

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of competitiveness of the chosen company

Jakub Novák

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub NOVÁK**
Osobní číslo: **K15B0129P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Představte vybraný podnik.
2. Charakterizujte a analyzujte okolí podniku.
3. Zhodnoťte výsledky provedené analýzy.
4. Navrhněte případná opatření, která by mohla vést ke zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

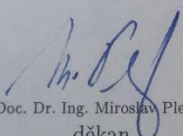
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

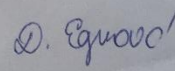
- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter .** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **PORTER, Michael E.** *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- **SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C. H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C. H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval zejména vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za konzultace, rady, ochotu a čas, který mi věnovala. Poděkování bych také rád vyjádřil společnosti ANT studio s.r.o., zejména panu Ing. Peteru Vatahovi, jednateři společnosti, a Ing. Petru Zápotockému, vedoucímu oddělení marketingu, kteří mi poskytli veškeré potřebné materiály pro vyhotovení této bakalářské práce a věnovali mi svůj čas.

Obsah

Úvod	7
1 Konkurenceschopnost	9
1.1 Konkurence a konkurenceschopnost.....	10
1.2 Konkurenční výhoda	11
1.3 Konkurenční prostředí.....	11
1.4 Konkurenční strategie	11
2 Okolí podniku	13
2.2 Vnitřní okolí	14
2.2.1 Analýza vnitřních faktorů	15
2.2.2 Finanční analýza.....	18
2.3 Vnější okolí	21
2.3.1 Prvky vnějšího okolí.....	22
2.3.2 Mikroprostředí.....	25
2.3.3 Makroprostředí	29
2.4 SWOT analýza.....	31
3 Představení společnosti	32
3.1 Služby a produkty	33
3.2 Mise, vize a cíle společnosti.....	33
3.3 Organizační struktura.....	34
3.4 Cílový trh společnosti	35
4 Analýza podniku	36
4.1 Analýza vnějšího okolí.....	36
4.1.1 Porterův model pěti sil.....	36
4.1.2 PEST analýza	40

4.2 Analýza vnitřního okolí.....	42
4.2.1 Analýza vnitřních faktorů	42
4.2.2 Finanční analýza	45
4.2.3 Shrnutí analýzy vnitřního okolí.....	48
4.3 SWOT analýza.....	49
4.3.1 Silné stránky.....	49
4.3.2 Slabé stránky	49
4.3.3 Příležitosti	49
4.3.4 Hrozby	50
4.3.5 Shrnutí SWOT analýzy.....	50
5. Návrhy a opatření.....	52
Správné určení mise a vize a vytvoření cílů společnosti	52
Zaměření se na rozvoj zaměstnanců a jejich udržení	53
Efektivní využívání finančních prostředků	53
Závěr.....	54
Seznam použité literatury a dalších zdrojů.....	56
Odborná literatura	56
Online zdroje	57
Ostatní zdroje	58
Seznam tabulek	59
Seznam obrázků	60
Seznam použitých zkratk	61
Seznam příloh	62

Úvod

Tématem této práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Vybraným podnikem je ANT studio s.r.o., v němž autor této práce již několik let pracuje, a právě proto si zvolil tuto společnost, která si klade za cíl stálé zlepšování kvality a nabídky služeb pro své zákazníky.

Společnost se zabývá tvorbou webových stránek, marketingem na internetu a dalšími doplňkovými službami. Tato oblast podnikání se rychle rozvíjí a téměř nepřetržitě je zde možné pozorovat obrovské technologické změny. Monitorování a úspěšné přizpůsobování se těmto změnám a neustále nově přicházejícím trendům je jedním z nejdůležitějších faktorů toho, jak si vytvořit náskok před konkurencí a dosáhnout tak konkurenceschopnosti. Mimo technologické změny zde hrají obrovskou roli potřeby a přání zákazníků, které se taktéž rychle mění a vyvíjí. V online segmentu, ve kterém tato společnost působí, je navíc potřeba sledovat i to, jak se chovají zákazníci vašeho zákazníka. Není možné vytvářet web či marketingové kampaně tak, aby se líbili vašemu klientovi, neboť to, co může být podle něho nejlepší, již nemusí být nejlepší pro jeho zákazníky. Aby firma v tomto vysoce konkurenčním prostředí přežila a prosperovala, musí aktivně sledovat celkové trendy a chování lidí na internetu. Dokonalá znalost zákazníků a online prostředí je nezbytná.

Práce je rozdělena na pět kapitol, které jsou dále děleny do dalších podkapitol. První kapitola čtenáře této práce seznamuje s problematikou konkurenceschopnosti, objasňuje a definuje základní pojmy spojené s tímto tématem. Mezi tyto základní pojmy autor řadí pojmy jako jsou konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí. Následující kapitola představuje téma okolí podniku, blíže definuje jeho rozdělení na vnější a vnitřní prostředí a popisuje jednotlivé prvky okolí. Taktéž je zde teoreticky popsána problematika analýzy vnitřního a vnějšího okolí a dále tato kapitola představuje nástroje využívané k jejich analýze. Na tyto teoretické kapitoly navazují již kapitoly praktické, a to kapitola číslo tři, ve které autor popisuje vybranou společnost, její vznik a vývoj, představuje mise a vize společnosti, organizační strukturu a dále konkrétně popisuje služby, které společnost svým zákazníkům poskytuje. V následující kapitole se poté autor věnuje analýze tohoto podniku. Tato kapitola je rozdělena na tři podkapitoly – analýza vnitřního okolí, analýza vnějšího okolí a SWOT analýza. V podkapitole SWOT

analýza jsou popsány slabé a silné stránky podniku a dále také hrozby a příležitosti. Za pomoci těchto analýz jsou poté dány návrhy a opatření k dalšímu rozvoji společnosti, které jsou konkrétně rozepsány v poslední závěrečné kapitole – návrhy a opatření.

Hlavním cílem této bakalářské práce je pomocí dílčích cílů analyzovat konkurenceschopnost podniku ANT studio s.r.o., identifikovat jeho slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti a na základě těchto zjištěných poznatků navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení konkurenceschopnosti tohoto vybraného podniku a zároveň zlepšení postavení na trhu. Těmito dílčími cíli je představení podniku a zhodnocení jeho současné situace, charakteristika a analýza okolí podniku.

1 Konkurenceschopnost

Dnešní globalizované tržní prostředí je vysoce konkurenční. Na trh může vstoupit prakticky kdokoliv a jestliže podnik chce být v tomto prostředí úspěšný a prosadit se, tak vedle své konkurence musí být konkurenceschopný (Magretta 2012).

Prostředí podniků se stává stále více konkurenčním a dochází zde k tvrdým soubojům o přežití. Na datech uvádějících počet konkurzů obchodních společností v jednotlivých letech (2008-2013) lze vidět stoupající tendenci. Jedná se o data od počátku hospodářské krize, která v tomto trendu hraje velkou roli (Kislingerová 2014).

Podle údajů uvedených na serveru bankovníctví online zobrazených v tabulce č. 1 je zřejmé, že stoupající trend dosáhl vrcholu v roce 2014, kdy se počet konkurzů vyšplhal až na číslo 2403 a od té doby klesá. Za rok 2017 se přesto v insolventci ocitlo téměř stejně obchodních společností, jako v roce 2009, tedy v roce, kdy světová hospodářská krize zasáhla Českou republiku (bankovnictvionline.cz 2018).

Tab. č. 1: Počet obchodních společností v ČR nacházejících se v konkurzu

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet podniků	1141	1553	1601	1778	1899	2224	2403	2191	1982	1554

Zdroj: bankovnictvionline.cz, 2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Pro to, jak konkurenceschopnost chápat a jak ji dosáhnout, existuje mnoho způsobů a definic. Například Michael Porter konkurenceschopnost představuje jako způsob myšlení (Magretta 2012).

Dosáhnout konkurenceschopnosti není jednoduché. K identifikaci či dosažení konkurenceschopnosti je nutné nejdříve provést celkovou analýzu příslušného podniku, z které poté vychází strategie a směr, kterým by se měl podnik vydat, aby dosáhl konkurenční výhody a stal se tak konkurenceschopný. Tato analýza by však neměla být pouze jednorázová, ale měla by se provádět průběžně, jelikož tržní prostředí je velmi proměnlivé a na trh vstupuje stále více konkurence. Obzvláště jde-li o společnost, která

se specializuje na odvětví, kde pro vstup konkurence na trh je potřeba minimálních nákladů a v dnešní době zde již nejsou téměř žádné překážky (Magretta 2012).

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Význam pojmu konkurenceschopnost není jednoznačný. Pro tento pojem neexistuje obecně přijatá definice. Konkurenceschopnost se dá charakterizovat jako schopnost určitého subjektu prosadit se na trhu. Joan Magretta (2012) představuje Porterovo myšlenky, podle kterých lze konkurenceschopnost pojmovit jako způsob myšlení. Podle Portera být konkurenceschopný neznamena být nejlepší v oboru, ale jde o to stát se jedinečným. Nelze být nejlepším pro všechny potenciální zákazníky, jelikož každý člověk preferuje rozdílné hodnoty. Je tedy důležité, odlišit se od konkurence a objevit svoji cílovou skupinu, která preferuje podnikem nabízené hodnoty. Takovýto způsob uvažování se v praxi projevuje tak, že podnik konkuruje především prostřednictvím inovací. Znamená to, vydat se jinou cestou než konkurence. Nejde přitom jen o hodnoty, které vytváří, ale také unikátnost postupu vedoucí k dosažení těchto hodnot. Ve zkratce tedy jde o to, vytvořit si konkurenční výhodu a tu si udržet (Magretta 2012).

Snaží-li se podnik pouze o to, být nejlepší, jedná se poté velmi často o nesprávně určenou strategii, která vychází právě z analýzy konkurenceschopnosti. Například tím, že se podnik bude snažit mít nejlevnější produkty či služby, ničeho nedosáhne, jelikož konkurence na tuto změnu reaguje a cenu svých produktů je nucena taktéž snížit. Tento jev lze nazvat konkurenční připodobňování a způsobuje neustálé stírání rozdílů a sblížování konkurentů. To nakonec vede k tomu, že zákazník si nevybírá produkt podle jedinečnosti, ale podle ceny (Magretta 2012).

Konkurenci lze vnímat podle skupin, do kterých spadá. Tyto skupiny se rozlišují podle konkurenčního vztahu. **Přímí konkurenti** jsou tací, kteří produkují stejné nebo podobné výrobky či služby. **Nepřímí konkurenti** produkují substituční výrobky a služby, které za jistých podmínek mohou nahradit produkty jiného podniku. Poslední skupinou je **totální konkurence**, u níž je nabídka i poptávka těžko předvídatelná a orientuje se na vývoj svého okolí (Jakubíková 2013).

1.2 Konkurenční výhoda

Jádrem úspěšnosti a výkonnosti podniku v rámci trhu obsahující konkurenci je konkurenční výhoda, která vychází ze silných stránek podniku a schopnosti reagovat na hrozby a příležitosti. Po letech, kdy se podniky v honbě za růstem a diverzifikací vzdávali své konkurenční výhody, by důležitost tohoto faktoru pro podnik nyní mohla být stěžejší. I přesto důležitost konkurenční výhody stále roste, jelikož podniky jsou vystaveny pomalému růstu a stále větší domácí i světové konkurenci (Porter 1993).

Konkurenční výhoda představuje přidanou hodnotu podniku, která jej staví do lepší pozice v rámci podnikatelského prostředí a upevňuje jeho pozici na trhu. Tuto výhodu musí podnik cíleně vyhledávat a neustále nalézat nové možnosti, jak v měnícím se prostředí své zákazníky zaujmout (Porter 1993).

1.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je prostor, v němž dochází k vzájemnému působení dvou či více subjektů od nichž se odvíjí samotné hranice tohoto prostoru. Tyto subjekty představují jakousi dynamickou složku a vyznačují se stejnou nebo podobnou činností a metodami vedoucích k dosažení cílů. Z ekonomického pohledu je konkurenční prostředí prostor, v němž mezi sebou podniky soupeří pomocí snahy o dosažení co nejvyšší možné efektivnosti procesů vedoucích k dosažení vytyčených cílů (Čichovský 2002; Zich 2012).

1.4 Konkurenční strategie

Každý podnik vstupující na trh, má svoji konkurenční strategii, jež mu pomůže uspět a udržet krok se změnami trhu. Tato strategie může být jasně formulována, ale také může být prozatím skrytá a podnik si ji zatím neuvědomuje. Konkurenční strategii podnik může vytvářet dvěma způsoby. Prvním způsobem, jak rozvíjet strategii je tzv. explicitní způsob, který znamená, že podnik svoji konkurenční výhodu získal pomocí plánovaného procesu. Druhý, implicitní způsob, je získání výhody pomocí různých aktivit funkčních oddělení podniku. Silnou stránkou explicitního způsobu získání konkurenční výhody je jednotná politika podniku, vedoucí k dosažení cílů (Porter 1994; Kotler 2007).

Konkurenční strategie se zabývá tím, jak být efektivní konkurencí ostatním podnikům v odvětví a jak si v rámci tohoto odvětví upevnit své postavení. Strategie musí předvídat změny okolí podniku a hrozby v podobě konkurence. Vypracování konkurenční strategie obsahuje zásady určující, způsob, kterým podnik bude konkurovat, cíle podniku a opatření vedoucí k dosažení těchto cílů. Součástí strategického plánu je poslání společnosti, strategické cíle, audit, SWOT analýza, analýza portfolia, cíle a strategie (Porter 1994; Kotler 2007).

Rozhodujícími faktory při volbě konkurenční strategie jsou samotná odvětví, v nichž podnik působí a faktory, které rozhodují o vzájemném konkurenčním postavení v rámci odvětví (Porter 1993).

2 Okolí podniku

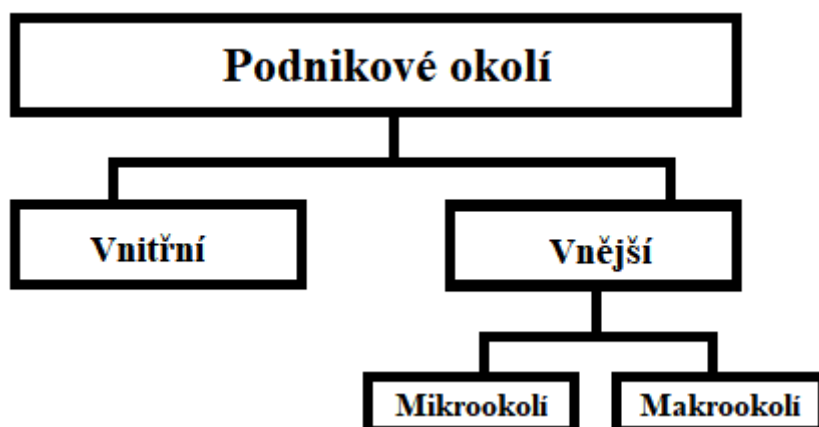
Každý podnik je vystaven působení svého okolí a zároveň na toto okolí sám působí. Okolím podniku se tak rozumí všechno mimo podnik jako organizaci. Tvoří ho vše, co podnik obklopuje. Podnikové okolí působí na samotné výsledky podniku a projevuje se jako hrozby a příležitosti, které podnik musí vyhodnocovat a dále s nimi pracovat. Z tohoto důvodu je pro společnost důležité znát své podnikové okolí. Tato znalost pomáhá podniku pochopit vztah s okolím, lépe se svému okolí přizpůsobovat a využívat možnosti k ovlivňování svého okolí (Dvořáček, Slunčík 2012).

Okolí má na samotný podnik zpravidla velmi silný vliv a určitým způsobem ovlivňuje jeho chování. To se projevuje zejména ve volbě cílů a způsobu jejich dosahování. Naopak možnosti toho, jak podnik může ovlivňovat své okolí, jsou spíše omezené (Synek, Kislingerová 2015).

Podnikové okolí se skládá z více prvků, které na podnik působí současně a zároveň se navzájem ovlivňují. To, jak tyto prvky na podnik působí, záleží na charakteru a rozsahu podnikání. Tyto prvky jsou geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické. Pokud však má být okolí podniku analyzováno je nutné tyto prvky rozdělit a vymezit jim hranice působení (Synek, Kislingerová 2015).

Podle většiny autorů literatury o marketingu lze tvrdit, že prvky podnikového okolí se dělí na vnitřní a vnější okolí. Vnitřní okolí se váže na síly působící uvnitř podniku a vnější na ty mimo podnik. Vnější okolí se dále dělí na mikro a makrookolí. Tato struktura je vyobrazena na obrázku č. 1 (Dvořáček, Slunčík 2012).

Obr. č. 1: Struktura podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

Zpravoval: Jakub Novák, 2019

Vnitřní okolí podniku má specifické dopady přímo na řízení podniku. Jde o síly, které působí přímo uvnitř podniku a ovlivňují cíle podniku, zdroje, organizační strukturu i pracovní podmínky. Tyto faktory, jenž tvoří vnitřní okolí lze řídit a ovlivňovat. Kromě podniku samotného se sem zahrnují i vstupy a výstupy (Dvořáček, Slunčík 2012).

Většina prvků okolí podniku se nachází přímo v rukou státu, nebo je státem významně ovlivňováno. Podnik má nejen práva, ale i povinnosti rozhodovat o důsledcích svých činností. Každý podnik je nucen znát své okolí, aktivně se zajímat o jeho dynamiku a zodpovědně zvažovat své kroky a následky, které pro něj tyto kroky můžou znamenat. Podnikové okolí je jeden z nejdůležitějších faktorů a podnik, resp. jeho vedení jej musí brát v úvahu (Synek, Kislingerová 2015).

2.2 Vnitřní okolí

Jak již bylo uvedeno, vnitřní okolí podniku je představováno souhrnem sil, které mají specifické dopady přímo na řízení podniku. Tyto síly působí přímo uvnitř podniku a řadí se sem podnik samotný, jeho vstupy a výstupy, disponibilní zdroje a schopnost jejich využívání. Do vstupů lze řadit práci, suroviny, zkušenosti, kapitál, data a informace. Mezi výstupy patří produkty, zisk, výtěžky, informace a odpad (Dvořáček, Slunčík, 2012; Jakubíková, 2013).

Z analýzy vnitřního okolí lze ve vztahu ke konkurenci identifikovat slabé a silné stránky, jejichž vyhodnocení podniku pomáhá zlepšit konkurenceschopnost a schopnost reagovat

na nepřetržité změny ve svém okolí. Z tohoto důvodu je nutné identifikovat klíčové proměnné, jejichž správné fungování podniku pomáhá čelit výzvám svého okolí (Dvořáček, Slunčík 2012; Jakubíková 2013).

2.2.1 Analýza vnitřních faktorů

Všechny podniky mají své slabé a silné stránky, které lze identifikovat pomocí analýzy vnitřních faktorů podniku. Tyto faktory jsou:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (Keřkovský, Vykypl 2002).

Faktory vědecko-technického rozvoje

Konkurenční výhody podniku mají z významné části původ ve vědecko-technickém vývoji. Ten k nim přispívá z důvodu vytváření nových výrobků nebo vylepšením těch stávajících. Vývoj zároveň vede ke zlepšení a zefektivnění výroby, čímž se podniku sníží výrobní náklady (Keřkovský, Vykypl 2002).

Podniky k vědecko-technickému vývoji mohou zaujmout ofenzivní nebo defenzivní přístup a tyto přístupy lze dále rozdělit do tří kategorií. První kategorií jsou **ofenzivní inovátoři**, což jsou velmi často menší inovátorské podniky, které nově vstupují do odvětví. Další kategorií, kterou z velké míry tvoří zejména největší podniky v oboru, jsou **defenzivní následovníci**. Ti přejímají od ofenzivních inovátorů technologie a snaží se o jejich urychlený vývoj. Poslední kategorií jsou **defenzivní imitátoři**. Ti se často nachází v odvětví jednoduchém na technologie – změny jsou zde pomalejší a déle trvající. Zároveň tyto podniky se svými aktivitami na poli inovací čekají až na období komercializace přicházejících technologií (Keřkovský, Vykypl 2002).

Vývoj nových výrobků a technologií vytváří pro podniky nové příležitosti, zároveň však ale může ohrožovat již existující výrobky a technologie. Samotný výzkum pak lze podle cílových zkoumaných technologií rozdělit na pozitivní, negativní a neexistující. **Oblast pozitivních technologií** se zaměřuje na vylepšení již existujících technologií a výrobků.

Výzkum a vývoj negativních technologií je potenciální hrozbou pro výrobky a technologie, které již existují, jelikož se orientuje na výzkum nových technologií a materiálů. O **výzkumu neexistujících technologií** nelze s jistotou říci, jestli s sebou přinese příležitosti nebo hrozby (Keřkovský, Vykypěl 2002).

Přístup podniků k výzkumu se liší. Některé podniky na vědecko-technický vývoj vydávají téměř 5-6 % prostředků z tržeb a některé méně než 1 %. Samotný přístup firem k vývoji se v průběhu času mění. Například japonské firmy se v tomto ohledu posunuly vpřed a z velkého množství dlouhodobých imitátorů se postupem času staly inovátory na světové úrovni (Keřkovský, Vykypěl 2002).

Analýza vědecko-technických faktorů by měla identifikovat schopnosti výzkumu výrobních procesů a nových produktů s ohledem na přání zákazníků. Dále by se analýza měla zabývat schopností podniku využívat jak staré, tak i nové materiály. Zároveň by se v analýze nemělo zapomenout na podmínky, které podnik k výzkumu nabízí. Mezi tyto faktory patří vybavení výzkumných zařízení, znalosti a zkušenosti zaměstnanců vývoje a vhodnost prostředí pro kreativitu a inovace. Předmětem analýzy je taktéž management podniku, který musí být schopen řídit proces vývoje, efektivně rozlišovat příležitosti a předpovídat změny a vývoj v oboru (Keřkovský, Vykypěl 2002).

Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingu se pro podniky odvíjí od jejich zaměření a nabídky. Podnik se specifickými produkty a věrnými zákazníky nemusí řešit marketing v takové míře, jako podniky, které vyrábějí spotřební zboží. Historicky společnosti problematiku marketingu řešili pouze minimálně, ale se změnou životního stylu zákazníků, jejich věrnosti, zesílení mezinárodní konkurence a s příchodem nových technologií se pro ně marketing stal důležitým. V 70. letech byl za nejlepší způsob marketingu považován tzv. mass marketing, který však byl důvodem, proč podniky, které jej využívali, začali z důvodu změn trhu postupně stagnovat a zaostávat. Je tedy důležité průběžně identifikovat faktory spojené s marketingem a tyto poznatky využívat v prospěch společnosti (Keřkovský, Vykypěl 2002).

Mezi základní faktory a kritéria, která je potřeba v rámci marketingových a distribučních faktorů analyzovat, patří struktura trhu, podíl podniku na trhu, efektivita systému

průzkumu trhu, účinnost strategie pro stanovení ceny produktů a prodejní síla. Dále podnik musí identifikovat svůj vztah s klíčovými zákazníky a své produkty a služby, které lze posuzovat dle kvality, životního cyklu, patentové ochrany nebo síly postavení v rámci trhu. V rámci analýzy se nesmí zapomenout ani na účinnost reklamy, podpůrných marketingových aktivit mimo reklamy samotné, a efektivnost distribučních kanálů (Keřkovský, Vykpěl 2002).

Faktory výroby a řízení výroby

Prostřednictvím analýzy těchto faktorů se identifikují veškeré procesy uvnitř podniku. V této analýze podnik srovnává své výrobní náklady s náklady konkurence. Také je nutné analyzovat dostatečnost výrobních kapacit, které by měly být schopné uspokojit tržní poptávku, a zároveň s tím i pružnost výroby. Analýze podléhají i výrobní systémy, u kterých se zkoumá spolehlivost a stabilita. Identifikují se veškeré kapacity z pohledu hospodárnosti a účinnosti (Keřkovský, Vykpěl 2002).

Důležitosti v poslední době nabývá flexibilita výrobců a schopnost rychlého uspokojení poptávky. Z důvodu změny tržních podmínek (mezinárodní konkurence, technologické změny či zkrácený životní cyklus výrobků), vznikl pojem neekonomika velkého rozsahu. Tento pojem vystihuje neefektivnost velkých přebyrokratizovaných podniků, které nejsou schopni efektivně využívat své kapacity. Začínají dominovat menší komplexy, jenž se snaží být více flexibilní a zároveň eliminovat administrativní zátěž podniku. Podniky využívající ekonomiku velkého rozsahu stále existují, avšak ne v takovém množství jako před několika desítkami let (Keřkovský, Vykpěl 2002).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Mnoho podniků na tyto faktory klade důraz a nadále je rozvíjí. Tyto faktory musí být předmětem analýzy, jelikož mohou výrazně ovlivňovat konkurenční výhodu podniku. Jedna se o následující:

- image a prestiž podniku,
- pracovní klima, kultura a organizační struktura podniku a jejich shoda s firemní strategií,

- velikost společnosti v rámci odvětví, posouzení poměru výrobních nákladů a výstupů
- efektivnost podnikové struktury,
- řídicí pracovníci (znalosti, zkušenosti, schopnost týmové práce),
- kvalita zaměstnanců,
- vztahy s odbory,
- efektivnost systému strategického řízení,
- efektivnost informačního systému (Keřkovský, Vykpěl 2002).

Faktory finanční a rozpočtové

Analýza těchto faktorů má za cíl posouzení finančního zdraví podniku. Hodnotí se současný stav z finančního hlediska, za účelem zjištění, zda si podnik může dovolit další rozvoj a zda jsou pro něj uvažované strategie reálné (Keřkovský, Vykpěl 2002).

Těmito faktory se blíže zabývá následující podkapitola – Finanční analýza.

2.2.2 Finanční analýza

Nejčastěji používaným postupem finanční analýzy je analýza poměrovými ukazateli. Ta vychází ze základních účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné. Poměrové ukazatele lze členit dle jejich zaměření. Jedná se o ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti (síly), aktivity (efektivnosti využití zdrojů) a ziskovosti (Růčková 2015; Keřkovský, Vykpěl, 2002).

Ukazatelé likvidity

Schopnost dostát svým krátkodobým závazkům plyne z likvidity podniku. Likvidita vyjadřuje schopnost rychle a bez velkých ztrát přeměnit určité položky v peněžní hotovost. Mezi krátkodobé závazky společnosti se zahrnují současné dluhy a dluhy dlouhodobé se současnou splatností. Pro výpočet likvidity podniku se nejčastěji používá ukazatel běžné likvidity (1), jenž porovnává oběžné prostředky a současné závazky podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžné aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Ačkoliv se autoři plně neshodují na ideální hodnotě tohoto ukazatele, doporučovaná hodnota se pohybuje mezi hodnotou 1,5-3. Ukazatel nám udává, kolika jednotkami oběžných prostředků, které představují rychle dostupné peníze, máme krytou jednotku současných závazků (Keřkovský, Vykpěl 2002; Růčková, 2015; Kalouda 2009, Kalouda 2016).

Mimo ukazatel běžné likvidity, se také používá ukazatel rychlé likvidity (2), jenž počítá pouze s okamžitě dostupnými finančními prostředky.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Tento ukazatel se tradičně pohybuje kolem hodnoty 1 a u stabilních podniků je dokonce akceptována i nižší hodnota (Keřkovský, Vykpěl 2002).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (3)$$

Ukazatel okamžité likvidity (3) zjišťuje nejvyšší uvažovanou likviditu. Podle Kaloudy (2009) je doporučená hodnota ukazatele okamžité likvidity 0,2 až 0,4 (Kalouda 2009).

Ukazatel likvidity se využívá pro vyvozování informací o řízení podniku, jelikož charakterizuje jeho finanční situaci a odráží schopnost splácení závazků. Úkolem podniku je najít optimální hodnotu likvidity tak, aby nehrozila neschopnost plnit své závazky a zároveň tak, aby podnik své finanční prostředky efektivně využíval. Mimo neschopnost splácet závazky může nedostatek likvidity vést k neschopnosti využívání příležitostí (Keřkovský, Vykpěl 2002; Růčková 2015).

Ukazatel zadluženosti (síly)

Ukazatel zadluženosti neboli síly (4) slouží k identifikaci procenta celkových fondů podniku financovaných cizími zdroji a vypovídá tak o zadluženosti podniku.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je méně než 0,5, přičemž vyšší hodnota je považována za bezpečnou pouze u podniků působících v rámci stabilního odvětví (Keřkovský, Vykypěl 2002).

Ukazatelé aktivity (efektivnosti využití zdrojů)

Tyto ukazatelé měří schopnost efektivního využívání finančních prostředků. K vyjádření efektivnosti využívání zdrojů se využívá několik ukazatelů:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

Ukazatel obratu celkových aktiv (5) vyjadřuje potřebnou vázanost aktiv k dosažení daného obratu.

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (6)$$

Ukazatel obratu krátkodobých pohledávek (6) vyjadřuje počet obrátek pohledávek ve dnech. Podle Kaloudy (2009) je ideální hodnota nulová. Obrat krátkodobých pohledávek pomáhá podniku najít správnou hodnotu doby obratu. Nízká hodnota může signalizovat restriktivní politiku podniku vedoucí ke ztrátě prodejů. Vysoká hodnota značí, že podnik prodává až příliš na úvěr, což může vést k vysoké zadluženosti ze strany zákazníka.

$$\text{Obrat krátkodobých závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365} \quad (7)$$

Obrat krátkodobých závazků (7) udává, jak dlouho jsou spláceny závazky (ve dnech). Doba obratu by obecně měla být delší u závazků než u pohledávek. V opačném případě podniku může hrozit finanční nerovnováha (Keřkovský, Vykypěl 2002, Kalouda 2016, Kalouda 2009; Růčková 2015).

Ukazatelé ziskovosti

Tyto ukazatele vyjadřují efektivitu podniku. Vedle ukazatele ziskovosti (8) sem patří také ukazatel ROI neboli ukazatel návratnosti investic (9).

$$Ziskovost = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (8)$$

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním a zaplacením úroků}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Průměrná výše ziskovosti se v USA pohybuje kolem hodnoty 5 % (Keřkovský, Vykypěl 2002).

2.3 Vnější okolí

Vnější okolí zahrnuje několik faktorů:

- **odvětví** – zde se nachází současná a budoucí konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituční produkty,
- **lokální okolí** – úspěch podniku souvisí s lokalitou, ve které se nachází,
- **národní okolí** – je tvořeno politickými legislativními, ekologickými, demografickými a technologickými faktory,
- **globální okolí** – zde je podnik vystaven působení faktorů mezinárodního ekonomického řádu.

Odvětví je prostředí, v rámci kterého podnik vykonává svojí činnost. V tomto prostředí se nachází konkurenti, tedy podniky, které vykonávají stejnou činnost. Síly a faktory které v rámci odvětví na podnik působí vymezuje podnikové mikrookolí. Podnik se vždy musí nacházet v nějaké lokalitě, tedy být umístěn v prostoru. Lokalizační faktor je nutné posuzovat v rámci umístění podniku, přičemž musí být dbáno na potřeby podniku, které se liší podle typu podnikání. Každý podnik působí v rámci ekonomického systému země, tudíž na něj působí národní okolí. Do tohoto okolí patří charakter a stabilita vlády, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace země a charakter produktů a používaných technologií. Podniky jsou v vystaveni zejména světové ekonomice, která se vyznačuje globalizací. Globální okolí pro podnik představují faktory, ke kterým musí přihlížet (Dvořáček, Slunčík 2012).

2.3.1 Prvky vnějšího okolí

Geografické

Geografické okolí do značné míry ovlivňuje logistiku podniku, a proto se považuje za velmi důležité. Z toho důvodu se k tomuto faktoru přihlíží při volbě lokalizace podniku, jelikož umístění podniku ovlivňuje řízení materiálových a výrobních toků od zdroje k uživateli. Kromě tohoto faktoru podnik do jisté míry ovlivňují i přírodní podmínky, mezi které lze zařadit nadmořskou výšku, vodní toky, nebo také členitost terénu. Plánuje-li podnik umístění svých poboček, skladů nebo provozoven musí velmi pečlivě analyzovat své geografické okolí, hlavně kvůli úspoře nákladů na logistiku. (Synek, Kislingerová 2015)

Sociální

Zisková orientace vlastníků podniku často staví své zájmy do rozporu se zájmy svého okolí. Podnik by proto měl zkoumat důsledky svých činností pro společnost. V ideálním případě by činnosti podniku měly být prospěšné jak podniku samotnému, tak i společnosti. V praxi se setkáváme s tím, že většina podnikatelských rozhodnutí se stává kompromisem mezi odpovědností a ekonomickou racionalitou. Společenská odpovědnost však nemusí být vždy ztrátová, jelikož sociální smír je jedním z faktorů ekonomického rozvoje společnosti. (Synek, Kislingerová 2015)

Uplatňování sociálních aspektů dalo vzniknout sociální tržní ekonomice ovlivňované státními opatřeními, která se staví proti svobodné tržní ekonomice. Tyto zákonné státní zásahy zajišťují fungování hospodářské soutěže a odstraňují faktory, které by mohly vést až k sociálnímu napětí. V praxi jde například o zabraňování kartelizace ekonomiky, vznik monopolů či zabraňování vzniku příjmových a majetkových nerovností. Česká republika se od roku 1999 přizpůsobuje sociálním a pracovním normám EU (Synek, Kislingerová 2015).

Rozdíl mezi sociální a svobodnou tržní ekonomikou je ve skutečnosti minimální a v praxi jsou tyto ekonomiky těžko odlišitelné, jelikož i svobodná ekonomika nemůže přehlížet sociální faktory, a naopak žádná sociální ekonomika nemůže být dokonale sociálně spravedlivá (Synek, Kislingerová 2015).

Politické a právní

Politicko-právní faktory vymezují pravidla pro činnost podniků. Do politických faktorů působících na podnik patří zejména: typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky a trend jejího dalšího vývoje a dále pravděpodobné změny v politickém prostředí (Dvořáček, Slunčík 2012).

Podnik ovlivňují politické a mocenské zájmy politiků a politických stran, které jsou právě u moci, jelikož tyto politické strany vyznávají různé politické názory, jejichž realizace významně zasahuje do politické sféry. Tyto politici prosazují své zájmy nejen na úrovni vlády České republiky, ale taktéž na úrovni Evropské Unie, jejímž členem se Česká republika stala roku 2004. Mimo tyto politické instituce na podnik velkou měrou působí i prosazovaná politika měst, obcí a krajů (Synek, Kislingerová 2015).

Své zájmy politické strany prosazují zejména pomocí práva. Tyto právní normy podniku stanovují hranice přípustného chování. Nejdůležitější norma pro všechny podniky je Nový občanský zákoník, který vstoupil v platnost 1.1. 2014 a je upravován dle požadavků směrnic Evropské unie. Vedle tohoto zákoníku existuje velké spektrum dalších důležitých zákonů, kterými se podnik musí řídit. Těmito zákony jsou zákon o ochraně hospodářské soutěže, živnostenský zákon, zákon o ochraně spotřebitele či zákon o účetnictví. (Synek, Kislingerová 2015).

Příkladem radikálních změn prosazených politiky může být Zákon o evidenci tržeb, jenž nabyl platnosti 13.04.2016, nebo Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (angl. General Data Protection Regulation neboli GDPR).

Ekonomické

Zásadní význam má pro podnik ekonomické okolí, z něhož získává výrobní faktory a kapitál a na které cílí své výrobky a služby. Podnik je v rozhodující míře ovlivňován celkovou hospodářskou situací a její dynamikou. Zejména jsou to následující faktory:

- **Dostupnost a ceny výrobních faktorů**, které jsou v dnešní době díky rozvoji logistiky globálně dostupné, umožňují snížení pracnosti, čímž se zvyšuje produktivita práce.
- **Daňová zátěž podniků**, ovlivňující jejich chování z hlediska výše a konstrukce daní. Státní daňová politika se přitom snaží držet výši daní na úrovni, kdy vybere

dostatečný obnos peněz do státního rozpočtu a zároveň nesnižuje motivaci k podnikání. Sazba daně z přidané hodnoty a spotřební daně se promítne do konečné ceny a působí tak na rozhodovací proces spotřebitele a zároveň tím tak i na poptávku.

- **Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj.** Rozvoj a expanze podniku úzce souvisí s makroekonomickými faktory. S hospodářským růstem narůstá i kupní síla obyvatel, což má za následek růst poptávky a naopak.

Ekonomickými faktory, které se mění v průběhu času jsou: fáze ekonomického cyklu, vývoj cen a koupěschopné poptávky a hospodářská politika státu. Naopak relativně stabilní faktory jsou charakter, úroveň, konkurenceschopnost a disponibilní zdroje ekonomiky (Dvořáček, Slunčík 2012).

Ekologické

Ekologie je stále důležitějším faktorem. Politické instituce i obyvatelstvo neustále více a více tlačí na podniky, aby ji respektovali. Kromě spousty bariér, které ekologie pro podniky vytváří, jim taktéž dává spoustu možností, jak získat konkurenční výhodu (ekologicky nezávadné produkty či recyklovatelné obaly). Dodržování ekologických pravidel ve velké míře vyplývá ze směrnice Evropské unie. Za nedodržení předpisů, což je považováno za nekalou soutěž, hrozí podniku vysoké sankce (Synek, Kislingerová 2015).

Technologické

Jedná se o využití vědy a techniky v aktivitách podnikání. Tyto technologie umožňují podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a v neposlední řadě humanizovat práci (odstraňování časově, fyzicky i psych. vyčerpávajících, nadměrně rizikových nebo zdraví škodlivých, příp. příliš monotónních pracovních činností). Na druhou stranu mají technologie i stinné stránky jakou je negativní vliv na životní prostředí nebo vznik sociálních problémů. Mezi technicko-technologické faktory patří informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy a lze je rozdělit na:

základní – jedná se o dostupné technologie, které může používat jakýkoliv podnik,

klíčové – pomáhají podniku odlišit se od konkurence, jelikož tyto technologie nejsou dostupné všem podnikům,

rodící se – jsou teprve ve vývoji a je zde vysoký potenciál do budoucna (Dvořáček, Slunčík 2012).

Etické

Etiku lze definovat jako prvek určující, co je a co není správné a jaké postoje k určité problematice zaujmout, aby jednání podniku bylo obecně považováno za správné a spravedlivé. Stejně jako ekologie, také etika podnikání se stává čím dál větším tématem a hraje stále důležitější roli. Hranice etiky významně vytyčují zejména média a veřejná mínění. Etické cítění je však všude na světě jiné, jelikož je podmíněno historicky a geograficky. Může se tak stát, že co se například v České republice jeví jako zcela normální a přirozené, v USA se považuje za neetické, či dokonce trestné. To má za následek to, že etika vyplňuje mezery či nekonzistence v právním řádu. Etické myšlení se neformuje spontánně, ale lze jej systematicky ovlivňovat, a to pozitivně či negativně (Synek, Kislingerová 2015).

Kulturně historické

Kulturně historické okolí se stejně jako etické myšlení formuje v rámci dlouhodobého procesu (roky až staletí) a jeho působení na podnik nelze změnit za krátký časový interval. Do tohoto okolí patří zejména vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva, které jsou jedním z předpokladů pro ekonomický rozvoj a technický pokrok, který je znakem vzdělané společnosti a vyspělé země (Synek, Kislingerová 2015).

2.3.2 Mikroprostředí

Mikrookolí obklopuje podnik a obsahuje další podniky, jejichž činnost lze z pohledu zákazníka považovat za konkurenční nebo substituční. Součástí tohoto okolí jsou i subjekty, kterými je podnik obklopen a na kterých je závislý. Jde například o dodavatele či zákazníky podniku. Všechny tyto subjekty vytyčují hranice odvětví, ve kterém podnik působí. Hranice odvětví jsou však dynamické a mohou se rozšiřovat například pomocí inovací, nebo integrací podniků v odvětví spolu s dodavateli nebo odběrateli (Dvořáček, Slunčík 2012).

Odvětví se liší v poskytování příležitostí k dosažení zisku. Ziskovost je ovlivněna:

- podniky již působícími v odvětví,
- podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví,
- podniky nabízející substituční produkty,
- vyjednávací silou odběratelů,
- vyjednávací silou dodavatelů.

Tyto faktory jsou dlouhodobé. Oproti tomu zde působí také makroekonomické faktory, které však podnik ovlivňují pouze přechodně (Dvořáček, Slunčík 2012).

Porterův model pěti sil

Nejčastěji využívaným nástrojem pro analýzu mikroprostředí je Porterův model pěti sil. Těchto pět sil slouží k významné charakteristice odvětví a jejich identifikace představuje nedílnou součást analýzy tohoto prostředí, jelikož jejich působením se podnik může ocitnout v nepříznivé situaci. Analýza zkoumá konkurenceschopnost podniku v rámci daného odvětví a síly, které bezprostředně ovlivňují jeho pozici a úspěšnost. Zahrnutými pěti silami jsou existující a potenciální konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty (Dvořáček, Slunčík, 2012; Sedláčková, 2000; Porter 1994).

Cílem této analýzy je rozpoznání základních klíčových znaků odvětví z pohledů ekonomiky a technologií. Analýza utváří celkový přehled o odvětví, který dále vede k vytvoření konkurenční strategie. Ta společně se strukturou odvětví průběžně určuje kroky podniku, který je nucen neustále se srovnávat jak s konkurencí, tak i se samotným odvětvím (Dvořáček, Slunčík 2012; Sedláčková 2000; Porter 1994).

Působení pěti sil určuje intenzitu konkurence a má vliv na úspěšnost podniku. Tyto síly se v jednotlivých odvětvích liší. Jsou-li všechny síly silné, odvětví je bez ohledu na kvalitu a cenu produktů málo ziskové. Naopak slabé síly odvětví předurčují k vysoké výnosnosti (Sedláčková 2000).

Podniky již působící v odvětví spolu neustále soupeří. Jejich konkurenční vztah má vliv na cenovou konkurenci, propagační kampaně a získávání zákazníků novými produkty, lepšími podmínky či servisem. Tento konkurenční boj, jehož síla a charakter se v jednotlivých odvětvích může lišit, vzniká z důvodu pocitu jistého konkurenčního tlaku nebo objevení příležitosti ke zlepšení své pozice v rámci odvětví. Jedná se o nejsilnější

sílu z pěti uvedených. Projevuje se zde počet konkurentů, jejich síla a vyrovnanost. Od těchto faktorů se odvíjí celistvost či roztržitost odvětví. Více silově vyrovnaných podniků odvětví roztrhne a podniky pak jednají podle svého uvážení. Oproti tomu malé množství firem spolu s jedním dominantním podnikem přináší do odvětví určitou disciplínu. Dále se zde projevuje rychlost růstu odvětví. V pomalu rostoucím odvětví podniky usilují o zisk co největšího tržního podílu, což má za následek vyšší míru soupeření. Rychlý růst odvětví nabízí mnoho příležitostí a firmy tak spolu mohou mít méně nepřátelský, až dokonce přátelský vztah. Odvětví však nemůže neustále růst, a tak postupem času opět dochází k soupeření. Dalším faktorem je budování kapacit v období růstu, které se v období poklesu stanou nadbytečnými. Využívání nadměrných kapacit následně může vést k poklesu ceny produkce. Mnoho podniků obětuje zisk za vidinou získání většího tržního podílu nebo dokonce s úmyslem likvidace konkurence. Ke snížení cen může podnikům pomoci snížení vysokých fixních nákladů. Podniky se tohoto cíle snaží dosáhnout pomocí maximálního využití svých kapacit. To však může vést k poklesu cen a tím pádem i zisku. Snížením cen produktů se podniky často snaží zbavit vysokých zásob neprodaných výrobků, což vede ke snížení nákladů na skladování a zároveň uvolňuje finance vázané v těchto výrobcích. Podnik musí samozřejmě zvažovat rozhodování zákazníků. Jestliže se produkty významně neliší, zákazník se rozhoduje pouze na základě ceny. V konkurenčním boji hrají roli dokonce jak překážky pro vstup do odvětví, tak i výstupní bariéry z odvětví. Tyto bariéry se vytvářejí hlavně v době poklesu poptávky. Mezi tyto bariéry lze zařadit například investice do specializovaných strojů, které v jiném odvětví nelze využít, nebo vysoké fixní náklady na výstup. Tyto překážky do jisté míry ovlivňují vztah konkurentů (Dvořáček, Slunčik 2012; Sedláčková 2000; Molnár 2012; Porter 1994).

Podniky se zájmem o vstup do odvětví musí zvážit způsob, jakým do něj vstoupí. Buďto podnik vstoupí s velkou kapacitou, což může vyvolat silnou negativní reakci konkurence, nebo s malou kapacitou, která ovšem podnik znevýhodní. To znamená, že spolu s kapacitou podnik také musí zvažovat reakci podniků již působících v odvětví. Zvažování velikosti kapacity se zároveň odvíjí od charakteristiky trhu a fáze hospodářského cyklu v odvětví. Dále musí tyto podniky zvažovat, jestli budou schopny získat stávající zákazníky konkurence a jak se případně vypořádat s jejich loajalitou a získat je na svoji stranu. Mezi další faktory, které musí podnik zvážit patří technické

a technologické znalosti. Podnik musí brát v potaz, jaké jsou jeho možnosti v rámci výzkumu a vývoje a jak je duševní vlastnictví v odvětví chráněno (Dvořáček, Slunčík 2012; Porter 1994).

Existující podniky mají oproti nově přichozím obrovskou výhodu ve zkušenostech z odvětví, výhodném přístupu k surovinám, výhodné poloze nebo také lepších předpokladech pro získání veřejných zakázek. Pokud podniky přichází z jiného odvětví, musí zvážit náklady na změnu výrobního programu. Odvětví je taktéž často regulováno či omezeno vládními institucemi a podnik tak musí zvážit, zda je schopen splnit podmínky pro vstup do odvětví, nebo dokonce zda do odvětví může vstoupit, jelikož v některých odvětvích je omezený počet podniků (např. mobilní operátoři). Nízké bariéry pro vstup do odvětví jsou naopak hrozbou pro existující podniky. Je-li odvětví ziskové, stává se atraktivní pro potenciální konkurenci a jestliže dochází k stagnaci růstu poptávky uvnitř odvětví, pak s narůstající konkurencí klesá ziskovost odvětví (Dvořáček, Slunčík 2012; Sedláčková 2000; Molnár 2012).

Tlak substitučních výrobků omezuje maximální cenu produktu. K tomu dochází prostřednictvím srovnání kvality a ceny se substitutem, kdy zákazník upřednostňuje levnější nebo kvalitnější produkt. Konkurenční síla v boji proti substitutům je kromě nízké ceny produktu také diferenciací a vysoké náklady na přechod k substitutům. Ty jsou pro podnik tím větším nebezpečím, čím víc jejich cena, kvalita a náklady na změnu hrají v jejich prospěch. Obranu proti substitutům tvoří kvalitní marketing reklama a jedinečnost produktů (Dvořáček, Slunčík 2012; Sedláčková 2000; Molnár 2012; Porter 1994).

Vyjednávací vliv odběratelů může odvětví ovlivňovat zejména tlakem na vyšší kvalitu, lepší služby a nižší ceny. Silní odběratelé se tak ocitají v pozici, kdy snižují zisk v odvětví. Odběratelé se do silné pozice vůči podniku dostanou v momentu, kdy jsou koncentrováni nebo odebírají velké procento z objemu prodeje. Dále odběratelům napomáhá, pokud jsou produkty standardní, ničím jedinečné a nejsou pro odběratelé důležité z pohledu jeho produkce nebo služeb. Pokud odběratel má přehled a informace o celkovém odvětví, ocitá se v lepší vyjednávací situaci a jeho síla roste (Dvořáček, Slunčík 2012; Sedláčková 2000; Molnár 2012; Porter 1994).

Vliv dodavatelů má svou roli v ziskovosti podniku a může se tak stát důležitým ekonomickým faktorem. Pokud mají dodavatelé silnou vyjednávací pozici, dokážou si prosadit snížení kvality vstupů nebo zvýšení jejich cen a podnik tak ztrácí možnost ovlivňovat nákupní podmínky. Dodavatelé mají tím větší vliv na chod podniku, čím větší je jeho vyjednávací síla. Ta se v prospěch dodavatele zvyšuje, pokud pro ně není odvětví důležitým odbytištěm, produkt je pro podnik důležitým vstupem, strana nabídky je koncentrována v rukou několika málo podniků, neexistuje alternativní dodavatel, dodavatelé nabízejí patentované výrobky, nebo mají přehled a informace o odvětví (Dvořáček, Slunčík 2012; Sedláčková 2000; Molnár 2012; Porter 1994).

2.3.3 Makroprostředí

Makroprostředí je pro všechny podniky stejné. Toto prostředí vytváří podmínky pro podnikání v dané zemi a určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je národní a globální okolí. Z analýz vnějšího prostředí lze zjistit hrozby a příležitosti podniku (Dvořáček, Slunčík 2012).

PEST analýza

Analýza makroprostředí je nejčastěji realizována pomocí PEST analýzy, která zkoumá specifické faktory makroprostředí a podle těchto zkoumaných faktorů lze její název dále upravovat. Z PEST analýzy se tak postupem času vyvinula PESTEL, PESTLE, LONGPEST nebo PESTLIED analýza. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen základních faktorů, jimž je podnik vystaven. Jedná se o vlivy, které jsou rozděleny do následujících čtyř skupin: politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S) a technicko-technologické (T) (Dvořáček, Slunčík 2012; Sedláčková 2000).

Cílem PEST analýzy je identifikovat, které hlavní faktory mají vliv na činnost podniku, neboť každý podnik je vystaven různým faktorům okolí a rozdílné intenzitě jejich vlivu. Tyto faktory se spolu s vahou jejich dopadu na podnik v čase mění a průběžné sledování a vyhodnocování těchto vlivů je proto velice důležité (Sedláčková 2000).

K vytvoření PEST analýzy je doporučeno sestavit obecný přehled, který vychází z faktorů, které již historicky měli vliv na podnik a ukázaly se tak jako významné. Dále

se do tohoto přehledu řadí důležité faktory v přítomnosti a faktory, které pravděpodobně budou mít největší vliv v budoucnosti (Sedláčková 2000).

Výsledkem analýzy je odhalení faktorů, jejichž změna by měla zásadní vliv jak na samotný podnik, tak i na jeho činnost. Analýza současně s těmito faktory odhaduje změny, ke kterým by u nich mohlo dojít. Spíše než o předpověď se jedná pouze o odhad do budoucnosti. Spolu s těmito faktory je také důležité odlišit faktory, jejichž změny budou mít stejné důsledky pro celé odvětví, tudíž jak podnik, tak i konkurenty zasáhnou rovnoměrně, a zároveň faktory, jejichž změny by měly vliv pouze na vybraný podnik a mohly by tak ovlivnit jeho konkurenceschopnost v rámci odvětví (Sedláčková 2000).

Významnou roli hraje schopnost porozumět změnám v rámci podnikového okolí, jelikož tyto změny signalizují potenciální potřebu změny strategie. Podniky, které věnují více času analýze okolí a jsou k němu více vnímavější dosahují lepších výsledků, jelikož dokážou vidět příležitosti a vyvarovat se rizikům, které změny okolí obnáší. Podnik se s vlivy okolí může vypořádat dvěma způsoby. Buďto podnik pochopí rozsah změn, ke kterým v okolí došlo a změní strategii, nebo se s nimi jednoduše vypořádá. Úspěšnost vnímání změn závisí na flexibilitě a vnímavosti podniku, což se odvíjí od kvalit managementu, podnikové kultury, organizační struktury a celkového klimatu podniku (Sedláčková 2000).

Mezi příklady hlavních změn makroprostředí v poslední době lze zařadit následující:

- deregulace,
- strukturální změny,
- nadbytečná kapacita,
- fúze a akvizice,
- ochrana životního prostředí,
- očekávání zákazníků,
- technologické diskontinuity,
- méně protekcionismu, více volného obchodu,
- globální konkurence (Sedláčková 2000).

2.4 SWOT analýza

K analýze vnějšího a zároveň i vnitřního prostředí využívá SWOT analýza podniku. Jedná se o systematickou analýzu, která posuzuje kombinaci silných (**Strong**) a slabých (**Weak**) stránek, které jsou výstupem analýzy vnitřního okolí a kombinaci hrozeb příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**), které vyplývají z analýzy vnějšího prostředí (Dvořáček, Slunčík 2012; Kotler 2007).

Příležitosti a hrozby

Je důležité, aby vedení společnosti bylo schopné rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby a odlišit je od těch vedlejších. Podnik musí předvídat důležité trendy na trhu, které na něj mohou mít zásadní dopad (Kotler 2007).

Hrozby vyžadují různou pozornost podle závažnosti jejich důsledků. Podnik se musí zaměřit pouze na ty nejzávažnější a potenciálně nejničivější hrozby a podle nich vypracovat plán, jak se s nimi vypořádat (Kotler 2007).

Příležitosti jsou často navázané na silné stránky podniku, který by je měl být schopen využít ve svůj prospěch. Stejně jako hrozby je třeba rozlišovat a hledat ideální příležitosti a dále je vyhodnocovat podle pravděpodobnosti úspěchu a ziskovosti. Využívání příležitostí nese svá rizika a podnik tak musí vyhodnotit, zda potenciální zisk odpovídá riziku, které na sebe bere. Trendy a příležitosti nejsou stejné pro celé odvětví, nýbrž se odvíjí od silných stránek podniku. Nové technologie tak mohou být pro jeden podnik příležitostí a pro druhý hrozbou, jelikož tento podnik si nemůže dovolit jejich výzkum a zároveň jím využívané technologie zastarávají (Kotler 2007).

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky podniku nejsou stálé, ale mění se v průběhu času. Ve SWOT analýze se zahrnují pouze stránky, které mají kritický dopad na fungování podniku a jeho úspěchu v rámci trhu. Je preferován krátký seznam, z něhož je jednoduše možné rozlišit, co je důležité. Tyto stránky nejsou absolutní. Je-li podnik v něčem dobrý, a i přesto se najde konkurence, která je v té samé činnosti lepší, pak to nelze považovat za silnou stránku podniku. Zároveň by silné stránky měly být založené na faktech, a ne na domněnkách podniku. Může jít například o to, že podnik své produkty považuje za kvalitní, avšak ve skutečnosti tomu tak není (Kotler 2007).

3 Představení společnosti

Historie společnosti ANT studio s.r.o., jejíž logo je na obrázku č. 2, sahá až do roku 2003, kdy její zakladatel Ing. Peter Vataha začíná vytvářet první webové stránky pod značkou Pevat.com. V roce 2005 začíná první spolupráce s grafikem, jenž má za úkol webové stránky zlepšit po vizuální stránce. Ve stejném roce je zahájen vývoj vlastního CMS systému a začíná být kladen důraz na SEO. Následující rok vzniká nápad na vytvoření značky ANT studio, pod níž byl spuštěn první web. V tomto roce bylo dosaženo již padesáti vytvořených webových stránek a taktéž byl vytvořen první e-shop. V roce 2007 do týmu přichází PHP programátor Ing. Petr Novotný, který se v budoucnu stane spoluzakladatelem společnosti ANT studio s.r.o. V následujících letech se tým neustále rozrůstá a vzniká potřeba společných prostorů za účelem lepší komunikace v rámci týmu. Roku 2009 se tak tým těší z prvních společných kanceláří v Plzni na Slovanech a taktéž dosahuje hranice 100 vytvořených webů a e-shopu.

Obr. č. 2: Logo společnosti



Převzato: antstudio.cz, 2019

Zlomovým datem ve vývoji společnosti se stává rok 2011, na jehož začátku je společnost založena. Společníky nově založené společnosti se stávají Ing. Peter Vataha, Ing. Petr Novotný a Ondřej Pondělík. Následující roky jsou z pohledu dění ve firmě zásadní. Velikost týmu se stále rozrůstá, začínají se vytvářet první mobilní verze webů, vznikají první weby v rámci redakčního systému WordPress, společnost se nově začíná zabývat PPC reklamou a pod vedením Ing. Petra Zápotockého vzniká nové SEO oddělení. Dále se začíná klást důraz také na mimopracovní aktivity a zakládá se futsalový tým FC ANTstudio, zřizuje se nová pobočka v Karlových Varech a místo pro setkávání v Praze sloužící ke schůzkám s klienty, společnost přechází na svůj vlastní evidenční systém BundySW a v roce 2013 společnost dosahuje obratu téměř 5 milionů korun.

Roku 2014 již obrat činí 10 milionů korun. V tomto roce se společnost stala Google partnerem pro PPC reklamu a získala certifikát pro Google Analytics, vznikla pobočka v Českých Budějovicích, došlo k dalšímu rozšíření kanceláří v Plzni, počet lidí

ve společnosti se přehoupl přes 20 a historicky bylo dosaženo mety 1000 vytvořených webů a e-shopů.

V roce 2016 se společnost z důvodu nedostatečné kapacity původních kanceláří přestěhovala do nových prostorů, kde sídlí dodnes. Momentálně společnost zaměstnává téměř 50 lidí mezi které se řadí i brigádníci, stážisti a externí pracovníci. Po úvodním procesu růstu společnosti se nyní podnik snaží o zefektivnění pracovních procesů a výkonů, vytvoření si konkurenční výhody a stálý růst (Interní informace 2019).

3.1 Služby a produkty

V současnosti společnost svým klientům nabízí komplexní služby v oblasti prezentace se na internetu. Mezi portfolio služeb patří vytvoření webových stránek a e-shopů a jejich následná správa. Další nabízenou službou je online marketing. Do online marketingu spadá SEO optimalizace, PPC reklama, správa sociálních sítí, RTB, webová analytika, marketingová strategie a plánování, návrhy a úpravy webů, fotografie a videa, školení a konzultace, porovnávače zboží, e-mailing a copywriting. Všechny tyto služby jsou nabízené klientům na míru (antstudio.cz 2019).

3.2 Mise, vize a cíle společnosti

Firma věří v dlouhodobou spolupráci a ke každému klientovi se přistupuje individuálně. Společnost si je vědoma toho, že IT svět jde neustále kupředu a je proto třeba inovovat a měnit přístup podle nových trendů.

Stanovené mise, vize a cíle společnosti jsou ovšem nejisté. Vize společnosti je pomáhat klientům prodávat online. Toho se snaží dosáhnout všemi dostupnými prostředky jako je tvorba webových stránek a e-shopů, marketingové strategie či další služby.

Společnost na svých webových stránkách uvádí své mise:

- “Budujeme tým nadšených a respektovaných odborníků. Baví nás, když jsou výsledky naší práce vidět.
- Navrhujeme ucelené marketingové strategie, funkční weby a přehledné e-shopy.
- Zaměřujeme se na výkon a plnění cílů s ohledem na rozpočet klientů.
- Nezávisle vybíráme a doporučujeme nejvhodnější technické řešení.

- Realizujeme a propagujeme weby a e-shopy na vlastním nebo námi prověřeném externím řešení.
- Vyvíjíme spolehlivé technické řešení pro online prodej a marketing, upravitelné dle individuálních požadavků.
- Vytváříme pokročilé internetové kampaně, kterými oslovujeme správné lidi na více místech.
- Aktivně analyzujeme a dlouhodobě rozvíjíme online prezentace klientů.
- Zajišťujeme rychlý servis a odbornou pomoc při řešení náročných požadavků.
- Neustále na sobě makáme a naše znalosti sdílíme mezi kolegy, klienty i širokou veřejnost” (antstudio.cz 2019).

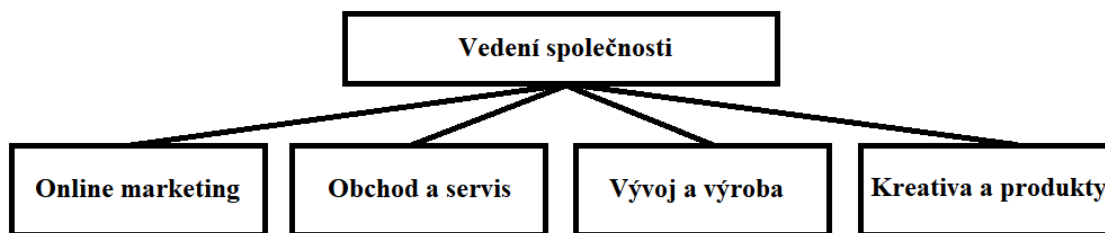
Mise společnosti stanovuje důvod existence firmy a odpovídá na otázku, jak se cestou k cíli chovat. Dá se tedy říci, že vize, kterou společnost momentálně má, je ve skutečnosti její mise či poslání. Vize je na rozdíl od mise to, jak by společnost měla v budoucnu vypadat a stanovuje to, kam z dlouhodobého hlediska podnik směřuje (Zich 2012).

Momentálně společnost nemá nastavené dlouhodobé cíle, avšak každý měsíc si každé oddělení stanovuje, čeho chce dosáhnout. Toto však společnost do jisté míry nikam neposunuje, jelikož nejsou stanovené cíle na úrovni celé společnosti a není tak možné odhadnout kam podnik směřuje.

3.3 Organizační struktura

V podniku je nastavená hierarchická liniová organizační struktura, která je znázorněna na obrázku č. 3. Ve vedení společnosti jsou jednatele společnosti Ing. Peter Vataha a Ing. Petr Novotný. Dále je struktura rozdělena na čtyři oddělení. Těmi jsou online marketing, obchod a servis, vývoj a výroba a kreativa a produkty. V čele každého oddělení stojí vedoucí oddělení, které za něj nese zodpovědnost.

Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Ing. Peter Vataha, 2019

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Oddělení marketingu v přítomnosti řeší optimalizaci SEO pro vyhledávače, zbožové porovnávače, správu PPC kampaní a správu a komunikaci přes sociální sítě. Vývoj a výroba se zabývá tvorbou webů a e-shopů. Náplní oddělení kreativy a produktů je výroba grafiky, focení, linkbuilding či plnění webů.

Složení jednotlivých oddělení je následující: vývoj a výroba sestává z programátorů a kodérů, marketing ze specialistů na SEO, PPC kampaně a sociální sítě, obchodní oddělení tvoří obchodní zástupci a oddělení kreativy a produktů je tvořeno grafikou, fotografy, a copywritery (antstudio.cz 2019, Ing. Peter Vataha 2019).

3.4 Cílový trh společnosti

V současnosti se společnost stará o různě velké klienty. Společnost se v minulosti snažila především vypracovat k velkým klientům, kteří si mohou dovolit větší rozpočet na marketing a další služby. Nyní se však přístup společnosti změnil a firma se snaží zaměřit spíše na klienty, kteří jsou pro ně jistým způsobem zajímaví a společnost jim může pomoci. Tím hlavním, na co se podnik zaměřuje, je důvěra mezi ním a klienty, což ze strany zákazníků ne vždycky bylo (Ing. Peter Vataha 2019).

4 Analýza podniku

V této kapitole je analyzováno vnější a vnitřní okolí podniku. V rámci vnějšího okolí je provedena analýza sil působících na podnik pomocí Porterova modelu pěti sil, který pomáhá charakterizovat základní znaky odvětví. Dále je vnější okolí analyzováno pomocí PEST analýzy, která zkoumá specifické faktory makroprostředí působící na podnik. V rámci vnitřního prostředí jsou analyzovány klíčové faktory mající vliv na chod společnosti. Součástí těchto faktorů jsou i finanční a rozpočtové faktory, které jsou analyzovány pomocí finanční analýzy podniku. Pomocí všech těchto analýz jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Ty jsou podrobněji popsány a vysvětleny v podkapitole SWOT analýza.

4.1 Analýza vnějšího okolí

4.1.1 Porterův model pěti sil

Tato analýza se věnuje popisu a identifikaci faktorů mající vliv na síly, které charakterizují odvětví jako takové. Porterův model pěti sil analyzuje stávající a potenciální konkurenci, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a substituty. Výsledkem této analýzy je identifikace hrozeb a příležitostí, které se nachází v odvětví, v němž firma působí.

Stávající konkurence

V tomto odvětví působí nespočet malých i velkých podniků věnujících se stejné činnosti jako společnost ANT studio s.r.o. Jelikož se firma zabývá komplexní prezentací se na internetu, má velký počet konkurentů. Konkurenci lze rozdělit podle potřeb klientů. Pokud klient vyhledává komplexní služby, konkurence je pouze v podobě velkých společností, které také nabízejí komplexní služby. Jestliže však klient poptává pouze jednu z nabízených služeb, pak konkurence roste. Do konkurence poté spadají jak firmy, které nabízejí komplexní služby, tak i firmy, které nabízejí pouze poptávanou službu. Mimo firmy lze do konkurence zařadit i freelancery, tedy osoby pracující jako OSVČ. Dále lze konkurenci rozdělit na lokální a celorepublikovou. Jako hlavní lokální

konkurenty, lze označit společnosti Beneš & Michl s.r.o., BARTON STUDIO s.r.o. a PROSEO Media s.r.o.

Odvětví lze zejména z důvodů minimálních vstupních bariér, nízké nákladovosti a počtu subjektů považovat za vysoce konkurenční. Trh je ovšem relativně nový a stále roste, což snižuje intenzitu soupeření. Hlavní odlišností stávající konkurenčních subjektů jsou znalosti a využívané programovací a analytické nástroje. Ačkoliv většina velkých společností tyto nástroje využívá, není tomu tak u všech subjektů v odvětví.

Potenciální konkurence

Konkurence, která hodlá vstoupit do odvětví, nemusí splňovat žádné speciální státem stanovené podmínky. Překážky jsou pro potenciální konkurenci téměř nulové. Vytvářet webové stránky a spravovat online marketing může téměř kdokoliv, kdo má potřebné znalosti. Ty jsou spolu s vlastnictvím zařízení, z kterého lze dané činnosti realizovat, jedinou překážkou pro vstup do odvětví.

V přítomnosti je téměř pro každý obchod nutností nabídnout zákazníkům možnost nákupu online. Stejně tak důležité je prezentovat na internetu své služby. Dá se říci, že kdo není na internetu, není téměř vidět. Z tohoto důvodu, i přes stávající konkurenci, je zde stále prostor pro vstup nových subjektů. Důležitost online marketingu do budoucna jen poroste. Již dnes lze spatřit snahu velkých společností jako je Google či Facebook o co největší monetizaci. Být na internetu vidět, tak bude stále těžší a pro zviditelnění se, tak bude potřeba mimo financí i spousty znalostí.

Ze stejného důvodu, z kterého je odvětví považováno za vysoce konkurenční, je považováno za atraktivní a riziko vstupu nových konkurentů je poměrně vysoké. Společnost ovšem na trhu působí již několik a její značka je v odvětví známá. Ve prospěch společnosti svědčí i mnohaleté zkušenosti, technologie, know-how a mimo to i spokojení zákazníci a kladné reference.

Dodavatelé

Společnost jakožto podnik působící v odvětví IT služeb, nic fyzicky nevyrábí a mezi dodavatele tak lze zařadit pouze výrobce programů, které firma využívá pro svoji činnost. Konkurenceschopnost společnosti však není na těchto programech závislá, jelikož

veškeré subjekty v odvětví využívají stejné programy a nástroje. Trh s těmito programy se vyznačuje vysokou mírou konkurence a v případě radikálních změn v neprospěch společnosti existuje možnost využití jiného substitučního produktu.

Dalším dodavatelem jsou společností najímání externí programátoři pro vývoj jejího evidenčního programu bundySW. Tento program si společnost sama navrhuje a je programován na základě stejných technologií, které firma využívá. V případě potřeby může společnost k úpravě programu využít vlastní kapacity.

Vyjednávací sílu dodavatelů nelze považovat za silnou. Odvětví dodavatelů je silně konkurenční a existuje zde velké množství substitučních produktů, přestože programy jsou ve velké míře jedinečné. Přejít k jinému programu by však pro podnik nepředstavoval významné finanční náklady. Dodavatelé jsou si vědomi silné konkurence v jejich odvětví a snaží se o co nejvýhodnější cenu a nejlepší kvalitu.

Odběratelé

Odběratelé se dostávají do silné pozice, pokud je na nich společnost závislá. Podnik však má vysoký počet malých i velkých klientů a na žádném z nich její činnost nezávisí. Tlak na zlepšení kvality společnost nepociťuje, ba naopak se jí sama snaží neustále zlepšovat. Cena služeb společnosti odpovídá kvalitě a v porovnání s ostatními subjekty v odvětví ji lze považovat za férově nastavenou.

Společnost je zaměřena na dobré vztahy s klienty a vzájemnou důvěru. Služby společnosti lze označit za standardní, jelikož téměř všechny subjekty v odvětví při vykonávání činností postupují stejně. Většina webů a e-shopů je založená na podobných technologiích a je upravena zákazníkům na míru. Stejně tak postupy pro online marketing jsou u všech subjektů téměř totožné. Jediným rozdílem mezi konkurenty tak zůstávají znalosti, zkušenosti a využívané nástroje.

Odběratelé v tomto odvětví mají většinou silnou vyjednávací pozici zejména z důvodů množství subjektů v odvětví a téměř totožných služeb. Společnost však má relativně nízko stanovenou cenu, dobré vztahy s klienty, usiluje o co největší kvalitu svých služeb, a hlavně většinu svých klientů získává skrze doporučení. Tyto faktory snižují vyjednávací sílu jejich zákazníku a snižuje šanci, že klient přejde ke konkurenci.

Substituty

K analýze substitutů je nutné vědět důvod zákazníků ke koupi daného produktu. Činnost výroby a správy webů a e-shopů je součástí zakázek, které jsou tvořeny zákazníkům na míru. Důvodem zákazníka tak je prezentovat se nebo prodej online. Jediným možným substitučním řešením webových stránek či e-shopu je pro odběratele využití různých platforem jako jsou sociální sítě nebo firemní zápisy. Tato řešení ovšem nedostatečně nahrazují webové stránky a absolutně nedokážou nahradit e-shop. Pokud by odběratel chtěl využít nějakou z mnoha platforem pro tvorbu webu nebo online obchodu, je opět nucen využít vlastní kapacity. Pokud však odběratel již aktivně vyhledává služby podniků v tomto odvětví, je pravděpodobné, že nedisponuje vlastními kapacitami či znalostmi a je tak nucen využít služeb podniku či jeho konkurence. Jediným možným řešením, jak nahradit služby společnosti, tak zůstává přechod ke konkurenci, která je v tomto odvětví nadmíru vysoká. Kromě společností mohou odběratelé využít také služeb jednotlivců pracujících jako OSVČ.

Substitut k online marketingu je možné najít poněkud lehčeji. Kromě inzerce na internetu existuje možnost reklamy v offline světě, tedy reklamy v televizi, rádiu, novinách, plakáty, billboardy a další. Online marketing však disponuje vlastnostmi, které tyto způsoby inzerce nemají. Jeho silou je to, že reklamy se zobrazují správným lidem, tedy těm, kteří o inzerované produkty a služby projevují zájem nebo je aktivně vyhledávají. Zákazník tudíž neplatí peníze navíc za irelevantní zobrazení.

Realizace profilů na sociálních sítích a jejich správa je v podobném postavení jako výroba a správa webových stránek a e-shopů. Pokud zákazníci chtějí sociální sítě, k nimž neexistuje substitut, mají možnost přejít ke konkurenci nebo využít vlastních kapacit.

Sociální sítě, online marketing, webové stránky, či online obchody v dnešní době nabývají takové důležitosti až nepostradatelnosti, že momentálně neexistuje způsob, jak je nahradit. Pokud substitut existuje, jako tomu je například u online marketingu, jedná se o nepříliš efektivní způsob nahrazení. Zákazníci mají pouze možnost využít služeb konkurence, která, jak již bylo řečeno, je v tomto odvětví vysoká anebo vlastních kapacit.

Shrnutí Porterovo modelu pěti sil

V této kapitole byly analyzovány síly, které na podnik působí v rámci odvětví IT služeb. Z této analýzy vyplívá, že největší vliv na podnik mají tyto síly: stávající konkurence, potenciální konkurence a odběratelé.

Z hlediska stávající konkurence lze odvětví považovat za silně konkurenční, především z důvodů vysokého počtu subjektů v něm působících, jeho atraktivity, budoucího vývoje a minimálních podmínek potřebných pro vstup potenciální konkurence. Vysoká konkurence má vliv na vyšší sílu vyjednávací pozice odběratelů. Odběratelé mohou tlačit na nižší cenu a na vyšší kvalitu služeb. Cena služeb společnosti je dobře nastavena a sama společnost se snaží o co nejvyšší kvalitu nabízených služeb. K těmto službám neexistuje odpovídající substitut a pokud přece jen existuje způsob, jak služby nahradit, poté se nejedná o efektivní způsob. Trh dodavatelů je taktéž silně konkurenční, existuje zde široké množství substitutů a vyjednávací pozice dodavatelů tak nejsou na vysoké úrovni.

4.1.2 PEST analýza

PEST analýza slouží k identifikaci faktorů makroprostředí, které do značné míry společnost ovlivňují. Faktory, které jsou v rámci této analýzy popsány, jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické. Pomocí této analýzy jsou stejně jako u Porterovo modelu pěti sil identifikovány hrozby a příležitosti podniku.

Politicko-právní faktory

Společnost ANT studio s.r.o. působí v České republice a je proto povinna dodržovat veškeré zákony a právní normy spojené s podnikatelskou činností. Těmi jsou Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o obchodních společnostech a družstvech, Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických, Daňové zákony a další.

Česká republika je členem Evropské unie a společnosti působící na našem trhu musí dodržovat také evropské právní normy. Tou nejvíce zmiňovanou právní normou, které se museli přizpůsobit všechny subjekty v odvětví, je obecné nařízení na ochranu osobních údajů neboli GDPR, jehož cílem je chránit digitální práva občanů Evropské unie. Tato právní norma nabyla účinnosti 25. května 2018 (gdpr.cz 2019).

Je otázkou, jak se bude legislativa ohledně online prostředí v rámci Evropské unie dále vyvíjet. EU stále klade větší důraz na ochranu dat spotřebitelů a také na dodržování autorských práv, což lze vidět na nové směrnici Evropské unie týkající se právě ochrany autorských práv.

Ekonomické faktory

Přestože společnost působí v poměrně stabilním odvětví, i zde lze pozorovat vliv ekonomických faktorů. Mezi důležité ekonomické faktory nejvíce ovlivňující společnost lze zařadit růst hrubého domácího produktu (HDP). Ten ovlivňuje nejen společnost ANT studio s.r.o., ale celkově všechny subjekty nacházející se v dané ekonomice. Růst HDP a celkově rozvoj ekonomiky prospívá i ke vzniku nových společností, čímž pro společnost vzniká příležitost v podobě nových potenciálních zákazníků. HDP se v přítomnosti vyznačuje rostoucím trendem, přičemž tomu má být i v následujících letech (cnb.cz 2019).

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňující společnost je sazba DPH. Tento faktor ovlivňuje ceny a výnosnost společnosti. V přítomnosti je hodnota základní sazby DPH 21 %.

Sociálně-demografické faktory

Tyto faktory nepřímou ovlivňují společnost jako takovou. Z těchto faktorů má na podnik největší vliv zejména vzdělanost obyvatelstva, kdy v odvětví je vysoká poptávka po programátorech a kodérech. Z tohoto důvodu společnost nabízí možnosti stáží v rámci všech oddělení společnosti. Podnik se také účastní různých pracovních veletrhů zejména v Plzni, kde zájemce seznamují s jejich společností a snaží se najít nové zaměstnance. Stávající zaměstnanci společnosti, jakožto často bývalí studenti ZČU, také přednášejí na univerzitě o online marketingu a studentům nejen předávají znalosti o tomto odvětví, ale také je seznamují s jejich možnostmi a možným uplatněním do budoucna.

Společnost musí sociálně-demokratické faktory sledovat také zejména z toho důvodu, že její služby jsou orientovány na pomoc klientům s prodejem. Podnik musí sledovat vývoj obyvatelstva, aby věděl, na koho jeho služby cílí a musí sledovat nové trendy ve společnosti.

Technicko-technologické

Tyto faktory mají na chod společnosti největší vliv. Samotné odvětví vzniklo s příchodem internetu. Ten se v podobě, kterou nyní známe, zrodil počátkem 90. let, avšak jeho vznik lze datovat až do roku 1969 jakožto projekt Ministerstva obrany USA. V České republice došlo k oficiálnímu spuštění internetu v roce 1992 (jaknainternet.cz 2019).

Již v roce 1992 se zároveň uskutečnily první nákupy na internetu. Začaly vznikat první online obchody a internet se tak nevědomky postaral o revoluci nakupování. Se vznikem e-shopů a jejich neustálým nárůstem postupně začala vznikat také potřeba online marketingu, jež slouží k podpoře prodeje, budování povědomí o značce, zviditelnění se atd... (marketingovenoviny.cz 2006).

Společnost využívá především základní dostupné technologie, jako jsou programovací jazyky, různé platformy či analytické nástroje. Mezi klíčové technologie lze zařadit vlastní CMS či evidenční systém, který společnosti umožňuje efektivní řízení podniku.

4.2 Analýza vnitřního okolí

4.2.1 Analýza vnitřních faktorů

Vnitřní okolí podniku představuje souhrn sil působících přímo uvnitř společnosti. Analýzou tohoto okolí lze identifikovat slabé a silné stránky podniku. K analýze vnitřního okolí se využívá analýza vnitřních faktorů, která identifikuje:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (Keřkovský, Vykypl 2002).

Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost neustále zlepšuje nabízené služby. To souvisí i s faktory vědecko-technického rozvoje, kdy se podnik snaží dosáhnout co nejefektivnějších výrobních procesů. Společnost sice nevyvíjí žádné nové revoluční technologie a pouze využívá již

ty existující, avšak prostřednictvím svých zaměstnanců neustále sleduje nové trendy a změny v odvětví. Společnost pečlivě analyzuje nové poznatky, technologie a zkoumá, jestli by mohli být pro podnik přínosem a případně je následně přejímá.

Marketingové a distribuční faktory

Činností společnosti ANT studio s.r.o. jsou online služby, prostřednictvím kterých se firma primárně prezentuje. Veškeré důležité informace, jako jsou kontaktní údaje, nabízené služby a produkty, reference či nabídky práce, lze najít na webových stránkách společnosti, které jsou neustále aktualizovány a vylepšovány tak, aby lépe vyhovovaly stávajícím i potenciálním klientům. Propagace společnosti probíhá zejména v online světě, kde využívá PPC reklamy ve vyhledávání a videoreklamy na YouTube. Tyto reklamy se zobrazují pouze lidem, kteří mají zájem o služby společnosti.

Mimo online prezentaci firma využívá polepy, které obsahují logo a slogan společnosti. Tyto polepy lze najít na autech, noteboocích, či kancelářských potřebách.

Co se týče distribučních faktorů, firma v přítomnosti aktivně nevyhledává zákazníky. Zpravidla potenciální zákazníci kontaktují obchodní zástupce společnosti a s nimi se domluví, jak by jim firma mohla pomoci. Pokud se společnost a potenciální klient domluví na další spolupráci, pak klienta dostane na starost projektový manažer. Těmi jsou téměř všichni zaměstnanci, tedy skoro každý zaměstnanec má na starost jeden i více projektů. Projektový manažeréři komunikují s klienty, předkládají jim návrhy na další rozvoj a dále delegují práci na ostatní zaměstnance podle jejich zaměření.

Faktory výroby a řízení výroby

Jelikož společnost fyzicky nic nevyrábí, mají faktory výroby minimální vliv na společnost. V rámci online marketingu jsou nabízeny pouze služby a výrobní faktory zde nemají zásadní úlohu. Oddělení online marketingu se orientuje na spokojené klienty a důležité je tudíž schopnost rychlé reakce na jejich požadavky.

Při výrobě webů či online obchodů jsou nejdůležitějšími faktory znalosti a zkušenosti zaměstnanců. Webové stránky i e-shopy jsou klientům vytvářeny na míru a vše je průběžně řešeno s klientem. Se zákazníky vždy komunikuje vedoucí projektu, které

následně veškeré podněty deleguje na příslušné pracovníky. Takto jsou řízeny veškeré projekty napříč všemi odděleními.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Společnost je ve svém oboru na lokální úrovni uznávanou značkou a jakožto zaměstnavatel je vysoce hodnocen (vimvic.cz 2019; jobinsider.cz 2019). Momentálně společnost zaměstnává 47 zaměstnanců, mezi kterými jsou stálý zaměstnanci, brigádníci, stážisti a externisté. Na pracovišti panuje přátelské pracovní klima. Firemní kultura společnosti je reprezentována zejména hodnotami, mezi které lze zařadit, týmovou práci, vysokou pracovní morálku a sounáležitost zaměstnanců s vedením společnosti.

Podnik je rozdělen na čtyři oddělení, z nichž každé má své vlastní vedení. Tyto oddělení však spolu neustále komunikují a spolupracují na různých projektech. Organizační struktura společnosti má v podstatě minimální vliv na efektivnost výkonů. Téměř každý zaměstnanec (mimo stážisty a brigádníky) vystupuje jako individuum bez potřeby řídicích pracovníků. Zaměstnanci jsou odborníci v rámci svého zaměření, neustále se vzdělávají, sledují nejnovější trendy v oboru a své poznatky poté aplikují v praxi, často i na podnikové úrovni.

Co se týče nehmotných zdrojů společnosti, lze sem mimo zkušenosti a znalosti vedení společnosti zařadit evidenční systém bundySW a vlastní CMS.

BundySW je evidenční systém pomáhající s efektivním řízením společnosti i jednotlivých projektů. K tomuto systému má přístup každý zaměstnanec, jelikož slouží i k evidenci odpracovaných hodin. Tento systém má mnoho funkcí, přičemž mezi ty hlavní patří evidence nákladů, evidence času strávených na projektech nebo možnost zadávání úkolů a jejich delegování (bundysw.cz 2019).

CMS je redakční systém pro správu obsahu webových stránek, založený na PHP, MySQL a SMARTY šablonovém systému. Z pohledu využívání lze systém označit za jednoduchý a intuitivní. Systém je optimalizovaný pro vyhledávače a stránky, které jej využívají tak splňují přísná kritéria z pohledu kvality (antstudio.cz 2019).

4.2.2 Finanční analýza

Kapitola se zabývá výpočtem finančních ukazatelů společnosti ANT studio s.r.o. a porovnáním výsledných hodnot ukazatelů s doporučenými hodnotami. Výpočet těchto ukazatelů vychází z výročních zpráv společnosti za roky 2014-2018. Přílohy aktiv (Příloha A), pasiv (Příloha B) a výkazu zisků a ztrát (Příloha C) jsou přiložené v přílohách na konci této práce.

Ukazatelé likvidity

V prvních třech letech sledovaného období se hodnota ukazatele běžné likvidity pohybovala pod doporučenými hodnotami. V roce 2017 a 2018 byla běžná likvidita i přes značný nárůst stále v mezích doporučených hodnot. Tyto hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Běžná likvidita podniku

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	1,14	0,82	1,12	1,73	2,31

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Doporučená hodnota pro ukazatel likvidity se nachází mezi hodnotami 1,5 a 3. Společnost vykázala ve svém účetnictví zásoby pouze v roce 2016, a tudíž lze tento ukazatel brát jako ukazatel rychlé likvidity, která někdy bývá označovaná jako pohotová likvidita.

Tab. č. 3: Rychlá likvidita podniku

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	1,14	0,82	1,01	1,73	2,31

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) se doporučená hodnota ukazatele rychlé likvidity pohybuje kolem hodnoty 1 a u stabilních podniku je dokonce akceptována i nižší hodnota. Dle údajů z tabulky č. 3 je zřejmé, že hodnoty přesahují hranici doporučené hodnoty.

Tab. č. 4: Okamžitá likvidita podniku

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	1,06	0,81	0,87	1,57	2,02

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Doporučená hodnota ukazatele okamžité likvidity je dle Kaloudy (2009) 0,2 až 0,4. Této hodnoty společnost dosáhla ve všech sledovaných letech.

Z hodnot ukazatelů likvidity zobrazených v tabulce č. 4 jasně plyne, že podnik není v ohrožení neschopnosti splácet své závazky. Zároveň lze konstatovat, že hodnota rychlé i okamžité likvidity je až příliš vysoká, což značí neefektivní využívání aktiv a finančních prostředků.

Ukazatel zadluženosti (síly)

Tab. č. 5: Zadluženost podniku

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	0,79	0,78	0,65	0,47	0,42

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Z hodnoty uvedených v tabulce č. 5 lze vyzorovat, že zadluženost podniku neustále klesá. Ukazatel se za poslední roky dokonce dostal pod doporučenou hodnotu 0,5. Podle Keřkovského a Vykypěla (2002), je vyšší hodnota považována za bezpečnou pouze u podniků působících v stabilním odvětví, za které lze považovat i odvětví IT služeb, v němž společnost momentálně působí.

Ukazatelé aktivity

Tab. č. 6: Obrat krátkodobých pohledávek ve dnech

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	4,26	0,12	4,87	5,66	7,61

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Tab. č. 7: Obrat krátkodobých závazků ve dnech

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	54,19	45,95	34,15	35,74	26,38

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Na ukazatelích aktivity, tedy obratu krátkodobých pohledávek a závazků zobrazených v tabulkách č. 6 a 7, je vidět, že doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek. Pokud by tomu bylo naopak, mohla by podniku hrozit finanční nerovnováha

Ukazatelé ziskovosti

Tab. č. 8: Ziskovost podniku

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	-0,15 %	1,43 %	3,52 %	9,45 %	8,13 %

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Tab. č. 9: ROI

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota	-0,46 %	10,89 %	29,19 %	55,94 %	49,16 %

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Jak je patrné z tabulky č. 8 úroveň ziskovosti společnosti ANT studio s.r.o. neustále roste. Ačkoliv v prvním roce sledovaného období dosahovala ziskovost záporných hodnot, lze pozorovat, že v následujících letech rostla, kdy ziskovost dosáhla vrcholu v roce 2017, a to téměř 10 %. Podobně je na tom i ukazatel ROI, jehož hodnoty za jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulce č. 9. Z těchto hodnot je evidentní, že vrchol nastal stejně jako u ziskovosti v roce 2017, přičemž jeho hodnota byla 55,94 %.

4.2.3 Shrnutí analýzy vnitřního okolí

Analýza vnitřního prostředí neodhalila žádné slabé stránky podniku. Společnost neustále zlepšuje a zefektivňuje veškeré procesy uvnitř podniku a sleduje veškeré novinky v odvětví, které poté úspěšně přejímá a aplikuje na podnik. Tyto novinky mají vliv jak na finální podobu nabízených služeb, tak i na efektivitu pracovních procesů, které ovlivňují náklady a cenu služeb.

Výsledky finanční analýzy poukazují na finanční zdraví podniku. Z ukazatelů lze vyčíst, že se společnost po finanční stránce neustále zlepšuje a roste. Jakožto jediný nedostatek lze označit příliš vysokou hodnotu likvidity podniku. Vysoká likvidita podniku značí neefektivní využívání aktiv či striktní finanční politiku.

4.3 SWOT analýza

4.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku lze zařadit jejich vztahy se zákazníky, jelikož se společnost snaží mezi sebou a klienty budovat vzájemnou důvěru a zároveň si zákazníky vybírá podle toho, zda jim má co nabídnout a může jim pomoci. Co se týká finanční situace, společnost si i přes pár nedostatků v posledních dvou letech vede výborně. Obzvláště silnou stránkou jsou její zaměstnanci, kteří se snaží neustále zlepšovat, učit se a růst. Od těchto klíčových vlastností zaměstnanců se odvíjí možnost dalšího zlepšování nabízených služeb. Ta je spolu s komplexností nabízených služeb další velice silnou stránkou podniku. Značka společnosti je na lokální úrovni dobře známá a podnik má velice rozsáhlou síť kontaktů. To spolu s pozitivními referencemi představuje další silnou stránku podniku, jelikož díky tomu, společnost nemusí aktivně vyhledávat zákazníky.

4.3.2 Slabé stránky

Ačkoliv se podnik momentálně nachází v dobré situaci, stále má několik slabých stránek, které jsou však z pohledu řízení společnosti zásadní. Společnost má sice určenou misi i vizi, avšak ne správně. Lze tak říci, že podnik nemá jasnou představu o tom, kam směřuje. Vzhledem k tomu podnik nemá v přítomnosti ani žádné určené cíle. Z finanční analýzy vyplývá, že podnik má příliš vysokou likviditu, což značí neefektivní využívání aktiv, konkrétněji finančních prostředků. Společnost tak nemá žádné finanční omezení v případě využívání příležitostí.

4.3.3 Příležitosti

Jakožto hlavní příležitost vidí autor této práce rostoucí důležitost internetu. Česko patří mezi země, kde jsou nákupy online nejoblíbenější a jejich podíl neustále roste. Za rok 2017 online obchody překonaly hranici 10 % podílu na maloobchodních tržbách. Tržby e-shopů vrostly oproti předchozímu roku o 18 % a dosáhly hodnoty 115 miliard korun (e15.cz 2018). Téměř každý obchod je tak nucen zákazníkům nabídnout možnost online nakupování. Stejně je tomu tak i u poskytovatelů veškerých služeb. Konkurence na internetu bude i v budoucnu neustále růst a pokud se bude kdokoliv chtít v této konkurenci prosadit, kvalitní webové stránky spolu s marketingem budou povinností.

Rostoucí důležitost internetu tak pro podnik představuje příležitost v podobě potenciálních zákazníků a zároveň i celkový růst odvětví.

Za další příležitost lze považovat možnost expanze do dalších částí České republiky, jelikož společnost se momentálně nejvíce zaměřuje pouze na Plzeňský kraj, kdy má oproti dalším konkurentům výhodu lokálnosti. Pracovní síly jsou však v rámci tohoto kraje omezené a nelze spoléhat, že se potenciální zaměstnanci, zejména odborníci, kvůli práci přestěhují či budou dojíždět. Pokud podnik chce stále zlepšovat své služby, musí usilovat o zisk těch nejlepších zaměstnanců v oboru, nebo si je tzv. vychovat.

4.3.4 Hrozby

Překážky pro vstup do odvětví jsou minimální, což znamená, že v odvětví se může kdykoliv objevit nový subjekt. Ačkoliv společnost lze považovat za jednu z největších společností v odvětví na lokální úrovni, pokud by do odvětví vstoupil nový subjekt s dostatečným kapitálem, mohl by ohrozit postavení společnosti. S konkurencí souvisí i další hrozba. V odvětví je nedostatek kvalitních zaměstnanců a společnosti se o ně neustále přetahují. Pro podnik tak představuje hrozbu i možnost odchodu klíčových zaměstnanců ke konkurenci.

4.3.5 Shrnutí SWOT analýzy

Podnik má mnoho silných stránek. Co se týká finanční situace, společnost nelze téměř kritizovat. Její předností je zejména kvalita služeb, z čehož plynou spokojení zákazníci, kteří zanechávají pozitivní reference a služby společnosti dokonce dále doporučují. S kvalitou služeb taktéž souvisí zaměstnanci firmy, kteří se v rámci své specializace neustále vzdělávají. Mimo tyto silné stránky má podnik i ty slabé. Špatně určená mise a vize společně s nedefinovanými cíli společnosti do jisté míry ovlivňuje její úspěšnost. Zároveň s tím lze konstatovat, že společnost neefektivně využívá své finanční prostředky.

Příležitostí pro společnost je rostoucí důležitost internetu, která znamená růst odvětví i příliv potenciálních zákazníků. Naopak hrozbou pro podnik je možný vstup konkurence do odvětví, jelikož zde neexistují téměř žádné bariéry pro vstup dalších subjektů a také odchod zaměstnanců ke konkurenci. Následující tabulka č. 10 ukazuje souhrn silných a slabých stránek spolu s nalezenými příležitostmi a hrozbami společnosti.

Tab. č. 10: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Vztahy s klienty Finanční situace Zaměstnanci Kvalita a komplexnost služeb Rozsáhlá síť kontaktů Pozitivní reference	Špatně určená mise a vize Neurčené cíle Neefektivní využívání aktiv
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí důležitost internetu Expanze do dalších krajů	Vstup nových subjektů do odvětví Možnost odchodu zaměstnanců ke konkurenci

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

5. Návrhy a opatření

Správné určení mise a vize a vytvoření cílů společnosti

Mise a vize bývají v České republice často podceňovány. Mise nebo také poslání společnosti lze označit za nástroj strategického řízení, jelikož vystihuje dlouhodobou strategii společnosti a také určuje, jak se firma chce chovat při dosažení její vize. Mise tudíž definuje cestu za vizí (Zich 2012; businessvize.cz 2010). Správně definovaná mise je tedy pro podnik z dlouhodobého hlediska klíčová.

Jakožto misi společnosti je možné použít to, co společnost momentálně označuje za svoji vizí, tedy: „Pomáháme prodávat online“. Alternativním návrhem na misi společnosti je „Pomáháme našim klientům růst“.

Zatímco mise říká, co a jak společnost dělá, vize definuje stav, ke kterému společnost z dlouhodobého hlediska směřuje a definuje to, jak by společnost v budoucnu měla vypadat. Pro vizí platí, že čím větší vize, tím větší úspěch i společnost. Jakožto příklad vize, může být např.: „Chceme být jedničkou na trhu v rámci online marketingu“.

Mise a vize společnosti určují veškeré směřování společnosti. K jejím dosažením slouží cíle, které vychází právě z představy o rozvoji podniku. Cíle musí být jasně specifikované a pro jejich určení je klíčové zejména využití principu SMART. Tento princip vychází z počátečních písmenek anglických slov:

- **Specific** – konkrétní,
- **Measurable** – měřitelné,
- **Achievable/Acceptable** – dosažitelné/ přijatelné,
- **Realistic/Relevant** – realistické/relevantní (vzhledem k možnostem společnosti),
- **Timed specific/Trackable** – časově specifikované/sledovatelné (Zich 2012).

Jelikož společnost může mít více cílů, například každé oddělení má své cíle, je doporučeno cíle hierarchicky seřadit. Na vrcholu pomyslné pyramidy je poslání společnosti, které je zaměřené na její služby, produkty či zákazníky. Další v pořadí je vize, která určuje směřování společnosti. Následují strategické cíle na úrovni podniku a až poté specifické cíle, určující konkrétní úkoly (managementmania.com 2017).

Zaměření se na rozvoj zaměstnanců a jejich udržení

Kvalita služeb společnosti se ve velké míře odvíjí od kvality zaměstnanců. Pokud společnost usiluje o zlepšení nabízených služeb, je v jejím zájmu, aby co nejvíce podpořila růst a další vzdělávání zaměstnanců. Zároveň jim však společnost musí poskytnout dobré pracovní podmínky a odpovídající odměnu, jelikož existuje hrozba odchodu zaměstnanců ke konkurenci.

V rámci vzdělávání je možné zvát do firmy odborníky a profesionály z oboru za účelem školení zaměstnanců. Jelikož se sami zaměstnanci účastní mnoha workshopů, přednášek a festivalů, bylo by také vhodné zvážit proplácení takovýchto aktivit jakožto pracovní hodiny, nebo jen příspěvek na dopravu či bydlení, což by pracovníky společnosti ještě více motivovalo k dalšímu vzdělávání. Kromě takovýchto aktivit na území České republiky, stojí za zvážení také organizování vzdělávacích zájezdů do zahraničí, jelikož český trh je poměrně malý, většina uznávaných odborníků působí mimo něj a stejně tak většina nových technologií na český trh přichází ze zahraničí. Zaměstnancům by takováto aktivita rozšířila obzory a přiblížila by jim nejnovější postupy, metody či technologie.

Ačkoliv i tyto návrhy lze považovat za jistý druh benefitů, je důležité, nabídnout zaměstnancům i další výhody, aby nehrozilo, že odejdou ke konkurenci. Mimo takové výhody, může podnik poskytnout také příjemné pracovní prostředí, práci z domova, či zkrácenou pracovní dobu. Zaměstnanci jsou často nuceni řešit také věci mimo své zaměření. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vytvořit školení nebo vzdělávací materiály, které by zaměstnance stručně uvedli do dané problematiky.

Efektivní využívání finančních prostředků

Společnost má zbytečně vysokou likviditu, která značí neefektivní využívání aktiv, zejména finančních prostředků. Společnost by se měla snažit tyto prostředky co nejlépe investovat. Kromě investice do vzdělání a růstu stávajících zaměstnanců je také možné investovat do příležitosti v podobě rozšíření působení mimo Plzeňský kraj. Podnik by mohl investovat také do budování nové pobočky a zisku nových zaměstnanců. Mimo to může společnost investovat do vylepšení stávajících prostor kanceláří či nákup nového kancelářského vybavení. Jakožto možnost k investování finančních prostředků se také jeví vývoj vlastních nástrojů, programů či pracovních postupů.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti společnosti ANT studio s.r.o. a na základě poznatků navrhnout případná opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Tohoto hlavního cíle práce bylo dosaženo pomocí dílčích cílů.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická část byla rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola byla zaměřena na definici konkurenceschopnosti a dalších pojmů spojených s tímto tématem. Druhá kapitola se zabývala strukturou okolí podniku a taktéž představila a popsala nástroje sloužící k analýze podniku.

V další části autor práce aplikoval poznatky z teoretické části do praxe. Nejdříve byla představena analyzovaná společnost ANT studio s.r.o., její produkty a služby, vize, mise a cíle, organizační struktura a cílový trh. Následující kapitola se již zabývala analýzou jednotlivých částí okolí společnosti. Jako první byla provedena analýza vnějšího okolí, která byla provedena za pomoci Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy. Na tuto část navázala analýza vnitřního okolí, kde byly analyzovány vnitřní faktory mající vliv na společnost. V rámci této analýzy byla provedena za pomoci studia výročních zpráv společnosti i finanční analýza.

Z analýz vnitřního a vnějšího okolí byly odvozeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které byly zhodnoceny v rámci SWOT analýzy. Z výsledku této analýzy bylo vyhodnoceno, že největší hrozbu společnosti představuje konkurence a možný odchod zaměstnanců. Jakožto příležitosti byly zjištěny zejména rostoucí důležitost internetu a možnost rozšíření působnosti mimo Plzeňský kraj. Společnost má mnoho silných stránek, mezi které byly zařazeny finanční zdraví podniku, kvalita služeb mající vliv na vztah se zákazníky a pozitivní reference a dále také samotní zaměstnanci společnosti. Naopak jakožto slabé stránky podniku byly zjištěny špatně určená mise a vize, neexistující cíle a neefektivní využívání aktiv.

Poslední část práce byla věnována návrhům a opatřením, které by mohly vylepšit jak podnik samotný, tak i jeho postavení na trhu. Mezi tyto návrhy a opatření bylo navrženo zejména určení si mise, vize a cílů, které by společnosti pomohly určit směr budoucího vývoje a růstu. Dále bylo společnosti doporučeno soustředit se na zaměstnance, jelikož

ty jsou její silnou stránkou a určují kvalitu poskytovaných služeb. Posledním doporučením bylo efektivnější využívání aktiv, zejména finančních zdrojů, jelikož společnost má až příliš vysokou likviditu. Mezi návrhy, jak investovat peníze, bylo zařazeno budování poboček mimo Plzeňský kraj, vývoj vlastních postupů a nástrojů či nákup nového kancelářského vybavení, které by mohlo zpříjemnit pracovní prostředí pro zaměstnance.

Veškeré vedlejší cíle této bakalářské práce byly spolu s hlavním cílem splněny. Byla zanalyzována společnost i její okolí. Podnik se nachází ve stabilní situaci a svými službami je schopen konkurenceschopnosti. Navrhovaná opatření mohou společnosti pomoci zlepšit řízení podniku, využít příležitostí i svých silných stránek a snížit rizika spojená s hrozbami.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Odborná literatura

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: RADIX, s.r.o., 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

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.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Online zdroje

Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 14.04.2019]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ANT studio - mravenci na online. ANT studio - mravenci na online [online]. Copyright © 2006 [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz/>

ANT studio - zkušenosti a hodnocení od zaměstnanců, volná pracovní místa. Jobinsider.cz | Hodnocení firem a zkušenosti zaměstnanců [online]. Copyright © 2014 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://www.jobinsider.cz/spolecnost/ant-studio-sro/zkusenosti>

ANT studio recenze + Zkušenosti + Hodnocení | VímVíc.cz. Pomáháme lidem získat práci | VímVíc.cz [online]. [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze/ant-studio>

Bundy SW - řízení projektů a evidence práce snadněji. Bundy SW - řízení projektů a evidence práce snadněji [online]. Copyright © Copyright 2013 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <http://www.bundysw.com/>

Cíl (Objective) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cile>

Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku | GDPR.cz. GDPR | Obecné nařízení o ochraně osobních údajů — prakticky [online]. [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>

Česko patří k zemím, kde jsou nákupy on-line nejoblíbenější. Rok 2017 to ještě podtrhl | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/cesko-patri-k-zemim-kde-jsou-nakupy-on-line-nejoblibenejsi-rok-2017-to-jeste-podtrhl-1341730>

Historie elektronických obchodů | Marketingové noviny.cz. Marketingové noviny.cz [online]. Copyright © Helena Kopecká 2001 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4391/

Jak na Internet - Historie Internetu. Jak na Internet - Jak na Internet [online]. Copyright © 2019 CZ.NIC, z. s. p. o. [cit. 15.04.2019]. Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz/page/1205/historie-internetu/>

Proč je důležité, aby firma měla poslání - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>

Vývoj insolvenčí v České republice v roce 2017 | Časopis Bankovníctví. Časopis Bankovníctví | [online]. [cit. 20.3.2019]. Dostupné z: <https://bankovnictvionline.cz/neprehlednete/vyvoj-insolvenci-v-ceske-republice-v-roce-2017>

Základní informace o redakčním systému od ANT studia | ANT studio. ANT studio - mravenci na online [online]. Copyright © 2006 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz/blog/redakcni-system-cms/zakladni-informace-o-redakcnim-systemu-od-ant-studia/>

Ostatní zdroje

Ing. Peter Vataha. Ústní sdělení. Jednatel společnosti ANT studio s.r.o., 11.4.2019

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Počet obchodních společností v ČR nacházejících se v konkurzu	9
Tab. č. 2: Běžná likvidita podniku	45
Tab. č. 3: Rychlá likvidita podniku	45
Tab. č. 4: Okamžitá likvidita podniku	46
Tab. č. 5: Zadluženost podniku	46
Tab. č. 6: Obrat krátkodobých pohledávek ve dnech	47
Tab. č. 7: Obrat krátkodobých závazků ve dnech	47
Tab. č. 8: Ziskovost podniku	47
Tab. č. 9: ROI.....	48
Tab. č. 10: SWOT analýza.....	51

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Struktura podnikového okolí	14
Obr. č. 2: Logo společnosti.....	32
Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti.....	35

Seznam použitých zkratk

CMS	Systém pro správu obsahu (Content Management System)
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation)
HDP	hrubý domácí produkt
PEST	politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí (Political, Economic, Social, Technological)
PHP	programovací jazyk
PPC	platba za proklik (Pay Per Click)
ROI	návratnost investic (Return On Investments)
SEO	optimalizace pro vyhledávače (Search Engine Optimization)
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)

Seznam příloh

Příloha A: Aktiva společnosti ANT studio s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha B: Pasiva společnosti ANT studio s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti ANT studio s.r.o. (v tis. Kč)

Přílohy

Příloha A: Aktiva společnosti ANT studio s.r.o. (v tis. Kč)

Položka v tis. Kč	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018
AKTIVA CELKEM	1966	2433	3046	6432	7712
Stálá aktiva	334	875	829	1196	1396
Dlouhodobý hmotný majetek	334	875	829	1196	1396
Hmotné movité věci a jejich soubory	334	875	829	1196	1396
Oběžná aktiva	1627	1552	2213	5236	6316
Zásoby			222		
Nedokončená výroba a polotovary			222		
Pohledávky	112	5	281	480	788
Krátkodobé pohledávky	112	5	281	480	788
Pohledávky z obchodních vztahů	112	3	233	430	740
Pohledávky – ostatní		2	48	50	48
Krátkodobé poskytnuté zálohy		2	2	5	3
Jiné pohledávky			46	45	45
Peněžní prostředky	1 515	1547	1710	4756	5528
Peněžní prostředky v pokladně	256	37	52	284	53
Peněžní prostředky na účtech	1 259	1510	1658	4756	5475
Časové rozlišení aktiv	5	6	4		
Náklady příštích období	5	6	4		

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Příloha B: Pasiva společnosti ANT studio s.r.o. (v tis. Kč)

Položka v tis. Kč	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018
PASIVA CELKEM	1966	2433	3046	6432	7712
Vlastní kapitál	419	534	1076	3401	4474
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
Ostatní rezervní fondy	20	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	213	98	114	256	1181
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	213	98	114	256	1181
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-14	216	742	2925	3073
Cizí zdroje	1547	1899	1970	3031	3238
Závazky	1547	1899	1970	3031	3238
Dlouhodobé závazky	122				506
Závazky k úvěrovým institucím	122				506
Krátkodobé závazky	1425	1899	1970	3031	2732
Krátkodobé přijaté zálohy			222		23
Závazky z obchodních vztahů	245	730	1045	1532	1420
Závazky ostatní	1180	1169	703	1499	1289
Závazky ke společníkům	677	677			
Závazky k zaměstnancům	129	167	193	276	228
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8	29	62	68	65
Stát – daňové závazky a dotace	366	296	448	1155	996

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti ANT studio s.r.o. (v tis. Kč)

Položka v tis. Kč	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018
Tržby za prodej výrobků a služeb	9599	15086	21055	30956	37794
Výkonová spotřeba	8 070	12786	17332	23441	28646
Spotřeba materiálu a energie	585	615	899	1200	1273
Služby	7 485	12171	16433	22241	27373
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)			-222	222	
Osobní náklady	1 448	1700	2668	3305	4832
Mzdové náklady	1 393	1601	2279	2804	3960
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady	55	99	389	501	872
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52	98	384	493	858
Ostatní náklady	3	1	5	8	14
Úpravy hodnot v provozní oblasti	167	260	392	363	522
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	167	260	392	363	522
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	167	260	392	363	522
Ostatní provozní výnosy	146	17	113	73	102
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku					99
Jiné provozní výnosy	146	17	113	73	3
Ostatní provozní náklady	41	60	79	82	72
Daně a poplatky		8	13	11	16
Jiné provozní náklady		52	66	71	56
Provozní výsledek hospodaření	12	297	919	3616	3824
Výnosové úroky a podobné náklady		10			
Ostatní výnosové úroky a podobné náklady		10			
Nákladové úroky a podobné náklady	16	6			25
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		6			25
Ostatní finanční výnosy	3				5

Ostatní finanční náklady	8	36	20	18	13
Finanční výsledek hospodaření	-21	-32	-20	-18	-33
Výsledek hospodaření před zdaněním	-9	265	899	3598	3791
Daň z příjmů	5	49	157	673	718
Daň z příjmů splatná	5	49	157	673	718
Výsledek hospodaření po zdanění	-14	216	742	2925	3073
Výsledek hospodaření za účetní období	-14	216	742	2925	3073
Čistý obrat za účetní období	9 748	15113	21168	31029	37901

Zdroj: účetní závěrky podniku ANT studio s.r.o., 2014-2018

Zpracoval: Jakub Novák, 2019

Abstrakt

NOVÁK, Jakub. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 s., 2019

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, okolí podniku, vnější okolí, vnitřní okolí, Porterův model pěti sil, PEST analýza, finanční analýza, SWOT analýza.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku. K analýze konkurenceschopnosti byla zvolena společnost ANT studio s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části jsou definovány základní pojmy spojené s tématem této práce. V druhé části bakalářské práce je představen vybraný podnik a za pomoci poznatků z teoretické části je provedena analýza konkurenceschopnosti. K této analýze byly použity nástroje k analýze vnitřního a vnějšího okolí, mezi které patří PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza vnitřních faktorů, v rámci které byla provedena finanční analýza podniku. Výstupy těchto analýz jsou zhodnoceny ve SWOT analýze, z jejíž výsledků jsou formulovány návrhy a opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

NOVÁK, Jakub. *Analysis of competitiveness of the chosen company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, ZČU in Pilsen, 62 p., 2019

Keywords: Competitiveness, business environment, external environment, inner environment, Porter's five forces model, PEST analysis, financial analysis, SWOT analysis.

This bachelor thesis deals with the analysis of the competitiveness of the selected company. The company ANT studio s.r.o was chosen to analyze the competitiveness. The thesis is divided into theoretical and practical part. The first part defines the basic concepts associated with the topic of this thesis. The second part of the bachelor thesis introduce the selected company and using knowledge from the theoretical part analyse the competitiveness of the company. There where used analytical tools of the internal and external environment, including PEST analysis, Porter's five forces model and analysis of internal factors, within which the financial analysis of the company was realized. The outputs of these analyzes are summarized in the SWOT analysis. Based on the results of the SWOT analysis the suggestions are proposed to increase the competitiveness of the company.