

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

**Analysis of competitiveness of a selected company**

Pavλίna Chlebková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína CHLEBKOVÁ**  
Osobní číslo: **K12B0250P**  
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. Charakterizujte konkrétní podnik.
2. Analyzujte prostředí podniku, okolí podniku a vlivy, které na podnik působí.
3. Identifikujte příležitosti a hrozby podniku plynoucí z jeho okolí.
4. Navrhněte opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

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


- **BARTES, František.** *Konkurenční strategie firmy.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 8085943417.
- **BOWMAN, Cliff.** *Strategický management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1996. OISBN 80-7169-230-1.
- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **KOTLER, Philip.** *Marketing management.* 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“*

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

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za odborný dohled, konzultace a připomínky.

Svůj vděk bych ráda vyjádřila jednatelem společnosti ALVAIT s.r.o., panu Ing. Petru Benešovi, za ochotu a čas, jež mi věnoval kvůli poskytnutí potřebných informací a podkladů.

## Obsah

Úvod.....	7
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ.....	9
1.1 Vymezení pojmu konkurence, konkurenceschopnost .....	9
1.2 Odvětvové pojetí konkurence .....	9
1.2.1 Charakteristiky odvětví.....	9
1.3 Konkurenceschopnost cenová a necenová.....	11
1.3.1 Cenová konkurenceschopnost.....	12
1.3.2 Necenová konkurenceschopnost.....	12
1.4 Analýza prostředí.....	13
1.5 Analýza mikroprostředí .....	14
1.5.1 Management – podnikové a pracovní zdroje.....	14
1.5.2 Marketing.....	15
1.5.3 Výroba .....	15
1.5.4 Finanční faktory .....	16
1.5.5 Vědeckotechnické faktory .....	17
1.6 Analýza mezoprostředí .....	17
1.7 Analýza makroprostředí.....	23
1.7.1 PEST analýza.....	23
1.7.2 Analýza 4C .....	27
1.7.3 SWOT analýza.....	29
1.8 Benchmarking.....	32
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	35
2.1 Představení a charakteristika podniku .....	35

2.2 Analýza mikroprostředí společnosti ALVAIT s.r.o.....	36
2.2.1 Management.....	36
2.2.2 Marketing.....	38
2.2.3 Výroba a služby .....	39
2.2.4 Finance.....	39
2.2.5 Vědeckotechnické faktory .....	46
2.3 Analýza mezoprostředí společnosti ALVAIT s.r.o. ....	46
2.3.1 Porterův model pěti sil společnosti ALVAIT s.r.o. ....	46
2.4 Analýza makroprostředí společnosti ALVAIT s.r.o. ....	51
2.4.1 PEST analýza společnosti ALVA IT s.r.o. ....	51
2.5 Benchmarking.....	61
2.6 SWOT analýza.....	67
3 VLASTNÍ OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALVAIT s.r.o.....	74
Závěr .....	79
Seznam tabulek .....	81
Seznam obrázků.....	82
Seznam grafů .....	83
Seznam zkratk .....	84
Seznam použité literatury .....	85

## Úvod

Být konkurenceschopný znamená být schopen zapojit se do soupeření v tržním prostředí a úspěšně hájit svou pozici. Z toho důvodu je nutné znát konkurenty v prostředí, v němž se společnost pohybuje a podrobně sledovat či analyzovat jejich chování. Výstupy konkrétních analýz mohou ovlivnit chování sledovaného podniku při snaze získat konkurenční výhodu nad ostatními společnostmi. Nebýt konkurenceschopný je tedy cestou do záhuby pro každý podnik jako takový.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je na základě analýzy konkurenceschopnosti určit potenciální konkurenční výhody a na nich postavená opatření, jež by zvýšila míru konkurenceschopnosti sledovaného podniku ALVAIT s.r.o. Příslušné analýzy zhodnocují současnou situaci a postavení společnosti vůči konkurentům v odvětví, v němž se podnik pohybuje. Dílčím cílem je teoretické přiblížení konkurenceschopnosti a analýz, jež se jí zabývají. Druhá část tento teoretický vstup uplatňuje v praxi, kdy dochází k aplikaci analýz na společnosti ALVAIT s.r.o. Na ně navazují vlastní navržená opatření, jež mají pozici podniku upevnit a zlepšit.

V první části je teoreticky vymezena problematika týkající se konkurenceschopnosti a konkurence jako takové. První kapitola se zabývá definováním výše zmíněných pojmů, poté je blíže vysvětleno odvětvové pojetí konkurence spolu s příslušnými charakteristikami. Navazující kapitola se týká způsobů, jimiž lze v tržním prostředí konkurovat, tedy cenové a necenové konkurence. Následující kapitoly se zaměřují na analýzu specifického prostředí společnosti. Jako první je uvedena analýza mikroprostředí podniku, jež se skládá z pěti podkapitol soustředících se na různé části podniku. Jedná se o management, marketing, výrobu, finanční faktory a vědeckotechnické faktory.

Další kapitola se týká analýzy mezoprostředí podniku, která je reprezentována Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Poslední analýza, analýza makroprostředí podniku, je představena metodami PEST, 4C a SWOT. Poslední částí je podkapitola vysvětlující metodu benchmarking.

Druhá část bakalářské práce se zabývá převedením teoretických znalostí do praxe ve sledovaném podniku ALVAIT s.r.o. V úvodu druhé části je vymezena podnikatelská



činnost sledované společnosti. Druhá kapitola se zabývá analýzou mikroprostředí společnosti ALVAIT s.r.o., kdy je konkrétně rozebráno interní prostředí a systém fungování podniku. Třetí kapitola je zaměřena na analýzu mezoprostředí společnosti, která je realizována prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jsou zde identifikovány a rozebrány největší hybné síly, jež podnik ovlivňují. Čtvrtá kapitola vymezující analýzu makroprostředí společnosti se soustředí na PEST analýzu, kde jsou popsány politické, ekonomické, sociální a technicko-technologické faktory ovlivňující společnost. Další kapitola se týká aplikace metody benchmarking, kde je porovnávána sledovaná společnost s konkurenty. Výstupem je SWOT analýza, na základě které jsou navržena vlastní opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, jež tvoří poslední kapitolu bakalářské práce. Bakalářská práce vychází z využití příslušné odborné literatury a zdrojů.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ

## 1.1 Vymezení pojmu konkurence, konkurenceschopnost

Vést spolu, běžet spolu. Tak zní překlad latinského termínu concurrere, jenž představuje pojem konkurence. Konkurenceschopnost vyjadřuje jakousi snahu firmy vstoupit, udržet se, vyvíjet se a prosazovat své zájmy v rámci tržního prostředí. Činí tak na základě dlouhodobých prognostik, analýz a odhadů. Chce-li společnost dosáhnout úspěchu, zabývá se odpověďmi na otázky týkající se pozice vůči konkurentům v daném odvětví, což odpovídá silným a slabým stránkám. Dále je nutné analyzovat hrozby, příležitosti a rizika. Neméně důležité je vyřešit otázky související s vizí, cílem, alternativními možnostmi firem, nadále kontrolou a hodnocením. (Bartes 1997)

Díky globalizaci a vstupu států do organizací prosazujících soudržnost a vzájemnou provázanost neustále roste počet konkurentů, což tlačí firmy k tvorbě stále efektivnějších konkurenčních strategií. Konkurenční strategie analyzuje možnosti co nejefektivnějšího působení v rámci trhu. Na požadavek upevnit postavení firmy je kladen primární důraz. (Porter 1994)

## 1.2 Odvětvové pojetí konkurence

**Odvětví** označuje jakési seskupení firem nabízející výrobky, jež jsou schopny se nahrazovat neboli vzájemně se substituovat. Odvětví lze charakterizovat pomocí několika vymezených atributů, tedy pomocí počtu prodejců, stupně diferenciací, bariér, nákladové struktury, vertikální integrace a stupně globalizace. (Solomon a další 2006)

### 1.2.1 Charakteristiky odvětví

#### **Počet prodejců a stupeň diferenciací**

V rámci analýzy konkurence je velice podstatné rozlišit, zdali se firma pohybuje v prostředí jednoho či více prodávajících a jestli je nabídka označována jako homogenní nebo vysoce diferencovaná. Rozlišeny jsou 4 hlavní struktury. (Kotler a další 2001)

**Monopol neboli ryzí monopolie** je charakteristická jedním prodejcem v jedné oblasti, pohled je zaměřen na jeden produkt. Pokud celému trhu „vládne“ jedna firma, což znamená, že pouze ona nabízí daný produkt v rámci jedné oblasti, lze situaci označit za

ryze monopolní. Neregulování monopolu může vést k vysokým cenám a nízké hladině služeb, jelikož na firmu není vyvíjen žádný tlak z důvodu neexistence jakýchkoliv konkurentů. Naopak regulace může zapříčinit ceny nižší a služby rozšířenější. (Kotler a další 2001)

**Oligopol** se vyznačuje poměrně velkým množstvím zákazníků pohybujících se na trhu oproti počtu prodejců. Poněvadž je výrobců o mnoho méně, než zákazníků, dochází mezi konkurenty k vzájemnému sledování a ke snaze předejnat jeden druhého. (Solomon a další 2006)

V rámci **ryzí oligopolie** se na trhu vyskytuje několik firem, které nabízejí stejný výrobek. Hodnota se pohybuje v zásadě na stejné cenové úrovni, takže jediný způsob, jak přesvědčit zákazníka o koupi, je snížit cenu nebo poskytovat kvalitnější služby. (Kotler a další 2001)

U **diferencované oligopolie** se výrobky zásadně liší nejméně jedním z hlavních atributů, může se jednat například o různou kvalitu nabízených služeb, odlišnou jakost či rozlišné vlastnosti produktu preferovaného zákazníkem. Konkurenti se tedy snaží zdokonalit alespoň jednu z těchto vlastností až na úroveň větší, než mají ostatní firmy. (Kotler a další 2001)

**Monopolistická konkurence** se vyznačuje velkým množstvím prodejců, velkým množstvím zákazníků a dále například značně diferencovaným produktem. Jakmile se na trhu vyskytuje velké množství konkurentů snažících se uspokojit velké množství zákazníků, podíl na trhu sestává z mnohem menšího množství, než u výše zmíněných. (Solomon a další 2006) Firmy se často orientují na danou skupinu zákazníků, jejíž potřeby jsou upřednostňovány, prostřednictvím čehož se firmy snaží inkasovat poměrně vyšší ceny. (Kotler a další 2001)

**Dokonalá konkurence** je charakteristická velkým množstvím prodejců, nediferencovaným produktem a službami, dále především neschopností cokoliv ovlivnit. Byť se v prostředí dokonalé konkurence vyskytuje velké množství konkurentů, ani jeden z nich není schopen ovlivnit kvalitu nebo cenu. Proto se cena pohybuje na stejné úrovni. Tento jev bývá považován za nereálný. (Solomon a další 2006)

### **Bariéry vstupu, mobility, výstupu**

Různá odvětví se vyznačují rozdílnými bariérami vstupu. Na vstup firmy do určitého odvětví mohou mít vliv patenty, licence, omezenost zdrojů a surovin či kapitálová náročnost. Pokud jsou překonány bariéry **vstupu**, je nutno nadále překonat bariéry **mobility**, jež brání posunu k atraktivnějším segmentům trhu. Chystá-li se firma opustit trh, překážkou mohou být bariéry **výstupu**, které brání firmě odpoutat se od daného odvětví. Častými důvody jsou například morální závazky či závazky oficiálního rázu. Ty se mohou týkat jak zákazníků, tak i věřitelů nebo zaměstnanců. Je tedy třeba zvolit, jak dlouho je nutno v tržním prostředí zůstat. Mnoho firem řeší dobu, která je nutná k pokrytí variabilních nákladů a pokrytí části fixních nákladů. (Porter 1994)

### **Nákladová struktura**

Nákladová struktura je rozdílná pro každé odvětví. Společným cílem firem je náklady minimalizovat. Pozornost je upřena na náklady nejvyšší hodnoty, které je třeba snížit. (Porter 1994)

### **Stupeň vertikální integrace**

Vertikální integrace bývá použita ke snížení nákladů a zvýšení kontroly peněžního toku. Výhodou je uplatnění cenové politiky v místech nejnižších daní, naopak nevýhodou mohou být mnohdy vyšší náklady v rámci hodnotového řetězce či nižší flexibilita. (Porter 1994)

### **Stupeň globalizace**

Firmy se mohou pohybovat v rámci lokálního nebo globálního zapojení. Jestliže se jedná o zapojení globálního rázu, je zde nutná schopnost konkurovat na celosvětové úrovni. (Kotler a další 2001)

## **1.3 Konkurenceschopnost cenová a necenová**

Jedním z primárních cílů firmy je **maximalizace vlastního zisku a minimalizace zisku konkurenčních firem**. Lze tak činit pomocí cenové či necenové konkurence, nejlépe kombinací obou zmíněných variant. Strategie týkající se cenové konkurence se zaměřuje na změnu cenové hladiny a následnou reakci zákazníků, strategie necenového

charakteru se zabývá navnaděním zákazníka jedinečnými vlastnostmi, službami atp. (Macáková 2007)

### ***1.3.1 Cenová konkurenceschopnost***

První možností cenového souboje je **cena pod úrovní konkurence**. Cenově konkurovat ve své podstatě znamená neustále snižovat cenu ze strany výrobců. Cena není snižována z důvodu přebytku nad poptávkou, je tak činěno zcela záměrně ve snaze ovládnout tímto způsobem trh. Cena výrobků klesá za účelem ochromení konkurentů, kteří se poté nejsou schopni těmto nízkým hladinám přizpůsobit. Nižší cena nadále přitahuje zákazníky více, než cena poměrně vyšší za srovnatelné zboží konkurentů. Zákazníci posléze přecházejí od konkurenčních firem. Byť tato snaha o ovládnutí trhu zpočátku může vést ke ztrátě zisku, jedná se o dočasnou záležitost, která vyústí v převládající pozici na trhu a v následné diktování podmínek. (Macáková 2007)

Druhou možností je **cena stejné úrovně s konkurencí**. Metoda stejné cenové hladiny s konkurencí je označována za poměrně bezpečnou cestu za předpokladu dobré znalosti podmínek konkurence. Je nutné pečlivě rozlišit, nakolik jsou si podmínky podobné, v čem jsou stejné a v čem se naopak odlišují. (Jakubíková 2013)

Poslední cestou je **cena nad úrovní konkurence**. Nad úroveň konkurentů je cena stanovena v případě, kdy je očekáván značný růst zisku v důsledku prodeje jedné jednotky. Nezbytností je zachování určité jedinečnosti, odlišnosti, výlučnosti. Výrobek se stává výjimečným například svou image, vzhledem či estetikou. (Jakubíková 2013)

#### **Nevýhoda cenové konkurence**

Cílem cenových válek je připravit konkurenty o výsostní postavení na trhu, přesto mohou být cenové střety natolik vyčerpávající, že nejsou výrobci dostatečně zvládnuty. Takováto situace může vést k finanční ztrátě, ztrátě postavení na trhu, možný je i následný bankrot. (Macáková 2007)

### ***1.3.2 Necenová konkurenceschopnost***

Necenová konkurence se zabývá nalákáním zákazníků různými metodami, vyjma metody cenové. Jednou z nejčastějších metod je zvýšení kvality, kdy výrobce těží například z určitého vyššího jakostního označení, které garantuje vyšší kvalitativní

hodnotu daného výrobku. V současném, stále více technicky pokročilém světě, je nedílnou součástí reklama, jež si klade za cíl přesvědčit zákazníka o nutnosti koupi výrobku, nadchnout a přesvědčit jej. Dále může být výrobek obohacen o nadstandardní služby spojené s jeho koupí a následným užíváním. Výrobci často využívají zdánlivých slev či akcí, které psychologicky působí na zákazníka a jeho výběr mezi produkty. (Jakubíková 2013)

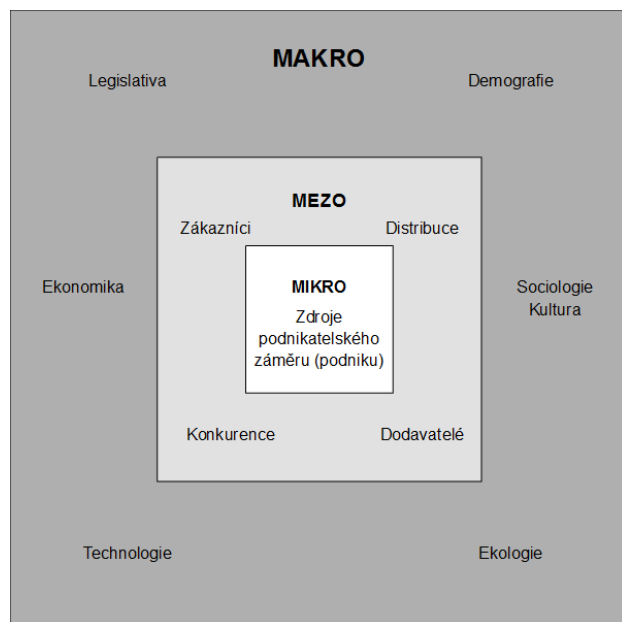
### **Nevýhoda necenové konkurence**

Mnohdy až bezhlavá snaha přesvědčit zákazníka o koupi vlastního výrobku může vést k naprostému plýtvání prostředky. Finanční zdroje podniku mohou rapidně klesnout z důvodu onoho velkého přečerpání výdajů na reklamu. Negativa necenové konkurence mají, bohužel, hlubší dopady. (Jakubíková 2013)

## **1.4 Analýza prostředí**

Prostředí týkající se podniku lze rozdělit na dvě části, a to na externí a interní prostředí. Externí prostředí sestává z makroprostředí a mezoprostředí, interní prostředí tvoří mikroprostředí podniku (**Obrázek 1**). (Šulák a další 2001)

Obrázek 1 - Strategická analýza



Zdroj: (Šulák a další 2001)

## 1.5 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zabývá silnými (S) a slabými (W) stránkami v rámci interní oblasti podniku. Jedná-li se o podnik větší, lze hovořit o větší finanční síle, avšak změny mohou probíhat pomalejším tempem, než u podniku malého. U větších podniků hraje důležitou roli kultura podniku. Jedná se především o chování v rámci podnikatelského objektu, například o způsob reagování na vlivy z vnějšího okolí, tedy na vlivy externí. Stávající i nově příchozí zaměstnanci jsou zaučováni do chodu systému celého podniku. Kultura podniku zahrnuje například řád, symboly, firemní postupy či jazyk podniku. (Keřkovský 2004)

### 1.5.1 Management – podnikové a pracovní zdroje

V souvislosti s managementem podnikatelského subjektu, podnikovými zdroji a pracovními zdroji je třeba se zabývat klíčovými faktory, které mají zásadní vliv na fungování a konkurenční výhodu podniku. Jedním z primárních aspektů je **organizování**. To zahrnuje činnosti související s delegováním pravomocí či s rozdělováním práce a úkolů. Je třeba zpracovat koncepci organizační struktury, dále organizační předpisy a předpisy pracovního rázu. Současná činnost a budoucí vyhlídky podnikatelského subjektu jsou spojeny s činností zvanou **plánování**. Proto je třeba určit a implementovat strategii nejvíce vhodnou pro daný podnik. (Šulák a další 2001)

Je třeba zohlednit časový úsek, kterého se plánování týká. Management musí být poté schopen zabezpečit soulad mezi vedením a zaměstnanci. **Personální politika** se v rámci managementu zabývá nábořem nových pracovníků, jejich začleňováním a zaučováním v rámci podniku, odměnovými programy atd. **Personální řízení** má v sobě zahrnutou také motivaci zaměstnanců, jež může být pro chod organizace velice prospěšná. (Koontz a další 1998)

Díky **motivaci** je možné ovlivnit zaměstnance při zpracovávání zadaných úkolů či projektů. Zaměstnanci by měli být oceněni za splněné úkoly, což je podporou v rámci uplatňování dané strategie. Zda-li jsou plánované výsledky splněny, lze poté zjistit pomocí kontroly činnosti podniku. Jde tedy o porovnávání současných a plánovaných výkonů, měření efektivnosti jednotlivců i organizace jako takové. (Koontz a další 1998)

### ***1.5.2 Marketing***

**Marketing** může mít pro individuální podniky zcela odlišnou důležitost. Společnosti, které se soustředí pouze na menší spektrum zákazníků s jasně určenými a definovanými kritérii, se nepohybují na marketingově nejvyšší úrovni. Naopak je tomu u podniků, které se zaměřují na zboží především spotřebního rázu se značně vysokým podílem na trhu. V takovém případě musí být marketingové funkce mnohem silnější, než v případě prvním. (Koontz a další 1998)

**Marketingové oddělení** se snaží získat co největší množství informací o zákazníkovi a jeho preferencích, dále je nutné analyzovat prostředí trhu, v němž se firma pohybuje. V současné době je zákazník ovlivňován aktuálními **trendy**, proto je nutné neustále sledovat jejich vývoj a flexibilně na něj reagovat. K prodeji produktů lze značným způsobem přispět vhodně zvolenou propagační strategií, přičemž může být výrobek propagován například pomocí reklamy či jiných podpůrných aktivit. Důležitá je **kvalita** nabízeného výrobku, neboť je sledováno také jeho balení, servisní služby či garance. Cena, za níž je produkt nabízen, je stanovena v rámci cenové strategie pro výrobky a služby. Jelikož je konkurence schopna přizpůsobit ceny vlastních výrobků, je třeba se na cenovou politiku zaměřit z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. (Keřkovský 2004)

### ***1.5.3 Výroba***

V rámci výroby a řízení výrobní činnosti daného podniku je třeba detailně sledovat několik klíčových faktorů, které jsou zásadní pro udržení či zlepšení vlastní pozice podniku. V první řadě je třeba sledovat **vlastní výrobní náklady** a jejich úroveň poté srovnat s výrobními náklady konkurenčních firem, které by se měly pohybovat na úrovni podobné, v lepším případě vyšší. V širším kontextu by měly být výrobní kapacity dostačující k uspokojení tržní poptávky v prostředí, v němž podnikatelská jednotka působí. V závislosti na marketingovém průzkumu ohledně trhu a trendového vývoje je nadále třeba flexibilně reagovat na měnící se požadavky zákazníků z pohledu výrobního hlediska. (Šulák a další 2001)

Chod výrobních systémů by se však měl pohybovat na bezproblémové a stabilní úrovni, s čímž souvisí co nejefektivnější využití potřebných zařízení. Aby výrobní činnost



korespondovala s logistickým chodem podniku, je nutné zajistit co nejvhodnější rozložení vnitropodnikových jednotek a co nejhošpodárnější využití systému řízení zásob. Nadále je třeba zajistit technickou obsluhu výroby jakožto nezbytný prvek fungujícího chodu celého systému. (Šulák a další 2001)

#### ***1.5.4 Finanční faktory***

Z hlediska finančního a rozpočtového je pohled zaměřen na zhodnocení finančních zdrojů a následných finančních výsledků, které vyplývají z podnikatelské činnosti sledovaného podniku. Ukazatele lze rozdělit do čtyř základních skupin, a to na **ukazatele likvidity, ukazatele síly, ukazatele efektivnosti užití zdrojů a ukazatele ziskovosti**. (Kislingerová a další 2008)

**Ukazatele likvidity** hodnotí, zdali je firma schopna dostát svým krátkodobým závazkům, jako jsou například současné dluhy. To je analyzováno prostřednictvím ukazatelů likvidity, které v takovém případě slouží jako indikátory. (Kislingerová a další 2008)

Pomocí **ukazatelů síly** lze zhodnotit, jak velké procento fondů sledované společnosti je financováno dluhy neboli půjčkami. Ukazatel síly by se měl pohybovat okolo hodnoty 0,5. (Kislingerová a další 2008)

Zdali jsou zdroje efektivně využity lze vysledovat pomocí **ukazatelů efektivnosti užití zdrojů**. Jedná se například o ukazatele jménem fondová účinnost, obrat zásob, průměrná doba inkasa a obrat krátkodobých pohledávek. Pokud je hodnota obratu krátkodobých pohledávek na příliš nízké úrovni, může vedení podniku upozornit na vzniklou ztrátu prodeje kvůli příliš omezující kreditní politice. Naopak příliš vysoká hodnota signalizuje velkou míru prodeje na úvěr, kdy se zákazníci mohou stát zadluženými v příliš vysoké míře. (Kislingerová a další 2008)

V rámci **ukazatelů ziskovosti** jsou nejčastěji využívány ukazatele ziskovosti a ROI. (Kislingerová a další 2008)

Předmětem finančního hlediska jsou nadále vztahy, jež mají vlastníci spolu s akcionáři, nadále je sledováno dělení zisku po zdanění. Sledovat je třeba efektivnost a účinnost rozpočtového systému a plánování zisku, kdy je možné využít zvýhodnění v rámci daňového systému či pojištění, které značným způsobem umožňuje zmenšit možná

rizika, jež podniku hrozí. Z finančního úhlu je dále nutné sledovat úroveň nákladů kapitálu, jež se vztahuje k oboru, v němž se podnik pohybuje. Společnost může uplatnit svou politiku v kontextu kursu akcií a v oblasti dividend. (Šulák a další 2001)

Finanční řízení je nesporně jednou ze stěžejních oblastí řízení podniku, neboť je nutné prognózovat kapitálové složení společnosti, zajistit potřebné finanční zdroje, dále je třeba pozorně plánovat a kontrolovat tok peněz. (Šulák a další 2001)

### ***1.5.5 Vědeckotechnické faktory***

Silná konkurenční výhoda může vzniknout posilováním vědeckotechnického rozvoje. Zintenzivnění může vést k vytvoření zcela nového a lepšího produktu, druhou možností je vylepšení původního výrobku díky množství inovací. Dále může vědeckotechnický rozvoj přispět ke zlepšení výroby, čímž se mohou patřičným způsobem snížit náklady, které ovlivní cenovou politiku dané společnosti. Nové technologie mohou mít na fungování společnosti pozitivní dopad v podobě nové tržní příležitosti, negativní dopad však skýtá ohrožení již existujících a zavedených výrobků, stejně tak technologií. (Keřkovský 2004)

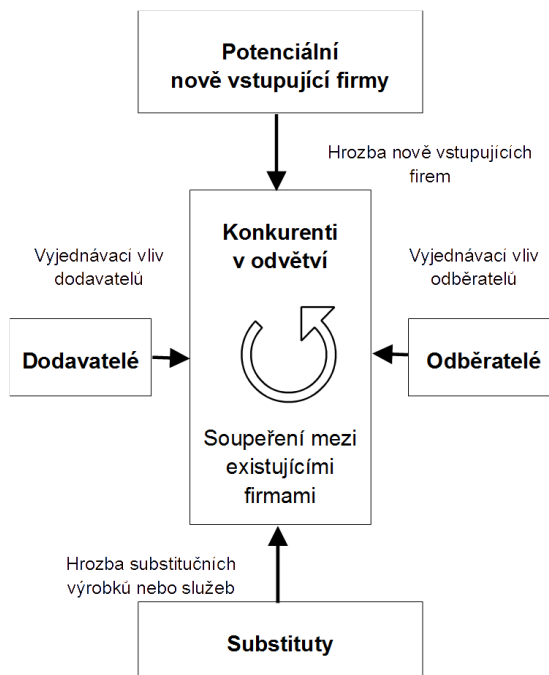
Oblast pozitivních technologií se zabývá především zlepšením stávajících výrobků a technologií, a to na vysoké úrovni. Výzkum a vývoj, který se orientuje na oblast negativních technologií, je zaměřen především na materiály a technologie, které jsou hrozbou pro současné výrobky a technologie sledované společnosti. Výzkum a vývoj v oblasti neexistujících technologií se soustředí na takové technologie, které mohou být pro současně existující výrobky a služby v budoucnu příležitostí. (Keřkovský 2004)

## **1.6 Analýza mezoprostředí**

### **1.6.1 Analýza pěti sil dle Portera**

Cílem Porterova modelu pěti sil (**Obrázek 2**) je identifikovat síly, které působí v konkurenčním prostředí a posléze určit, které z nich mají největší vliv na podnik a jeho fungování. Pokud chce podnik v konkurenčním prostředí uspět, je bezpodmínečně nutné dané aspekty rozpoznat, vyrovnat se s nimi a pomocí strategických rozhodnutí je obrátit ve svůj prospěch. (Bowman 1996)

Obrázek 2 - Porterův model pěti sil



Zdroj: (Porter 1997)

Konkurence je rozdělena do pěti částí:

- **Konkurenti v odvětví:** konkurenční síla, která je následkem vzájemného soupeření mezi již existujícími firmami na trhu. Je ovlivněna strategickými rozhodnutími, která směřují k nabytí konkurenční výhody.
- **Potenciální nově vstupující firmy:** konkurenční síla plynoucí z hrozby vstupu nových konkurenčních firem do určitého odvětví.
- **Dodavatelé:** konkurenční síla zapříčiněná vyjednávacím vlivem dodavatelů.
- **Odběratelé:** konkurenční síla způsobená vyjednávacím vlivem odběratelů.
- **Substituty:** konkurenční síla, která je důsledkem hrozby substitučních výrobků nebo služeb v jiných odvětvích. (Porter 1997)

### **Potenciální nově vstupující firmy**

Firmy, jež vstupují na trh jakožto noví potenciální konkurenti, do odvětví přinášejí novou kapacitu, dodatečné zdroje a snaží se docílit určitého tržního podílu. Hrozba nově vstupujících firem závisí zejména na dvou klíčových faktorech, jimiž jsou vstupní bariéry a očekávaná reakce ostatních konkurentů. (Bowman 1996)

Jsou-li **bariéry vstupu** do daného odvětví nízké, vzniká poměrně vysoká hrozba vstupu nových konkurentů do tohoto odvětví. Jestliže jsou nízké bariéry vstupu navíc kombinovány s rostoucím ziskem, stává se odvětví atraktivním pro ostatní konkurenční firmy. Pokud lze bariéry vstupu označit za poměrně vysoké nebo je-li **očekávaná reakce** konkurentů ostrá, bude hrozba vstupu nových firem do odvětví nízká. (Bowman 1996)

Obecně lze rozlišit několik hlavních **překážek vstupu** do odvětví neboli bariér:

**Úspory z rozsahu** - velikost úspor souvisí s velikostí objemu vyrobených produktů. Pokud je objem zvyšován, dochází ke snižování jednotkové ceny. Nově vstupující potenciální konkurenti tedy mohou být odrazeni právě oním velkým množstvím objemu, se kterým je do odvětví nutné vstoupit, s čímž je spojena reakce stávajících firem v prostředí. Naopak mohou na trh vstoupit s objemem produkce vcelku malým, v tom případě však musí počítat s cenovým znevýhodněním. Úspory mohou být nadále ovlivněny zkušenostmi, které vyplývají z opakování stanoveného výrobního procesu. (Porter 1994)

**Diferenciace produktu** - každý podnik vystupuje pod svou značkou, která však neznamena jen logo jako takové. Je s ní spojena také věrnost zákazníků dané firmě na základě poskytovaných služeb, servisu či na základě kvality. Tato věrnost je jedním z neodmyslitelných cílů podniku, jelikož může znamenat velkou bariéru vstupu nových konkurentů. Nově vstupující firmy jsou nuceny vynaložit vysoké finanční částky, aby překonaly nebo se alespoň pokusily vyrovnat firmám na trhu již zavedeným a známým. Získání loajality zákazníků je spojeno s možnými počátečními ztrátami, které mohou trvat delší časové období. (Dvořáček a další 2012)

**Kapitálová náročnost** - proniknutí na trh si žádá velké počáteční investice, které mohou být riskantní a do určité míry nenávratné. Jmenovat lze například investice do prvotní reklamní kampaně, investice v rámci výzkumu a vývoje či krytí možné počáteční ztráty. Další nemalé investice se týkají pořízení výrobních zařízení a stavby výrobních závodů. (Porter 1994)

**Přechodové náklady** - musí být poskytnuty kupujícím, kteří přechází v rámci produkce od jednoho dodavatele ke druhému. Přechodové náklady se týkají například přeškolení zaměstnanců nebo pořízení doplňkového zařízení. (Dvořáček a další 2012)

**Přístup k distribučním kanálům** - distribuční kanály jsou určitým zavedeným způsobem zásobovány stávajícími firmami na trhu. Pokud se chce nově vstupující firma začlenit, musí distribuční kanály přesvědčit o svém vlastním produktu a jeho distribuci. Může tak činit pomocí reklamních kampaní, cenových akcí nebo jiných prostředků. (Dvořáček a další 2012)

**Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** - některých zvýhodnění stávajících firem nemohou nově vstupující potenciální konkurenti dosáhnout, přestože jsou například větší či dosahují větších úspor. Jedná se zejména o vlastnictví technologie výroby (know-how, patent, výrobní tajemství), přístup k surovinám (zajištění nejvýhodnějších zdrojů z dob malé poptávky), polohu (zajištění výhodné polohy z období nižších cen), vládní subvenci (zabezpečení trvalé výhody), znalostní křivku (zkušební efekt). (Porter 1994)

**Vládní politika** - legislativní opatření a zásahy ze strany státu mohou tvořit významnou bariéru vstupu nových firem do odvětví. Mohou být požadovány licence či jsou vyhlášovány tarifní a netarifní přírážky. Určitá odvětví jsou státem jasně kontrolována, lze jmenovat bankovníctví nebo železniční dopravu. Rovněž vstup zahraničních investorů na trh daného státu musí být v některých zemích schválen ze strany státu. (Porter 1994)

### **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Konkurenční firmy na trhu se snaží zasadit o co nejlepší tržní pozici uvnitř konkurenčního okolí. Činí tak prostřednictvím **konkurenční strategie** a **konkurenčních nástrojů**, jako jsou například marketingové reklamní kampaně, cenové politiky či inovovaný servis vůči zákazníkům. Firmy jsou mezi sebou navzájem provázány, jelikož akce jednoho podniku vyvolá reakci jiného v podobě ofenzivy či defenzivy. Jde tedy o určitý princip akce a reakce. Jedním z nejnejistějších nástrojů soupeření je cenová politika potažmo cenová konkurence. Sníží-li jeden podnik cenovou hladinu ve snaze přilákat větší množství zákazníků, je ostatními podniky

zanedlouho dorovnan. To znamená sníženou ziskovost pro všechny zúčastněné firmy. (Dvořáček a další 2012)

Naopak nástroje v podobě reklamních kampaní mohou přilákat velké množství zákazníků pomocí všeobecné propagace, čímž se poptávka zvýší a zisk může růst všem firmám v daném odvětví. (Porter 1994)

Vzájemná **rivalita** mezi konkurenty v daném odvětví je charakterizována několika faktory:

**Počet a velikost konkurentů** - pokud se v konkurenčním prostředí pohybuje větší množství podniků, tedy konkurentů, je třeba aplikovat nová, inovativní či kreativní opatření a strategie. Trh může být poměrně **nediferencovaný**, což znamená, že nabízí v zásadě podobné nebo stejné výrobky a služby. V takovém případě je těžší v rámci konkurenčního odvětví získat výsostní postavení. Pokud se ovšem na trhu vyskytuje jedna, popřípadě několik vládnoucích firem, mohou nastolit pravidla fungování v daném odvětví, nadále mohou mít privilegium v určování cenové hladiny. (Sedláčková a další 2000)

**Růst trhu** - v odvětvích, která jsou specifická pomalejším růstem, podniky soupeří především o podíl na trhu. Situace je však více nejistá, než v odvětvích s rychlým růstem. V těch lze dosáhnout výsledků, pokud je udržen krok s vývojem v odvětví. Finanční prostředky bývají v takové situaci vynaloženy na rozvoj v dané sféře. (Mikoláš 2005)

**Výše fixních nákladů** - každý podnik se snaží vyhnout ztrátovosti v rámci svého působení, ovšem díky vysokým fixním nákladům musí být kapacita zcela naplněna, což může zapříčinit snížení cen. (Sedláčková a další 2000)

**Diferenciace produktů** - pokud produkty nejsou příliš diferencované, což znamená, že se od sebe navzájem přespříliš neliší, je pro zákazníka snadné přecházet mezi jednotlivými konkurenčními firmami bez větších problémů. Konkurenční boj se tím do značné míry zintenzivňuje. (Mikoláš 2005)

**Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích** - kapacita může být rozšířena kvůli úsporám z rozsahu, což může ovlivnit vzájemnou rovnováhu poptávky a nabídky. (Mikoláš 2005)

***Různorodost konkurentů*** - konkurenti se mohou lišit velikostí, původem, strategiemi či cíli. Proto může být nesnadné se s ostatními podniky v rámci konkurenčního prostředí shodnout na pravidlech vzájemného fungování. Důležité je zmínit rozdílnost vztahu k mateřské korporaci. (Sedláčková a další 2000)

***Vysoké strategické záměry*** - různé firmy mohou na dosažení svých stanovených cílů vynaložit rozdílně velké částky. K obecné destabilizaci přispívá právě ona rozdílnost cílů a sumy na ně vynaložené. (Sedláčková a další 2000)

### **Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Substitut je statek, který je schopen uspokojit potřebu statku jiného, má podobné vlastnosti a nabízí podobné služby. Existence substitutů tedy znamená hrozbu přejítí zákazníka ke konkurenční firmě nabízející substituční výrobek, který jej osloví například lepší cenou, výkonem, službou. Z tohoto důvodu je zcela zásadní sledovat trendy substitučních výrobků, případně se přizpůsobit novým tendencím. (Kotler a další 2001)

Faktory, které ovlivňují substituty, jsou:

***Výše cen substitutů*** - za jakou cenu jsou substituční výrobky v odvětví prodávány, může určitým způsobem limitovat podniky v konkurenčním prostředí a tím i jejich zisky. (Kotler a další 2001)

***Diferenciace substitutů*** - zákazníci srovnávají výrobky v rámci jejich ceny, kvality, výkonu či služby. Proto se snaží podniky přilákat nové stoupence například pomocí nižší ceny, kvalitnějších výrobků, bonusových zákaznických služeb nebo kombinace výše zmíněných. (Kotler a další 2001)

***Náklady na změnu*** - vyjadřují náklady zákazníků, které je třeba vynaložit při přechodu k substitučnímu výrobku. (Porter 1994)

### **Vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou mít zásadní vliv na dosahování zisku podniku, jelikož mohou buď stanovovat vyšší ceny za svou produkci či snižovat jejich kvalitu. Podnikatel pohybující se v daném odvětví tedy ztrácí svou pozici, což mu ubírá na schopnosti mít vliv na nákupní podmínky. (Sedláčková a další 2000)

Silná skupina dodavatelů se vyznačuje například následujícími faktory:

- Dodavatelská skupina operující s daným odvětvím jej nepovažuje za až tak důležité.
- Produkt, jenž dodavatel zaopatřuje, je zásadním a podstatným vstupem odběratele.
- Nabídku ovládá jen několik společností, nabídka je více koncentrovaná než okolí, k němuž se vztahuje.
- Kupující jsou znalí veškerých informací. (Sedláčková a další 2000)

### **Vliv odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů může působit na ziskovost v daném odvětví. Je tak činěno nižší cenou, kvalitnějšími produkty či výhodnějšími službami. Dodavatelé ve snaze získat zakázku mohou být ochotni vyjít vstříc odběratelům, navzájem se však k sobě budou chovat poměrně tvrdě. (Mikoláš 2005)

Odběratelé jsou považováni za silné například v následujících případech:

- Množství, jež odebírají od dodavatele, činí značnou část z celkového objemu produkce dodavatele.
- Produkty, které jsou z daného odvětví odebírány, jsou v zásadě nediferencované.
- Produkt, který odběratel odebírá od dodavatele, není v rámci produkce odběratele příliš podstatný.
- Odběratel je obeznámen s veškerými informacemi týkajícími se daného odvětví. (Mikoláš 2005)

## **1.7 Analýza makroprostředí**

### ***1.7.1 PEST analýza***

Jednou z analýz makroprostředí je tzv. PEST analýza. Účelem této strategické analýzy je identifikovat faktory vnějšího prostředí, které by mohly vést k případným příležitostem či hrozbám. Externí prostředí je důkladně analyzováno, avšak důraz je dále kladen na vývoj v čase. Posléze je třeba stanovit, v jaké míře se mění závislost mezi vnějším, externím prostředím a daným faktorem. Popis skutečnosti může být velice obsáhlý, proto je vhodná selekce nejpodstatnějších aspektů, které je třeba



rozebrat. Dalším nezbytným krokem je určení příčiny, jež podněcuje změnu vývoje daného faktoru v rámci časového rozmezí. Dále je odhadována míra vlivu na daný faktor a na prostředí jako takové. (Dvořáček a další 2012)

Zkratka PEST sdružuje čtyři písmena charakterizující nosné faktory ovlivňující organizaci z vnějšku, tedy (**P**) politicko-právní, (**E**) ekonomické, (**S**) sociálně-kulturní a (**T**) technicko-technologické. Jestliže je přihlédnuto k neustále se rozšiřujícímu vnějšímu okolí, lze analýzu rozvést do podoby PESTLE či PESTEL, která je složena z politických, ekonomických, sociálně-kulturních, technicko-technologických, legislativních a environmentálních faktorů. Další podobou, obohacenou o faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické, je PESTLIED analýza. V neposlední řadě je třeba jmenovat analýzu SLEPT a STEEPLE. Metoda SLEPT obsahuje faktory sociálně-kulturní, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické. Poslední výše zmíněná metoda STEEPLE značí faktory sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické faktory. (Dvořáček a další 2012)

#### Politicko-právní faktory

Jinak také politicko-legislativní faktory, jsou jakousi pomyslnou hranicí, jež vymezuje možnou činnost podniků na bázi institucí a zákonů. (Veber 2005)

- Typ vlády a stabilita vlády
- Antimonopolní opatření
- Politika zdanění
- Úroveň byrokracie, úroveň korupce, svoboda tisku
- Regulace a deregulace ekonomiky, trendy regulace a deregulace
- Regulace zahraničního obchodu
- Zákony na ochranu životního prostředí (Grasseová a další 2010)

Jedním z nejpodstatnějších politicko-právních faktorů je **typ vlády** a její **stabilita**. Vliv na politické dění má například existence silných politických osobností a jejich vliv na dění v rámci politických střetů, dopad mocenských soubojů vedoucích politických stran. S tím je následně svázána úroveň byrokracie a korupce, značný vliv má svoboda tisku.

Ekonomika je usměřována regulací nebo deregulací v závislosti na trendech. (Veber 2005)

Právo ztělesňuje určitý předpis, jímž je nutné se v rámci činnosti řídit. Vymáháno je státem. Právní předpis je součástí právního řádu, tvořen je právními normami závazného charakteru. Předpokladem správného fungování je dodržování zákonů obsahujících množství vyhlášek a nařízení. Základními předpisy jsou například právo obchodní, občanské či právo trestní. Specifickým právním předpisem může být regulování cen či regulace hospodářské soutěže. (Dvořáček a další 2012)

Obor podnikání zásadním způsobem ovlivňuje politická a legislativní rovina například ve formě zvýšení či snížení sazeb DPH. Dále regulace ze strany státu vymezuje legislativní prostředí. (Veber 2005)

#### Ekonomické faktory

V rámci ekonomického prostředí lze hodnotit řadu ekonomických faktorů v několika výhradních rovinách. (Grasseová a další 2010)

- Fáze ekonomického cyklu
- Míra inflace
- Míra nezaměstnanosti
- Výše HDP
- Obchodní deficit či přebytek (Grasseová a další 2010)

Na bázi makroekonomické situace lze analyzovat například výši hrubého domácího produktu, směnný kurz, míru inflace či úrokovou míru. Z pohledu finančních zdrojů je rozebírán bankovní systém se souvisejícími možnostmi, jako je dosažitelnost půjček a úvěrů. Daňový sektor poté obsahuje výši a vývoj daňových sazeb, výši a vývoj cel. (Grasseová a další 2010)

#### Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory jsou analyzovány pomocí demografických aspektů. Demografie se zabývá statistikou obyvatelstva. (Veber 2005)

- Důchody a jejich rozdělování
- Životní úroveň a životní styl

- Demografický vývoj
- Struktura pohlavní, věková, náboženská
- Pracovní síla (Veber 2005)

Využíváno je značné množství příslušných ukazatelů, jako je **index stáří**, který vypovídá o poměru osob do čtrnácti let a nad šedesát pět let. Dále například **index závislosti mladých**, jenž určuje, kolik mladistvých připadá na jednu produktivní osobu, tzn. osobu v produktivním věku. **Index závislosti starých** udává množství osob v důchodovém věku, které souvisí s jednou osobou v produktivním věku. Demografie se v rámci sociálních faktorů zabývá například **porodností** neboli natalitou, či **plodností** neboli fertilitou. V současné době je stále více popularizován trend **aktivnějšího a zdravějšího způsobu života**, s čímž souvisí vyvíjející se podoba životního stylu. Také životní úroveň je podporována ekologickými opatřeními. (Veber 2005)

#### Technicko-technologické faktory

Podnik by v zásadě měl být schopen využívat vědy a techniky v souladu se svými činnostmi. (Mikoláš 2005)

- Podpora vlády v oblasti výzkumu
- Vládní výdaje na výzkum
- Zastarávání technologií
- Postupující technologické změny (Mikoláš 2005)

Klíčové aspekty technicko-technologických faktorů jsou informační technologie, metody řízení či výrobní postupy. Technologie mohou být významnou konkurenční výhodou podniku, lze je rozdělit trojím způsobem. (Veber 2005)

- Základní technologie – jsou použitelné pro jakýkoliv podnik.
- Klíčové technologie – nejsou dosažitelné pro každý podnik, zprostředkovávají produkci buďto s nižšími náklady či produkci diferencovaných produktů.
- Rodící se technologie – nacházejí se ve fázi primárního rozvoje, avšak nabývají vysokého budoucího potenciálu. (Veber 2005)

### **1.7.2 Analýza 4C**

Analýza 4C se primárně zabývá faktory globalizace, potažmo globalizačními trendy. Pojem 4C označuje zkratky základních faktorů, které zásadním způsobem ovlivňují volbu vhodné strategie globální expanze. **C** tedy ztělesňuje **Customers** neboli zákazníci, **Country** neboli národní specifika, **Costs** neboli náklady a **Competitors** neboli konkurenci. (Sedláčková a další 2000)

Faktory jsou rozděleny do následujících základních skupin, každá skupina ovšem obsahuje aspekty, kterými je třeba se podrobněji zabývat. (Sedláčková a další 2000)

#### **Zákazníci**

V rámci zákaznické části je pohled obrácen na otázky týkající se uspokojování potřeb zákazníků, například zdali mohou být potřeby uspokojeny homogenním výrobkem, službou či nikoliv. V zásadě je třeba prvotně analyzovat požadavky a potřeby zákazníků, ty se mohou značně lišit například mezi jednotlivými regiony nebo věkovými skupinami. Odlišením těchto situací lze aplikovat jednotný globální nebo diferencovaný lokální přístup. (Kotler a další 2001)

#### **Náklady**

**Náklady na vývoj** - neustále se vyvíjející technologie a technologické postupy markantním způsobem zvyšují náklady na vývoj. Přičemž díky neustále se zkracující době životnosti výrobku dochází k tlaku na společnosti ohledně vývoje nových produktů. Nákladovost se liší dle odvětví. V některých jsou však natolik vysoké, že s nimi mohou operovat jen ty největší a nejvíce prosperující podniky na trhu. (Sedláčková a další 2000)

**Výnosy z rozsahu** - vysoká hodnota bodu zvratu není zapříčiněna jen vysokými náklady v daném odvětví, ovlivňují ji také vysoké výrobní náklady a značné marketingové náklady. Všechny zmíněné faktory způsobují obrovský tlak na dosahování velkých objemů výroby. (Sedláčková a další 2000)

**Náklady na dopravu** - podstatnou bariérou v oblasti globalizace se může stát vysoce nákladná doprava. Stává se tak u produktů s nízkým poměrem hodnota/váha, což jsou například cihly. V takovém případě může doprava zásadním způsobem zasahovat do

finanční politiky podniku. Nicméně politická seskupení, jako je například EU či NAFTA, se snaží zmírnit dopad tohoto aspektu, tedy snížit náklady na dopravu. Dále je budována lepší a efektivnější síť infrastruktury přispívající ke globalizačnímu trendu. (Sedláčková a další 2000)

### **Národní specifika**

**Obchodní politika** - v posledních letech se stává trendem všeobecná liberalizace obchodní politiky, ta má za následek uvolnění hranic obchodu. Právě u států s protekcionistickou obchodní politikou vznikají překážky například v podobě celních bariér. To platí především u států, které nejsou členy uskupení jako EU, NAFTA či GATT. (Kotler a další 2001)

**Technické standardy** - jestliže mají být dané výrobky schváleny, musí projít testy v akreditovaných laboratořích. Pokud vyhovují stanoveným normám, mohou být uvedeny na trh. Ovšem diferencovanost těchto norem může být překážkou globalizace. Stát se pomocí zmocněných orgánů, které vydávají seznam výrobků podléhajících povinnému schvalování, snaží na trh uvést pouze bezpečné výrobky. (Kotler a další 2001)

**Kulturní a institucionální normy** - národní specifika představují kulturní tradice daného státu, které mohou tvořit bariéru či naopak mohou být přínosem. Mnohdy nepsané kodexy se často liší napříč státy takovým způsobem, že je aplikace strategie z jednoho státu na druhý naprosto nemožná. (Kotler a další 2001)

### **Konkurence**

**Globální konkurence** - působením globalizace ustavičně přibývají nové korporace a obchodní řetězce působící na jednotlivých tržních prostředích. Na společnosti je tím pádem vyvíjen tlak, ty však mohou díky národním specifickým odolávat. (Sedláčková a další 2000)

### **Provázanost činností**

Vzájemné propojení činností a jednotlivých trhů může přispět ke zvýšení efektivity a ke globalizaci. Snížením nákladovosti u podniků umístěných v takovém regionu

dochází k jisté výhodě, jež může být proti konkurentům využita v odvětví jiném. (Sedláčková a další 2000)

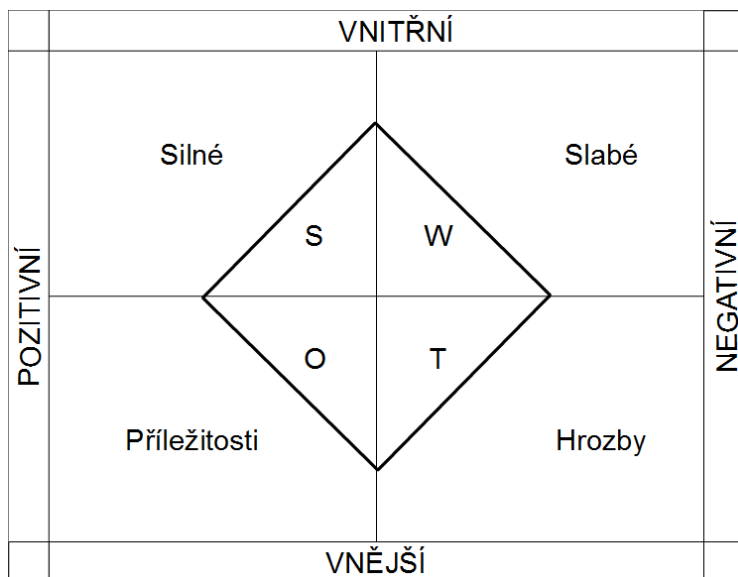
### 1.7.3 SWOT analýza

Jednou z nejhojněji využívaných metod v rámci analýzy makroprostředí je takzvaná SWOT analýza, jež obsahuje zkratky čtyř stěžejních slov: **Strengths** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti, **Threats** – hrozby. Rozložení je uvedeno na **Obrázku 3**. (Horáková 2003)

Principem SWOT analýzy je porovnání silných a slabých stránek organizace vzhledem k příležitostem a hrozbám vyplývajících z okolního prostředí. Následné vymezení postavení organizace je východiskem pro rozhodování o dalším vývoji, rozvoji či strategii firmy. (Horáková 2003)

Žádoucí strategie se tedy snaží odvrátit hrozby pramenící z vnějšího prostředí, využívá nabízených příležitostí, zužitkovává své silné stránky a slabé se snaží odstranit. (Veber 2005)

Obrázek 3 - Schéma SWOT analýzy



Zdroj: (Dvořáček a další 2012)

Původní analýza byla v 60. a 70. letech vytvořena Albertem Humphreym jakožto výzkumný projekt snažící se analyzovat nedostatky dotujících společností, z čehož následně vyplynul nový systém na bázi řízení změn. SWOT analýza je známá

především pro svůj integrující charakter. Skládá se z prvotního získání informací, následného sjednocení získaných podkladů a finálního vyhodnocení. (Grasseová a další 2010)

Analýza vnitřních možností organizace je silně závislá na schopnosti podniku vyrovnat se s působením vnějších sil na daný podnik. V rámci této analýzy je pohled soustředěn na průzkum velikosti finančních zdrojů a možnost s nimi pracovat. Dále je třeba určit, zda lze zmíněné zdroje nahradit či zda jsou jedinečné. Často využívanými metodami ve vnitřním prostředí organizace jsou například benchmarking, metoda hodnotového řetězce či metoda VRIO. (Veber 2005)

**Analýza vnějšího prostředí** je zásadní metodou pro určení možných hrozeb a příležitostí plynoucích z daného okolí. Specifické faktory vycházející z okolního prostředí zde hrají naprosto zásadní roli, proto je třeba se jimi zabývat, porozumět jim a poté je analyzovat. Lze jmenovat politiku národních a nadnárodních institucí, sociálně-kulturní faktory, vývoj obecných ekonomických podmínek, technologický vývoj, legislativní prostředí a ekologické faktory vývoje. Metoda PESTLE splňuje vhodná kritéria pro možnou analýzu vnějšího prostředí. Cíl musí být při sestavování SWOT analýzy nezbytně stanoven. Může být jeden nebo více, dále mohou být poznatky z ní získané využity jako materiál v rámci definování vize, strategických cílů či určení kritických oblastí. (Horáková 2003)

V rámci snahy o dosažení co největší korektnosti SWOT analýzy je vhodné držet se několika principů:

*Princip účelnosti* - různé problémy vyžadují odlišné způsoby řešení a postupů odvíjející se od účelu, který má analýza plnit. Proto je třeba nepřenášet postupy z jednoho problému na problém druhý, naprosto odlišný. (Grasseová a další 2010)

*Princip relevantnosti* - přehlcení velkým množstvím informací může značně zkomplikovat celý proces, proto je dobré držet se jasných, relevantních fakt. (Grasseová a další 2010)

*Princip kauzality* - omyl by nastal ve chvíli, kdy by byl důraz kladen na důsledky, nikoliv na příčiny. V první řadě je třeba vyřešit příčiny například slabých stránek, nesoustředit se primárně na důsledky. (Grasseová a další 2010)

*Princip objektivnosti* - větší množství participantů na tvorbě analýzy může vyřešit problém objektivnosti. Dále je na snaze vypomoci si metodami jako bodová škála. (Grasseová a další 2010)

**Počet participantů** je závislý na závažnosti problému, který je v dané organizaci nutné vyřešit. Běžné analýzy se účastní okolo šesti až deseti přispěvatelů, avšak při radikálnějších změnách je možná účast dvaceti až třiceti osob. Nadále je třeba dodržovat odborné hledisko. (Dvořáček a další 2012)

### **Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek**

Identifikace silných a slabých stránek může probíhat několika způsoby, častým postupem je analýza tzv. **vstupních podkladů**. Může se jednat o hodnotící zprávy, výroční zprávy, prognózy a analýzy. Tvořivějším způsobem je metoda zvaná brainstroming, dále lze využít diskusí v rámci porad. Cílem je identifikace silných a slabých stránek a definování, proč jsou za tu či onu stránku považovány. Nadále je třeba určit důležitost těchto stránek, což je odvozováno na základě vlivu na oblast, jež je analyzována. Silné a slabé stránky se mohou týkat oblastí, jako je výzkum, vývoj, image firmy, image výrobku, finanční zdroje organizace, výroková politika. (Bartes 1997)

### **Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí**

Identifikace je obdobná jako u výše zmíněné identifikace silných a slabých stránek. Lze tedy využít analýzy vstupních podkladů, poté navázat například metodou řízené diskuse nebo brainstormingu. Opět je velice podstatné určit, z jakého důvodu je daná situace považována za hrozbu či příležitost, posléze stanovit míru závažnosti. Co se týče hrozeb, je třeba počítat s hrozbami ze strany makrookolí i mikrookolí. Příkladem hrozby může být například regulace ze strany státu, velké množství konkurentů, hrozba substitučních výrobků či hrozba vstupu nového výrobce do odvětví. Příležitost lze vnímat dvojím způsobem. První hovoří o příležitosti jako o možnosti odvrátit hrozbu, druhý způsob chápe příležitost jakožto vlastní realizaci a rozvoj, jenž vyplývá z okolí. (Donnelly a další 1997)

### **Strategie (Alternativy)**

Stěžejní princip spočívá v kombinování silných a slabých stránek s hrozbami a příležitostmi, výsledkem jsou **čtyři typy strategií**:



- **WO** – tzv. strategie hledání, strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí, většinou je nutné získat další zdroje pro tato využití.
- **SO** – tzv. strategie využití, silné stránky jsou využity ve prospěch příležitostí, k tomuto kvadrantu se společnost snaží směřovat po dobu svého trvání.
- **WT** – tzv. strategie přežití, tato strategie je charakteristická obranným chováním, slabé stránky je třeba minimalizovat na co nejnižší hranici a zároveň se vyhnout možným hrozbám z vnějšího okolí.
- **ST** – tzv. strategie konfrontace, tuto strategii lze využít v situaci, kdy je společnost natolik silná, že je schopna postavit se hrozbám a konfrontovat je. (Donnelly a další 1997)

Dle Vebera lze určit čtyři základní podnikatelské jednotky:

- **Ideální podnikatelská jednotka** – charakteristická značně velkými příležitostmi a minimálním ohrožením.
- **Spekulativní podnikatelská jednotka** – charakteristická velkými příležitostmi a velkým ohrožením.
- **Vyzrálá podnikatelská jednotka** – charakteristická sice malými možnostmi, avšak malým ohrožením.
- **Znepokojující podnikatelská jednotka** – charakteristická minimálními příležitostmi a velkým ohrožením. (Veber 2005)

## 1.8 Benchmarking

Metoda Benchmarking se zasazuje o vytvoření cílů v rámci procesu zlepšování, přičemž je třeba rozumět změnám, které jsou klíčové pro zjednodušení tohoto zlepšení. Z angličtiny pocházející slovo „benchmark“ přeneseně označuje nějaké stanovené místo či pozici. To je, v rámci měření a porovnávání, bráno jako určitý orientační bod nebo jako standard. Celkově tedy může být výraz „benchmark“ vnímán jako **vytyčený cíl**, jehož chce podnik dosáhnout. (Lang 2007)

Benchmarking vyjadřuje určitý proces, který spěje k dosažení benchmarku, tedy chtěného cíle. V ekonomii se benchmarking orientuje na praxi. Podnik pomocí něj rozebírá procesy, koncepty, organizační struktury, metody a nástroje ostatních podniků.

Ty se snaží pochopit v co nejvyšší možné míře, poté je aplikovat a implementovat v rámci podniku vlastního, aby došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Benchmarking tedy identifikuje možná řešení a zaměřuje se na nejlepší řešení, která se stávají směrodatnými. (Lang 2007)

### **Důležité kroky a doporučení**

Prvním krokem benchmarkingu je znalost vlastní činnosti, přičemž je třeba vědět, na jaké úrovni a v jaké pozici se podnik nachází. Posléze je nutno identifikovat přednosti a slabiny podniku. Pokud nebudou určeny, není možné se bránit. Je doporučeno zjištěná data kvantifikovat, což znamená určit kolik (množství) či oblast (kde). Dalším krokem je poznat způsob, kterým se řídí konkurenti, například přední firmy v daném odvětví, nadále dochází k určení silných a slabých stránek. (Veber 2005)

Je třeba vymezit faktory, díky nimž je konkurenční podnik úspěšný. Ideální je přejmout ty nejlepší aspekty a stanoviska. Jestliže konkurenti v některé činnosti vynikají nad zkoumaným podnikem, je nezbytné určit, proč tomu tak je. Poté je důležité tyto metody a postupy zajišťující konkurenčnímu podniku úspěch převzít. Může tak být učiněno například napodobením či akceptací. Nyní se již podnik může snažit převzít převahu v daném odvětví. Slabiny jsou identifikovány a napraveny, využíváno je silných stránek podniku. (Veber 2005)

Výše uvedené kroky a doporučení hovoří o benchmarkingu jakožto o postupu, kdy je třeba na základě své vlastní pozice podnik srovnat s konkurencí, tuto pozici posílit vyzdvižením vlastních úspěšných činností a dovedností a učit se od jiných v oblastech pro ně úspěšnějších. „Bench“ lze nadále pochopit jako určitou vyměřovací laťku, z čehož vyplývá dělení benchmarkingu na dvě odvětví, a to na interní a externí. (Nenadál a další 2011)

### **Interní benchmarking**

Interní benchmarking je využíván zejména v rámci velkých společností a organizací. Řešení, metody, nástroje, postupy či principy jsou vyhledávány uvnitř organizace. Inspirace je hledána u oddělení, která mají lepší výsledky, přejímány jsou tedy jejich postupy a metody. Opatřit si potřebné informace a data nebývá problémem, jelikož jsou

partneři předem vytipováni, avšak inovace jsou značně omezeny. Pomyslnou hranici v takovém případě tvoří řízení organizace. (Nenadál a další 2011)

### **Externí benchmarking**

Externí benchmarking přejímá poznatky od dalších vnějších subjektů. Primárním problémem může být nalezení takové společnosti, jež je ve zkoumané oblasti úspěšnější a obratnější. Avšak větším příkořím může být vlastní získávání potřebných dat a informací, které ostatní organizace nemusí být ochotny poskytnout. Je-li posléze řešení získáno, překážkou může být jeho aplikace v případě, že je postup chráněn průmyslovými právy. Externí benchmarking se nadále dělí dvojím směrem, na **odvětvový** (podnik se při hledání vhodných subjektů obrací mezi své konkurenty) a **mimoodvětvový** (podnik se inspiruje subjekty mimo odvětví své působnosti, soustředí se na ty konkurenty, kteří řešený problém zvládají lépe). (Nenadál a další 2011)

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část vymezuje analýzu mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí vybrané společnosti ALVAIT s.r.o., na které navazuje SWOT analýza spolu s navrženými opatřeními. Veškeré informace týkající se společnosti vycházejí z interních zdrojů společnosti a z konzultací s Ing. Petrem Benešem, jednatelem podniku.

### 2.1 Představení a charakteristika podniku

Společnost ALVAIT s.r.o. byla do Obchodního rejstříku zapsána 23. září 2011 u Krajského soudu v Plzni pod spisovou značkou C 26527 pod právní formou společnost s ručením omezeným (IČO 29120705). Počátky firmy sahají do roku 1991, kdy vznikla společnost ALVA Electronics s.r.o., postupně s narůstající činností jako ALVA Computer s.r.o. V roce 2011 v novém uspořádání zahájila svoji činnost ALVAIT s.r.o.

Podnik má sídlo v Sokolově, Staré náměstí 137 a rozsahem své činnosti působí v celém Karlovarském kraji a za jeho hranicemi. Základní kapitál je ve výši 360 000 Kč, zastoupení jednotlivých osob je v následující výši:

- Ing. Petr Beneš – 90 000 Kč (obchodní podíl 1/4)
- Josef Scholz – 90 000 Kč (obchodní podíl 1/4)
- ALVA Computer s.r.o. – 20 000 Kč (obchodní podíl 1/18)
- Jaroslav Trnka – 80 000 Kč (obchodní podíl 2/9)
- Juraj Hanko – 80 000 Kč (obchodní podíl 2/9).

Jednatel společnosti je Ing. Petr Beneš, který jedná jménem společnosti samostatně, prokuristou je Josef Scholz, který rovněž jedná za podnikatele samostatně.

Předmětem podnikání jsou dle zápisu v obchodním rejstříku:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Zejména se jedná o následující činnosti:

- návrh, realizace a správa počítačových sítí na platformách WMWare, WINDOWS SERVER a LINUX
- implementace virtualizačních technologií
- správa počítačových sítí, servis a systémová podpora zákazníků v oblasti síťových operačních systémů a počítačových sítí
- realizace rozvodů počítačových sítí na bázi optických tras, mikrovlnných spojů a strukturované kabeláže, a to včetně dodávek, instalace a konfigurace aktivních prvků
- prodej serverů, počítačů, tiskáren a doplňků
- řešení zálohování virtuálních strojů a uživatelských dat
- technický servis počítačů, tiskáren, monitorů a ostatního příslušenství
- vývoj ekonomického software ALVA
- vývoj speciálního software na zakázku
- technická a systémová podpora pro INTERNET a INTRANET řešení
- dodávka, správa a údržba telefonních ústředěn
- prodej spotřebního materiálu pro výpočetní techniku (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Oficiální server českého soudnictví – justice* 2016)

## **2.2 Analýza mikroprostředí společnosti ALVAIT s.r.o.**

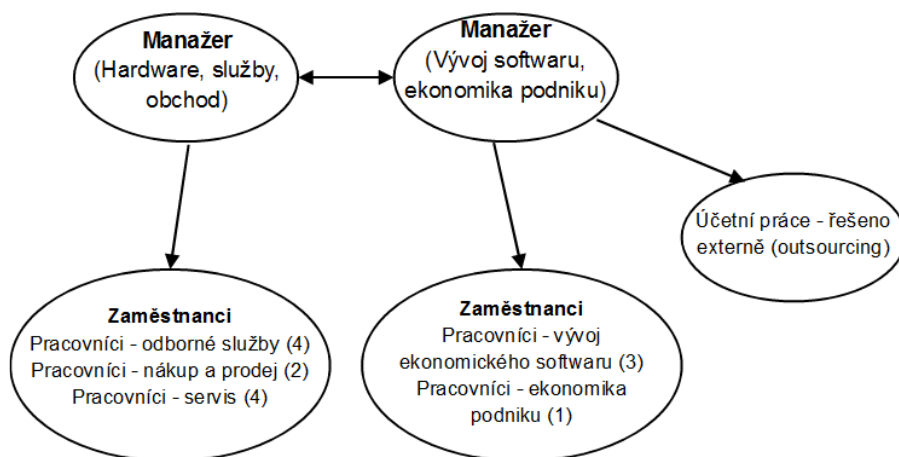
### **2.2.1 Management**

Společnost ALVAIT s.r.o. je vedena dvěma největšími podílňiky, tedy Ing. Petrem Benešem a Josefem Scholzem, jejichž podíl v podnikatelské jednotce dohromady činí polovinu investovaného kapitálu. Každý z nich se zabývá jednou specifickou oblastí, za kterou odpovídá, řídí příslušnou činnost a posléze dohlíží na výsledný výstup. Ing. Petr Beneš se zaměřuje na hardware, tedy na technické vybavení, které společnost nabízí, Josef Scholz se zabývá ekonomickým fungováním společnosti a vývojem softwaru sledované společnosti. Vlastníci podniku mezi sebou vzájemně spolupracují, řízení společnosti a zásadní kroky v rámci rozhodování ohledně činnosti podniku jsou konzultovány především mezi Ing. Petrem Benešem a Josefem Scholzem.

Ing. Petr Beneš a Josef Scholz, potažmo společnost ALVAIT s.r.o., zaměstnávají čtrnáct podřízených pracovníků a jednoho externího pracovníka. Zaměstnanci jsou rozděleni na jednotlivé úseky, přičemž každé toto oddělení má na starosti vymezenou činnost, kterou se zabývá (**Obrázek 4**). Každý z manažerů vede specifickou oblast, kterou má na starost a za jejíž chod je zodpovědný. Pod sebou má každý z nich skupinu zaměstnanců, s níž spolupracuje a na kterou dohlíží. Čtyři zaměstnanci se zabývají odbornými službami, čtyři zaměstnanci ve společnosti zajišťují nákup a prodej, dva pracovníci se zaměřují především na servis. Tři pracovníci mají na starost záležitosti týkající se vývoje softwaru, kdy je důraz kladen na jeho ošetření a vývoj. Jeden pracovník se soustředí na ekonomickou stránku podniku.

Jedním externím zaměstnancem je účetní jednotka, kdy firma aplikuje metodu outsourcingu, využívá tedy vedlejší specializované činnosti, která není zajištěna svými vlastními zaměstnanci. Společnost není řízena autoritativním způsobem, stanovování a plánování úkolů probíhá společně s příslušnými zaměstnanci. Pracovníci jsou zvyklí pracovat mimo podnik u zákazníků. K dispozici mají služební auta, komunikační techniku a jsou neustále v kontaktu, neboť jejich práce bývá provázána.

Obrázek 4 - Schéma hierarchie podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

Podnik se snaží vychovávat vlastní zaměstnance, zejména pokud jsou čerstvými absolventy školy. Plán osobního rozvoje je rozdělen do tří let. **První rok** nový zaměstnanec pracuje pod vedením zkušeného pracovníka, zaměřuje se na rozvoj měkkých dovedností. Jde především o jednání se zákazníky a klienty, pochopení

podnikové kultury a vztah k ostatním pracovníkům. **Druhý rok** je zaměřen na zlepšení odborné kvalifikace, neboť znalosti ze studia většinou neodpovídají potřebám podniku. Jde především o zaměření v oblasti služeb, správy sítí a serverů. **Třetí rok** již zaměstnanec pracuje samostatně, přičemž je pravidelně hodnocen. Toto období se odráží ve finančním odměňování.

Podnik příležitostně zaměstnává brigádníky, a to v případě větších zakázek, kde je třeba méně kvalifikovaná práce. Jedná se například o demontáže starých počítačů. I když je tento přístup náročnější na kontrolu, lze díky orientaci na výkon a pravidelné zpětné vazbě flexibilně reagovat na případné nedostatky. Fluktuace zaměstnanců je v zásadě minimální, jelikož mají zaměstnanci zájem v této společnosti pracovat, z druhé strany je také v zájmu vedení si tyto schopné zaměstnance držet ve svém týmu. Obměna zaměstnanců nastává spíše v oblasti brigádníků.

### ***2.2.2 Marketing***

Společnost ALVAIT s.r.o., dříve ALVA Computer s.r.o., působí v oblasti informačních technologií v rámci Karlovarského kraje již mnoho let. Je zde proto firmou poměrně známou, která je spojována s vysokou spolehlivostí a kladnými zpětnými reakcemi. Má proto vybudovanou širokou základnu dlouhodobých zákazníků, kteří v minulosti služeb společnosti využívali a činí tak i v současnosti. Jelikož spokojenost s činností podnikatelské jednotky vede k možným doporučením ohledně společnosti, má ALVAIT s.r.o. poměrně dobré a zvučné jméno. Firmy proto mohou se svými požadavky oslovit sledovanou společnost, jedná se především o podniky, jež disponují pěti až padesáti počítači, na něž se společnost ALVAIT s.r.o. zaměřuje v poskytování služeb v podnikatelské sféře.

V rámci obchodu probíhá marketing prostřednictvím **internetových nabídek**, které jsou po odsouhlasení případnými zákazníky zasílány prostřednictvím internetové inzerce. Dále je podnik propagován v **regionálním katalogu firem**, kde je podniku za úplaty poskytnuta vyznačená plocha, na níž je možné umístit svou reklamu a nabídku. Jinou formou reklamy však podnik nedisponuje, na rozdíl od konkurenčních firem, které svou propagační činnost realizují například prostřednictvím reklamy v televizi, v novinách či pomocí plakátů a letáků.

### **2.2.3 Výroba a služby**

Společnost ALVAIT s.r.o. svou činnost rozvíjí třemi směry. V rámci obchodní činnosti ve svém **e-shopu** neboli internetovém obchodě nabízí jednotlivé fyzické produkty týkající se informačních technologií. Jedná se zejména o stolní počítače, notebooky, tablety, čtečky, telefony, monitory, projekory, tiskárny, kopírky, disky, základní desky, klávesnice, myši, faxy a mnoho dalších zařízení. V **kamenné prodejně** je poté možné si objednaná zařízení vyzvednout.

V oblasti **služeb** podnik nabízí tvorbu a úpravu webových stránek, tvorbu emailového systému pro podnikatelské jednotky, správu sítí a informačních systémů daných podniků, realizaci rozvodů počítačových sítí, vytvoření komunikační infrastruktury skýtající například Wi-fi připojení, telefonní ústředny či zabezpečovací kamerový systém a v neposlední řadě servis a opravy zařízení, jako je například kontrola virů či zálohování dat.

Další činností je vývoj softwaru ALVA. Jedná se o programy, které mají patřičným způsobem vypomoci v určité činnosti, kterou se zákazník zabývá. V nabídce jsou Pracovníci a mzdy, Evidence majetku, Domácí péče, Skladové hospodářství a Podvojně účetnictví.

Služby, jež jsou k dispozici domácnostem, nabízejí řešení internetového připojení, zálohování dat, odvírování, reinstalaci, vyčištění počítače, dále zrychlení počítače a zabezpečovací kamerové systémy.

### **2.2.4 Finance**

Finanční rozhodování o chodu společnosti je řešeno na úrovni dvou manažerů a největších podílníků, tedy mezi Ing. Petrem Benešem a Josefem Scholzem. I když každý odpovídá za samostatné odvětví, jde o propojenost dodavatelskou a personální. Zásadní rozhodnutí o financování a investicích probíhá vzájemnou dohodou, pokud ke shodě nedorazí, ke schválení nedorazí. Vzájemná kooperace, diskuse a shoda jsou primárními aspekty, jež jsou klíčové pro správné fungování tohoto podniku.

Finance, které do podniku plynou prostřednictvím výkonů zaměstnanců, jsou řešeny poměrovým způsobem. Zisk každého zaměstnance se rozděluje na dvě části, 70 % tvoří jeho hrubou mzdu, 30 % plyne do rozpočtu firmy. Každý pracovník je tedy finančně



motivován dosáhnout co nejlepších výsledků, jelikož čím vyššího zisku svým pracovním výkonem dosáhne, tím vyšší jeho možné mzdové ohodnocení bude.

Prezentované grafy vycházejí z dat, které byly poskytnuty jednatelem podniku ALVAIT s.r.o. **Tabulka 1, Tabulka 2, Graf 1 a Graf 2** vyjadřují obrat společnosti ALVA Computer s.r.o. v podrobnějším rozložení činností.

Data jsou uvedena **do roku 2011**, jelikož se do tohoto roku jednalo o společnost ALVA Computer s.r.o. V roce 2011 z ní vznikl podnik ALVAIT s.r.o., jeho obrat je znázorněn v **Tabulce 3**.

Tabulka 1 - Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v tis. Kč (2002-2006)

Činnost	Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v tis. Kč (2002-2006)				
	2002	2003	2004	2005	2006
HW - opravy a instalace	1 493	2 092	2 497	2 398	2 098
Správa sítí	3 492	2 655	2 313	2 643	2 675
SW - vývoj a servis	1 184	1 243	1 396	1 144	1 633
Prodej	14 103	19 691	15 651	18 420	36 378
CELKEM	20 272	25 681	21 857	24 605	42 784

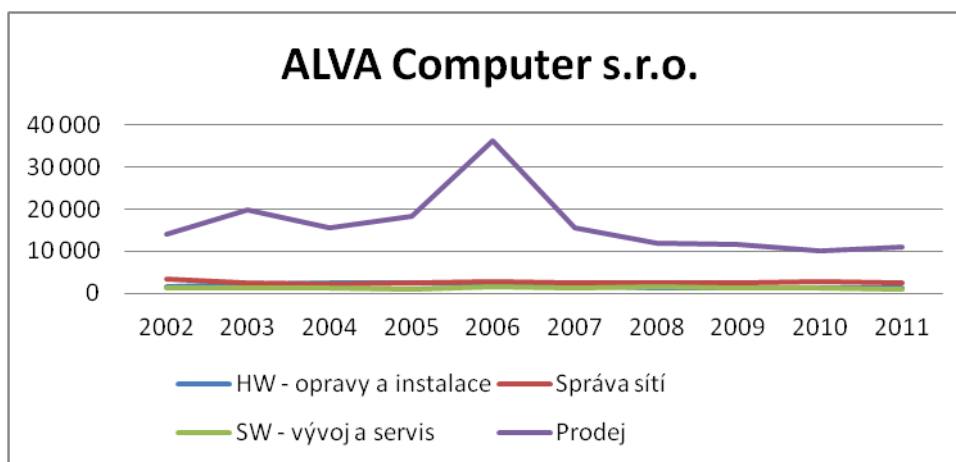
Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

Tabulka 2 - Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v tis. Kč (2007-2011)

Činnost	Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v tis. Kč (2007-2011)				
	2007	2008	2009	2010	2011
HW - opravy a instalace	2 042	1 450	1 437	1 401	1 328
Správa sítí	2 453	2 443	2 541	2 667	2 376
SW - vývoj a servis	1 249	1 545	1 355	1 359	1 107
Prodej	15 486	11 934	11 529	10 109	10 971
CELKEM	21 230	17 372	16 862	15 536	15 782

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

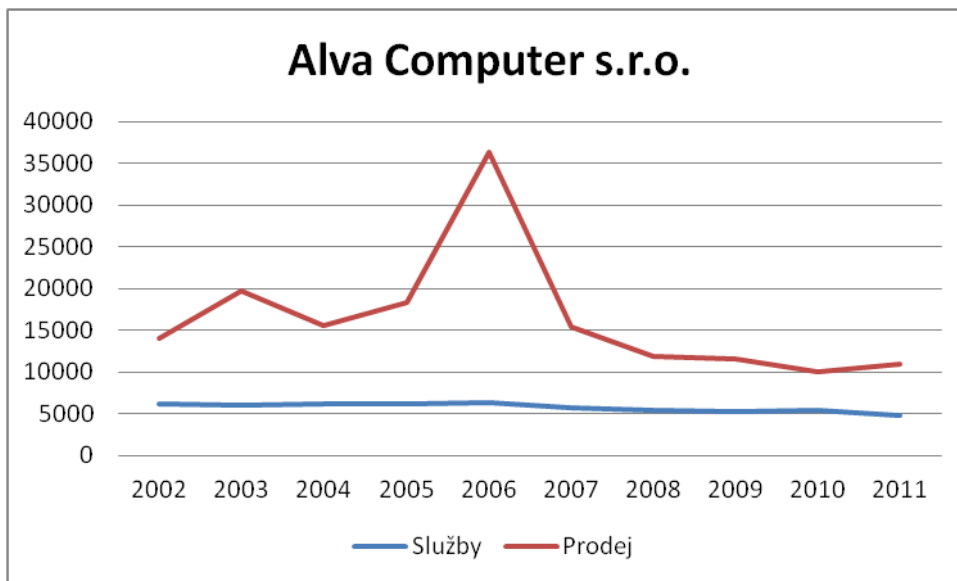
Graf 1 - Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v letech 2002-2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

**Graf 2** porovnává prodej a souhrnné služby u ALVA Computer s.r.o. Ze všech ukazatelů je zřejmé, že prodej tvoří výraznou část obratu společnosti. Vysoká hodnota v roce 2006 prezentuje období, ve kterých se podnik výrazně zapojil do výběrových soutěží v projektech. Do roku 2011 se jednalo o nejvyšší počet projektových výzev, v dalších letech již byla nabídka nízká.

Graf 2 - Porovnání obrátu ALVA Computer s.r.o. v letech 2002-2011 v oblasti souhrnu služeb a prodeje (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

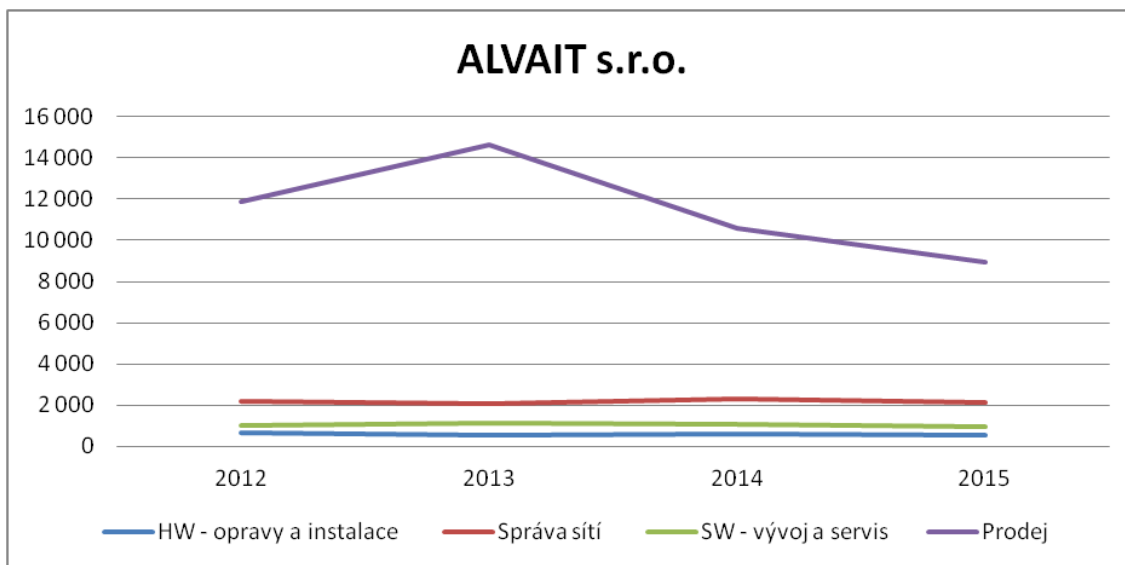
**Tabulka 3, Graf 3 a Graf 4** vyjadřují obrat společnosti ALVAIT s.r.o. v podrobnějším rozložení činností. Údaje jsou zobrazeny **od roku 2012**, neboť v tomto roce společnost již vystupovala pod názvem ALVAIT s.r.o.

Tabulka 3 - Obrat podniku ALVAIT s.r.o. v tis. Kč (2012-2015)

Činnost	Obrat podniku ALVAIT s.r.o. v tis. Kč (2012-2015)			
	2012	2013	2014	2015
HW - opravy a instalace	650	541	603	516
Správa sítí	2 179	2 094	2 329	2 140
SW - vývoj a servis	1 010	1 113	1 068	953
Prodej	11 853	14 642	10 571	8 952
CELKEM	15 692	18 390	14 571	12 561

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

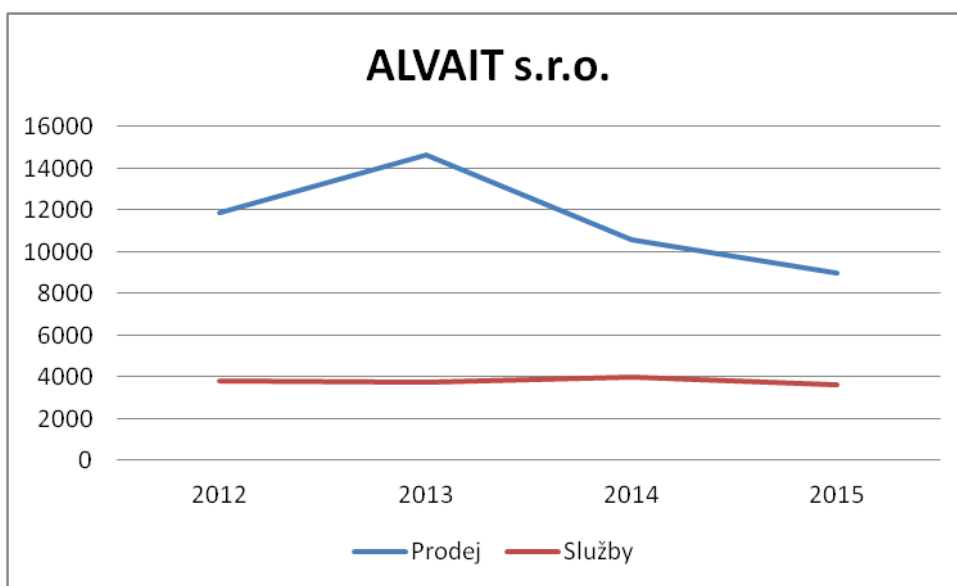
Graf 3 - Porovnání obratu ALVAIT s.r.o. v letech 2012-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

**Graf 4** porovnává prodej a souhrnné služby u ALVAIT s.r.o. Dominantním ukazatelem se opět stává prodej. Rok 2013 disponuje nejvyšší hodnotou, která je zapříčiněna zapojením do nové vlny projektových řízení. V tomto roce byl vyhlášen největší počet projektových výzev, u kterých se společnost ALVAIT s.r.o. mohla přihlásit do výběrových řízení. V dalších letech se již výzvy nevyhlašovaly.

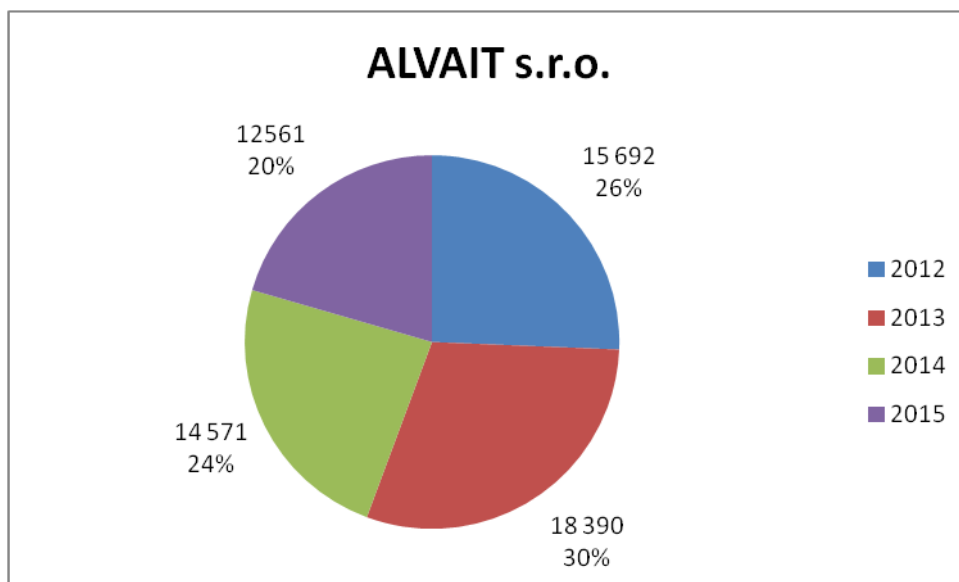
Graf 4 - Obrat podniku ALVAIT s.r.o. v letech 2012-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

**Graf 5** ukazuje poměr obrátu společnosti ALVAIT s.r.o. v letech 2012-2015. Vzhledem ke zvýšenému prodeji v roce 2013, který byl ovlivněn účastí podniku v projektech ESF, bylo toto období velmi úspěšné.

Graf 5 - Poměr obrátu podniku ALVAIT v letech 2012-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

Tabulka 4 - Přehled 15 největších zákazníků v roce 2015 včetně výnosů

Společnost	Výnos (v tis. Kč)
DACHDECKER spol. s r.o.	847
System NET LINE s.r.o.	689
GRENKELEASING s.r.o.	489
Údržba silnic Karlovarského kraje a.s.	439
Město Sokolov	426
Sociální služby, po Kynšperk	412
Kovovýroba DZ s.r.o.	400
Městská knihovna Chodov	399
ChanGroup s.r.o.	398
PEKOSA Chodov s.r.o.	291
Gymnázium Sokolov	268
DOP - HC s. r. o.	264
NADE, s.r.o.	251
Město Cheb	219
SOKONET s.r.o.	216

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2016

Prvních 7 společností z **Tabulky 4** patří mezi dlouhodobé zákazníky, což se projevuje také na celkovém výnosu. Spolupráce s nimi je pro podnik ALVAIT s.r.o. důležitá i do budoucna.

### ***2.2.5 Vědeckotechnické faktory***

Podnik ALVAIT s.r.o. pracuje na bázi nejnovějších operačních systémů MS Windows a Linux, což vyplývá z činnosti. Služby, které se týkají počítačových sítí a serverů, jsou technologicky závislé na operačním systému Linux, což klade nároky na znalosti pracovníků. V oblasti prodeje zajišťuje společnost bezpečnost internetových a ekonomických aplikací, které vytváří nebo spravuje.

## **2.3 Analýza mezoprostředí společnosti ALVAIT s.r.o.**

V rámci analýzy mezoprostředí je u sledované společnosti rozebráno pět hlavních sil. Blíže se jedná o hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu nových produktů a služeb, hrozbu stávajících konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu odběratelů.

### ***2.3.1 Porterův model pěti sil společnosti ALVAIT s.r.o.***

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh znamená, že může nastat situace, kdy se objeví převaha nabídky nad poptávkou díky většímu počtu nabízejících subjektů. Následkem je pokles ceny. Pro společnost ALVAIT s.r.o. je toto nebezpečí v obou hlavních směrech činnosti.

V nabídce služeb jde o činnosti, které jsou vázány na nové technologie a trendy. V souvislosti s touto skutečností se objevují nové firmy a společnosti, které sice nemají sídlo v blízkém regionu, ale začínají zde působit ve formě poboček nebo obchodních zástupců. Díky této flexibilitě jsou nezpochybnitelnou konkurencí, neboť své služby nabízejí operativně v závislosti na potřebách zákazníků a klientů. Uvedeny jsou tři významné konkurenční firmy, jejich činnost se v regionu velmi rychle rozvíjí.

**AV Media a.s.** se sídlem v Plzni nabízí služby a produkty spojené se vzděláváním, projekční a prezentační technikou a audiovizuálním řešením pro firmy i neziskové organizace také na Sokolovsku. V nabídce má informační technologie jako notebooky, tablety, serverová řešení na principu Windows i Linux a další produkty. Kromě prodeje umožňuje odborná školení jako součást síťových řešení. Pro podnik ALVAIT s.r.o. je

vážným konkurentem především v prodeji serverů. Nevýhodou je naopak skutečnost, že u těchto síťových platform nenabízí v regionu dlouhodobé služby.

**BOXED s.r.o.** se sídlem v Praze nabízí především informační technologie v širokém rozsahu sortimentu a začíná se orientovat na Karlovarský kraj. Dodává celková řešení počítačově orientovaných kanceláří s tzv. firemními sety, sestavami připravenými dle požadavků zákazníků. Jako výhradní dovozce a prodejce refurbished neboli renovované výpočetní techniky přímo od výrobce a největší dodavatel v programu Microsoft Authorized Refurbisher ve střední Evropě umožňuje prodej za nižší ceny včetně běžné záruky. Pro ALVAIT s.r.o. je konkurencí především v oblasti prodeje a cenové politiky při výběrových řízeních. Nevýhodou je již uvedená forma refurbished, neboť při menším počtu počítačů se firmám střednědobě vyplatí koupě nových zařízení.

**IT Safe Networks s.r.o.** se sídlem v Chebu spolupracuje se stejnými distributory jako ALVAIT s.r.o. Tato konkurence začíná působit v oblasti prodeje technologií na Sokolovsku. V nabídce má podobné produkty, poskytuje také tiskové služby a síťová řešení pro organizace.

### **Hrozba nových produktů a služeb**

Tato **hrozba** se projevuje jako „přímá“ nebo „nepřímá“. Příkladem přímé hrozby je přechod z pevných rozvodů na Wi-fi, když podnik poskytující původní službu nový trend nezachytí. Nepřímá hrozba souvisí například s nákupem nových technologií, které nemají konektor pro LAN, pouze pro bezdrátové připojení k Internetu.

Mezi klienty jsou velmi často školy. Ty díky projektům ESF v posledních letech výrazně **inovují** systémová řešení administrace, vzdělávací servery a výpočetní techniku. Pokud jejich dodavatelé nezachytí včas tento trend, hrozba konkurence může být velmi vysoká.

ALVAIT s.r.o. se velmi aktivně zapojuje do výběrových řízení škol a neziskových organizací, které realizují projekty z Evropských strukturálních fondů, v posledních letech v Operačním programu Vzdělání pro konkurenceschopnost. Největší konkurent **VUJO s.r.o.** přistupuje k těmto aktivitám velmi podobně a právě tyto dva podniky ve výběrových řízeních soutěží. Prakticky vždy se v nabídce objevují **inovované**



**produkty**, které vycházejí ze vzdělávacích trendů. Vzhledem k tomu, že hlavním kritériem při hodnocení bývá cena, i v této hrozbě se objevuje „cenová válka“.

ALVAIT s.r.o. i VUJO s.r.o. se angažují v nabídkách nových produktů. Zde je aktivní společnost VUJO s.r.o., která vytvořila studio pro 3D tisk a prezentace 3D tiskáren.

### **Hrozba stávajících konkurentů**

Jestliže je trh ve fázi poklesu, hrozba stávajících konkurentů narůstá. V případě, že se podniky vzájemně znají, je velmi náročné přicházet s něčím novým. Rozhodující je snižování nákladů a zlepšování služeb. Mezi ně patří například prodloužení záruční doby, servis na místě, proškolení obsluhy techniky, apod. Nabízí se následující řešení:

- podnik sníží náklady
- pracuje na odlišnosti služeb a způsobu nabídky
- hledá mezeru na trhu

Výrazně je vliv konkurence vidět u výběrových řízení. Podniky jsou tlačeny do nízkých cen (hodnotícího kritéria), širší nabídky služeb v souvislosti s dodávkou a doplnění své nabídky o nové produkty. Významnou roli zde hraje **nový subjekt**, např. nově vzniklá vzdělávací zařízení, úřední instituce nebo jiná firma, která zavádí nový informační systém.

V nabídce služeb jde o specifické činnosti, které jsou spojeny s navrhováním, vytvářením a provozem počítačových sítí na úrovni LAN neboli lokální úrovni. V této oblasti je konkurence v rámci regionu poměrně snadno rozeznatelná, neboť jde o firmy, které zde působí minimálně deset let. Jde zejména o **VUJO s.r.o.**, která se zaměřuje na provoz serverů, sítí, servis výpočetní techniky a má širokou strukturu dealerů. Asi největší společnost v regionu **AutoCont a.s.** má celorepublikový přesah a pobočku v krajském městě (v Karlových Varech). Strukturou nabídky je nejširší, nicméně na Sokolovsku působí méně. **ALVAIT s.r.o.** se specializuje na dlouhodobé zákazníky, spravuje servery a počítačové sítě největších škol v okrese. Specifikace zaměření vyžaduje investice do odborného vzdělávání, zejména v oblasti logistiky a bezpečnosti sítí.

V oblasti prodeje **výpočetní techniky** je konkurence širší a ve střednědobém horizontu dynamická. Skutečnost je dána širokou nabídkou dodavatelů a prakticky neomezenou

nabídkou sortimentu zaměřenou na běžné produkty – notebooky s operačním systémem Windows, tablety a mobilní telefony, to vše včetně příslušenství. Mezi významné prodejce patří opět firma VUJO s.r.o., která má k dispozici velmi kvalitní online katalog a je schopna dodat zboží odběrateli velmi rychle. Tento podnik se v současné době orientuje na technologii 3D tiskáren v licencovaných programech.

ALVAIT s.r.o. se kromě prodeje běžné výpočetní techniky zaměřuje na **prodej softwaru** se specifickým zaměřením, zejména účetní programy, evidence majetku, skladové hospodářství nebo programy pro zpracování mezd.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

**Dodavatele** je možné rozdělit do více skupin – na **běžné**, které mají více odběratelů, na tzv. **partnery** s dlouhodobější spoluprací a na **výhradní**, jejichž činnost bývá smluvně svázána s podnikem, čímž poskytuje konkurenční výhodu. ALVAIT s.r.o. neprovozuje vlastní dlouhodobý sklad, který by byl velmi nákladný, ale dodávky produktů řeší operativně od dodavatele k odběrateli. Organizačně zajišťuje a garantuje kvalitu a dodací lhůty, nadále zprostředkovává celý prodej. Jde o nový trend, který šetří náklady na provoz, na investice spojené s tímto provozem, ochranou, apod., jde také o úspory lidských zdrojů.

Mezi **běžné dodavatele** patří společnosti, které dodávají na trh výpočetní techniku pro denní užití. Acer, Asus, HP, Dell, Apple, Microsoft a další známé firmy dodávají zařízení do obchodních řetězců i menších podniků.

**Servisní partneři** a **distributoři** zajišťují služby spojené s provozem, instalacemi a servisem u zákazníků. Jedná se o firmu AT Computers a.s., která se řadí mezi největší dodavatele výpočetní techniky v České republice. Dále se jedná o firmu SWS a.s. s podobným zaměřením, která má přes 3 000 obchodních partnerů. ALVAIT s.r.o. nabízí i zajímavou strategii ve formě **splátkového prodeje**, kde má jako partnera osvědčenou společnost ESSOX. Díky této spolupráci a uzavírání smluv během prodeje jsou produkty pro zákazníky dostupné okamžitě.

Veškerá tato činnost vyžaduje kvalitní organizaci a přehled o všech dodavatelích a jejich nabídce. Vzhledem k tomu, jak podnik ALVAIT s.r.o. funguje, je nezbytné, aby byl schopen na požadavky zákazníků reagovat flexibilně a neprodleně. Vzhledem

k tomu, že je dodavatelem administrativních firemních systémů včetně odborného zajištění, umí využít tyto technické možnosti i pro vlastní provoz, čímž opět šetří náklady.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Role **odběratelů** je velmi významná, protože zásadně ovlivňuje chování podniku-dodavatele. Pokud je kupní síla veřejnosti nízká, klesá i potřeba inovace a mění se fungující zvyklosti. Dopadem je **snížení ceny**. Sledovaná společnost přistupuje k odběratelům ve dvou rovinách:

- jako k zákazníkům, kteří nakupují pro svoji osobní potřebu
- a dále k firmám, které vyžadují produkty a služby ve střednědobém a dlouhodobém horizontu

Způsoby, které potřeby odběratele sledují, jsou velmi důležité a podnik k tomu zvolil cestu elektronického letáku pro aktuální měsíc. Ten je volně ke stažení na stránkách společnosti, dále je rozesílán jako newsletter e-mailovou poštou do zákaznických firem. K vysoké kultuře podniku patří zjištění, že se nechová jako spammer a nerozesílá materiály hromadně na různé adresy, nýbrž pouze zájemcům. K dispozici je e-shop, který je logisticky propracován. Kamenná prodejna je dostupná zákazníkům, s běžnou otevírací dobou a místy k parkování pro zákazníky.

U odběratelů z řad firem, škol či jiných organizací je přístup podniku ALVAIT s.r.o. propracován jinak. Je nezbytné sledovat, jakým způsobem funguje systém a jaká je strategie těchto odběratelů v dlouhodobějším výhledu.

K **vnitřním vlivům** patří nejčastěji zastaralost stávajících informačních systémů, sledovaná společnost má připraveny návrhy pro rozšíření nebo inovace. K **vnějším vlivům** patří příležitosti, které vycházejí z nové legislativy nebo projektových výzev. Odběratelé tak nutí dodavatele sledovat nové možnosti a být na ně připraveni. Veřejné instituce jsou vázány výběrovými řízeními, která jsou stanovena zřizovateli nebo vyhlášovatelé projektových výzev. Zejména u projektů ESF se jedná o přísná pravidla, která stanovují cenové hranice pro pořízení investičního nebo neinvestičního majetku a je na dodavateli, zda se těchto soutěží zúčastní.

**Ceny** patří mezi hlavní hodnotící kritéria a spolu s dalšími doprovodnými podmínkami (doba pro servis v místě, záruční lhůty, apod.) vytvářejí tlak na dodavatele. ALVAIT s.r.o. se zejména v oblasti školství výběrových řízení zúčastňuje poměrně často, neboť má široký sortiment produktů i služeb. Nejčastěji s konkurenční firmou uvedenou výše, některé zakázky získává.

Tato strategie vede k tomu, že odběratel stanovuje ve výběrových řízeních přímo (dle svých požadavků) nebo nepřímo (díky legislativě) pravidla pro chování dodavatele ALVAIT s.r.o. v cenách, způsobech prodeje a chování. ALVAIT s.r.o. si zároveň vede propracovaný přehled o odběratelích ve svém okolí jako konkurenční výhodu, protože má potřebu **znát svého zákazníka**.

## **2.4 Analýza makroprostředí společnosti ALVAIT s.r.o.**

### **2.4.1 PEST analýza společnosti ALVA IT s.r.o.**

V rámci PEST analýzy jsou blíže rozebrány a analyzovány stěžejní faktory, které ovlivňují chod podnikatelského subjektu. Aspekty jsou rozčleněny do čtyř částí, tedy na politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologicko-technické faktory.

#### **Politicko-právní faktory**

Jakožto podnikatelská jednotka působící na území České republiky je společnost povinna řídit se ustanoveními souvisejícími s podnikatelskou činností. Jedná se o množství vyhlášek, vládních nařízení, zákonů či vládních intervencí. Kdyby podnik nesplňoval výše uvedená kritéria, mohl by být stanoveným způsobem sankcionován, což by negativně ovlivnilo společnost.

Obecné zákony, jež ovlivňují podnik, jsou:

**Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu** - zákon vymezuje zdaňování mateřských společností a dceřiných společností, je nadále vymezeno zdanění v rámci fúzí, rozdělení společností, částečných rozdělení společností, převodu aktiv a výměny akcií. Nadále je zde stanoveno přesné znění daně z příjmu fyzických osob a daně z příjmu právnických osob. (Zákony - Zákon č. 586/1992 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání** - zákon stanovuje podmínky živnostenského podnikání a kontroly dodržování těchto podmínek. (Zákony - Zákon č. 455/1991 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů** - tento zákon upravuje postavení podnikatelské jednotky, přesněji se jedná o obchodní závazkové vztahy, vztahy související s podnikatelskou činností, formu podnikání. (Zákony - Zákon č. 513/1991 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů** - zákon zpracovává stanovené předpisy a znění Evropské unie, nadále upravuje daň z přidané hodnoty. (Zákony - Zákon č. 235/2004 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů** - předmětem tohoto zákona je úprava rozsahu účetnictví a rozsah vedení účetnictví, důraz je kladen na průkaznost a zveřejňování účetnictví, stanoveny jsou podmínky pro předání patřičných účetních informací státu. (Zákony - Zákon č. 563/1991 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášek č. 300/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů a č. 504/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.** (Zákony - Zákon č. 300/2002 Sb., č. 504/2002 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce ve znění pozdějších předpisů** - zákon se zabývá právními vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které se vytváří v rámci závislé práce. (Zákony - Zákon č. 262/2006 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)** - zákon o obchodních korporacích se zabývá odpovědností majitelů firmy a vedením firmy. (Zákony - Zákon č. 90/2012 Sb., Portál veřejné správy 2016)

**Zákon č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí** (Zákony - Zákon č. 340/2013 Sb., Portál veřejné správy 2016)

Společnost ALVAIT s.r.o. zásadním způsobem ovlivňují novelizace a změny v zákonech, jež mohou pozitivně či negativně ovlivnit fungování podniku. Změny týkající se procentuální sazby daně z přidané hodnoty a daně z příjmu právnických osob se podepisují na strategii firmy. **Daň z přidané hodnoty** se od roku 2004 do roku 2007

pohybovala na úrovni 19 % základní sazby, snížená sazba činila 5 %. Od roku 2008 do roku 2009 byla snížená sazba zvýšena na 9 %, základní sazba zůstala na stejné hodnotě. Od roku 2010 do roku 2011 již byla úroveň zvýšena na 20 % základní sazby, 10 % snížené sazby, o rok později činila snížená sazba již 14 %. V roce 2013 byla sazba ustálena na 21 % v rámci základní sazby, sazba snížená činila 15 %. Od roku 2015 ovšem platí druhá snížená sazba 10 %, která se vztahuje především na léky, kojeneckou stravu a knihy aj. (DPH, Finance 2015)

Jelikož se společnost musela vypořádat se zvýšením sazby daně z přidané hodnoty, bylo nutné **zvýšit ceny** svých nabízených produktů u odběratelů. Jednalo se o nutnou kompenzaci zvýšených vstupů, které společnost kupovala od svých zavedených dodavatelů.

Snížení sazby **daně z příjmů právnických osob** pozitivně ovlivnilo společnost, jelikož částky, jež bylo nutné odvádět z výsledku hospodaření, se zmenšily díky snížené procentuální sazbě. Sazba se v roce 2007 pohybovala na úrovni 24 %, rok poté byla snížena na 21 %. V roce 2009 byla znovu snížena o jedno procento, tedy na 20 %, od roku 2010 se již pohybuje na ustálených 19 %. (Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, Daňari 2016)

Výše uvedené zákony a ustanovení podnik plní svědomitě, jelikož za dobu svého působení nedošlo k žádnému sankcionování, které by bylo zapříčiněno porušením zákona či nedodržením stanovených podmínek.

Jelikož podnik provozuje internetový obchod, neboli e-shop, který je podstatným aspektem fungování celého podniku, je nadále povinen řídit se zákony, které upřesňují podmínky provozování **internetové podnikatelské činnosti** zahrnující internetový prodej.

Jedná se o zákony:

***Zákon č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti (Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti)***

Od roku 2004 se tento zákon se zabývá regulací zasilání takzvaných spamů, neboli nevyžádaných e-mailů. Na základě nařízení a novelizací Evropského parlamentu a Rady byla posílena ochrana uživatelů, jelikož došlo k přechodu na takzvaný **systém opt-in**.

Ten zabezpečuje zamezení posílání internetové inzerce, pokud jej zákazník neodsouhlasí. Jestliže chce být uživatel informován o obchodních nabídkách, musí souhlasit s povolením o zasílání obchodních podmínek, avšak i ono povolení musí být odvolatelné. Zákon dále ustanovuje podmínky týkající se internetového prodeje, kdy je nutné ztvrzení poskytnuté objednávky na internetu. (Zákony - Zákon č. 480/2004 Sb., Portál veřejné správy 2016)

Výše zmíněná novelizace zapříčinila změny týkající se fungování internetového obchodu společnosti. Systém zasílání internetové inzerce bylo nutné změnit kvůli regulaci, jinak by společnost mohla být pokutována částkou ve výši až 10 000 Kč. Společnost ALVAIT s.r.o., tehdy pod názvem ALVA Computers s.r.o., změnila chod svých stránek podle nových parametrů a nařízení, jelikož do této doby své newslettery neboli zpravodaje v internetovém prostředí zasílala bez odsouhlasení, které do té doby nebylo podmínkou.

**Zákon 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele** (Zákony - Zákon 634/1992 Sb., Portál veřejné správy 2016)

Zákon o ochraně spotřebitele se zabývá například reklamací, podmínkami reklamace a lhůtou reklamačního období. Vymezuje se nadále proti podávání nepřesných informací, klamavé reklamě.

**Zákon 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů** (Zákony - Zákon 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, Portál veřejné správy 2016)

Údaje osobního rázu, jež jsou propůjčeny v rámci internetového obchodu, jsou chráněny zákonem o ochraně osobních údajů. Zadává-li zákazník v internetovém obchodě společnosti ALVAIT s.r.o. osobní údaje v rámci objednávky, je chráněn před zneužitím těchto údajů. Zadávány jsou nejčastěji informace v podobě jména, příjmení, telefonního čísla, e-mailové adresy, dodací adresy.

Veškeré výše zmíněné podmínky podnik řádně dodržuje. Své zákazníky v rámci internetového obchodu chrání proti nevyžádaným inzercím, i proti zneužití informací, jež jsou pro vztah mezi zákazníkem a prodejcem zásadní. Ve svém internetovém obchodě firma prezentuje výrobky pravdivými aspekty a popisy, čímž se vyhýbá klamavé reklamě a podávání zkreslených informací. Na webových stránkách společnost

prezentuje svou činnost a nabídku, dále uveřejňuje informace o vlastním působení, přičemž uvádí umístění prodejny, telefonní kontakt, e-mailový kontakt, identifikační číslo a daňové identifikační číslo.

### **Ekonomické faktory**

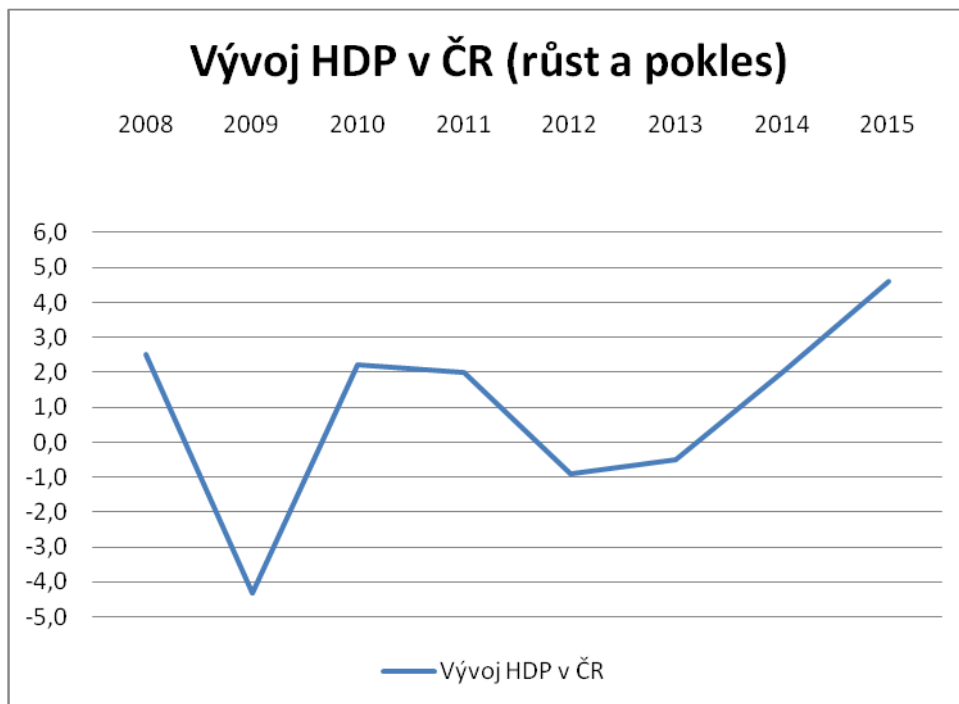
V kontextu ekonomického okolí působícího na podnik je nutné zmínit makroekonomické ukazatele jako hrubý domácí produkt neboli HDP, nezaměstnanost, vývoje mezd a další.

Na **Grafu 6** je znázorněn vývoj **hrubého domácího produktu** od roku 2008, kdy se HDP v České republice pohybovalo v kladných hodnotách, avšak svět byl zasažen ekonomickou krizí, jež se v rámci české ekonomiky v plném rozsahu projevila v roce 2009. Zatímco v roce 2008 došlo k růstu HDP o 2,5 %, v roce 2009 došlo k rapidnímu propadu o 4,3 %. V následujícím roce došlo k opětovnému růstu hrubého domácího produktu, což bylo označováno za postupné ožívování ekonomiky. (Vývoj HDP v ČR, Český statistický úřad 2015)

Ačkoliv byla společnost ALVAIT s.r.o. založena v roce 2011, již v roce 2008 fungovala pod názvem ALVA Computer s.r.o. Od roku 2006 firma dosahovala relativně vysokých příjmů, což se změnilo v roce 2009, kdy poptávka po zboží a službách IT firem částečně poklesla. Kvůli poklesu tržeb byla společnost nucena kompenzovat ušlé zisky jiným způsobem, což zapříčinilo účast na výběrových řízeních v rámci IT projektů. Zde se firma snažila získat pozici dodavatelů v rámci vyhlášených projektů. To se pozitivně podepsalo na fungování firmy, kompenzaci ztrát a nadále bylo rozšířeno povědomí o firmě mezi účastníky projektů.



Graf 6 - Vývoj HDP v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vývoj HDP v ČR, Český statistický úřad 2015), 2016

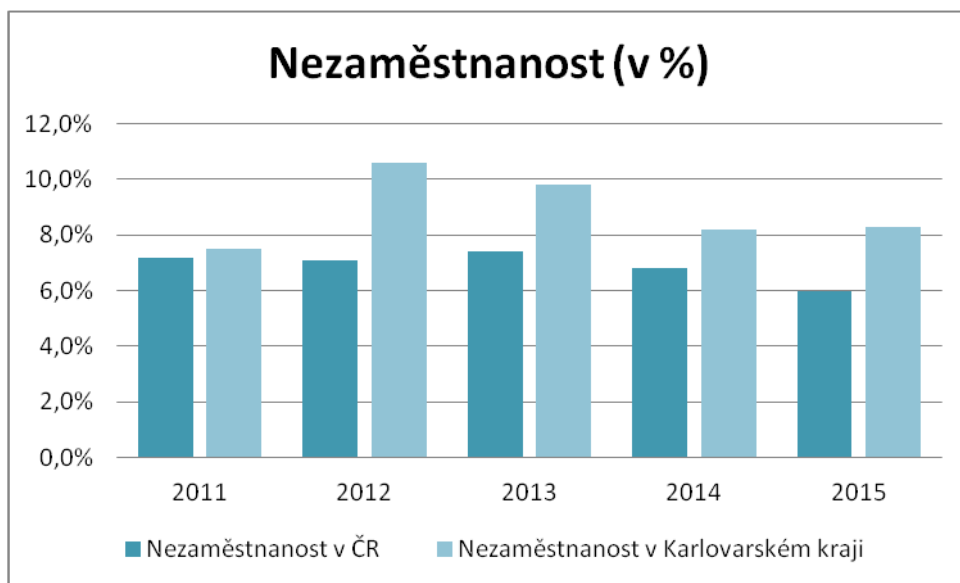
V posledních letech se HDP nadále **zvyšuje**, Ministerstvo financí České republiky predikuje zvýšení hrubého domácího produktu o 2,7 % pro rok 2016, rok 2017 se nese ve zvýšení na úrovni 2,6 %. Lze tedy předpokládat, že se poptávka po produkci zboží a služeb v IT odvětví bude nadále zvyšovat, což může zapříčinit větší tržby dané společnosti, čímž se může stát více ziskovou. (Makroekonomická predikace, Ministerstvo financí České republiky 2016)

**Nezaměstnanost (Graf 7)** je dalším, neméně důležitým aspektem, jenž ovlivňuje podnik na ekonomické bázi. Graf zobrazuje obecnou nezaměstnanost v rámci České republiky od roku 2011, jež má od roku 2013 klesající charakter. Oproti tomu je vyobrazena nezaměstnanost Karlovarského kraje, jež se pohybuje vysoce nad úrovní obecné nezaměstnanosti České republiky. V roce 2011, kdy společnost ALVAIT s.r.o. vznikla, se obecná nezaměstnanost pohybovala na úrovni 7,2 %, v Karlovarském kraji se pohybovala okolo 7,5 %. V následujícím roce obecná nezaměstnanost klesla na 7,1 %, nezaměstnanost Karlovarského kraje se však vyšplhala na 10,6 %. V roce 2013 obecná nezaměstnanost stoupla na 7,4 %, následující dva roky byly ve znamení poklesu na 6,8 %, v roce 2015 na 6 %. V Karlovarském kraji se nezaměstnanost v roce 2013

pohybovala na vysokých 9,8 %, dalšího roku poklesla na 8,2 %, k roku 2015 byla stanovena na 8,3 % úrovně nezaměstnanosti. (Míra nezaměstnanosti, Český statistický úřad 2015)

Karlovarský kraj tedy patří ke krajům s **nejvyšší nezaměstnaností (Graf 7)**, pohybuje se na podobné úrovni, jako Ústecký kraj a Moravskoslezský kraj, mnohdy na úrovni nejvyšší. S takto vysokou nezaměstnaností souvisí potenciální sortiment zákazníků dané firmy. Jestliže se nezaměstnanost pohybuje na vysoké úrovni v kraji, kde firma působí, je pravděpodobné, že se množství lidí, jež jsou schopni a ochotni si daný produkt či službu firmy koupit, bude menší, než v kraji s nízkou nezaměstnaností. Od roku 2012 se však nezaměstnanost v Karlovarském kraji **snižuje**, čímž se rozšiřuje pole možných zákazníků firmy, kteří si mohou dovolit oslovit firmu ohledně svých požadavků. Podnik proto může využít této příležitosti a přilákat nové zákazníky, kteří vstupují na trh IT produktů a služeb.

Graf 7 - Nezaměstnanost v letech 2011-2015



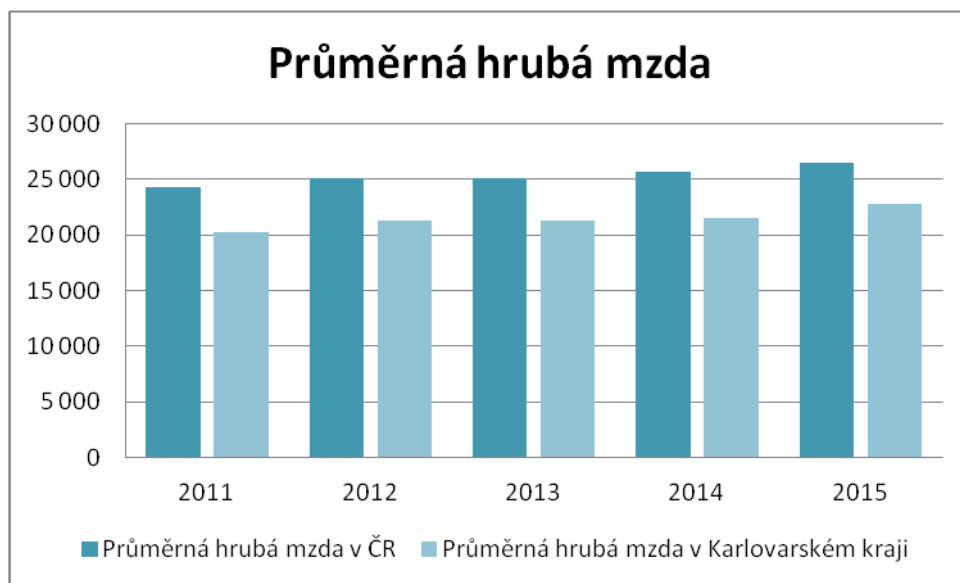
Zdroj: (Míra nezaměstnanosti, Český statistický úřad 2015), 2016

V Karlovarském kraji, který je jedním z krajů s nejvyšší mírou nezaměstnanosti, se tímto způsobem odráží **hrubá měsíční mzda (Graf 8)**. Průměrná hrubá měsíční mzda se v době založení firmy, tedy v roce 2011, pohybovala na úrovni 24 319 Kč. V roce 2015 se již pohybovala na úrovni 26 467 Kč. Lze tedy vypořádat trvalé zvyšování

průměrné hrubé měsíční mzdy. Avšak průměrná hrubá měsíční mzda v Karlovarském kraji se k roku 2015 pohybovala na úrovni 22 750 Kč, což je v rámci krajů České republiky celkově nejnižší hodnota. Oproti průměrné hrubé mzdě dochází v Karlovarském kraji k poklesu o 3 717 Kč. (Vývoj průměrných mezd v Karlovarském kraji, Český statistický úřad 2016)

Od toho se odvíjí průměrná mzda v podniku ALVAIT s.r.o., jež je ovlivněna platovou sférou daného kraje. Růst průměrné hrubé mzdy v Karlovarském kraji je pro firmu **pozitivním vlivem**, jelikož se zvyšuje počet zákazníků, stávající zákazníci si mohou koupit kvalitnější produkty či se zaměřit na specifitější služby společnosti. Kraj, v němž firma působí, však firmu určitým způsobem limituje svou vysokou nezaměstnaností a nízkým platovým ohodnocením. V kraji s opačnými aspekty by podnik eventuálně mohl dosahovat většího obratu, což společnost kompenzuje účastí v projektech ESF.

Graf 8 - Průměrná hrubá mzda v letech 2011-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průměrná hrubá mzda, Český statistický úřad 2016), 2016

### Sociálně-kulturní faktory

Sociálně kulturní faktory zahrnují značné množství demografických aspektů vztahujících se ke státu, v němž sledovaná firma působí. Jedná se například o počet

obyvatel, věkové složení obyvatelstva, úroveň vzdělanosti obyvatel daného státu, životní úroveň či právě působící trendy.

Jedním z hlavních sociálně-kulturních faktorů, které ovlivňují podnik, je **počet obyvatelstva**. V roce 2014 byl počet obyvatelstva v ČR spočten na 10 538 275 osob. K 31. 12. 2015 počet obyvatelstva vzrostl na 10 553 843 osob. Nejedná se však o zvýšení počtu obyvatelstva díky větší míře porodnosti. Ba naopak, počet zemřelých se zvýšil na 111, 2 tisíce, avšak počet živě narozených dětí činil 110, 8 tisíce. Větší počet obyvatelstva byl zapříčiněn především **zahraniční migrací**, která činila 16 tisíc osob. (Obyvatelstvo, Český statistický úřad 2015)

Nelze tedy říci, že by větší počet osob v České republice znamenal přínos pro firmu v rovině většího potencionálního zákaznického spektra, naopak přibylo seniorů nad 65 let zhruba o 52 tisíc osob, což by firmu zabývající se informačními technologiemi mohlo negativně ovlivnit. Karlovarský kraj skýtá 299 293 obyvatel, přičemž se věkový průměr pohybuje na hranici 41,8 let. Odvětví informačních technologií je doménou osob mladšího až středního věku, senioři nad 65 let mohou mít s užíváním problémy. Proto může věkové rozložení obyvatelstva negativním způsobem ovlivnit chod firmy. (Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad 2015)

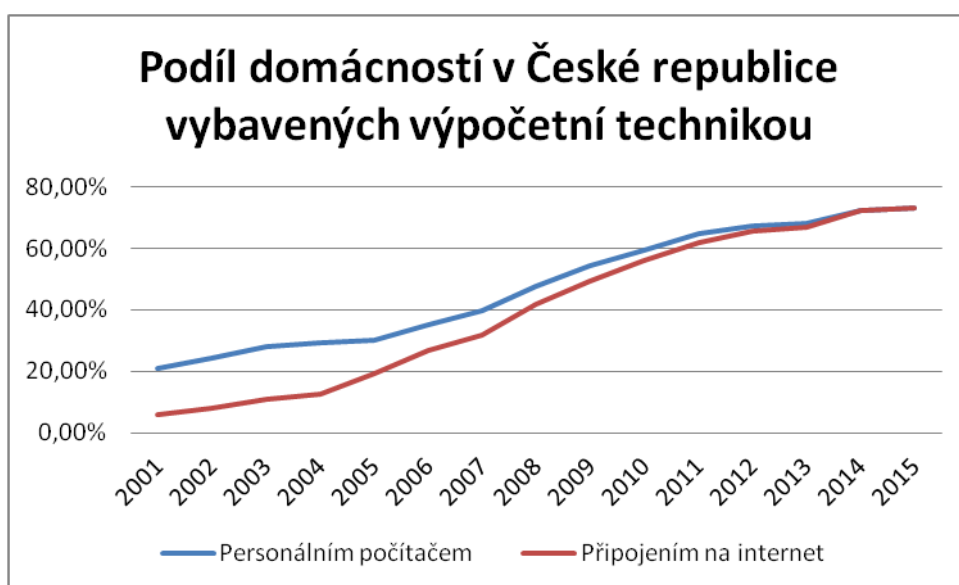
Dalším faktorem, jenž ovlivňuje fungování podniku, je **obecná míra vzdělanosti** obyvatelstva. Vyšší úroveň vzdělanosti zabezpečuje kvalifikovanější pracovní sílu, jež je podnik schopen najmout, například i v podobě brigádníků. Úroveň vysokoškolského vzdělání měla od roku 2009 do roku 2013 rostoucí tendenci, v roce 2013 se pohybovala na úrovni 284 256 osob. V roce 2014 a 2015 se hodnoty pohybují na úrovni nižší, která představuje 277 621 osob. (Vzdělání, Český statistický úřad 2016)

Karlovarský kraj je, hned po Ústeckém kraji, krajem s nejnižší vysokoškolskou vzdělaností. Nejnižší zastoupení vysokoškolsky vzdělaných studentů bylo zjištěno v pěti okresech, jedním z nich je okres Sokolov (4 %). Úroveň vzdělanosti má na společnost ALVAIT s.r.o. negativní dopad v rámci náboru nových zaměstnanců. (Územní rozdíly v úrovni vzdělanosti, Český statistický úřad 2016)

## Technicko-technologické faktory

Technologickým faktorem, který zásadním způsobem ovlivňuje společnost ALVAIT s.r.o., je **podíl domácností** v České republice vybavených výpočetní technikou. Výpočetní techniku lze rozlišit na vlastnictví osobního počítače a na připojení na internet. Firma značnou část svých objednávek přijímá skrze vlastní internetový obchod, proto je vlastnictví osobního počítače v domácnostech a připojení k internetu otázkou zcela klíčovou.

Graf 9 - Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou, Český statistický úřad 2015), 2016

Z **Grafu 9** lze vypočítat obrovský posun v rámci informačních technologií, které postupem času pohltily celý svět a propojily vzájemné fungování a komunikaci napříč celou společností. V roce 2001 vlastnilo **osobní počítač** 21,1 % domácností, **připojením na internet** ovšem disponovalo jen 5,8 % z nich. V roce 2005 již počítač vlastnilo 30 % domácností, z nichž 19,1 % mohlo využít připojení k internetové síti. V roce 2010 lze zaznamenat znatelný posun na 59,3 % domácností s vlastnictvím osobního počítače, kdy 56 % domácností bylo připojeno na internet. V roce 2015 osobní počítač užívá 73,1 % domácností, přičemž stejné množství domácností má

možnost se k internetové síti připojit. (Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou, Český statistický úřad 2015)

Stále rostoucí počet domácností, které této možnosti využívají, je **příležitostí** pro společnost ALVAIT s.r.o., jelikož může zákaznickému spektru představit své služby a produkty na internetových stránkách, v případě zájmu lze realizovat nákup prostřednictvím e-shopu.

Vývoj internetového připojení byl nadále významnou změnou pro fungování společnosti. Do roku 2001 se téměř polovina podniků k Internetu připojovala skrze pevnou linku. V roce 2015 je tato, dnes zastaralá technologie, nahrazena bezdrátovým připojením, takzvaným Wi-fi, další možností je vysokorychlostní připojení. Společnost ALVAIT s.r.o. disponuje bezdrátovým připojením k Internetu, díky kterému zajišťuje chod internetových stránek, fungování internetového obchodu.

Webové, neboli **internetové stránky**, jsou důležitou součástí společnosti. Ty existují v jednojazyčné či vícejazyčné verzi, přičemž společnost ALVAIT s.r.o. své stránky nabízí pouze v českém jazyce. Součástí internetových stránek společnosti je nadále **katalog**, kde si případný zákazník může požadovaný produkt blíže prohlédnout, prostudovat parametry a poté si jej rezervovat a objednat. Tuto možnost nabízí i společnost ALVAIT s.r.o.

## 2.5 Benchmarking

Benchmarking je proces, který systematicky vede ke zlepšení výkonnosti. Tím, že metoda pravidelně porovnává předem definované produkty nebo služby, se firma přizpůsobuje dynamickým změnám a inovuje. Pokud se podniku podaří integrovat zkušenosti do nabídky, může si lépe stanovovat střednědobé i krátkodobé cíle, a to i s dopadem na vnitřní rozvoj společnosti.

Je zřejmé, že k porovnávání je třeba mít k dispozici **data** z konkurenčních společností. Stěžejní výstupy si každá firma chrání, neboť nechce dát ostatním konkurenční výhodu. V oblasti prodeje výpočetní techniky je vhodné použít e-shopy, které, pokud jsou logisticky promyšlené, slouží zároveň jako online katalogy. Pro porovnání lze využít webové prostředí dvou bezprostředních konkurentů ALVAIT s.r.o. a VUJO s.r.o.,

k porovnání je lze doplnit o AutoCont a.s., ALZA a.s. a CZC s.r.o., poslední dva jako zkušené zástupce internetového obchodování.

### **Cena nabízených produktů**

*Notebooky (11,6“ – 15,6“)* - velké množství produktů v oblasti informačních technologií lze velmi obtížně srovnávat, proto je vhodné vybrat reprezentanty, kteří charakterizují větší skupinu produktů. Dva notebooky (Acer Aspire V13, Lenovo ThinkPad L540) patří do skupiny dražších produktů, třetí patří do cenově střední třídy (HP ProBook 450 G2) a poslední notebook (ASUS E202SA) zastupuje levnější technologii, což je uvedeno v **Tabulce 5**.

*Postup analýzy* - záměrem analýzy je zjištění, zda je větší zájem o technologicky vybavenější, ale také dražší notebooky (pro firmy), nebo o levnější přístroje určené spíše pro osobní potřebu. Je nutné pojmenovat nejprodávanější zástupce z určité cenové hladiny a posoudit nabídku u konkurence. Na základě předchozího sestavení produktů a cen se stanoví, která cílová skupina se nabízí jako nejvhodnější odběratel.

Tabulka 5 - Srovnání cen notebooků u konkurenčních společností

<b>Položka</b>	<b>ALVAIT</b>	<b>VUJO</b>	<b>AutoCont</b>	<b>ALZA</b>	<b>CZC</b>
Acer Aspire V13	25 994 Kč	24 287 Kč	24 542 Kč	23 990 Kč	24 992 Kč
Lenovo ThinkPad L540	25 490 Kč	27 322 Kč	25 846 Kč	24 990 Kč	25 490 Kč
HP ProBook 450 G2	15 115 Kč	15 689 Kč	15 340 Kč	14 990 Kč	14 990 Kč
ASUS E202SA	8 990 Kč	8 990 Kč	není v prodeji	8 990 Kč	není v prodeji

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky e-shopů společností uvedených v tabulce, 2016

Hodnocení v **Tabulce 5** ukazuje, že ceny jsou velmi podobné a z hlediska porovnatelnosti budou při nákupu rozhodovat jiné faktory. Vzhledem k tomu, že se jedná o tradiční notebooky v různých velikostech, lze předpokládat podobný výsledek i

u jiných přístrojů. Pro společnost ALVAIT s.r.o. slouží toto posouzení především proto, aby prodej doplnila o další službu. Lze očekávat, že se tak chová i konkurence. Zde se nabízí pomoc s instalací, doporučenými programy zaměřenými na práci, zábavu nebo např. grafiku.

**Tablety (Tabulka 6)** - velmi oblíbené produkty, které se dobře prodávají a neustále se inovují, jsou tablety. Nabídka na trhu je velmi široká, proto jsou vybráni tři reprezentanti. První dva (Lenovo Yoga Tablet 2, 8“ a LenovoYoga Tablet 2, 10,1“) zastupují levnější přístroje. Jde o zařízení velmi oblíbené a cenově snadno dostupné. Druhý tablet (Apple iPad Air 2, 16 GB) patří k nejdražším produktům, navíc charakterizuje specifickou značku (Apple).

*Postup analýzy* - záměrem analýzy je ověření, že zájem o tablety není pouze přechodný a zda má výběr vazbu na již používaná zařízení v souvislosti s operačním systémem. Stanoví se výchozí systémy (Windows, iOS, Android) a jejich nejprodávanější reprezentující produkty. Ty se posoudí ve vztahu ke konkurenčním nabídkám.

Tabulka 6 - Srovnání cen tabletů u konkurenčních společností

<b>Položka</b>	<b>ALVAIT</b>	<b>VUJO</b>	<b>AutoCont</b>	<b>ALZA</b>	<b>CZC</b>
Lenovo Yoga Tablet 2 8“ (Android)	5 999 Kč	5 999 Kč	není v prodeji	5 999 Kč	5 999 Kč
LenovoYoga Tablet 2 10,1" (Windows)	11 999 Kč	11 999 Kč	10 006 Kč	11 999 Kč	11 999 Kč
Apple iPad Air 2 16 GB (iOS)	16 989 Kč	17 139 Kč	15 927 Kč	15 990 Kč	15 490 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky e-shopů společností uvedených v tabulce, 2016

Uvedené produkty charakterizují celkovou nabídku. Rozdíly v cenách nejsou příliš výrazné. Podniky své konkurenty evidentně znají. U levnějších zařízení jsou rozdíly velmi malé, u dražších produktů se již odlišují více. Lze předpokládat, že jejich



dodavatelé jsou titíž, a tak různé ceny odpovídají potřebě prodat. Pro ALVAIT s.r.o. má význam větší zaměření na uživatelské potřeby, které charakterizují dané zaměření. Díky řízenému krátkému rozhovoru lze zjistit, jaká další zařízení zákazník používá a tomu přizpůsobit výběr. U internetových obchodů je tato kompetence především na straně odběratele, avšak ALVAIT s.r.o. může využít přímý kontakt.

### Servis a služby

**Servisní služby (Tabulka 7)** – pro srovnání je využito tří podniků, které působí v Sokolově, mají nadregionální dosah a porovnatelné služby. Ceny jsou stanoveny za hodinu včetně DPH.

*Postup analýzy* - záměrem analýzy je zjištění, o které služby má zákazník největší zájem. Vzhledem k tomu, že potenciální klienti jsou z řad podniků i fyzických osob, je nezbytné sledovat obě skupiny odděleně. Stanoví se výchozí služby, které obě skupiny zákazníků nejčastěji vyžadují, což je zobrazeno v **Tabulce 7**.

Tabulka 7 - Srovnání cen služeb u konkurenčních společností

<b>Položka</b>	<b>ALVAIT</b>	<b>VUJO</b>	<b>NEMOS NET</b>
Instalace systémů	545 Kč/hod	720 Kč/hod	714 Kč/hod
Vyčištění PC	545 Kč/hod	720 Kč/hod	714 Kč/hod
Zálohování dat	272 Kč/hod	720 Kč/hod	714 Kč/hod
Servisní práce	545 Kč/hod	720 Kč/hod	590 Kč/hod

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky e-shopů společností uvedených v tabulce, 2016

Z uvedených cen je zřejmé, že jednotlivé podniky si udržují stálé ceny u většiny prací. ALVAIT s.r.o. je v tomto směru nejlevnější, což je dáno počtem firemních zákazníků. Tato strategie umožňuje stanovovat ceník pro veřejnost hospodárně. Poskytování softwarových i servisních služeb vyžaduje neustálé vzdělávání pracovníků podniku, proto je nutné sledovat trendy nabídky i poptávky a souběžně s tímto vývojem vzdělávat zaměstnance. Pokud chce ALVAIT s.r.o. obstát, potřebuje kvalifikaci potřebných pracovníků neustále rozšiřovat.

## **Internetové stránky, internetový obchod**

Společnost ALVAIT s.r.o. disponuje přehlednými a jednoduchými internetovými stránkami, kde je zákazník schopen najít veškeré informace, které potřebuje k analýze svého potenciálního nákupu. Avšak konkurenční společnost VUJO s.r.o. vlastní stránky zákaznický o mnoho atraktivnější a graficky lépe zpracované. V rámci svého internetového obchodu nabízí doplňkové služby lepší, než společnost ALVAIT s.r.o. Jednou z těchto doplňkových služeb je takzvané **porovnávací pole**, do kterého lze vložit několik zákazníkem vybraných produktů a následně prostřednictvím této služby porovnat parametry produktů, posléze je vyhodnocen produkt z vybrané oblasti nejkvalitnější. Další službou jsou tzv. **oblíbené položky**, kdy je možné produkty, jež jsou oblastí zájmu spotřebitele, označit příslušnou ikonou.

Podobným způsobem, jako řeší internetové stránky společnost ALVAIT s.r.o., jsou řešeny internetové stránky společnosti AutoCont a.s. a společnosti CZC s.r.o., kde jsou samotné stránky i katalog produktů a e-shop řešeny jasně a přehledně, avšak nijak poutavě či zákaznický přitažlivě. Naproti tomu společnost ALZA a.s. se svou prezentací internetových stránek pohybuje na podobné úrovni, jako společnost VUJO s.r.o. Na úvodní straně je zákazník upozorněn na takzvané „hity“, což zahrnuje produkty cenově zvýhodněné, nadále se jedná o produkty trendové.

Na bázi vícejazyčného překladu internetových stránek jasně vítězí firma ALZA a.s., jež své stránky nabízí ve dvaceti pěti variantách jazykového překladu. Společnosti ALVAIT s.r.o., VUJO s.r.o. a společnost CZC s.r.o. své webové stránky poskytují pouze v českém jazyce.

Ve výsledku tedy zákaznický nejatraktivnějšími a nejefektivnějšími stránkami disponuje společnost VUJO s.r.o. a společnost ALZA a.s., kdy je pohled zaměřen na upoutání zákazníka a uspokojení doplňkových služeb v oblasti porovnávání. Společnost ALZA a.s. dále nabízí mnohojazyčný překlad, což je dáno velikostí a oblíbeností společnosti, která je na vyšší úrovni, než u výše zmíněných společností.

## **Doplňkové IT služby**

V oblasti doplňkových služeb jednoznačně vítězí firma VUJO s.r.o., která svou pozornost v nedávné době zaměřila na **3D tisk**. Ačkoliv i ostatní firmy nabízí jednotlivé

produkty týkající se 3D tisku, pouze společnost VUJO s.r.o. se hlouběji zaměřila na spektrum této činnosti a nabízí množství **poprodejních služeb** a možností pro zákazníky, čímž se nejefektivněji ze všech zmíněných firem zhostila této příležitosti. Speciálně pro tento směr vytvořila nové, specifické internetové stránky. V rámci propagace nové činnosti společnost pořádá takzvané „roadshow“, kdy je možné zúčastnit se exhibicí.

Největší inovací je nabízení těchto produktů pro školy, kdy jsou jednotlivé počítačové učebny nově vybavovány 3D tiskárnami.

V době boomu 3D tisku o realizaci navazujících činností v tomto směru uvažovala také společnost ALVAIT s.r.o., bohužel byla prodleva související s rozhodnutím ohledně uskutečnění v takovémto konkurenčním prostředí delší, než si společnost mohla dovolit. Dříve se jí ujala společnost VUJO s.r.o., čímž se v oblasti 3D tisku dostala značně do popředí. Společnost ALVAIT s.r.o. tedy nevyužila nabízené příležitosti, přestože pole působnosti v této oblasti bylo zcela přístupno vstupu nové firmy.

### **Kamenné obchody**

Společnost ALVAIT s.r.o. disponuje jedním kamenným obchodem v centru Sokolova, přičemž si zakládá na profesionální obsluze, individuálním přístupu a naprosté informovanosti svých zaměstnanců. Ti musí být schopni porozumět požadavkům zákazníka, na základě čehož jsou nápomocni při výběru či radách ohledně daných produktů. Prodejna skýtá více než dva tisíce položek skladem, přičemž obsahuje široký sortiment počítačových doplňků, příslušných náhradních dílů a spotřebního materiálu. V rámci **objednacích a dodací lhůty** je zboží po objednání zákazníkem již druhý den v prodejně, nadále je možné využít výhodných měsíčních nabídek. Jednou z předností nákupu je možnost využití spotřebitelského úvěru, který je zákazníkovi v případě zájmu poskytnut. Nemusí se vždy jednat přímo o koupi, společnost ALVAIT s.r.o. nabízí také pronájem zařízení.

Kromě podniku VUJO s.r.o. je největším konkurentem v této oblasti pro společnost ALVAIT s.r.o. pravděpodobně ALZA a.s. Tato společnost vlastnila v Karlových Varech výdejní místo, kde si po objednání zboží zákazník svou zásilku mohl vyzvednout a zaplatit, pokud si nevybral způsob dodání prostřednictvím zásilky do vlastních rukou či

pošty. Později však ALZA a.s. ze svého výdejního místa vytvořila kamennou prodejnu, kterou nadále rozšiřuje. Velikosti a působnosti firmy odpovídá také šíře sortimentu, jež se nachází na skladě této prodejny.

## 2.6 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti ALVAIT s.r.o. (**Tabulka 8**) vznikla jakožto výstup příslušných analýz, jež poukazují na slabé a silné stránky sledované společnosti plynoucí z vnitřního prostředí podnikatelské jednotky. Dále jsou stanoveny hrozby a příležitosti coby reakce na vnější okolí, v němž společnost působí.

Tabulka 8 - Schéma SWOT analýzy ALVAIT s.r.o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Dlouholetá tradice Nedirektivní řízení společnosti Systém finančního motivování Personální politika výchovy zaměstnance Nízká hladina fluktuace zaměstnanců Snižené náklady neexistencí skladů Vztah s dodavateli Zákaznický servis	Nízká úroveň marketingu Zákaznický neatraktivní internetové stránky Nedostatečný posun na poli nových technologií Absence charakteristického loga
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Nové technologické trendy Nutné opravy programů způsobené legislativními změnami Propojení služeb lázeňských měst pomocí jednoho portálu Outsourcing Vznik školení pro veřejnost na základě již nabízených programů	Vstup velkých firem do regionu Nedostatek průmyslových zón Nedostatek kvalifikované pracovní síly v regionu Vznik nových společností jen za účelem získání projektu Růst cen způsobený zvýšením cenové hladiny vstupního materiálu Ekonomická krize

Zdroj: Vlastní zpracování dle výstupů z uvedených analýz, 2016

## **Silné stránky**

***Dlouholetá tradice*** - za silnou stránku společnosti ALVAIT s.r.o. lze v první řadě považovat dlouholetou tradici a působnost podniku v oblasti informačních technologií a s tím spojených služeb. Společnost započala svou činnost již v roce 1991 v podobě ALVA Electronics s.r.o., přičemž se přes pozdější podobu ALVA Computer s.r.o. přetransformovala až do nynější podoby, do ALVAIT s.r.o. K roku 2016 se tedy podnik na trhu IT služeb úspěšně pohybuje okolo dvaceti pěti let, což je prospěšné v rámci vztahů jak s dodavateli, tak se zákazníky.

***Nedirektivní řízení společnosti*** - příjemná pracovní atmosféra a bezproblémový chod ve společnosti je, mimo jiné, zapříčiněn především způsobem řízení. Nejedná se zde o striktní zadávání úkolů ze strany majitelů, při kterém by zaměstnanci nemohli vyjádřit svůj názor či postoj. Vše funguje na vzájemné kooperaci mezi majiteli navzájem, a zároveň ve vztahu majitel-zaměstnanec. Proto ve společnosti nedochází k velkým pracovním konfliktům, běžné pracovní problémy jsou vzájemně konzultovány a řešeny s chladnou hlavou.

***Systém finančního motivování*** - sledovaná společnost praktikuje finanční odměňování na základě výkonu, což zaměstnance kladně motivuje k většímu pracovnímu nasazení. Jelikož téměř dvě třetiny ze zisku každého zaměstnance případnou právě jemu, snaží se co nejlépe splnit větší množství zadané práce. Z čehož vyplývá, že společnost zvládá plnit požadované zakázky a přibírat také další.

***Personální politika výchovy zaměstnance*** - další silnou stránkou společnosti je způsob začleňování nově příchozích zaměstnanců do firemní kultury. Jak již bylo výše řečeno, jedná se o tříletý proces, kdy se nový pracovník zlepšuje v sociálních a manažerských dovednostech, stejně tak v oborových dovednostech. Během těchto tří let nadále získává praxi a je společností „vychován“ v samostatně fungujícího odborníka. Tento proces má pozitivní dopad na celou společnost, jelikož je její tým tvořen profesionály z oboru, kteří jsou schopni uspokojit potřeby zákazníků, potažmo celé společnosti.

***Nízká hladina fluktuace zaměstnanců*** - s výše popsanou personální politikou týkající se výchovy zaměstnance souvisí úroveň hladiny fluktuace pracovní síly, která je ve společnosti ALVAIT s.r.o. velice nízká. Stálí zaměstnanci se tedy obměňují nepříliš

často, především z důvodu spokojenosti na dané pracovní pozici. Spíše brigádníků se týká případná obměna, což se stává v případě nedostatečného plnění zadaných pracovních požadavků. Nízká úroveň fluktuace posiluje složení pracovního kolektivu, jelikož funguje na zaběhlých pravidlech, se kterými jsou členové srozuměni. Vzájemná domluva je proto o mnoho jednodušší a srozumitelnější, což šetří čas, hlavně v dobách vysokého pracovního nasazení.

***Snížené náklady neexistencí skladů*** - obrovské snížení nákladů společnosti plyne ze způsobu zprostředkovávání fyzického IT vybavení. Cokoliv si zákazník objedná z internetového obchodu či přímo na prodejně není poté zasíláno ze skladů, které by si společnost musela pronajímat. Vše je řešeno od dodavatelských společností, čímž jsou náklady sníženy na minimum.

***Vztahy s dodavateli*** - sledovaná společnost těží ze své tradice a spolehlivosti, která je prověřena mnoholetými vztahy se stejnými dodavatelskými firmami. Z toho pramení následné výhody, které podnik může využívat, což jsou například **množstevní slevy** při objednávání většího počtu vybavení či **vrácení zboží bez sankcí**. Toho společnost využívá především v rámci realizace projektové činnosti, kdy je třeba dodat množství například okolo dvaceti počítačových sestav. Jeden z majitelů, Ing. Petr Beneš, vztahy s dodavateli definuje jako nadstandardní právě z důvodu dlouholeté spolupráce. Ze strany dodavatelů je považován za solidního partnera, který dodržuje lhůty splatnosti.

***Zákaznický servis*** - v neposlední řadě je nutno zákaznický servis označit jakožto silnou stránku podniku. Společnosti se dostává minimum reklamačních protokolů, což zvyšuje její pozici mezi konkurenty. Zákazníci jsou spokojeni s poprodejními službami, především si chválí možnou náhradu produktu, pokud je reklamované zboží v servisu.

### **Slabé stránky**

***Nízká úroveň marketingu*** - společnost ALVAIT s.r.o. vykazuje poměrně nízkou úroveň své propagační činnosti. Na rozdíl od konkurentů se nijak neangažuje reklamou v médiích, nezapojuje se ani na poli rozhlasových spotů či jiných druhů reklam. Na své konání poukazuje jen v místních tiskovinách. Pro rozšíření vědomí o podnikatelské činnosti by bylo do budoucna vhodné zavést vyšší míru propagace, čímž by se společnost mohla uvést do většího povědomí i v jiných regionech.

***Zákaznický neatraktivní internetové stránky*** - za další slabou stránku lze rozhodně považovat internetové stránky společnosti, které nepůsobí poutavým a graficky propracovaným dojmem. U firmy zabývající se IT technologiemi je očekávána větší úroveň vlastních webových stránek, než jak je tomu u ALVAIT s.r.o. Větší atraktivita stránek spolu s doplňujícími možnostmi v e-shopu by mohly přilákat větší spektrum nových zákazníků, které může stávající stav stránek odradit od případné koupě. Ta může být realizována u konkurentů, což negativně působí na chod společnosti.

***Nedostatečný posun na poli nových technologií*** - společnost nedostatečně zareagovala na nové trendy v rámci tiskárenského odvětví, kdy nebyla schopna zajistit odborníka do svého pracovního týmu, který by se daným trendem zabýval. Proto nebylo využito nabízené příležitosti, firma se tak ochudila o potenciální klientelu a z toho plynoucí zisk. Své nabízené služby o tuto možnost nerozšířila, přestože je v současné době rostoucím požadavkem mnoha zákazníků. Bylo by proto vhodné v takovém případě příště využít například outsourcing k najmutí externí služby.

***Absence charakteristického loga*** - společnost není spojována s příznačným logem, které by pro ni bylo naprosto charakteristické. Pomocí loga by společnost mohla využít takzvané podprahové reklamy, kdy by logo při delším sledování připomínalo spojení například s IT produktem. Nově vytvořené logo by se poté vyskytovalo v reklamě, propagačních materiálech a zákazníkovi by byla společnost neustále připomínána.

### **Příležitosti**

***Nové technologické trendy*** - primární příležitostí společnosti je realizace v podobě nových technologií, které určují trendy a které požadují případní zákazníci. Pokud se na trhu informačních technologií objeví nový směr s charakteristickým produktem, jenž je masově chtěný, měl by být v rámci využití příležitosti takový produkt zařazen do nabízeného sortimentu. V minulosti se jednalo o rozvíjející se éru tabletů a čteček, které mnohým nahradily běžné papírové knížky.

***Nutné opravy programů způsobené legislativními změnami*** - veškeré zákony a ustanovení v České republice podléhají každoročním legislativním změnám, jež jsou produkovány vládou. Jakýkoliv software, tedy počítačový program, který počítá například se sazbou DPH či s daní z příjmu právnických nebo fyzických osob musí na

příslušné změny reagovat. Avšak běžný uživatel není schopen přeprogramovat svůj účetní nebo evidenční program, změnit tak procentní sazbu, což opět ovlivní celé propojení a návaznost programu jako takového. Na tuto činnost si najímá firmu orientující se a pohybující se v IT okolí. Takové příležitosti se chce chopit každý podnik zabývající se IT službami, jelikož je tím opět navyšován zisk dané společnosti.

***Propojení služeb lázeňských měst pomocí jednoho portálu*** - v současnosti je jednou z největších příležitostí sledovaného podniku možnost zasíťování potřeb v oblasti lázeňství v celém kraji. V Karlovarském kraji se vyskytují celkem tři lázeňská města, která jsou mezi cizí klientelou velice známá. Jedná se o Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně. Avšak každé město je navštěvováno jinou většinou klientelou. Karlovým Varům vévodí ruská klientela, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně jsou vyhledávány spíše německými zájemci. Diferencované klientele proto odpovídá v některých odvětvích lázeňství rozdílná nabídka služeb. Vizí společnosti ALVAIT s.r.o. je vytvořit systém prezentovaný internetovým portálem, který by tato tři lázeňská města a jejich služby a nabídky sjednotil a porovnal. Na bázi takového systému by byly řešeny potřeby jednotlivých klientů prostřednictvím jednoho portálu.

***Outsourcing*** - další příležitostí je využití takzvaného outsourcingu, neboli zajištění pracovní činnosti pracovníkem externím, nejedná se tedy o realizaci výkonu vlastními zaměstnanci společnosti. Společnost ALVAIT s.r.o. v současné době využívá jediného externího pracovníka v rámci účetnictví. Majitelé však mají zájem zvyšovat sortiment svých služeb, k čemuž je potřeba odborné pracovní síly. V takovém případě by společnost ráda navázala spolupráci se specializovanými pracovníky či společnostmi. V minulosti se již ukázalo, že najmout externího pracovníka ve výše zmíněném boomeru ohledně tiskárenské činnosti by bylo přínosem.

***Vznik školení pro veřejnost na základě již nabízených programů*** - společnost ALVAIT s.r.o. nabízí řadu počítačových programů, pomocí kterých lze řešit například účetnictví, lékařskou evidenci či evidenci majetku aj. Tyto programy však nejsou podporovány školením, které by potenciálním zákazníkům nabídlo interaktivní zaškolení v rámci zvoleného programu. Proto společnost hledá vhodné kandidáty, kteří by byli schopni takovéto školení vést. Je třeba jasně a srozumitelně vysvětlit veškeré informační chody v IT programu, kterým sice mnoho inženýrů rozumí, ale nejsou



schopni je jasně a laicky popsat okolí v oboru neznalému. Vedení má tedy možnost využít outsourcing a najmout lektora. Taková školení by pro společnost mohla být významnou příležitostí.

## **Hrozby**

***Vstup velkých firem do regionu*** - jako jednu z největších hrozeb lze označit vstup velkých firem do IT odvětví v Karlovarském kraji, které si dosavadní služby řeší vlastními zdroji. Nemocnice Sokolov, jež byla nemocnicí veřejnou, využívala pro řešení svých služeb společnost ALVAIT s.r.o. Před několika lety byla nemocnice pronajata společností Sokolovská uhelná a.s. a nemocnicí v Ostrově. ALVAIT s.r.o. byla nahrazena IT firmou NEMOS NET s.r.o., protože ta již s nemocnicí v Ostrově spolupracovala.

***Nedostatek průmyslových zón*** - Karlovarský kraj nedisponuje žádnou výraznou průmyslovou zónou, jako jsou například v Plzni Borská pole. Rozlehlá výrobní zařízení a montážní haly musí být opatřeny technickým vybavením a IT systémy. V Karlovarském kraji působí jeden významný zaměstnavatel, což je Sokolovská uhelná a.s., dále několik středních podniků. Avšak nikde se nejedná o společnosti s nutným velkým množstvím IT a technického vybavení, spíše naopak počet takovýchto firem může v budoucnu klesat, což se pro sledovanou společnost může stát hrozbou.

***Nedostatek kvalifikované pracovní síly v regionu*** - velkou hrozbou je nedostatek kvalifikované pracovní síly v regionu, protože se v Karlovarském kraji nenachází žádná vysoká škola se zaměřením na informační technologie, která by na trh uvedla potenciální zaměstnance sledované společnosti. Studenti, kteří studují na vysokých školách v jiných městech, se z velké části po absolvování do tohoto regionu nevrací. Což pro společnost ALVAIT s.r.o. znamená stále menší spektrum, z něhož může vybírat své potenciální zaměstnance.

***Vznik nových společností jen za účelem získání projektu*** - společnost ALVAIT s.r.o. a její konkurenti mají možnost zúčastnit se výběrového řízení v rámci projektů financovaných z EU. Často však vznikají společnosti zaměřené na výpočetní techniku a služby, které jsou v zásadě jednoúčelové, tudíž vzniklé jen kvůli dotovaným projektům. Takové firmy mohou sledovanou společnost ohrozit, jelikož zvyšují pole konkurentů.

***Růst cen způsobený zvýšením cenové hladiny vstupního materiálu*** - pro společnost může být nadále hrozbou zvýšení cen vstupního materiálu. Pokud by se tak stalo, musela by společnost nakupovat materiál a zařízení za vyšší ceny, což by se odrazilo ve výsledných cenách společnosti. Ta by pak sama své služby a technické vybavení musela nabízet za ceny úměrné vlastnímu zvýšení nákladů, aby došlo ke kompenzaci případných ztrát. Nabízený sortiment by se pohyboval na úrovni vyšší cenové hladiny, což by mohlo případné zákazníky odradit od koupě.

***Ekonomická krize*** - hrozbou na obecné úrovni je možná ekonomická krize, jež svět naposledy postihla v roce 2008. V případě krize by bylo nutné snížit vlastní vnitřní úspory, dále kompenzovat ušlé zisky účastí v projektech, což dříve umožňovaly prostředky Evropské unie například pomocí programu Evropské peníze do škol.

### 3 VLASTNÍ OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALVAIT s.r.o.

Společnost ALVAIT s.r.o. disponuje poměrně velkým množstvím silných stránek, avšak ze SWOT analýzy lze vyzorovat slabé stránky a hrozby, které mohou v budoucnu oslabit působení společnosti na trhu. Proto je třeba slabé stránky a hrozby eliminovat, zároveň využít příležitostí, ve kterých se společnost může realizovat. Vlastní opatření by měla upevnit a pozvednout postavení společnosti, konkurenceschopnost by měla dosáhnout vyšší úrovně.

#### **Marketing**

Prvním opatřením, které by bylo vhodné uskutečnit, je **zvýšení propagační úrovně** sledovaného podniku. Jak již bylo výše řečeno, podnik využívá jen tiskové reklamy v lokálním soupisu firem. Úroveň propagační činnosti je tedy na dosti nízké úrovni, přestože lze vybírat z nepřeberného množství typů propagace.

Společnost využívá ke své činnosti vlastní internetové stránky, naskýtá se zde možnost využít propagace prostřednictvím **Internetu**. Ten je jedním z nejrychleji rostoucích médií, které se v poslední době stává nejčastěji navštěvovaným místem v rámci vyhledávání potřebných informací. U mnoha uživatelů převládá trend pohodlného nákupu přes Internet z domova, kdy se pohybují na internetových stránkách prostoupených reklamami. Neplacenou možností, jak propagovat svou činnost, je využití **neplacených zápisů** v internetových katalozích a vyhledávačích. Tato možnost je sice poměrně pracná, ale je považována za velice účinnou, navíc s nulovými náklady. Další možností je využití takzvaných **bannerů** neboli reklamních proužků. Ty se objevují na různých internetových stránkách a propagují například slevy na produkty sledované společnosti či akce. Bannery jsou placenou formou reklamy, lze se také domluvit na „banneru výměnou“. V takovém případě se dvě společnosti domluví mezi sebou a každá na svých stránkách prezentuje partnerský banner. Cena za obrazové zpracování se v různých velikostech pohybuje v rozsahu 500 - 2 000 Kč/měsíc.

Další možností je využití **reklamy v tisku**. Velká část populace nahradila denní tisk sledováním zpráv na Internetu, přesto existuje mnoho lidí, kteří si tisk koupí v klasické

formě. Bylo by proto dobré využít reklamy v tištěných novinách. V neposlední řadě lze využít odborných časopisů, které se zabývají problematikou sledovaného podniku. Společnost ALVAIT s.r.o. se zabývá světem IT technologií, proto by bylo nejlepší své produkty a služby propagovat prostřednictvím časopisu Computer, který je mezi odbornými IT časopisy nejznámější. V regionálním tisku se reklama v barevném provedení pohybuje v cenách 2 000 - 5 000 Kč, dle periodika a velikosti reklamy. Vhodným řešením je zveřejnění reklamy v Krajských listech, kde plošná inzerce o velikosti 6 cm na 3 cm stojí okolo 2 500 Kč. Noviny dostávají občané Karlovarského kraje zdarma.

**Reklama v rádiu** je vzhledem k množství posluchačů další účinnou možností. Obecně ji lze koupit za nižší cenu ve srovnání s tiskem. U této reklamy však hraje podstatnou roli četnost opakování reklamy. Čím častěji bude opakována, tím spíše ji posluchač zachytí a vezme na vědomí, avšak o to dražší případná koupě bude. Cena se pohybuje v rozsahu od 200 Kč do 1 000 Kč v závislosti na délce reklamy a času vysílání. U **reklamy v televizi** lze využít menších regionálních stanic, které nabízejí prostor pro reklamní spoty podnikatelů v daném okolí. Společnost ALVAIT s.r.o. může využít například reklamních spotů v televizi ZAK, která se zabývá okolím západních Čech.

V neposlední řadě je třeba zaměřit se na **zlepšení vztahů s veřejností** a na **sociální marketing**. Názor veřejnosti může mít pozitivní i negativní dopad na společnost, proto je třeba komunikovat nejen se zákaznickým spektrem sledované společnosti. Je třeba šířit dobré jméno podniku i v jeho okolí, například sponzorováním sportovních akcí. Pokud bude mít firma kladné ohlasy, doporučení mohou působit jako neplacená reklama. V opačném případě může být potenciální zákazník od koupě odrazen.

### **Internetové stránky**

Internetové stránky společnosti, v nichž ALVAIT s.r.o. prezentuje svou činnost a odkazuje na vlastní e-shop, působí zákaznický neatraktivním a poměrně nepropracovaným dojmem. Vzhledem k tomu, že se sledovaná společnost zabývá informační technikou a spravováním počítačových sítí, lze tento krok označit za neprofesionální.



vize do praxe. Podobný program by mohl být využit pro Střední zdravotnickou školu a vyšší odbornou školu zdravotnickou Karlovy Vary při tisku modelů částí těla.

Obdobným způsobem by byly vytvořeny **specializované učebny**, kam by byly dodány tiskárny spolu s instalací softwaru. Školení vedená odborníky na poli 3D tisku by studenty seznámila s možnostmi 3D tisku a naprogramováním požadovaných výstupů, kdy by studenti mohli tisknout například přesnou podobu orgánů či protéz.

Ovšem realizace na poli 3D tisku se nemusí týkat pouze škol, podobný program by mohl být sestaven například pro karlovarský airsoftový tým. Prostřednictvím tiskáren by mohly být tisknuty airsoftové zbraně, které jsou ve skutečnosti záležitostí poměrně drahou.

Opatření, jež by 3D tisk rozšířila mezi širokou veřejnost, by mohla pozvednout povědomí o firmě a jejím dobrém jménu, což by jednoznačně upevnilo její pozici na trhu. Stala by se tak více konkurenceschopnou.

## **Školení**

Jak bylo výše zmíněno, společnost ALVAIT s.r.o. nabízí několik počítačových programů, které jsou nápomocny v oblasti různých, odlišných činností. Je možné využít například **programu**, který pomáhá s účetnictvím, dále s inventarizací majetku či s evidencí lékařské klientely. Žádný z těchto programů ale není doprovázen školením, které by funkčnost blíže objasnilo. Problém se nemusí objevit jen v orientaci a hospodaření v daném programu. I přes vyspělou dobu není každý počítačově gramotný nebo se úroveň počítačové gramotnosti pohybuje na nižší úrovni, než je vyžadována například ve škole či v práci. Návrh opatření tedy spočívá v tvorbě dvou typů školení.

**První typ** školení navazuje na programy, které společnost nabízí v rámci svých služeb. Každý zákazník, který by si zakoupil program, např. majetkovou evidenci, by měl možnost zapsat se do kurzu. Kurz by se konal čtyřikrát v roce a volba by byla čistě na zákazníkově. Během kurzu, který by trval jeden pracovní týden, by byl zákazník seznámen s fungováním celého systému. Po absolvování by byl klient schopen se bez problému orientovat v prostředí vybraného programu a reagovat na případné změny a odchylky.

**Druhý typ** školení by se týkal počítačové gramotnosti na několika úrovních. Kurz základní úrovně počítačové gramotnosti by účastníka seznámil s elementárními funkcemi v počítačovém prostředí. Na základní kurz by navazovaly úrovně další, pokročilejší. Každý účastník by měl možnost zvolit si úroveň, jakou potřebuje, účastnit se od nejméně pokročilého kurzu by samozřejmě nebylo nutné. Často se stává, že jsou například při nástupu do nové práce či školy požadovány znalosti v rámci informačních technologií, které potenciální účastník neovládá. Pro takové případy by bylo vytvořeno pět kurzů, které by obsahovaly odlišné úrovně vzdělávání.

Činnost školení by pro společnost znamenala počáteční výdaje zaměstnáním tří lektorů. Lektor v Karlovarském kraji by společnost stál přibližně 250 Kč/hod. Výdaje by se společnosti vrátily finanční úplatou za kurzy a posílením konkurenční výhody na trhu informačních technologií. Pokud by byli účastníci spokojeni, doporučili by školení dál, čímž by se firma dostala opět o krok dál.

## **Závěr**

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku stanovit do jaké míry je podnik schopen uspět v tržním prostředí, nadále určit konkurenční výhodu a stanovit vlastní opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Praktická část práce je realizována na základě interní analýzy vnitřního prostředí podniku a externí analýzy prostředí ovlivňující podnik. Interní analýza stanovila konkurenční výhodu podniku především ve finančním odměňování zaměstnanců, kdy pracovníkům společnosti připadá poměrová část 70 % ze zisku. Další silnou stránkou plynoucí z vnitřního fungování společnosti se ukázalo být řešení prodeje bez existence dlouhodobých skladů, což značným způsobem snižuje náklady podniku. Společnost je dále pozitivně ovlivněna nedirektivním způsobem řízení a systémem začleňování a výchovy vlastních zaměstnanců, kteří se během tří let stanou odborníky ve sledované oblasti.

Analýza mezoprostředí, realizována skrze Porterův model pěti konkurenčních sil, poukázala na největší hrozby v podobě vstupu velkých firem do regionu a hrozbu v podobě stávajících konkurentů. Stávající konkurenti se neustále vyvíjejí a orientují se na nová odvětví v oblasti IT technologií, proto může být postavení společnosti ohroženo nejvíce ze strany této hybné síly. Podnik je však pozitivně ovlivněn vztahy s dodavateli, ze kterých díky solidnosti společnosti a spolehlivosti plynou různá zvýhodnění.

K analýze makroprostředí společnosti ALVAIT s.r.o. byla využita PEST analýza, která se zabývala čtyřmi hlavními faktory ovlivňujícími podnik. Politicko-právní faktory se týkají především právních předpisů a ustanovení, jež podnik musí dodržovat. Z ekonomických faktorů podnik dle analýzy nejvíce ovlivňuje nezaměstnanost, která je v Karlovarském kraji nejvyšší z celé České republiky, od čehož se nadále vyvíjí jedna z nejnižších průměrných mezd. Ze sociálně-kulturních faktorů podnik nejvíce ovlivňuje míra vzdělanosti. Ta je v Karlovarském kraji opět na jedné z nejnižších úrovní napříč státem, což zapříčiňuje nedostatek kvalifikované pracovní síly při náboru nových zaměstnanců. Jako nejdůležitější technicko-technologický faktor z analýzy vyplynul podíl domácností v České republice, které jsou vybaveny výpočetní technikou.



Kapitola o benchmarkingu poukázala na konkurenční výhodu v podobě cen servisních služeb. Naopak v oblastech, jako jsou doplňkové služby nabízené společností a internetové stránky společnost zaostává za svými konkurenty.

Veškeré výše zmíněné analýzy vyústí ve SWOT analýzu, v níž jsou sjednoceny silné a slabé stránky vycházející z vnitřního prostředí sledované společnosti. Dále jsou zde popsány hrozby a příležitosti, jež mohou společnost postihnout. Podnik se ukazuje být silný v otázkách vnitřního prostředí podniku, jelikož celý systém fungování disponuje hloubkou promyšlení a vzájemného propojení. Podnik je však dle SWOT analýzy slabý po stránce marketingu, webových stránek a nedostatečného posunu na poli nových technologií. Největší příležitostí je propojení služeb lázeňských měst pomocí jednoho portálu.

Na základě SWOT analýzy jsou ustanovena vlastní navrhnutá opatření v podobě zlepšení marketingové činnosti, inovace internetových stránek, specializace na 3D tisk a vytvoření školení pro zákazníky. Tato opatření mají pozitivně ovlivnit konkurenceschopnost společnosti ALVAIT s.r.o. oproti konkurentům v odvětví.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v tis. Kč (2002-2006) .....	40
Tabulka 2 - Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v tis. Kč (2007-2011) .....	41
Tabulka 3 - Obrat podniku ALVAIT s.r.o. v tis. Kč (2012-2015).....	42
Tabulka 4 - Přehled 15 největších zákazníků v roce 2015 včetně výnosů .....	45
Tabulka 5 - Srovnání cen notebooků u konkurenčních společností .....	62
Tabulka 6 - Srovnání cen tabletů u konkurenčních společností .....	63
Tabulka 7 - Srovnání cen služeb u konkurenčních společností .....	64
Tabulka 8 - Schéma SWOT analýzy ALVAIT s.r.o.....	67

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Strategická analýza .....	13
Obrázek 2 - Porterův model pěti sil .....	18
Obrázek 3 - Schéma SWOT analýzy .....	29
Obrázek 4 - Schéma hierarchie podniku .....	37

## Seznam grafů

Graf 1 - Obrat podniku ALVA Computer s.r.o. v letech 2002-2011 (v tis. Kč).....	41
Graf 2 - Porovnání obratu ALVA Computer s.r.o. v letech 2002-2011 v oblasti souhrnu služeb a prodeje (v tis. Kč) .....	42
Graf 3 - Porovnání obratu ALVAIT s.r.o. v letech 2012-2015 (v tis. Kč) .....	43
Graf 4 - Obrat podniku ALVAIT s.r.o. v letech 2012-2015 (v tis. Kč).....	43
Graf 5 - Poměr obratu podniku ALVAIT v letech 2012-2015 (v tis. Kč) .....	44
Graf 6 - Vývoj HDP v ČR .....	56
Graf 7 - Nezaměstnanost v letech 2011-2015.....	57
Graf 8 - Průměrná hrubá mzda v letech 2011-2015.....	58
Graf 9 - Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou.....	60

## Seznam použitých zkratk

a.s	akciová společnost
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
HDP	hrubý domácí produkt
IT	informační technologie
LAN	Local Area Network
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OP VK	Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
ROI	Return On Investments
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strentghs, Weaknesses, Opportunities, Threats
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization
Wi-fi	Wireless Fidelity

## Seznam použité literatury

- BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- DONELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing* 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KOONTZ, Harold a HEINZ, Weirich. *Management*. 10. vyd. Praha: East publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.
- MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie – základní kurs*. 10. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0.

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

NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking: Mýty a skutečnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda* 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1997. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W., STUART, Elnora W. a PAULÍNÝ, Vladimír. *Marketing očima světových manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2006. ISBN 80-251-1273.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-728-9.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

### **Seznam elektronických zdrojů**

ALVAIT ekatalog. *ALVAIT* [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://alvait.ekatalog.biz/>

ALZA eshop. *Alza* [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/pocitace/18852653.htm>

AutoCont webkatalog. *AutoCont* [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné z: [http://muj.autocont.cz/hardware.aspx?kkod=KZ\\_NOTEBOOKY&typ=hw](http://muj.autocont.cz/hardware.aspx?kkod=KZ_NOTEBOOKY&typ=hw)

CZC katalog. *CZC* [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.czc.cz/notebooky/produkty>

Databáze demografických údajů za obce. *Český statistický úřad* [online]. 2015. [cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickyh-udaju-za-obce-cr>

DPH. *Finance* [online]. 2015. [cit 3. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/>

Makroekonomická predikace. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2016. [cit. 9. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Míra nezaměstnanosti. *Český statistický úřad* [online]. 2015. [cit 3. 3. 2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2015. [cit 4. 3. 2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou. *Český statistický úřad* [online]. 2015. [cit 12. 3. 2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_pc](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_pc)

Průměrná hrubá měsíční mzda. *Český statistický úřad* [online]. 2016. [cit 9. 3. 2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/2-mzda\\_v\\_kc](https://www.czso.cz/csu/czso/2-mzda_v_kc)

Územní rozdíly v úrovni vzdělanosti. *Český statistický úřad* [online]. 2016. [cit 9. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537676/411303a4.pdf/d0902493-cab2-41df-837d-feff87cb6456?version=1.0>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Oficiální server českého soudnictví – justice*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=250575&typ=PLATNY>

VUJO eshop. *VUJO* [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://eshop.vujo.cz/zbozi/category?kat=122>

Vývoj HDP v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2015. [cit 3. 3. 2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_hdp](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_hdp)



Vývoj průměrných mezd v Karlovarském kraji. *Český statistický úřad* [online]. 2016. [cit 8. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/vyvoj-prumernych-mezd-v-karlovarskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2015>

Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Danarionline* [online]. 2016. [cit 3. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

Vzdělání. *Český statistický úřad* [online]. 2016. [cit 3. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

Zákony – Zákon č. 101/2000 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016]. Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=101~2F2000&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 235/2004 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016]. Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=235~2F2004&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 262/2006 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016]. Dostupné

z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=262~2F2006&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 302/2002 Sb., Zákon č. 504/2002 Sb., *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016]. Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=504~2F2002&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 340/2013 Sb., *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016]. Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=340~2F2013&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 455/1991 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016]. Dostupné z:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39498&nr=455~2F1991&rpp=15#local-content>

Zákony – Zákon č. 480/2004 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016].

Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=480~2F2004&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 513/1991 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016].

Dostupné z:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39560&fulltext=&nr=513~2F1991&part=&name=&rpp=15>

Zákony – Zákon č. 563/1991 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 3. 2 2016].

Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=563~2F1991&rpp=15#seznam>

Zákony - Zákon č. 586/1992 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 6. 2 2016].

Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=586~2F1992&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 634/1992 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 6. 2 2016].

Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=634~2F1992&rpp=15#seznam>

Zákony – Zákon č. 90/2012 Sb. *Portál veřejné správy*. [online]. 2016. [cit. 6. 2 2016].

Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam>

### **Ostatní zdroje**

Interní zdroje podniku. Ústní a písemná sdělení. Ing. Petr Beneš, jednatel společnosti ALVAIT s.r.o., 2016

## **Abstrakt**

CHLEBKOVÁ, Pavlína. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2016. 89 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost, Porterova analýza konkurenčních sil, PEST analýza, Benchmarking, SWOT analýza

Předložená práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti ALVAIT s.r.o. Teoretická část definuje základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti, nadále jsou vymezeny metody, jimiž ji lze zhodnocovat. V druhé části jsou tyto metody aplikovány do praxe. V úvodu se nachází představení společnosti, poté je analyzováno mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí podniku. Je tak činěno prostřednictvím Porterovo analýzy konkurenčních sil, PEST analýzy a benchmarkingu. Výstupem výše zmíněných metod je SWOT analýza, na kterou navazují vlastní navrhnutá opatření. Tato opatření mají přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a posílit tak postavení sledované společnosti v tržním prostředí.

## **Abstract**

CHLEBKOVÁ, Pavlína. *Analysis of competitiveness of a selected company*. Pilsen, 2016. 89 p. Bachelor's thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Competitiveness, Porter analysis, PEST analysis, Benchmarking, SWOT analysis.

Presented bachelor's thesis is focused on competitiveness analysis of the company ALVAIT s.r.o. Theoretical part of the thesis describes basic terms concerning the competitiveness, followed by stating of methods that are used for it's evaluation. Next part of the thesis applies mentioned methods in practice. The beginning of the work includes the company characteristics, followed by the micro, meso and macro environmental analyses. It is done by the Porter's analysis, PEST analysis and benchmarking analysis. Studied analyses are resulting in SWOT analysis and the purposes for the company improvements. Presented purposes are designed to raise the competitive advantage of the company and enhance it's position on the market.