

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Autor práce: Pastayalka Andrei
Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Karel Šrédľ, CSc.

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Andrei Pastayalka

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The Firm in Competitive Environment

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je teoreticky a následně prakticky na příkladu běloruské firmy Berezaautotrans u.e. ukázat, jak se firma v konkurenčním prostředí chová. Popsat ukazatele, které musí firma sledovat, aby v konkurenčním prostředí obstála. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části bude zaměřena na vymezení pojmu firma a na mikroekonomické ukazatele související s firemním prostředím. Pomocí těchto znaků lze zhodnotit úspěšnost firmy na trhu a její postavení mezi konkurencí. Následně popsat druhy konkurence. V praktické části pak popsat charakteristiku firmy Berezaautotrans u.e., pomocí analýzy SWOT určit silné a slabé stránky, skrytý potenciál a rizika na trhu. Firma se zaměřuje převážně na dopravní trh a to v oblasti kamionové dopravy. Poslední část práce bude věnována náhledu do budoucna. Pokusí se určit oblasti a segmenty trhu, na které se má firma zaměřit, aby upevnila své postavení na trhu. Cílem bude vytvořit návrh podnikové strategie do následujících let.

Metodika

V bakalářské práci bude využito metod vyhledávání problematiky spojené s firmou v konkurenčním prostředí v odborné literatuře. Dále bude použito metody deskripce, popisu vybrané firmy Berezaautotrans u.e., a také analýzy SWOT.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

firma, trh, konkurenční prostředí, kamionová doprava, Berezaautotrans u.e.

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ. Učební texty z mikroekonomie. 2. část. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1400-1.

BRČÁK, J., SEKERKA, B., SVOBODA, R. Mikroekonomie : teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

ČADIL, J., KAŇKOVÁ, E., SOUKUP, A., BURIANOVÁ, J., PAVELKA, T. Učební texty z mikroekonomie :1. část. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1210-6.

HOŘEJŠÍ, B., SOUKUP, J., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-218-5.

SOUKUP, A. Mezinárodní ekonomie. 2. upr. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012, 301 s., ISBN 978-80-7380-392-6

VARIAN, H R., GREGA, L. Mikroekonomie : moderní přístup. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma “Firma v konkurenčním prostředí“ vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2016

.....

podpis autora práce

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky a trpělivé vedení, které daly vzniknout této práci.

Také bych rád touto cestou poděkoval řediteli společnosti Berezaautotrans, u.e., Pastayalka Aliaksandrovi a dalším zaměstnancům firmy za poskytnutí informací a materiálů o firmě.

Stejně tak děkuji svým rodičům a bratrovi za podporu během studia.

Firma v konkurenčním prostředí

The firm in a competitive environment

Souhrn

Bakalářská práce „firma v konkurenčním prostředí“ na konkrétním příkladu běloruské firmy Berezaautotrans, u.e. ukazuje, jak se firma na trhu mezinárodní kamionové dopravy chová, aby dosáhla zisku a obstála tak v konkurenci ostatních společností.

První část práce je věnována teoretickému vymezení firmy. Práce popisuje členění firem a základní cíle podniků. Dále v první části je popsán trh a jeho struktura, rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí. Také v této části je popsán sám o sobě trh mezinárodní kamionové dopravy.

Ve druhé části se popisuje strategie firmy Berezaautotrans, u.e., kterou docílí své konkurenceschopnosti. Provedena SWOT analýza. Výsledkem je politika, která poukazuje jak by firma mohla zlepšit své postavení na trhu.

Závěr práce je věnován shrnutí problematiky.

Klíčová slova

Firma, konkurence, trh, zisk firmy, malé a střední firmy, náklady, Úmluva TIR, Mezinárodní unie silniční dopravy IRU, Berezaautotrans, u.e.

Summary

Bachelor thesis "firm in the competitive environment" in a specific example of belarusian company Berezaautotrans, u.e. shows how the company on the market of international road transport acts, make it profitable and be successfull in competition with other companies.

The first part is devoted to theoretical definition of the company. The thesis describes the kinds of companies and their classification and describes the basic objectives of the enterprise. Further the first part describes the market and its structure, the difference between perfect and imperfect competition. Also this section describes the market of international road transport itself.

The second part describes the company's strategy, which allow to achieve its competitiveness. Provided SWOT analysis, which result is a strategy that shows how the company could improve its market position.

The conclusion summaries all the issues.

Keywords:

Company, competition, market, company's profits, small and medium business, costs, TIR Convention, The International Road Transport Union (IRU), Berezaautotrans, u.e.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl a Metodika.....	11
2.1. Cíl práce.....	11
2.2. Metodika práce	11
3. Podnikání a podnik.....	12
3.1. Okolí podniku	13
3.2. Nutnost poznávání okolí	16
3.3. Třídění podniků podle velikosti.....	16
4. Struktura trhu	17
4.1. Základní dělení konkurence.....	17
4.2. Monopolistická konkurence.....	19
5. Konkurence	20
6. Analytické nástroje	23
7. O sdruženích dopravců	27
8. Charakteristika firmy Berezaautotrans, u.e.....	31
8.1. Ekonomický přehled.....	31
8.2. Konkurenceschopnost na trhu mezinárodní silniční dopravy.....	35
8.3. Politika do budoucna	36
9. Závěr	37
10. Seznam použitých zdrojů.....	38

Seznám obrázků

Obrázek 1 Porterův model 5 sil Zdroj: Vlastní zpracování.....	23
Obrázek 2 Tabulka SWOT analýzy Zdroj: Vlastní zpracování	26
Obrázek 4 Logotyp EHK OSN Zdroj: (19).....	27
Obrázek 3 Logotyp Mezinárodní unie silniční dopravy Zdroj: (18).....	27
Obrázek 5 Značka TIR Zdroj: (17)	29
Obrázek 6 Počet přeprav Zdroj: Vlastní zpracování	32
Obrázek 7 Průměrná cena přepravy Zdroj: Vlastní zpracování	32
Obrázek 8 Roční tržby Zdroj: Vlastní zpracování	33

Seznám Tabulek

Tabulka 1 Struktura trhu Zdroj: Vlastní zpracování	18
Tabulka 2 SWOT analýza Zdroj: Vlastní zpracování	33

1. Úvod

Několik minulých let bylo velkou zkouškou pro mnozí. V době hluboké ekonomické krize muselo mnoho společností skončit svou činnost nebo, kdo měl takovou možnost, pouze dočasně pozastavit. Zároveň lze nepochybně tvrdit, že jsou firmy, které nastalé situace využívají ve svůj prospěch, a přestože jejich konkurenti v odvětví snižovali objem své produkci, ukončovali činnost nebo byli jinak omezení, tyto firmy dokázaly své postavení na trhu buď udržet, nebo dokonce i upevnit a zlepšit.

Každá firma je omezená velkým počtem faktorů, z nichž některé má možnost přímo ovlivňovat. Základním předpokladem úspěšného podnikání a plnění vytyčených cílů je co nejlepší využití, ovlivnění, přijetí či kombinování těchto faktorů.

Konkurenceschopnost je jedním z nejvíce důležitých faktorů při budování pozice na trhu. Její definování a řízení je složité a používá více metod. Tato schopnost patří mezi základní, kterými by úspěšný podnik měl disponovat. Jen podnik schopný k efektivnímu čelení své konkurenci ve své oblasti podnikání, má předpoklad pro další růst a rozvoj. Ostatní jsou obvykle předurčeny k zániku, nebo při nejlepším ke stagnaci.

2. Cíl a Metodika

2.1. Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je na příkladu běloruské firmy Berezaautotrans, u.e., působící na trhu mezinárodní kamionové dopravy, zmapovat konkurenční prostředí. Popsat co to je konkurenceschopnost a jaké ukazatele jí ovlivňují.

Na základě provedených analýz zjistit úroveň konkurenceschopnosti vybrané firmy. Porovnat jí s konkurenčními firmami ze stejného odvětví. Stanovit strategii pro posílení pozice firmy Berezaautotrans, u.e. na trh mezinárodní silniční dopravy.

Práce je rozdělená do dvou částí. Teoretická část podrobně charakterizuje konkurenci. Jsou v této části rozebrány její typy a podrobněji zpracována konkurence monopolistická, do které trh mezinárodní silniční dopravy spadá.

2.2. Metodika práce

Teoretická část se staví na prostudování odborné literatury a článků, které se zabývají otázkou konkurenceschopnosti a konkurenčního prostředí. Mimo knižní zdroje čerpá práce také z internetových zdrojů a vlastních zkušeností z bakalářské praxe. Pro napsání praktické části bylo využito metod zkoumání interních dat. Také mnoho informací bylo získáno pomocí rozhovoru s pracovníky zkoumané firmy. Při provedení analýz a sběru informací byly využity odborné rady vedoucího bakalářské práce.

3. Podnikání a podnik

Podnikání je charakterizováno několika podstatnými rysy: základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená v drtivé většině případů dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.

Zisk se dociluje uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd. Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň. To, co se v daném případě považuje za ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika. (1)

Pokud by se kapitál vložený do podnikání nezhodnocoval (tj. Jeho hodnota by nerostla), popřel by se tím vlastní smysl podnikání. Zhodnocování se týká vlastního kapitálu. S jistou nadsázkou lze říci, že opatrování cizího kapitálu je “jen” prostředkem ke zhodnocování vlastního kapitálu (viz finanční páka v kap. 8). Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy. Hodnota firmy však může růst i jinak, například zlepšujícím se postavením firmy na trhu.

Zisková orientace podniku by však neměla zamlžovat společenské poslání podniku, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati. Pro tyto osoby se používá název “stakeholders”. Vedle osobností spojených s okolím (viz. kap. 2) sem patří i “vnitřní struktura” podniku, tj. Zaměstnanci, odbory atd. (1)

Pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k interesentům (zájmovým skupinám) může nakonec vyústit do dvou zdánlivě protikladných tezí:

- dominantním cílem podniku dosahovat zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky.

- dominantním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí, tedy “sloužit”, a tím dosahovat zisku.

Nejde jen o hru se slovy, ale spíše o filozofii, kterou podnikatel uplatňuje. Jednostranná zisková orientace, odpovídající prvé z uvedených tezí, je spíše krátkodobější a (bohužel) typická pro mnohé z našich začínajících podnikatelů. V krajním případě může jít o snahu co nejrychleji zbohatnout která potom proniká celou firmou, determinuje její chování navenek i uvnitř, ovlivňuje vztah k zákazníkovi i mezilidské vztahy v rámci firemního kolektivu. Firma se pak chápe výhradně jako “stroj na dělaní peněz”, což konec konců může vést až k sociální disfunkčnosti firmy a ke ztrátě její identity.

Druhý z přístupů staví na první místo princip služby a předpokládá, že jeho neplnění generuje zisk. Nejspolehlivější cestou ke tvorbě zisku je spokojený zákazník. Je to cesta spíše dlouhodobá, ale jistější, protože naplňuje společenské poslání podniku. Ovšem i zde platí, že dosažení jistého minimálního zisku (resp. rentability) je podmínkou trvalé existence firmy. (1)

3.1. Okolí podniku

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí omezena.

Okolí podniku na něj působí jako “svazek” vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují různé souvislosti. Pokud však chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky. Okolí podniku má následující prvky: geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické, kulturně historické. (1)

3.1.1. Geografické okolí

Na prvním místě jde o geografické okolí. To ovlivňuje podnik především tím, že do značné míry předurčuje jeho logistiku (Logistikou rozumíme řízení materiálových toků od zdroje k uživateli.). V případě stacionární výroby se k vlivu geografického okolí přihlíží při volbě lokalizace podniku. (1)

3.1.2. Sociální okolí

Značný význam pro podnik má jeho sociální okolí. Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. To se ovšem v reálném životě realizuje jen velmi obtížně, Zisková orientace vždy staví do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příklady právě opačně: Tomáš Baťa vždy spojoval činnost svých závodů s jejich nejširším sociálním zázemím a rozvojem obce. Je to patrné z velkorysé koncepce Zlína, kde vedle závodu vznikaly obytné čtvrti, hotel, obchodní dům, kino a další kulturní zařízení. (1)

3.1.3. Politické okolí

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické (tj. Mocenské) zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Z historie známe různé politické linie, které naši společnost a v jejím rámci ekonomiku poznamenaly na dlouhá léta: znárodnění, združstevnění, privatizace atd. Nebylo by ovšem správně vidět pouze vliv “velké” politiky, včetně vlivu vstupu České republiky do Evropské unie. Podnik může být ovlivněn i “malou” komunální politikou, ke které patří postoje a vlivy obecních úřadů atd. (1)

3.1.4. Právní okolí

Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je obchodní zákoník. Ten mj. Vymezuje právní podmínky podnikání jak pro fyzické, tak i pro právnické osoby. (1)

3.1.5. Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se zejména o tyto faktory:

Dostupnost a ceny výrobních faktorů. Díky rozvoji logistiky a nových technologií, umožňujících radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce, ztrácejí postupně tyto faktory své dominantní postavení - Japonsko dokázalo i při své omezené surovinové základně rozvinout materiálově náročný průmysl, stejně dobré jméno získalo a trvale si udržuje Švýcarsko ve výrobě čokolády. V mnoha případech to však platí i nadále- všimněme si dnešní situace našeho bavlnářského a obuvnického průmyslu, který je ohrožen konkurencí asijských výrobců.

Daňová zátěž podniků. Ta ovlivňuje chování podniků jak z hlediska výše daní, tak z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika státu u nás hledá cestu mezi dvěma póly. Na jedné straně musí zajistit takový daňový výnos, který by naplnil státní pokladnu, ale současně nezatížil podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání. Sazby daně z přidané hodnoty a spotřební daně působí na rozhodování spotřebitele a tím i na jeho poptávku po výrobcích a službách. Pomineme-li daňové úniky, musí se podniky daním přizpůsobit, nebo přesunout své sídlo do zemí, kde je "daňový ráj" (Monako, Bahamy). Po vstupu ČR do EU došlo a dochází i v této oblasti k harmonizaci (podobná nebo stejná soustava daní, sbližování daňových sazeb).

Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. Manévrovací prostor podniku, jeho rozvoj i možnosti expanze souvisí velmi těsně s makroekonomickým růstem. Míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků. Nelze přehlédnout i její vliv na ekonomické rozhodování podniků, zejména v případech, kdy se jako rozhodující kritérium používá současná hodnota peněz, příp. diskontovaný peněžní tok. Hospodářský růst umožňuje zvyšování kupní síly obyvatelstva, což se projevuje v růstu poptávky. Devizové kurzy, inflace a devalvace mají na podniky významný vliv i pokud jde o rizika, která jsou s tím spojena. To se týká zejména podniků, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu nebo které pracují s devizovým úvěrem.

K ekonomickému okolí patří i odběratelé (zákazníci) a dodavatelé podniku a finanční instituce (zejména banky). (1)

3.2. Nutnost poznávání okolí

Nemá-li být podnik při svém ekonomickém rozhodování okolím zaskočen, ale hodlá-li ho využít ve svůj prospěch, musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat. Jedině tak se může “vést na vrcholu vlny” a neutopit se. K získání potřebných informací existuje řada zdrojů a technik. (1)

3.3. Třídění podniků podle velikosti

Třídít podniky podle velikosti lze pomoci různých ukazatelů. Nejčastěji se používá třídění podle počtu zaměstnanců, podle obratu podniku nebo podle množství aktiv, které podnik vlastní. Malé a střední podniky třídí se do tří kategorie: střední, malé a mikro.

V České republice se používá kombinované kritérium, počet zaměstnanců a výše obratu. Za malý podnik se považuje ten, který má roční obrat méně než 100 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřevyšuje 30 mil. Kč, střední podnik má méně než 500 zaměstnanců a obrat menší než 100 mil. Kč. (1)

4. Struktura trhu

Struktura trhů definuje typ trhu na základě souhrnu vlastností, které daný trh charakterizují. Mezi tyto vlastnosti patří počet podniků na trhu, velikost a produkce podniků, povaha výrobků, podmínky pro vstup do odvětví a výstup z něj.

4.1. Základní dělení konkurence

4.1.1. Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je teoretický model trhu, ve kterém platí následující předpoklady:

- Existuje velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví.
- Produkce odvětví je homogenní.
- Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj.
- Neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, individuální podmínky nebo práva, která by zvýhodňovala jeden prodávající subjekt v prodeji daného typu nebo skupiny zboží před ostatními.
- Všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží směňovaných na trhu.
- Firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

Tyto předpoklady jsou tak silné, že tento model v realitě neexistuje. Slouží však pro základní pochopení fungování trhu a odvíjejí se z něj další tržní modely.

Firma v podmínkách dokonalé konkurence rozhoduje pouze o velikosti výstupu, výše ceny produkovaného statku jí je dána exogenně. V dokonalé konkurenci jsou jednotlivé subjekty na straně nabídky prakticky zaměnitelní, tedy je pro ně téměř jedno, od kterého

z nich si zákazník daný produkt koupí. Z toho důvodu je objem nabídky určen pouze objemem poptávky a pokud dojde k saturaci daného zboží, na nabízející subjekty v převisu nabídky, kteří prodali nejméně, dopadne zákon alokace trhu. (2)

4.1.2. Nedokonalá konkurence

Pokud není splněná aspoň jedná z podmínek dokonalé konkurence (např. podmínka homogenity výrobků, nebo podmínka velkého počtu výrobců na trhu). V nedokonalé konkurenci firmě vzniká možnost zásahu do cen. V takovém prostředí firma může ovlivňovat cenu výrobků na trhu zboží a služeb, je tedy tvůrcem ceny. Firma dokáže ovlivnit cenu práce na trhu práce.

V nedokonalé konkurenčním prostředí neexistují nulové náklady na změnu dodavatele. Což znamená že spotřebitel, aby změnil dodavatele musí na to vynaložit časové popřípadě i peněžní náklady.

Na takovém trhu, na rozdíl od dokonalé konkurenčního, neexistuje dokonalá informovanost prodávajících i kupujících.

Struktura trhu					
Typy konkurence	Dokonalá konkurence	Nedokonalá konkurence			
		Monopol	Duopol	Monopson	Oligopol

Tabulka 1 Struktura trhu Zdroj: Vlastní zpracování

Monopol

Monopol je forma nedokonalé konkurence, při které na straně nabídky existuje pouze jedná nabízející firma. Vstup jiných firem na takový trh je omezena bariérami, jež jsou zdrojem monopolní síly.

Neefektivnost monopolu je v tom, že ve svém optimu vyrábí menší množství zboží, které prodá za vyšší cenu, než odpovídá efektivnímu stavu. (3)

Oligopol a Duopol jako speciální případ oligopolu

Oligopol je taková struktura trhu na straně nabídky, kdy v oboru existuje jen velmi málo výrobních firem, respektive těchto pár subjektů dohromady zabírá většinový podíl nabídky. V takovéto situaci může docházet k utajeným jednáním (koluzím) na společné cenové politice a udávání směru vývoje celého odvětví.

Duopol je oligopol pouze se dvěma firmami (na trhu mohou být i další hráči, ale pouze dvě firmy jsou dominantní a mají většinový podíl na odbytu). Jedná se o výrazné zjednodušení reálné situace. Příkladem může být situace na trhu nealkoholických nápojů (the Coca-Cola Company vs Pepsi Company) nebo procesorů (AMD vs Intel).

Různé právní úpravy v jednotlivých zemích mohou různě postihovat monopol. Tyto postihy mohou být natolik drsné, že pro dominantní firmu na trhu může být výhodné nezískat status monopolu, tedy nezničit druhou v pořadí a přenechat jí takový podíl na trh, kdy je tato druhá nejúspěšnější firma vnímána jako součást duopolu/oligopolu. (4)

Monopson

Monopson je v ekonomii stav, kdy existuje pouze jeden subjekt na straně poptávky a zpravidla více subjektů na straně nabídky. Je to jedna z forem nedokonalé konkurence, souměrná s monopolem. (5)

Příkladem takové konkurence může sloužit trh s čerstvým mlékem. Zpracovatelé v zemědělství velmi často diktují své odkupní ceny.

4.2. Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je typ nedokonalé konkurence. Tento typ je nejjemnější formou nedokonalé konkurence s prvky monopolu i dokonalé konkurence. Je zde velký počet výrobců s výrobky, které jsou blízkými substituty - ale produkce je diferencovaná. Firma částečně může ovlivnit cenu. Bariéry vstupu do odvětví minimální například maloobchod nebo pohostinství. Zde je porušena zejména druhá podmínka, tj. výrobky nejsou identické, a to dává prodejci možnost ovlivnit jejich cenu. Monopolistická

konkurence je tržní strukturou nejvíce připomínající dokonalou konkurenci (zejména tím, že uvažuje velký počet firem na trhu a značnou mobilitu firem mezi jednotlivými trhy).
(6)

Trh mezinárodní silniční dopravy nejvíce odpovídá podmínkám monopolistické konkurence. Na tomto trhu působí velmi velké množství dopravců. Je to způsobeno tím, že ani na straně poptávky, ani na straně nabídky není tento trh omezen geograficky a právně. Produkt je diferencován jen málo, a jediným bariérem vstupu je finanční náročnost. Tržní cena přepravy taky je bariérem proto, že v poslední době se pochybuje na úrovni rentability. Což pro začínající dopravci může být skutečný problém, kvůli velké rizikovosti tohoto odvětví.

5. Konkurence

Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Různé zájmy dále diferencují subjekty na straně poptávky i na straně nabídky.

5.1. Konkurence na straně nabídky

Každý podnik přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk.

Jedním z přirozených cílů podniku je oslabování pozic svých konkurentů, případně je z procesu konkurence zcela vyřazovat. Každý podnik se snaží získat na daném trhu co možná největší podíl.

Význam konkurence na straně nabídky roste v situaci, kdy nabídka převyšuje poptávku. V této situaci se konkurenční boj stává bojem o přežití podniků. Jestliže cena klesne, podniky prodělají. Jde o to, kdo z nich prodělá relativně nejméně, kdo dokáže tuto situaci zvládnout a přežívá a kdo naopak prodělá nejvíce, třeba až k úplnému bankrotu.

Ani v situaci, kdy je nabídka menší než poptávka, tento typ konkurence neztrácí svůj význam. Tentokrát jde o to, kdo dokáže nejlépe využít růstu cen a nejvíce vydělá. Ten si pak vytváří nejlepší předpoklady k tomu, aby ovládl větší část trhu.

Konkurence na straně nabídky je pro ekonoma mnohem zajímavější, než konkurence na straně poptávky. Z různých hledisek je možné dále ji členit. V závislosti na tom, zda je konkurenční boj veden prostřednictvím snižování cen, či jinými metodami, rozlišujeme cenovou a necenovou konkurenci. Z hlediska podmínek, jaké mají podniky na trhu, rozlišujeme konkurenci dokonalou a nedokonalou. (7)

5.1.1. Cenová a necenová konkurence

K maximalizaci zisků svých a minimalizaci zisků konkurentů používají podniky řadu metod. Z tohoto hlediska rozlišujeme dvě základní formy konkurence na straně nabídky: cenovou a necenovou. Každá z nich obsahuje řadu různých konkrétních metod.

Podstata cenové konkurence spočívá ve zdánlivě nesmyslném dobrovolném snižování ceny ze strany podniků. Podniky zlevňují své zboží, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky nad poptávkou. Dělají to přesto, že jsme si řekli, že snahou každého výrobce je prodávat za co nejvyšší ceny. Co je nutí k tomuto jednání?

Snaha ovládnout trh. Jde jim o to přilákat spotřebitele právě k sobě. Zlevňují své výrobky v naději, že jejich konkurenti se nebudou umět těmto nízkým cenám přizpůsobit. Jejich výrobky budou levnější než výrobky konkurentů, a tím budou pro spotřebitele přitažlivější. Snaží se odlákat poptávku od svých konkurentů k sobě s cílem konkurenty zničit. Chtějí ovládnout trh, aby v budoucnu mohli diktovat podmínky ostatním účastníkům trhu a ceny zvyšovat. Proto jsou ochotni se dočasně vzdát svých zisků.

Druhou formou je necenová konkurence. I jejím cílem je přilákání poptávky, ale jinými metodami.

Čím jiným než snižováním ceny mohou podniky lákat spotřebitele, aby kupovali právě jejich výrobky? Především růstem kvality svých výrobků, ale také reklamou, obalovou

technikou, poskytováním různých zdánlivých slev, prodejem na úvěr, dokonalejším servisem a službami ve spojení s prodejem apod.

Konkurence na straně nabídky je spojením konkurence cenové a necenové. Obě tyto formy se na trhu prolínají a doplňují. Jejich působení je v mnoha směrech rozporuplné – má i pozitivní i negativní vliv na ekonomiku.

Například cenová válka (extrémní forma cenové konkurence) je pro spotřebitele výhodná, neboť vede ke snižování cen produkce, ale pro výrobce je velmi vyčerpávající. Může vést až k situaci, kterou podniky nedokážou zvládnout a končí bankrotem.

Necenová konkurence má své pozitivní důsledky v růstu kvality a technických parametrů produkce, ale negativní v plýtvání prostředků na reklamu a vášnivém přesvědčování spotřebitelů o tom, že potřebují výrobky, které jsou pro ně naprosto neužitečné. (vzpomeňme si na záplavu plastových pelargónií a fikusů v našich květinářstvích). Spotřebitel může tyto aspekty necenové konkurence vnímat také jako pozitivní, ovšem z celospolečenského hlediska dochází v těchto případech k čerpání omezených přírodních zdrojů a ekologickému zatěžování žijících i budoucích generací naprosto zbytečně. (7)

5.2. Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. Pojem konkurenceschopnost je obvykle spojován s podnikáním. Pro snazší pochopení konkurenceschopnosti je tedy vhodné ilustrovat tuto problematiku na úrovni firmy. Úspěch firmy úzce souvisí s konkurenceschopností, přesto však to, že je firma úspěšná, ještě nutně neznamená, že je konkurenceschopná. Úspěch firmy ovlivňuje celá řada faktorů, z nichž konkurenceschopnost je jen jedním z nich. „Konkurence schopnost je významným faktorem posilujícím schopnost firmy dosahovat úspěchu tvořená konkurenčními výhodami. Je-li dostatečná, pak umožňuje firmě konkurovat.“ Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda. (8)

Konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku na trhu, kde existuje konkurence. Pro identifikaci konkurenční výhody je vždy třeba srovnat nejméně dva

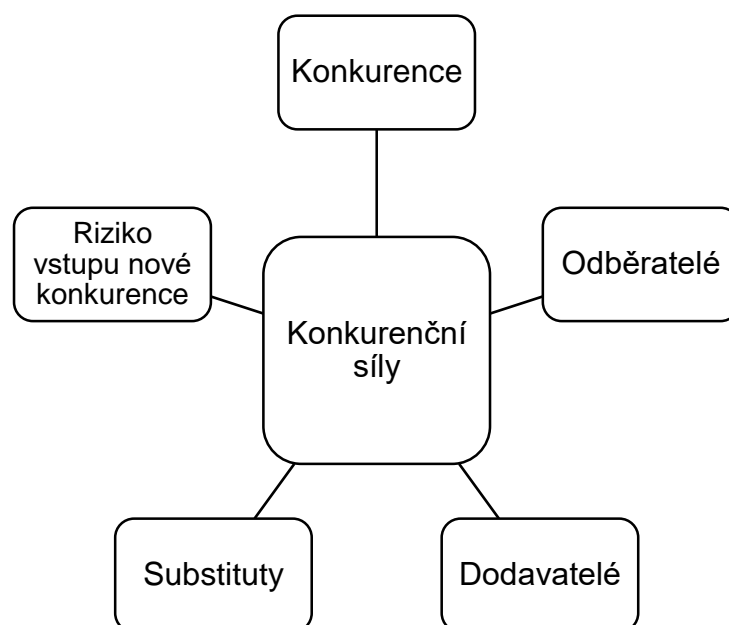
aktéry v určitém tržním kontextu. „Jejím základem jsou právě rozdílné konkurenční charakteristiky sledovaných subjektů, kdy tyto rozdíly vedou k tomu, že nějaký subjekt má následně v něčem konkurenční výhodu oproti jinému subjektu.“ (9)

6. Analytické nástroje

6.1. Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil patří mezi základní analytické nástroje strategické práce. Model je pojmenovaný dle svého autora Michaela E. Portera, který se v něm zaměřil na intenzitu konkurence v rámci odvětví. Právě střet základních pěti konkurenčních sil nám ukazuje jaká bude ziskovost daného odvětví. Jaký skýtá potenciál a prostor pro růst a naopak, které kroky nejsou pro firmu vhodné a je lepší je eliminovat.

Model pěti konkurenčních sil je stěžejní nástroj pro plánování, na základě jehož použití si uvědomíme rozložení konkurenčních sil, které mají dopad na naši firmu. (10)



Obrázek 1 Porterův model 5 sil Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurence

Konkurence vytváří základní kategorii při mapování odvětví, ve kterém působíme. Důležité je množství konkurence poskytující stejné či podobné produkty jako naše firma. Pokud konkurence nabízí stejnou kvalitu a množství produktů, máme malou sílu a vliv na zákazníka. V takovém prostředí se budeme prosazovat jen velmi obtížně. Na druhou stranu, pokud nikdo jiný nedokáže nabídnout to, co my, máme obrovskou konkurenční výhodu, které je třeba využít.

Odběratelé

Síla odběratelů, tzn. jak moc mají zákazníci vliv na naše podnikání, je dána především skutečností, zda se skýtá možnost přejít ke konkurenci. Jak jednoduché je pro odběratele nakoupit stejné či podobné služby a zboží jinde a za jakých nákladů. Pokud tato možnost existuje a náklady na změnu dodavatele nejsou vysoké, lze očekávat vysoký vliv ze strany odběratelů. Ti si mohou klást různé podmínky. (10)

Dodavatelé

Podobně jako v případě odběratelů i malé množství dodavatelů pro společnost či dokonce jeden dodavatel se specifickým produktem, vytváří tlak a limituje naše možnosti. Dodavatelé mohou ovlivňovat ceny, množství dodávek, jejich pravidelnost atd. Limitující mohou být také náklady spojené s případnou změnou dodavatele. Ty mohou být nejen finanční, ale také časové, mohou se týkat technologie atd. Malé množství vhodných dodavatelů limituje naše možnosti rozhodování a dává menší prostor pro vyjednávání.

Substituty

Kromě rizika současných substitutů je nutné zvážit jaké je riziko vstupu nových substitutů na trh. Podobně jako u konkurence zvažujeme riziko vstupu substitutů na trh. Právě substituty na rozdíl od konkurence mohou mít výhodu, že neposkytují stejný produkt, ale alternativu, která je obvykle podpořena výrazně nižší cenou. V některých oborech nemusí být zákazník schopen rozpoznat kvalitativní rozdíl v nabídce a v

následných službách a může inklinovat právě k alternativám. Jednou z cest, jak pracovat se substituty, je jejich začlenění do vlastní nabídky, jinou cestou je kvalitní marketingová strategie zaměřená na prezentaci přidané hodnoty vašich produktů pro zákazníka.

Riziko vstupu nové konkurence

Dalším faktorem, který je nutné zvážit, je riziko vstupu nové konkurence. Nové firmy mohou vytvářet tlak na cenu při zavádění služeb a produktů na trh, přinášejí inovativní přístup, ale na druhou stranu se mohou objevit také nekalé praktiky a postupy. (10)

6.2.SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních strategických nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí. SWOT analýza je dnes poměrně rozšířeným nástrojem a často je aplikována také jako nástroj osobního rozvoje. (11)

Vznik SWOT

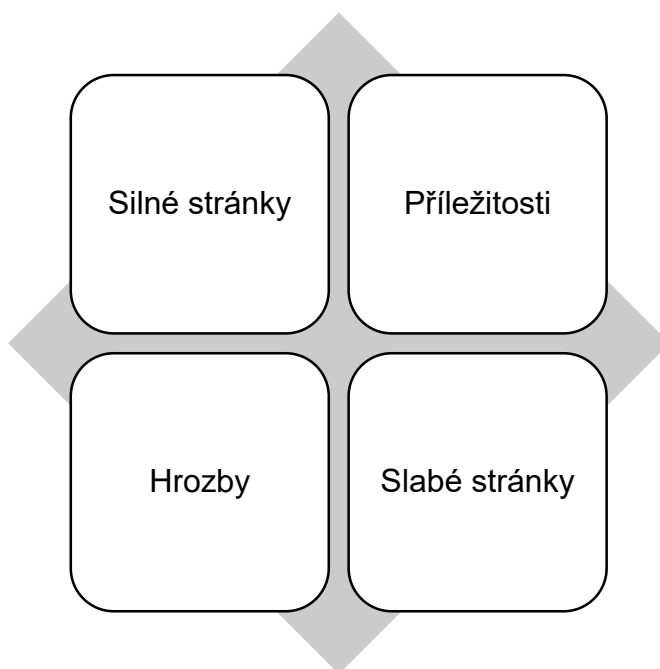
SWOT analýza se samozřejmě neobjevila nikde sama od sebe. V letech 1960 až 1970 na ni pracoval Stanford Research Institute, při výzkumném úkolu, který měl za úkol analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 v USA a UK. I když tyto firmy všechny měly své plánovací manažery a podrobné plány, většina z nich se potýkala s většími či menšími neúspěchy při jejich plnění. Tým SRI vedený Albertem S. Humpreym k analýze těchto neúspěchů využíval dělení těchto příčin neúspěchů do kategorií: „Satisfactory,“ „good in the future is an Opportunity,“ „bad in the present is a Fault“ a „bad in the future is a Threat.“ Pracovně se rozdělení analyzovaných příčin neúspěchů do těchto kategorií říkalo SOFT analýza. V roce 1964 pánové Urick a Orr ve přednášce na konferenci zaměnili F za W, a tak se ze SOFT analýzy stala SWOT analýza. O rok později pak vyšla na Harvardské univerzitě publikace Business Policy, Text and Cases od autorské skupiny Learned, Christensen, Andrews a Guth, která definovala rámec nikoliv nepodobný SWOT analýze, avšak bez přímého použití jednotlivých slůvek. Samotný Stanford Research Institute pak SWOT analýzu

coby nástroj dál rozvíjel, přičemž k rozvoji do dnešní podoby přispěla celá řada dalších autorů, kteří ze SWOT analýzy místy udělali doslova až nadpozemský nástroj. (12)

Principy a výstupy SWOT

Analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky naší společnosti, dále na příležitosti, které nám skýtá současný stav a situace a v neposlední řadě se orientuje na hrozby, kterým musíme čelit. Pomocí analýzy si zmapujeme fungování firmy a uvědomíme lépe souvislosti, které jsme doposud drželi v podvědomí naší mysli. Dokážeme zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, možnosti dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy pak můžeme využít jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy. (11)

SWOT analýza je hodnocení silných (**S**trengths) a slabých (**W**eaknesses) stránek podniku a příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats) firmy.



Obrázek 2 Tabulka SWOT analýzy Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak aby se dostal smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem co napadne. Bez správného postupu zůstane jen vyplněná

tabulka. Výstupem kompletní analýzy SWOT by mělo být chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. (13)

7. O sdruženích dopravců

Po 2. světové válce v roce 1947 ve švýcarské Ženevě byla založena Evropská hospodářská komise OSN s cílem pomoci ekonomickému rozvoji evropských členských zemí OSN narušených druhou světovou válkou. Rok poté, 23 března 1948, EHK OSN založila Mezinárodní unii silniční dopravy (*pozn. autora, angl. IRU – International Road Transport Union*), jež hlavním cílem bylo usnadnění a urychlení mezinárodního obchodu silniční dopravou.



Obrázek 3
Logotyp EHK OSN
Zdroj: (19)

IRU začala jako skupina sdružení automobilových dopravců z osmi západoevropských zemích: Belgie, Dánsko, Francie, Nizozemsko, Norsko, Švédsko, Švýcarsko a Velká Británie.



Obrázek 4
Logotyp Mezinárodní unie silniční dopravy
Zdroj: (18)

V současnosti jde o světovou profesní federaci členských dopravních asociací a přidružených členů ze 74 zemí a pěti kontinentů. Dnes IRU zastupuje zájmy provozovatelů autobusové, autokarové, nákladní a taxi dopravy na celém světě – od velkých autoparků po individuální majitele dopravních prostředků. Jako taková IRU formuluje odvětvovou globální vizi a spolupracuje aktivně na mezinárodní, regionální, národní a dokonce i místní úrovni s veřejnými úřady při aplikaci jejího motta „Spolupracovat pro lepší budoucnost“. Český svaz mezinárodních autodopraců ČESMAD je členem IRU od roku 1966. (14)

7.1. Poslání a činnosti

IRU jakožto globální hlas odvětví silniční užitkové dopravy usiluje o dosažení dvou významných cílů: udržitelného rozvoje a usnadňování této dopravy na celém světě. Nejde

však pouze o zájmovou oborovou skupinu, ale o obranu zájmů hospodářství a společnosti jako celku.

Odvětví silniční dopravy je pilířem silných ekonomik a dynamických společností. Proto je legitimní a nezbytné udržovat dialog se všemi institucemi a členy, kteří mohou ovlivňovat budoucí růst sektoru, kapacity inovací a rozhodování o investicích jakož i celkovou prosperitu – což vše hraje zásadní roli v životech všech při řešení požadavků na udržitelnou mobilitu osob a zboží.

Posláním IRU je proto usnadňovat celosvětově silniční dopravu a zajišťovat její udržitelný rozvoj, zejména cestou odborné přípravy ke zvyšování odborných kompetencí v sektoru a zlepšování kvality služeb, jež nabízí. (14)

IRU je zapojena v činnostech, jež se týkají:

- partnerství s jejími řádnými a přidruženými členy a dále s organizacemi a obory za účelem definování, rozvíjení a podpory politik společných zájmů
- monitorování všech činností, legislativy, politik a událostí, jež mají dopad na odvětví silniční dopravy
- strategických úvah o globálních výzvách pokud jde o energii, konkurenci a sociální odpovědnost především cestou komisí a pracovních skupin
- dialogu s mezivládními orgány, mezinárodními organizacemi a dalšími institucemi, jenž se týká oboru silniční dopravy a odborné veřejnosti
- spolupráce s politiky, zákonodárci a tvůrci veřejného mínění, aby se přispělo informované a efektivní legislativě a nacházela se správná rovnováha mezi potřebami a zájmy všech
- veřejného-soukromého partnerství s příslušnými úřady k zavádění právních nástrojů jako je Úmluva TIR pod mandátem OSN nebo mezinárodní projekty jeho je znovuotevření „Hedvábné stezky“.

- komunikace o úloze a významu oboru silniční dopravy, o jeho pozici v různých situacích a dále o spolehlivých údajích a informacích
- opatření o praktických službách a informace silničním dopravcům jako jsou poslední ceny pohonných hmot, čekací doby na hranicích, bezpečná parkoviště, odborná příprava, legislativní vývoj, právní pomoc atd.
- příprava k podpoře odborné zdatnosti v sektoru, zlepšování kvality nabízených dopravních služeb, zajišťování souladu tréninkových standardů s mezinárodní legislativou cestou Akademie IRU. (14)

7.2. Dohoda TIR

TIR – Transports Internationaux Routiers (Mezinárodní silniční doprava) – je jediný univerzální tranzitní systém umožňující, aby zboží tranzitovalo ze země původu do země určení v zaplombovaných částech vozidel. Minimalizace administrativních a finančních zátěží a celních dávek a daní se dosahuje mezinárodními zárukami.



Obrázek 5 Značka TIR
Zdroj: (17)

System TIR byl vytvořen k usnadnění obchodu a dopravy cestou uplatnění mezinárodního harmonizovaného systému celních kontrol, jež efektivně chrání příjmy každé země, přes kterou je zboží přepravováno System TIR v nynější době: systém má 68 smluvních stran (včetně EU) na čtyřech kontinentech. V blízké době hodlají do systému vstoupit mnohé země Afriky, Asie jižní Ameriky. Operace TIR je však možná pouze v zemích, jež mají schválená záruční sdružení (60 zemí ke dni 1. ledna 2014). Za posledních 10 let bylo vydáno přes 3 milionů karnetů TIR. IRU je nevládním správcem systému a vydavatelem celních dokladů karnetů TIR. (14)

Karnet TIR

Karnet TIR je mezinárodní celní doklad, který ručí celním orgánům v režimu tranzitu za celní dluh do výše 50.000 \$. Zboží přepravované na podkladě karnetu TIR podle ustanovení Úmluvy TIR nepodléhá u pohraničních celnic placení, nebo skládání dovozních, nebo vývozních cel a poplatků a u pohraničních celnic má být podrobena jen namátkové kontrole. Aby byla zaručena přeprava zboží s minimálními potížemi při tranzitu a zároveň s maximálními zárukami pro celní správy ve všech tranzitních zemích, je do systému TIR zakotveno pět základních požadavků - pět základních pilířů tranzitního systému TIR:

- zboží je přepravováno v celně bezpečných vozidlech nebo kontejnerech;
- ohrožená cla a daně jsou po dobu přepravy zajištěna mezinárodně platnou zárukou;
- zboží je doprovázeno mezinárodně uznávaným karnetem, který vstupuje v platnost v zemi odeslání a který slouží jako kontrolní doklad v zemi odeslání, tranzitu a určení;
- kontrolní opatření celních úřadů, uskutečněná v zemi odeslání, jsou uznávána v tranzitních zemích i zemi určení;
- kontrolovaný přístup dopravců i vydávajících a záručních sdružení do systému TIR. (15)

8. Charakteristika firmy Berezaautotrans, u.e.

Společnost Berezaautotrans, u.e. byla založená v roce 1999. Od té doby její hlavní činnosti byla mezinárodní silniční doprava. Při založení v aktivech firma měla pouze jeden kamion a dva pracovníky, ředitel a řidič. A za necelých 20 let firma vyrostla v podnik střední velikosti. Firma zaměstnává přes 60 pracovníků, 36 z nich jsou řidiče. Ve svém automobilovém parku má 27 tahačů s návěsy různého druhu. Všechny vozy jsou mladší než 5 let a odpovídají ekologickým normám buď euro5, nebo euro6.

Společnost má optimální pro dnešek organizační strukturu. Mezi hlavní divize společnosti patří oddělení mezinárodního zasilatelství, oddělení vnitrostátní dopravy, oddělení mezinárodní dopravy. Také jsou oddělení celní, oddělení ICT a jiné.

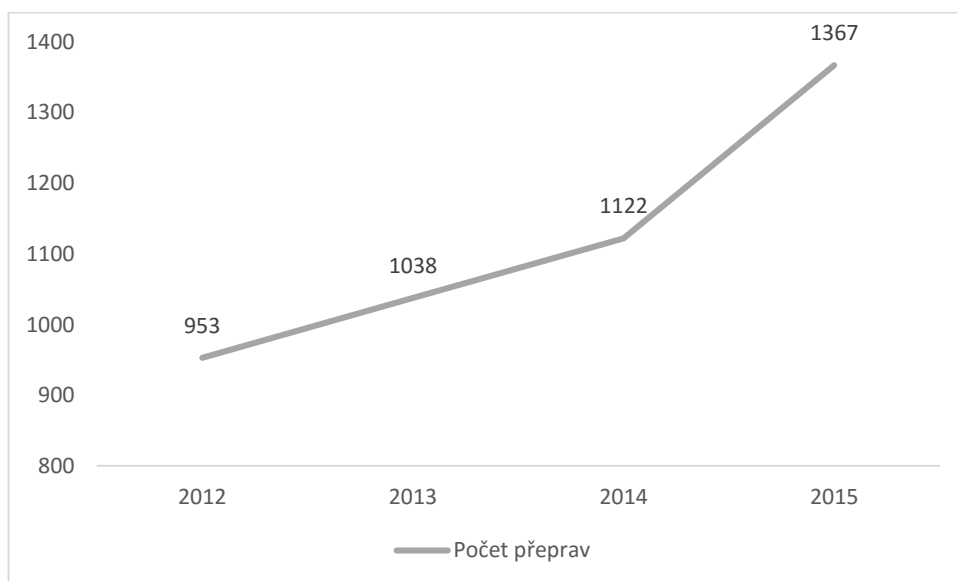
Firma Berezaautotrans, u.e. si postavila procesy a technologie, umožňující rychle zpracování a přepravu velkého množství zboží, a řídit všechny kamiony najednou, přesto že se nacházejí v různých zemích, a často i v různých částech světa. Proces přepravy je plně automatizován. Společnost disponuje komplexní sadou pojištění odpovědností před zákazníkem a ostatními interesenti, včetně celních úřadů.

Společnost sídlí 5 kilometrů od dálnice E30 Berlín – Moskva, má svoje území plochou 9 ha, na které jsou rozmístěné administrativní budova, vlastní autoservis pro nákladní auta, parking a myčka. To je obrovská výhoda kterou většina konkurentů nemají, protože nezávisle na tom kde kamion má vykládku pokaždé jede touto trasou.

8.1. Ekonomický přehled

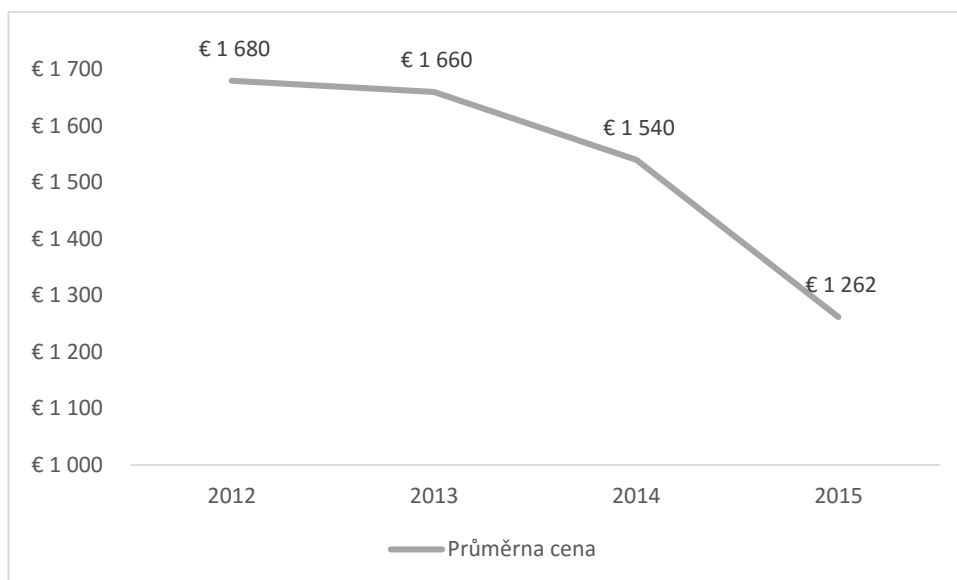
Uděláme přehled jak se firmě dařilo v posledních letech. Počet přeprav narůstal proporcionálně narůstání automobilového parku společností. Každý rok společnost si kupuje nové kamiony buď za účelem obnovování svého parku, nebo zařazuje do provozu úplně nové kamiony. O stavu trhu nám může povědět článek z ruského ekonomického časopisu „Vědomosti“. Marie Buravceva ve svém článku napásala, že obrat dovozních nákladů se v Rusku v roce 2014 snížil o 23,9%, podle informace od asociace ruských dopravců. Byl to obrovský pokles. (16) Přestože kvůli oboustranným sankcím proti

Rusku objem trhu dopravy zboží do států bývalého sovětského svazu klesl, firmě Berezaautotrans, u.e. se vedlo zvyšovat objem svých přeprav.



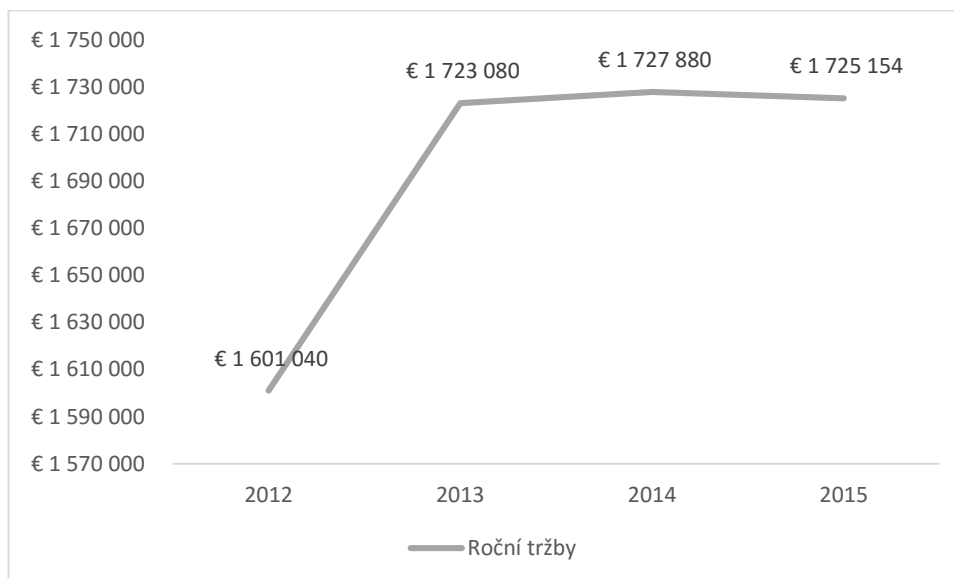
Obrázek 6 Počet přeprav Zdroj: Vlastní zpracování

Jen že pokles trhu přeprav do CIS (Společenství nezávislých států) nebyl jenom na straně obratu nákladů, ale výrazně klesla i průměrná cena.



Obrázek 7 Průměrná cena přepravy Zdroj: Vlastní zpracování

Vynásobením můžeme přibližně odhadnout i roční tržby společností.



Obrázek 8 Roční tržby Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.1. SWOT analýza

Současnou pozici firmy v konkurenčním prostředí můžeme namátkově stanovit pomocí analýzy SWOT, která je určena k vymezení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + zkušenost v odvětví + vysoká převozní kapacita + vysoká kvalita služeb + know-how + velký potenciál společností 	<ul style="list-style-type: none"> – finanční náročnost údržby vozového parku – finanční náročnost doplnění vozového parku – negativní ekonomický vývoj EU a Ruska – nedokonalost informačního systému společnosti
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • možnosti k narůstání vozového parku a objemu přepravy • rozšířit expanzi do více zemí • spolupráce s leadery zasilatelského trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomické a politické hrozby • platební neschopnost odběratelů • velká závislost na řidiči • nezaplacení za poskytnutou službu • nepevné měnové kurzy a ceny pohonných hmot

Tabulka 2 SWOT analýza Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Společnost Berezaautotrans, u.e. samozřejmě ne patří mezi nejstarší podniky v odvětví. Ale vzhledem k tomu že většina klíčových pracovníků pracuje ve firmě větší část její životnosti, můžeme tuto společnost považovat za zkušenou. Ze zkušeností pracovníků je také spojena kvalita poskytované služby. Firma Berezaautotrans, u.e. určitě má svoje know-how a umí dělat svojí práci efektivně.

Pevná základna, kterou podnik dokázal vygenerovat umožňuje opravdu velký potenciál k rozvoji společnosti v budoucnu.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou daného odvětví je finanční náročnost investic spojených z rozšíření vozového parku. Z vlastní zkušeností firma Berezaautotrans, u.e. si vybrala značky tahačů, které jsou odlišné od ostatních svou spolehlivostí a rentabilitou investic. Avšak ceny na nové tahače těchto značek se pohybují mezi 70 – 100 tis. €. Stejná situace i s návěsy. Levnější řešení jsou konec konců mnohem dražší, protože potřebují stále dražší údržbu.

Další slabou stránkou je negativní vývoj světové ekonomiky, především ekonomiky evropské a ruské. V poslední době je sledován trend ke snižování obrátů komodit. Tato skutečnost se silně odráží na trhu silniční dopravy, protože tento druh dopravy avšak není nejefektivnějším druhem.

Nedokonalý informační systém taky je slabou stránkou probírané společnosti. Už je dobře vyvinutý, a udává postačující míru informační bezpečnosti a automatizace práce. Ale dá se vylepšit, což by ještě více snížilo náklady, jednak časové, jednak mzdové.

Příležitosti

Svou efektivní nákladovou politikou společnost Berezaautotrans, u.e. si otevřela finanční prostor pro růst. Pod růstem se rozumí jak ekonomický, tak i geografický. Geografický růst v odvětví dopravy je podobný zavedení nového produktu do svého

portfolia. Velmi jí v tom napomáhá spolupráce s leadery zasilatelského trhu, například rakouská společnost LKW WALTER Internationale Transportorganisation AG.

Ohrožení

Nesmí se zapomínat, že v oboru dopravy ne všechno záleží na administrativních pracovnících nebo na technickém stavu vozu. Na cestě stát se může cokoliv. Při nejhorším se může ztratit nejen kamion sám o sobě, ale i náklad, za který dopravce také nese odpovědnost.

V odvětví dopravy se často pracuje na faktury s dlouhou dobou splatností. V některých případech může být do 60 dnů od ukončení přepravy. Tato skutečnost vede k velkému riziku ztráty hodnoty domluveného freightu. Třeba strany se dohodnou že ze přepravu se zaplatí v běloruských rublech. Historie této měny je taková, že může nastat situace, kdy za 2 měsíce stejná částka bude mít hodnotu 2 krát menší. Stejně tak rentabilitu přepravy může ovlivňovat hyblivá cena pohonných hmot.

8.2. Konkurenceschopnost na trhu mezinárodní silniční dopravy

V době, kdy zkoumaná společnost začínala svou činnost tržní cena přepravy zboží z EU do Ruska byla mnohokrát rentabilnější než dneska. V některých případech tržby převyšovali náklady o 350% a více. Což v dnešní době už neplatí ani zblízka. Již několik posledních let se ceny za dopravu pohybují na hranici rentability. Vzhledem k tomuto faktu můžeme stanovit hlavní faktor definující konkurenceschopnost firmy – to je řízení nákladu.

V podmínkách monopolistické konkurence společně s homogenním produktem minimalizace nákladu je klíčem ke konkurenceschopnosti. Společnost Berezaautotrans, u.e. si toho uvědomuje proto si vypracovala dlouhodobou strategii. Tato strategie spočívá v tom že vozový park musí být co nejnovější.

Stářím se kamion opotřebovává, a potřebuje čím dál tím více oprav. Novější vozy mají výrazně úspornější motory, což snižuje náklady na pohonné hmoty. Novější motory odpovídají vyšším ekologickým standardům, a proto takové kamiony platí méně na mýtném. Jak vidíme obnova vozového parku se opravdu vyplatí. Právě proto společnost Berezaautotrans, u.e. v roce 2015 na to vynaložila přes 270 000€. Z ohledem na to že všechny kamiony si pronajímá v leasing s následujícím odkupem, je to opravdu velká částka.

Firma šetří i na servisu svých kamionu. Před odjezdem každého vozu, tým mechaniku kontroluje technický stav vozů. Ve výsledku to znamená že během přepravy k poruchám dochází až na výjimku, a cizích servisu se využívá pouze v situaci, kdy vůz bez opravy nemůže pokračovat v pohybu.

8.3. Politika do budoucna

Berezaautotrans, u.e. má, jako každá společnost, na zkoumaném trhu velké množství konkurentů. Má dobrou konkurenceschopnost. Sice trh mezinárodní dopravy v poslední době klesal, ale zkoumané firmě se dařilo růst. Jako nařízení do budoucna se může poradit společností více se věnovat vyvinutí IS. Protože ICT v podnikání poskytuje neustálé větší přínosy.

Také by se mohlo poradit postavit efektivní oddělení prodeje. Cílem práce takového oddělení by bylo budování a vylepšení vztahu s prostředníky přepravy zboží, nebo s přímými zákazníky této služby.

9. Závěr

V této práci byla zohledněna problematika, týkající se způsobů zlepšení konkurenceschopnosti firmy: popsán pojem konkurenceschopnosti, zanalyzovaná činnost firmy Berezaautotrans, u.e. nacílena na zlepšení konkurenceschopnosti.

Pozici firmy na trhu determinuje velké množství faktorů. Mezi nejdůležitější z nich patří náklady. V dnešní době je orientace na minimalizaci nákladů prioritou většiny firem z odvětví silniční dopravy.

Analýza SWOT nám ukázala čemu by se firma měla více věnovat v budoucnu, aby svojí pozici na trhu ne jen udržela, ale i zlepšila. Přestože společnost už měla i předtím docela úspěšnou politiku rozvoje, stejně tak našli se faktory, které by dané firmě pomohli v její rozvoji.

Z výsledků analýzy je zřejmé, že konkurenceschopnost společnosti Berezaautotrans, u.e. je na velmi vysoké úrovni. Prakticky všechny analyzované ukazatele konkurenceschopnosti mají progresivní charakter. V tomto kontextu se jedná zejména o objem tržeb a počet zákazníků.

Po vyhodnocení výsledků za probranou dobu lze učinit závěr, že pozice této firmy na trhu není v žádném případě v současné době ohrožena ze strany konkurence a s největší pravděpodobností lze očekávat její další růst.

10. Seznam použitých zdrojů

1. **SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a A KOL.** *Podniková ekonomika 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
2. **Wikipedie.** Dokonalá konkurence. *Wikipedie. Otevřená encyklopedie.* [Online] 07. 04. 2013. [Citace: 11. 02. 2016.] https://cs.wikipedia.org/wiki/Dokonal%C3%A1_konkurence.
3. —. Monopol. *Wikipedie. Otevřená encyklopedie.* [Online] Wikipedie, 25. 01. 2016. [Citace: 01. 02. 2016.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Monopol>.
4. —. Oligopol. *Wikipedie. Otevřená encyklopedie.* [Online] Wikipedie, 30. 01. 2016. [Citace: 01. 02. 2016.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Oligopol>.
5. —. Monopson. *Wikipedie. Otevřená encyklopedie.* [Online] Wikipedie, 20. 01. 2016. [Citace: 02. 02. 2016.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Monopson>.
6. —. Monopolistická konkurence. *Wikipedie. Otevřená encyklopedie.* [Online] 26. 02 2016. [Citace: 27. 02 2016.] https://cs.wikipedia.org/wiki/Monopolistick%C3%A1_konkurence.
7. **MACÁKOVÁ, LIBUŠE a A KOL.** *MIKROEKONOMIE ZÁKLADNÍ KURS 11. vydání.* Slaný : Nakladatelství a vydatelství MELANDRIUM, 2010. ISBN 978-80-86175-70-6.
8. **ZICH, Robert.** *Strategický management.* Brno : Podnikatelská fakulta VUT, 2007.
9. **Slaný, Antonín a a kol.** *Konkurence schopnost české ekonomiky. Vyd. 1.* [online] Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.

10. **HEŘMAN Č.** Porterův model. <http://www.braintools.cz/>. [Online] 11. 05. 2015. [Citace: 20. 02. 2016.] <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>.

11. **Heřman Č.** SWOT analýza. [Online] LOTOFIDEA s.r.o., 2014. [Citace: 20. 02 2016.] <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>.

12. **MARTIN ZIKMUND.** Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. [Online] Nitana s. r. o., 03. 11. 2010. [Citace: 22. 02 2016.] <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

13. **ManagementMania.com.** SWOT analýza. [Online] ManagementMania's Series of Management, 09. 02. 2016. [Citace: 22. 02. 2016.] <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

14. **Ing. Jiří Kladiva, CSc.,** IRU – MEZINÁRODNÍ UNIE SILNIČNÍ DOPRAVY. [Online] 04. 03. 2015. [Citace: 28. 02. 2016.] <http://www.elogistika.info/iru-mezinarodni-unie-silnicni-dopravy/>.

15. **ČESMAD BOHEMIA.** Co je karnet TIR. [Online] Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA, 11. 05. 2015. [Citace: 19. 02 2016.] <http://info.odoprave.cz/co-je-karnet-tir>.

16. **Buravceva, Marie.** Грузооборот российских перевозчиков растет вопреки санкциям и экономическому спаду. *Электронное периодическое издание «Ведомости» (Vedomosti)*. [Online] © ЗАО Бизнес Ньюс Медиа, 26. 05. 2015. [Citace: 10. 02. 2016.] <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/05/27/593809-gruzooborot-rossiiskih-portov-rastet-nesmotrya-na-zapadnie-sanktsii-i-ekonomicheskii-spad>.

17. **TIR, Sekretariát.** *TIR plate.* Ženeva : United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), 2008.
18. **IRU.** *Logo_en.* Ženeva : IRU Web Site, 2016.
19. **@UN_ECE.** *UNECE logo.* Ženeva : UNECE,
https://pbs.twimg.com/profile_images/601661246342037504/6YzH3H2v.png.
20. **BRČÁK, J., SEKERKA, B. a SVOBODA, R.** *Mikroekonomie : teorie a praxe.* Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.