

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí asistenčních služeb

Bc. Nela Libovická

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nela Libovická

Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí asistenčních služeb

Název anglicky

The company in a competitive environment of assistance services

Cíle práce

Cílem práce je definovat postavení dané firmy na konkurenčním prostředí, čehož bude dosaženo vytýčením dílčích cílů.

Cílem teoretické části práce je charakterizovat termíny a pojmy, které souvisí s daným tématem a to především na základě studia odborné literatury. Jedním z hlavních cílů je popsat konkurenční prostředí firmy jako takové, definovat vnitřní a vnější okolí a přiblížit použitelné analýzy, z nichž některé budou vybrány pro analytickou část práce.

Analytická část práce aplikuje teoretické podklady z předchozí části diplomové práce na konkrétní konkurenční prostředí a vybranou firmu. Cílem práce je analyzovat danou společnost, definovat její hlavní konkurenty a srovnat vybrané firmy dle různých kritérií.

Metodika

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě prostudování odborné literatury. Údaje pro praktickou část vychází z osobních zkušeností a praxe v dané společnosti, z pohovorů s pracovníky jednotlivých společností na daném trhu a z internetových stránek.

Pro zpracování praktické části byly využity strategické analýzy, které vychází z vlastních poznatků autorky, dotazníků a informací od zainteresovaných pracovníků společnosti.

Trh asistenčních služeb v České republice není příliš obsáhlý a konkurenční společnosti byly vybrány dle zápisu v České asociaci asistenčních služeb. Analýza pro zjištění hlavních konkurentů společnosti Europ Assistance se skládala z analýzy konkurenceschopnosti, analýzy SWOT a finanční analýzy.

V analýze konkurenceschopnosti byly zvoleny čtyři asistenční společnosti, které jsou všechny součástí České asociace asistenčních služeb.

Finanční analýza vycházela z informací z internetových zdrojů. Asistenční společnosti včetně Europ Assistance jsou akciové společnosti s volně zhlédnutelnými údaji. Finanční analýza byla pak provedena na základě mikroekonomických ukazatelů.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

asistence, asistenční společnost, asistenční služba, konkurence, konkurenční prostředí, vnější prostředí, vnitřní prostředí, finanční analýza

Doporučené zdroje informací

DAŇHEL, J. – DUCHÁČKOVÁ, E. *Teorie pojistných trhů*. [Praha]: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-015-7.

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

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2017

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí asistenčních služeb" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 03. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc za vedení diplomové práce, cenné rady a odborné znalosti.

Firma v konkurenčním prostředí asistenčních služeb

Souhrn

Diplomová práce se věnuje charakteristice firmy v konkurenčním prostředí asistenčních služeb. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se konkurence a konkurenčního prostředí. Prostředí je dále rozděleno na vnitřní a vnější a jsou blíže specifikovány vybrané analýzy z obou těchto prostředí. Vlastní práce se zaměřuje na postavení asistenční společnosti Europ Assistance na českém trhu. V první části vlastní práce je analyzována samotná společnost pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, v druhé části jsou definováni hlavní konkurenti společnosti Europ Assistance. Konkurenti byli vybráni dle statistických údajů České kanceláře pojistitelů a srovnání bylo provedeno dle technické asistence k motorovým vozidlům. Podíl na trhu a vybrané finanční ukazatele slouží pro srovnání jednotlivých společností a dále je charakterizováno celé dané konkurenční prostředí. Studie je zakončena průzkumem, který se zaměřuje na povědomí veřejnosti o asistenčních službách a jejich využití. V práci jsou porovnány zjištěné tržby a zisky společností, zhodnoceny výsledky jednotlivých analýz a průzkum.

Klíčová slova: asistence, asistenční společnost, asistenční služba, konkurence, konkurenční prostředí, vnější prostředí, vnitřní prostředí, finanční analýza

The company in a competitive environment of assistance services

Summary

This thesis describes the characteristics of companies in a competitive environment of assistance services. The theoretical part defines basic concepts related to competition and competitive environment. The environment is divided into internal and external environment and the selected analysis of both of these environment are specified even more. Practical part of the thesis focuses on the position of the assistance company Europ Assistance on the Czech market. In the first part of the practical thesis the company itself is analysed by using selected indicators of financial analysis. In the second part of the practical thesis the main competitors of the Europ Assistance company are defined. The competitors were chosen according to the statistic data by the Czech Insurers' Bureau and the comparison was made according to the technical assistance for vehicles. Market share and selected financial indicators are used for comparison of the individual companies and then whole competitive environment is describe as a whole. In conclusion of the thesis is a survey that focuses on public awareness of assistance services and possibility of their usage. In the thesis ascertained revenues and profits are compared and results of each analysis and research are evaluated.

Keywords: assistance, assistance company, assistance service, competition, competitive environment, internal environment, external environment, financial analysis

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	Podnik	13
3.2	Okolí	13
3.2.1	Vnější prostředí	14
3.2.2	Vnitřní prostředí	22
3.3	Konkurence	32
3.3.1	Dokonalá konkurence	33
3.3.2	Nedokonalá konkurence	33
3.3.3	Konkurenční výhoda	37
3.4	Asistenční služby v ČR	37
3.4.1	Asistenční služby pro motoristy	38
3.4.2	Domácí asistence pro byty a domy	38
3.4.3	Zdravotní asistence	38
3.4.4	Právní asistence	39
3.5	Česká asociace asistenčních společností	39
4	Vlastní práce	41
4.1	Europ Assistance	41
4.1.1	Historie	41
4.1.2	Europ Assistance dnes	42
4.1.3	Technická asistence - spolupráce	43
4.1.4	Autocare	45
4.1.5	ČP ASISTENCE	45
4.1.6	Finanční analýza	45
4.1.7	SWOT Analýza	51
4.2	Konkurence na trhu asistenčních společností	54
4.3	Analýza konkurentů	57
4.3.1	Hlavní konkurenti společnosti Europ Assistance	57
4.3.2	Technická asistence dle pojišťoven	60
4.3.3	Porovnání povinných ručení vybraných pojišťoven	62

4.3.4	Porovnání počtu zaměstnanců.....	64
4.3.5	Srovnání s konkurencí.....	64
4.4	Dotazování veřejnosti.....	70
5	Výsledky a diskuze	74
5.1	Europ Assistance	74
5.2	Konkurence společnosti Europ Assistance	75
6	Závěr	78
7	Seznam použitých zdrojů	81
8	Přílohy	84

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	SWOT analýza.....	31
Obrázek č. 2	Europ Assistance 2015 v číslech	43
Obrázek č. 3	Europ Assistance CZ	54
Obrázek č. 4	Diagram trhu asistenčních společností	56

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Redukovaná rozvaha Europ Assistance v období 2011 - 2015.....	46
Tabulka č. 2	Ukazatele likvidity 2011 - 2015	48
Tabulka č. 3	Ukazatele rentability 2011 - 2015	49
Tabulka č. 4	Ukazatele zadluženosti.....	50
Tabulka č. 5	Ceník JJ Rentcar.....	55
Tabulka č. 6	Asistence pojišťoven.....	60
Tabulka č. 7	Pojištění odpovědnosti z provozu vozidel dle ČKP	61
Tabulka č. 8	Povinné ručení vybraných pojišťoven.....	63
Tabulka č. 9	Ukazatele likvidity pro rok 2015.....	67
Tabulka č. 10	Ukazatele rentability	68
Tabulka č. 11	Ukazatele celkové zadluženosti	70

Seznam grafů

Graf č. 1 Změny ve vlastním kapitálu 2011 - 2015	47
Graf č. 2 Vývoj rentability	50
Graf č. 3 Ukazatel celkové zadluženosti	51
Graf č. 4 Podíl na trhu dle počtu pojištěných vozidel dle ČKP	61
Graf č. 5 Počet zaměstnanců	64
Graf č. 6 Porovnání zisků 2014 - 2015	65
Graf č. 7 Porovnání tržeb 2014 – 2015	65
Graf č. 8 Tržby v tis. Kč 2011 - 2015	66
Graf č. 9 Výsledek hospodaření v tis. Kč 2011 - 2015	66
Graf č. 10 Likvidita 3. stupně	68
Graf č. 11 Ukazatele rentability	69
Graf č. 12 Otázka č. 1	71
Graf č. 13 Otázka č. 2	71
Graf č. 14 Otázka č. 3	72
Graf č. 15 Otázka č. 4	72

1 Úvod

Konkurence je základní charakteristikou téměř kteréhokoliv odvětví, ať už oblasti výroby či poskytování služeb a má stále tendenci se zostřovat. V současné době je nezbytné, aby byl podnik při vstupu na trh konkurenceschopný a dokázal v konkurenčním boji získat konkurenční výhodu nad svými konkurenty.

Asistenční společnosti zajišťují pro klienty v nouzi rychlou a profesionální pomoc. Společnosti disponují potřebným know-how, školenými pracovníky, jazykovými znalostmi a mezinárodní sítí dodavatelů. Tyto společnosti jsou vybaveny potřebným technickým zázemím a často mají vlastní síť lékařů a zdravotních zařízení, či servisních oprav a výjezdů techniků.

Asistenční služby jsou klientům k dispozici nejen na celém území České republiky, ale i v zahraničí, a to 365 dní v roce ve čtyřiašedesátihodinovém provozu. Asistenční společnosti komunikují s klienty českým jazykem a v případě potřeby zajišťují i překladatelské služby v cizích jazycích.

Trh asistenčních služeb představuje specifické prostředí, kde se střetává několik velkých asistenčních společností, které spolupracují s pojišťovnami působícími na českém trhu, ale i s dalšími firmami, jako jsou leasingové společnosti, automobilky, elektrárny či plynárny apod. Nabídka služeb zahrnuje pomoc v případě poruchy či havárie s motorovým vozidlem, zdravotními problémy v zahraničí v rámci cestovního pojištění, havarijnými stavy v domácnostech či potřebu nouzové právní asistence. Nabídka služeb se neustále rozšiřuje o to, co si lidé žádají, a trh asistenčních služeb roste.

Skupina Europ Assistance poskytuje služby klientům po celém světě již od roku 1963, přičemž pobočka pro Českou a Slovenskou republiku byla v Praze otevřena v roce 2001. V současnosti využívá asistenčních a pojistných programů Europ Assistance více než 300 000 000 klientům po celém světě.

Tato diplomová práce se bude věnovat především technické asistenci k motorovým vozidlům. Dle České kanceláře pojistitelů bylo ke konci roku 2015 pojištěno v České republice 7 360 607 vozidel, přičemž jejich počet ke konci roku 2016 stoupl o necelých dvě stě tisíc. S pojišťovnami, jež tato pojištění nabízejí, pak spolupracují čtyři velké asistenční společnosti, mezi něž patří zmiňovaná Europ Assistance. Tyto společnosti budou rozebrány v rámci analytické části práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato diplomová práce se věnuje konkurenčnímu prostředí firem. Cílem práce je definovat postavení dané firmy na konkurenčním prostředí, čehož bude dosaženo vytýčením dílčích cílů.

Cílem teoretické části práce je charakterizovat termíny a pojmy, které souvisí s daným tématem a to především na základě studia odborné literatury. Jedním z hlavních cílů je popsat konkurenční prostředí firmy jako takové, definovat vnitřní a vnější okolí a přiblížit použitelné analýzy, z nichž některé budou vybrány pro analytickou část práce.

Analytická část práce aplikuje teoretické podklady z předchozí části diplomové práce na konkrétní konkurenční prostředí a vybranou firmu. Cílem práce je analyzovat danou společnost, definovat její hlavní konkurenty a srovnat vybrané firmy dle různých kritérií.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je zpracována na základě dat získaných ze studia odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury. V této části jsou definované jednotlivé pojmy a analýzy vnitřního a vnějšího okolí firmy.

Analytická část práce je zaměřena především na vybranou firmu a dané konkurenční prostředí. Prostřednictvím analýz, jejichž definice byla uvedena v teoretické části práce, je definováno postavení firmy na daném konkurenčním prostředí a analýza konkurentů firmy.

Údaje pro analýzy, zkoumání, tabulky a grafy vychází především z výročních zpráv dané firmy a jejích konkurentů, využity byly údaje ze stránek České asociace asistenčních společností, Statistického úřadu České republiky a České kanceláře pojistitelů.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnik

V moderním ekonomickém prostředí firma neboli podnik představuje subjekt, jehož funkcí je přeměna vstupů na výstupy. Vstupy představují výrobní faktory, které jsou přeměňovány na statky.

Podnik je dle Dvořáčka subjekt vykonávající činnost nabízení zboží či služeb na trhu, nehledě na to, zda generuje zisk. Podnik oslovuje zákazníky formou nabídky svých produktů a jeho primárním cílem je přežít, uchovat se v konkurenčním prostředí a snaha o zhodnocení počátečního kapitálu ať vlastního, či cizího.

Podnik nabízí své služby zájmovým skupinám, které představují všechny, jež jsou nějakým způsobem spjati s chodem či vývojem podniku. Zájmové skupiny neboli „stakeholders“ nezahrnují pouze zákazníky, ale i zaměstnance podniku, management, vlastníky podniku či dodavatele a veřejný sektor. Do této skupiny lze zařadit i věřitele či společnosti v okolí podniku.

Zhodnocením kapitálu se zvyšuje i hodnota podniku, kterou je možné navýšit i zlepšením postavení podniku na trhu. Pojetí podniku z hlediska zhodnocení kapitálu za současného respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k zájmovým skupinám lze vnímat z pohledu uspokojení koupěschopné poptávky a oprávněných požadavků okolí, jehož výsledkem je dosahování zisku (Synek, Kislíngrová, 2010).

3.2 Okolí

Okolí podniku představuje vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi podniku (Synek, 2010). Pro určení okolí podniku je důležité vymezit si všechny prvky a vazby, které mezi sebou mají. Znalost prvků a jejich vazeb umožňují podniku pochopit, jaké má s okolím vztahy, jak na něj okolí působí, jak na jeho vazby reagovat a hlavně jak nejlépe může sám podnik okolí ovlivnit. Podnikové okolí se dá rozlišovat na vnitřní a vnější.

Vnitřní okolí podniku tvoří prvky, které na podnik působí zevnitř. Vnější podnik zahrnuje mikroprostředí a makroprostředí (Dvořáček, Slunčík, 2012).

3.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí představuje okolí, ve kterém je realizována podnikatelská činnost. Vnější okolí je dle Dedouchové rozděleno na dvě části: mikrookolí, specifické pro dané odvětví, a makrookolí, jež je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

Pošvář a Erbes definují charakteristické rysy vnějšího prostředí:

- Rozvoj informačních a komunikačních technologií,
- Růst požadavků zákazníků,
- Růst intenzity konkurence,
- Stupeň globalizace trhů,
- Omezení vlivu vlády,
- Sbližující se faktory odvětví,
- Růst významu životního prostředí.

Makrookolí, jež je společné pro všechna mikrookolí, vytváří společné podmínky pro všechny podniky, které v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technické podmínky a sociální politiky (Dedouchová, 2001).

Analýza vnějšího prostředí je pro podnik a management důležité zejména z hlediska identifikace vnějších faktorů ovlivňujících chování podniku. Analytickými prostředky pro hodnocení vlivů prostředí jsou:

- STEP analýza,
- scénáře,
- analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- analýza hybných sil v odvětví,
- analýza konkurence v odvětví – Porterův model,

- strategické mapy,
- analýza konkurentů,
- analýza atraktivity odvětví (Hron, Tichá, 2002).

PEST (STEP) analýza

Mezi nejznámější analýzy makrookolí se řadí STEP neboli PEST analýza. Klíčovými faktory makrookolí jsou faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální a kulturní (Sedláčková, Buchta, 2006). Tato analýza vychází ze zhodnocení těchto zmíněných faktorů.

- Politicko-právní faktory – antimonopolní opatření, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, zákony na ochranu životního prostředí,
- Ekonomické faktory – HDP, ekonomický růst, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra nezaměstnanosti, míra inflace
- Sociálně-kulturní faktory – demografický vývoj, rozdělení důchodů, mobilita obyvatelstva, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci,
- Technické faktory – vládní výdaje na výzkum a vývoj a přístup k nim, rychlost technologických změn.

PEST analýza může být doplněna na verzi SLEPT, která hodnotí následující faktory – sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické (Keřkovský, Vykypěl, 2003)

Souček kromě PEST analýzy uvádí dále i metodu 4C, jež analyzuje zákazníky (customers), zájmové regiony (country), náklady (costs) a konkurenty (competitors).

Mikrookolí obklopuje podnik a představuje podniky, které z pravidla reprezentují konkurenty a jejich výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, na příklad dodavatelé či zákazníci.

Aby podnik určil, zda zdroje a jeho možnosti skutečně odpovídají prostředí, v němž se pohybuje, je nutné provést analýzu vnějšího prostředí. Na základě těchto analýz je pak schopen definovat svoji strategickou pozici.

Analýzy využívané v mikrookolí vychází z konkurenčního prostředí firmy. Součástí marketingového plánování a strategické řízení je zhodnocení konkurence firmy. Pro získání relevantního zhodnocení je potřeba získat o konkurenci všechny potřebné informace.

Analýza konkurence se využívá pro sběr a vyhodnocení co nejvíce spolehlivých, přesných a pravdivých informací o nejvýznamnějších konkurentech (Kalka, Mässen, 2003).

Firma musí být schopna uspokojovat potřeby zákazníků lepším způsobem než její konkurenti. K tomuto účelu se využívá analýza konkurence, díky které je možné zjistit informace o konkurentech, konkurenčním prostředí daného odvětví a postavení dané firmy v tomto prostředí. Cílem analýzy je úspěšné sestavení informací o všech konkurentech a neustále tento soubor dat doplňovat, poopravovat tak, aby bylo možné předpovědět chování jednotlivých konkurentů na trhu (Zamazalová, 2010).

S analýzou konkurence je spojován termín Competitive Intelligence (CI), který se často překládá jako konkurenční zpravodajství – zajišťování a vyhodnocování informací, které pomáhají odhalovat slabé a silné stránky konkurence a rozpoznat strategii (InFlow: Competitive Intelligence a Portál CI [online]. 2009 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/competitive-intelligence-portal-ci>).

Vědomosti, které jsou součástí CI, byly shromážděny etickým a legálním způsobem a představují informace, které slouží pro vysvětlení, prognózu a ovlivnění akcí a reakcí konkurenčních firem. K prvkům Competitive Intelligence patří například i konkurentovo účetnictví. Analýza obsahuje srovnání vlastních informací s informacemi o konkurenčních firmách díky datům pocházejícím z finanční oblasti a účetních výkazů.

Dle autorů Kalka a Mässen existují dva kroky analýzy konkurence:

1. Identifikace nejvýznamnější konkurentů a jejich porovnávání na základě vybraných kritérií. Mezi daná kritéria patří například:

- a. Finanční zdroje a ziskovost podniku
- b. Strategické cíle podniku
- c. Marketingové koncepce

- d. Tržní pozice a podíl
- e. Obory podnikání
- f. Kvalifikace pracovníků
- g. Zákazníci aj.

2. Srovnání jednotlivých konkurentů s vlastním podnikem, je potřeba zjistit – je-li konkurence lepší, stejně dobrá nebo horší než firma, k níž se analýza vztahuje.

Scénáře

Scénáře představují vhodný nástroj k dokreslení vnějšího prostředí, jeho vývoje a možných změn a zjištění vývoje do budoucnosti. Scénáře obvykle začínají hodnocením současného stavu, kde lze využít výsledků STEP analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tvorba scénářů má daná pravidla:

- definování základního systému a subsystémů včetně vazeb mezi nimi,
- popsání výchozího stavu systému,
- definování referenčního rámce,
- definování cílů a problémů, které by měly scénáře řešit,
- zvolení metodiky scénáře,
- sesbírání relevantních dat a informací,
- specifikování strukturálního mechanismu, který generuje změnu,
- napsání scénáře.

Scénáře obvykle bývají rozpracovány do tří verzí: scénáře pesimistické, optimistické a nejpravděpodobnějšího vývoje. Scénáře by měly být vnitřně konzistentní a uvěřitelné.

Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Skupina podniků nabízející výrobky nebo služby, které jsou blízké substituty, je chápána jako odvětví. Může se jednat i o skupinu výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Z toho vyplývá, že odvětví je definováno jak výrobkem nebo službou, tak zákazníkem (Váchal, Vochozka, 2013).

Pro hodnocení úrovně odvětví existuje celá řada ekonomických charakteristik. K těm základním patří vztahy uvnitř odvětví mezi cenou, náklady, výnosy a ziskem.

Existuje celá řada faktorů ovlivňujících ekonomiku podniku, mezi ně patří struktura nákladů a jejich efektivní využívání, kapitálová náročnost, výše úspor z rozsahu, způsoby, jejichž pomocí lze dosáhnout efektivnosti, reklama a marketing, výše ceny apod.

V analýze ekonomických charakteristik je nutné i zkoumání vlivu nabídky a poptávky v odvětví na změny výše uvedené ekonomické faktory.

Analýza hybných sil v odvětví

Cílem této analýzy je identifikovat faktory ovlivňující odvětví a určit pravděpodobnost jejich výskytu a významu. Díky této analýze lze předvídat vývoj v odvětví, minimalizovat škody vzniklé nežádoucím působením daných faktorů a maximalizovat přínos těchto faktorů.

Odvětví se vyvíjí pod tlakem proměnlivých sil, které vybízejí ke změnám, mezi nejdůležitější síly patří:

- inovace výrobního procesu
- změny v zákaznické struktuře,
- změny v efektivnosti, skladbě a výši nákladů,
- inovace marketingu,
- vládní politika a další.

Analýza konkurence v odvětví

Konkurenční prostředí podniku tvoří jádro odvětví. Síly v tomto prostředí bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza konkurence v odvětví se věnuje rozboru současných zdrojů konkurence, její intenzity, konkurenčních sil, budoucích akcí a reakcí konkurenčních rivalů. Pro tuto analýzu je nutno si přesně definovat konkurenty firmy.

Kotler dle nahraditelnosti výrobku rozlišuje čtyři úrovně konkurentů:

- Firma může za své konkurenty považovat firmy nabízející podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
- Firma může přistupovat k otázce konkurence širěji a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.
- Ještě širší pohled bude zahrnovat do konkurence všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
- Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly všechny, kteří usilují o tytéž zákazníkovi peníze.

Analýza konkurence v odvětví nejdříve vymezuje konkurenční síly a vliv jich působení na podnik, dále pak popisuje a rozebírá jednotlivé konkurenty podniku.

Cílem analýzy je získat ucelený náhled na konkurenční prostředí, který je základem pro sestavování strategií firmy. Jedním z nejučinnějších nástrojů pro zkoumání konkurenčních sil v odvětví je Porterův model pěti sil. Další užitečný nástroj představuje finanční analýza jednotlivých konkurentů a porovnání jejich poměrových ukazatelů, to bylo definováno v kapitole týkající se analýzy vnitřního prostředí podniku.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro vysvětlení vlivů vnějšího prostředí vypracoval v roce 1980 M. E. Porter model, jenž se zabývá konkurenčními výhodami.

Tento model vychází ze systematického popisování vlivů, které bezprostředně ovlivňují podniky působící a nabízející své produkty na konkurenčním trhu. Porterův model hodnotí pět hybných sil na základě následujících faktorů:

- konkurence v odvětví,
- vyjednávací síla odběratelů – zákazníků,
- hrozba vstupu nové konkurence,
- hrozba substitutů.

Tyto faktory významně ovlivňují možnost dosažení zisku. Podnik by dle Portera měl najít takovou konkurenční strategii, díky které se bude nejlépe vlivům těchto faktorů bránit, nebo je využívat ve svůj prospěch.

Strategické mapy

Strategické mapy vycházejí ze zkoumání odlišností podniků v daném odvětví. Jejich smysl je především v těch odvětvích, kde existuje více skupin konkurentů lišících se různými charakteristikami a majících významné postavení na trhu.

Vytvoření těchto map poskytuje vedoucím pracovníkům celkovou orientaci a důležité signály pro rozhodování v dlouhodobém horizontu. Mapy pomáhají vidět souvislosti výrobního portfolia, pozici výrobků na trhu a podnikatelského modelu.

Analýza konkurentů

Jedná se o analýzu vycházející ze strategických map, jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. Hlavním úkolem je zmapovat všechny konkurenční podniky v odvětví, stanovit jejich sílu a určit, do jaké míry a v jakých oblastech mohou být nebezpečné.

Díky této analýze podnik identifikuje konkurenty přímé, nepřímé i potencionální.

Přímí konkurenti mají s podnikem nejvíce společného, působí na stejném trhu a jejich hlavní produkt je blízkým substitutem podniku provádějícího analýzu. Tito konkurenti představují pro daný podnik největší riziko.

Naopak nepřímí konkurenti nabízejí produkt do určité míry rozdílný, a to když působí na stejném trhu.

Třetí skupinu představují potencionální konkurenti, jejichž riziko může být největší. Jsou to konkurenti, jejichž celé portfolio může konkurovat portfolio daného podniku, jeho pozice je však v tuto chvíli na odlišném trhu, a proto se staví do pozice neaktuálního konkurenta a z toho důvodu může být přehlížen (Blažková, 2007).

Podle Kotlera a Kellera by měla společnost při analýza konkurentů sledovat tři veličiny:

- podíl trhu – podíl konkurenta na celkovém trhu,
- podíl mysli – kteří zákazníci jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: „Můžete jmenovat společnost, která vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první?“,
- podíl srdce – zákazníci, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: „Můžete jmenovat společnost, které byste dali při nákupu výrobku přednost?“

Obvyklý postup analýzy konkurentů je tvořen posloupností otázek:

- Kdo jsou konkurenti? V současné době? Za pět let?
- Jaké jsou strategie a cíle hlavních konkurentů?
- Jak důležitý je specifický trh pro každého konkurenta a jaká je úroveň jeho nabídky měřená hodnocením zákazníků?
- Jaké jsou relativní silné stránky a omezení konkurentů?
- Jaké slabé stránky může ohrozit úspěch konkurenta?
- Jaké jsou pravděpodobné změny v jejich budoucích strategiích?

(Grossová, 2002)

Při tvorbě vlastních kvalitních strategií je pro podnik potřeba, aby znal své konkurenty, jejich strategie, postupy a především sílu.

Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza využívá všech dosavadních výsledků analýz, které byly v rámci posuzování konkurenčních sil v odvětví zjištěny.

Atraktivita odvětví je relativní pojem závislejší zejména na konkrétním podniku na daném trhu. Podle míry atraktivnosti odvětví podniky volí své strategie, zvyšují obranné prvky, pokud jsou úspěšné, nebo přemýšlí o odchodu v případě, že jsou méně úspěšné.

Různí autoři uvádí různé faktory, které ovlivňují atraktivitu odvětví. Sedláčková uvádí velikost trhu, strukturu odvětví, nároky na kapitál či stabilitu poptávky a nákladové podmínky. Porter pak uvádí faktory, jako jsou příležitost růstu, zisky převažující náklady na vstup, překážky vstupu do odvětví a další.

3.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí představuje množinu prvků a jejich vzájemných vazeb existujících uvnitř podniku. Podnik lze definovat jako systém, jehož prvky jsou věcné prostředky a lidé propojeni vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Jedná se o systém otevřený, který je spojen s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí.

Vnitřní prostředí je pro každý podnik specifické. Uvnitř organizace vykonávají řídicí pracovníci manažerské funkce a to na několika úrovních řízení, které jsou závislé na stupni řízení. Úrovně jsou operační, technická a strategická.

Operační úroveň představuje základ fungování jakékoliv organizace. Technická úroveň se zabývá činnostmi, jež jsou realizované na operační úrovni. Aby mohla následovat strategická úroveň, je nutné, aby technická úroveň fungovala v souladu s obecnými požadavky společnosti. Strategická úroveň se zabývá dlouhodobými cíli a směry rozvoje organizace.

Analýza vnitřního prostředí podniku představuje zhodnocení procesů uvnitř organizace a zdrojů využívaných v rámci těchto procesů. Důraz je kladen na soulad procesů s tendencemi vnějšího prostředí. Výstupy analýzy vnitřního prostředí jsou podkladem pro formulování silných a slabých stránek organizace v rámci SWOT analýzy.

Analýzy vnitřního prostředí:

- evaluace dosavadní strategie,
- analýza zdrojů a kompetencí,

- analýza hodnotového řetězce,
- analýza klíčových procesů,
- analýza exponovanosti podniku,
- analýza portfolia,
- Balanced scorecard,
- klíčové faktory úspěchu,
- analýza konkurenceschopnosti,
- SWOT analýza (Hron, Tichá, 2002).

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je zhodnocení dosavadní strategie, což by mělo zaměřit pozornost řídicích pracovníků na hlavní strategické problémy. Výše zmíněné strategie se zaměřují především na vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku.

Evaluace dosavadní strategie

Evaluace neboli hodnocení dosavadní strategie se nejnázve dosáhne pomocí finanční analýzy podniku.

Ekonomické prostředí se neustále mění, na což reagují i podniky, které jsou součástí tohoto prostředí. Aby byl podnik úspěšný, musí při svém hospodaření věnovat pozornost své finanční situaci. Důležité je především vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí, to umožňují finanční analýza.

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech (Růčková, 2008, str. 9)“. Finanční analýza mezi sebou poměří údaje získané z výkazů, zlepšuje jejich vypovídací schopnost a umožňuje dospět k závěrům.

Zdroji finanční analýzy nejsou pouze finanční výkazy jako rozvaha, výsledovka či příloha, ale jak uvádí Mareš, tak také statistické ročenky, aktuální agenturní zpravodajství o situaci a vývoji na relevantních finančních trzích, odborná periodika a další odborná literatura.

Cílem finanční analýzy je získat z účetních výkazů a dalších zdrojů relevantní informace, posoudit zdraví podniku a najít jeho slabé stránky či poukázat na silné stránky. Finanční analýza poskytuje podklady řídicím orgánům pro jejich rozhodování do budoucna.

Základním zdrojem údajů a podkladem pro finanční analýzu jsou:

- rozvaha,
 - výkaz zisků a ztrát,
 - přehled o peněžních tocích (cash flow),
 - příloha k účetní závěrce.
- Nejčastěji se jedná o analýzu finančních ukazatelů, která umožní vyhodnocení:

- pozice podniku v rámci podniku,
- stupeň naplánování strategických cílů,
- exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů,
- budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje,
- schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí,
- riziko bankrotu (Hron, Tichá, 2002).

Finanční ukazatele mohou být absolutní a poměrové. Absolutní vychází z položek účetních výkazů. V rámci analýzy absolutních ukazatelů se využívá horizontální a vertikální analýza účetních výkazů.

Horizontální analýza je jednou ze základních metod finanční analýzy. Tato analýza umožňuje náhled na meziroční změny, které zobrazuje v relativních nebo procentních vyjádřeních změn. Horizontální analýza se aplikuje na hodnoty účetních výkazů „po řádcích“ a pomáhá odhalit změny, k nimž dochází během sledovaného období.

Vertikální analýza se na rozdíl od horizontální analýzy určuje v rámci sledovaného období po jednotlivých rocích. Jedná se o procentní vyjádření jednotlivých položek

v účetních výkazech k položkám, jež jsou označovány jako základní, stoprocentní, může se tedy jednat o celková aktiva v rozvaze nebo o celkové tržby ve výkazu zisků a ztrát.

Analýza poměrových ukazatelů patří mezi nejčastěji využívané finanční analýzy. Tato analýza zpracovává data získaná z účetních výkazů a pomáhá zvyšovat jejich vypovídací schopnost, zejména ve vzájemném srovnávání, ať už se jedná o srovnání v čase či s konkurencí.

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou považovány za základní metodický nástroj finanční analýzy (Grünwald, R., Holečková J., 1994) a jak již bylo uvedeno výše, umožňují získat přehled o základních charakteristikách firmy za více období nebo se dají porovnávat mezi sebou v rámci hodnocení konkurence. Ukazatele představují vzájemný vztah vypočítaný pomocí poměru mezi dvěma položkami účetních výkazů.

Jsou to hodnoty, které se získají podílem dvou absolutních ukazatelů. Jedná se o ukazatele porovnávací a procentní. Finanční analýza, která se zabývá ukazateli z podkladů, jež jsou dostupné pro veřejnost (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha apod.) se nazývá externí finanční analýza. Interní analýza pracuje s daty pro veřejnost nedostupnými.

Jednotlivé ukazatele jsou rozděleny do skupin, které se vážou k různým pohledům na hodnocení finanční situace podniku. Konstrukce a výběr poměrových ukazatelů záleží na tom, na co se chce autor analýzy zaměřit.

Velké množství poměrových ukazatelů se třídí do několika skupin, většinou podle oblasti finanční analýzy:

- likvidita,
- rentabilita,
- aktivita,
- zadluženost,
- ukazatele finanční stability,
- ukazatele kapitálového trhu.

Likvidita

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Jejich úkolem je odpovědět na otázku, zda podnik bude schopen vyrovnat své dluhy, když nastane doba splatnosti (Synek, 2007). Tyto ukazatele zobrazují poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji, výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů pak zobrazují, jakou část závazků pokryjí vybraná oběžná aktiva podniku.

Ukazatele likvidity se dělí podle stupně likvidnosti majetku, jež se objevuje v čitateli zlomku.

Ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně)

Na otázku, kolikrát pokrývají oběžná aktiva závazky podniku, odpovídá ukazatel běžné likvidity. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, kdyby proměnil veškerý krátkodobý oběžný majetek v daném okamžiku na hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel pohotové likvidity (likvidita 2. stupně)

Pohotová likvidita se odlišuje od běžné tím, že v čitateli zahrnuje oběžná aktiva bez hodnoty zásob. Snaží se odstranit problém s komplikovaným, případně časově náročným prodejem zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně)

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. V čitateli jsou hotovostní i bezhotovostní peněžní prostředky a jejich ekvivalenty, jako volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, šeky a podobně.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{(\text{peněžní prostředky} + \text{jejich ekvivalenty})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rentabilita

Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu (Růžičková, 2007). Ukazatele rentability měří čistý výsledek snažení podniku, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (Synek, 2007). Ukazatele rentability jsou z externích uživatelů důležité především pro investory nebo pro srovnání s konkurencí.

Pro výpočet rentability se používají jednotlivé kategorie zisku:

EAT - Zisk po zdanění + daň z příjmů
EBIT - Zisk před zdaněním + nákladové úroky
EBIT - Zisk před zdaněním a úroky

Dalším používaným rozšířením zisku může být i EBDIT, který představuje zisk před zdaněním, úroky i odpisy.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Základní ukazatel rentability je rentabilita vloženého kapitálu, který představuje účinnost celkového kapitálu, bez ohledu na strukturu zdrojů, což je důvodem, proč je v čitateli zlomku uveden EBIT (zisk před zdaněním a úroky).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Jedná se o ukazatel zobrazující výkonnost podniku. V čitateli zlomku je opět uveden EBIT, jelikož se jedná o zjištění rentability vložených aktiv do podniku bez ohledu na financování těchto aktiv.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Jiným slovem výnosnost podniku neboli návratnost vlastního kapitálu. Jedná se o ukazatel hodnotící výnosnost investic, přičemž v čitateli se uvádí čistý zisk – zisk po zdanění, EAT.

$$ROE = \frac{EAT}{E} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb představuje poměr zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a celkových tržeb podniku, tedy tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží. Tržby mohou být alternativně nahrazeny celkovými výnosy.

Jedná se o významný ukazatel pro hodnocení podnikové efektivity, protože ukazuje, kolik zisku je schopen podnik vyprodukovat na jednotku tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů vysvětluje, jaké ziskovosti dosáhl podnik využitím vyložených dlouhodobých zdrojů – vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. V čitateli zlomku se opět zobrazuje EBIT, protože se jedná o zjištění ziskovosti vložených dlouhodobých zdrojů bez ohledu na jejich původ.

$$ROCE = \frac{EAT + \text{nákladové úroky} \cdot (1 - T)}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

Aktivita

Ukazatele aktivity umožňují vyjádřit, jak účinně a rychle podnik využívá svůj majetek. Rozlišují se dvě podoby těchto ukazatelů:

- Rychlost obratu (obrat) – informuje o počtu obrátek, tedy kolikrát se daná položka přemění do jiné položky za zvolené období (většinou rok).

- Doba obratu – délka období, které je potřeba k uskutečnění jednoho obratu. Vyjadřuje se časovými údaji (obvykle ve dnech). Doba obratu udává relativní vázanost kapitálu ve formě určitého aktiva.

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Zadluženost nemusí být pro firmu negativní, v dobře fungující společnosti může naopak přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu (Kislingerová, 2004).

Ukazatele finanční stability

Ukazatele finanční stability vyplývají především ze zadluženosti. Na financování podniku se podílí jak cizí, tak vlastní kapitál, každý v jiné míře. Důvodem k financování činnosti podniku cizími zdroji je jejich relativně nižší cena oproti vlastním zdrojům. Poměr cizího a vlastního kapitálu v podniku se zem od země a odvětví od odvětví liší, platí však obecné pravidlo, které říká, že by vlastní kapitál měl být pokud možno vyšší než cizí vzhledem k tomu, že cizí kapitál je nutno splatit.

Finanční stabilita vykazuje odolnost podniku proti zhroucení financí důsledkem úbytku cizích zdrojů. K nejdůležitějším ukazatelům, které hodnotí finanční stabilitu podniku, patří:

Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel se vypočte jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům a měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Zatímco vlastníci podniku preferují vyšší zadluženost, která díky finanční páce může působit pozitivně na rentabilitu podniku, věřitelé preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele, protože při zvyšování celkové zadluženosti roste nebezpečí, že při platební neschopnosti podniku přijdou věřitelé o svůj vložený majetek.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti

Míra neboli koeficient zadluženosti představuje alternativu k ukazateli celkové zadluženosti podniku. Odlišuje se tím, že neroste lineárně, nýbrž exponenciálně a nabývá hodnot v rozmezí 0 až ∞ . Vypočte se jako podíl cizího a vlastního kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele vyjadřují, jak trh hodnotí minulou činnost společnosti a její budoucí výhled. Jedná se o hodnocení na základě burzovních ukazatelů. Součástí ukazatelů kapitálového trhu může být na příklad hodnota akcie, čistý zisk na akcii či dividendový výnos.

Ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele vyjadřují, jak trh hodnotí minulou činnost společnosti a její budoucí výhled. Jedná se o hodnocení na základě burzovních ukazatelů. Součástí ukazatelů kapitálového trhu může být na příklad hodnota akcie, čistý zisk na akcii či dividendový výnos.

SWOT analýza

Vnitřní a vnější faktory ovlivňují schopnost podniku obstát na trhu nebo dosáhnout konkrétního cíle. Univerzální analytickou techniku, která se používá při jejich zhodnocení, představuje SWOT analýza, metoda využívaná jako situační analýza v rámci marketingového a strategického řízení.

Albert Humphrey vymyslel strategickou analýzu, která se používá při zhodnocení stavu podniku či organizace. Představuje důležitý krok marketingu a slouží ke kvalitnímu vyhodnocení veškerých relevantních stránek podniku.

Základem SWOT analýzy je identifikace vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících chod organizace a jejich rozdělení do čtyř kategorií, podle kterých je odvozen název samotné analýzy. Jedná se o silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby viz obrázek č. 1 (Bartes, 2008).

Název SWOT je složeninou počátečních písmen anglických výrazů:

S – silné stránky podniku (Strengths)

W – slabé stránky podniku (Weaknesses)

O – vnější příležitosti (Opportunities)

T – vnější hrozby (Threats)

Obrázek č. 1 SWOT analýza



Zdroj: Sunmarketing: swot analýza. *Sunmarketing* [online]. [cit. 2016-10-04].
Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

SWOT analýza poskytuje logický rámec pro hodnocení aktuální a budoucí pozice podniku. Z výsledného hodnocení mohou řídicí pracovníci zvolit strategické alternativy, které by mohly být v dané situaci nejvhodnější. Je vhodné provádět ji pravidelně, a získat tak informace o tom, které interní či externí faktory nabyly nebo naopak ztratily význam vzhledem k podnikovým činnostem.

Součástí SWOT analýzy je analýza silných a slabých stránek, jež se zabývá posouzením interních faktorů, které ovlivňují organizaci. Ke zhodnocení silných a slabých stránek je potřeba každý faktor odstupňovat dle důležitosti a intenzity působení v podniku. Silné stránky nemusí vždy přinášet výhodu a zároveň se podnik nemusí soustředit na

překonání všech slabých stránek společnosti, jelikož náklady na jejich odstranění mohou překonat celkový získaný užitek.

Analýza příležitostí a rizik se zabývá vlivy vnějšího prostředí na podnik. Umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou podniku v současné době i v budoucnosti přinášet výhody. Nejedná se tedy pouze o současnost, ale je potřeba i předvídat vývoj faktorů v čase a vyvarovat se problémů, se kterými se bude muset organizace potýkat.

Kvalitně sestavená SWOT analýza je schopna významně přispět ke zvyšování výkonnosti organizace.

3.3 Konkurence

Konkurence není tržní stav, nýbrž tržní proces (Holman, 2005). Jedná se o proces, kdy se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na jeho otevřenosti. Z toho vyplývá i fakt, že intenzita konkurence nezávisí jen na počtu a síle existujících konkurentů, ale také, jak Holman podotýká, na počtu a síle potencionálních konkurentů.

Podle Blažkové se pojem konkurence nejčastěji překládá jako soutěžení, soupeření či hospodářská soutěž a z toho důvodu je patrné, že se konkurence vyskytuje v řadě oborů. Konkurence se dá rozlišovat na mnoha úrovních, od nadnárodní po lokální. Z mikroekonomického hlediska se pak konkurence dělí na konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky (Blažková, 2007).

Konkurence nabídky a poptávky by se zjednodušeně dala zhodnotit jako souboj zákazníka a prodejce, kdy se zákazník snaží nakoupit za co nejnižší cenu, ale zároveň aby uspokojil své potřeby, zatímco prodejce chce prodat za co nejvyšší cenu s co nejmenšími náklady. Aby se mohl obchod uskutečnit, musí mezi těmito protichůdnými požadavky dojít k určitému kompromisu.

Konkurence nabídky je konkurence mezi prodejci, kteří chtějí dosáhnout co nejvyšších zisků a prodávat za co nejlepších podmínek. Tato konkurence se dá dále rozdělit na konkurenci cenovou, jež je založena na snižování cen, a necenovou, jejíž snahou je zvýšení zisku pomocí zvyšování kvality výrobků, lepších technologií, marketingu apod.

Konkurence poptávky je konkurence mezi nakupujícími. Tato konkurence se odvíjí od stavu na trhu, kdy poptávka převažuje nad nabídkou, v tomto případě pak většinou dochází k růstu cen.

Podle P. Kotlera a K. L. Kellera konkurence zahrnuje všechny aktuální a potencionální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu.

Konkurence je také podstatným zdrojem podnikatelského rizika. Informace týkající se konkurence jsou nezbytné jak pro strategické, tak pro vzájemně propojené taktické rozhodování (Vodáček, Vodáčková, 1994).

Z hlediska trhu se konkurence dále dělí na dva základní typy:

- dokonalá konkurence,
- nedokonalá konkurence.

3.3.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence nastane tehdy, kdy žádný z tržních subjektů nemůže ovlivnit tržní cenu. Jedná se pouze o teoretický popis situace, která v praxi nikdy nenastane. Jedná se o ideální stav ekonomie.

Mnoho autorů popisuje předpoklady existence dokonalé konkurence a většina se shoduje na několika následujících pěti:

- Velký počet prodávajících i kupujících
- Homogenní (stejný) produkt
- Dokonalá informovanost všech subjektů na trhu
- Neexistující bariéry vstupu a výstupu z odvětví
- Na trhu neexistuje riziko

Počet firem v odvětví není jediným znakem dokonalé konkurence, předpokladem je i to, že jsou jednotlivé firmy natolik malé, že nejsou schopny ovlivnit tržní cenu (Samuelson, Nordhaus, 2007).

3.3.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je taková konkurence, která odráží nerovnost ekonomických subjektů a jejich rozdílnou ekonomickou sílu (Vlček, 2016). Tento typ

konkurence se vyznačuje omezeným počtem firem a na rozdíl od dokonalé konkurence se jedná o stav, který v odvětví existuje vždy, když jednotlivé subjekty mají určitý stupeň kontroly nad cenou statku v tomto odvětví (Samuelson, Nordhaus, 2007). Nevyplývá z toho však, že firma má absolutní kontrolu nad cenou svého produktu. Nedokonalý konkurent má alespoň určitou volnost při rozhodování, a jak dodává Vlček, jednotlivé produkty jsou diferenciovány a velký podíl na trhu pokrývá firma s velkým ekonomickým potenciálem.

Při analyzování nedokonalé konkurence se rozlišují různé druhy nedokonalostí, a proto existuje hned několik hlavních typů nedokonalé konkurence.

Tyto typy se dají rozdělit podle hlavních druhů tržních struktur. Tržní struktura odvětví označuje organizační charakteristiky odvětví, z nich nejdůležitější jsou počet a velikost prodávajících, rozsah koncentrace a kooperace firem, stupeň homogennosti nebo heterogennosti jejich produktů (Samuelson, Nordhaus, 2007).

Hlavními typy tržních struktur jsou:

- monopol,
- monopolistická konkurence,
- oligopol.

Monopol

Monopol představuje extrémní tržní struktury. Monopol existuje, když je firma jediným prodávajícím daného výrobku a když její výrobek nemá blízké substituty (Mankiw, 1999). Firma získává nadvládu nad kupujícími a může plně kontrolovat cenu na trhu, limitována je pouze poptávkou na trhu.

V odvětví, kde vládne tento typ konkurenčního prostředí, se nenachází žádná jiná firma, která by mohla soupeřit s tou, která představuje monopol. Výlučné monopoly jsou však velmi vzácné, jejich podmínkou je výroba specifického produktu bez existence blízkých substitutů. Podle Samuelsona a Nordhausena není žádná firma schopna dlouhodobě udržet stav naprosto bezpečný před konkurencí, protože i v případech specifických produktů se musí počítat s konkurencí jiných odvětví.

V prostředí monopolu existuje neefektivní alokace zdrojů, která vede vládu některých států k tomu, aby zasahovala do existence monopolů. Mankiw udává jako příklad podporu konkurence v daném odvětví, regulaci monopolu, případně přeměnu monopolů na veřejné podniky.

Oligopol

Oligopol je dalším modelem nedokonalé konkurence. Na rozdíl od monopolu, kdy existuje na trhu pouze jedna velká firma, která kontroluje trh, v prostředí oligopolu se na trhu střetává hned několik firem. Počet firem v oligopolu je omezený, nemusí se jednat pouze o velké firmy, ale musí mít významný tržní podíl.

Jednotlivé firmy musí zvažovat vliv svého rozhodnutí na chování ostatních firem. Díky velkému tržnímu podílu mohou firmy snadněji ovlivňovat cenu statku, nesmí však zapomínat na své konkurenty (Jurečka, 2010). Firma musí předvídat, jakým způsobem ostatní firmy na její rozhodnutí následně zareagují. Vzájemná závislost firem při oligopolní struktuře je hlavním předpokladem této tržní struktury (Hořejší, 2010).

Podmínkou existence oligopolu je vzájemná závislost firem, která plyne z jejich velkého tržního podílu. V praxi existuje řada modelů oligopolu. Navzájem se liší především předpoklady o chování konkurenčních firem. Soukupová uvádí následující předpoklady:

- relativně malý počet výrobců v odvětví. V některých případech se dokonce jedná o duopol – tedy případ, kdy si trh rozdělí dvě firmy. V jiných případech může na trhu působit blíže neudaný počet stejně silných firem, může však i existovat jedna z firem s dominantním postavením apod.
- Vyráběný produkt může být jednak charakteru homogenního, ale i diferencovaného. Pominou-li se vlastnosti samotného produktu, tak velkou roli hraje také image značky a marketing.
- Důležitým charakteristickým rysem oligopolu jsou i bariéry vstupu, které znemožňují příchod nových firem. V tomto případě se jedná především o úspory z rozsahu, náklady na diferenciaci produktu, právní restrikce apod.

Z výše uvedených předpokladů je patrné, že existuje více druhů oligopolů. Rozlišování záleží především na těchto předpokladech – produktu, bariérách vstupu na trh, počtu firem nebo vzájemné závislosti jednotlivých firem.

V relativně koncentrovaném oligopolu existují v odvětví silné podniky, které stanovují vyšší cenu, než jsou mezní náklady, ale i střední a malé podniky, zatímco v absolutně koncentrovaném oligopolu je výroba celého odvětví zajišťována téměř pouze velkými podniky a malé podniky se musí spokojit jen s takzvanými tržními výklenky (Vlček, 2016).

Rozlišuje se i oligopol podle homogenosti (či heterogenosti) produktu. V homogenním oligopolu se jedná především o primární odvětví (např. ocel, hliník) a výrobky se jeden od druhého příliš neliší. Nejedná se o úplnou homogenitu, přesto však kupující upřednostňuje jednu značku před druhou. V případě heterogenního, nebo také diferenciovaného, oligopolu se jedná o malý počet prodávajících, kteří produkují výrobky, které jsou částečně odlišné (Kotler, 2007). Tento typ oligopolu lze najít především ve výrobě automobilů, počítačů, cigaret či parfémů. V tomto případě hraje při nákupu hlavní roli sympatie kupujícího k dané značce (Vlček, 2016).

Výše bylo zmíněno, že záleží na počtu firem v odvětví. V oligopolu může existovat například i duopol, což je situace, kdy stav trhu ovlivňují pouze dvě firmy, které mezi sebou mají vzájemný vztah (Frank, 2001). Jedná se o velmi zjednodušený model oligopolu a spíše než v praxi ho lze najednou v pouze v teorii.

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence představuje model, který je nejbližší teoretickému východisku dokonalé konkurence (Frank, 2001). Tento model se skládá z poměrně velkého množství firem, které prodávají téměř shodné výrobky, nikoliv však dokonalé substituty (Samuelson, Nordhaus, 2007). Jedním z charakteristických rysů monopolistické konkurence jsou také nízké bariéry vstupu na trhu. Na takovém trhu může mít každá firma určitý vliv na cenu svého produktu.

Dle výše uvedeného je patrné, že monopolistická konkurence obsahuje prvky jak dokonalé, tak nedokonalé konkurence.

3.3.3 Konkurenční výhoda

Michael Porter definoval konkurenční výhodu jako jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvářet pro kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.

Hodnota představuje to, co je kupující ochoten zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než jeho konkurence, ale s rovnocennou užitnou hodnotou, nebo že nabídne zvláštní výhody, které nahradí vyšší cenu.

Kotler definuje tři způsoby dosažení konkurenční výhody:

- účtování nižší ceny,
- pomáhání při snižování ostatních nákladů zákazníka,
- zvyšování individuální hodnoty pro zákazníka.

3.4 Asistenční služby v ČR

Zákon o pojišťovnictví vymezuje, co je asistenční službou, pouze rámcově. Z toho důvodu je nutné v pojistné smlouvě (vč. pojistných podmínek) vymezit, na co má oprávněná osoba nárok v případě, že nastane pojistná událost (mj. popis pomoci, její rozsah, podmínky, za kterých bude poskytnuta).

Asistenční služby nejčastěji souvisí s pojištěním majetku či zdraví. Jedná se o poskytnutí první pomoci klientům v nouzi. Nabídka asistenčních služeb se neustále rozrůstá, jak se trh mění, a společnosti reagují na potřeby klientům. Na českém i zahraničním trhu však existuje několik základních druhů.

Druhy asistenčních služeb jsou:

- asistenční služba pro motoristy,
- domácí asistence pro byty a domy,
- zdravotní asistenční služby,
- právní asistence (globalassistance.cz, 2016-10-20, online).

3.4.1 Asistenční služby pro motoristy

Tato služba zahrnuje technickou asistenci pro motorová vozidla související se zákonným povinným ručením či různými havarijními pojištěními. Jedná se o pomoc na silnici v případě poruchy nebo nehody.

Asistenční společnost zajistí klientovi odtahovou službu či technika, podle typu události, úschovu vozidla a v případě nutnosti i ubytování pro posádku či náhradní dopravu. Doprava může být zajištěna v podobě náhradního vozidla či jiného typu dopravy, ať už zajištění taxi, vlakové či autobusové dopravy nebo letenky. V případě události v zahraničí zajistí asistenční společnost i telefonického tlumočnicka v zahraniční a v případě potřeby i technické či právní poradenství a další služby požadované klientem.

3.4.2 Domácí asistence pro byty a domy

Služby domácí asistence jsou zajišťovány pro nájemníky a vlastníky bytů a bytová družstva (globalassistane.cz, 2016-10-20, online). Společnost Europ Assistance definuje služby související s domácí asistencí na:

- koordinace pomoci specialistů,
- výjezd specialisty řemeslníka,
- výjezd zámečnicka,
- ubytování v případě neobyvatelné domácnosti,
- právní asistence,
- informační služby,
- nadstandardní limity (europ-assistance.cz, 2016-10-20, online).

3.4.3 Zdravotní asistence

Zdravotní asistenční služby existují v souvislosti se dvojitým pojištěním. Nejčastěji jsou využívány jako součást cestovního pojištění pro klienty pojištěven. Další možností jsou i samotné zdravotní asistence související s poradenskou pomocí lékaře na telefonu.

V rámci cestovního pojištění jsou asistenční služby k dispozici po celém světě. V rámci těchto asistenčních služeb se klientovi dostane okamžitá pomoci v nouzi. Asistenční společnosti spolupracují s dalšími zahraničními firmami, ale i se smluvními

lékaři, kteří jsou schopni vyhodnotit situaci klienta i v zahraničí a zajistit řešení a účinné poskytnutí zdravotní péče kdekoliv ve světě (globalassistance.cz, 2016-10-20, online).

3.4.4 Právní asistence

Právní asistence existuje v různých formách. Podle České podnikatelské pojišťovny se vztahuje na tyto oblasti:

- **náhrada škody** – uplatnění oprávněných nároků pojištěné osoby na náhradu škody vzniklé na zdraví a na věci nebo náhrada jiné majetkové škody vůči třetí osobě, která za způsobenou škodu odpovídá na základě ustanovení obecně závazných občanskoprávních předpisů o mimosmluvní odpovědnosti za škodu;
- **vlastnické a nájemní právo** – ochrana oprávněných právních zájmů pojištěné osoby v případech neoprávněného zásahu třetí osoby do vlastnických práv pojištěné osoby k nemovitosti nebo porušením povinností vyplývajících z uzavřené smlouvy o nájmu nemovitosti specifikované v pojistné smlouvě;
- **sousedské právo** – ochrana oprávněných zájmů pojištěné osoby v sousedských sporech soukromoprávního charakteru souvisejících s nemovitostí specifikovanou v pojistné smlouvě (cpp.cz, 2016-20-10, online).

3.5 Česká asociace asistenčních společností

„Česká asociace asistenčních společností, zkratka ČAAS (dále jen „asociace“), je zájmovým sdružením asistenčních společností (právnických osob) vytvořeným podle § 20 f) zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, k organizaci a podpoře, vzájemné pomoci, spolupráci a zabezpečení zájmů svých členů působících v různých oblastech asistenčních činností (Stanovy ČAAS [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.caas.cz/wp-content/uploads/2011/06/stanovy-caas.pdf>).“

Členové asociace dodržují vysoký stupeň odborné technické, jazykové, komunikační, organizační, finanční a logistické náročnosti a jejich cílem je účinně pomoci v co nejkratším čase osobě v nouzi, která se na ně obrací dle nároku z příslušné smlouvy. Smlouvy klientů mohou být uzavřeny přímo s asistenční společností nebo s jejím obchodním partnerem.

Asistenční služby jsou podle stanov asociace zejména:

- technická asistence motorovým vozidlům a jejich posádkám,
- asistence v rámci cestovního pojištění,
- asistenční služby řešící nouzovou situaci v bytech a nemovitostech,
- různé doplňkové asistenční služby,
- jakékoliv další oblasti asistenčních služeb, které v budoucnu mohou asistenční společnosti připravit s využitím nových poznatků českého i mezinárodního trhu asistenčních služeb.

Základním předpokladem pro členství v ČAAS je zájem a připravenost kvalitně přispívat k naplňování cílů a záměrů asociace, jež jsou formulovány v Memorandu zakládajících členů ze dne 28. 5. 2008.

Členství v ČAAS dle stanov asociace:

- o členství se může ucházet právnická osoba podnikající v oblasti asistenčních služeb na celostátní a mezinárodní úrovni.
- Zájemce o členství v ČAAS musí splňovat všechny zákonné povinnosti v souladu s platnou legislativou ČR pro podnikání v oblasti poskytování asistenčních služeb.
- Uchazeč se zaváže bez výhrad dodržovat Stanovy a další základní dokumenty ČAAS, zejména Kodex kvality a profesní etiky asistenčních činností.
- K povinnostem člena ČAAS patří také řádné plnění finančních závazků vůči asociaci. Pro rok 2011 je stanoven členský vklad nového člena ve výši 50.000,- Kč a roční členský příspěvek ve výši 40.000,- Kč.

V případě, kdy nový či stávající člen asociace závažným způsobem porušuje členské povinnosti, má valná hromada ČAAS právo rozhodnout o pozastavení členství případně i zrušení členství tohoto člena.

4 Vlastní práce

4.1 Europ Assistance

„Europ Assistance Česká republika patří do druhé největší mezinárodní asistenční skupiny Europ Assistance Group, která vznikla v roce 1963 jako první specializovaná společnost pro oblast cestovní asistence (Česká asociace asistenčních společností [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: http://www.caas.cz/?page_id=125).“

V dnešní době Europ Assistance Group dosahuje ročního obrátu 1,45 miliardy EUR a více než 50 dceřiných společností zajišťuje pomoc v nouzi 300 milionům klientům po celém světě.

V roce 2001 byla v Praze otevřena pobočka Europ Assistance pro Českou a Slovenskou republiku. Společnost poskytuje asistenční služby pro klienty 24 hodin denně / 7 dní v týdnu. Společnost je držitelem několika certifikátů kvality ISO a při poskytování služeb využívá nejmodernějších technologií Europ Assistance Group, které jsou dle slov společnosti šité na míru klientům.

4.1.1 Historie

Od otevření české pobočky prošla společnost hned několika důležitými milníky. V roce 2003 Europ Assistance otevřela v Praze druhé multijazyčné mezinárodní call centrum pro asistenci klientům leteckých společností v oblasti vyhledávání ztracených zavazadel.

V roce 2004 Europ Assistance odpovídala již na více než 59 000 telefonátů v jednom roce.

K důležité restrukturalizaci služeb pak došlo v roce 2005, kdy se nabízené služby rozdělily do čtyř hlavních linií: Automotive, zdraví, cestování, domácnost a rodina. V té době získala Europ Assistance i licenci agenta a likvidátora pojistných událostí a splnila ohlašovací povinnosti pro slovenský trh. Společnost také získala významný podíl na lokálním trhu v oblasti asistence pro výrobce automobilů, společnosti nabízející operativní leasing a asistenci pojišťoven.

V roce 2006 uvedla společnost do nabídky vlastní pojistné produkty, prodloužené záruky a záruky na ojetá vozidla na českém a slovenském trhu. Dále zahájila projekt certifikace ISO, který byl v roce 2008 úspěšně splněn.

Mezi roky 2010 a 2011 se Europ Assistance zaměřila na rozšíření portfolia vlastních produktů a zahájila distribuci pojištění poruch motorových vozidel (warranty) na principu B2B2C a rozšířila portfolio služeb bankassistance pro retailové a firemní klienty bank a spořitelen.

Dalším důležitým milníkem bylo v roce 2012 založení dceřiné společnosti ČP ASISTENCE s. r. o., která se stala výhradním poskytovatelem asistence pro Českou pojišťovnu.

4.1.2 Europ Assistance dnes

Od roku 2015 Europ Assistance rozšířila nabídku vlastního připojištění pro motorová vozidla, AutoCare, na slovenský trh. Další výraznou změnu v roce 2015 představovala fúze ČP ASISTENCE s Europ Assistance.

Společnost se snaží nejen rozšiřovat portfolia nabízených služeb a zlepšovat svoji práci, ale aktivně se věnuje i CSR aktivitám. Finančním darem přispěla Centru pro seniory Elpida, od začátku roku 2015 navázala spolupráci s Oblastním spolkem Českého červeného kříže Praha 1 a od roku 2012 je sponzorem dětského domova Země dětí České Kamenice.

Jednatel společnosti Europ Assistance, a.s. je od roku 2011 inženýr Vladimír Fuchs. Akciová společnost má dva společníky a to Europ Assistance Holding, a. s. se vkladem 2 900 000 Kč a obchodním podílem 75 % a Českou pojišťovnu, a .s. se vkladem 966 666 Kč a obchodním podílem 25 %.

Europ Assistance nabízí služby v rámci asistence k motorovým vozidlům, domácí asistenci a právní asistenci či asistenci k cestovnímu pojištění.

Obrázek č. 2 Europ Assistance 2015 v číslech

EUROP ASSISTANCE 2015 V ČÍSLECH

CELKOVÝ POČET PŘÍCHOZÍCH HOVORŮ	302 291
CELKOVÝ POČET PŘÍPADŮ	98 521
CELKOVÝ POČET PŘÍPADŮ AUTOMOBILOVÉ ASISTENCE	28 760
CELKOVÝ POČET PŘÍPADŮ CESTOVNÍ ASISTENCE	15 761
CELKOVÝ POČET PŘÍPADŮ DOMÁCÍ ASISTENCE	17 083

 Zasahovali jsme ve 166 zemích světa.



Zdroj: Výroční zpráva Europ Assistance 2015

Z obrázku č. 3 je patrné, že Europ Assistance během jednoho roku odbavila více než 300 tisíc příchozích hovorů, z nichž více jak 98 tisíc čítalo asistenci pro klienty v nouzi. Nejčastěji se jednalo o asistenci pro motorová vozidla.

4.1.3 Technická asistence - spolupráce

Europ Assistance v rámci asistence technické asistence spolupracuje s pojišťovnami Generali a Wüstenrot. Od roku 2016 pod ni také spadá společnost ČP ASISTENCE, která se zabývá asistencí pro motorová vozidla pojištěná u největší pojišťovny na českém trhu – České pojišťovny.

Kromě uvedených pojišťoven působících na českém trhu poskytuje Europ Assistance asistence k vozům pojištěným u slovenských pojišťoven. Jedná se o slovenskou pojišťovnu Generali, Genertel, Groupama a autoasistence k cestovnímu pojištění slovenské Evropské cestovní pojišťovny.

Europ Assistance dále nabízí asistenci pro vozidla krytá zárukou. Jedná se vozidla vyrobená společnostmi:

- Alfa Romeo CZ + Sk
- Abarth CZ
- Citroen CZ
- Dacia
- Ferrari CZ + SK
- Fiat CZ + SK

- Ford CZ
- Honda CZ + SK
- Hyundai CZ + SK
- Infinity CZ + SK
- KTM CZ + SK
- Lexus CZ + SK
- Maserati CZ + SK
- Nissan CZ + SK
- Peugeot CZ + SK
- Renault CZ + SK
- Tata SK
- Toyota CZ + SK
- Yamaha CZ + SK

Jedná se o 19 společností, jejichž vozidla podléhají záruce nebo jejichž klienti si připlácejí prodloužené záruky. Asistence se liší dle programu a asistenčních podmínek, které si společnosti domlouvají s Europ Assistance. V praxi se však nejčastěji jedná o pomoc v nouzi v případě potřeby silniční asistence (výměna pneumatiky při defektu, přestart baterie, dovezení palivových hmot atd.), odtah vozidla při poruše či nehodě a zajištění náhradního vozidla. Pro události v zahraničí asistence zároveň nabízí překladatelské služby, náhradní dopravu či náhradní ubytování.

Dalším velkým projektem společnosti Europ Assistance je spolupráce s leasingovými společnostmi. Společnosti mají často fleetové smlouvy s velkými firmami, jako jsou Česká pošta, Lidl, Slovenský plynárenský priemysel, RWE, CocaCola, Slovak telecom, Slovenské elektrárne apod.

Europ Assistance spolupracuje se společnostmi:

- Arval CZ + SK
- ALD CZ + SK
- Business lease CZ + SK
- VÚB leasing SK

Specifická je pak spolupráce se společností DKV. Společnost je poskytovatelem DKV karet, které představují vstupenky do největší a nejhustší zásobovací sítě dopravní branže. Zákazníci DKV mohou prostřednictvím dané karty využívat a hradit tankovací a servisní služby týkající se vozidel na více než 65 000 akceptačních místech ve více než 40 zemích v Evropě.

Asistence, kterou Europ Assistance poskytuje pro vlastníky DKV karet, se vztahuje pro území České a Slovenské republiky, ne však pouze pro tuzemské a slovenské zákazníky. Asistenci mohou požadovat i zahraniční firmy, jejichž řidiči se ocitli v nouzi, ať už se jedná o ztrátu karty, zaplacení pokuty na území ČR a SR bez hotovosti na místě nebo technickou asistenci k vozidlu. Často asistence funguje i jako prostředník pro překladatelské firmy, vzhledem k tomu, že sídlo společnosti DKV je v Německu.

4.1.4 Autocare

Europ Assistance není pouze poskytovatelem asistenčních služeb, ale i registrovaným pojistitelem. Svým klientům společnost nabízí pojištění asistenčních služeb AutoCare, které představuje jedinečnou službu pro majitele osobních automobilů a jejich blízké. Služba AutoCare nabízí pojištění asistenčních služeb nejen na delší dobu, ale i v případě, kdy se klient rozhodne vydat s vozidlem do zahraničí a chce si sjednat připojištění k vozidlu pouze na určitou dobu. Roční program AutoCare lze sjednat za 1790 Kč a měsíční program za 390 Kč. AutoCare nabízí finanční limit na asistenci do výšky 75 000 Kč a to jak na území České republiky, tak v zahraničí.

4.1.5 ČP ASISTENCE

ČP ASISTENCE, od roku 2016 spadá pod Europ Assistance. Jednalo se o společnost zajišťující asistenční služby pro klienty největší české pojišťovny v rámci uzavřených pojistných smluv u povinného ručení a dalších havarijních pojistek.

Česká pojišťovna a Europ Assistance se v roce 2011 dohodly na vybudování společného podniku, a tak vznikla ČP ASISTENCE, jako dceřiná společnost těchto firem, která zahájila provoz v březnu 2012.

Pro Europ Assistance ČR se jedná o historicky první dceřinou společnost, která sídlila nedaleko od hlavní asistenční centrály Europ Assistance (europ-assistance.cz, 10-10-2016, online). Z obchodního rejstříku byla ČP ASISTENCE vymazána 1. ledna 2016 (rejstrik.penize.cz, 10-10-2016, online) a stala se součástí Europ Assistance.

4.1.6 Finanční analýza

Určení postavení firmy v daném konkurenčním prostředí bylo provedeno na základě finanční analýzy, která umožní vyhodnotit finanční situaci a výkonnost podniku.

Údaje pro zpracování finanční analýzy vychází z účetních závěrek podniku z let 2012 – 2015. Výkazy společnost každý rok zveřejňuje v rámci výročních zpráv a všechny použité účetní závěrky jsou uvedeny v přílohách na konci práce.

Vybrané finanční ukazatele budou porovnány s ukazateli z výše uvedených společností, které jsou členy České asociace asistenčních služeb.

Tabulka č. 1 Redukovaná rozvaha Europ Assistance v období 2011 - 2015

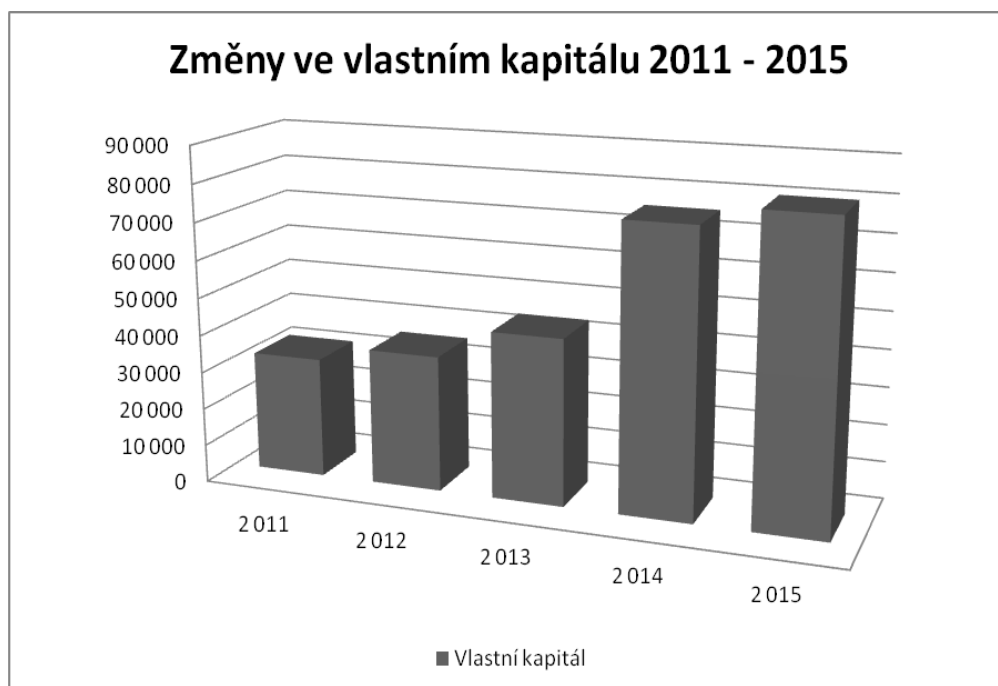
Rozvaha - Europ Assistance v období 2011 – 2015					
tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM (netto)	85 838	97 484	100 546	139 402	140 116
Dlouhodobý majetek	3 520	8 754	11 979	30 685	32 418
Dlouhodobý nehmotný majetek	373	654	506	87	183
Dlouhodobý hmotný majetek	3 147	3 200	1 868	1 504	1 441
Dlouhodobý finanční majetek	0	4 900	9 605	28 998	30 890
Oběžná aktiva	80 953	87 953	77 395	95 151	105 049
Dlouhodobé pohledávky	1 983	1 809	380	248	377
Krátkodobé pohledávky	50 412	41 652	36 109	49 018	57 668
Krátkodobý Finanční majetek	28 558	42 931	40 906	45 885	47 004
Časové rozlišení	1 365	1 339	11 172	13 566	2 649
PASIVA CELKEM	85 838	97 484	100 546	139 402	140 116
Vlastní kapitál	32 143	36 293	44 452	75 802	80 575
Základní kapitál	2 900	29 000	2 900	3 867	3 867
Ostatní kapitálové fondy	15 000	15 000	40 939	40 939	42 830
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	290	290	290	290	290
Výsledek hospodaření minulých let	4 467	5 416	6 703	8 557	10 609
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 486	12 687	14 854	22 149	22 882
Cizí zdroje	45 417	46 355	46 490	48 532	46 691
Rezervy	764	2 479	1 032	262	1 460
Dlouhodobé závazky	19 703	16 418	13 726	12 971	13 180
Krátkodobé závazky	24 950	27 458	31 732	35 299	32 051
Časové rozlišení	8 278	14 836	9 604	15 068	12 850

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv z roku 2012 – 2015

Z redukované rozvahy pro roky 2011 - 2015 společnosti Europ Assistance se dá vyčíst růst majetku společnosti. Dochází ke zvyšování celkových aktiv podniku, přičemž největší změny v dlouhodobém i oběžném majetku jsou patrné v roce 2014, kdy se společnost spojila s ČP ASISTENCÍ.

Změny a postupný vzrůst pak zaznamenal i vlastní kapitál či výsledek hospodaření, znovu se jednalo o největší nárůst v roce 2014.

Graf č. 1 Změny ve vlastním kapitálu 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování, rozvaha společnosti Europ Assistance, roky 2012 – 2015

Vlastní kapitál v letech 2011 až 2015 rostl. V roce 2014 se společnost stěhovala do nových prostor a dle výroční zprávy v tomto roce zaznamenala přechod akvizicí zbývajících podílů v dceřiné společnosti ČP ASISTENCE s. r. o.

V tabulce č. 1 jsou shrnuty údaje z redukované rozvahy pro roky 2011 až 2015, které poslouží pro následující analýzu poměrových ukazatelů. Ze srovnání z let 2011 až 2015 je poznat, že majetek společnosti – aktiva i vlastní kapitál – každým rokem stoupají. Více o změnách v rozvaze společnosti vypoví poměrové ukazatele.

V teoretické části práce byl zmíněn význam poměrových ukazatelů pro analýzu podniku i konkurence. S pomocí poměrových ukazatelů se získá náhled na to, jak společnost funguje.

Pro analýzu poměrových ukazatelů byly zvoleny vybrané ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti podniku.

Analýza likvidity

Ukazatele likvidity odvozují likviditu podniku od poměru krátkodobých oběžných aktiv a krátkodobých pasiv v případech, kdy se za krátké období považuje období splatnosti pohledávek do jednoho roku.

Ukazatele likvidity poměřují v čitateli to, čím je možno platit, s tím, co je nutno ve jmenovateli zaplatit. Obvykle se ve finanční analýze rozlišují tři stupně likvidity.

Tabulka č. 2 Ukazatele likvidity 2011 - 2015

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014	2015
likvidita 1. stupně	1,14	1,56	1,29	1,30	1,47
likvidita 2. stupně	3,17	3,08	2,43	2,69	3,27

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2012-2015

U okamžité likvidity (likvidity 1. stupně) se nekompromisně měří schopnost podniku hradit závazky peněžními prostředky a jejich ekvivalenty, jež jsou k dispozici v hotovosti, na běžných účtech či ve formě cenin a krátkodobého finančního majetku. Obvykle se uvádí hodnota minimálně 20 % (Grünwald, R., Holečková J., 1994), což podnik splňuje ve všech sledovaných letech.

Likvidita 2. stupně představuje pohotovou likviditu, která doplňuje do čitatele položku krátkodobých pohledávek. Čím je tento ukazatel vyšší, tím je situace podniku z hlediska jeho věřitelů nižší. Za bezpečnou úroveň se podle Grünwalda a Holečková považuje rozmezí ukazatele na úrovni 1,0 – 1,5. Z výsledků je patrné, že Europ Assistance toto rozmezí převyšuje, a to i v letech 2013 a 2014, kdy hodnota klesla.

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje míru pokrytí krátkodobých dluhů oběžnými aktivy. Likvidita 3. stupně poskytuje cenné informace o bezpečnosti investic pro krátkodobé věřitele podniku. Vypovídací schopnost tohoto ukazatele je však ovlivněna strukturou krátkodobých aktiv. Do čitatele se přidávají zásoby, které však v případě Europ Assistance, poskytovatele služby, vykazují v rozvaze nulové hodnoty.

Za průměrnou výši tohoto ukazatele se považuje interval 1,5-2,5 (Grünwald, R., Holečková J., 1994). Z tabulky č. 2 jde vidět, že tento interval splňuje analyzovaná společnost i likviditou 2. stupně, která se zásobami nepočítá.

Analýza rentability

Při výpočtu rentability podniku může být zvolen hospodářský výsledek po zdanění nebo upravený hospodářský výsledek (EBIT, EBITDA, provozní CASH FLOW atd.). Výběr závisí na tom, co autor od výsledků analýzy očekává.

Hospodářský výsledek po zdanění propojuje jednotlivé výkazy a okamžitě se odráží i ve výši vlastního kapitálu.

Tabulka č. 3 Ukazatele rentability 2011 - 2015

v %	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	11,05	13,01	14,77	15,89	16,33
Rentabilita vlastního kapitálu	29,51	34,96	33,42	29,22	28,40
Rentabilita tržeb	9,21	11,99	14,66	19,18	18,59

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2012 – 2015

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv vypovídá o schopnosti podniku produkovat zisk s danými aktivy. Během let 2011 až 2015 se společnost nacházela v ziskovosti. Hodnoty v letech postupně stoupají a nenastaly žádné výkyvy.

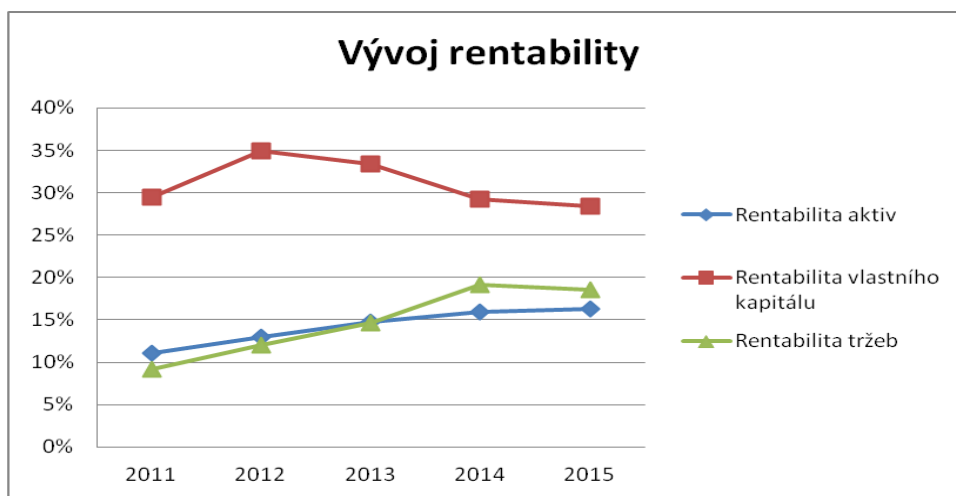
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu je v každém sledovaném roce větší než rentabilita aktiv, což znamená, že společnost efektivně využívá cizí zdroje. Především pro akcionáře je rentabilita vlastního kapitálu důležitým ukazatelem, jedná se o souhrnnou charakteristiku celkové efektivnosti vložených prostředků.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb je jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro podnik, protože charakterizuje úspěšnost prodeje. Zjednodušeně vypovídá o tom, jaký je podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb. I zde je z vývoje ve sledovaných letech patrné, že ukazatel postupně stoupá, přičemž největší nárůst zaznamenal v roce 2014.

Graf č. 2 Vývoj rentability



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2012 – 2015

Z grafu č. 2 je patrné, že rentabilita tržeb i aktiv rok od roku postupně roste. Rentabilita kapitálu postupně klesá, přičemž největší výkyv přišel v roce 2014, což byl důsledek růstu vlastního kapitálu o 40 milionů Kč.

Analýza zadluženosti

Finanční stabilita podniku představuje, jak už bylo uvedeno v teoretické části práce, odolnost podniku proti zhroucení financí důsledkem úbytku cizích zdrojů.

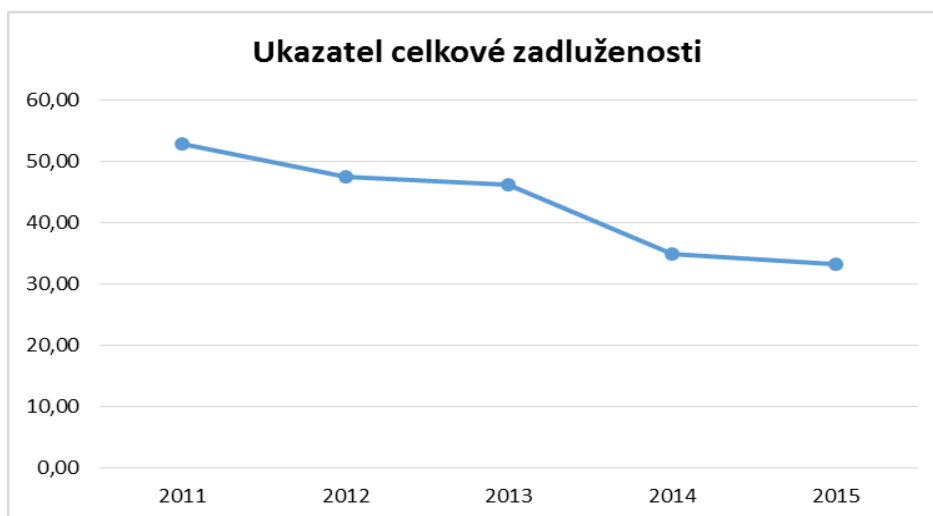
Tabulka č. 4 Ukazatele zadluženosti

v %	2011	2012	2013	2014	2015
ukazatel celkové zadluženosti	52,91	47,55	46,24	34,81	33,32
míra zadluženosti	1,41	1,28	1,05	0,64	0,58

Zdroj: vlastní zpracování

Míra zadluženosti je vyjádření poměru cizího a vlastního kapitálu, klesající tendence souvisí s nárůstem vlastního kapitálu v průběhu let. Zatímco v letech 2011 – 2013 cizí zdroje převyšovaly vlastní kapitál, od roku 2014 je tomu naopak, a proto ukazatel míry zadluženosti klesl pod hodnotu 1 neboli 100 %.

Graf č. 3 Ukazatel celkové zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2012 – 2015

Ukazatel celkové zadluženosti říká, jaká část celkových aktiv je financována z cizích zdrojů. Výsledná hodnota celkové zadluženosti firmy se pohybuje od 52 % do 33 % s tím, že postupně každým rokem klesá. V roce 2015 dosahuje hodnota ukazatele 33,3 % oproti roku 2011, kdy byla 52,91 %, což znamenalo, že 53 % celkových aktiv společnosti bylo financováno z cizích zdrojů.

Z klesající tendence lze poznat snahu o snížení zadluženosti společnosti. Největší změna opět nastává mezi roky 2013 a 2014, což může být vlivem přechodu ČP ASISTENCE pod správu Europ Assistance.

4.1.7 SWOT Analýza

SWOT Analýza představuje analýzu vnitřního prostředí. Ve SWOT analýze se identifikují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Silné stránky

Do silných stránek společnosti bezpochyby patří její tradice. Europ Assistance Group byla založena v roce 1963 a od té doby vznikly pobočky po celém světě, včetně Europ Assistance Česká republika. Pobočky Europ Assistance Group spolupracující a tím zajišťují asistence pro své klienty po celém světě.

Jako jediná ze zmíněných asistenčních společností v České republice je Europ Assistance nejen poskytovatelem asistenčních služeb, ale i registrovaným pojistitelem.

Europ Assistance nabízí vlastní produkty představující připojištění k motorovým vozidlům, které si můžou majitelé a uživatelé motorových vozidel pořídit pro cesty v zahraničí i v České a Slovenské republice. Toto připojištění je specifické tím, že se dá zajistit nejen na klasickou dobu pojištění – kalendářní rok – ale i na kratší dobu, například jeden měsíc.

Pobočka Europ Assistance v Praze se nezaměřuje pouze na Českou republiku, ale poskytuje asistenci slovenským pojišťovněm, automobilkám, leasingovým společnostem, elektrárnám a plynárnám. Z tohoto hlediska je pobočka globální sama o sobě, protože asistenci pro vozidla v zahraničí poskytuje sama, bez pomoci zahraničních poboček, až do vzdálenosti 100 kilometrů od hranic. Tím pádem díky dodavatelům ze Slovenské republiky dokáže obstarat i území v Polsku, Maďarsku či Rakousku.

Z finanční analýzy také vyplývá, že podnik je soběstačný a jako jediný ze sledovaných společností zvyšuje každoročně svůj zisk, z toho vychází, že společnost má pevné postavení na trhu.

Slabé stránky

Celá společnost stojí na poskytování služeb klientům v nouzi, a tak je potřeba, aby zaměstnanci, kteří tyto služby poskytují, byli řádně zaškoleni.

Slabou stránku společnosti pak může představovat fluktuace zaměstnanců. V rámci operativy – koordinátoři zřizující služby pro technickou, cestovní, domácí a další asistence – se jedná o neustálé změny. Operátoři vydrží dle průzkumu HR týmu ve společnosti v průměru rok a půl, což pro společnost znamená vyšší náklady na neustálé zaučování a případné problémy ve chvíli, kdy se v práci nenachází dostatek zkušených koordinátorů.

Koordinátoři představují první a hlavní kontakt pro klienta v nouzi, komunikují s ním ohledně řešení jeho případu, dále komunikují s pobočkami v případě zahraničních případů a s dodavateli, když u nich objednávají potřebnou službu. Pro rychlou a intenzivní práci je potřeba, aby koordinátoři byli nejen kvalitně zaučení, ale aby měli zkušenosti s provozem asistenční centrály a s komunikací s klienty.

Z operativy pak nejčastěji pochází zaměstnanci na jiných odděleních, prakticky každý ve firmě si prošel přes platformu, kde koordinátoři komunikují se zákazníky, dodavateli a pobočkami případně i obchodními partnery společnosti, a musí tedy znát

všechny procesy, které vedou k asistenci. Na dalších odděleních – network, finance, likvidace atd. se pak řeší případy, které vznikají v operativě.

Příležitosti

Z rozšiřující se nabídky asistenčních služeb k různorodým pojištěním a vrůstajících tržeb všech sledovaných společností lze vyvozovat zájem klientů o asistenční služby. Klienti často využívají připojištění k vozidlům, cestovní pojištění při cestách do zahraničí i pojištění bytu a majetku, ke všem zmíněným druhům pojištění se pak vážou asistenční služby.

Příležitost představuje marketing, který může využít zájmu potencionálních klientů o pojištění. Europ Assistance nabízí vlastní produkty připojištění, k nimž sice existují reklamy, ale při jejich rozšíření a větším dosahu v mediích mohou znamenat příležitost.

Další příležitostí jsou nové produkty, spolupráce s novými partnery a rozšíření nabídky produktů. Nejen v rámci technické asistence jsou stále rostoucí možnosti nabídky asistenčních služeb, které by v případě odlišnosti od produktů nabízených konkurenty, mohly znamenat významné příležitosti.

Hrozby

Neustálou hrozbu pro asistenční společnosti představují dodavatelé, na nichž je společnost závislá. Bez jejich služeb a spolupráce není podnik schopen zajistit služby požadované klienty. V roce 2016 proběhla stávka odtahových služeb a výjezdních techniků, která ovlivnila práci všech asistenčních společností v České republice. Tyto situace se mohou opakovat.

Hrozbu představuje stávající konkurence na trhu. Na českém trhu existuje několik větších asistenčních společností, které si mezi sebou dělí asistenci k pojišťovněm a účastní se soutěží ohledně získání spolupráce s velkými firmami.

Europ Assistance se pravidelně těchto soutěží účastní a setkává se zde se stejnými konkurenty, je tedy potřeba dobře znát jejich možnosti, nabídku produktů a rychle reagovat na jakékoli změny, které by mohly vést ke konkurenční výhodě.

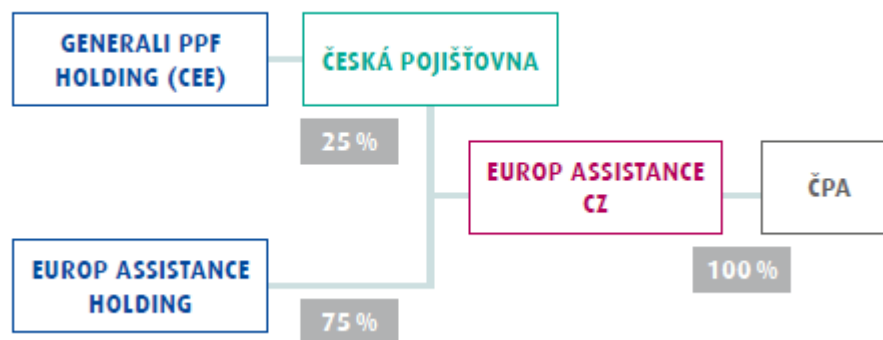
V případě, kdy hrozbu představují dodavatelé, představují hrozbu i potencionální či stávající partneři. Velké firmy, které uzavírají smlouvy s asistenčními společnostmi, jež pro ně zajišťují služby. Tyto hrozby existují neustále, protože partneři se vždy mohou

rozhodnout přistoupit na nabídku konkurenta společnosti, což souvisí opět s dobrou znalostí konkurence na trhu a zajištěním (nebo zabráněním) konkurenční výhody.

4.2 Konkurence na trhu asistenčních společností

Trh asistenčních služeb je velmi specifický. Asistenční společnosti nabízejí své služby především pojišťovnám a velkým firmám, jako jsou automobilky či leasingové společnosti v případě technické asistence nebo elektrárny a dodavatelé plynu v případě asistence k domácnostem. V případě spolupráce s pojišťovnami je častým úkazem, že asistenční společnost patří do mezinárodní skupiny, jejíž součástí je i daná pojišťovna.

Obrázek č. 3 Europ Assistance CZ



Zdroj: Výroční zpráva Europ Assistance 2015

Ukázkovým příkladem je právě Europ Assistance CZ, která je jako akciová společnost ze 75 % kryta skupinou Europ Assistance Holding a z 25 % holdingovou skupinou Generali PPF, která se v minulých letech spojila s Českou pojišťovnou, což představovalo důvod spojení Europ Assistance s ČP ASISTENCÍ.

Velké leasingové společnosti, jako je společnost Arval či Business Lease, vypisují soutěže, jichž se asistenční společnosti účastní. V roce 2016 stejně jako v předchozích letech společnost Europ Assistance v této soutěži porazila všechny ostatní účastníky včetně společností Global a Mondial Assistance a i nadále poskytuje asistenční služby pro vozidla krytá leasingem společnosti Arval. A to pro Českou i Slovenskou republiku.

Ze závislosti na spolupráci ať už ze strany pojišťoven, či vycházející ze zmíněných soutěží je patrné, že asistenční společnosti jsou závislé na produktech a cenách, které nabízí jejich partneři. Jejich úkolem je nabídka profesionálních a kvalitních služeb, avšak

za nižší ceny, než jaké nabízí jejich konkurenti. Z toho pohledu se trh asistenčních společností projevuje jako monopolistická konkurence, jež byla popsána v teoretické části práce. Jedná se o několik velkých firem na trhu, které však nejsou schopny ovlivnit cenu produktu.

Z druhé strany se pak jedná o spolupráci s dodavateli.

Analytická část práce se zaměřila na technickou asistenci k motorovým vozidlům. Aby společnost mohla tuto asistenci nabídnout, potřebuje mít zasmluvněné dodavatele všude, kde své služby nabízí. Pro potřeby pouze České a Slovenské republiky se jedná o desítky servisů, odtahových služeb, techniků a půjčoven náhradních vozidel, s nimiž asistenční společnosti spolupracují. Pro podobné dodavatele tyto smlouvy znamenají většinu ročního zisku, a tak si asistenční společnosti mohou diktovat cenu jejich služeb. Často se proto stává, že cena odtahových služeb či náhradních vozidel je pro asistenční službu mnohem levnější, než kdyby si klient zavolał stejného dodavatele sám. Z této pozice, vzhledem k počtu asistenčních společností na trhu, se dá říct, že trh vykazuje známky oligopolu. Společnosti na trhu ovlivňují ceny svých dodavatelů.

Jako příklad byla vybrána autopůjčovna JJ Rentcar, která nabízí své služby jak přímo zákazníkům, tak zároveň spolupracuje s asistenčními společnostmi. Ceny jednotlivých vozidel jsou dohledatelné na jejich internetových stránkách, ale ceník pro danou asistenční společnost je dostupný pouze v interních dokumentech Europ Assistance viz tabulka.

Tabulka č. 5 Ceník JJ Rentcar

Škoda Fabia 1.2 TSI		
	Ceník pro klienta	Ceník pro Europ Assistance
1 den	700 Kč	590 Kč
2 - 5 dní	550 Kč	390 Kč
6 - 14 dní	525 Kč	385 Kč
15 - 29 dní	500 Kč	375 Kč
30+ dnů	450 Kč	345 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že pokud by si zákazník chtěl půjčit auto z vlastní iniciativy na pět dní, zaplatil by 2 750 Kč plus by platil ještě přistavení, které si autopůjčovna účtuje na 400 Kč v rámci Prahy a další kilometry za přistavení mimo město. Naopak asistenční společnost za stejné auto na pět dní zaplatí 1 950 Kč, přistavení má v rámci města zdarma a i v rámci kraje pak za přistavení platí mnohem nižší paušální cenu.

Pokud by byl příklad zaměřen pouze na půjčení vozidla s vyzvednutím v Praze a na pět dní, tak rozdíl v tržbách pro autopůjčovny při zapůjčení vozidla zákazníkovi nebo asistenční společnosti činí 1 200 Kč.

Ceny, a tedy rozdíly mezi nimi se pak liší dle místa živnosti dodavatele či jeho schopnosti uspokojit poptávku asistenčních společností. Pro dodavatele však není moc možností vyjednávat, asistenční společnosti, jak už bylo řečeno, pokrývají většinu jejich ročních zisků, a vždy se najdou jiní dodavatelé, kteří jsou při daných cenách ochotni podepsat smlouvu.

Obrázek č. 4 - Diagram trhu asistenčních společností



Zdroj: vlastní zpracování

Na diagramu je uvedena posloupnost, která ovládá trh asistenčních společností. Diagram vychází z toho, co bylo výše napsáno v této podkapitole.

Ve vztahu k partnerům se trh projevuje jako monopolistická konkurence, kde si asistenční služby nemohou určovat ceny svých služeb. Z pohledu dodavatelů se pak jedná o trh vykazující známky oligopolu.

4.3 Analýza konkurentů

V první řadě je v rámci analýzy potřeba definovat konkurenty společnosti Europ Assistance a. s. (dále pouze Europ Assistance). V rámci asistenčních společností se jedná prakticky o homogenní nabízené služby. Na českém trhu funguje několik velkých asistenčních společností, jejichž nejvýznamnější partnery tvoří pojišťovny.

Vzhledem k velké škále asistenčních programů k motorovým vozidlům, domácnostem a k cestovnímu pojištění se analytická část práce bude věnovat srovnání asistenčních společností podle asistenčních programů k pojištění motorových vozidel.

4.3.1 Hlavní konkurenti společnosti Europ Assistance

V následující kapitole budou představeni hlavní konkurenti společnosti Europ Assistance. Jedná se o asistenční společnosti, mezi něž se dělí trh asistenčních služeb k motorovým vozidlům. Jedná se o společnosti Global Assistance, Mondial Assistance a AXA Assistance.

Global Assistance

Česká asistenční společnost Global Assistance a.s. působí na českém a evropském trhu od roku 2004. V roce 2016 se s více než dvěma a půl miliony klientů řadí v České republice mezi velké asistenční společnosti.

Global Assistance poskytuje komplexní asistenční služby a pečuje o své klienty v nouzových situacích i mimo ně. Společnost udržuje systém managementu kvality, který byl poprvé certifikován podle normy ISO 90201 v roce 2004.

Své služby asistence poskytuje s cílem dosažení co nejvyšší spokojenosti klientů:

- motoristická asistence obsahující komplexní asistenci pro motoristy v celé Evropě,
- zdravotní asistence při pojištění léčebných výloh a zahraničí zajišťovaná v celém světě,

- letecká zdravotní asistence – letecká přeprava a repatriace osob se zdravotními problémy v ČR a Evropě za asistence lékaře a zdravotního personálu,
- domácí asistence – pomoc při havarijních situacích v bytech a domech v ČR,
- dopravní zpravodajství – služba pro motoristy, aktuální dopravní informace z celé ČR z pozemního i leteckého monitorování dopravy,
- turistická informace – služba pro motoristy, základní užitečné informace pro turisty při návštěvách jednotlivých zemí Evropy,
- dětské dopravní nadace – pomoci dětem, které přišly při dopravních nehodách o své rodiče.

Ve vlastnické struktuře akciové společností Global Assistance figuruje vedle pojišťovny Kooperativa skupina Vienna Insurance Group.

Global Assistance zabezpečuje asistenci pro pojišťovny Kooperativa a Česká podnikatelská pojišťovna. Dále spolupracuje s Českou spořitelnou v rámci dopravních informací, turistických informací a asistence v případě cestovního připojištění k debetním kartám.

Mondial Assistance

„Skupina Mondial Assistance vznikla v lednu 2000 spojením do té doby samostatných mezinárodně působících společností Elvia Reiseversicherungs-Gesellschaft AG a SACNAS-Mondial Assistance S. A. K těm se připojilo mezinárodní uskupení World Access (Severní Amerika a oblast Pacifiku) a v roce 2001 největší asistenční společnosti v Austrálii WorldCare Assist a thajská společnost AutoAssist (caas.cz, 10-10-2016, online).“

Od roku 2006 postupně dochází ke sjednocení všech společností po jedinou celosvětovou obchodní značku Mondial Assistance, jejímiž akcionáři jsou společnosti AGF (Assurances Générales de France) a RAS (Riunione Adriatica de Sicurta), které patří do finanční skupiny Allianz.

Skupina Mondial Assistance spravuje 33 operačních center s nepřetržitým provozem ve 25 zemích pěti kontinentů. Společnost zaměstnává více než 8 000 zaměstnanců, kteří hovoří 40 světovými jazyky, a jejich práci podporuje 400 000 vybraných a kontrolovaných smluvních poskytovatelů po celém světě.

Mondial Assistance nabízí služby v rámci:

- Automotive (technická asistence k motorovým vozidlům).
- Cestovní asistence – globální skupina Allianz Worldwide Partners je světovou špičkou v asistenčních službách a do skupiny patří i společnost Mondial, která klientům nabízí zdravotní asistenci v případě nouze v zahraničí v rámci cestovního pojištění.
- Zdravotní asistence – společnost nabízí odbornou radu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, po celý rok pomocí zkušených telefonních operátorů a kvalifikovaných lékařů.
- Home assistance – jedná se o balíček univerzálních služeb vytvořených tak, aby se staly součástí komplexní nabídky v oblasti pojištění majetku a domácností, hypoték nebo stavebního spoření.

AXA Assistance

Společnost AXA Assistance je součástí koncernu AXA, jedné z největších pojišťovacích skupin na světě.

Skupina AXA je celosvětovým leaderem v oblasti finančního zabezpečení. Podnikání skupiny AXA je geograficky diverzifikováno a hlavní podniky se zaměřují na západní Evropu, Severní Ameriku a Dálný východ (axa-assistance.cz, 10-10-2016, online).

AXA Assistance se zaměřuje především na cestovní pojištění. Společnost nabízí nejen sjednání pojištění, ale zároveň i asistenční služby, které s ním souvisí.

V rámci technické asistence AXA Assistance zajišťuje pomoc v nouzi pro řidiče pro klienty pojišťovny AXA, Hasičské vzájemné pojišťovny, pojišťovny Slavie a Triglav.

4.3.2 Technická asistence dle pojišťoven

Mezi nejrozšířenější asistence patří asistence k motorovým vozidlům, proto se následující údaje budou věnovat technické asistenci.

Tabulka č. 6 Asistence pojišťoven

asistenční společnosti	spolupráce s pojišťovnami
Global Assistance	Česká podnikatelská pojišťovna
	Kooperativa
	Slavia
Mondial Assistance	Allianz
	ČSOB
Europ Assistance	Generali
	Wustenrot
	Česká pojišťovna
AXA Assistance	AXA
	Direct pojišťovna
	Hasičská vzájemná pojišťovna
	Uniqa

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 6 jsou uvedeny asistenční společnosti dle spolupráce s pojišťovnami. Česká asociace asistenčních společností (ČAAS) zaštitila projekt „Linka pomoci řidičům 1224“, která pomáhá urychlení odtahu nepojízdného vozidla z tuzemských pozemních komunikací po nehodě nebo při poruše vozidla smluvní asistenční společnosti pojišťovny, u které má vozidlo sjednáno pojištění odpovědnosti z provozu vozidla.

Od začátku roku 2015 mohou čeští motoristé využívat služeb linky 1224, jejíž účelem je přepojení klienta přepojení na danou asistenční společnost.

Na stránkách České kanceláře pojištěných vozidel jsou dostupné aktuální statistiky pro počet pojištěných vozidel.

Tabulka č. 7 Pojištění odpovědnosti z provozu vozidel dle ČKP

asistenční společnosti	spolupráce s pojišťovnami	počet pojištěných vozidel dle ČKP údaje platné ke 2. 1. 2017	Celkem
Global Assistance	Česká podnikatelská pojišťovna	1 173 847	2 841 213
	Kooperativa	1 527 258	
	Slavia	140 108	
Mondial Assistance	Allianz	810 758	1 405 175
	ČSOB	594 417	
Europ Assistance	Generali	621 965	2 465 826
	Wustenrot	119 348	
	Česká pojišťovna	1 724 513	
AXA Assistance	AXA	291 625	1 339 307
	Direct pojišťovna	621 965	
	Hasičská vzájemná pojišťovna	59 609	
	Uniqa	366 108	

Zdroj: vlastní zpracování dle statistik ČKP (Česká kancelář pojistitelů)

V tabulce č. 7 byly sestaveny údaje dle České kanceláře pojistitelů o počtu pojištěných vozidel. Celkový počet vozidel pojištěných v České republice k začátku roku 2017 je 7 598 719.

Graf č. 4 Podíl na trhu dle počtu pojištěných vozidel dle ČKP



Global Assistance poskytuje asistenci pro 2,8 milionu, což v porovnání s ostatními asistenčními společnostmi představuje 35 % z celkového počtu pojištěných vozidel dle České kanceláře pojistitelů. V závěsu za Global Assistance se nachází sledovaná společnost Europ Assistance, která poskytuje asistenci pro 2,4 milionů pojištěných vozidel

a zabírá tedy 31 % na trhu. Společnosti Mondial Assistance a AXA assistance se dělí o pomyslnou třetí příčku se 17 % podílu na trhu.

4.3.3 Porovnání povinných ručení vybraných pojišťoven

Jak bylo v předchozí podkapitole řečeno, na českém trhu je aktuálně pojištěno více než 7 milionů motorových vozidel. Ke každému povinnému ručení má klient nárok na nějaký typ asistence, který udává jeho pojistka.

Pro asistenční společnosti největší rozsah asistencí vychází právě z povinných ručení motorových vozidel (nehledě na havarijní pojistky a další přípojištění), a proto byly vybrány programy základního povinného ručení pojišťoven, které spadají pod různé asistenční společnosti.

Povinné ručení vychází z typu motorového vozidla, účelu jeho využívání i stáří, proto pro srovnání byl zvolen modelový případ.

„Vozidlo Škoda Octavia, datum první registrace 1. ledna 2015, benzín, užívání vozu pro běžné účely, motor: 1,2 (1197 ccm, 63kW, turbo), bez nehody posledních 12 měsíců. Majitel vozu narozen v roce 1989.“

Tabulka č. 8 Povinné ručení vybraných pojišťoven

POJIŠŤOVNA	PROGRAM	ASISTENCE		CENA v Kč/rok	ASISTENČNÍ SPOLEČNOST
		NEHODA	PORUCHA		
Česká pojišťovna	POHODA klasik	ANO, odtah do nejbližšího autorizovaného servisu bez km omezení pro ČR i zahraničí	NE	7 496	EUROP ASSISTANCE
Kooperativa	základní povinné ručení	ANO, odtah do 50 km z místa události v ČR i zahraničí	ANO, odtah do 50 km z místa události v ČR i zahraničí	10 152	GLOBAL ASSISTANCE
Česká podnikatelská pojišťovna	Asistence Sporopov	ANO, do limitu 500 Kč v ČR	ANO, do limitu 500 Kč v ČR	5 359	GLOBAL ASSISTANCE
Allianz	Allrisk	ANO, do limitu 3000 Kč pro ČR i zahraničí	ANO, do limitu 3000 Kč pro ČR i zahraničí	4 444	MONDIAL ASSISTANCE
AXA	Auto GO	ANO, bez limitu	ANO, do nejbližšího servisu	8 698	AXA ASSISTANCE
Generali	POV-N	ANO, do limitu 2000 Kč pro ČR a 3000 Kč pro zahraničí	ANO, do limitu 2000 Kč pro ČR a 3000 Kč pro zahraničí	12 817	EUROP ASSISTANCE

Zdroj: vlastní zpracování

Základní povinná ručení z porovnání asistenčních služeb vs. cena pojištění, vychází nejlépe pojištění Allrisk, které poskytuje pojišťovna Allianz. V rámci asistenčních podmínek poskytuje odtah či silniční asistenci do limitu 3000 Kč vč. DPH pro vozidla v České republice i v zahraničí (země zelené karty). Asistenci pro pojišťovnu Allianz poskytuje asistenční společnost Mondial.

Dle České kanceláře pojistitelů mají nejvíce povinných ručení: Česká pojišťovna s 1,7 milionů vozidel, pojišťovna Kooperativa 1,5 milionů vozidel a Česká podnikatelská

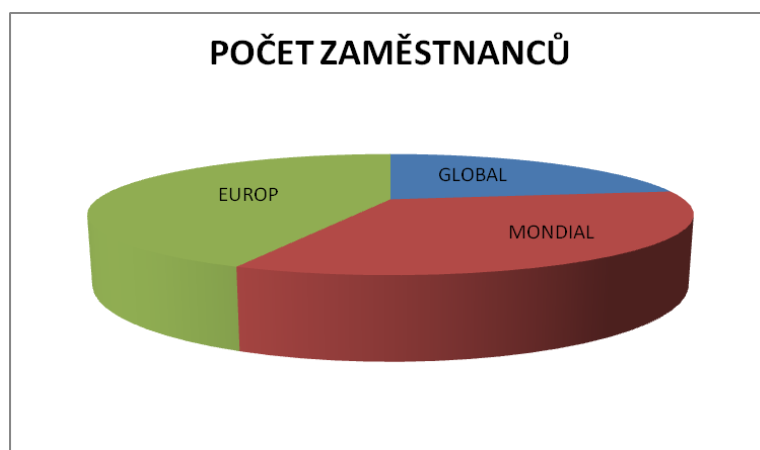
pojišťovna. Z těchto tří jmenovaných má nejlevnější základní pojištění k motorovým vozidlům Česká podnikatelská pojišťovna, jejíž asistenci zajišťuje Global Assistance.

Důležité je i zmínit fakt, že v tabulce č. 6 se jedná o seznam pouze základních pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, jež jsou povinná ze zákona. Připojištění (včetně připojištění asistence) se opět liší u každé pojišťovny.

4.3.4 Porovnání počtu zaměstnanců

V roce 2015 Europ Assistance měla 128 zaměstnanců. Mondial Assistance 100 zaměstnanců a Global Assistance 67. AXA Assistance nemá dostupné aktuální výroční zprávy. Důvod většího počtu zaměstnanců může v případě Europ Assistance znamenat, že jako jediná ze sledovaných společností, má pobočku pouze v České republice, přestože poskytuje asistenci i pro slovenské klienty.

Graf č. 5 Počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle statistik výročních zpráv pro rok 2015

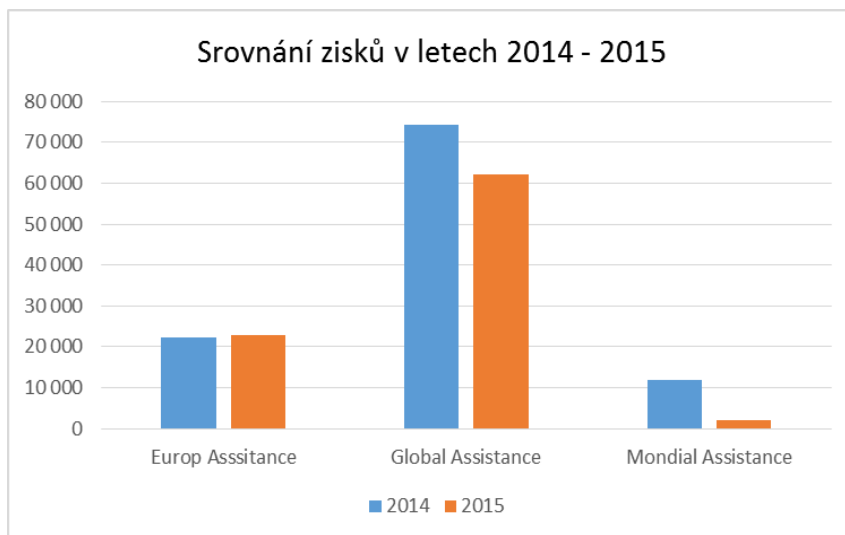
4.3.5 Srovnání s konkurencí

Tato podkapitola se bude věnovat postupnému srovnání vybraných finančních ukazatelů společnosti Europ Assistance a jejích konkurentů uvedených výše s výjimkou společnosti AXA Assistance.

Společnost s ručením omezením AXA Assistance zapsaná do obchodního rejstříku v roce 1998 má poslední dostupnou výroční zprávu z roku 2013, údaje by tedy nebyly aktuální.

Podkladové údaje pro srovnání finančních ukazatelů vychází z výročních zpráv společností z roku 2014 a 2015.

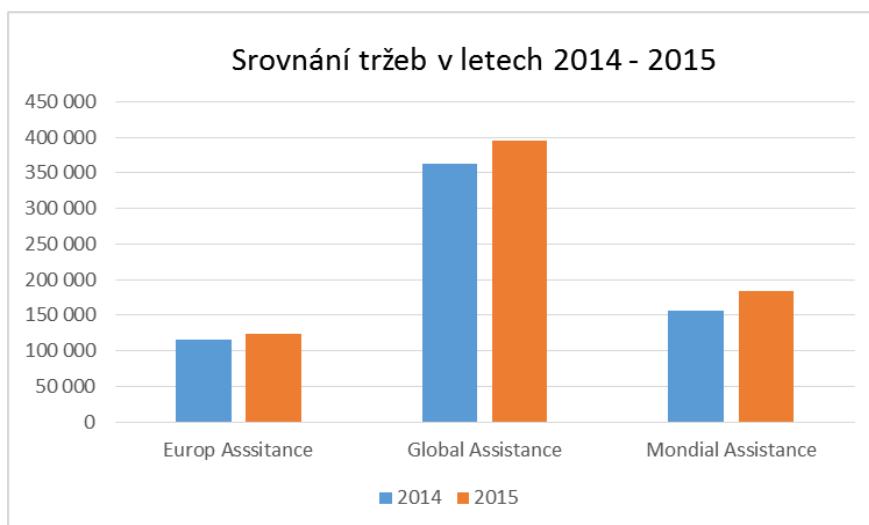
Graf č. 6 Porovnání zisků 2014 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování (výroční zprávy 2015)

Z grafu lze poznat, že největší zisk má společnost Global Assistance. Další v pořadí je Europ Assistance, která jako jediná ze sledovaných firem zaznamenala růst zisku, meziročně stoupl o více než 700 tisíc Kč. Klesající zisk zaznamenala společnost Mondial Assistance, a to s největším rozdílem oproti předchozímu roku: z 11 850 tisíc Kč klesl zisk na 2 148 tis Kč.

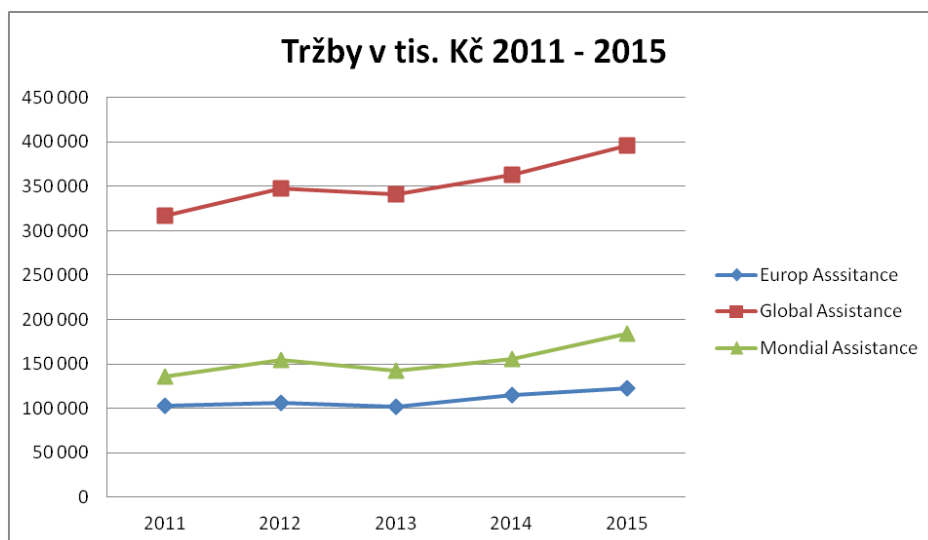
Graf č. 7 Porovnání tržeb 2014 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování (výroční zprávy 2015)

Graf ukazuje porovnání tržeb společností z let 2014 a 2015. Stejně jako u zisků se na prvním místě s velkým předstihem umístila společnost Global Assistance. V porovnání tržeb nastala změna na druhém místě, kde společnost Mondial v roce 2015 dosahovala tržeb ve výši 184 milionů českých korun, zatímco Europ Assistance 123 milionů Kč.

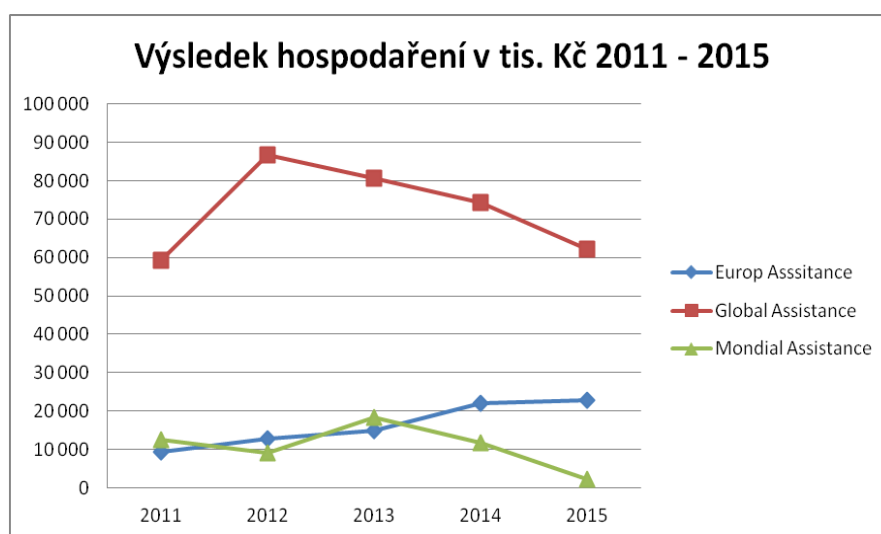
Graf č. 8 Tržby v tis. Kč 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování (výroční zprávy 2012 – 2015)

Tržby všech sledovaných asistenčních společností v letech 2011 – 2015 postupně rostly. Menší propad zaznamenaly všechny společnosti v roce 2013, kdy Česká republika dle údajů České statistického úřadu zaznamenala pokles výkonnosti (ČSÚ, Vývoj ekonomiky ČR v roce 2013).

Graf č. 9 Výsledek hospodaření v tis. Kč 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2012 - 2015

Ze srovnání výsledků hospodaření sledovaných společností je vidět, že jediné společnost Europ Assistance si od roku 2011 až do roku 2015 udržela vzestupnou tendenci. Společnost Global Assistance dosáhla vrcholu v roce 2012 a od té doby její výsledek hospodaření každým rokem klesá, přesto zdaleka přesahuje ostatní dvě společnosti stejně, jako tomu bylo u porovnání tržeb.

Ačkoliv všechny společnosti v posledních dvou letech zvyšují své tržby, výsledky hospodaření Global Assistance a Mondial Assistance postupně klesají. Mondial Assistance se v roce 2015 dostala na své minimum za sledované období.

V rámci srovnání společností dle vybraných poměrových ukazatelů byly vybrány ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity představují schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se rychle na peněžní prostředky. Likvidita je tedy schopnost podniku dostát svým závazkům a jedná se o důležitý ukazatel především pro věřitele firmy.

Tabulka č. 9 Ukazatele likvidity pro rok 2015

rok 2015	Europ Assistance	Global Assistance	Mondial Assistance
likvidita 1. stupně	1,47	1,60	1,81
likvidita 2. stupně	3,27	2,51	3,95
likvidita 3. stupně	3,27	2,51	3,95

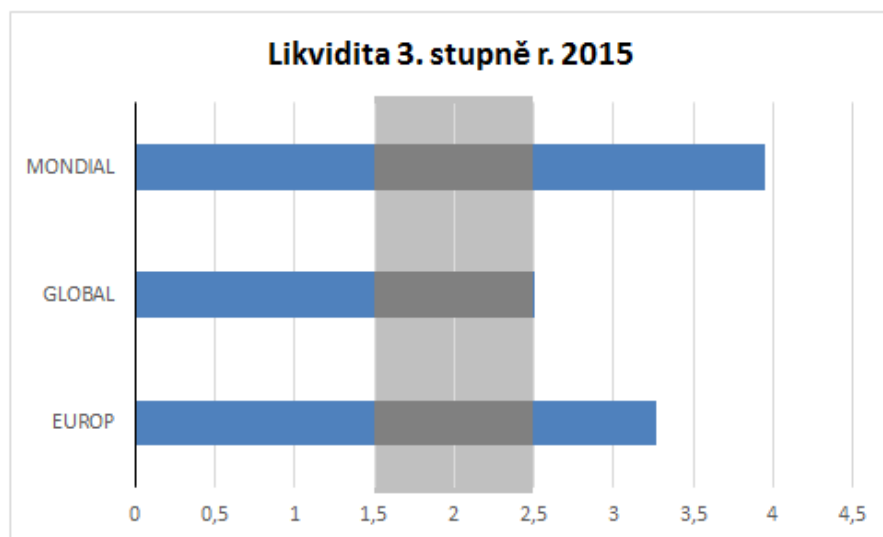
Zdroj: vlastní zpracování

Likvidita 1. stupně představuje okamžitou likviditu, tedy schopnost podniku uhradit své závazky „hotovostí“, kterou má právě k dispozici. Za standardní hodnoty pro tento ukazatel se považuje limit 0,2 až 0,5.

Do tohoto intervalu nespadá ani jedna z analyzovaných společností, naopak jej všechny výrazně převyšují. Hodnota krátkodobého finančního majetku u všech zkoumaných společností převyšuje hodnotu krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně ke krátkodobému majetku přidává i krátkodobé pohledávky. Vzhledem k tomu, že zkoumané firmy nedisponují zásobami, zaměří se porovnání ukazatelů likvidity na likviditu 3. stupně, která dosahuje stejných výsledků jako likvidita 2. stupně.

Graf č. 10 Likvidita 3. stupně



Zdroj: vlastní zpracování, tabulka č. 9

Pro likviditu 3. stupně neboli ukazatel běžné likvidity platí, že by se měl nacházet v rozmezí intervalu 1,5 – 2,5.

Společnost Global Assistance se nachází přesně na horní hranici zmíněného intervalu, ostatní dvě společnosti dosahují hodnot výrazně vyšších. Vyšší hodnoty představují pro společnosti výhodu z hlediska získávání nových finančních prostředků od věřitelů, neboť takováto likvidita dává záruku z hlediska návratnosti finančních prostředků. Takto vysoká čísla zároveň značí, že firmy drží velké množství finančních prostředků vázaných v oběžných aktivech, což se nemusí zdát nezbytné.

Ukazatele rentability

Rentabilita je nejdůležitějším měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vybrány byly ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Tabulka č. 10 Ukazatele rentability

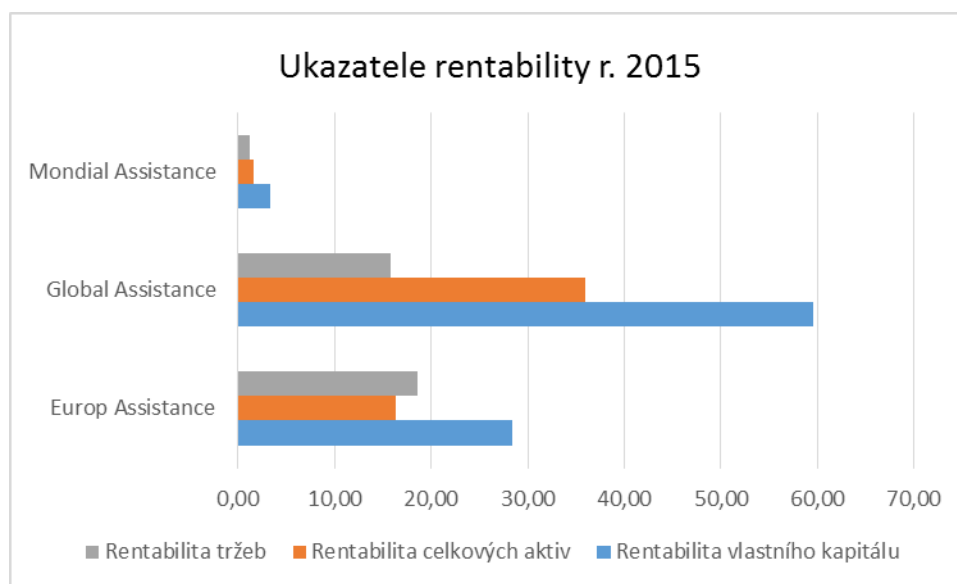
v %	Europ Assistance	Global Assistance	Mondial Assistance
Rentabilita vlastního kapitálu	28,40	59,53	3,32
Rentabilita celkových aktiv	16,33	35,91	1,65
Rentabilita tržeb	18,59	15,74	1,17

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability vlastního kapitál je řazen mezi stěžejní ukazatele pro vlastníky dané společnosti, protože říká, jak velký podíl zisku vyprodukovala každá koruna vloženého kapitálu. Ukazatel lze také interpretovat jako měřítko: kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Zatímco v případě Mondial Assistance se jedná o 3,32 %, v případě Global Assistance je to 59,53 %, tedy více než polovina investovaného kapitálu.

Rentabilita aktiv představuje měřítko celkové výdělkové schopnosti daných podniků a udává jejich schopnost využívat aktiv k dosažení zisku. Společnost Mondial Assistance vyprodukovala z každé koruny aktiv 1,65 halířů zisku, zatímco společnost Global Assistance 35,91 halířů. Čím vyšší hodnoty ukazatele dosahují, tím spíše se dají zařadit do investičně zajímavých podniků. V tomto případě nejvyšších hodnot dosahuje opět společnost Global Assistance.

Graf č. 11 Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování, tabulka č. 10

Rentabilita tržeb představuje vztah tržeb vůči zisku. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. V tomto případě se u analyzovaných společností jedná o změnu mezi pomyslným prvním a druhým místem. Ačkoliv společnost Global Assistance dosahuje vyššího zisku a lepších hodnot v případě rentability vlastního kapitálu i aktiv, společnost Europ Assistance získala pro rok 2015 vyšší hodnotu rentability tržeb a to o více než tři procenta.

Jak už bylo zmíněno výše v rámci této kapitoly, společnost Europ Assistance je ze sledovaných podniků také jediná, jejíž tržby meziročně stoupaly.

Zadluženost

Míru používání cizích zdrojů v podniku představuje zadluženost. Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory rizika, které podniky podstupují při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů.

Zvolen byl ukazatel celkové zadluženosti, jež představuje vztah cizích zdrojů vůči celkovým aktivům podniku.

Tabulka č. 11 Ukazatele celkové zadluženosti

v %	Europ Assistance	Global Assistance	Mondial Assistance
ukazatel celkové zadluženosti	33,32	39,55	27,46

Zdroj: vlastní zpracování

S růstem ukazatele zadluženosti roste riziko, že při platební neschopnosti dané společnosti přijdou věřitelé o svůj vložený majetek. Hodnota ukazatele pohybující se okolo 30 % je považována za standard (Synek, 2007).

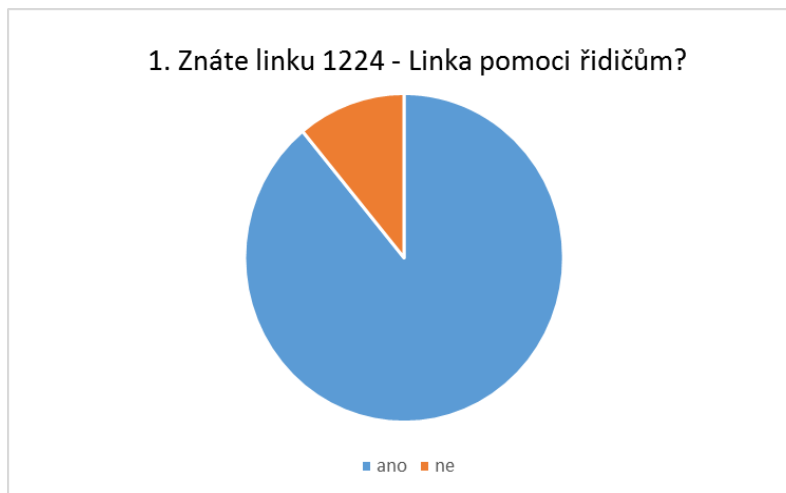
Z výsledků ukazatelů celkové zadluženosti jednotlivých společností pro rok 2015 je patrné, že se všechny pohybují kolem této hodnoty, což sedá označit jako pozitivní stav.

4.4 Dotazování veřejnosti

Součástí analýzy byl i průzkum zkoumající povědomí veřejnosti o asistenčních společnostech a jejich službách. Dotazník se týkal pouze technické asistence k motorovým vozidlům a zaměřen byl na osoby starší 18 let, z čehož byli hned na začátku eliminováni ti, kteří nejsou majiteli či uživateli motorových vozidel.

Otazník byl rozeslán přes internet pomocí sociálních sítí a odpovědělo na něj 215 osob, přičemž z následujících výsledků byly eliminovány otázky na věk a pohlaví respondentů, vzhledem k tomu, že se jedná o průzkum zaměřený na osoby starší 18 let bez rozdílu věku či pohlaví.

Graf č. 12 Otázka č. 1



Na otázku, zda znají „Linku pomoci řidičům“, odpovědělo 89 % dotazovaných kladně. Na to, že linka začala sloužit veřejnosti teprve v roce 2015, se jedná o velký úspěch a obrovskou marketingovou kampaň.

Lidé se s odkazem na tuto linku mohou setkat na ulicích měst, ve zprávách v tisku a na internetu, ale i ve vysílání lokálních rádií, především v pořadech věnujících se zpravodajství ze silnic a dálnic.

Graf č. 13 Otázka č. 2



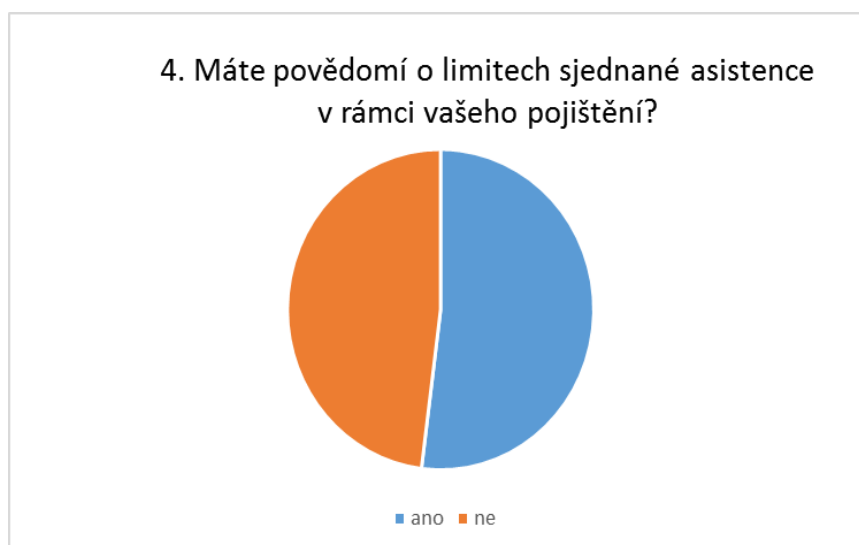
Na otázku, zda potřebovali pomoc v nouzi při poruše či nehodě vozidla, odpovědělo 59 % dotázaných kladně. Více než polovina respondentů se tedy ocitla v situaci, kdy by využila asistenčních služeb, které nabízejí společnosti, jimž se věnuje tato práce.

Graf č. 14 Otázka č. 3



Ti, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně, měli pokračovat k otázce č. 3. Z uvedeného grafu je vidět, že 73% respondentů, kteří potřebovali pomoc v nouzi s motorovým vozidlem, zároveň i využilo služeb asistenčních společností.

Graf č. 15 Otázka č. 4



Pouze 52 % z dotázaných kladně odpovědělo na otázku, zda zdají asistenční limity svých pojištění. Tato otázka vypovídá o tom, že ne všichni klienti pojišťoven, jež si sjednávají povinné ručení a další připojištění k vozidlům, věnují pozornost dané asistenci.

Z dotazování veřejnosti vyplynulo, že většina uživatelů či majitelů motorových vozidel někdy potřebovala využít služeb asistenčních společností a tři čtvrtiny z nich tyto služby i využili. Ovšem skoro polovina z respondentů přiznává, že nezná limity svých

sjednaných asistencí. To vypovídá o nevědomosti dotazovaných, která může vycházet i toho, že před pojištěním svého vozidla neprovedli nejdříve podrobný průzkum služeb nabízených pojišťovnami,

5 Výsledky a diskuze

Tato diplomová práce se týká postavení firmy na konkurenčním prostředí. V práci byla analyzována daná firma, definováni její hlavní konkurenti a rozebráno konkurenční prostředí.

5.1 Europ Assistance

První část analytické práce byla věnována analýze společnosti Europ Assistance. V dnešní době patří Europ Assistance mezi největší asistenční společnosti na českém trhu. Společnost nabízí asistenční služby v rámci cestovního pojištění, technické asistence k motorovým vozidlům, právní asistence a domácí asistence. Také je registrovaným pojistitelem, který nabízí vlastní připojištění k motorovým vozidlům.

V roce 2015 callcentrum Europ Assistance odbavilo více než 300 tisíc přichozích hovorů, z nichž více jak 98 tisíc čítalo asistenci pro klienty v nouzi.

V rámci technické práce, které se analytická část práce věnovala především, Europ Assistance nespolupracuje pouze s pojišťovnami, ale i s leasingovými společnostmi a automobilkami.

Europ Assistance ovlivnila fúze s asistenční společností České pojišťovny, která se v roce 2016 stala z dceřiné společnosti plně součástí Europ Assistance.

Od roku 2012 společnost vydává výroční zprávy obsahující rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Zprávy jsou dostupné online na jejích webových stránkách. Dle údajů získaných z výročních zpráv byla provedena finanční analýza poměrových ukazatelů.

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku hradit své závazky, jak se ukázalo v analýze likvidity, společnost Europ Assistance dosahuje dostatečně vysokých výsledků na poli okamžité i pohotové likvidity. Vzhledem k tomu, že společnost Europ Assistance je poskytovatelem služeb, hodnota zásob v každém sledovaném roce je nula, a tedy nedošlo k výpočtu ukazateli běžné likvidity. Ten však vychází z likvidity prvního a druhého stupně, které více než kvalitně splňovaly požadavky uváděné v ekonomické teorii.

Ukazatele rentability poměřují zisk s danými zdroji. Pro analýzu rentability společnosti Europ Assistance byly zvoleny ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Ukazatel rentability aktiv v každém roce stoupá, jak se v letech postupně zvedá hodnota aktiv i zisku. Naopak rentabilita vlastního kapitálu od roku 2013 klesá, stále však dosahuje vyšších hodnot než rentabilita aktiv, což vyjadřuje, že společnost efektivně využívá cizích zdrojů.

Nejdůležitějším ukazatelem rentability je ukazatel rentability tržeb, který charakterizuje úspěšnost prodeje. Ukazatel ve sledovaných letech stoupala, vrcholu dosáhl v roce 2014, kdy dosáhl více než dvojnásobku oproti roku 2011. V roce 2015 opět nepatrně klesl, ačkoliv tržby rostly, rostly však pomaleji než vlastní kapitál.

Analýza zadluženosti představuje odolnost podniku proti zhroucení financí v důsledku úbytku cizích zdrojů. Klesající tendence míry zadluženosti souvisí se zvyšováním vlastního kapitálu. V letech 2011 – 2013 cizí zdroje převyšovaly vlastní kapitál, v letech 2014 – 2015 se pozice vyměnily, a tak hodnota ukazatele začala klesat.

Ukazatel celkové zadluženosti pak říká, jaká část celkových aktiv je financována z cizích zdrojů. Jak už ukázala míra zadluženosti, poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů klesal, a stejně tak to bylo u poměru celkových aktiv a cizích zdrojů. Zatímco v roce 2011 byla aktiva společnosti kryta cizími zdroji z 53 %, v roce 2015 už se jednalo o 33 %.

Poměrové ukazatele společnosti Europ Assistance dokázaly, že společnost je soběstačná a ukazatele dosahují výsledků, které uspokojí požadavky vedení společnosti a zároveň dávají kladný obraz o společnosti pro externí uživatele účetních výkazů.

5.2 Konkurence společnosti Europ Assistance

K analýze konkurentů bylo přístupováno dle technické asistence k motorovým vozidlům. Vybrány byly asistenční společnosti, jež nabízejí asistenční služby pro motorová vozidla dle jejich pojištění u pojišťoven. K tomu posloužila data získaná od České kanceláře pojistitelů (ČKP), která na počátku roku 2017 eviduje více než 7,2 milionů pojištěných vozidel v České republice. Z těchto dat vyplynulo, že dle počtu pojištěných vozidel se o trh na poli asistence k vozidlům dělí čtyři asistenční společnosti.

Společnost Global Assistance se stará o 39 % motorových vozidel pojištěných v České republice, Europ Assistance má na starost 33 % a společnosti Mondial Assistance a AXA Assistance se téměř rovným dílem dělí o zbývající část trhu.

Přestože nejvíce pojištěných vozidel je dle ČKP u České pojišťovny, jež je zároveň největší pojišťovnou na českém trhu a jejíž asistenční společností je Europ Assistance, tak dle studia ceny prostého povinného ručení versus nabízených asistenčních služeb vychází nejlépe pojištění, které se dá sjednat u pojišťovny Allianz, jež spolupracuje s asistenční společností Mondial Assistance. Jedná se však o srovnání, které vychází pouze z nejzákladnějšího povinného ručení a nebere v potaz fleetové smlouvy a ceny připojištění.

Srovnání dle informací získaných z účetních výkazů bylo provedeno pouze na společnostech Europ Assistance, Mondial Assistance a Global Assistance, protože společnost AXA Assistance nemá dostupné novější výroční zprávy. Ovšem z předchozích výsledků je patrné, že hlavním konkurentem Europ Assistance je právě Global Assistance následovaný společností Mondial Assistance.

Ze srovnání zisků v letech 2014 a 2015 vyplynulo, že ačkoliv má Global Assistance nad ostatními dvěma společnostmi výrazný náskok, Europ Assistance jako jediná ze sledovaných společností dokázala svůj zisk navýšit, a to o více než 700 tisíc Kč.

Naopak ze sledování tržeb vyplývá, že ačkoliv zisky dvou ze tří sledovaných společností klesají, tržby u všech rostou. Nejvýrazněji pak stoupaly tržby společnosti Global Assistance, a to i 32,9 milionů Kč za jediný rok.

Mondial Assistance, která má více než o polovinu nižší kapitál než Europ Assistance, dosahovala v letech 2014 i 2015 vyšších tržeb, ačkoliv Europ Assistance má o poznání vyšší vlastní kapitál i podíl na trhu. To by mohlo pro Europ Assistance představovat nebezpečí, jemuž by se měla společnost vyvarovat.

Oproti tomu však, jak už bylo řečeno, porovnání v časové řadě, od roku 2011 po rok 2015, jasně vykazuje stoupající tendenci zisku pouze u společnosti Europ Assistance. Global Assistance dosáhla vrcholu v roce 2012, Mondial Assistance v roce 2013, a od té doby jejich výsledky hospodaření klesají.

Na závěr analýzy konkurentů byly využity poměrové ukazatele pro rok 2015. Z analýzy vyplynulo, že všechny společnosti mohou být hodnoceny kladně jak v rámci ukazatelů zadluženosti, tak likvidity. V porovnání jednotlivých ukazatelů rentabilit na pomyslné první příčce stanula společnost Global Assistance s nejvyššími hodnotami v případě rentability vlastního kapitálu a rentability zisku. Pouze hodnoty rentability tržeb měla společnost Global Assistance nižší oproti hodnotám společnosti Europ Assistance.

Poslední kapitolu analytické části práce představovalo dotazování veřejnosti. Respondentům, jež jsou majitelé či uživatelé motorových vozidel, byly položeny otázky ohledně asistence k vozidlům. Z dotazníků vyplynulo, že většina respondentů má ponětí o tom, jak se dovolat pomoci od asistenční společnosti, a že už tyto služby využila, také však většina z nich přiznává, že nemá ponětí o asistenčních službách k jejich pojištění.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá pozicí firmy v daném konkurenčním prostředí asistenčních společností. Asistenční společnosti v České republice nabízejí asistence k pojištění domácností, cestovnímu pojištění, technickou asistenci či právní asistenci. Diplomová práce byla zaměřena na porovnání konkurence v rámci technické asistence k motorovým vozidlům.

Dle údajů z České kanceláře pojistitelů byly vybrány čtyři největší asistenční společnosti, které v České republice pokrývají asistenci k povinnému ručení motorových vozidel. Tyto asistenční společnosti pak představují hlavní konkurenty společnosti Europ Assistance. Jedná se o společnosti Global Assistance, Mondial Assistance a AXA Assistance.

Společnost AXA Assistance nemá dostupné výroční zprávy ani účetní dokumenty vydané po roku 2013, proto byla z následné finanční analýzy a analýzy konkurence vyškrtuta.

Z podílu na trhu dle ČKP se jako dva největší konkurenti projeví Europ Assistance a Global Assistance. V rámci srovnání povinných ručení pojišťoven s ohledem na škálu poskytovaných asistenčních služeb byla nejlépe vyhodnocena pojišťovna Allianz, o jejíž asistenční služby se stará asistenční služba Mondial Assistance, proto hlavními konkurenty Europ Assistance byly zvoleny společnosti Global Assistance a Mondial Assistance.

Úvodní část diplomové byla věnována definování teoretických východisek, která se týkají hlavních témat diplomové práce. Byly charakterizovány pojmy konkurence, konkurenční prostředí a asistenční služby. V teoretické části byly představeny vybrané analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, z nichž byly následně v analytické části vybrány finanční analýza, analýza poměrových ukazatelů, SWOT analýz a analýza konkurentů.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit uceleně pozici společnosti Europ Assistance na konkurenčním trhu asistenčních společností. Využito bylo dostupných prostředků získaných především z výročních zpráv jednotlivých společností, jakož i informací dostupných díky praxi ve společnosti Europ Assistance.

Prvním bodem analytické části byl podrobný popis společnosti Europ Assistance, její rozbor, finanční analýza a vybrané poměrové ukazatele, které pomohly nastínit její pozici na trhu. Na závěr byla provedena SWOT analýza, v níž byly definovány slabé a stránky společnosti a dále příležitosti a hrozby.

Druhá část analytické práce se zaměřila na analýzu daného konkurenčního prostředí pomocí porovnání hlavních konkurentů v odvětví.

Konkurence na trhu asistenčních společností se projevuje různě dle pohledu partnerů či dodavatelů. Ve vztahu k dodavatelům, jež zajišťují pro asistenční společnosti služby, se jedná o prvky oligopolní konkurence, zatímco ve vztahu k partnerům (především k pojišťovnám) se jedná o konkurenci monopolistickou.

Samotná analýza konkurentů se věnovala podrobnějšímu představení hlavních konkurentů společnosti Europ Assistance. Bylo provedeno srovnání na základě počtu pojištěných motorových vozidel dle České kanceláře pojistitelů a srovnání finančních ukazatelů jednotlivých společností.

Z výsledků jednotlivých analýz je patrné, že největším konkurentem Europ Assistance je společnost Global Assistance, která ji v tuto chvíli převyšuje co do podílu na trhu povinných ručení k motorovým vozidlům i velikosti zisků či tržeb. Ačkoliv se společnost Europ Assistance povedlo získat převahu a vyhrát v roce 2016 nad Global Assistance soutěž o partnerství s leasingovou společností Arval, v rámci finanční analýzy se Global Assistance dle výsledků projevuje lépe.

Jako druhý konkurent byla představena společnost Mondial Assistance, která na trhu pojištění k motorovým vozidlům zabírá mnohem menší podíl než dvě výše zmíněné firmy. Přesto Mondial Assistance s výrazně ziskem v letech 2014 i 2015 dokázala předčít společnost Europ Assistance v celkových tržbách.

Europ Assistance zůstává globální společností, jejíž silné stránky představuje především tradice, postavení na trhu a fakt, že je residovaným pojistitelem, a získává tedy konkurenční výhodu nad ostatními dvěma společnostmi v nabídce vlastního produktu AutoCare. Díky nabídce vlastního produktu získává společnost další příležitosti, které představuje rozšíření nabídky produktů. A právě na rozšíření produktu AutoCare se Europ Assistance v posledních letech zaměřuje, v létě roku 2017 přibude pojištění TruckCare pro

nákladní vozidla a tahače s návěsy, jehož asistence bude fungovat pro velké společnosti i malé podnikatele po celé Evropě.

Největší zlom pro Europ Assistance představovalo spojení s její dceřinou společností ČP ASISTENCE, což znamenalo přechod klientů největší české pojišťovny. Díky tomuto spojení a stávajícímu růstu zisku společnosti se dá říci, že Europ Assistance má na konkurenčním trhu asistenčních společností České republiky silnou pozici, která by neměla být v příštích letech nijak ohrožena. Společnost se však musí soustředit na zlepšování svých služeb a rozšiřování jejich nabídky a hlídat si své přímo konkurenty. Produkty na trhu asistenčních společností jsou téměř dokonalé substituty, a ačkoliv se v České republice jedná o relativně malý trh, pohybuje se zde hned několik silných hráčů.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 9788021437586.

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

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, 1998. ISBN 8085235250.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FRANK, Robert H. a Ben S. BERNANKE. *Ekonomie: [Orig.: Principles of economics]*. Praha: Grada Publishing, 2001. Profesionál. ISBN 80-247-0471-4.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-7080-505-6.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-891-6.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

KALKA, Regine a Andrea MÄBEN. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0413-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.

- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: KOTLER, Philip. *Moderní marketing: [Orig.: Principles of marketing]*. 4. evropské vyd. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. ISBN 978-80-7169-891-3.
- MAREŠ, Stanislav. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-86754-58-8.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. ISBN 80-7157-633-6.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie: [Orig.: Economics]*. 2. vyd. Přeložil Vít BÁRTA. Praha: Svoboda, 2007. ISBN 80-205-0494-X.
- SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-005-8.
- SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. ISBN 978-80-210-4277-3.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-190-3.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

Elektronické zdroje:

Autopojištění. *Allianz* [online]. [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: <https://online.allianz.cz/web/povinne-ruceni-havarijni-pojisteni>

Autopůjčovna JJ Rentcar. *Autopůjčovna JJ Rentcar* [online]. [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: <https://www.jjrentcar.cz/>

AWP Soultions. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=501114>

CZ Homepage. *Europ Assistance* [online]. [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: <http://www.europ-assistance.cz/>

ČKP. *Česká kancelář pojistitelů* [online]. [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: <http://www.ckp.cz/>

Dokumenty. *Global Assistance* [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://www.globalassistance.cz/dokumenty>

Europ Assistance. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=267939>

O nás. *Mondial Assistance* [online]. [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: <http://www.mondial-assistance.cz/corporate/kdo-jsme/o-nas/>

Povinné ručení. *Povinné ručení* [online]. [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: <https://www.povinne-ruceni.com/>

Statistické údaje. *Česká asociace pojišťoven* [online]. [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/individualni-vysledky-clenu>

Sunmarketing: swot analýza. *Sunmarketing* [online]. [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Výroční zprávy. *Europ Assistance* [online]. [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: <http://www.europ-assistance.cz/cz/vyrocní-zpravy>

8 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník.....	85
Příloha č. 2 Rozvaha Global Assistance 2015	86
Příloha č. 3 Rozvaha Mondial Assistance 2015.....	88
Příloha č. 4 Rozvaha Europ Assistance	92

Asistenční služby v ČR

*Povinné pole

Jste majitelem či uživatelem motorového vozidla? *

ANO

NE

Znáte linku 1224 - Linka pomoci řidičům? (pokračujte v odpovědích pouze, pokud byla odpověď na první otázku kladná)

ANO

NE

Potřebovali jste někdy pomoc v nouzi při poruše či nehodě vašeho vozidla?

ANO

NE

Využili jste služeb asistenční společností (odpovídejte, pokud byla odpověď na předchozí otázku kladná)

ANO

NE

Máte povědomí o limitech sjednané asistence v rámci vašeho pojištění?

ANO

NE

Příloha č. 2 Rozvaha Global Assistance 2015

GLOBAL ASSISTANCE a.s.

Sídlo: Praha 8, Dopraváků 749/3, PSČ 184 00
 Identifikační číslo: 271 81 898
 Rozvahový den: 31. prosince 2015
 Datum sestavení účetní závěrky: 29. ledna 2016

Rozvaha
k 31. prosinci 2015

(tis. Kč)		Pozn.	Brutto	Korekce	2015 Netto	2014 Netto
AKTIVA						
B.	Dlouhodobý majetek		105 285	- 75 755	29 530	45 128
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		34 886	- 26 134	8 752	13 617
B. I.	3.	Software	32 299	- 23 547	8 752	5 631
	4.	Ocenitelná práva	2 587	- 2 587	0	0
	7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	7 986
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		70 201	- 49 621	20 580	31 308
B. II.	2.	Stavby	677	- 650	27	44
	3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	69 524	- 48 971	20 553	31 264
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek		198	0	198	203
B. III.	1.	Podíly – ovládaná osoba	198	0	198	203
C.	Oběžná aktiva		141 425	- 261	141 164	105 316
C. I.	Zásoby		300	0	300	234
C. I.	1.	Materiál	300	0	300	234
C.II.	Dlouhodobé pohledávky		737	0	737	426
C.II.	1	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	426	0	426	426
C.II.	2	Odložená daňová pohledávka	311	0	311	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky		50 994	- 261	50 733	41 280
C. III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	33 457	- 261	33 196	6 915
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	700	0	700	645
	8.	Dohadné účty aktivní	14 728	0	14 728	33 719
	9.	Jiné pohledávky	2 109	0	2 109	1
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		89 394	0	89 394	63 376
C. IV.	1.	Peníze	132	0	132	30
	2.	Účty v bankách	89 262	0	89 262	63 346
D. I.	Časové rozlišení		2 656	0	2 656	3 237
D. I.	1.	Náklady příštích období	2 656	0	2 656	3 237
Aktiva celkem			249 366	- 76 016	173 350	153 681

(tis. Kč)			2015	2014
		Pozn.	Netto	Netto
PASIVA				
A.	Vlastní kapitál	7	104 571	103 525
A. I.	Základní kapitál		10 000	10 000
A. I.	1. Základní kapitál		10 000	10 000
A. II.	Kapitálové fondy		14	20
A. II.	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		14	20
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku		0	2 000
A. III.	1. Zákonný rezervní fond		0	2 000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		30 311	17 160
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let		30 311	17 160
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		64 246	74 345
B.	Cizí zdroje		68 563	49 534
B. I.	Rezervy	8	12 629	7 923
B. I.	4. Ostatní rezervy		12 629	7 923
B. II.	Dlouhodobé závazky	9, 10	0	1 211
B. II.	10. Odložený daňový závazek		0	1 211
B. III.	Krátkodobé závazky	9	55 934	40 400
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů		4 025	11 232
	5. Závazky k zaměstnancům		5 335	1 998
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		1 637	959
	7. Stát – daňové závazky a dotace		2 576	766
	8. Krátkodobé přijaté zálohy		25 012	698
	10. Dohadné účty pasivní		17 349	24 747
C. I.	Časové rozlišení		216	622
C. I.	1. Výdaje příštích období		135	289
	2. Výnosy příštích období		81	333
Pasiva celkem			173 350	153 681

Příloha č. 3 Rozvaha Mondial Assistance 2015

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31. prosinci 2015
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

256 22 871

AWP Solutions ČR a SR, s. r. o.
Jankovcova 1596/14b
Holešovice, 170 00 Praha 7
Česká republika

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	167 713	- 37 587	130 126	134 586
	A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
	B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	36 624	- 33 321	3 303	3 371
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	11 756	- 11 724	32	195
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	11 190	- 11 158	32	195
	4. Ocenitelná práva	008				
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	566	- 566		
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	24 868	- 21 597	3 271	3 176
B.II.1.	Pozemky	014				
	2. Stavby	015				
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	14 479	- 11 208	3 271	3 176
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	10 389	- 10 389		
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

AWP Solutions ČR a SR, s. r. o.

Rozvaha

k 31. prosinci 2015

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	131 028	- 4 266	126 762	131 166
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032				5
C.I.1.	Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				5
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	4 398		4 398	3 745
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	3 047		3 047	3 126
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047	1 351		1 351	619
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	70 578	- 4 266	66 312	54 119
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	52 649	- 4 266	48 383	42 591
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	3 452		3 452	1 071
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	619		619	165
	8. Dohadné účty aktivní	056	13 842		13 842	10 284
	9. Jiné pohledávky	057	16		16	8
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	56 052		56 052	73 297
C.IV.1.	Peníze	059	165		165	134
	2. Účty v bankách	060	55 887		55 887	73 163
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	61		61	59
D.I.1.	Náklady příštích období	064	61		61	59
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

AWP Solutions ČR a SR, s. r. o.

Rozvaha

k 31. prosinci 2015

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+89+122)	067	130 126	134 596
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+80+83+87+88)	068	64 675	74 527
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	30 000	30 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	30 000	30 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 79)	073		
A.II.1.	Ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A.III.	Fondy ze zisku (ř.81+82)	080	3 531	3 531
A.III.1.	Rezervní fond	081	3 531	3 531
	2. Statutární a ostatní fondy	082		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.84+85+86)	083	28 996	29 146
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	33 860	34 010
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085	- 4 864	- 4 864
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	2 148	11 850
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.	Cizí zdroje (ř.90+95+106+118)	089	35 734	34 116
B.I.	Rezervy (ř.91 až 94)	090	4 688	5 184
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
	3. Rezerva na daň z příjmů	093		
	4. Ostatní rezervy	094	4 688	5 184
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095	95	80
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
	3. Závazky - podstatný vliv	098		
	4. Závazky ke společníkům	099		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
	6. Vydané dluhopisy	101		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
	8. Dohadné účty pasivní	103		
	9. Jiné závazky	104	95	80
	10. Odložený daňový závazek	105		

AWP Solutions ČR a SR, s. r. o.

Rozvaha

k 31. prosinci 2015

Označ.	P A S I V A	řád.	Běžné účetní období	Minulé úč. období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.107 až 117)	106	30 951	28 852
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107	9 132	5 080
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		
5.	Závazky k zaměstnancům	111	3 334	2 555
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	1 885	1 318
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	1 103	457
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	261	194
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	15 236	19 248
11.	Jiné závazky	117		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.119 až 121)	118		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C.I.	Časové rozlišení (ř.123+124)	122	29 717	25 953
C.I.1.	Výdaje příštích období	123	564	735
2.	Výnosy příštích období	124	29 153	25 218

Příloha č. 4 Rozvaha Europ Assistance

ROZVAHA K 31. 12. 2015

	Běžné účetní období			Minulé úč. období 2014
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	148 317	-8 201	140 116	139 402
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	40 247	-7 829	32 418	30 685
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	1 425	-1 338	87	183
B. I. 1 Zřizovací výdaje				
2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3 Software	1 338	-1 338	0	183
4 Ocenitelná práva				
5 Goodwill				
6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	87		87	
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	7 932	-6 491	1 441	1 504
B. II. 1 Pozemky				
2 Stavby				
3 Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	7 792	-6 464	1 328	1 267
4 Pěstitelské celky trvalých porostů				
5 Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	140	-27	113	136
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				101
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	30 890	0	30 890	28 998
B. III. 1 Podíly - ovládaná osoba	30 890		30 890	28 998
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4 Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	105 421	-372	105 049	95 151
C. I.	Zásoby	0	0	0	0
C. I. 1	Materiál				
	2	Nedokončená výroba a polotovary			
	3	Výrobky			
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
	5	Zboží			
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	377	0	377	248
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
	3	Pohledávky - podstatný vliv			
	4	Pohledávky za společníky			
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	11	11	11
	6	Dohadné účty aktivní			
	7	Jiné pohledávky			
	8	Odložená daňová pohledávka	366	366	237
C. III.	Krátkodobé pohledávky	58 040	-372	57 668	49 018
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	52 244	-372	51 872	44 207
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			-1
	3	Pohledávky - podstatný vliv			1
	4	Pohledávky za společníky			
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
	6	Stát - daňové pohledávky	784	784	1 340
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 343	2 343	2 845
	8	Dohadné účty aktivní	1 990	1 990	397
	9	Jiné pohledávky	679	679	229
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	47 004	0	47 004	45 885
C. IV. 1	Peníze	104		104	30
	2	Účty v bankách	46 900	46 900	45 855
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			
	4	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek			
D. I.	Časové rozlišení	2 649	0	2 649	13 566
D. I. 1	Náklady příštích období	476		476	441
	2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
	3	Příjmy příštích období	2 173	2 173	13 125

	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
PASIVA CELKEM	140 116	139 402
A. VLASTNÍ KAPITÁL	80 575	75 802
A. I. Základní kapitál	3 867	3 867
A. I. 1 Základní kapitál	3 867	2 900
2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3 Změny základního kapitálu		967
A. II. Kapitálové fondy	42 830	40 939
A II. 1 Ážio	0	0
2 Ostatní kapitálové fondy	44 403	44 403
3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-1 573	-3 464
4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		
5 Rozdíly z přeměn obchodních korporací		
6 Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		
A III. Fondy ze zisku	387	290
A III. 1 Rezervní fond	387	290
2 Statutární a ostatní fondy		
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	10 609	8 557
IV. 1 Nerozdělený zisk minulých let	10 609	8 557
2 Neuhrazená ztráta minulých let		
3 Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V. 1. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22 882	22 149
A. V. 2. Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		
B. CIZÍ ZDROJE	46 691	48 532
B. I. Rezervy	1 460	262
B. I. 1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2 Rezerva na důchody a podobné závazky		
3 Rezerva na daň z příjmů		
4 Ostatní rezervy	1 460	262
B. II. Dlouhodobé závazky	13 180	12 971
B. II. 1 Závazky z obchodních vztahů		
2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3 Závazky - podstatný vliv		
4 Závazky ke společníkům		
5 Dlouhodobé přijaté zálohy	13 180	12 971
6 Vydané dluhopisy		
7 Dlouhodobé směnky k úhradě		
8 Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9 Jiné závazky		
10 Odložený daňový závazek		
B. III. Krátkodobé závazky	32 051	35 299

B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	4 526	8 863
2	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky – podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Závazky k zaměstnancům	4 235	3 358
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 527	1 892
7	Stát – daňové závazky a dotace	959	2 459
8	Krátkodobé přijaté zálohy	14 965	12 393
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní	4 615	5 490
11	Jiné závazky	224	844
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení	12 850	15 068
C. I. 1	Výdaje příštích období	4 121	5 940
2	Výnosy příštích období	8 729	9 128