOT analýza určuje prostřednictvím strategického auditu čtyři oblasti, které se promítají do celkového řízení firmy – jedná se o jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jak dále Kotler a kol. uvádí (2007), prostřednictvím auditu je k dispozici řada údajů, jež dosahují odlišného významu a spolehlivosti. Podle tohoto autora jsou tato data SWOT analýzou zpracovávána, přičemž se zdůrazňují základní a významné položky, které vyplývají jak z vnitřní, tak i z vnější podoby auditu. Přičemž se však dále ukazuje, že

větší pozornost zaujímá menší počet položek, které mohou přinést důležitější data pro komplexní obraz firmy (Kotler a kol., 2007).

Je tedy zcela nezpochybnitelné, že SWOT analýza představuje při strategickém řízení podniku jeho nepostradatelnou součást a především pak vedení společnosti určuje, jakým směrem by se měl vydat, jaké stránky posílit a naopak které prvky eliminovat a pokusit se o jejich odstranění.

2.3 SWOT analýza jako metoda strategické analýzy

SWOT analýza se považuje za jeden ze systematických přístupů, které lze využít pro analýzu společnosti a pro její konkurenci. Spadá také jako jedna z metod pod strategickou analýzu, a proto se považuje za klíčový nástroj při formulování firemní a marketingové strategie.

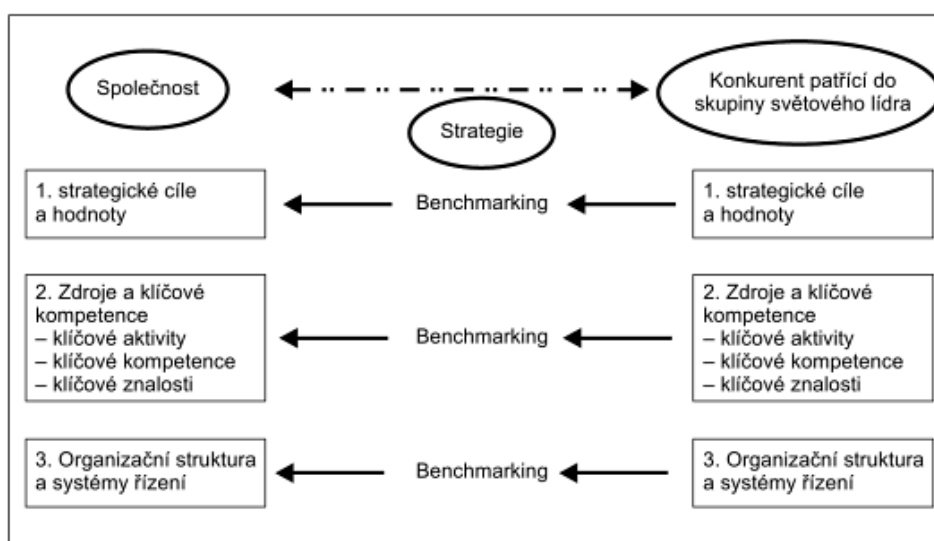
V textu bude pojednáno nejen o jejím předmětu a účelu využívání, ale také budou definovány její uživatelé, tj. skupiny osob, pro něž představují poznatky zjištěné formou SWOT analýzy důležité pro další řízení podniku. Jakubíková (2008) dále uvádí, že SWOT analýza má docílit identifikace, v jakém rozsahu se považuje současná marketingová strategie a její silné a slabé stránky za dostatečně relevantní. Prostřednictvím SWOT analýzy může také dojít k vyrovnání se se změnami, k nimž dochází v externím prostředí podniku (Jakubíková, 2008).

Jak se dále zmiňuje také Blažková (2007), někdy může být poměrně problematické rozhodnout, do kterého ze čtyř kvadrantů zařadit jednotlivé faktory. Podle této autorky se často stává, že se zaměňují příležitosti se silnými stránkami společnosti, příp. opačně. Je zapotřebí si uvědomit, že silné a slabé stránky SWOT analýzy představují interní faktory, které se vztahují k samotnému fungování společnosti, a tyto faktory může podle Blažkové (2007) firmy bezprostředně ovlivnit. Naproti tomu stejný zdroj uvádí, že příležitosti a hrozby označované jako externí faktory se dotýkají povahy externího prostředí firmy, které ve většině případů sama ovlivnit nemůže.

V této souvislosti hovoří Fotr a kol. (2012) o tom, že lze vlastní SWOT analýzu zaměřit buď na vlastní společnosti, nebo na zhodnocení její konkurence. Za situace, že se využije zaměření na konkurující firmy v oboru podnikání dané společnosti, musí se také provést analýza externího prostředí, jak je také zobrazeno v následujícím obrázku 6. Teprve na podkladě analýzy externího prostředí se získají potřebné informace o konkurentech v daném oboru a v daném regionu. Na to je možné posléze navázat vlastní SWOT analýzou – tedy čtyř známých kvadrantů. Podle Zamazalové (2009) se jedná o následující čtyři dimenze:

- silné stránky (Strengths);
- slabé stránky (Weaknesses);
- příležitosti (Opportunities);
- hrozby (Threats).

Obrázek 6 Rozšířená podoba SWOT analýzy



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 303)

Z obrázku výše je patrné, že při posuzování vlastní konkurence společnosti se z vnějšího okolí nejdříve získají potřebné informace, které poslouží k identifikaci silných a slabých stránek jak konkurentů, tak i dané společnosti. V případě silných stránek se jedná např. o vymezení strategických cílů a hodnot konkurentů, na což navazuje identifikace silných stránek samotné společnosti. Obdobně se postupuje také při vymezení slabých stránek.

Fotr a kol. (2012) dále uvádějí, že informace vyplývající z identifikovaných silných a slabých stránek se stávají podkladem pro definování příležitostí, které společnost má, příp. také k identifikaci hrozeb, které pro ni představují konkurenti. SWOT analýza se tedy může z tohoto hlediska použít jak k prezentování výsledků spadající pod kvalitativní přístupy, tak i pro prezentaci kvantifikovaných výsledků.

Analýza SWOT podle Kotlera a kol. (2007, s. 97) představuje především „výťah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“

Podle Dědkové (c2014) základní princip a účel využití spočívá především v rozboru a hodnocení současné situace v podniku (jejího vnitřního prostředí) a současného stavu okolí, v němž společnost podniká (tzn. hodnotí se její vnější prostředí). Podle tohoto zdroje tak zjištěné výsledky prostřednictvím SWOT analýzy vedou k nalezení vzájemných vazeb mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami apod. Tyto vzájemné vazby pak mohou mimo jiné vést podle Dědkové (c2014) také k formulování strategie a rozvoje firmy.

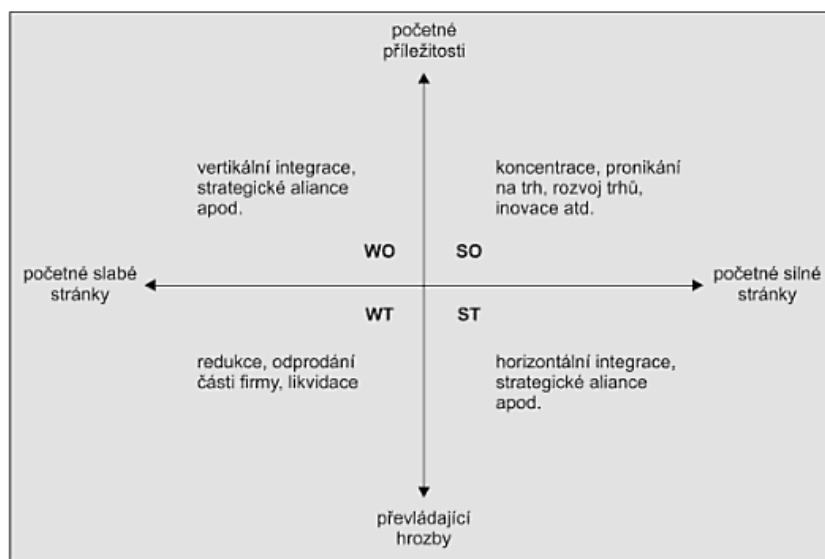
Podstata SWOT analýzy vychází z principu, že se identifikují základní a významné silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí, které firmu obklopuje, a které může mít na její další rozvoj klíčový vliv (Management Mania, 2013). Jak dále uvádí tento zdroj, pro relevantní posouzení vnějšího prostředí za účelem identifikace příležitostí a hrozeb firmy může být využito např. metody PESTLE analýzy. K posouzení vnitřních slabých a silných stránek společnosti se naproti tomu může využít např. metody VRIO analýzy (Management Mania, 2013). Teprve po

zpracování těchto analýz se hledají cesty, jejichž prostřednictvím se využijí identifikované stránky společnosti a jejich příležitosti a na druhé straně eliminují možné slabé stránky a hrozby dané organizace (Management Mania, 2013).

Poznatky ze SWOT analýzy využívají především manažeři a vedení společnosti pro její další směřování v budoucnu. Mohou totiž na podkladě zjištěných informací zhodnotit, v jakém stavu oproti konkurentům a svým vlastním potenciálům se nachází a na základě toho provést revizi svých vlastních marketingových strategií. Může se např. ukázat, že ačkoliv má společnost dostatek příležitostí a vlastních možností efektivněji využívat komunikačních prostředků pro vyšší propagaci svých produktů, nečinní tak. Díky tomu se snižuje odbyt jejich výrobků a snižuje se také její konkurenceschopnost. Na tomto podkladě pak může společnost účinněji identifikovat a formulovat novou komunikační strategii, která jim zajistí splnění vytyčených cílů, mimo jiné se právě zvýší její konkurenceschopnost a obchodní obrat.

Podle Jakubíkové (2008) lze využít poznatků zjištěných formou SWOT analýzy jako výchozí základny určité klasifikace hodnotících kritérií, a to na podkladě jednotlivých nástrojů marketingového mixu, tzv. 4P. Podle této autorky lze přiřadit jednotlivým faktorům číselnou hodnotu a váhu. Díky škálování v rozmezí -10 až +10 je pak možno v praxi dojít ke zjištění, jaká strategie se v podniku využívá (Jakubíková, 2008), a to v návaznosti na níže uvedené schéma 7.

Obrázek 7 Využití SWOT analýzy při formulování marketingových strategií



Zdroj: Jakubíková (2008, s. 104)

Jak je patrné z obrázku 7, podle toho, na jakém místě se umístí současně prosazovaná marketingová strategie podniku, lze vyhodnotit její efektivitu. Společnost může vyhodnotit, že v její současné strategii převládají spíše hrozby spolu s jejími slabými stránkami. V tom případě se prosazuje strategie tzv. WT, kdy se společnosti doporučuje redukovat některé činnosti společnosti, část ji odprodat, nebo zcela opustit předmět podnikání. Jako nejvhodněji dosažená strategie se označuje strategie tzv. SO, kdy se ve společnosti významně prosazují jak početné příležitosti, tak i početné silné stránky. V tomto případě lze do budoucna společnosti doporučit, aby se zaměřila na koncentraci

svého podnikání, dál pronikala na trh a věnovala se intenzivněji rozvoji svého podniků, neboť disponuje poměrně širokým potenciálem k inovaci podnikatelských příležitostí.

Jakubíková (2008) se pak v návaznosti na zjištěné skutečnosti a informace o SWOT analýze domnívá, že ji lze využít také k identifikování možností dalšího využívání unikátních zdrojů nebo k ohodnocení klíčových kompetencí firmy. Přestože lze tedy s metodou SWOT analýzy pojit značnou část výhod, nesmí se podle Jakubíkové (2008) zapomínat ani na některé její nevýhody. K těm největším patří především její značná statická a subjektivní povaha, jak se o tom tato autorka ve své publikaci zmiňuje. Proto se také přes svoji oblíbenost nahrazuje dynamičtějšími variantami, jako je např. kvantitativní O-T analýza, to značí analýzu strategických scénářů (Jakubíková, 2008).

Podle autorky této bakalářské práce lze však stále metodu SWOT analýzy považovat za poměrně propracovanou a rychlou metodu, kdy lze s její pomocí identifikovat základní stav a situaci v dané firmě a na to reagovat příslušným zhodnocením a formulací marketingových strategií.

2.4 Charakteristika metody SWOT analýzy

Již dříve bylo metoda SWOT analýza charakterizována, přičemž poměrně výstižnou definici přináší Jakubíková (2013). Podle této autorky představuje SWOT analýza často využívanou a preferovanou formu metody, jejímž prostřednictvím lze analyzovat interní i externí prostředí firmy. SWOT analýza se snaží identifikovat, v jakém rozsahu se považuje současná marketingová strategie a její silné a slabé stránky za dostatečně relevantní. Prostřednictvím SWOT analýzy může také dojít k vyrovnání se se změnami, k nimž dochází v externím prostředí podniku (Jakubíková, 2008)

Vašítková (2008) uvádí, že se skládá se ze čtyř oblastí, a to ze slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb (viz obrázek 8), jejichž počáteční písmena dávají její název – SWOT analýzu. Jak dále zobrazuje následující schéma, každý z těchto čtyř kvadrantů identifikuje jinou oblast analyzované společnosti, což dává základ pro vytváření její marketingové strategie, resp. pro posouzení již existujících.

Obrázek 8 Podoba SWOT analýzy

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 129)

Každá ze čtyř oblastí SWOT analýzy prezentuje jiné informace, jak dokládá obrázek 8. Podle webového portálu ipodnikatel.cz (2011) je zapotřebí při hodnocení silných a slabých stránek podniku se zaměřit především na takové oblasti, jako je např.:

- pozice na trhu;
- personální vybavení;
- existence informačního systému;
- technická a technologická úroveň;
- financování podniku;
- oblast marketingu (všechna tzv. 4P);
- vztah se zákazníky;
- dodavatele apod.

Kotler a kol. (2007) se pak zmiňuje i o jednotlivých příležitostech a hrozbách, jimž může firma čelit. Podle tohoto zdroje má analýza v těchto dvou kvadrantech přispět předpovědět důležité trendy, které mohou jak pozitivně, tak i negativně společnost ovlivnit. V rámci analýzy vnějšího prostředí a jeho jednotlivých trendů je tak zapotřebí se podle webového portálu ipodnikatel.cz (2011) zaměřit např. na demografické vlivy, kulturní faktory, pozici konkurentů v regionu apod.

2.5 Metodika práce

Poslední podkapitola teoretické části bakalářské práce pojednává po postupu, jakým se celá práce zpracovávala. Díky tomu bylo možno pojmut celkové téma SWOT analýzy v praxi konkrétní firmy podnikající v České republice. Bakalářská práce započala již samotným vymezením tohoto tématu a strukturací jejího obsahu. Autorka bakalářské práce se rozhodla v souladu s platnými postupy nejdříve se věnovat teoretické části práce, kdy využila platné poznatky z odborné literatury a internetových zdrojů. Díky tomu mohla vytvořit literární rešerši na téma SWOT analýzy a dalších důležitých pojmů, které s tímto termínem úzce souvisejí.

Nejdříve tak byla navštívena knihovna v místě bydliště autorky, kde byly za pomoci klíčových slov vyhledány relevantní publikace, které se vztahují k následujícím tématům:

- konkurenceschopnost;
- firemní a marketingová strategie;
- SWOT analýza.

V průběhu měsíce ledna 2014 byly kromě důležitých literárních publikací vyhledány také patřičné internetové zdroje. Zde byla využita metoda SEO a SEM marketingu, za jejichž pomoci byly prostřednictvím podobných klíčových slov jako v knihovně vyhledány prostřednictvím vyhledávače Google patřičné prameny na Internetu. Díky tomuto postupu bylo možno adekvátně a efektivně zpracovat po teoretické stránce tuto problematiku. Byly tak tedy charakterizovány důležité pojmy, jako je SWOT analýza,

předmět a účel jejího využívání, význam v praxi, definice jednotlivých kvadrantů, které se skládají z jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb aj. Základními metodami využitými v této části práce byly metody analýzy, syntézy a komparace.

Výše bylo také uvedeno, že byly v převážné většině využity literární publikace, které se dotýkaly předmětné problematiky. Jednalo se také o publikace věnující se strategické analýze, managementu a marketingu. Ačkoliv bylo záměrem autorky vyhledat co nejaktuálnější zdroje, ne vždy bylo tohoto cíle dosaženo, proto také jsou v práci využity i zdroje staršího data, která se prokládají poznatky novějšími. Je tak možno zhodnotit, že některé poznatky i staršího data zůstávají stále platné.

Z využitých autorů lze vyzdvihnout především:

- Blažkovou (2007) pojednávající o marketingovém řízení a plánování u malých a středních firem;
- Dedouchovou (2001) věnující se strategii podniku a strategické analýze;
- Jakubíkovou (2008); Kotlera a kol. (2007);
- Sedláčkovou a Buchtu (2006).

Analytická část práce se zaměřuje na splnění jak hlavního, tak i dílčích cílů, které směřují k vypracování příslušných SWOT analýz, které se věnují jednotlivým oblastem podnikání vybrané firmy. Jedná se o menší společnost s ručením omezeným podnikající pouze na lokálním trhu v Hlavním městě Praha. Na tomto území má společnost jen velmi omezený podíl na trhu, proto je jejím cíle do budoucna zvýšit vlastní konkurenceschopnost a podíl na trhu. Na podkladě uskutečněných analýz a rozhovoru je možno dojít ke zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb.

Vzhledem k tomu, co bylo zjištěno na podkladě rešerše odborné literatury, bylo přistoupeno také k provedení analýz směřující k externímu prostředí, neboť tyto informace se také významně podílejí na příležitostech a hrozbách podniku zjišťovanými prostřednictvím SWOT analýzy.

Kromě SWOT analýzy tak bylo přistoupeno ke zhodnocení PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, na jejichž podkladě bylo možno vyhodnotit jak všeobecné okolí podniku, tak také jeho oborové okolí. Vypracovávat samotnou SWOT analýzu bez těchto dvou dílčích analýz se jeví jako značně neefektivní, což je doloženo např. Hanzelkovou a kol. (2009).

O PEST analýze lze z odborné literatury zjistit velké množství informací, pro tuto bakalářskou práci však stačí získat jen základní informace, a to z důvodu, že jak PEST analýza, tak i Porterův model pěti sil slouží jen jako doplňkové metody ke SWOT analýze, která je v analytické části považována za metodu primární.

Proto také v návaznosti na poznatky Srpové, Řehoře a kol. (2010) se při hodnocení všeobecného okolí podniku budou hodnotit následující prvky externího prostředí:

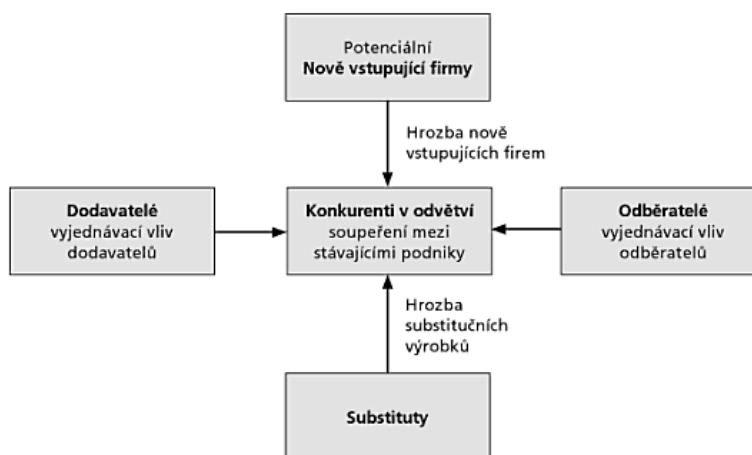
- Jaké politické a legislativní faktory společnost ovlivňují? Jaké zákony, legislativa a politický systém podnik ovlivňují? Jsou pro rozvoj tohoto podniku relevantní?
- Jaké ekonomické faktory mohou mít vliv na formulování firemních strategií? Podílejí se na rozvoji či na úpadku společnosti? Uvažovány jsou v této

souvislosti následující skutečnosti: výše HDP, nezaměstnanost, inflace a státní dluh České republiky.

- Sociální a kulturní faktory zpravidla zahrnují strukturu společnosti, její sociální skladbu, společenské a kulturní vlivy občanů, jejichž životní styl. Mají tyto faktory vliv na formulování marketingových strategií firmy? Jaké hrozby a příležitosti z tohoto hlediska pro společnost s ohledem na její předmět podnikání vyplývají?
- Poslední kategorii faktorů tvoří technické a technologické faktory, které jsou reprezentovány inovačním potenciálem dané země a tempem jejího technologického vývoje. Tyto faktory by mohly mít na danou společnost podstatně velký vliv, a to vzhledem k možnému zastarání jejich technologií a strojů. V případě identifikace vyššího technologického potenciálu u jiných firem působících ve stejném regionu a oboru by to pro analyzovanou společnost mohlo znamenat také zhoršení její konkurenceschopnosti.

Na podkladě informací z rozhovoru a příslušných analýz (rozboru) se konstruuje nejen SWOT analýza, ale také Porterův model pěti konkurenčních sil, který se v analytické části práce považuje za další doplňkovou metodu sloužící k vytvoření SWOT analýzy firmy. Díky tomuto Porterovu modelu je totiž možno získat další relevantní informace o povaze oborového okolí a o konkurentech vybrané firmy. Zde do analýzy vstupuje dalších 5 sil, které jsou znázorněny následujícím obrázkem 9.

Obrázek 9 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Nývltová, Marinič (2010, s. 194)

Poté, co jsou v analytické části vymezeny jednotlivé silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a hrozby, se pozornost zaměří na formulování možných návrhů a směrů, kudy se může podnik v budoucnu vydat, jaké změny by v jejím řízení měly nastat. Především však bude navrženo, co by vedení společnosti mělo podniknout, aby co nejvíce posílilo silné stránky společnosti a její příležitosti a naopak nejvíce eliminovalo slabé stránky a hrozby.

3 Analytická část

Analytická část se zaměřuje v souladu s hlavním cílem bakalářské práce na zpracování SWOT analýzy lokální firmy – společnosti s ručením omezeným, která na přání jejího jednatele nebude dále specifikována (resp. nebude uváděn její název). Jak bude dále zjištěno na základě rozhovoru s vedením společnosti, v současné době je tato společnost málo konkurenceschopná, s čímž souvisí také její nižší zisk a jen velmi malý podíl na trhu.

Aby však mohla být skutečně vytvořena relevantní SWOT analýza se všemi svými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami, je zapotřebí také zpracovat situační analýzu se zaměřením na vnější makro a mikroprostředí. Na základě toho pak může být přistoupeno k charakteristice vnitřního prostředí firmy. Tyto informace bude autorka práce získávat z rozhovoru s jednatelem firmy. Co se týče situační analýzy, zde využije metodu rozboru a také sekundárních publikovaných údajů, které budou tvořit vstupní údaje pro zpracování příležitostí a hrozeb SWOT analýzy firmy.

Prostřednictvím metody dedukce pak lze na podkladě vytvoření SWOT analýzy lokální navrhnout určitá doporučení, která bude moci společnost implementovat do svého způsobu řízení a která především povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a vyššího podílu na trhu, který v současnosti dosahuje přibližně 3 %.

3.1 Charakteristika vybrané firmy

Vybranou firmou je společnost s ručením omezeným, která oficiálně vznikla v srpnu roku 2013, kdy také došlo k jejímu zapsání do obchodního rejstříku. Avšak svoji podnikatelskou činnost vyvíjela již od léta 2011, kdy však její aktivita byla zakomponována do jiné společnosti, tzn., že neexistovala firma samostatně.

Její hlavním předmětem podnikání je organizace večerních rautů pro mladé turisty ze zahraničí, což je dále spojeno s průvodcovskou činností po pražských klubech a barech, kdy je od zákazníků (turistů) vybíráno paušální vstupné. Tato činnost je všeobecně nazývána jako tzv. „Pub Crawl.“ Jedná se o nový typ podnikání, který se však neseťká vždy zcela s kladnou odezvou u pražských obyvatel.

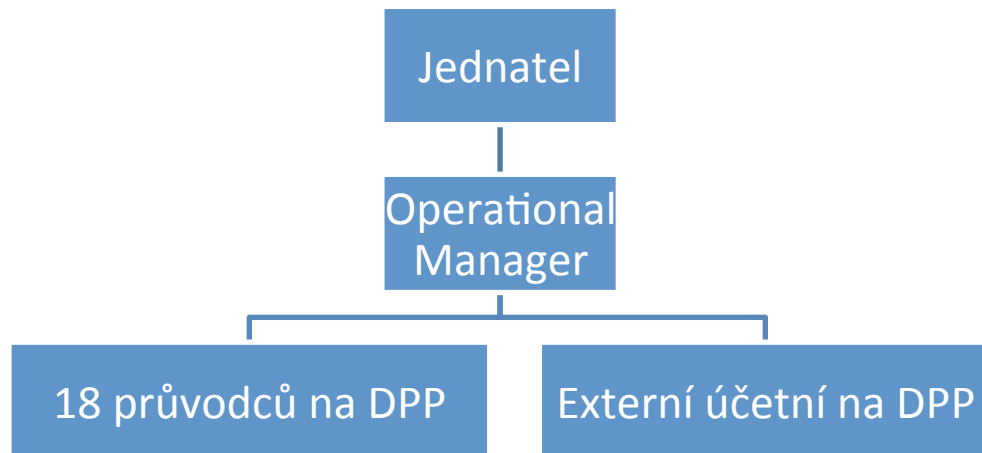
Je vhodné na tomto místě dále rozvést, co se termínem „Pub Crawl“ myslí a jak je chápán, aby tak bylo možno definovat vlastní podnikání této firmy. V podstatě lze hovořit o tom, že jsou realizovány tzv. exkurze po pražských barech a klubech, které jsou určené zejména mladým lidem. Zahraniční turisté zpravidla nevědí, jaká taková zařízení mohou navštívit, aby se jim dostalo určité kvality. Proto také existují průvodci, které tato firma zaměstnává, jejichž úkolem je mladé zahraniční turisty během noci provádět po pražských barech.

Předpokladem je, že se průvodce setká se svými zákazníky na předem určeném (smluveném místě). Odtud se pak celá skupina vydává na „túru“ po pražských barech, hospodách a klubech. Úkolem je turistům ukázat, jak vypadá česká gastronomie, kultura, jakým způsobem zde funguje zábava. Každý zákazník musí zaplatit paušální cenu za vstupné nejen do těchto zábavních zařízení, ale zpravidla cena obsahuje i určité množství alkoholu. Co je nad rámec, musí si již zákazník zaplatit sám.

Co se týče organizační struktury firmy, na jejím vrcholu stojí její jednatel, který má na starosti následující pracovní aktivity:

- odpovědnost za finance firmy;
- příprava údajů pro výplaty zaměstnancům, které jsou předávány účetním;
- realizace strategických rozhodnutí v návaznosti na vzájemnou spolupráci s operational managerem;
- vykonávání veškeré administrativy spojené s chodem společnosti;
- nepodílí se však na samotném organizování rautů, kde zpravidla není přítomen.

Obrázek 10 Schéma organizační struktury firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedeného schématu, kromě jednatele, který stojí na vrcholu organizační struktury firmy, se celá společnost skládá z 20 zaměstnanců. Jednateli je odpovědný pracovník na pozici Operational Manager, v jehož kompetenci jsou následující pracovní činnosti:

- zodpovědnost za organizaci směn;
- organizace veškerých činností souvisejících se zaměstnanci spadající pod něj, tzn. především průvodci – je v jeho kompetenci, kteří zaměstnanci budou propuštěni, kteří budou zaměstnáni, jakým způsobem bude probíhat výběrové řízení, jakým způsobem se noví pracovníci získají apod.;
- organizování vstupního školení průvodců;
- realizace obchodních jednání s bary a kluby za účelem navázání vzájemné spolupráce;
- řešení veškerých operačních problémů, s nimiž se může společnost během jednoho večera potýkat;
- v případě, že dojde k nějakému problému, může jej přímo na místě vyřešit, neboť se ve většině případů účastní večerního rautu.

Účetní, která je zaměstnávána externě na dohodu o provedení práce, má na starosti zpracování mezd na podkladě údajů, které jí dodá jednatel. Stará se také o fakturování příslušných smluv a o fakturaci zákazníků. Podobně jako účetní, také všichni průvodci

jsou zaměstnání formou dohody DPP. Ta podle nového zákona nesmí překročit 300 hodin za rok, kdy mohou je takový maximální počet hodin průvodci pro tohoto zaměstnavatele odpracovat. Pracovní činnost průvodců spočívá v následujících úkolech:

- zodpovědnost za zákazníky (za hosty) – především musí dbát na jejich ochranu a bezpečnost;
- hosty provádějí po barech a klubech v Praze podle vytipované trasy, kterou mají dopředu nachystanou;
- zodpovídají za to, aby se hosté dobře bavili, aby se ve městě neztratili;
- hostům také musí vysvětlit, jak se dostanou zpět do místa ubytování (hotel, hostel apod.), a to z důvodu, že se jedná o zahraniční klientelu, která se nedorozumí česky, a bylo by tedy pro ně velice obtížné doptávat se místních obyvatel;
- průvodci by měli být také odpovědní za to, že nedojde k narušování nočního klidu, což se ne vždy s úspěchem zcela daří.

Počet průvodců, který je v terénu během jedné noci, je také závislý na počtu hostů, kteří si tuto službu zaplatí. V případě, že je zájem jen několika málo turistů, využívá se také sníženého počtu průvodců. To se v poslední době děje dosti často. Důvodem je jednak skutečnost, že nezačala ještě sezóna, jednak proto, že společnost není dostatečně konkurenceschopná a nemá příliš dobře provedenou marketingovou strategii, zejména v oblasti propagace.

Průvodci jsou také vybaveni speciálním oblečením, které je odlišuje od jiných lidí, díky čemuž je mohou hosté snadno dohledat. Ukázka pořádání obdobné akce je zachycena na obrázku č. 11.

Obrázek 11 Pořádání nočních exkurzí po barech a klubech



Zdroj: Czech Airport Shuttle (2014)

3.2 Identifikace základních zdrojů pro vytvoření SWOT analýzy

Jak již bylo v úvodu této kapitoly řečeno a vychází to také z teoretické části práce, data pro vytvoření SWOT analýzy musí být získány z relevantních zdrojů, které se zaměřují jak na vnitřní, tak i na vnější prostředí firmy, v němž působí. Z tohoto důvodu lze tak identifikovat následující vstupní zdroje, jejichž prostřednictvím bude moci být SWOT analýza lokální firmy vytvořena:

- analýza vnějšího makroprostředí – využití PEST analýzy v souladu se zpracovanou metodikou bakalářské práce;
- analýza vnějšího mikroprostředí – aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil;
- analýza vnitřního prostředí firmy – realizace rozhovoru s jednatelem společnosti na podkladě předem připravených otázek (viz příloha č. 1).

3.3 Analýza makroprostředí

Vnější makroprostředí, v němž vybraná lokální firma působí, bude analyzováno na podkladě modelu PEST. Je tedy zapotřebí nejdříve rozebrat **politické a legislativní faktory**, které by mohly danou společnost významně ovlivňovat. Na tomto podkladě by bylo možno uvést především:

- nestabilita politického systému v České republice ovlivňuje ekonomickou prosperitu a její další směřování právě v ekonomické oblasti, díky tomu, že dochází k poměrně časté změně vlád, mění se také uspořádání daňového systému, realizované sociální reformy apod.;
- podoba daňového systému – od roku 2013 došlo ke změně DPH (snížená sazba ve výši 15 %, zvýšená sazba ve výši 21 %);
- na vývoji společnost se může také podílet celková podoba daňového systému v ČR, jako je daň z příjmu a nemovitostí, systém odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, změny v legislativní oblasti – zejména účinnost nového občanského zákoníku od roku 2014 – dochází ke zrušení obchodního zákoníku, který je nahrazen zákonem o obchodních korporacích;
- dochází k neustálému zvyšování cen energií, jako je plyn, elektřina, pohonné hmoty aj.

Jak vyplynulo z výše uvedeného, od ledna 2014 došlo ke zrušení obchodního zákoníku, což mělo na řízení společnosti částečný vliv, mimo jiné právě v oblasti uzavírání obchodních smluv. V případě uzavření obchodního kontraktu či smlouvy mezi firmou a jejími dodavateli, či mezi firmou a zákazníkem, byla smlouva až do konce roku koncipována podle daného ustanovení, jež vyplývalo právě z obchodního zákoníku. Nově tak firma uzavírá smlouvy podle platného občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.

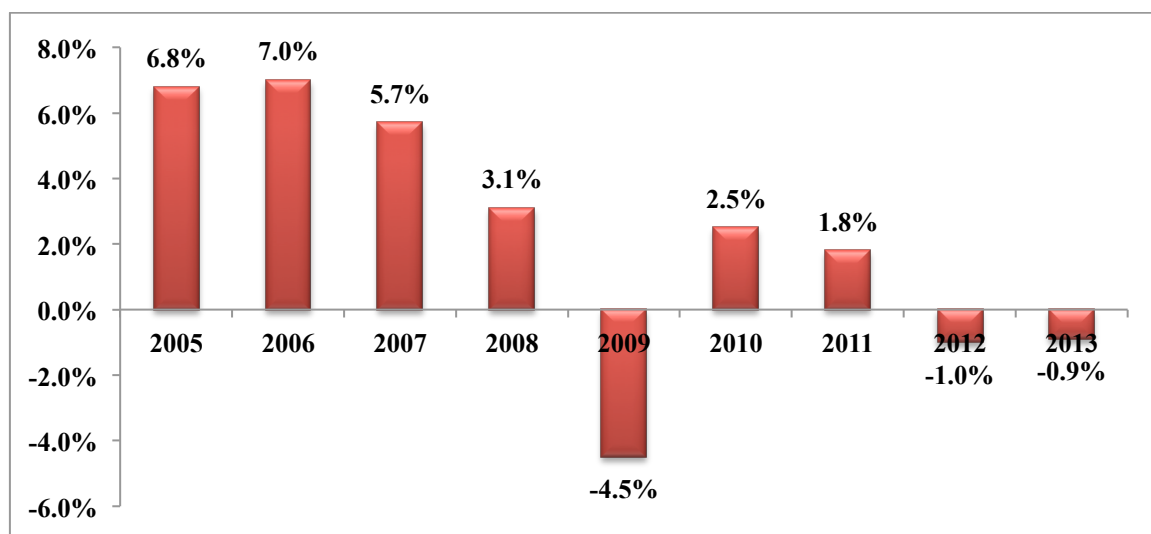
Dále se bude autorka zabývat skupinou **faktorů** nazývané jako **ekonomické**, které souvisejí především s takovými makroekonomickými ukazateli, jako je např. růst HDP, vývoj míry inflace, vývoj nezaměstnanosti či veřejný dluh.

Ačkoliv je tímto myšleno vývoj daných ukazatelů na úrovni celé České republiky, je jimi ovlivněna také analyzovaná firma. V případě, kdy se česká ekonomika nachází

v recesi, je možné předpokládat, že pokles HDP a ekonomické vyspělosti státu se zcela zřetelně projeví také na zhoršeném ekonomickém výsledku dané společnosti. To má ostatně vliv i na celkové utváření podnikatelského prostředí v České republice. Proto se také využívá metody PEST analýzy při hodnocení daného ekonomického subjektu. Zjištění, jež vyplynou z této analýzy, navíc budou využity i do zpracovávané SWOT analýzy.

Jako první je v následujícím grafu 1 znázorněn vývoj růstu reálného HDP oproti předcházejícímu kalendářnímu období, a to v letech 2005-2013. Oproti minulým letům 2010 a 2011 dochází k ekonomické recesi a poklesu HDP přibližně o 1 %.

Graf 1 Vývoj růstu reálného HDP v České republice v letech 2005-2013



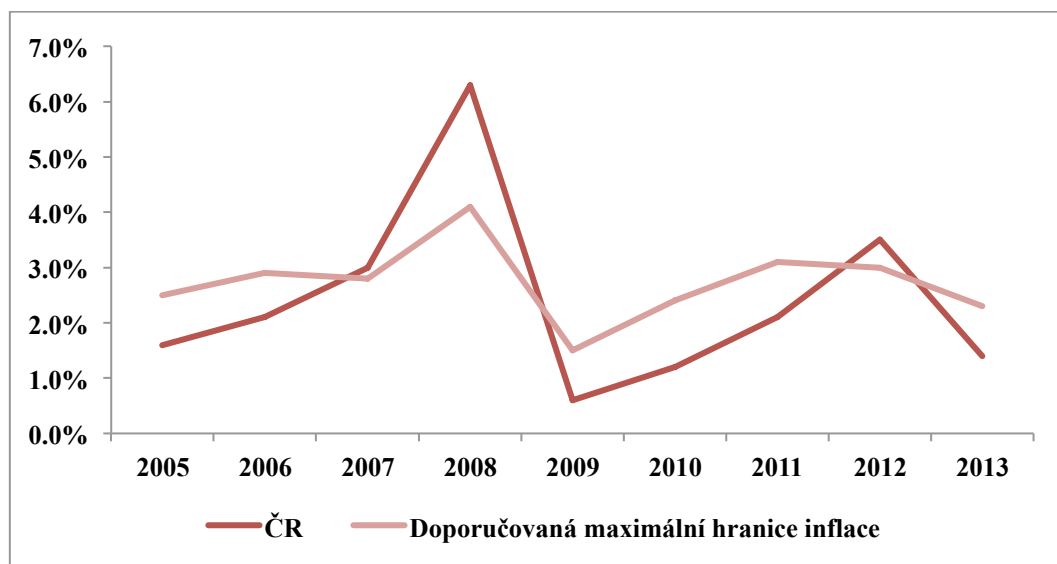
Zdroj: European Commission (2014a), vlastní úprava

Jak je navíc patrné z výše uvedeného grafu, přestože do roku 2008 je možno identifikovat kladný nárůst HDP, je zde možno zaznamenat postupně klesající trend. Od té doby se ekonomická vyspělost České republiky rapidně snížila, a to nejen v návaznosti na proběhlou světovou ekonomickou krizi, tak i v návaznosti na pokračující dluhovou krizi eurozóny. Právě rok 2009 se považuje za rozhodující, neboť v té době kleslo HDP za celý rok téměř o 5 %. Od té doby se ekonomická situace sice mírně zlepšila, avšak v následujícím roce opětovně začalo docházet k poklesu.

Z vyhodnocených makroekonomických údajů lze tedy posoudit, že ekonomická situace České republiky se v posledních zhoršovala a i přes řadu hospodářských reforem, které jednotlivé vlády podnikly, se nedařilo dostat z ekonomické recese. Díky tomu docházelo také ke zvyšování cen řady produktů, včetně cen alkoholu. Jak je uváděno Českým statistickým úřadem (2014b), meziročně došlo k růstu spotřebitelských cen o 0,5 %, přičemž tento nárůst měly na svědomí zejména ceny alkoholických nápojů (růst o 2,5 % ročně) a tabákových výrobků (4 %). Proto tak nemusí být pro řadu cizinců, zejména mladých turistů Česká republika, především Praha, natolik významnou destinací, jako v minulých letech. Proto je také zapotřebí, aby se firma daleko více než dříve zaměřovala na marketingovou komunikaci svých produktů, kde by měla také získat jistou konkurenční výhodu oproti jiným firmám působících ve stejném oboru.

Jako druhý významný ukazatel se v tomto ohledu jeví míra inflace, pomocí níž se měří harmonizovaná míra spotřebitelských cen v dané zemi. Jedná se však také o jedno z tzv. Maastrichtských kritérií. Proto jej také Česká republika monitoruje za účelem pozdějšího přijetí společné evropské měny euro (viz graf 2).

Graf 2 Míra růstu inflace v České republice v letech 2005-2013

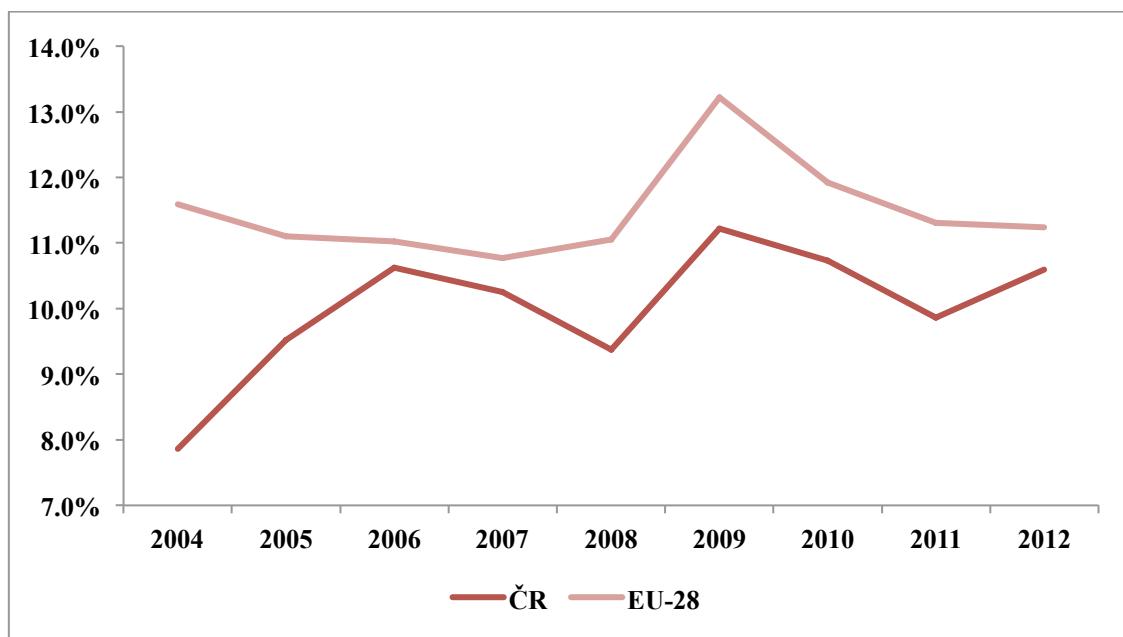


Zdroj: European Commission (2014b), Ministerstvo finanční České republiky (2013), vlastní úprava

V souvislosti s tím, že se Česká republika dlouhodobě připravuje na přijetí eura, jsou v grafu 2 kromě vývoje inflace v České republice zaznamenány také maximální hodnoty, které jsou doporučovány při vyhodnocování inflace a přijetí společné evropské měny. Z tohoto pohledu je zcela zřejmé, že se po většinu času (zejména mezi lety 2009-2011) dařilo České republice plnit toto Maastrichtské kritérium. Značné výkyvy v hodnotách pak úzce souvisí se zhoršenou ekonomickou situací v České republice. Je zde však také patrný nárůst inflace a s tím spojený vzestup cen spotřebního zboží mezi lety 2009-2012. Vyšší ceny u spotřebitelů pak mají za následek jejich nižší ochotu utrácet. Zároveň také spotřebitelé nechtějí ukládat své peníze a šetřit je, což může u řady bankovních institucí mít vliv na jejich další investování a tedy i jejich prosperitu.

Tuto skutečnost nicméně dokládají také statistické údaje Českého statistického úřadu (2013) a European Commission (2014e). Českým domácnostem se obecně ve srovnání s dalšími členskými zeměmi EU dařilo hůře vytvářet úspory. Jejich úspory s ohledem na celkovou výši disponibilních hrubých důchodů dosahovaly v roce 2012 cca 10 – 11 % těchto příjmů (Český statistický úřad, 2013). Vývoj úspor českých domácností v % vyjádření k jejich disponibilním příjmům vyjadřuje graf 3.

Graf 3 Míra tvoření úspor domácností v České republice v letech 2004-2012



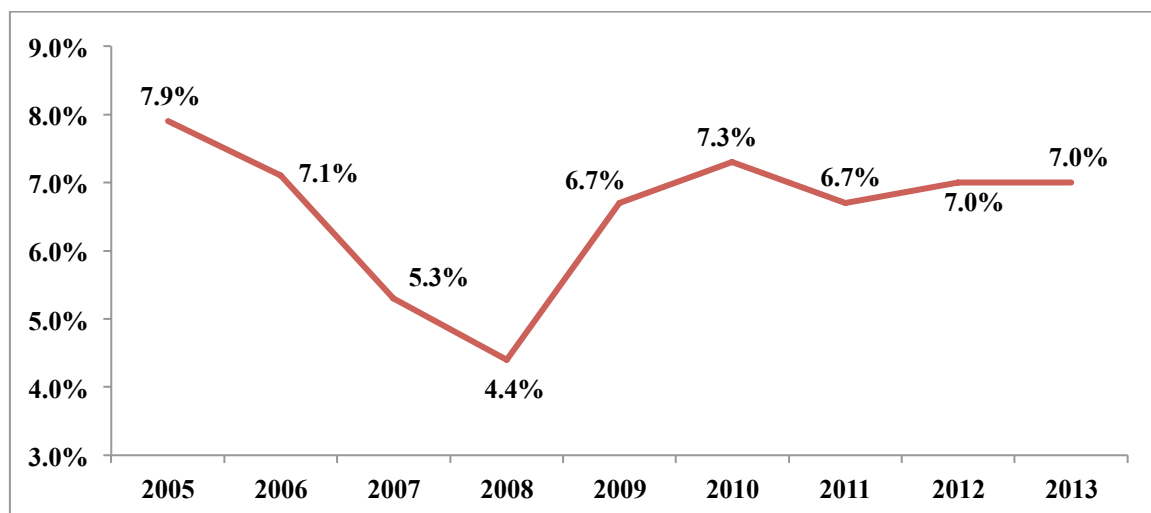
Zdroj: European Commission (2014e), vlastní úprava

Jak je patrné z grafu 3, tvoření úspor českými domácnostmi se od roku 2009 snižuje, ačkoliv je zde patrný trend mírného nárůstu. Ovšem stále ve srovnání s průměrem Evropské unie se Česká republika jeví jako země, kde lidé nejsou ochotni příliš tvořit úspory, a to mimo jiné s ohledem na jejich zvyšující se zadluženost (Český statistický úřad, 2013).

Veškeré tyto skutečnosti se pak odvíjejí také na jednotlivých podnikatelských oborech v České republice. Ačkoliv pro zahraniční turisty se mohou ceny zdejších spotřebních věcí zdát jako podstatně levnější, i oni si začínají uvědomovat, že mohou cestovat i do jiných destinací, které jim nabídnou jiné možnosti. Proto nelze tuto ekonomickou stránku zanedbávat.

Na vývoji podnikání v České republice se také podílí míra nezaměstnanosti, která jde ruku v ruce s tím, jak se zvyšují ceny, a klesá HDP. Proto např. oblast cestovního ruchu představuje jedno z významných odvětví, kde se daří zvyšovat z komplexního hlediska zisky. Vývoj nezaměstnanosti v České republice je prezentován na následujícím grafu 4.

Graf 4 Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2005-2013



Zdroj: European Commission (2014c), vlastní úprava

Jak je patrné z grafu 4, v souladu s ekonomickou recesí a růstem HDP se měnila také míra nezaměstnanosti v České republice v jednotlivých letech. V podstatě lze identifikovat dva vývojové trendy. Na jedné straně je to od roku 2005 do roku 2008 snižování zaměstnanosti až na 4,4 %. Již v následujícím roce (r. 2009) se však projevuje vliv světové finanční krize, který má za následek rapidní zvýšení nezaměstnanosti, a to z původních 4,4 % v roce 2008 na 6,7 % v roce 2009. Přes mírný pokles v roce 2011 se v současnosti míra nezaměstnanosti pohybuje na hladině 7 % (European Commission, 2014c).

Samozřejmě tato skutečnost se promítá i do jednotlivých podnikatelských oborů, na což se nesmí zapomínat. Ovlivněn je tak i sektor cestovního ruchu, kdy sice do České republiky, zvláště do Prahy, přijíždí velký počet turistů, avšak ti zde za určité druhy produktů a služeb již neutrací tolik peněz, jako v minulých letech (Tuček, 2013). Přesné výsledky o příjezdovém cestovním ruchu České republiky jsou prezentovány v následující tabulce 1.

Tabulka 1 Příjezdový cestovní ruch České republiky v letech 2012 - 2013

Ukazatel	2012	2013	Změna v %
Celkový počet zahraničních turistů v mil.	7,65	7,85	+ 2,61
Celkové výdaje zahraničních turistů v mil. Kč	126 261	146 636	+ 16,14
Průměrné výdaje zahraničních turistů v Kč	2 511	2 821	+ 12,35
Struktura výdajů zahraničními turisty v ČR v %			
Zájezd na klíč	14	13	- 7,14
Ubytování	18	20	+ 11,11
Doprava	24	24	0,00
Pohonné hmoty	3	3	0,00
Stravování	15	15	0,00
Nákup zboží	16	16	0,00
Ostatní	9	9	0,00

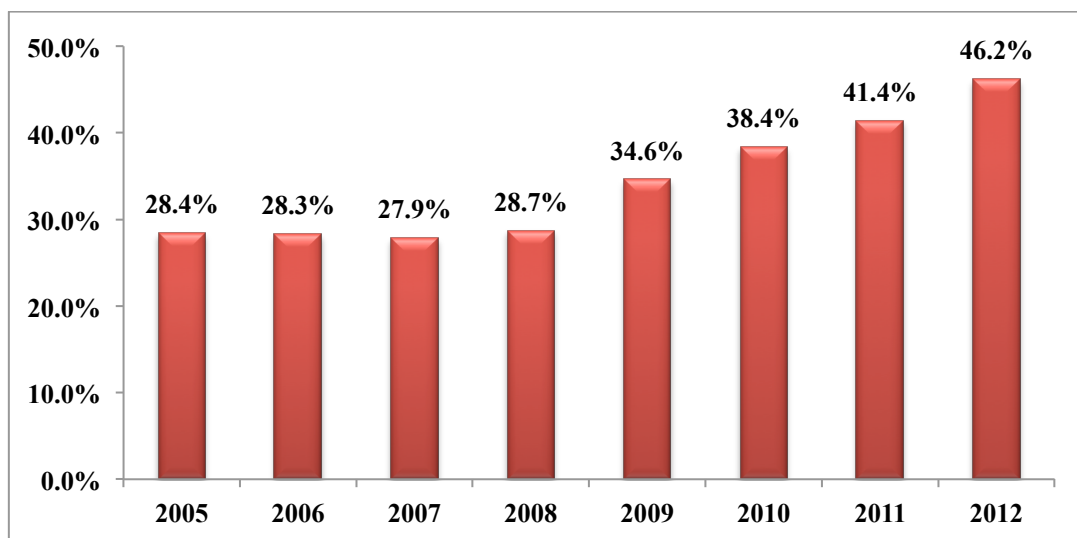
Zdroj: Tuček (2014), Český statistický úřad (2014c), vlastní úprava

Jak ukazuje tabulka 1, v roce 2013 přijelo do České republiky celkem 7,85 mil., což značí nárůst o téměř 3 % oproti předcházejícímu kalendářnímu období (Český statistický úřad, 2014c). Ukazuje se navíc, že komplexně také narůstaly jejich výdaje, a to o celkem 16 % v roce 2013, což je dáno právě větším zájmem o ubytovací prostory. Ve zbylých produktech spotřebního koše nedošlo od roku 2012 k žádným významným změnám (Tuček, 2014).

Je nutné zmínit zde také skutečnost, že si společnost neumí příliš vhodným způsobem vytvářet stálou klientelu, má nedostatečné možnosti propagace, a proto se také snižuje její podíl na trhu. Zde by však mohla těžit právě z vyššího počtu turistů, kteří do České republiky stále přijíždějí.

Na ekonomické prostředí má v poslední řadě také vliv výše státního dluhu. Ostatně problém veřejného zadlužování je stále diskutovanějším fenoménem, a to nejen v České republice, ale v podstatě v celé Evropě. Veřejný dluh má tak do jisté míry úzký vztah i na ekonomickou prosperitu země, proto je nutno v rámci analýzy ekonomických faktorů věnovat této skutečnosti náležitou pozornost (viz graf 5).

Graf 5 Výše veřejného dluhu v České republice v letech 2005-2012

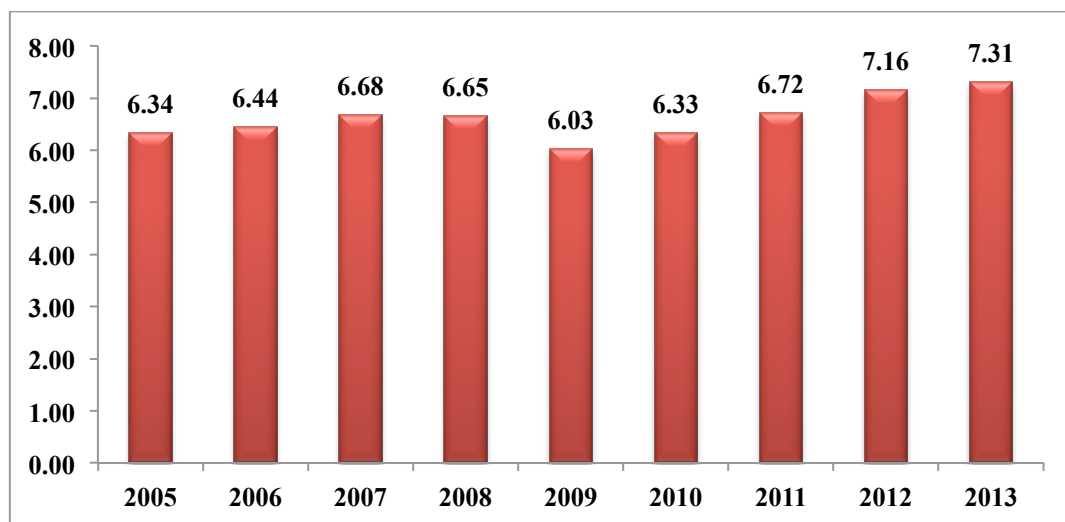


Zdroj: European Commission (2014d), vlastní úprava

Přestože je z grafu 4 patrné, že od roku 2009 dochází ke stále vyššímu zadlužení až na úroveň 46 %, nelze zapomínat na dvě základní skutečnosti. Nejvyšší doporučená maximální hodnota Maastrichtského kritéria pro výši státního dluhu je 60 % HDP. Navíc udávaná hodnota platná pro Českou republiku je ve srovnání s dalšími evropskými zeměmi, zejména těmi, které jsou součástí eurozóny, poměrně nízká. Česká republika se tak stává jednou z nejméně zadlužených zemí. Nelze však podceňovat neustále se zvyšující tempo zadlužení. Vždyť od roku 2008 do roku 2012 došlo ke zvýšení státního dluhu o 61 %. A to přes to, že byly několika vládami realizovány reformy veřejných financí, které započaly již v roce 2007. Došlo především ke znatelnému krácení sociálních dávek, porodného, byly zavedeny poplatky u lékařů apod. Právě tím, že dochází k častému střídání vlády, dostávají se k moci strany s naprosto odlišným programem a celkovým zaměřením. V důsledku toho pak dochází k realizaci a následnému rušení jednotlivých nařízení. Celkově pak taková situace nepůsobí dobrým dojmem v zahraničí, a to zejména na investory, ale také na turisty. Mimo jiné z důvodu horší nabídky atraktivit cestovního ruchu a také vyšší kriminality.

Třetí oblasti faktorů jsou **společenské a kulturní proměnné**, z nichž lze do popředí vyzdvihnout zejména zvyšující se počet turistů, kteří každoročně navštíví Českou republiku. Vzhledem k tomu, že společnost působí v oblasti cestovního ruchu, nelze zanedbat právě tuto část statistických dat (viz graf 6).

Graf 6 Počet zahraničních turistů přijíždějících do České republiky min. na dva dny v letech 2005-2013 (v mil.)



Zdroj: Český statistický úřad (2014a), vlastní úprava

Vzhledem k tomu, že společnost zaměřuje na turisty, kteří stráví v České republice minimálně dva dny, bylo zjišťováno, jak se vyvíjel počet zahraničních hostů, kteří navštíví Českou republiku a zde minimálně jednu noc přenocují v některém z hromadných ubytovacích zařízení. V posledních letech, a to od roku 2010 začíná opět počet turistů stoupat, až na současný počet 7,3 mil. Přesto je zde patrné, že v době světové finanční krize se počet zahraničních hostů snižoval, a to postupně již od roku 2008 a znatelně pak v roce 2009.

Z tohoto pohledu by tak bylo možno předpokládat, že o samotné turisty tolik nouze nebude. Hlavní problém bude především spočívat v tom, aby byl turistům nabídnut zajímavý produkt a aby o něm vůbec zákazníci věděli. Jak na tuto skutečnost bude ještě dále poukázáno, společnost nemá vhodně zpracovanou marketingovou komunikaci, a tudíž velká část turistů nemá o jejich službách ani ponětí. K dalším významným kulturních a sociálních faktorům se řadí také:

- zájem mladých zahraničních turistů pobavit se;
- nižší ceny v Praze v klubech a barech jsou důvodem, proč se mladí chystají Prahu navštívit;
- Praha jako středisko kulturního a nevázaného života v celé České republice.

Technické a technologické faktory v tomto případě nehrají příliš velkou roli. Nelze ovšem nezmínit fakt, že mladí lidé disponují poměrně vysokou mírou počítačové gramotnosti. Díky tomu lze využít také moderní trendy v marketingové komunikaci, jako jsou sociální sítě. Díky tomu není zapotřebí vynakládat vysoké náklady na reklamu, ale využít např. virálního marketingu na sociálních sítích. S tímto druhem marketingu jsou totiž spojeny nižší náklady, ale poměrně dobrá efektivita marketingového působení. V návaznosti na definované čtyři oblasti SWOT analýzy (viz kap. 3.6) pak budou v rámci jednotlivých návrhů doporučeno, aby se společnost orientovala také tímto směrem.

3.4 Analýza mikroprostředí

Samotná společnost XY s.r.o. si uvědomuje, že její postavení na trhu začíná od listopadu roku 2013 oslabovat. Zatímco do této doby byl její podíl přibližně 10 %, v současnosti se snížil až na 3 % (interní materiály společnosti XY s.r.o.). Tato skutečnost byla vyvolána ukončenou spoluprací jednoho z významných dodavatelů. Tím byl jeden hostel, který v letech 2011-2013 zprostředkoval společnosti až 60 % jejich klientů.

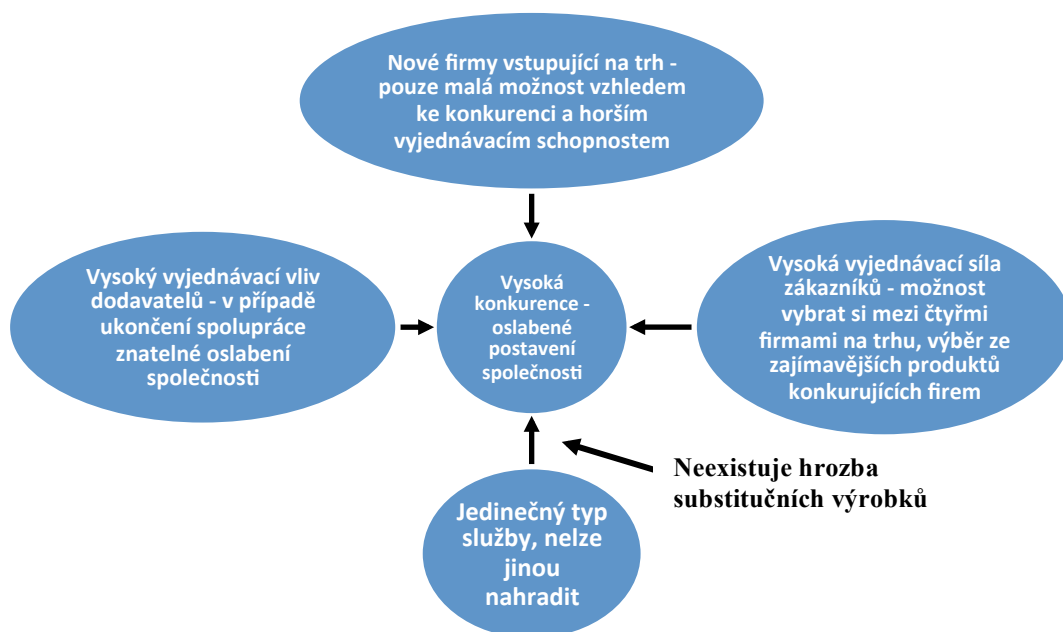
Společnost si tak v současné době uvědomuje, že touto skutečností došlo k jejich znatelnému oslabení, což se projevilo také v poklesu podílu na trhu. Proto se jeví jako velmi důležité adekvátně zpracovat SWOT analýzu, vyhodnotit její slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby a doporučit společnosti nové možnosti fungování, především v následujících oblastech:

- efektivnější formy marketingové komunikace;
- inovace současné nabídky;
- zvýšení podílu na trhu;
- nalezení nových dodavatelů – zejména pak hostelů.

Jak již bylo uvedeno v metodické části práce, analýza oborového okolí firmy bude posouzena na podkladě Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V tomto případě je důležitých pět faktorů, které pak vypovídají o příležitostech a hrozbách vybrané firmy. Jedná se tak o (viz graf 7):

- zákazníky – tzn. jednotlivé turisty, kterým společnost poskytuje své služby a snaží se nejen udržet ty stávající, ale je jejím cíle především získávat i nové (nutnost vhodné a efektivní marketingové komunikace)
- dodavatele – ti jsou tvořeni jak jednotlivými hostely, tak i spolupracujícími bary a kluby
- konkurenti v odvětví – jedná se o celkem 3 silné firmy, které mají vytvořené potřebné know-how a disponují vyšší silou získat zákazníka, jejich konkurenceschopnost je vysoká, taktéž jejich postavení na trhu
- hrozba substitutů – jedná se o poměrně specificky danou službu, kterou nelze nahradit žádnou jinou
- potenciál nově vstupující firmy – poměrně obtížné je vstoupit na trh, neboť zde panuje silná konkurence.

Graf 7 Grafické schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil aplikovaného na vybranou společnost XY s.r.o.



Zdroj: vlastní úprava

Hlavní výhodou lze spatřovat v tom, že společnost má v současné době navázanou úzkou spolupráci se třemi dodavateli, kterými jsou tři hostely v Praze, které jim zajišťují promotion a zároveň dodávají klientelu. Jedná se o tato ubytovací zařízení (viz obrázek 12):

- Czech Inn hostel;
- Sir Toby's hostel, jehož součástí je také hospoda;
- Miss Sophies hostel;

Obrázek 12 Spolupracující hostel Sir Toby's hostel s vlastní hospodou (barem)



Zdroj: Sir Toby's hostel (2014)

V této návaznosti se však musí autorka zmínit o tom, že na společnost měla znatelný vliv ukončená spolupráce s nejvýznamnějším dodavatelem – hostelem, prostřednictvím kterého bylo možno získávat až 60 % všech klientů. Díky tomu tak došlo ke znatelnému poklesu v počtu zájemců (klientů), ale také k postupnému snižování příjmů (tržeb). Očekává se navíc, že tato skutečnost se nejvíce projeví na tržbách v roce 2014. Již teď jednatel zaznamenává prodělečnost podnikání, a to právě od listopadu roku 2013, kdy k ukončení spolupráce s dodavatelem došlo.

Společnost však má i další dodavatele, než jenom spolupracující hostely. Těmi jsou především jednotlivé bary, v nichž probíhají večerní rauty. K těmto barům se řadí:

- Basement Bar;
- U Sudu;
- Propaganda;
- Popo Café;

S těmito dodavateli je také nutno navazovat spolupráci a zahájit obchodní jednání, přičemž jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká. Ukázalo se, že bary mají možnost si vyjednat vlastní podmínky, neboť řada těchto společností může reagovat i na její konkurenty. Společnost XY s.r.o. tak pro své zákazníky nakupuje nápoje přímo v barech. Díky tomu, že se jedná o jejího dodavatele, získává tím slevu.

Zákazníci mají navíc možnost si zakoupit jako suvenýr tričko, čehož však využívá jen přibližně 13 % všech klientů. V souvislosti s výrobou triček zahájila společnost spolupráci s jednou tiskárnou, kde dříve jednatel společnosti působil jako generální manažer. Díky tomu má možnost vyjednat velmi nízké ceny. Na druhou stranu také samotná trička se prodávají velmi levně, kdy tyto ceny nedosahují ani úrovně samotných nákladů, což se nejeví s ohledem na současné skutečnosti jako rentabilní. Proto je zapotřebí zhodnotit tuto cenovou politiku a ceny triček navrhnout v relaci, aby se prodejní cena zvýšila nad samotnými náklady. Společnost si však musí uvědomit, že je zapotřebí spíše vyvinout jiný produkt, který by se prodával, neboť jiní konkurenti nabízejí suvenýry ve formě triček zdarma (samozřejmě za splnění určitých podmínek).

K dalším dodavatelům se tak řadí také kluby, v rámci kterých probíhá exkurze neboli putování:

- Double-Trouble;
- M1;
- Karlovy Lázně;
- Roxy.

Analyzovaná společnost má tak při vyjednávání podmínek s jednotlivými dodavateli i při získávání nových klientů ztížené postavení. To však vyplývá také ze skutečnosti, že se na trhu, v němž podniká, nachází další tři výrazně silnější konkurenti. Navíc tyto firmy mají zavedené kvalitní know-how a působí na trhu podstatně delší dobu. Také jejich produkty díky svým inovacím působí pro zákazníky atraktivněji. Je to mimo jiné dáno i tím, že získávají kontakty na své zákazníky ještě před jejich samotným ubytováním, protože spolupracují s významnými hotely. Právě tato spolupráce se zde

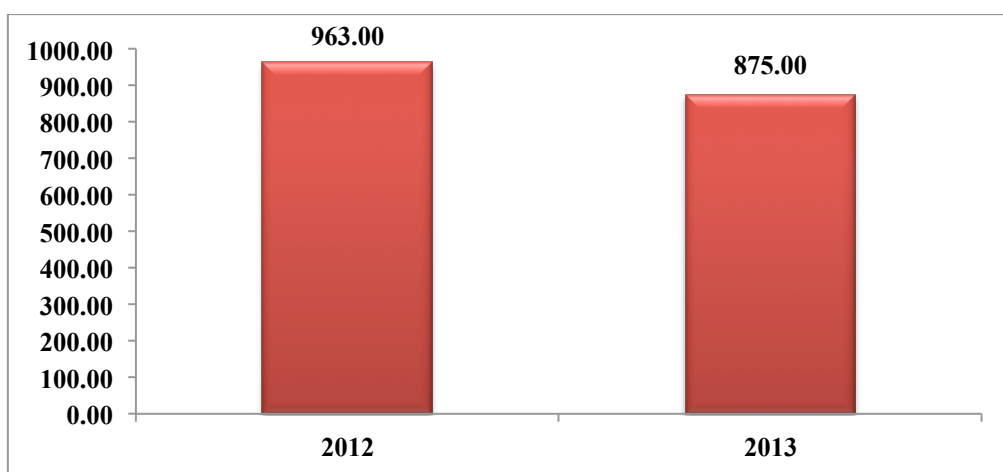
jeví jako určující. K hlavním konkurentům společnosti se tak řadí (interní materiály společnosti XY s.r.o.):¹

- Drunken Monkey – tržní podíl ve výši cca 25 %;
- Clock-Tower pubcrawl – tržní podíl ve výši cca 38 %;
- Praha pubcrawl – tržní podíl ve výši cca 34 %.

3.5 Analýza vnitřního prostředí firmy

Prostřednictvím rozboru vnitřního prostředí firmy je možno dále zhodnotit silné a slabé stránky. Ukázalo se, že jako možnou slabou stránkou je fakt krátká existence společnosti, nehledě na to, že až do srpna 2013 společnost nefungovala samostatně, ale pod hlavičkou jiné společnosti. Avšak i přes tuto skutečnost je možné jak za rok 2012, tak i za rok 2013 zaznamenat kladný hospodářský výsledek v hodnotě téměř 1 mil. Kč, jak je prezentováno v grafu 8.

Graf 8 Vývoj hospodaření společnosti XY s.r.o. v letech 2012-2013 (v tis. Kč)



Zdroj: Interní materiály společnosti XY s.r.o., vlastní úprava

Přesto, že společnost dosáhla jak v roce 2012, tak i v roce 2013 poměrně vysokého zisku před zdaněním, nelze si nevšimnout skutečnosti, že mezi oběma lety došlo k poklesu ziskovosti o 9 %. To je zapříčiněno zejména nízkou konkurenceschopností firmy, která není schopna reagovat na inovace služeb konkurence. Konkuruující firmy (o nichž bylo hovořeno v předcházející podkapitole) v posledním roce zhodnotily svoje služby mimo jiné tím, že zákazníkům přinášejí jak nové produkty v nabídce služeb, tak se také zaměřily na účinnější formu propagace svých služeb – kromě webové prezentace se zaměřily také na sociální sítě (především Facebook). Navíc stálým zákazníkům přinášejí zajímavé možnosti, jež mohou navíc získat k objednané službě (dárky, propagační suvenýry Prahy, odvoz až k místu ubytování zdarma apod.).

Díky tomu značná část zákazníků volí konkurenty, než tuto společnost. Netýká se to však jenom samotných inovací, ale také toho, že společnost nemá vhodně zpracovanou

¹Tržní podíl tří hlavních konkurentů činí v roce 2014 celkem 97 %, přičemž analyzovaná společnost po ztrátě jednoho z hlavních dodavatelů dosahuje tržního podílu pouze 3 %.

marketingovou komunikaci – chybí jí patřičná webová prezentace, která se v současnosti považuje za základ marketingové komunikace. Kromě toho by se měla společnost XY v rámci marketingové komunikace zaměřit také na propagaci svých služeb prostřednictvím sociálních sítí, které v současné době přinášejí pro ekonomické subjekty značný potenciál možného působení. V úvahu tak přichází nejen Facebook, který se považuje za jednu z nejoblíbenějších sociálních sítí mezi českými uživateli, ale také Twitter nebo YouTube.

Hovoří-li autorka bakalářské práce v této podkapitole o hospodářském výsledku společnosti a o její finanční situaci, je vhodné se zmínit také o možných kurzových rozdílech, jež mohou mít na finanční stabilitu firmy XY vliv. Tato skutečnost vyplývá mimo jiné z faktu, že zákazníci společnosti jsou tvořeni zahraničními klienty, proto jsou ceny vytvářeny především v EUR (také v USD, avšak převážná část tržeb – cca 85 % probíhá právě v EUR). Oscilující hodnoty denních a pevných kurzů mezi českou korunou a cizí měnou silně ovlivňují dosahované zisky společnosti. Jeví se tak v této souvislosti vhodné využívat pevného kurzu cizí měny při přeúčtování jednotlivých obchodních (účetních) případů, které v daném období nastaly.

V rámci analýzy vnitřního prostředí firmy je také důležité zhodnotit, jakým způsobem jsou odměňováni samotní zaměstnanci, zda se zde nevyskytuje příliš vysoká fluktuace zaměstnanců a zda probíhá komunikace mezi jednotlivými pracovníky bez konfliktů. I tyto vnitřní faktory ovlivňují celou společnost, což pak má vliv i na její další fungování na trhu a na získávání zákazníků.

Odměňování zaměstnanců probíhá podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná. V případě funkce operational manager, získává zaměstnanec měsíční mzdu v jednotné výši a také prémiový bonus na podkladě toho, jak se jí daří získávat počet klientů. U průvodců se jedná o jiný systém hodnocení. Ti jsou placeni paušálně podle délky směny, přičemž se střídá dvojitý typ směny:

- krátké – trvání cca 2 hodiny;
- dlouhé – trvání cca 5,5 hodiny. Typ směny se volí podle toho, jaký počet klientů má o službu zájem.

Komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci i v rámci jednotlivých úrovní probíhá bez konfliktů. Pracovní prostředí je přívětivé, nadřízení se svými podřízenými denně komunikují a řeší se běžné operační problémy.

Při získávání nových zaměstnanců se klade důraz zejména na osobní kontakty a reference. Předpokladem pro vykonávání práce průvodce je důležité, aby zájemce uměl perfektně hovořit anglicky, další jazyk se považuje za značnou výhodu. Také se požaduje schopnost pracovat v týmu a umět rozjet zábavu s klienty. Kromě toho získávají průvodci i jisté zaměstnanecké benefity:

- v každém baru mají k dispozici jeden drink zcela zdarma;
- v případě, že v rámci jedné směny mají k dispozici více než 25 hostů, získává průvodce za každého dalšího 10 Kč navíc;
- mohou také získat 50 % slevu na využití BarHop služeb pro své kamarády.

3.6 SWOT analýza vybrané firmy, návrhy doporučení

Na podkladě dříve uvedených informací, jak o podstatě mikro a makroprostředí firmy i jejího vnitřního prostředí je možno definovat její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky tomu pak bude možno definovat některá doporučení s výhledem na zlepšení budoucího stavu firmy.

Silné stránky:

- jedná se o finančně stabilní společnost;
- má k dispozici schopné zaměstnance, které projdou také vstupním školením, a mohou přinést řadu výhod pro klienty;
- spolupráce s významnými hostely;
- podnikání v prostorách, kde není nutno platit měsíční nájemné;
- společnost není zadlužená, nevyužívá cizích zdrojů financování.

Slabé stránky:

- nedostatečné know-how;
- chybí dostatečně zpracovaná marketingová komunikace;
- absence webové prezentace;
- není navázána spolupráce se známými a dostatečně atraktivními kluby a bary
- krátká historie firmy.

Příležitosti:

- cestovní ruch jako rozvíjející se podnikatelský obor;
- Praha jako významná destinace, kam každoročně míří statisíce turistů;
- navázání nové spolupráce s novými dodavateli;
- zavedení webové prezentace;
- uplatnění nových trendů v marketingové komunikaci;
- navázat na trendy v zahraničí, a tím získat vyšší podíl na trhu – přinést zákazníkům konkurenční výhodu a podstatnou inovaci stávajících služeb.

Hrozby:

- pokračující recese ekonomiky v České republice;
- zvyšující se DPH;
- snížení atraktivnosti destinace Prahy v očích mladých turistů ze zahraničí, a to v důsledku zhoršující se bezpečnosti, zvyšujících se cen ubytování, stravování a alkoholických nápojů a zavádění legislativních opatření vůči bavící se mládeži ze zahraničí (petice obyvatelstva proti Pub Crawl);

- nenavázání spolupráce s novými dodavateli, zejména hostely;
- pokračování snižování tržeb, což povede k zadlužování, a tím i k ohrožení finanční stability společnosti.

Na podkladě výše uvedených silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb by se měla společnost XY s.r.o. vydat především následujícím směrem:

- nejdříve vytvořit webovou prezentaci, která bude snadno dohledatelná pro všechny zákazníky;
- je zapotřebí začít marketingově působit na klienty již v době, kdy uvažují o návštěvě Prahy – prostřednictvím sociálních sítí (vytváření virálních videí), umístění reklamy na zahraničních portálech zaměřených na ubytování a zábavu v zahraničí apod.;
- klientům připravit další doplňkové služby a umožnit klientům, aby mohli získat kromě samotné „exkurze“ také něco navíc – vytvořit efektivní systém podpory prodeje v podobě vytváření věrnostního programu pro stálé klienty;
- začít se zaměřovat na spolupráci s atraktivnějšími bary a kluby;
- získat ke spolupráci nové hostely – nabídnout jim inovaci svých služeb;
- vytvářet efektivnější program pro průvodce;
- v rámci marketingové propagace se zaměřit na nové trendy zejména na sociálních sítích.

4 Závěr

Z hlediska současných tržních ekonomických podmínek je pro řadu společností nezbytné, aby si dokázaly udržet svoje postavení na trhu, byly dostatečně konkurenceschopné a svými produkty a poskytovanými službami umožnily uspokojit potřeby a přání svých zákazníků. Ti se tak stávají tím nejdůležitějším prvkem, který firmy vede k jejich dalšímu zdokonalování a inovaci jejich produktů a služeb. Navíc se z každodenní podnikové praxe ukazuje, že celkový úspěch společnosti je závislý na několika podstatných faktorech. Ty vyplývají jak z vnitřní podstaty samotného podniku, tak i z jeho vnějšího okolí. Proto je vždy při implementaci dalších řešení v souvislosti se zvyšováním konkurenceschopnosti společnosti nutné analyzovat také prostředí trhu, na němž firma vyvíjí svou podnikatelskou činnost, včetně samotného makrookolí.

Tato bakalářská práce byla zaměřena na provedení SWOT analýzy lokální firmy – společnosti XY, s.r.o. Její hlavní sídlo podnikání je lokalizováno do hlavního města Prahy. V práci se snažila její autorka identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby stanovené společnosti a na tomto podkladě pak definovala možné návrhy a doporučení, díky čemuž by mohlo dojít v budoucnu ke zlepšení slabých stránek podniku.

V rámci první kapitoly se autorka zaměřila na zhodnocení základních poznatků, jež se dotýkají řešeného tématu – SWOT analýzy. Přestože se autorka primárně zaměřila právě na tematiku SWOT analýzu, na její význam a možné definice, věnovala se zde také vysvětlení dalších důležitých termínů, bez nichž by nebylo možné dané problematice zcela porozumět.

V rámci teoreticko-metodologické části bakalářské práce vytvořila její autorka také metodiku celé práce, v níž znázornila, jak při jejím zpracování postupovala. Především bylo zapotřebí si nejdříve obstarat relevantní odbornou literaturu a vyhledat vhodné internetové zdroje. Na tomto podkladě došlo k vytvoření literární rešerše, jež se dotýkala tématu SWOT analýzy. K hlavním metodologickým nástrojům, jež byly v této části využity, se řadí především analýzy, syntéza a komparace.

Prostřednictvím analytické části bylo možno docílit splnění jak hlavního, tak i dílčích cílů práce. Nejdříve tak byla věnována pozornost charakteristice vybrané společnosti s ručením omezeným, jež sídlí v Hlavním městě Praha. Jeho značným nedostatkem je skutečnost, že disponuje jen velmi malým tržním podílem (3 %). Ke zhodnocení současné situace společnosti a její konkurenceschopnosti vedly jednotlivé typy analýz, především pak PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza vnitřní situace společnosti na podkladě realizovaného rozhovoru s vedením firmy. Prostřednictvím těchto následných zjištění byly identifikovány její silní a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Kromě SWOT analýzy tak bylo přistoupeno ke zhodnocení PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, na jejichž podkladě bylo možno vyhodnotit jak všeobecné okolí podniku, tak také jeho oborové okolí. Vypracovávat samotnou SWOT analýzu bez těchto dvou dílčích analýz se jeví jako značně neefektivní, což dokládá také příslušná odborná literatura.

Na podkladě informací z rozhovoru a z příslušných analýz se konstruovala nejen SWOT analýza, ale také Porterův model pěti konkurenčních sil, který se v analytické části práce považoval za další doplňkovou metodu sloužící k vytvoření SWOT analýzy firmy.

Hlavní výhodou lze spatřovat v tom, že má společnost v současné době navázanou úzkou spolupráci se třemi dodavateli, kterými jsou tři hostely v Praze, které jim zajišťují promotion a zároveň dodávají klientelu. Jedná se o tato ubytovací zařízení: Czech Inn hostel, Sir Toby's hostel, jehož součástí je také hospoda a Miss Sophies hostel.

V této návaznosti se však musí autorka zmínit o tom, že na společnost měla znatelný vliv ukončená spolupráce s nejvýznamnějším dodavatelem – hostelem, prostřednictvím kterého bylo možno získávat až 60 % všech klientů. Díky tomu tak došlo ke znatelnému poklesu v počtu zájemců (klientů), ale také k postupnému snižování příjmů (tržeb). Očekává se navíc, že tato skutečnost se nejvíce projeví na tržbách v roce 2014. Již teď jednatel zaznamenává prodělečnost podnikání, a to právě od listopadu roku 2013, kdy k ukončení spolupráce s dodavatelem došlo.

V důsledku této skutečnosti se snížilo postavení společnosti na trhu, resp. její obchodní tržní podíl. Ten tak činil až do listopadu roku 2013 celkem 10 %, avšak v důsledku výše uvedené skutečnosti došlo k jejímu snížení na 3 %. K hlavním konkurentům společnosti, jež drží 97 % podíl na trhu, patří tyto tři firmy: Drunken Monkey, Clock-Tower pubcrawl a Praha pubcrawl.

Z dalších uskutečněných analýz pak vyplynulo, že k podstatným slabým stránkám analyzované firmy patří především jejich nedostatečné know-how, nedostatečně zpracovaná marketingová komunikace, s čímž souvisí i absence webové prezentace. Za značný nedostatek lze také považovat nenačtení spolupráce se známými a dostatečně atraktivními kluby a bary.

Prostřednictvím vytvořené SWOT analýzy autorka navrhla několik doporučení, jejichž implementací by mohlo dojít ve společnosti ke zvýšení konkurenceschopnosti a k celkovému vylepšení její situace na trhu. Zmínit lze např. vytvoření webové prezentace, příprava doplňkových služeb či působení na sociálních sítích, především pak na Facebooku.

V návaznosti na výše uvedené lze konstatovat, že jak hlavní cíl, tak i definované dílčí cíle bakalářské práce byly splněny. V případě, že se společnosti podaří implementovat některá navrhovaná doporučení, lze očekávat, že se zvýší jak její podíl na trhu, tak i její konkurenceschopnost a možné rozšíření činnosti i mimo hlavní město Praha.

Literatura

Primární zdroje

Interní materiály společnosti XY, s.r.o.

Monografie

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis : Text Only*. 7th ed. Chichester : John Wiley&Sons, 2010. 516 p. ISBN 978-0-4707-47-09-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9.

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

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LINHART, J. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov : Dialog, 2002. 412 s. ISBN 80-85843-61-7.

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

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku : moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s.

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

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. a kol. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb : efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR* [online]. 2014a [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_1_1_cru/\\$File/crucr020714_211.xlsx](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_1_1_cru/$File/crucr020714_211.xlsx).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen – inflace – červenec 2014* *Český statistický úřad* [online]. 2014b [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc081114.docx>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR* [online]. 2014c [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_1_1_cru/\\$File/crucr110714_211.xlsx](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_1_1_cru/$File/crucr110714_211.xlsx).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Domácnosti v ČR : příjmy, spotřeba, úspory a dluhy 1993-2012. Míra úspor* [online]. 2013 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/9500197B72/\\$File/115911a4k01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/9500197B72/$File/115911a4k01.pdf).

EUROPEAN COMMISSION. *Real GDP growth rate - volume*. *Eurostat* [online]. 2014a [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=0>.

EUROPEAN COMMISSION. HICP - inflation rate. *Eurostat* [online]. 2014b [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00118>.

EUROPEAN COMMISSION. Arbeitslosenquote, nach Geschlecht. *Eurostat* [online]. 2014c [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tsdec450>.

EUROPEAN COMMISSION. General government gross debt. *Eurostat* [online]. 2014d [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdde410>.

EUROPEAN COMMISSION. Household saving rate. *Eurostat* [online]. 2014e [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdec240>.

HANZELKOVÁ, A. Strategické řízení : možnost nebo nutnost? *E15: Mladá Fronta* [online]. 2011 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z WWW:
<http://euro.e15.cz/profit/strategicke-rizeni-moznost-nebo-nutnost-900943>.

DĚDKOVÁ, J. *Analýza SWOT* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, c2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z WWW:
http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Plnění maastrichtských kritérií. *Zavedení eura v České republice* [online]. 2013 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z:
<http://www.zavedenieura.cz/cs/dokumenty/vladni-materialy/plneni-maastrichtskych-kriterii>.

Pub. *Sir Toby's Hostel* [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW:
<http://www.sirtobys.com/pub/photos>.

HICP - inflation rate. *Eurostat* [online]. 2014b [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00118>.

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *iPodnikatel.cz: specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>.

SWOT analýza. *Management mania* [online]. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

TUČEK, J. *Příjezdový cestovní ruch v roce 2013* [online]. 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z WWW:
<https://www.mmr.cz/getmedia/172dfa32-deeb-4183-aea0-2188ec53a4a3/Prijezdovy-cestovi-ruch-CR-za-rok-2013.pdf>.

ZIKMUND, M. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z WWW:
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

Přílohy

Příloha 1 Otázky pokládané v rozhovoru s jednatelem lokální firmy XY s.r.o.

1. Jaké služby či produkty svým zákazníkům nabízíte?
2. V čem spatřujete svoji konkurenční výhodu oproti jiným firmám na trhu?
3. Jakého podílu na trhu Vaše firma dosahuje? Je dostatečně konkurenceschopná?
4. V čem spočívá význam Vámi nabízených služeb a produktů?
5. Pro jaké typy zákazníků jsou Vaše služby určeny?
6. Jaké výhody oproti konkurentům můžete svým zákazníkům nabídnout?
7. S jakými typy dodavatelů spolupracujete?
8. Můžete si s nimi vyjednat svoje vlastní podmínky?
9. Je Vaše firma dostatečně finančně stabilní? Jaké oblasti můžete vyzdvihnout? Dosahujete kladného hospodářského výsledku? Využíváte cizích zdrojů financování (v %)?
10. Jakým způsobem získáváte a vybíráte zaměstnance?
11. Jaké výhody jim můžete nabídnout?
12. Jaký systém odměňování zaměstnanců ve firmě funguje? Jsou k dispozici pracovníkům zaměstnanecké benefity?
13. Máte problém s fluktuací zaměstnanců?