

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza konkurence servisní a opravárenské firmy

The Competitive Analysis of a Service and Repair Company

Student: Petr Goluch

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Goluch**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza konkurence servisní a opravárenské firmy**
Competitive Analysis of a Service and Repair Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické představení analýzy konkurence
 3. Popis servisní a opravárenské firmy
 4. Analýza konkurence servisní a opravárenské firmy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 9. května 2014


.....
Petr Goluch

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za výbornou spolupráci, cenné rady, podnětné připomínky a zkušené vedení při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické představení analýzy konkurence	6
2.1	Teoretická východiska konkurence	6
2.2	Strategická analýza	7
2.2.1	Plánování	7
2.2.2	Strategická analýza.....	7
2.2.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	10
2.2.4	SPACE analýza	15
3	Popis servisní a opravárenské firmy	25
4	Analýza konkurence servisní a opravárenské firmy	27
4.1	Představení konkurence	27
4.1.1	Konkurent A.....	27
4.1.2	Konkurent B	28
4.1.3	Konkurent C.....	28
4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	29
4.3	SPACE analýza.....	35
4.3.1	Firma XYZ.....	36
4.3.2	Firma Konkurent A	47
4.3.3	Firma Konkurent B	52
4.3.4	Firma Konkurent C	56
5	Návrhy a doporučení.....	61
5.1	Vyhodnocení SPACE analýzy pro firmu XYZ	61
5.1.1	Doporučení firmě XYZ.....	62
5.2	Vyhodnocení SPACE analýzy firmy Konkurent A.....	63
5.2.1	Doporučení firmě XYZ s ohledem na výsledky firmy Konkurent A	64

5.3	Vyhodnocení SPACE analýzy firmy Konkurent B	64
5.3.1	Doporučení firmě XYZ s ohledem na výsledky firmy Konkurent B.....	65
5.4	Vyhodnocení SPACE analýzy firmy Konkurent C	65
5.4.1	Doporučení firmě XYZ s ohledem na výsledky firmy Konkurent C.....	66
6	Závěr	67
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratk	70
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Manipulační technika se používá převážně při manipulaci s materiálem. Ať už se jedná o manipulaci vertikální, nebo horizontální, je to velice specifická oblast činností, a proto se zde musí používat speciální technika. Právě specifická tohoto odvětví dělá manipulační techniku tak unikátní, že i servis a opravy této techniky mají určitá pravidla, která firmy nesespecializující se na toto odvětví nemohou dodržovat.

Hnací silou odvětví je konkurence. Právě konkurence nutí firmy růst, expandovat, rozvíjet se a přinášet stále lepší a lepší výrobky a služby. Důležitým aspektem v konkurenčním boji je znalost konkurence a její analýza, proto je tématem této práce Analýza konkurence servisní a opravárenské firmy. Jedná se o firmu, která poskytuje servisní a opravárenské činnosti manipulační a dopravní techniky, včetně prodeje manipulační a dopravní techniky a prodeje a nákupu náhradních dílů. Tato firma sídlí v Ostravě, kde má své hlavní působíště a částečně působí v celém Moravskoslezském kraji díky využití výjezdni jednotky svých techniků.

Cílem práce je analyzovat konkurenci zmiňované firmy, zmapovat její pozici na trhu a pozici jejích tří konkurentů a následně tyto pozice porovnat. K tomuto účelu bude v práci využita strategická analýza, která se skládá z analýzy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí.

Ze všech metod a technik strategické analýzy byla vybrána Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SPACE analýza, pomocí kterých bude analyzována výchozí firma i její konkurenti a budou získány výsledky analýz. SPACE analýza je analýzou souhrnnou, kterou je analyzováno jak vnitřní, tak vnější prostředí. Porterova analýza pěti konkurenčních sil je analýzou vnějšího prostředí.

Na základě výsledků analýz budou vytvořeny návrhy a doporučení. Budou vytvořeny návrhy, které by v budoucnu mohlo vedení společnosti využít ke zlepšení pozice firmy na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti a zároveň bude doporučen směr, kterým by se mělo vedení společnosti v budoucnosti ubírat. Návrhy a doporučení budou nejdůležitějším výstupem této práce, jejich účelem bude pomoci vedení firmy s upevněním a zlepšením pozice na trhu.

2 Teoretické představení analýzy konkurence

2.1 Teoretická východiska konkurence

V této části práce bude definována konkurence a bude vysvětlen pojem konkurenceschopnost.

2.1.1 Konkurence

Lošťáková (2005, s. 121) definuje konkurenci jako: *„všechny subjekty na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i podnik v rámci určitého oboru podnikání, a prodat jim své produkty.“*

2.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je zásadní cíl každého podniku, který chce být úspěšný a dlouhodobě vynikat ve svém oboru. Dosažení konkurenceschopnosti je proto vždy jedním z hlavních cílů každého podniku. Lze jí docílit pomocí systematického hledání a nacházení konkurenčních výhod pro daný podnik. Vzhledem k tomu, že v současných vyspělých tržních ekonomikách dochází v mnoha odvětvích k přebytku nabídky nad poptávkou, je nutné, aby podnik převyšoval konkurenci v něčem, co ocení zákazník. Jen tak je možné dosáhnout dlouhodobé maximalizace zisku. Tuto vlastnost systematického hledání konkurenčních výhod lze popsat jako hledání zvýšené hodnoty pro zákazníka. Ten, komu se podaří uplatnit určitou konkurenční výhodu, bude tudíž úspěšnější, než ostatní (Souček, 1998).

Hlavní snahou vedení podniku je proto systematické vytváření konkurenčních výhod, které zvyšují konkurenceschopnost produktů, které podnik nabízí. Ke zjištění informací a podnětů, na základě kterých lze vytvářet konkurenční výhody, se používá kvalitně provedená strategická analýza podniku (Lhotský, 2010).

2.2 Strategická analýza

Zde bude představeno plánování, jako klíčový rozhodovací proces předcházející každou činnost podniku a bude zde popsána strategická analýza.

2.2.1 Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 110)

Každému aktu v řízení podniku předchází pečlivé plánování. Je to proces, který je bezpodmínečně nutný při rozhodování o dalším kroku, který by vedení firmy mělo podniknout (Donnelly, 2006).

2.2.2 Strategická analýza

Při formování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je základem nalezení propojení a souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje strategické myšlení, systematický přístup pro zjištění, identifikaci a analýzu vnějších faktorů, které působí na podnik a jejich konfrontaci s vnitřními faktory podniku, s jeho zdroji a schopnostmi. Nejdůležitějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu s velkou pravděpodobností nastat. Aby byl tento úkol splněn, je nezbytná strategická předvídatost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení (Donnelly, 2006).

Východiska pro formulaci strategie nám vyplynou z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza je pojem, který zaštiťuje různé analytické techniky, které se využívají i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.

Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je totiž jejím základem. Analýza jako taková představuje rozklad určitého celku na jednotlivé dílčí součásti. Postupuje od komplexu k částem, složkám, ze kterých se ten celek skládá. Cílem analýzy je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku nezbytné pro dosažení úspěchu. Analýza v

tomto případě bude znamenat rozložení celkové pozice a celkového fungování podniku na dílčí části a ukazatele, podle kterých lze poznat, jaký by měl být další postup (Sedláčková, 2006).

Analýza vnějšího prostředí

V této práci použitá analýza vnějšího prostředí se skládá ze dvou částí, a to z analýzy vlivu makrookolí a analýzy vlivu mikrookolí.

Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí u podniku představuje úplný politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik nachází. Jsou to vlivy jako politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkajících se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace a mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Právě v tomto spočívá zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku, protože rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků reagovat na vlivy makroprostředí určuje jeho konkurenceschopnost. Na prvním stupni zkoumá analýza vlivu makrookolí faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí se vztahuje také na vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. U vnějšího okolí platí, že podnik prakticky nemá možnost aktivně jeho stav ovlivňovat (s výjimkou opravdu velkých podniků), může však svou reakcí na vlivy tohoto prostředí změnit chod událostí (Sedláčková, 2006; Donnelly, 2006).

Analýza mikrookolí

Mikrookolí zahrnuje faktory, které jsou způsobeny zejména odvětvím, ve kterém, resp. ve kterých podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami. Tyto faktory jsou pro formulaci strategie zcela zásadní. Na rozdíl od makrookolí jsou tohle hlediska, které podnik může aktivně ovlivňovat a podílí se na jejich stavu a vývoji. Z tohoto důvodu je kvalitní analýza mikroprostředí nezbytnou součástí vytváření strategie. Analýza mikrookolí směřující k poznání jeho vývojových trendů, zákonitostí a vazeb je velmi zásadní součástí strategické analýzy (Souček, 1998).

Při analýze mikrookolí je zásadní vymezení relevantního odvětví. Základem pro formulování strategie je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím a špatně zvolené relevantní okolí by znehodnotilo celou analýzu. Za klíčový aspekt podnikového okolí se považuje odvětví, v rámci kterého podnik soutěží.

Obtížným problémem v analýze odvětví je definování relevantního odvětví. Odvětví je obvykle definováno jako určitá skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Klíčovým prvkem pro definování hranic odvětví je tedy identifikace relevantního trhu. Cílem analýzy odvětví potom není zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat zásadní síly působící v odvětví a určit faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Tato analýza nepůsobí jenom jako zhodnocení aktuální situace, proto je důležité odhadnout i budoucí vývojové trendy těchto faktorů (Sedláčková, 2006; Donnelly, 2006; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Analýza vnitřního prostředí

Na rozdíl od analýzy vnějšího prostředí se nyní pohybujeme na úrovni firmy jako takové, ovšem neustále je nutné mít na zřeteli všechny její interakce s bližším i vzdálenějším okolím. Přitom nelze vytvořit jasnou hranici mezi vnitřním a vnějším prostředím. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat a ohodnotit jeho vnitřní zdroje a schopnosti zatímco současně odhaduje její vývoj do budoucna (Sedláčková, 2006; Souček, 1998).

Úkolem analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody. Má-li být vnitřní analýza účelná, představuje velmi obtížný úkol. Její orientace totiž musí být velmi široká a pokrývat prakticky celou činnost podniku. Z funkčního hlediska se dotýká činností, jako jsou výroba, finance, marketing, řízení lidských zdrojů apod. Zabývá se nejenom jejich výsledky, ale také průběhem a předpokládaným vývojem. Přičemž dominantní důraz je kladen na vzájemné vazby a souvislosti mezi nimi.

Využití zdrojů jako charakteristika schopností podniku představuje další ze základních součástí analýzy podniku vzhledem ke svému zásadnímu významu pro strategickou způsobilost podniku. Významným aspektem ovlivňujícím efektivnost jednání firmy je rovnováha jejich

zdrojů a schopností, které daný podnik má. Podnik totiž může vlastnit důležité zdroje, ale bez schopnosti je plně využít ztrácí význam (Sedláčková, 2006; Donnelly, 2006).

Souhrnná analýza

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí je při analyzování postavení podniku a porovnávání s konkurencí velmi důležitá, ale každá zvlášť nemá tu správnou vypovídací schopnost. Existují však souhrnné metody, pomocí kterých lze pochopit a zhodnotit současnou situaci. V této práci bude použita hlavně metoda SPACE¹ analýzy a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tyto dvě metody jsou použity záměrně spolu, protože pomocí Porterovy analýzy jsou získána data, která se použijí při vytváření SPACE analýzy (Simister, 2011).

2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Hlavní esence formování konkurenční strategie se tvoří s ohledem na okolí společnosti. Relevantní prostředí je však velmi široké, zahrnující stejně tak sociální, jako ekonomické síly, proto klíčovým aspektem prostředí firmy je odvětví, ve kterém soutěží. Struktura prostředí má velký vliv na vytváření konkurenčních pravidel hry stejně jako na potenciální strategie firmy. Síly, které na odvětví působí zvenku, jsou důležité hlavně v relativním pojetí, vzhledem k tomu že takové síly působí na všechny firmy v odvětví, takže klíč spočívá v rozdílech se schopnostech firem se s nimi vyrovnat (Kovář, Štrach, 2003).

Intenzita konkurence v odvětví není věcí náhody. Konkurence v odvětví je zakořeněna v ekonomické struktuře a má jen málo co dočinění s konkrétními současnými konkurenty. Stav konkurence v odvětví záleží na pěti základních konkurenčních silách, které můžeme vidět na obrázku č. 2.4.

¹ SPACE - The Strategic Position and Action Evaluation, nepřekládá se.

Obr. 2.4. Pět sil, které ovlivňují firmu.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter (1998).

Kolektivní vliv těchto sil určuje ziskový potenciál odvětví, ve kterém se firma nachází. Ne všechny odvětví mají stejný potenciál. Cílem konkurenční strategie podniku v odvětví je najít pozici, kde může být podnik nejlépe bráněn proti těmto konkurenčním silám nebo jimi může být ovlivňován v dobrém slova smyslu. Protože kolektivní vliv těchto sil může být velmi zjevný všem konkurentům, je klíčem pro vytvoření strategie být pod povrchem a analyzovat zdroje každého takového vlivu (Porter, 1998; Kovář, Štrach, 2003).

Znalost těchto zdrojů konkurenčního tlaku zvýrazňuje kritické silné a slabé stránky podniku, ukazuje její pozici a označuje místa, kde by strategické změny měly nejslibnější efekt. Znalost těchto zdrojů se také ukáže jako velmi vhodná při zvažování diverzifikace, i když primárně je třeba se soustředit na strategii v jednom odvětví. Strukturální analýza je fundamentální krok pro formulaci konkurenční strategie (Porter, 1998).

Hrozba vstupu nových firem do oboru

Nově vstupující firmy do odvětví přinášejí novou kapacitu, touhu získat tržní podíl a často nové zdroje. Tím mohou srážet ceny směrem dolů, což sníží ziskovost firmy. Společnosti,

kteří diverzifikují pomocí akvizic do jiných prostředí a odvětví často používají své zdroje, aby otřásl zaběhlým systémem odvětví. Takže akvizice do odvětví s cílem získat tržní podíl se mohou považovat za nově vstoupené firmy do odvětví i přesto, že se nejedná o nové firmy v pravém slova smyslu. Hrozba vstupu do odvětví záleží na bariérách vstupu, které jsou přítomny společně s reakcí existujících společností, jakou může vstupující očekávat. Pokud jsou bariéry velké, nebo může vstupující čekat ostrou reakci dosavadních firem, hrozba vstupu do odvětví je malá (Porter, 1998; Kovář, Štrach, 2003).

První bariérou vstupu do odvětví jsou úspory z rozsahu. Úspory z rozsahu se vztahují na nemožnost vstupu do odvětví kvůli velkým jednotkovým nákladům, které se snižují až s větším rozsahem produkce. Tato situace nově vstoupivšího na trh nutí vyrábět velké objemy produkce s nejistým odbytem a riskovat tak silnou reakci firem, které jsou už v daném odvětví zaběhlé. Další možností je přistoupit na velké jednotkové náklady, mít menší produkci a akceptovat cenovou nevýhodu, obě tyto možnosti jsou však v určitých případech neslučitelné se ziskovostí (Porter, 1998).

Další bariérou je diferenciací produktu, což znamená, že ustálené firmy mají své známé značky a loajalitu zákazníků, která je výsledkem dosavadní reklamy, zákaznického servisu, nebo jednoduše toho, že byly v odvětví první. Diferenciací vytváří bariéru vstupu tím, že vstupující firmy nutí utratit mnoho prostředků na získání loajality zákazníků, kteří jsou momentálně loajální jiným firmám. Tato snaha většinou obnáší také počáteční ztráty a často trvá velmi dlouho. Tyto investice do budování značky jsou velmi riskantní, protože nemají žádnou hodnotu, pokud vstup do odvětví selže (Kovář, Štrach, 2003).

Potřeba investovat velké množství finančních prostředků k tomu, aby mohla firma být konkurenceschopná, vytváří bariéru vstupu do odvětví, hlavně pokud je kapitál potřeba pro riskantní reklamní akce nebo výzkum a vývoj před vstupem do odvětví. Kapitál může být nutný nejen pro postavení výrobního zařízení, ale také pro pokrytí počátečních ztrát popsaných výše. Kapitálová náročnost se liší podle odvětví (Porter, 1998; Kovář, Štrach, 2003).

Další bariérou je cena substituce. Tato bariéra vstupu je tvořena přítomností nákladů, které kupujícímu vzniknou při změně dodavatele. Může obsahovat třeba náklady přeučení zaměstnanců, čas strávený testováním a kvalifikováním nového zdroje, potřebou technické

pomoci nebo dokonce psychickou cenou změny vztahu mezi firmami. Pokud jsou tyto náklady substituce vysoké, musí nově vstupující poté nabídnout velký přínos ve službách pro odběratele, aby se rozhodl změnit svého stávajícího dodavatele za nového (Porter, 1998; Kovář, Štrach, 2003).

Bariéra vstupu může být vytvořena potřebou nově vstupujícího zabezpečit distribuci pro jeho produkt. Vzhledem k tomu, že logické distribuční kanály pro tento produkt jsou již používány ustálenými firmami, nová firma musí přesvědčit tyto kanály, aby akceptovaly nový produkt skrz snižování cen, které snižuje zisky. Čím limitovanější kanály pro produkt jsou a čím více je mají existující konkurenti pod dohledem, tím těžší je vstoupit do tohoto odvětví (Porter, 1998; Kovář, Štrach, 2003).

Zavedené firmy mohou mít nákladové výhody neuskutečnitelné potenciálními vstupujícími firmami, které nezáleží na objemu produkce. To tvoří bariéru nákladů nezávislých na objemu produkce. Nejdůležitějšími faktory zde jsou například know-how produktu, designové charakteristiky, nebo třeba přímý přístup k surovým materiálům (Porter, 1998).

Rivalita v odvětví

Rivalita v odvětví, mezi existujícími konkurenty nabývá formy přetahování se o tržní podíl a vedoucí pozici. Je to soubor používání taktik, jako je třeba cenová konkurence, reklamy, představování produktů a zlepšování služeb zákazníkům nebo záruk. Rivalita nastává proto, že jeden nebo více konkurentů cítí tlak nebo vidí příležitost ke zlepšení své pozice. Ve většině odvětví, konkurenční kroky jedné firmy mají viditelný efekt na jejích konkurentech a proto mohou podněcovat odplatu nebo snahy udělat proti akci. To znamená, že firmy jsou na sobě vlastně v určitém slova smyslu závislé. Tento vzorec akce a reakce nemusí být vždy prospěšný, někdy to může celému odvětví uškodit (Porter, 1998).

Hrozba substitutů

Všechny firmy v odvětví soupeří, v širokém pojetí, s odvětvími, které produkují substituční produkty. Substituty limitují ziskovost odvětví tím způsobem, že zadávají určitý strop cen, které můžou firmy v odvětví nasadit. Čím atraktivnější je cena substitutů, tím silnější

je tlak na odvětví a potažmo na firmu. Identifikace substitučních produktů znamená hledání jiných produktů, které mohou poskytnout ty samé funkce jako produkt daného odvětví. Někdy je lehké určit substituty, někdy zavede hledání substitutu analisty do odvětví, které je zdánlivě velmi málo podobné tomu sledovanému (Porter, 1998; Kovář, Štrach, 2003).

Substituční produkty, kterým je třeba věnovat nejvíce pozornosti, jsou ty, které jsou zrovna součástí trendů a také ty, které jsou vyráběny v odvětvích s vysokou ziskovostí. Je to z toho důvodu, že vysoká ziskovost přitahuje konkurenci a proto některé firmy mohou svými produkty vstoupit na zkoumaný trh a tedy nabízet substituční produkty, kterými firmám sníží tržní podíl. Analýza podobných trendů může být důležitá při rozhodování, jestli se snažit substitučním produktům znemožnit vstup na daný trh, nebo s nimi počítat při volbě strategie jako s neodvratným strategickým faktorem (Porter, 1998; Kovář, Štrach, 2003).

Vliv kupujících

Kupující ovlivňují odvětví tlačáním cen dolů, vyjednáváním vyšší kvality služeb, to všechno na úkor ziskovosti prostředí. Síla každého kupujícího v odvětví záleží na množství a charakteristice jeho tržní situace a na relativní důležitosti jeho nákupů z odvětví v porovnání s celkovými obchody. Skupina kupujícího je silná, pokud nakupuje velké objemy, které korespondují s prodávajícími obchody nebo pokud velká část prodejů je uskutečněna jednomu kupujícímu nebo jejich skupině (Porter, 1998).

Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou využít vyjednávací sílu na přítomné v odvětví například hrozbou zvednutí cen nebo snížením kvality výrobků nebo služeb. Silní dodavatelé tudíž mohou snížit ziskovost odvětví, i když by to znamenalo jejich budoucí problémy. Podmínky, které dělají silné dodavatele, jsou podobné jako ty, které dělají silné kupující. Dokonce by se dalo říct, že je zrcadlí. Dodavatel je silný, pokud je prostředí ovládnuto několika málo společnostmi a je koncentrovanější než prostředí, kterému své výrobky nebo služby dodávají (Porter, 1998).

2.2.4 SPACE analýza

SPACE analýza je technika, která se používá pro vymezení strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti (Simister, 2011).

Technika analyzuje faktory v těchto čtyřech oblastech:

- Finanční síla (FS),
- konkurenční výhoda (KV),
- přitažlivost odvětví (PO),
- stabilita prostředí (SP)².

Finanční potenciál a konkurenční výhoda jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku a jsou to faktory interní. Přitažlivost odvětví a stabilita prostředí poté charakterizují strategickou pozici celého odvětví a jsou to externí faktory (Mahmood Ghochami et al, 2012; SPACE analýza, 2013; Simister, 2011).

Finanční síla

Podle autorů SPACE analýzy ovlivňují finanční sílu podniku následující faktory:

Návratnost investice, ukazatele zadluženosti, ukazatele rentability, likvidita, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash flow, jednoduchost opuštění trhu, riskantnost podnikání, možnost odchodu investorů, možnost využití úspor z rozsahu a zkušeností a doba obratu zásob.

Silné skóre v oblasti finanční síly podpořené určitou stabilitou prostředí ukazuje, jaká strategie by měla být využita. Silné skóre doporučuje agresivní nebo konzervativní strategii, které budou popsány později. Špatný výsledek naznačuje, že nejlepší strategie je konkurenční nebo defenzivní. Finanční síla se používá k pokrytí určitých nestabilit v prostředí (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011).

Různé firmy mají různou potřebu finanční síly, která záleží na velikosti potřebných aktiv a tím potřebných investic kapitálu. A dále na cyklech pracovního kapitálu. Záleží na tom, kdy je třeba zaplatit dodavatelům a kdy platí odběratelé, popřípadě zákazníci. Faktory, které

² FS – Finanční síla, KV – Konkurenční výhoda, PO – Přitažlivost odvětví, SP – Stabilita prostředí

ovlivňují každou oblast, nejsou černobílé. U finanční síly se například ukazatele zadluženosti pohybují od rovnovážného stavu k silně nerovnovážnému vzhledem k tomu, že vlastní kapitál je dražší než kapitál cizí, ale pouze do určité míry. To znamená, že ne vždy plně stabilní vlastní kapitál znamená nejlepší rovnováhu. Určení každého faktoru je potom velmi individuální a složitá záležitost, k jejímuž určení je potřeba názoru odborníků (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011).

Pro analýzu využijeme následující faktory:

- ukazatele zadluženosti,
- likvidita,
- cash flow,
- ukazatele rentability.

Data pro analýzu budou získána využitím jedné z metod analýzy vnitřního prostředí a to finanční analýzou.

„Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finanční zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.“ (Dluhošová, 2008, s. 68)

Zdrojem informací pro finanční analýzu podniku jsou jeho finanční výkazy, jako je výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výkaz cash flow. Pro tento konkrétní podnik budou použity právě tyto výkazy, v jiných případech se používají například i výkazy vnitropodnikového účetnictví, avšak vzhledem k neregulovatelnosti těchto výkazů pro tyto účely nemají dostatečnou vypovídací hodnotu, protože se mohou řídit jinými pravidly než výkazy jiných společností a pro analýzu konkurence jsou nerelevantní. Základem analýzy budou ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity (Dluhošová, 2008).

Ukazatele rentability

Za základní kritérium při hodnocení rentability se považuje rentabilita vloženého kapitálu. Ta je obecně definována, jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Vložený kapitál se

používá zpravidla ve třech různých formách. Podle toho, jaký typ kapitálu se používá, rozlišujeme tyto ukazatele: rentabilita aktiv (ROA³), rentabilita vlastního kapitálu (ROE⁴) a rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE⁵). V praxi se vyskytují určité modifikace těchto ukazatelů, které se liší podle toho, zda se pro výpočet použije zisk před úhradou úroků a daní EBIT⁶, zisk před zdaněním EBT⁷ nebo zisk po zdanění EAT⁸. U každého ukazatele bude napsáno, která modifikace zisku je použita (Dluhošová, 2008).

Pro tuto práci bude použit ukazatel ROA, který je roven poměru zisku před zdaněním a úroky EBIT a aktiv A:

$$ROA = \frac{EBIT}{A}. \quad (2.1.)$$

Společně s ukazatelem ROE, který je roven poměru zisku po zdanění EAT a vlastního kapitálu VK (Dluhošová, 2008; Lisztwanová, 2012):

$$ROE = \frac{EAT}{VK}. \quad (2.2.)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je základní schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita jako taková tedy závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby apod. Ukazatelů likvidity je několik. Existuje likvidita celková, pohotová a okamžitá. Okamžitá vyjadřuje, jak je podnik schopný zareagovat a přeměnit majetek na peníze ve velmi krátkém časovém okamžiku. To pro tento případ nebude mít takovou vypovídací schopnost, neboť porovnání v této práci probíhá v delším časovém horizontu (Dluhošová, 2008).

³ ROA – Return on Assets

⁴ ROE – Return on Equity

⁵ ROCE – Return on Capital Employed

⁶ EBIT – Earnings before interests and taxes

⁷ EBT – Earnings before taxes

⁸ EAT – Earnings after taxes

Proto jako ukazatel likvidity poslouží ukazatel celkové likvidity, který se vypočítá jako poměr oběžných aktiv OA⁹ a krátkodobých závazků KZ¹⁰ (Dluhošová, 2008; Lisztwanová, 2012):

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{OA}{KZ}. \quad (2.3.)$$

Ukazatele zadluženosti

Finanční stabilitu a zadluženost podniku lze hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. Mezi nejdůležitější ukazatele patří ukazatel podílu vlastního kapitálu VK na aktivech A:

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{VK}{A}. \quad (2.4.)$$

Jako druhý ukazatel zadluženosti byl použit ukazatel celkové zadluženosti, který se počítá jako poměr cizího kapitálu CK¹¹ a celkových aktiv A:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A}. \quad (2.5.)$$

Jako poslední ukazatele byly použity ukazatele cash flow, což v tomto případě bylo pouze porovnání výsledků výkazů cash flow daných porovnávaných firem za poslední 3 roky a porovnaných mezi sebou, což pomůže přiřadit hodnoty každé firmě do analýzy SPACE (Dluhošová, 2008; Lisztwanová, 2012).

Finanční analýza spočívá ve vypočtení ukazatelů pro daný podnik a dále pro konkurenční firmy a poté probíhá jejich porovnání a jejich vliv na pozici firmy na trhu. Finanční analýza je základním nástrojem pro získání informací o finanční síle podniku a lze také pomocí ní vyhledat jeho silné a slabé stránky (Dluhošová, 2008).

⁹ OA – Oběžná aktiva

¹⁰ KZ – Krátkodobé závazky

¹¹ CK – Celkový kapitál

Podle Horákové (2003) je čistý zisk a cash flow a finanční výkonnost na vrchních dvou příčkách pěti stupňového hodnocení tržní výkonnosti podniku. Finanční síla podniku je tudíž velmi důležitá.

Konkurenční výhoda

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu jsou podle jejích autorů například:

Podíl na trhu, kvalita produktů, životní cyklus výrobku, loajalita zákazníků, použití konkurentových kapacit, technologické know-how, vertikální integrace, cenová úroveň, rychlost představování nových produktů a inovační cyklus (Mahmood Ghochami et al, 2012; SPACE analýza, 2013; Simister, 2011).

Zatímco seznam potenciálních zdrojů konkurenčních výhod je zajímavý, tato dimenze SPACE analýzy, více než kterákoliv jiná, musí být adaptována na dané odvětví. Matice konkurenční výhody totiž ukazuje, že například velký tržní podíl ještě vždy neznamená velkou konkurenční výhodu. V některých situacích na něm vůbec nezáleží. Tato část analýzy se však dá využít k získání velmi cenných informací, pokud jsou detailně prozkoumány tento podnik, zákazníci i konkurenti, aby šlo vidět, kdo přidává největší hodnotu pro zákazníky. To také znamená, že použití SPACE analýzy v různých stádiích podniku poskytne různé výsledky i při stejných proměnných. Mimo jiné je to i proto, že časem vedení lépe porozumí zdrojům konkurenčních výhod a udělá tedy analýzu lépe (Mahmood Ghochami et al, 2012)

Pro potřeby analýzy budou využity tyto ukazatele:

- rychlost představování nových výrobků,
- kvalita produktů,
- vertikální integrace,
- cenová úroveň.

Data pro hodnocení konkurenční výhody budou získána analýzou důsledků. Tato analýza bude probíhat tím způsobem, že v jednotlivých řádcích jsou uvedeny charakteristiky porovnávané s výchozí firmou a ve sloupcích pod písmeny A, B a C jednotliví konkurenti. Hodnocení probíhá na pětistupňové škále od dvou plusů až po dva minusy v závislosti na tom,

jak si vedly jednotlivé firmy ve srovnání s výchozí firmou (Johnson et al., 1993; Lapišová 2012).

Přitažlivost odvětví

Faktory ovlivňující přitažlivost odvětví jsou definovány takto (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011):

Růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, technologické know-how, využití zdrojů, jednoduchost vstupu na trh, produktivita a vyjednávací síla dodavatelů.

Přitažlivost prostředí je na stejné ose jako konkurenční. Silné hodnocení ukazuje, že agresivní strategie nebo konkurenční strategie je dobrá volba. Naopak slabé skóre naznačuje, že lepší volba bude konzervativní nebo defenzivní strategie. Jak jde vidět, některé faktory se opakují a už byly u jiných oblastí. Není to náhoda, všechny tyto oblasti se lehce prolínají. Důležité je proto určit každému faktoru jeho prioritu, váhu, tak, abychom byli schopní určit jeho důležitost v daném odvětví. Například už dvakrát zmíněné technologické know-how bude mít jinou důležitost v přitažlivosti prostředí jako v konkurenční výhodě. V této práci ovšem priority a váhy faktorům určeny nebyly, vzhledem k vyrovnanosti důležitosti faktorů (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011).

U přitažlivosti prostředí je obtížné určit všechny relevantní faktory pro dané prostředí a podnik. Pro tento účel lze využít i analýzu pěti konkurenčních sil Michaela Portera (Porter, 1998). Právě tato analýza byla v této práci použita.

Pro tuto konkrétní společnost budou využity:

- finanční stabilita,
- jednoduchost vstupu na trh,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- produktivita práce.

Stabilita prostředí

Faktory, které ovlivňují stabilitu prostředí, jsou velmi odlišné od prvních třech skupin (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011):

Technologické změny, míra inflace, variabilita poptávky, cenové rozpětí konkurenčních produktů, bariéry vstupu na trh, konkurenční tlak, rivalita, elasticita poptávky a tlak substitutů.

Simister (2011) říká, že je tady nebezpečí, pokud je používána SPACE analýza až moc doslova. Důležitá je totiž úprava na dané prostředí. Když se totiž podíváme na faktory, tak je vidět, že jsou zase velmi podobné jako faktory v Porterově analýze pěti konkurenčních sil (Porter, 1998). Je to dobře ustálený model, který je excelentním startovním bodem SPACE analýzy, ale důležitý je taky politický pohled. Politická situace země, ve které zkoumaná firma působí, totiž velmi ovlivňuje firmu a je proto nutné jí do této analýzy zahrnout. V prostředí, kde je určitá politická nestabilita se totiž hodnocení bude jevit menší, výsledek bude teoreticky horší, ale znalost prostředí může pomoci uvědomit si, čím je špatný výsledek způsoben.

Pro tento konkrétní případ budou vybrány tyto faktory:

- míra inflace,
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků a služeb,
- technologické změny,
- bariéry vstupu na trh.

SPACE analýza může být použita na začátku podnikání, aby bylo dosaženo určité předpovědi, jakým směrem by se podnik měl vyvíjet. Dále ji lze použít jako kontrolu, jestli směr, kterým je podnik řízen, je ten správný. V neposlední řadě se SPACE analýza používá právě při analýze konkurence, protože její vícerozměrný graf velice přesně určí optimální chování zkoumaného podniku i momentálních nebo potenciálních konkurentů (Rao et. al., 2004).

Pro poslední dvě oblasti, tedy stabilitu a přitažlivost prostředí byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato metoda byla popsána dále v této práci.

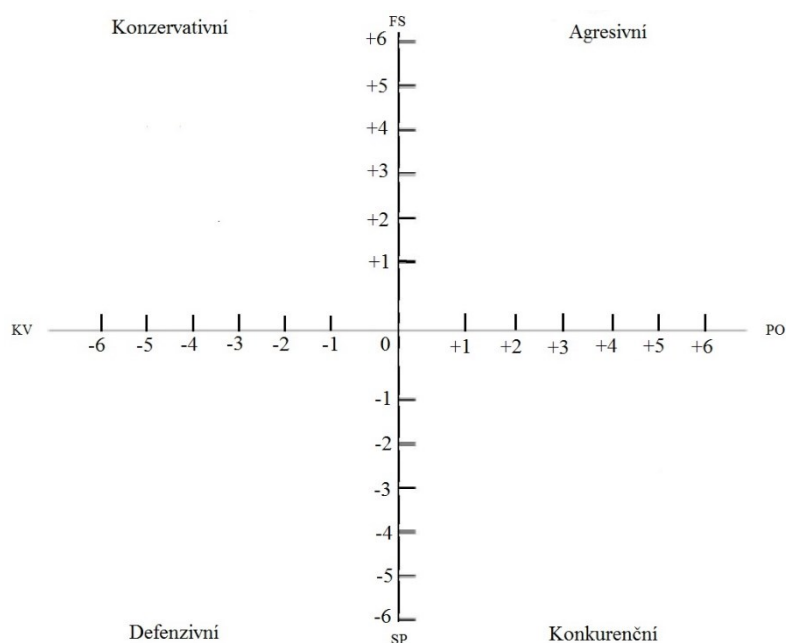
Hlavní myšlenkou zde je to, že úkolem finanční síly je kompenzovat nestabilitu prostředí, protože čím složitější a nestabilnější prostředí v budoucnu bude, tím důležitější je mít

silné finanční zázemí. Přitažlivost odvětví a konkurenční výhoda jsou poté viděny jako potenciální alternativní zdroje obrovského zisku, Jak je v této práci už několikrát řečeno, hledání konkurenčních výhod je jedním z nejdůležitějších poslání vedení podniku. Pokud jsou oba tyto faktory silné, výsledky podniku budou velmi dobré. Pokud jsou hodnocení obou faktorů špatné, podnik může mít problémy (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011).

Při vyhotovení SPACE analýzy je nutné přiřadit hodnotu od 1 (nejhorší) po 6 (nejlepší) každému dílčímu faktoru ve finanční síle podniku a přitažlivosti odvětví. U stability prostředí a konkurenční výhody podniku se potom přiřazují hodnoty od -1 (nejlepší) do -6 (nejhorší) u každého dílčího faktoru (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011)..

Schématické zobrazení připravených os lze vidět na obrázku 2.1.:

Obr. 2.1. SPACE matice.



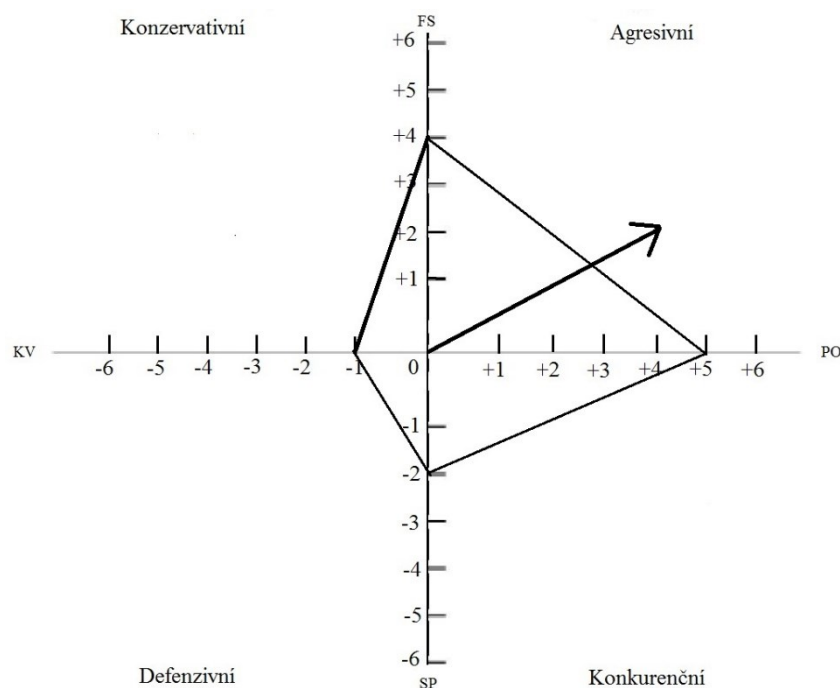
Zdroj: Vlastní zpracování dle Simister (2011)

Poté se vypočítá hodnota pro každou oblast vypočítáním průměrné hodnoty dílčích faktorů v každé oblasti. V dalším kroku budou tyto hodnoty vyneseny na osy v grafu SPACE

maticy. Na osu x bude vynesena vpravo přitažlivost prostředí a vlevo konkurenční výhoda. Na osu y poté nahoru finanční síla a dolů stabilitu prostředí. Vzniká tedy graf, který zobrazuje všechny čtyři zkoumané oblasti daného podniku. Do tohoto grafu budou vyneseny průměrné hodnoty, které byly získány zprůměrováním dílčích faktorů. Tyto hodnoty se spojí, takže vznikne čtyřúhelník, který už naznačuje něco o síle dané firmy v každé oblasti. Nejdůležitější je poslední krok. Čtyři tímto vzniklé vektory budou sečteny a bude vytvořen součtový směrový vektor, jehož směr ukáže optimální zaměření podniku. Podle toho, do kterého kvadrantu míří, bude určena strategie firmy. První kvadrant je Agresivní postavení, druhý je Konkurenční postavení, třetí je Defenzivní postavení a čtvrtý je Konzervativní postavení (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011).

Konkrétní případ vyplněné SPACE matice lze vidět na Obr. 2.2.:

Obr. 2.2.: SPACE matice, která ukazuje na agresivní postavení firmy na trhu.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Simister (2011)

Tento diagram ukazuje firmu, která má velmi silnou pozici. Vedení firmy tudíž může zaujmout agresivní postoj a využít růstovou strategii. Řídí totiž podnik, který je ve velmi atraktivním a stabilním prostředí, má silnou konkurenční výhodu a v neposlední řadě má silné finanční zázemí. Takovýto podnik má obrovský potenciál (Mahmood Ghochami et al, 2012; Simister 2011).

3 Popis servisní a opravárenské firmy

Vzhledem k tomu, že si firma nepřeje být jmenována, pro tuto práci bude použit název XYZ s.r.o.¹²

XYZ je firma, která byla založena v roce 1989 s hlavní náplní servisní a opravárenské činnosti manipulační a dopravní techniky, včetně prodeje manipulační a dopravní techniky a prodeje a nákupu náhradních dílů. Své sídlo má v Ostravě, kde je také její jediná pobočka, i když samozřejmě působí na mnoha místech. V jiných městech nemá své dílny ani pobočky, má totiž svůj vlastní tým, který je schopný pracovat přímo u zákazníka, aby zde nebyla nutnost složitého transportu. Na začátku, v roce 1989 byla firma založena dvěma společníky a měla jen dva další zaměstnance a s postupem času se firma vypracovala na 35 zaměstnanců v roce 2014. Postupně se také měnila vzdělanost a kvalifikovanost pracovníků. Zatímco na začátku vedení, ani pracovníci neměli velké zkušenosti v tomto oboru, ve velmi krátkém časovém horizontu začali pro firmu pracovat lidé s vysokou kvalifikací a s dobrými dovednostmi. Podnik sází na budování zaměstnaneckého kolektivu ve středním věku, který má vysokou kvalifikaci, dobré odborné znalosti a vzhledem ke svému zvyklostem vysoký potenciál budoucího odborného a tím i profesního růstu. Co se týče pole působnosti firmy, na začátku, jak už bylo řečeno, šlo o servisní a opravárenské činnosti manipulační a dopravní techniky, později se rozvinul prodej techniky i náhradních dílů. Postupem času se vedení však podařilo obsadit výrazný prostor regionálního trhu a rozšířit opravárenskou činnosti i na další sortiment služeb jako: výuka a školení řidičů motorových vozíků, výroba a dodávky přídatných zařízení, technické prohlídky vysokozdvíhových vozíků, přestavby vozíků na propan butan, dodávky trakčních baterií a přídatných zařízení apod.

Výsledkem tohoto rozvoje činností a služeb byla firma jako první v ČR oceněna značkou kvality CZECH MADE v roce 1996, která byla udělena Sdružením pro Cenu České republiky za jakost. Podnik má k dispozici dostatečně vybavená servisní vozidla, dílenské prostory a skladové zásoby náhradních dílů a materiálu potřebných k provádění výše uvedené činnosti.

¹² Pro potřeby této práce bude firma XYZ s.r.o. označována jako XYZ.

Výsledkem vývoje podniku je tato nabídka činností a produktů:

- kompletní servis a opravy manipulační techniky, včetně středních a generálních oprav,
- náhradní díly pro zahraniční značky vozíků,
- prodej a opravy ručních paletovacích vozíků,
- servis a opravy MULTICAR,
- výuka a opakovací školení řidičů motorových vozíků,
- prodej nových i použitých vysokozdvizných vozíků,
- dodávky pneumatik, trakčních baterií a nosných vidlic,
- předepsané roční technické prohlídky dle platných ČSN, s vydáním osvědčení,
- v případě poruchy zajistit na nezbytnou dobu náhradu za vyřazený stroj,
- realizovat krátkodobé i dlouhodobé zapůjčení strojů, v případě nárůstu výroby nebo sezónních prací,
- realizace obnovy strojního parku a nabídky nových nebo repasovaných strojů s možností odkoupení nepotřebných i nepojízdných strojů,
- zajišťování revizí, školení obsluh, vydávání příslušných osvědčení apod.

4 Analýza konkurence servisní a opravárenské firmy

Zde je provedena hlavní analýza konkurence servisní a opravárenské firmy XYZ.

4.1 Představení konkurence

V této části práce budou stručně popsáni tři blízcí konkurenti dané firmy, v jejichž prostředí byla prováděna analýza konkurence. Tito tři konkurenti jsou blízcí zkoumané firmě jak z odborného, tak geografického hlediska, zabývají se obdobnou činností a dochází ke každodenním konkurenčním střetům na trhu. Jeden konkurent byl vybrán s menším tržním podílem než firma a dva konkurenti mají oproti této firmě tržní podíl větší. Pokusíme se nastínit situaci dané firmy, jejich konkurentů a to jak z historického hlediska, tak hlavně s ohledem na současnost.

4.1.1 Konkurent A

Z důvodu diskrétnosti ani konkurenti nejsou uvedeni pod pravými jmény společností, proto první konkurent bude pojmenován pro účely této práce Konkurent A s.r.o.¹³.

Tato firma byla založena roku 1992, má tedy podobně dlouhou tradici jako zkoumaná firma. Původní zaměření této firmy bylo opravy a servis manipulační techniky, postupem času se firma rozrostla a nyní zaštituje také nákup, prodej a servis náhradních dílů. Oproti firmě XYZ má menší pole působnosti a vše, v čem tato firma podniká, zaštituje také firma XYZ. To z Konkurenta A dělá perfektní firmu na porovnání a analýzu konkurence v tomto oboru. Vzájemná znalost těchto dvou firem také napomáhá vysoké využitelnosti výsledků analýzy, která byla v této práci provedena. V současné době má firma 12 zaměstnanců a sídlí ve Frýdlantě nad Ostravicí. Podobně jako firma XYZ má také tým pracovníků, který je schopen pracovat mimo svou domovskou dílnu, na zakázkách přímo u zákazníka. Tento konkurent má o něco menší tržní podíl než firma XYZ a také má menší kapitál. Je to však velikostně a geograficky nejbližší konkurent a v minulosti tyto dvě firmy soupeřily o první místo ve své kategorii.

¹³ Pro potřeby této práce bude dále uváděn Konkurent A s.r.o. pouze jako Konkurent A.

4.1.2 Konkurent B

Tento podnik bude pro účely této práce pojmenován Konkurent B s.r.o.¹⁴.

Druhý z konkurentů je firma, která se také zabývá servisem a prodejem manipulační techniky, nákupem a prodejem náhradních dílů, ale mimo jiné také provádí technické kontroly a je autorizovaným školicím střediskem pro výuku řízení motorových vozíků. Dále prodává také komunální vozidla Multicar, čisticí a zametací stroje Hako a zabezpečuje pronájem manipulační techniky, komunálních vozidel, čisticích a zametacích strojů a pracovních plošin. Firma byla založena v roce 1994, takže dlouhodobost a tradice je znova téměř totožná s podnikem, který je v této práci zkoumán. Podnik sídlí v Praze, byl tam založen, ale většina jeho činnosti probíhá v Moravskoslezském kraji, protože hlavní dílnu má v Kopřivnici. Oproti firmě XYZ má širší sortiment produktů a služeb, což mu dává určitou konkurenční výhodu. Širší sortiment však také znamená vyšší tlak na konkurenceschopnost vzhledem k tomu, že tato firma působí na více trzích. Stejně jako všichni ostatní konkurenti má také tým pracovníků, který je v případě potřeby schopen pracovat na zakázce přímo u zákazníka. Tento konkurent je také geograficky velmi blízký firmě XYZ a i přesto, že poskytuje i jiné služby, než daná firma, je přímým konkurentem. V roce 2014 má 51 zaměstnanců.

4.1.3 Konkurent C

Třetí konkurent bude v této práci pojmenován Konkurent C s.r.o.¹⁵

Třetí podnik je firma zabývající se službami v oblasti manipulační techniky, výrobou a prodejem hydraulických prvků, těsnění a techniky pro řezání a obrábění stavebních materiálů, včetně navrhování systémů a školení obsluhy. Firma vznikla v roce 1993, tedy stejně jako ostatní konkurenti figuruje na českém trhu téměř shodnou dobu jako firma XYZ a oba dva dříve zkoumaní konkurenti. Konkurent C se však ještě zajišťuje oproti zbylým podnikům jednu službu a to je uspokojování potřeb nad rámec vyráběného sortimentu. Pokud má zákazník požadavek koupit výrobky mimo sortiment firmy, je schopná a ochotná mu je zajistit. Dále také je součástí služeb firmy výroba, servis a prodej strojů a nástrojů pro řezání a broušení kamene, betonu, asfaltu a jiných stavebních materiálů. To jí dává určitou konkurenční výhodu, dále má větší tržní podíl a větší skladovou kapacitu, vzhledem k ostatním firmám. Nicméně geograficky

¹⁴ Pro potřeby této práce bude dále uváděn Konkurent B s.r.o. pouze jako Konkurent B.

¹⁵ Konkurent C s.r.o. bude pro potřeby této práce dále znám jako Konkurent C.

to není tak relevantní konkurent, protože sídlo této společnosti je v Brně, kde má také svůj areál. Je však konkurentem firmy XYZ, protože má také výjezdový tým pracovníků a často pracuje na zakázkách v Moravskoslezském kraji. Oproti ostatním konkurentům a firmě XYZ nemá v Moravskoslezském kraji svou pobočku ani svou dílnu. V současné době má firma 59 zaměstnanců.

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza zde byla provedena ze dvou důvodů. Za prvé díky ní byly získány velmi důležité poznatky o konkurenčním okolí daného podniku a dále slouží jako podklad pro dvě oblasti faktorů ve SPACE analýze a to konkrétně pro přitažlivost odvětví a stabilitu prostředí. Pro účely Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo s prostředím pracováno jako s celkem, tedy obecně, bylo vyhodnoceno, jaké síly tam působí a pro potřeby SPACE analýzy se poté zaměřila práce na to, jak jsou jednotlivé firmy schopné na tyto vlastnosti prostředí reagovat. Jak už totiž bylo řečeno dříve, konkurenceschopnost také vychází ze schopnosti firem reagovat na změny a nepříznivý vývoj prostředí, ve kterém se vyskytuje. Za relevantní prostředí je v této práci považován Moravskoslezský kraj.

Hrozba vstupu nových firem do oboru

Hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů na trh opravy a servisu manipulační techniky, kde operuje firma XYZ i její konkurenti, je velice vysoká. Podnik mohou ohrozit hlavně větší, zavedené firmy s dlouhou tradicí a loajalitou zákazníků, které momentálně operují v jiných krajích nebo i jiných odvětvích. Takové firmy mohou přijít i ze zahraničí. Další velké ohrožení této firmy může nastat v případě sloučení dvou, či více momentálně na trhu figurujících firem, ať už se jedná o zkoumané konkurenty, Konkurent A, Konkurent B, Konkurent C, nebo i jiné firmy, které v této práci nebyly zmíněny, avšak samozřejmě na trhu existují. Může se jednat zejména o momentálně menší firmy, které působí na trhu kratší dobu, avšak sloučením by získaly větší tržní podíl a staly by se přímými konkurenty firmy XYZ. Také to mohou být firmy, které momentálně působí na jiných trzích a sloučením by obsadily i tento relevantní trh. Sloučením totiž firma může docílit nižších nákladů a tím i nižších cen za poskytované služby a nabízené produkty. V neposlední řadě také musí být brán v potaz počet živnostníků, tedy jednotlivců poskytujících podobné služby jako dané firmy. Živnostník jako

takový sice není strategickým konkurentem těchto firem, avšak může dojít buď k vytvoření společnosti s ručením omezeným některým takovým živnostníkem, nebo vytvoření společnosti dvěma nebo více živnostníky.

Vstup nových potenciálních konkurentů na trh opravy a servisu manipulační techniky, stejně jako na trh prodeje a nákupu jejich náhradních dílů ovlivňují vstupní bariéry. V první řadě jde o bariéru úspor z rozsahu. V tomto konkrétním případě jsou úspory z rozsahu jako bariéra malé. Nově vstoupivší firmy, které už doteď opravovaly jiná vozidla, by měly dílny, nářadí i prostory nutné k vykonávání práce na tomto trhu, pro úplně nové firmy by to mohlo znamenat už větší finanční zatížení vzhledem k nemožnosti využívat úspory z rozsahu. Co se týče prodeje manipulační techniky, tady je to už větší bariéra, vzhledem k množstevním slevám při nákupu většího množství takové techniky.

Další bariéra vstupu je diferenciací produktu. Zákazníci mají větší zájem o nízkou cenu při vysoké kvalitě, než o služby nebo produkty určité značky, takže ani tato bariéra není příliš vysoká. Pokud tedy přijde firma, která sice nemá dlouhou tradici, ale má lepší poměr ceny a kvality a perfektní reference o předchozích službách, může výrazně ohrozit zakázky ostatních společností.

Dále mohou být bariérou požadavky kapitálu. V zkoumaném relevantním prostředí není ani tohle příliš velká bariéra a to z toho důvodu, že k výkonu práce není velká potřeba kapitálu. Záleží však na druhu vykonávané práce. Až čtyřicet procent zakázek totiž probíhá u klienta, kdy na zakázce pracují již zmiňované výjezdní týmy a zde je potřeba kapitálu opravdu malá. U zakázek vykonávaných na dílně firmy je potřeba kapitálu o něco vyšší, nákup a prodej manipulační techniky je také kapitálově relativně náročný, avšak proti jiným odvětvím je kapitálová náročnost podprůměrná. Do požadavku kapitálu lze zařadit také potřebu kvalitních zaměstnanců s dostatečnou kvalifikací a dovednostmi, bez kterých nelze kvalitně vykonávat dané služby. Všechny zavedené společnosti zkoumané v této práci mají portfolio silných a zkušených pracovníků, kterých je v Moravskoslezském kraji nedostatek a proto by se také mohlo stát, že za účelem získání pracovníků potenciálním novým konkurentem by muselo dojít k přechodu pracovníků z nějaké existující a už delší dobu fungující společnosti v tomto odvětví.

Poslední relevantní bariérou je zde cena substituce. I tato bariéra potvrzuje, že je pravděpodobnost vstupu potenciálních konkurentů do odvětví velmi vysoká, protože ani tato bariéra není příliš vysoká. Cena substituce je tvořena přítomností nákladů, které kupujícímu

vzniknou při změně dodavatele. Takovéto náklady vznikají v daném odvětví téměř jen ve dvou případech a to pokud má odběratel u dodavatele vybudovaný určitý slevový nebo věrnostní systém, což mohou být například systémy individuálních cen, které jsou v tomto odvětví velice běžné nebo se může například jednat i o určitý program doporučení. Druhý případ nastává, pokud je původní dodavatel geograficky bližší odběrateli a při využití nového dodavatele musí překonávat velkou vzdálenost, která samozřejmě navyšuje náklady.

Jako celek je tedy hrozba vstupu potenciálních konkurentů velice vysoká vzhledem k nižším bariérám. Na druhou stranu potenciální konkurenti budou zvažovat před vstupem do odvětví také jeho ziskovost. Vzhledem k vysoké poptávce a nízké nabídce služeb v našem kraji je ziskovost vysoká a proto je vysoká hrozba vstupu potenciálních konkurentů nejen kvůli nízkým bariérám, ale i díky přitažlivosti prostředí.

Rivalita v odvětví

Rivalita v odvětví je oblast, která se zabývá konkurenčním chováním firem v daném odvětví, to znamená společností, které už nějakou dobu v odvětví figurují. Konkurenční chování takových firem samozřejmě záleží na mnoha faktorech. Záleží na jejich finanční stabilitě, na jejich velikosti, na počtu let strávených v odvětví a hlavně na jejich konkurenční strategii. V tomto konkrétním odvětví je rivalita relativně nízká, neznamená to však, že by zde nedocházelo k tvrdé cenové konkurenci. Hlavně mezi firmou XYZ a Konkurent A v minulosti docházelo ke střetům, kdy si vedení firem uvědomovalo vzájemné propojení trhu a snižovalo cenu svých služeb vždy tak, aby byla nižší než cena druhé firmy. Toto jednání je samozřejmě běžné, ale může být velmi nebezpečné, protože pokud snižování cen zajde moc daleko, může dojít k porušení rovnováhy trhu. To se v tomto případě nestalo, protože v průběhu cenové války udeřila ekonomická krize a obě firmy měly najednou jiné starosti, než jen kontrolovat strategii té druhé firmy. Dá se proto očekávat že v této době, kdy už následky ekonomické krize pomalu odcházejí, bude cenový boj pokračovat. Konkurent C naproti tomu, vzhledem k tomu, že působí hlavně v jiném kraji, do takových cenových válek nezasahuje, drží si svou cenovou úroveň a jeho strategií je cílení na zákazníky, kteří jsou ochotni si připlatit za vyšší kvalitu produktů. Konkurent B má také o něco vyšší cenovou úroveň a proto nebyl přímým účastníkem této šarvátky. V současné době největší rivalita v prostředí probíhá v rozšiřování pole působnosti

firem a tím ovládním nových částí nových trhů. Ziskovost firmy XYZ zatím nebyla rivalitou v odvětví významně ovlivněna.

Hrozba substitutů

V oblasti servisu a opravárenství manipulační techniky, nákupu a prodeje jejích náhradních dílů a zaškolování řidičů této techniky je hrozba substitutů minimální. Je to z toho důvodu, že manipulační technika je velmi specifická a její využití je v mnoha případech nutné a nemá téměř žádné substituty. Jedné se zejména a vysokozdvížné vozíky, nízkozdvižné vozíky a elektrické a manuální paletovací vozíky. Co se týče manipulační techniky například ve skladech, je tu určité riziko nahrazení elektronickým podávacím systémem, který funguje na principu jednoho dálkově řízeného podavače zavěšeného na dvou pohyblivých osách, které jsou na sebe kolmé a může proto fungovat místo vysokozdvížného vozíku, ovšem má dvě nevýhody. Má malou manipulační oblast a je velmi drahý. Proto je jeho využitelnost omezená pouze na oblasti, kde je důležitější rychlost manipulace než její náklady. Právě cena substitutů, například sofistikovaných podávacích systémů ve skladech dělá hrozbu substitutů minimální.

Cena je zde proto významným faktorem. Zatímco manipulační technika je relativně levná a má široké využití, substituty bývají drahé a jejich využití není tak komplexní. Co se týče jiných oblastí působení firmy XYZ, je zde určitá hrozba substitutů v náhradních dílech, protože se zde dají použít i díly, které nejsou primárně určené na manipulační techniku. Poměr dílů, které se dají využít jak na manipulační techniku, tak na jiné zdroje, vzhledem k dílům specifickým je však nízký. Specifických dílů je mnohem více než těch univerzálních a zákazníci si proto raději vybírají nákup všech dílů u jednoho dodavatele a přitom využívají také služby montáže, servisu a kontrol danou firmou. To pozitivně ovlivňuje ziskovost. Z pohledu substituce je tedy zkoumaný obor velmi silný a na podniky je velice nízký tlak ze strany substitutů.

Vliv kupujících

Vliv zákazníků, tedy skupiny subjektů kupujících výrobky a služby společnosti je velmi významný. Je to síla působící na společnost a celou její ziskovost. Firmy XYZ se snaží získat co nejvíce zákazníků a má proto propracovaný systém, podle něhož monitoruje trh, hledá nové

potenciální zákazníci. Je zde jeden zaměstnanec, který se zabývá výběrem a komunikací s novými potenciálními zákazníky. Jeho práce spočívá v monitorování trhu, tedy celého Moravskoslezského kraje, vyhledává firmy, které používají manipulační techniku a snaží se je přesvědčit, aby využívali služby firmy XYZ. Jak už bylo řečeno, loajalita v tomto odvětví nehraje tak vysokou roli, proto přebírání zákazníků konkurence spočívá čistě v nabídce lepší ceny za služby, které jsou obdobné jako ty, které už momentálně využívají. Tento zaměstnanec je velmi úspěšný, měsíčně je schopný přivést jednoho až dva nové zákazníky, což je v tomto odvětví a na velikost této společnosti velice dobrý výsledek. V roce 2009 a 2010 kdy přišla do České republiky velká finanční krize, byly jeho výsledky horší, ale vyhledávání potenciálních zákazníků stále byla velmi důležitá součást strategie firmy.

Co se týče ostatních firem, Konkurent A tento vyhledávací systém vůbec nemá a nemá vyčleněného žádného zaměstnance na monitorování potenciálních zákazníků, což této firmě značně ubírá na ziskovosti. Konkurent B a Konkurent C mají oba po jednom zaměstnanci, který se stará o monitorování trhu a výběr potenciálních nových zaměstnanců ovšem s tím, že Konkurent C má ještě navíc program doporučení, který funguje tím způsobem, že každý zákazník, který využije služby této firmy má možnost doporučit nějaké jiné firmy jeho služby a dostat za to určitou finanční odměnu v případě využití služeb danou firmou. Tento systém byl zaveden v roce 2012, takže ještě nejsou jisté výsledky, ale zatím se systém plně neosvědčil. Je to hlavně z toho důvodu, že doporučení by znamenalo doporučit konkurenční firmě, aby využívala služby, se kterými daná firma byla spokojená a to většina firem neudělá ani za určitou finanční odměnu.

Vliv zákazníků je tedy značný. Odběratelé usilují o co nejvyšší kvalitu provedených služeb za co nejnižší cenu a požadují kvalitní produkty. V případě velkých odběratelů nebo spolčení několika odběratelů mají zákazníci silnou vyjednávací pozici a mohou vyjednávat o ceně, slevách, dodacích a platebních podmínkách a dalších ujednáních a nutí tím firmu k ústupkům. Poté už záleží na momentální situaci podniku, jestli nové podmínky přijme nebo ne. Hodnotí se platební schopnosti firmy, důležitost této zakázky a tohoto odběratele. Právě díky nízké loajalitě zákazníků poté existuje reálná hrozba odchodu zákazníka ke konkurenci v případě nepřijetí požadavků zákazníků. Mezi zákazníky firmy XYZ patří většinou menší firmy z okolí, jedná se o zakázky o menším finančním objemu. Vyjednávací síla těchto zákazníků je tudíž menší a jejich vliv nemá negativní dopad na ziskovost. Konkurent A je v podobné situaci. U firem Konkurent B a Konkurent C je to jiné, tyto firmy obhospodařují i větší klienty, mají

větší zakázky a odběratelé proto mají větší vyjednávací sílu, vzhledem k velikosti množství odebíraných služeb jedním odběratelem.

Vliv dodavatelů

Dodavatelé mají na odvětví velký vliv. Jsou to právě oni, kteří určují prvotní prodejní cenu produktů, které poté nakupují a znovu prodávají zkoumané firmy. Síla dodavatele závisí na jeho velikosti a na jeho sortimentu. Pokud je velká část prodejů skutečně jednoduše jednému kupujícímu nebo jejich skupině, zvyšuje to jejich důležitost a tím snižuje vyjednávací sílu dodavatele, ale naopak, pokud jeden dodavatel dodává mnoha menším nespolečným kupujícím, je jeho vyjednávací síla velmi velká. V případě zkoumaného odvětví je síla dodavatelů obrovská. Jak bylo uvedeno dále v této práci, dodavatelé jsou většinou firmy několikanásobně větší než odběratelé a odběratelé nejsou nijak spolčeni, odebírají produkty sami za sebe, tedy mají velmi malou vyjednávací sílu. Jejich snahy snížit cenu, zvýšit kvalitu nebo změnit distribuční možnosti jsou proto malé. Vyjednávací síla dodavatelů je také velká proto, že produkty dodavatelů jsou důležitým vstupem do výrobního procesu kupujících.

Prvně bude analyzována firma XYZ. Jejím prvním a hlavním dodavatelem je firma HELI a její distributoři. HELI je firma, která vyrábí čelní motorové vysokozdvizné vozíky. Je to firma s dlouholetou historií a tradicí, byla založena roku 1958 v Číně. Pro Českou republiku má výhradní zastoupení firmou Gekkon International, s.r.o.¹⁶. Právě od této firmy kupuje firma XYZ své vysokozdvizné vozíky značky HELI už dvanáct let, tedy od začátku působení firmy Gekkon na českém trhu. To dává firmě XYZ výhodu znalosti této firmy, za dvanáct let se vybudovaly určité vztahy, které vyústily k věrnostním slevám a individuálním cenám a přístupu. Tyto ceny se ovšem každý rok zvyšují vlivem inflace i vlivem rozdílné cenové politiky firmy Gekkon a HELI, které ovšem firma XYZ jako pouhý menšinový odběratel nemá možnost ovlivnit. V únoru roku 2012 tudíž stouply ceny meziročně o deset procent, nicméně vzhledem k individuálním cenám má firma XYZ stále oproti jiným firmám odebírajícím stejné množství konkurenční výhodu. Druhým dodavatelem vysokozdvizných vozíků pro firmu XYZ je firma ČZ a.s., se značkou DESTA. Je to tradiční česká značka vyrábějící se bez přestávky od roku 1947. I zde má firma navázány dlouhodobé oboustranně prospěšné vztahy s dodavatelskou firmou a odebírá vozíky za individuální ceny, ovšem stejně jako v případě firmy Gekkon má

¹⁶ Pro účely této práce bude firma Gekkon International, s.r.o. dále nazývána pouze Gekkon.

jen velmi malou vyjednávací pozici a proto cenové rozmary firmy ČZ a.s. nemůže ovlivnit. Na začátku roku 2010 proto bylo zvýšení cen o 8% meziročně pro firmu XYZ nepříjemné a snížilo to ziskovou marži při prodeji vozíků odběratelům. Firma totiž nemohla ihned zareagovat vlastním zvýšením ceny vzhledem k příliš vysoké elasticitě poptávky vzhledem k ekonomické situaci na českém trhu. Posledním velkým dodavatelem firmy XYZ je firma RAVAS International. Je to firma z Nizozemska, která firmě XYZ dodává paletovací vozíky. V tomto případě nepoužívá firma českého distributora, ale odebírá vozíky přímo od dané společnosti, což jí dává ještě menší vyjednávací sílu.

Konkurent A má stejného dodavatele jako firma XYZ, a to právě ČZ a.s. se značkou DESTA. Vyjednávací pozice této firmy je ještě slabší než pozice firmy XYZ, proto vliv dodavatelů na firmu Konkurent A je obrovský.

Konkurent B odebírá své vozíky výhradně od firmy CESAB Material Handling Europe. Je to společnost, která byla založena v roce 1942 v Itálii a nyní působí v celé Evropě. Konkurent B je druhý největší odběratel tohoto dodavatele v České republice, což mu dává určitou vyjednávací sílu. Dlouhodobá spolupráce s tímto dodavatelem vyústila ve sjednání individuálních cen a množstevních slev.

Konkurent C odebírá své vozíky hlavně od firmy Hyundai Motor Czech s.r.o., kdy současná nabídka této firmy zahrnuje čelní vysokozdvížné vozíky s elektrickým pohonem, spalovacím dieselovým motorem a pohonem na plyn. Firma začala působit na českém trhu v roce 1990, v České republice je od roku 2004 ve sféře manipulační techniky. Konkurent C je druhý největší odběratel této techniky v České republice, což mu, stejně jako u Konkurent B dává určitou vyjednávací sílu. Spolupráce je zde však teprve od roku 2006 a firmě se zatím nepodařilo vyjednat si výhodu odběratele.

4.3 SPACE analýza

V rámci SPACE analýzy došlo k vyhodnocení jednotlivých oblastí kvantifikováním dílčích faktorů, patřících do jednotlivých oblastí. Vyhodnocení probíhalo tím způsobem, že byl z hodnot vytvořen průměr a tyto čtyři průměry byly zaznačeny do finálního grafu SPACE matice, která je hlavním výsledkem SPACE analýzy. Hodnocení probíhalo společně s jedním zástupcem dané firmy, který měl o firmě přehled a mohl dohlédnout na relevantnost hodnocení.

Analýza byla provedena pro každou společnost zvlášť, analýza společnosti XYZ je velmi důkladná, tři konkurenti byli analyzováni jen z důvodu porovnatelnosti výsledků. Samotné porovnání bylo provedeno na konci analýzy.

4.3.1 Firma XYZ

Analýza firmy XYZ je hlavní náplní této práce, proto byla analyzována důkladněji než tři její konkurenti.

Finanční síla

V oblasti finanční síly je účelem této práce zhodnotit tyto faktory: ukazatele zadluženosti, ukazatele likvidity, výsledky cash flow a ukazatele rentability. Jejich výsledky jsou uvedeny v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1. Faktory finanční síly pro podnik XYZ

	2010	2011	2012
ROA	5,77%	-3,32%	0,28%
ROE	5,33%	-4,83%	-0,12%
CELKOVÁ LIKVIDITA	9,144186047	7,292156863	5,658866995
PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH	81,21%	82,81%	71,71%
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	18,44%	16,94%	27,76%
CASH FLOW	-113000	-195000	155000

Zdroj: Vlastní zpracování podle informací XYZ s.r.o.

V tabulce lze vidět dva ukazatele zadluženosti a to podíl vlastního kapitálu na aktivech a celkovou zadluženost. Podíl vlastního kapitálu na aktivech je ve zkoumaných třech letech vždy poměrně vysoký, znamená to, že firma financuje většinu činností z vlastních zdrojů. To je na jednu stranu výhodou kvůli bezpečnosti, je to však známkou zvolení konzervativní strategie. Taková strategie je opravdu bezpečnější, avšak zpomaluje růst společnosti a taková stagnace může poté znamenat ztrátu konkurenceschopnosti. Celková zadluženost, jako druhý faktor ze skupiny ukazatelů zadluženosti, potvrzuje, že je firma řízena opravdu konzervativním způsobem. Na druhou stranu v roce 2012 je vidět meziroční šedesátiprocentní nárůst celkové zadluženosti, což společně s růstem cash flow a zvýšením rentability oproti předešlým letům může znamenat úpravu konkurenční strategie firmy. Na další analýzu tohoto kroku však zatím

nejsou dostupná data. Ze všech porovnávaných společností má firma XYZ nejnižší celkovou zadluženost, což jí dává výhodu určité bezpečnosti a jistoty, ale bere možnost rychlejšího růstu. Ukazatel zadluženosti v oblasti finanční síly SPACE analýzy pro společnost XYZ proto dostává hodnotu 6, tedy nejvyšší možnou.

Ukazatel likvidity v této tabulce zastupuje ukazatel celkové likvidity. Jak už bylo řečeno, jedná se o poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Celková likvidita je specifická v tom, že by se také dala považovat za likviditu dlouhodobějšího charakteru. Jen malá část oběžného majetku jsou krátkodobé finanční prostředky, zbytek jsou například zásoby nebo jiný majetek, který lze zpeněžit jen v delším časovém horizontu. Pokud by musel být zpeněžen ihned, většinou by to bylo buď za nižší cenu, než jaká je uvedena v rozvaze, nebo by to bylo úplně nemožné. Pro účely této práce však dostačuje celková likvidita a to z toho důvodu, že bude použita jako srovnávací faktor všech čtyř společností. U společnosti XYZ je celková likvidita velmi dobrá. Oběžná aktiva jsou v prvním monitorovaném roce více než devětkrát větší než krátkodobé závazky, v dalších letech se tato likvidita snižuje, ovšem pořád je na velmi dobré úrovni. Tento ukazatel je proto ve SPACE analýze ohodnocen hodnotu 5.

Dalším faktorem v oblasti finanční síly je výsledek cash flow. Cash flow je v případě řízení firmy velice ovlivněno její politikou. Konkrétně firma XYZ má strategii růstu a rozšiřování své působnosti a proto není účelné neutráct volné peněžní prostředky a tím mít výrazně vyšší příjmy než výdaje. Cash flow, jako rozdíl příjmů a výdajů za určitý rok je poté díky této strategii nižší, než například u firem, jejichž strategie je upevnění své pozice na trhu. Nicméně negativní cash flow ve dvou ze tří sledovaných období dává společnosti XYZ hodnotu pouze 2. V posledním roce však lze vidět výrazné zlepšení v cash flow, stejně jako zvýšení celkové zadluženosti a snížení podílu vlastního kapitálu na aktivech. Všechny tři tyto jevy spolu souvisí a jsou spjaty také s růstovou strategií firmy.

Posledním faktorem ve finanční síle byly zvoleny ukazatele rentability. Pro tento konkrétní případ byly vybrány ukazatele ROA, tedy rentabilita aktiv a ROE, rentabilita vlastního kapitálu. Tyto dva ukazatele jsou důležité a je účelné je používat společně. Vzhledem k financování činnosti podniku výhradně vlastním kapitálem je rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu velmi podobná. První rok, tedy v roce 2010 byl podnik ve výrazném zisku a proto byla rentabilita na relativně vysoké úrovni. Ziskovost aktiv i vlastního kapitálu byla přes pět procent, což velice dobře plnilo cíle firmy. V roce 2011 však přišel pokles rentability,

protože byla firma ve ztrátě. V roce 2012 je rentabilita aktiv v kladných číslech, rentabilita vlastního kapitálu je záporná, což nastalo z toho důvodu, že dle čistého zisku byla firma ve ztrátě, avšak ROA počítá se ziskem před zdaněním a úroky, který byl díky vysokým úrokům kladný. Celkově proto ukazatele rentability podniku XYZ byly ohodnoceny hodnotou 2.

Tabulka 4.2. Výsledek analýzy finanční síly společnosti XYZ

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ SÍLU (OD 1 DO 6)	HODNOTA
UKAZATELE ZADLUŽENOST	6
UKAZATELE LIKVIDITY	5
CASH FLOW	2
UKAZATELE RENTABILITY	2
PRŮMĚR	3,75

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních informací XYZ s.r.o.

Celkově dosáhla oblast finanční síly podniku XYZ hodnoty 3,75. Tato hodnota znamená průměr dílčích faktorů. Vzhledem k rozpětí jedna až šest je to relativně dobrý výsledek, který napovídá, že je firma XYZ finančně silná.

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je oblast, ve které je třeba sbírat data s ohledem na dané odvětví. Je potřeba tuto dimenzi SPACE analýzy adaptovat na dané odvětví, protože v každém odvětví tvoří konkurenční výhodu jiné faktory. Ve zkoumaném odvětví tvoří největší konkurenční výhodu kvalita produktů a cenová úroveň. Je to z toho důvodu, že jak už bylo řečeno, v tomto odvětví je velká konkurence a firma musí nabídnout zákazníkům něco, co je pro ně optimální, jinak si zákazníky neudrží. Vysoká kvalita produktů za relativně nízkou cenu je přesně co, co zákazník v tomto odvětví požaduje. Nicméně je to relativní, protože někteří zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za výjimečnou kvalitu, zatímco jiní zákazníci se spokojí s nižší kvalitou, pokud to pro ně znamená menší výdaje. Další důležitou konkurenční výhodou je vertikální integrace, která pro dané firmy znamená určitou formu spolupráce s dodavateli, která už byla probrána v kapitole 4.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Posledním zkoumaným faktorem je rychlost představování nových výrobků.

Konkurenční výhoda byla v této práci analyzována pomocí analýzy důsledků, která je přiložena v Příloze 2. Analýza důsledků byla provedena porovnáním firmy XYZ s jejími konkurenty a ohodnocením jejich konkurentů vzhledem k této firmě. Na základě tohoto

hodnocení byly přiřazeny hodnoty jednotlivým faktorům v oblasti konkurenční výhody pro firmu XYZ.

Jako první faktor je zde zkoumána rychlost představování nových produktů. Tento faktor je jako jeden z mála v oblasti velmi dobře a přesně měřitelný. Je důležitý hlavně z toho důvodu, že konkurenceschopnost firmy záleží také na portfoliu služeb, které provádí a výrobků, které prodává. Pokud nějaká firma přestane dlouhodobě rozšiřovat své pole působnosti, vytlačí ji z trhu firmy, které nestagnují. Za zkoumané tříleté období totiž firma XYZ přivedla na trh dvě nové služby, obě v oblasti opravárenství a údržby manipulační techniky. Analýzou důsledků byla tato hodnota porovnána s ostatními společnostmi a v této konkurenci je firma XYZ těsně pod průměrem. Konkurent A totiž nepřivedl v tomto období na trh žádnou novou službu ani výrobek, jeho sortiment zůstal stejný a nedošlo k rozšíření jeho působnosti. Z této informace lze usoudit, že Konkurent A v oblasti představování nových produktů stagnuje a firma XYZ je proto lepší. Konkurent B na trh přinesl ve zkoumaném období přesně tři nové služby, dvě v oblasti opravy a údržby manipulační techniky a jednu v oblasti školení pro výuku řízení motorových vozíků. Vedení firmy přivedlo v daném období na trh o jednu službu více než vedení firmy XYZ a proto je v této oblasti lepší. Konkurent C dopadl v této oblasti zdaleka nejlépe. Je to samozřejmě způsobeno i jeho velikostí a polem působnosti. Má obrovský sortiment služeb a výrobků, který také nejrychleji ze čtyř zkoumaných firem rozšiřuje. Ve zkoumaném období od roku 2010 do konce roku 2012 nabízí firma 6 nových produktů, tři v oblasti oprav a údržby manipulační techniky a tři v oblasti výroby a prodeje hydraulických prvků, těsnění a techniky pro řezání a obrábění stavebních materiálů. Pro zkoumané odvětví jsou však relevantní jen první tři nové produkty. Firma XYZ proto v této oblasti byla ohodnocena hodnotou -4 vzhledem k lehké podprůměrnosti v odvětví.

Druhým faktorem je kvalita produktů. Jak již bylo řečeno, je to jeden ze dvou nejdůležitějších faktorů. Firma XYZ zde dopadla velmi dobře, protože kvalita jejích produktů je díky kvalifikovanosti pracovníků a nákupu jen těch nejkvalitnějších dílů opravdu vysoká. Faktor kvality produktů je sice mírně subjektivní, avšak vzhledem k analýze kvality pracovníků a kvality nakupovaných výrobků jej lze kvantitativně ohodnotit. Konkurent A má prokazatelně nižší kvalitu produktů, než firma XYZ, proto zde zaostává. Konkurent B má kvalitu produktů shodnou s firmou XYZ a to z důvodu podobné kvality dodavatelů a také podobné kvalifikovanosti pracovníků. Konkurent C má kvalitu produktů mírně vyšší než firma XYZ nebo Konkurent B. Je to z toho důvodu, že jeho hlavní dodavatel, firma Hyundai je velmi

kvalitní a kvalifikovanost jeho pracovníků je na ještě vyšší úrovni, než je tomu u firmy XYZ. Zde tedy firmy XYZ dostává hodnotu -2.

Třetím faktorem je vertikální integrace. Zde byla firma XYZ i její konkurenti hodnoceni podle míry integrace s jejich dodavateli. Firma XYZ má relativně vysokou míru vertikální integrace vzhledem k domluvě individuálních cen díky dlouhodobé spolupráci s firmou Gekkon. Konkurent A má velice nízkou vertikální integraci z důvodu malé velikosti firmy a krátké spolupráce s firmou DESTA. U firmy Konkurent B vertikální spolupráce vyústila také v individuální ceny, které jsou pro firmu ještě prospěšnější než je tomu u firmy XYZ, proto byla vertikální integrace firmy Konkurent B vyhodnocena jako mírně lepší. Firma Konkurent C má vertikální integraci mírně slabší než firma XYZ. Jak už bylo řečeno v kapitole 4.2. Porterova analýza konkurenčních sil, díky krátké spolupráci s firmou Hyundai firma ještě nebyla schopná vybudovat si výhody vertikální spolupráce. Firma XYZ díky spolupráci s firmou Gekkon dostává v této oblasti hodnotu -3.

Posledním faktorem je v této oblasti SPACE analýzy cenová úroveň. Společně s kvalitou produktů je to nejdůležitější faktor vzhledem k zájmu zákazníků, a proto je na něj kladen velký důraz. Cenová úroveň firmy XYZ je vzhledem ke kvalitě jejich produktů velmi nízká. To jí dává obrovskou konkurenční výhodu a schopnost konkurovat i finančně větším firmám jako je Konkurent B a Konkurent C. Vzhledem k firmě Konkurent A má firma XYZ obdobnou cenovou úroveň, ovšem vzhledem k výrazně nižší kvalitě produktů Konkurent A je firma XYZ konkurenčně silnější. Cenová úroveň u firmy Konkurent B je vyšší a proto v tomto místě analýzy dostává záporné body. Kvalita produktů tohoto konkurenta je shodná jako u firmy XYZ a proto je vyšší cenová úroveň ukázkou jiné marketingové strategie. Obdobná situace je i u firmy Konkurent C, kde je cenová úroveň také mírně vyšší než u firmy XYZ, zde je však vyšší cenová úroveň podpořena i vyšší kvalitou jejich produktů. Je tedy evidentní, že Konkurent C cílí na jiné zákazníky, než ostatní konkurenti. V této oblasti je firma XYZ ohodnocena hodnotou -2. Konečné hodnocení lze vidět v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3. Vyhodnocení analýzy důsledků a faktorů ovlivňujících konkurenční výhodu

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ VÝHODU (OD -1 DO -6)	HODNOTY
RYCHLOST PŘEDSTAVOVÁNÍ NOVÝCH PRODUKTŮ	-4
KVALITA PRODUKTŮ	-2
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	-3
CENOVÁ ÚROVEŇ	-2
PRŮMĚR	-2,75

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy XYZ s.r.o.

Výsledek -2,75 v oblasti konkurenční výhody jasně dává najevo, že firma XYZ je konkurenčně relativně silnou společností. Vedení firmy se soustředí na vytváření a udržování konkurenčních výhod a proto je velmi konkurenceschopná.

Přitažlivost odvětví

Faktory v oblasti přitažlivosti odvětví byly získány předešlou analýzou, tedy Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil a částečně taky finanční analýzou, která byla provedena v kapitole 4.3. SPACE analýza, v oblasti finanční síly. V oblasti přitažlivosti odvětví hodnotíme jako první faktor finanční stability, který je pro podnik velice důležitý. Finanční stabilita nesouvisí jen s velikostí kapitálu společnosti, jak by se mohlo zdát na první pohled. Jedná se spíše o schopnost firmy reagovat na nestálé podmínky na trhu a vztahuje se k silným a slabým stránkám firmy. Čím vyšší je finanční stabilita firmy, tím má firma méně zranitelných míst. Dále se ve faktoru finanční stability hodnotí výkyvy finančních výkazů daných firem. Druhým hodnoceným faktorem v této oblasti je jednoduchost vstupu na trh. Tento faktor vyjadřuje, jaké jsou bariéry vstupu na daný trh a do daného odvětví. Třetím faktorem je vyjednávací síla dodavatelů, která již byla probrána v Porterově analýze pěti konkurenčních sil. Posledním faktorem je zde produktivita práce. Tento ukazatel je ze všech čtyř nejlépe měřitelný a je proto nejobjektivnější. Produktivita práce bude vyjádřena syntetickým ukazatelem.

Produktivita práce bude označena jako PP a bude tedy počítána jako podíl množství výstupu, v našem případě tržeb za daný rok označených jako Q a průměrného stavu zaměstnanců (Mutinová, 2013):

$$PP = \frac{Q}{\text{Průměrný stav zaměstnanců}} \quad (4.1.)$$

Pro účely této analýzy byly do rovnice počítány jen tržby za prodej zboží, vlastních výrobků, služeb a popřípadě materiálu. Byly tedy vynechány tržby za prodej dlouhodobého majetku vzhledem k nízké vypovídací schopnosti takového ukazatele. Výsledky analýzy této oblasti lze vidět v tabulce číslo 4.5.

Faktor finanční stability je v této analýze hodnocen na základě výsledků ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech, který byl získán finanční analýzou. Firma XYZ má velice vysokou hodnotu tohoto ukazatele, ze všech čtyř společností nejvyšší a zde platí, že čím vyšší je tato hodnota, tím je firma finančně stabilnější. Znamená totiž, že je firma financována výhradně vlastním kapitálem, což sice, jak už bylo řečeno, snižuje rychlost růstu firmy, ale také to propůjčuje firmě větší stabilitu. To je také důvod, proč firma XYZ nemá takové výkyvy v tržbách, rentabilitě, nebo třeba likviditě. Finanční stabilita společnosti propůjčuje schopnost přiměřeně reagovat na jakékoliv okolnosti, které na trhu nastanou, a tím zvyšuje konkurenceschopnost. Na druhou stranu vysoký podíl vlastního kapitálu na aktivech obvykle znamená překapitalizovanou společnost. Překapitalizovaná společnost je taková, která nedostatečně využívá financování z jiných zdrojů a tím brzdí svůj růst. Je to tedy stabilita na úkor rychlosti rozvoje společnosti a také je třeba si uvědomit, že vlastní kapitál je nejdražším zdrojem financování (Lizstwanová, 2012). Úroky z cizího kapitálu jsou uznávaným nákladem, který se až na výjimky odečítá z daně z příjmů. Z tohoto důvodu je tomuto faktoru přiřazena hodnota 5.

Dalším faktorem je jednoduchost vstupu na trh. Jak bylo zjištěno Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, hrozba vstupu potenciálních konkurentů na daný trh je velice vysoká vzhledem k relativně nízkým bariérám. To znamená, že vstup do odvětví je relativně jednoduchý a z toho důvodu je odvětví přitažlivé. Nízké bariéry vstupu na trh servisu a oprav manipulační techniky a prodeje náhradních dílů znamenají možný nárůst konkurence v budoucnu. Z důvodu relativní jednoduchosti vstupu na trh je tato oblast ohodnocena hodnotou 5.

Třetím faktorem je vyjednávací síla dodavatelů. I tento faktor byl pokryt Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil a proto byly využity tyto výsledky. Firma XYZ má hlavního dodavatele společnost HELI zastupovanou firmou Gekkon, která obstarává distribuci pro českou republiku. Vyjednávací síla dodavatele je vysoká, ovšem dvanáctiletou spoluprací firmy XYZ s firmou Gekkon došlo k vybudování vzájemně prospěšného vztahu, který vzhledem k nízkému počtu firem v odvětví v české republice nechce tento dodavatel narušit. Stále ovšem zůstává jen menšinovým odběratelem a proto vliv dodavatele zůstává na relativně vysoké úrovni. Druhým dodavatelem firmy XYZ je česká firma ČZ a.s. se značkou DESTA. Zde je situace obdobná, vzhledem k dlouhodobé spolupráci byly vybudovány oboustranně prospěšné vztahy, ovšem firma XYZ stále zůstává malým odběratelem a proto větší vyjednávací síla stále zůstává v moci firmy ČZ a.s. Z toho důvodu je tento faktor ohodnocen hodnotou 3.

Posledním faktorem je produktivita práce. Produktivita práce byla vypočítaná jako podíl objemu tržeb za daný rok a průměrného stavu zaměstnanců. Výsledek tedy ukazuje, jaká částka tržeb v korunách připadá ročně na jednoho zaměstnance. Výsledky tohoto výpočtu lze vidět v tabulce 4.4.

Tabulka 4.4. Výpočet a hodnoty produktivity práce

PROMĚNNÉ	HODNOTY	
TRŽBY 2010	7693000	
TRŽBY 2011	9740000	
TRŽBY 2012	11517000	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2010	31	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2011	32	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2012	34	
PP 2010	248161,29	Kč na zaměstnance za rok
PP 2011	304375,00	Kč na zaměstnance za rok
PP 2012	338735,29	Kč na zaměstnance za rok

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Produktivita práce zde tedy vychází relativně nízká, ze všech čtyř firem je nejnižší. Na druhou stranu to nelze chápat tak, že tato firma má opravdu nízkou produktivitu práce, vzhledem k tomu že tento výpočet produktivity práce ovlivňují ještě faktory, jako jsou kvalifikace a schopnost lidí, moderní technika, technologie a organizace práce, koncentrace, organizace řízení, investice do výrobního zařízení nebo úroveň motivace a finanční stimulace (Mutinová, 2013). Také záleží na organizační struktuře a pracovní náplni každého daného

zaměstnance. Výrobní zaměstnanci totiž mají teoreticky větší produktivitu práce, protože je to produktivita přímá, na druhou stranu členové managementu většinou mají menší prokazatelnou, kvantifikovatelnou produktivitu práce, ale ve skutečnosti jsou zodpovědní za velkou část tržeb a bez nich by firma nemohla fungovat. Hodnocení produktivity práce je proto velmi složitou záležitostí. Pro účely této práce však musel být využit právě tento způsob výpočtu produktivity práce vzhledem k tomu, že nejsou dostupné interní informace tří konkurentů. Z tohoto pohledu tedy firma XYZ má hodnotu tohoto faktoru 2.

Tabulka 4.5. Faktory ovlivňující přitažlivost odvětví a jejich výsledné hodnoty

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PŘÍTAŽLIVOST ODVĚTVÍ (OD 1 DO 6)	HODNOTY
FINANČNÍ STABILITA	5
JEDNODUCHOST VSTUPU NA TRH	5
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	3
PRODUKTIVITA PRÁCE	2
PRŮMĚR	3,75

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy XYZ s.r.o.

Z výsledku lze usoudit, že je odvětví, ve kterém se firma pohybuje velmi přitažlivé. Má to na svědomí hlavně velká jednoduchost vstupu na trh a relativně nízké bariéry vstupu na trh. Na druhou stranu v této analýze nebyly brány v potaz faktory, jako jsou ziskovost nebo nákladovost a kapitálová potřeba odvětví, které by ještě mohly hodnocení změnit.

Stabilita prostředí

Stabilita prostředí je velice specifická oblast SPACE analýzy. Jak už bylo řečeno v kapitole 2.2. Strategická analýza, hodnocení faktorů stability prostředí vychází z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, vzhledem k tomu že jsou v ní obsaženy některé tyto faktory a také je zde brána v potaz politická situace státu. Vzhledem k tomu, že všechny čtyři firmy působí jen na území české republiky, je porovnání stability prostředí poměrně jednoduché. Všechny čtyři společnosti mají totiž stejné globální prostředí, které se liší pouze regionálními výkyvy. Z toho důvodu byl vybrán také faktor cenové rozpětí konkurenčních výrobků a služeb, který má za cíl diferenciaci společností a také faktor technologických změn, který napovídá, jak která společnost mění své technologie. Z politických hledisek byla vybrána míra inflace, která působí na všechny firmy stejně a je úkolem vedení společnosti na ní zareagovat co nejlépe.

Poslední faktorem jsou zde bariéry vstupu na trh, které už byly probrány v oblasti přitažlivosti odvětví.

Prvním faktorem je míra inflace. Míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců (Český statistický úřad, 2014). Jak lze vidět v tabulce 4.6., míra inflace byla v roce 2010 a 2011 relativně stabilní a nízká. V roce 2012 se téměř zdvojnásobila, avšak stále se drží relativně nízko a proto je prostředí stabilní. Míra inflace obvykle kolísá v případě nějaké velké politické události nebo například v případě nestability prostředí kvůli nepokojům, proto tato míra inflace naznačuje, že se jedná o stabilní prostředí. Z toho důvodu byla přiřazena tomu faktoru hodnota -2, jak lze vidět v tabulce 4.7., která ukazuje výsledky hodnocení oblasti stability prostředí.

Tabulka 4.6. Míra inflace v roce 2010, 2011 a 2012.

NÁZEV	2010	2011	2012
MÍRA INFLACE V %	1,5	1,9	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad (2014)

Druhým faktorem je cenové rozpětí konkurenčních výrobků a služeb. Tento faktor je podobný faktoru zkoumanému v oblasti konkurenční výhody a tím byla cenová úroveň. Zde však je porovnáno cenové rozpětí. Cenové rozpětí je většinou pojem znamenající rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, ovšem v tomto případě se jedná o rozdíl mezi nejlevnějším výrobkem nebo službou a tím výchozím a naopak nejdražším výrobkem nebo službou a opět tím zkoumaným. Takto lze porovnávat jen obdobné výrobky a služby. Jak už bylo řečeno v kapitole konkurenční výhody, cenová úroveň firmy XYZ je společně s firmou Konkurent A nejnižší. Nejnižší cenová úroveň znamená, že cenová úroveň firmy XYZ se stává měřítkem pro cenové rozpětí ostatních konkurenčních firem a jejich výrobků a služeb. Konkurent A má obdobnou cenovou úroveň, která však je způsobena nižší kvalitou produktů této firmy. V této části analýzy je však brána v úvahu pouze cenová úroveň jako samostatný faktor. Konkurent B a Konkurent C mají cenovou úroveň výrazně vyšší, čemuž u firmy Konkurent C odpovídá i kvalita produktů, Konkurent B má kvalitu produktů srovnatelnou s firmou XYZ, což firmě XYZ dalo konkurenční výhodu a navíc to pro ni znamená větší stabilitu na trhu vzhledem k lepšímu

poměru ceny a kvality produktů. Vzhledem k tomu, že se však nehodnotí poměr ceny a kvality, ale jen cenové rozpětí, je tento faktor u firmy XYZ ohodnocen hodnotou -2.

Třetím faktorem jsou technologické změny. Faktor technologických změn souvisí s faktorem rychlosti představování nových produktů u konkurenční výhody. V tomto faktoru se jednalo o to, jak rychle firma představuje nové služby, zde se jedná o to, jak rychle mění technologii provádění služeb nebo technologii výroby. Druhým důležitým faktorem také je, jak úspěšná změna byla, tedy jestli došlo k nějaké pozitivní změně z ekonomického hlediska. Firma XYZ byla v rychlosti představování nových produktů těsně pod průměrem, vzhledem k tomu že představila v posledních třech letech dvě nové služby. Stejně lehce podprůměrná je i v technologických změnách. Ve sledovaném období došlo ke změně technologie oprav čelních motorových vozíků od firmy HELI, kdy došlo k změně metodologie opravy po konfrontaci se zástupci firmy Gekkon, která je distributorem výrobků firmy HELI proč český trh. Tento druh oprav je pro daný typ vozíků šetrnější, avšak pro firmu znamenal jednorázově mírné zvýšení nákladů vzhledem k nákupu nového nářadí. Mírně pod průměrem firma skončila z toho důvodu, že oproti firmě Konkurent A vedení společnosti dopadlo lépe, zavedení jedné technologické změny oproti žádné změně u firmy Konkurent A. Naproti tomu Konkurent B provedl tři změny technologie, které úzce souvisely s třemi novými produkty, které byly v tomto období uvedeny na trh. Konkurent C v roce 2011 provedl velké technologické změny, kdy nakoupil nový sortiment opravárenských potřeb, což pro vedení společnosti znamenalo velké výdaje, které jsou ovšem vyváženy nižšími náklady na provádění oprav. Firma XYZ zde z toho důvodu obdržela hodnotu -4.

Posledním faktorem jsou bariéry vstupu na trh. Toto téma už bylo pokryto Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Touto analýzou bylo objeveno, že první bariéra, tedy bariéra úspor z rozsahu je relativně malá. Je to z toho důvodu, že pokud by do odvětví chtěla vstoupit firma, která už figuruje v opravárenském odvětví, avšak doteď neopravovala manipulační techniku, stejně bude mít potřebné kontakty, nářadí a kapitál, bude mít zkušenosti a znalosti a proto může přebírat i větší zakázky a využívat úspor z rozsahu. Druhou bariérou byla diferenciací produktu, tedy vlastně vybudování určité značky. Vzhledem k objevení toho, že zákazníci jsou relativně málo loajální a jde jim hlavně o poměr ceny a výkonu není značka tak důležitým faktorem, proto je i tato bariéra poměrně nízká. Třetí bariérou jsou požadavky kapitálu. V tomto odvětví je potřeba kapitálu relativně nízká, ale záleží na druhu vykonávané práce. Vzhledem k vysokému procentu zakázek, které se odehrávají přímo u zákazníka,

například kvůli nepojízdnosti manipulační techniky kvůli poškození, jsou některé práce kapitálově nenáročné. Poslední relevantní bariérou je cena substituce. Jak už bylo řečeno, i tato bariéra potvrzuje, že bariéry vstupu do odvětví nebo na trh jsou relativně nízké. Cena substituce není nijak vysoká, jediné dva kvantifikovatelné faktory zde nastávají v případě ztráty určitých individuálních nebo věrnostních cen při změně dodavatele a poté se jedná o dopravní náklady při výběru dodavatele, který je dané firmě geograficky vzdálen. Vzhledem k nízkým bariérám vstupu na trh byl tento faktor ohodnocen hodnotou -2.

Tabulka 4.7. Faktory ovlivňující stabilitu prostředí

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STABILITU PROSTŘEDÍ (OD -1 DO -6)	HODNOTY
MÍRA INFLACE	-2
CENOVÉ ROZPĚTÍ KONKURENČNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	-2
TECHNOLOGICKÉ ZMĚNY	-4
BARIÉRY VSTUPU NA TRH	-2
PRŮMĚR	-2,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy XYZ s.r.o.

Z výsledku -2,5 v této oblasti lze usuzovat, že se jedná o poměrně stabilní prostředí, které je velice vhodné k podnikání. Stabilita prostředí obecně umožňuje firmám využívat vyšší poměr cizího kapitálu oproti kapitálu vlastnímu. To firmám pomáhá rychleji se rozvíjet, růst, a ještě mohou využívat daňových výhod odepsatelnosti úroků.

Vyhodnocení SPACE analýzy firmy XYZ lze vidět v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

4.3.2 Firma Konkurent A

Analýza firmy Konkurent A je jen pomocná analýza, která byla nutná vzhledem ke komparaci firem.

Tabulka 4.8. Ukazatele finanční síly společnosti Konkurent A

KONKURENT A	2010	2011	2012
ROA	-33,62%	52,24%	-68,06%
ROE	-446,25%	85,98%	-158,33%
CELKOVÁ LIKVIDITA	0,728382503	4,642495784	2,470363289
PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH	7,90%	56,95%	45,14%
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	92,10%	43,05%	54,86%
CF	-35000	1240000	-1186000

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Finanční síla

U firmy Konkurent A byly také hodnoceny tyto faktory: ukazatele zadluženosti, ukazatele likvidity, výsledky cash flow a ukazatele rentability. Tyto výsledky jsou uvedeny v tabulce 4.8. V této tabulce lze vidět dva ukazatele zadluženosti, tedy celkovou zadluženost a podíl vlastního kapitálu na aktivech. Tyto ukazatele velmi kolísají, v roce 2010 byla společnost velice silně zadlužená, kdy celková zadluženost dosahovala více než devadesáti procent. V dalších dvou letech došlo ke zlepšení a zvýšení podílu vlastního kapitálu na aktivech a tím zmenšením celkové zadluženosti. Tento faktor byl proto ohodnocen hodnotou 2. Druhým faktorem jsou ukazatele likvidity. Likvidita také velice kolísá, v roce 2010 je úplně minimální, poté došlo zase k určitému zlepšení. V roce 2011 je dokonce na relativně vysoké úrovni, poté znovu klesá, avšak stále se jedná o udržitelnou hodnotu. I přes zlepšení je tomuto faktoru určena hodnota 2. Třetím faktorem je výsledek Cash flow výkazu. Výsledek cash flow je ukazatel, který je velice těžko hodnotitelný, vzhledem k tomu že se velmi rychle mění a nízký výsledek ještě nemusí být negativní jev, může se jednat o velké investice společnosti. Na druhou stranu bylo už analýzou zjištěno, že firma Konkurent A neprovádí žádné změny sortimentu ani změny technologií a nerozšiřuje svou působnost, z toho důvodu kolísání a záporné cash flow je znakem slabého hospodaření vedení firmy. Z toho důvodu obdržela společnost hodnocení 3. Posledním faktorem jsou ukazatele rentability. Tyto ukazatele se velmi různí každý daný rok a je to dáno změnou kapitálové struktury mezi lety 2010 a 2011. Záporná rentabilita vlastního kapitálu téměř minus čtyři sta padesát procent je zapříčiněna minimem vlastního kapitálu ve společnosti. Čísla jsou velmi vysoká, ovšem bohužel jak ta kladná, tak ta záporná, to svědčí o velké nestabilitě. Proto tento faktor byl ohodnocen hodnotou 2. Celkové hodnocení této oblasti lze vidět v tabulce 4.9.

Tabulka 4.9. Výsledné hodnocení oblasti finanční stability firmy Konkurent A

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ SÍLU (OD 1 DO 6)	HODNOTY
UKAZATELE ZADLUŽENOST	2
UKAZATELE LIKVIDITY	2
CASH FLOW	3
UKAZATELE RENTABILITY	2
PRŮMĚR	2,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota 2,25 ukazuje, že firma je finančně relativně slabá a v porovnání s firmou XYZ velice zaostává.

Konkurenční výhoda

Jak už bylo řečeno v kapitole 4.3. SPACE analýza, konkurenční výhoda je v této práci analyzována pomocí analýzy důsledků v příloze číslo 2. Prvním faktorem je zde rychlost představování nových produktů. Konkurent A nepřivedl ve sledovaném období na trh žádný nový produkt, což je z hlediska konkurenceschopnosti velice neblahé rozhodnutí. Sortiment firmy Konkurent A zůstal ve sledovaném období stejný a proto je firma ohodnocena hodnotou -6. Dalším faktorem v pořadí je kvalita produktů. Jako jeden ze dvou hlavních faktorů v oblasti konkurenční výhody je velice důležitý, avšak firma Konkurent A i v tomto faktoru zaostává. Kvalita produktů je ze všech tří konkurentů prokazatelně nejnižší, a proto byla ohodnocena hodnotou -5. Třetím faktorem v oblasti konkurenční výhody je vertikální integrace. Integrace s dodavateli u firmy Konkurent A je na velice malé úrovni a to z důvodu malé velikosti firmy Konkurent A a také z důvodu krátkosti spolupráce s firmou ČZ a.s. a její značkou DESTA. V budoucnu se jistě dá očekávat zvýšení vertikální integrace, vzhledem k českému původu firmy, ovšem v současné době je firma Konkurent A ohodnocena hodnotou -5. Posledním faktorem je v této oblasti cenová úroveň. Cenová úroveň jakožto jeden ze dvou nejdůležitějších faktorů je u firmy Konkurent A na relativně nízké úrovni. Pokud není brána v úvahu kvalita produktů vzhledem k ceně, dopadla v tomto faktoru firma Konkurent A nejlépe společně s firmou XYZ. Z toho důvodu obdržela hodnocení -3. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.10. společně s průměrem těchto hodnot.

Tabulka 4.10. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících konkurenční výhodu

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ VÝHODU (OD -1 DO -6)	HODNOTY
RYCHLOST PŘEDSTAVOVÁNÍ NOVÝCH PRODUKTŮ	-6
KVALITA PRODUKTŮ	-5
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	-5
CENOVÁ ÚROVEŇ	-3
PRŮMĚR	-4,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota -4,75 napovídá, že firma Konkurent A plně nevyužívá tvorby a udržování konkurenčních výhod, což zeslabuje její konkurenceschopnost.

Přitažlivost odvětví

Prvním faktorem v oblasti přitažlivosti odvětví je faktor finanční stability. V této analýze je hodnocen na základě výsledků ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech, který byl získán finanční analýzou. Firma Konkurent A má tento podíl velice proměnlivý. v prvním sledovaném roce 2010 byl podíl vlastního kapitálu na aktivech necelých deset procent, zatímco další rok došlo k osminásobnému zvětšení. V roce 2012 už došlo zase k mírnému poklesu, ovšem stále se jedná o relativně silné číslo. Ovšem právě ta volatilita je z hlediska stability nebezpečná a proto v této oblasti firma Konkurent A dostává hodnocení 2. Druhým faktorem je jednoduchost vstupu na trh. Při vypracovávání Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo objeveno, že hrozba vstupu potenciálních konkurentů na daný trh je velice vysoká, protože bariéry vstupu na trh jsou relativně nízké. To znamená, že vstup na trh je jednoduchý a z toho důvodu byl faktor ohodnocen hodnotou 5. Třetím faktorem je vyjednávací síla dodavatelů. Firma Konkurent A má hlavního dodavatele firmu ČZ a.s., jejíž značka DESTA vyrábí manipulační techniku. Spolupráce s tímto dodavatelem je však zatím relativně krátká a proto je vyjednávací síla dodavatele poměrně vysoká. Firma Konkurent A je jen jejím minoritním odběratelem a proto má nízkou vyjednávací sílu, i vzhledem ke své malé velikosti. Z důvodu vysoké vyjednávací síly dodavatele je firma Konkurent A v tomto faktoru ohodnocena hodnotou 2. Posledním faktorem je zde produktivita práce, jejíž výsledky lze vidět v tabulce 4.11.

Tabulka 4.11. Výsledky výpočtu produktivity práce firmy Konkurent A

PROMĚNNÉ	HODNOTY
TRŽBY 2010	6421000
TRŽBY 2011	6792000
TRŽBY 2012	6868000
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2010	11
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2011	12
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2012	12
PP 2010	583727,27 Kč na zaměstnance za rok
PP 2011	566000 Kč na zaměstnance za rok
PP 2012	572333,33 Kč na zaměstnance za rok

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Jak lze vidět v tabulce, produktivita práce je lepší, než je tomu u firmy XYZ. Vzhledem k lepšímu výsledku produktivity práce než je tomu u firmy XYZ obdržela firma Konkurent A hodnocení 4. Souhrnné výsledky oblasti přitažlivosti odvětví firmy Konkurent A lze vidět v tabulce 4.12., kde lze vidět i průměrnou hodnotu všech dílčích faktorů.

Tabulka 4.12. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících přitažlivost odvětví

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ (OD 1 DO 6)	HODNOTY
FINANČNÍ STABILITA	2
JEDNODUCHOST VSTUPU NA TRH	5
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	2
PRODUKTIVITA PRÁCE	4
PRŮMĚR	3,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Stabilita prostředí

Prvním faktorem v oblasti stability prostředí je míra inflace. Míra inflace je pro firmu Konkurent A stejná, jako pro firmu XYZ a ostatní konkurenty, protože všechny čtyři firmy figurují na českém trhu. Míru inflace tedy zobrazuje tabulka 4.6. a stejně jako firma XYZ, i firma Konkurent A dostává hodnocení -2. Druhým faktorem je cenové rozpětí konkurenčních výrobků a služeb. Firma Konkurent A má společně s firmou XYZ nejnižší cenovou úroveň, měla by tedy obdržet stejné hodnocení, ale vzhledem k náročnější porovnatelnosti cenové úrovně kvůli nedostatku produktů a kvalitativní nesouměrnosti dostává firma hodnocení -3. Třetím faktorem jsou technologické změny. Jak už bylo řečeno u analýzy společnosti XYZ, firma Konkurent A nezavedla ve sledovaném období žádnou technologickou změnu, nedošlo k žádnému vývoji nové technologie, a proto obdržela firma Konkurent A hodnocení -6. Posledním faktorem jsou bariéry vstupu na trh. I tento faktor je vzhledem k totožnosti trhu s firmou XYZ stejný jako u této firmy a vzhledem k nízkým bariérám vstupu do odvětví je i firma Konkurent A ohodnocena hodnotou -2. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.13. společně s průměrnou hodnotou této oblasti.

Tabulka 4.13. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících stabilitu prostředí

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STABILITU PROSTŘEDÍ (OD -1 DO -6)	HODNOTY
MÍRA INFLACE	-2
CENOVÉ ROZPĚTÍ KONKURENČNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	-3
TECHNOLOGICKÉ ZMĚNY	-6
BARIÉRY VSTUPU NA TRH	-2
PRŮMĚR	-3,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast stability prostředí s výsledkem -3,25 napovídá, že prostředí je relativně stabilní, avšak vedení firmy Konkurent A nereaguje dostatečně flexibilně na změny v tomto prostředí.

Vyhodnocení SPACE analýzy pro firmu Konkurent A lze vidět v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

4.3.3 Firma Konkurent B

Stejně jako firma Konkurent A, i firma Konkurent B byla analyzována hlavně z důvodu porovnatelnosti výsledků s firmou XYZ a proto analýza této firmy není tak obsáhlá.

Finanční síla

Prvním faktorem jsou ukazatele zadluženosti. V tabulce 4.14. lze vidět ukazatel celkové zadluženosti a podílu vlastního kapitálu na aktivech.

Tabulka 4.14. Ukazatele finanční síly firmy Konkurent B

	2010	2011	2012
ROA	3,81%	12,37%	13,83%
ROE	4,25%	14,71%	15,55%
CELKOVÁ LIKVIDITA	5,405928	2,219689	2,205742
PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH	69,94%	68,91%	69,74%
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	29,69%	14,94%	17,41%
CF	5225000	6306000	-3390000

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Tyto dva ukazatele jsou zde použity jako měřítko zadluženosti. Firma Konkurent B má velice vysoký podíl vlastního kapitálu na aktivech a tím nízkou celkovou zadluženost. Oproti firmě XYZ je firma Konkurent B o něco více zadlužená, avšak to je dobré znamení vzhledem k lepšímu růstu firmy a je to pochopitelné, vzhledem k větší velikosti. Z toho důvodu je firma

ohodnocena hodnotou 5. Druhým faktorem jsou ukazatele likvidity. V prvním roce je likvidita na velice dobré úrovni, ovšem v dalších letech už mírně klesla. Stále se ovšem jedná o přijatelnou hladinu likvidity, z toho důvodu dostává firma hodnotu 4. Třetí faktorem je výsledek cash flow výkazu. Zde má firma Konkurent B velice dobré výsledky, první dva roky jsou stabilní, kdy příjmy přebývají nad výdaji. V posledním sledovaném roce jsou výdaje větší než příjmy, to ovšem nemusí být nutně špatné znamení, vzhledem k růstu rentability firmy. Z toho důvodu obdržela firma hodnocení 5. Posledním ukazatelem jsou ukazatele rentability. V tomto konkrétním případě se jedná o rentabilitu aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu. První rok jsou obě tyto rentability na poměrně stabilní úrovni kolem čtyř procent. Druhý a třetí rok však došlo k více než trojnásobnému zvětšení rentability a oba tyto roky se pohybovala rentabilita aktiv i vlastního kapitálu nad hranicí deseti procent, což je velice dobrý výsledek. Proto je faktor ukazatele rentability u firmy Konkurent B ohodnocen hodnotou 5. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.15. společně s průměrnou výslednou hodnotou oblasti finanční síly.

Tabulka 4.15. Výsledné hodnocení oblasti finanční stability firmy Konkurent B

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ SÍLU (OD 1 DO 6)	HODNOTY
UKAZATELE ZADLUŽENOST	5
UKAZATELE LIKVIDITY	4
CASH FLOW	5
UKAZATELE RENTABILITY	5
PRŮMĚR	4,75

Zdroj: Vlastní vypracování

Výsledná hodnota 4,75 je nejlepší ze všech čtyř společností a napovídá, že firma Konkurent B je finančně nejsilnější a nejstabilnější společností.

Konkurenční výhoda

Oblast konkurenční výhody analyzována analýzou důsledků v příloze číslo 2. První faktor v oblasti konkurenční výhody je rychlost představování nových produktů. Firma Konkurent A přivedla na trh ve sledovaném období 3 nové služby, což je o něco lepší než tomu bylo u firmy XYZ, z toho důvodu je firma ohodnocena hodnotou -3. Dalším faktorem je kvalita produktů. Je to jeden ze dvou hlavních faktorů v oblasti konkurenční výhody a vedení firmy

Konkurent B si toho je vědomo, z toho důvodu je kvalita produktů této firmy na vysoké úrovni. Je na stejné úrovni jako tomu je u firmy XYZ proto také dostává hodnocení -2. Třetím faktorem je vertikální integrace. Integrace s dodavateli, jako nákladově důležitý faktor, je u firmy Konkurent B na velmi dobré úrovni. Dlouhodobá spolupráce vyústila v individuální ceny a i z toho důvodu firmy obdržela hodnotu -2. Posledním faktorem je cenová úroveň. Druhý ze dvou nejdůležitějších faktorů oblasti konkurenční výhody je u firmy Konkurent B na relativně vysoké úrovni. Je to z důvodu cílení na jiné zákazníky, vzhledem ke stejné kvalitě produktů jako firma XYZ má firma Konkurent B horší poměr ceny a výkonu. Z důvodu vyšší cenové úrovně dostává firma hodnotu -4. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.16. společně s výslednou průměrnou hodnotou oblasti konkurenční výhody.

Tabulka 4.16. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících konkurenční výhodu firmy Konkurent B

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ VÝHODU (OD -1 DO -6)	HODNOTY
RYCHLOST PŘEDSTAVOVÁNÍ NOVÝCH PRODUKTŮ	-3
KVALITA PRODUKTŮ	-2
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	-2
CENOVÁ ÚROVEŇ	-4
PRŮMĚR	-2,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Přitažlivost odvětví

V oblasti přitažlivosti odvětví je prvním faktorem finanční stabilita. V této analýze je hodnocen na základě výsledku ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech. Ten byl získán finanční analýzou a lze ho vidět v tabulce 4.14. Firma konkurent B má velice stabilní podíl vlastního kapitálu na aktivech, kdy se v rozmezí tří měřených let pohybuje jen v rozmezí necelého jednoho procenta. Tento ukazatel je taky poměrně vysoký, proto lze usuzovat, že tato firma je finančně velmi stabilní. Finanční stabilita proto byla oznámkována hodnotou 6. Druhým faktorem je jednoduchost vstupu na trh. Tento faktor je stejný jako u ostatních konkurentů, proto i zde je ohodnocen tento faktor hodnotou 5. Třetím faktorem je vyjednávací síla dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů u firmy Konkurent B je menší než u předešlých firem, protože jeho dodavatel, firma CESAB Material Handling Europe dodává do české republiky minimum manipulační techniky a Konkurent B je druhý největší odběratel tohoto dodavatele v České republice, což omezuje vyjednávací sílu tohoto dodavatele. Z toho důvodu

dostává firma Konkurent B hodnotu 4. Čtvrtým faktorem je produktivita práce, jejíž výsledky lze vidět v tabulce 4.17.

Tabulka 4.17. Výpočet produktivity práce firmy Konkurent B

PROMĚNNÉ	HODNOTY	
TRŽBY 2010	97836000	
TRŽBY 2011	107460000	
TRŽBY 2012	113000000	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2010	47	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2011	52	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2012	46	
PP 2010	2081617,02	Kč na zaměstnance za rok
PP 2011	2066538,46	Kč na zaměstnance za rok
PP 2012	2456521,74	Kč na zaměstnance za rok

Zdroj: Vlastní vypracování podle justice.cz (2014)

V tabulce lze vidět, že produktivita práce je na vysoké úrovni. Firma Konkurent B má hodnocení 5. Výsledky lze vidět v tabulce 4.18., kde lze vidět i průměrnou hodnotu faktorů.

Tabulka 4.18. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících přitažlivost odvětví firmy Konkurent B

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ (OD 1 DO 6)	HODNOTY
FINANČNÍ STABILITA	6
JEDNODUCHOST VSTUPU NA TRH	5
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	4
PRODUKTIVITA PRÁCE	5
PRŮMĚR	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota 5 je velice vysoká a ukazuje, že i přesto, že odvětví je teoreticky pro všechny firmy stejné, každá firma je schopná z něj vytěžit jiné výhody.

Stabilita prostředí

Míra inflace, tedy první faktor v oblasti stability prostředí, je znovu stejný jako u ostatních konkurentů. Lze jej vidět v tabulce 4.6. a i tato firma dostává hodnocení -2. Druhým faktorem je cenové rozpětí konkurenčních výrobků a služeb. Cenová úroveň firmy Konkurent B je mírně vyšší než je tomu u firmy Konkurent A a firmy XYZ, z toho důvodu obdržela tato firma hodnocení -4. Předposledním faktorem v oblasti stability prostředí je faktor

technologických změn. Firma Konkurent B zavedla ve sledovaném období tři technologické změny, které vedení firmy pomohly k růstu a zvýšení podílu na trhu. To je důvodem hodnocení faktoru -3. Posledním faktorem jsou bariéry vstupu na trh. Tento faktor je totožný u všech konkurentů, a proto je zde hodnocení také -2. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.19. společně s výslednou průměrnou hodnotou dílčích faktorů v oblasti stability prostředí.

Tabulka 4.19. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících stabilitu prostředí firmy Konkurent B

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STABILITU PROSTŘEDÍ (OD -1 DO -6)	HODNOTY
MÍRA INFLACE	-2
CENOVÉ ROZPĚTÍ KONKURENČNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	-4
TECHNOLOGICKÉ ZMĚNY	-3
BARIÉRY VSTUPU NA TRH	-2
PRŮMĚR	-2,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení SPACE analýzy pro firmu Konkurent C lze vidět v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

4.3.4 Firma Konkurent C

I poslední analyzovaná firma, společnost Konkurent C byla analyzována primárně za účelem porovnatelnosti výsledků s firmou XYZ.

Finanční síla

V oblasti finanční stability je prvním faktorem ukazatel zadluženosti. V tabulce 4.20. lze vidět tyto ukazatele dva, a to ukazatel celkové zadluženosti a podílu vlastního kapitálu na aktivech.

Tabulka 4.20. Výsledky finanční analýzy firmy Konkurent C

	2010	2011	2012
ROA	0,10%	6,71%	7,46%
ROE	-14,84%	10,53%	13,74%
CELKOVÁ LIKVIDITA	3,079686	5,98059	3,000284
PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH	24,71%	31,80%	31,97%
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	75,11%	67,98%	67,73%
CF	634000	-2918000	5924000

Zdroj: Vlastní zpracování podle justice.cz (2014)

Celková zadluženost je u firmy Konkurent C poměrně vysoká. S tím souvisí také relativně nízký podíl vlastního kapitálu na aktivech. Je to způsobeno tím, že firma využívá vysoké zapojení cizího kapitálu. To je za určitých okolností řešení, které je nákladově nejpříjemnější, ovšem záleží na situaci. V tomto případě je však hodnocena zadluženost z užšího pohledu bez jejích důsledků a proto firma dostává hodnocení 3. Dalším ukazatelem je ukazatel likvidity. Celková likvidita je u firmy Konkurent C na velmi dobré úrovni, kdy lze ocenit hlavně stabilitu likvidity. Z toho důvodu dostává firma hodnocení tohoto faktoru 5. V pořadí třetím faktorem je výsledek výkazu cash flow. Zde dochází k určité nestabilitě výsledku, kdy v prvním a třetím sledovaném roce převládají příjmy nad výdaji, zatímco v druhém roce jsou výdaje vyšší než příjmy. Hodnota cash flow je ovšem ve dvou letech vysoká a zvyšování rentability poukazuje na dobré hospodaření s finančními prostředky. Z toho důvodu došlo k hodnocení hodnotou 5. Posledním faktorem je rentabilita. Zde jak rentabilita aktiv, tak rentabilita vlastního kapitálu ve sledovaném období stoupá a v posledním roce dosahuje velmi uspokojivých výsledků, proto hodnocení tohoto faktoru je 5. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.21. společně s průměrnou výslednou hodnotou všech faktorů.

Tabulka 4.21. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících finanční sílu firmy Konkurent C

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ STABILITU (OD 1 DO 6)	HODNOTY
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	3
UKAZATELE LIKVIDITY	5
CASH FLOW	5
UKAZATELE PRODUKTIVITY	5
PRŮMĚR	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je oblast, která byla analyzována pomocí analýzy důsledků v příloze číslo 2. Prvním faktorem je zde rychlost představování nových produktů. Firma Konkurent B s průměrnou rychlostí představování dvou nových služeb ročně je ze všech čtyř firem neaktivnější a z toho důvodu obdržela hodnotu -2. Druhým faktorem je kvalita produktů. I zde je ze sledovaných konkurentů nejlepší firma Konkurent C, kvalita produktů je na nejvyšší úrovni, proto byla firma ohodnocena hodnotou -1. Třetí faktor je vertikální integrace. Zde firma Konkurent C za svými konkurenty mírně zaostává z důvodu krátké spolupráce s dodavatelem Hyundai. Z toho důvodu dostala firma hodnotu -4. Posledním faktorem je cenová úroveň. Vzhledem k výši cenové úrovně, která je nejvyšší ze všech sledovaných firem zde dostává firma Konkurent C hodnocení -4. Výsledné hodnoty dílčích faktorů lze vidět v tabulce 4.22. společně s průměrnou výslednou hodnotou dílčích faktorů v oblasti konkurenční výhody.

Tabulka 4.22. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících oblast konkurenční výhody firmy Konkurent C

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENČNÍ VÝHODU (OD -1 DO -6)	HODNOTY
RYCHLOST PŘEDSTAVOVÁNÍ NOVÝCH PRODUKTŮ	-2
KVALITA PRODUKTŮ	-1
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	-4
CENOVÁ ÚROVEŇ	-4
PRŮMĚR	-2,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Přitažlivost odvětví

Prvním faktorem v oblasti přitažlivosti prostředí je finanční stabilita. Ta je v této práci hodnocena na základě výsledku ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech. Ten byl získán pomocí finanční analýzy, jejíž výsledky jsou v tabulce 4.23.. Podíl vlastního kapitálu na aktivech je poměrně nízký. To firmě Konkurent C mírně ohrožuje finanční stabilitu, a proto v této oblasti obdržela hodnocení 4. Druhým faktorem je jednoduchost vstupu na trh, který je stejný jako u všech ostatních konkurentů, má tedy hodnotu 5. Dalším faktorem je vyjednávací síla dodavatelů. Vzhledem ke krátkosti spolupráce s firmou Hyundai, která je hlavním dodavatelem firmy Konkurent C, je vyjednávací síla dodavatele poměrně vysoká a tento faktor je ohodnocen hodnotou 3. Posledním faktorem je produktivita práce, jejíž výsledky lze vidět v tabulce 4.23.

Tabulka 4.23. Výsledky výpočtu produktivity práce firmy Konkurent C

PROMĚNNÉ	HODNOTY	
TRŽBY 2010	204268000	
TRŽBY 2011	213058000	
TRŽBY 2012	271696000	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2010	55	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2011	57	
POČET ZAMĚSTNANCŮ 2012	58	
PP 2010	3713963,64	Kč na zaměstnance za rok
PP 2011	3737859,65	Kč na zaměstnance za rok
PP 2012	4684413,79	Kč na zaměstnance za rok

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Jak lze z tabulky vyčíst, produktivita práce je u firmy Konkurent C na velice vysoké úrovni a z toho důvodu obdržela firma hodnocení 6. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.24. společně s průměrnou výslednou hodnotou všech dílčích faktorů v oblasti přitažlivosti odvětví.

Tabulka 4.24. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících přitažlivost odvětví firmy Konkurent C

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ (OD 1 DO 6)	HODNOTY
FINANČNÍ STABILITA	4
JEDNODUCHOST VSTUPU NA TRH	5
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	3
PRODUKTIVITA PRÁCE	6
PRŮMĚR	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Stabilita prostředí

Prvním faktorem v oblasti stability prostředí je míra inflace. Tento faktor je však stejný, jako u ostatních konkurentů, je určen mírou inflace v tabulce 4.6. a i u této firmy má hodnocení -2. Druhým faktorem je cenové rozpětí konkurenčních výrobků a služeb. Cenová úroveň firmy Konkurent C je vyšší, než je tomu u ostatních firem a z toho důvodu je ohodnocena hodnotou -4. Třetím faktorem je faktor technologických změn. Vedení firmy Konkurent C bylo už v oblasti přivádění nových služeb na trh nejaktivnější a zde je situace obdobná. S pěti technologickými změnami v letech 2010, 2011 a 2012 obdržela tato firma hodnotu -2. Posledním faktorem jsou bariéry vstupu na trh, který je stejný, jako u ostatních konkurentů, hodnocení je tedy také -2. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulce 4.25. společně s průměrnou výslednou hodnotou dílčích faktorů v oblasti stability prostředí.

Tabulka 4.25. Výsledné hodnoty faktorů ovlivňujících stabilitu prostředí firmy Konkurent C

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STABILITU PROSTŘEDÍ (OD -1 DO -6)	HODNOTY
MÍRA INFLACE	-2
CENOVÉ ROZPĚTÍ KONKURENČNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	-4
TECHNOLOGICKÉ ZMĚNY	-2
BARIÉRY VSTUPU NA TRH	-2
PRŮMĚR	-2,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení SPACE analýzy pro firmu Konkurent C bylo provedeno v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

5 Návrhy a doporučení

V této části práce budou představeny návrhy a doporučení managementu firmy XYZ s.r.o.

5.1 Vyhodnocení SPACE analýzy pro firmu XYZ

Získané výsledky SPACE analýzy pro firmu XYZ v každé dané oblasti lze vidět v tabulce 5.1. Jedná se o průměry hodnot všech dílčích faktorů v každé oblasti.

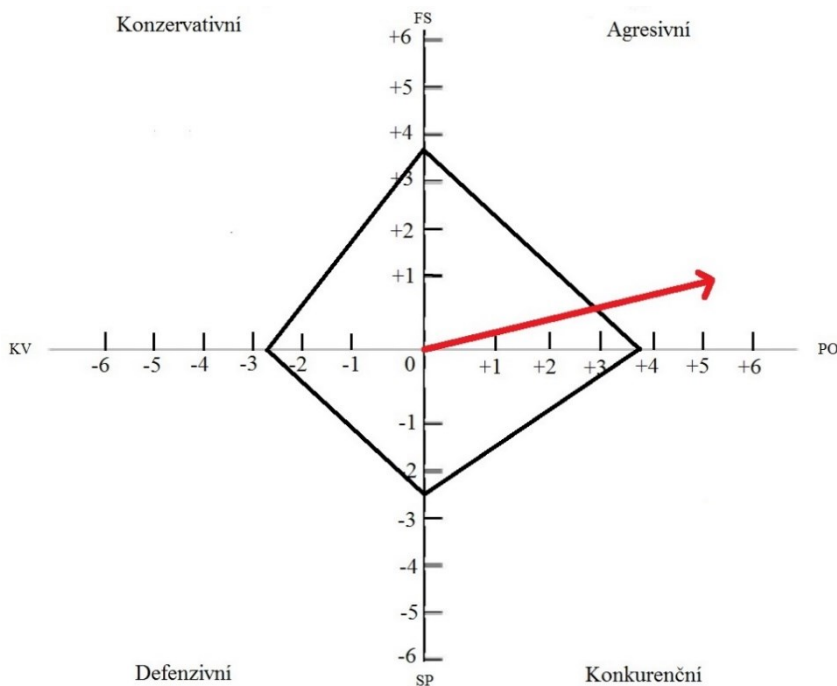
Tabulka 5.1. Výsledky SPACE analýzy pro firmu XYZ v každé dané oblasti

OBLASTI	HODNOTY
FINANČNÍ SÍLA	3,75
KONKURENČNÍ VÝHODA	-2,75
PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ	3,75
STABILITA PROSTŘEDÍ	-2,50

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy XYZ s.r.o.

Podle výsledných hodnot, které jsou uvedeny v tabulce 5.1., byl vytvořen graf na Obr. 5.1., který ukazuje ideální výsledkovou pozici firmy XYZ a napovídá, jaký by mělo její vedení zaujmout postoj. Na výsledném grafu lze vidět 4 body, které zaznamenávají výsledky každé dané oblasti a poté součtový směrový vektor, jehož směr ukazuje do jednoho z kvadrantů.

Obr. 5.1. Výsledky graf SPACE analýzy pro firmu XYZ



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Doporučení firmě XYZ

Tento diagram ukazuje firmu, která má poměrně silnou pozici. Vedení firmy může zaujmout agresivní postoj a využít růstovou strategii. To se, dle interních informací, již stalo, od začátku roku 2012 byla zahájena silná růstová strategie, která spočívá ve snížení podílu vlastního kapitálu na aktivech a většího použití cizích zdrojů ve financování společnosti a jejích aktivit. Výsledkem této práce je však doporučení zvýšené rychlosti růstu firmy a ještě větší zapojení cizího kapitálu. Firma XYZ je v relativně atraktivním prostředí, což na jednu stranu znamená vynikající podmínky k podnikání a k provádění ekonomické činnosti vedením firmy, avšak na druhou stranu to znamená vysokou konkurenci a také velkou možnost příchodu nových, momentálně potenciálních konkurentů. Vzhledem k nízkým bariérám vstupu do odvětví je toto nebezpečí opravdu vysoké a musí být bráno v potaz při tvorbě konkurenční strategie. Dále je toto odvětví velice stabilní. To je dáno také momentální vysokou finanční stabilitou společnosti, která je dána vysokým podílem vlastního kapitálu na aktivech, tedy vysokým použitím financování vlastním kapitálem. Tento trend ve společnosti od roku 2012 již klesá, jak už bylo řečeno, ovšem na stabilitu firmy a stabilitu odvětví to nemá velký vliv. Stabilní prostředí znamená skvělé podnikatelské podmínky a firma může růst. Firma má také silnou konkurenční výhodu, což je dáno dobrou konkurenční strategií zkušeného vedení společnosti. Konkurenční výhody této společnosti byly popsány v kapitole konkurenční výhody při tvorbě SPACE analýzy. Dalším silným faktorem této společnosti je finanční síla, vzhledem k relativně silnému finančnímu zázemí a kvalitnímu vedení. Doporučení agresivního postoje pro firmu znamená, že firma může agresivně růst, pokračovat v investicích do inovací a dále vytvářet konkurenční výhody. Pokrýt kroky konkurentů směrem k vytvoření konkurenčních výhod. Agresivně tvořit podíl na trhu změnou ceny. Růst uvnitř trhu pomocí akvizic a fúzí a také využívat příležitosti na trhu, které zahrnují také větší integraci a také je možný přesun na jiné, podobné trhy, které by pomáhaly existující pozici. Jsou zde však dva faktory, na které je třeba dát si pozor. Zaprvé si vedení firmy musí dát pozor, aby nepřišly firmy z jiných trhů vzhledem k tomu, že zde jsou nízké bariéry trhu. A za druhé je nutné dávat pozor na české zákony, které chrání hospodářskou soutěž v této zemi.

5.2 Vyhodnocení SPACE analýzy firmy Konkurent A

Výsledné hodnoty, získané SPACE analýzou byly sepsány v tabulce 5.2. a poté použity jako vstupní data matice SPACE analýzy.

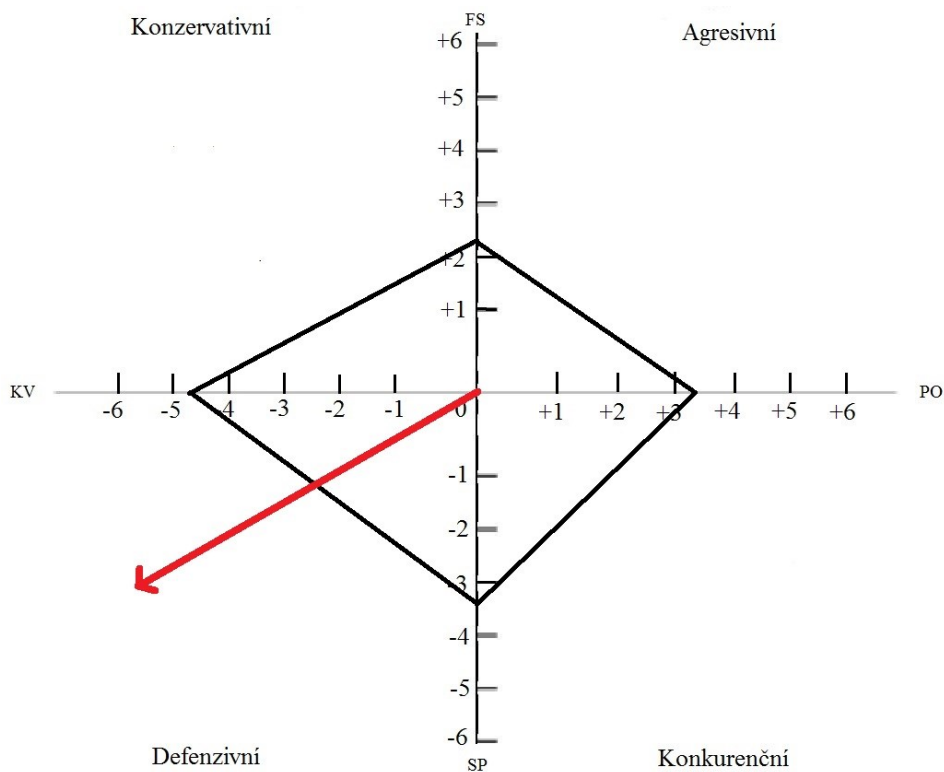
Tabulka 5.2. Výsledky SPACE analýzy pro firmu Konkurent A v každé dané oblasti

OBLASTI	HODNOTY
FINANČNÍ SÍLA	2,25
KONKURENČNÍ VÝHODA	-4,75
PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ	3,25
STABILITA PROSTŘEDÍ	-3,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto hodnoty byly vyneseny do grafu a vytvořily SPACE matici, což je diagram na obrázku Obr. 5.2.

Obr. 5.2. Výsledky graf SPACE analýzy pro firmu Konkurent A



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Doporučení firmě XYZ s ohledem na výsledky firmy Konkurent A

Firma Konkurent A má tedy doporučenou defenzivní strategii. Firma je relativně finančně slabá a má poměrně málo konkurenčních výhod. To je pro firmu XYZ pozitivní, protože v minulých konkurenčních bojích se společností Konkurent A byla firma XYZ úspěšnější. Doporučení do budoucna je vytrvat v této činnosti a je třeba zvážit, jestli by připojení této společnosti k firmě XYZ nepřineslo této firmě nové zákazníky při odstranění jednoho konkurenta. Fúze těchto dvou společností by mohla znamenat zvýšení počtu zakázek pro firmu XYZ a vyřešení finančních problémů firmy Konkurent A s tím, že společně by byla nová firma schopná lépe konkurovat dalším dvěma konkurentům.

5.3 Vyhodnocení SPACE analýzy firmy Konkurent B

Výsledné hodnoty každé oblasti byly sepsány do tabulky 5.3. a staly se vstupními daty grafu na obrázku Obr. 5.3., který obsahuje výsledný diagram SPACE matice.

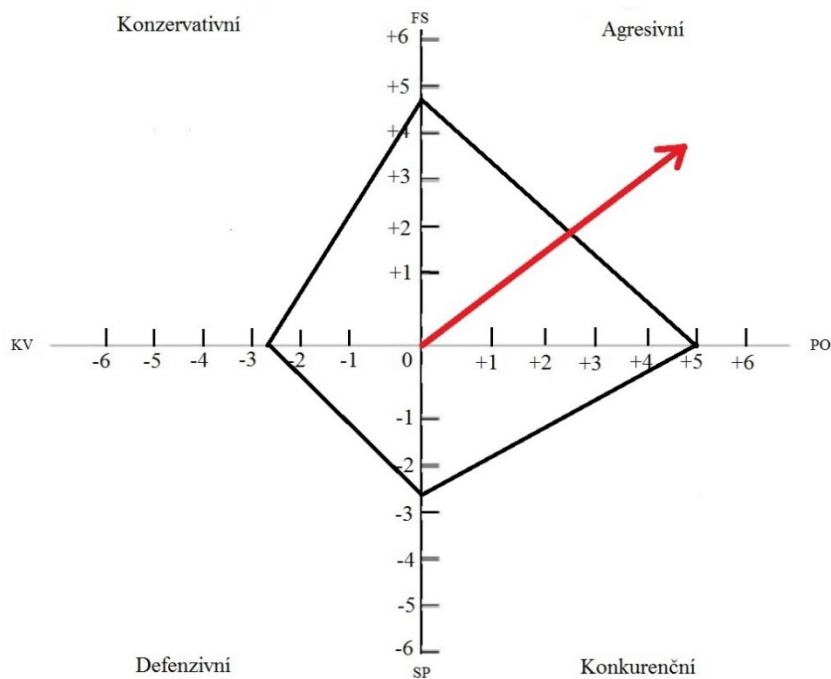
Tabulka 5.3. Výsledky SPACE analýzy pro firmu Konkurent B v každé dané oblasti

OBLASTI	HODNOTY
FINANČNÍ SÍLA	4,75
KONKURENČNÍ VÝHODA	-2,75
PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ	5,00
STABILITA PROSTŘEDÍ	-2,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnoty poté tvoří graf SPACE matice na obrázku Obr. 4.3.

Obr. 5.3. Výsledná SPACE matice firmy Konkurent B



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.1 Doporučení firmě XYZ s ohledem na výsledky firmy Konkurent B

V tomto diagramu lze vidět, stejně jako u firmy XYZ, že firma Konkurent B má velice silnou pozici. To znamená, že by firma XYZ měla dále pokračovat v činnosti jako dosud a zvyšováním poměru cizího kapitálu podporovat růst společnosti a naučit se lépe využívat prostředí, aby byla schopna lépe konkurovat firmě Konkurent B.

5.4 Vyhodnocení SPACE analýzy firmy Konkurent C

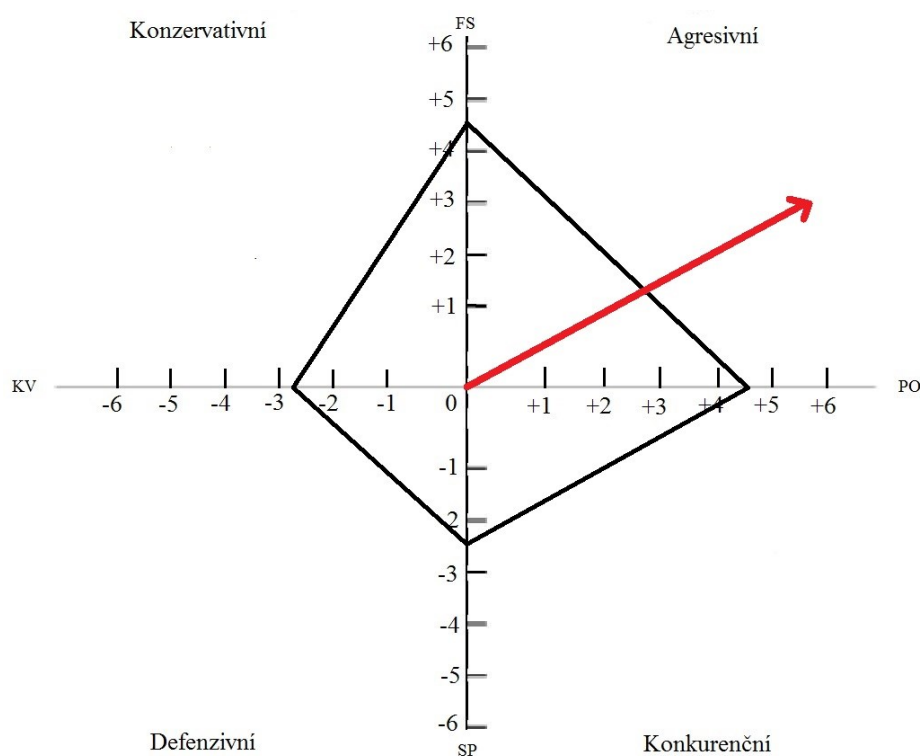
Výsledné hodnoty každé oblasti byly sepsány v tabulce 5.4. a staly se vstupními daty grafu na obrázku Obr. 5.4., který obsahuje výsledný diagram SPACE matice.

Tabulka 5.4. Výsledné hodnoty každé oblasti SPACE analýzy firmy Konkurent C

OBLASTI	HODNOTY
FINANČNÍ SÍLA	4,50
KONKURENČNÍ VÝHODA	-2,75
PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ	4,50
STABILITA PROSTŘEDÍ	-2,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5.4. Výsledná SPACE matice firmy Konkurent C



Zdroj: Vlastní zpracování.

5.4.1 Doporučení firmě XYZ s ohledem na výsledky firmy Konkurent C

Firma Konkurent C má také velice silnou pozici. Doporučení pro firmu XYZ je tedy stejné jako u firmy Konkurent B s tím rozdílem, že firma Konkurent C je geograficky vzdálenější konkurent, který v relevantním prostředí poskytuje méně služeb, a proto by se firma XYZ měla zaměřovat hlavně na firmu Konkurent B.

6 Závěr

Tématem této práce byla analýza konkurence servisní a opravárenské firmy. Jednalo se o firmu, která se pohybuje v odvětví servisu a oprav manipulační techniky. Specifičnost tohoto odvětví napomohla k jasné identifikaci nejbližších konkurentů firmy. Cílem práce tedy bylo tuto konkurenci analyzovat, zmapovat pozici firmy a pozici tří identifikovaných konkurentů a následně tyto pozice porovnat.

Práce se skládá ze šesti kapitol. První kapitola je úvod, kde došlo k představení popisovaného tématu, byl vyčleněn cíl práce a byly jmenovány metody, které byly použity. Dále následovala teoretická část, kde byla popsána strategická analýza, použité metody a techniky a vyčleněna konkurence. V další části byla představena společnost, kterou se tato práce zabývá. Ve čtvrté kapitole došlo k představení konkurence a provedení samotné analýzy, která vyústila v získání dat pro pátou kapitolu, která obsahuje návrhy a doporučení.

V práci byly informace sbírány z několika zdrojů. V teoretické části se vycházelo především z vybraných knih, částečně byly některé informace získávány také z internetových zdrojů. Hlavní důraz byl kladen na praktickou část, kde byly využity metody a techniky popsané v teoretické části, a dále informace poskytnuté zástupcem firmy.

K analýze společnosti byly použity metody Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SPACE analýza. Úkolem využití těchto metod bylo získat data, která lze využít k porovnání společností a tento úkol byl splněn. Vyhodnocení dat umožnilo předat managementu seznam návrhů a doporučení. Základní doporučení bylo využít větší podíl cizího kapitálu ve financování podniku a tím využít vysoký růstový potenciál, který další kapitál nabízí. Další doporučení bylo zvážit spojení firmy s jedním z konkurentů a tím splynutí těchto firem do jedné, což by mělo za následek zvětšení tržního podílu a oslabení konkurence. To by mělo firmě pomoci posílit svou pozici, zvýšit konkurenceschopnost a v delším období zvýšit i zisk.

Výsledky bakalářské práce v tomto ohledu zajistily podrobnější informace o situaci v odvětví, poskytly managementu společnosti souhrnný pohled na fungování firmy i jejich konkurentů, přesně identifikovaly jejich situaci na trhu a pozici, kterou zaujímá firma oproti svým čtyřem konkurentům. Vzhledem k použitelnosti návrhů a doporučení lze vytyčený cíl práce, popsaný v úvodu, považovat za dosažený.

Seznam použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X
2. Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech [online]. 2012. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#03
3. Český statistický úřad. Inflace - druhy, definice, tabulky [online]. 2014. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
4. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-86929-44-6.
5. DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 821 s. ISBN 80-716-9422-3
6. FINE, Lawrence. The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats [online]. 2009, č. 1, s. 1-22 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://lawrencefine.com/downloads/SWOT%20-%20PDF.pdf>
7. FOTR, Jíří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
8. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
9. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993. ISBN 0-13-297441-X.
10. JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLE. *Exploring strategy: text and cases*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 978-027-3735-496.
11. Justice. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Justice.cz [online]. 2014. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
12. KAZMI, By Azhar. *Business policy and strategic management*. 2nd. New-Delhi: McGraw-Hill Published, 2005. ISBN 978-007-0444-706.
13. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

14. KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003, 180 s. ISBN 80-245-0504-5.
15. LAPIŠOVÁ, Pavla. *Strategická analýza firmy v potravinářském průmyslu*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita.
16. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
17. LISZTWANOVÁ, Karolina. *Finance*. Přednášky, 2012.
18. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
19. MAHMOOD GHOCHANI, Seyed, Feteme KAZAMI a Mohamadreza KARIMI ALAVIJE. *Application od SPACE Matrix* [online]. 2012. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/DCS/article/download/2689/2713>.
20. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
21. ManagementMania. *SPACE analýza* [online]. 2013. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>.
22. MUTINOVÁ, Terezie. *Management výroby a služeb*. Přednášky, 2013
23. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
24. RAO, V.S.P. a Hari V. KRISHNA. *Strategic Management*. 1nd. New-Delhi: Excel Books India, 2004. ISBN 9788174463463.
25. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
26. SIMISTER, Paul. *SPACE Analysis – Strategic Position and Action Evaluation Matrix. Differentiate Your Business* [online]. 2011, č. 1 [cit. 2013-12-25]. Dostupné z: [SPACE Analysis – Strategic Position and Action Evaluation Matrix](#)
27. SOUČEK, Zdeněk. *Management*. 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1998, 180 s. ISBN 80-857-8093-3.

Seznam zkratek

CK – Celkový kapitál

EAT – Earnings after taxes

EBIT – Earnings before interests and taxes

EBT – Earnings before taxes

FS – Finanční síla

KV – Konkurenční výhoda

KZ – Krátkodobé závazky

OA – Oběžná aktiva

PO – Přitažlivost odvětví

PP – Produktivita práce

Q – Objem tržeb za daný rok

ROA – Return on Assets

ROCE – Return on Capital Employed

ROE – Return on Equity

SO – Stabilita odvětví

SPACE - The Strategic Position and Action Evaluation

USA – Spojené státy americké

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014

.....

Petr Goluch

Seznam příloh

Příloha č. 1 Finanční analýza

Příloha č. 2 Analýza důsledků

Příloha č. 1 Finanční analýza

Finanční síla společnosti XYZ s.r.o.

	2010	2011	2012
ROA	5,77%	-3,32%	0,28%
ROE	5,33%	-4,83%	-0,12%
Celková likvidita	9,14419	7,29216	5,65887
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	81,21%	82,81%	71,71%
Celková zadluženost	18,44%	16,94%	27,76%
CF	-113000	-195000	155000
EBT	202000	-160000	-19000
EBIT	247000	-133000	13000
EAT	185000	-160000	-4000
Aktiva	4278000	4003000	4596000
Vlastní kapitál	3474000	3315000	3296000
Oběžná aktiva	3932000	3719000	4595000
Krátkodobé závazky	430000	510000	812000
Cizí kapitál	789000	678000	1276000

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

$$2010 \quad ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{247000}{4278000} = 0,0577 = 5,77\%$$

$$2011 \quad ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{-133000}{4003000} = -0,0332 = -3,32\%$$

$$2012 \quad ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{13000}{4596000} = 0,0028 = 0,28\%$$

$$2010 \quad ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{185000}{3474000} = 0,0533 = 5,33\%$$

$$2011 \quad ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{-160000}{3315000} = -0,0483 = -4,83\%$$

$$2012 \quad ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{-4000}{3296000} = -0,0012 = -0,12\%$$

$$2010 \quad Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{3932000}{430000} = 9,144186$$

$$2011 \quad Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{3719000}{510000} = 7,292157$$

$$2012 \quad Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{4595000}{812000} = 5,65867$$

$$2010 \quad Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{3474000}{4278000} = 0,8121 = 81,21\%$$

$$2011 \quad Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{3315000}{4003000} = 0,8281 = 82,81\%$$

$$2012 \quad Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{3296000}{4596000} = 0,7171 = 71,71\%$$

$$2010 \quad Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{789000}{4278000} = 0,1844 = 18,44\%$$

$$2011 \quad Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{678000}{4003000} = 0,1694 = 16,94\%$$

$$2012 \quad Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{1276000}{4596000} = 0,2776 = 27,76\%$$

Finanční síla společnosti Konkurent A s.r.o.

	2010	2011	2012
ROA	-33,62%	52,24%	-68,06%
ROE	-446,25%	85,98%	-158,33%
Celková likvidita	0,728382503	4,642495784	2,470363289
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	7,90%	56,95%	45,14%
Celková zadluženost	92,10%	43,05%	54,86%
CF	-35000	1240000	-1186000
EBT	-1070000	1466000	-1045000
EBIT	-1021000	1564000	-995000
EAT	-1071000	1466000	-1045000
Aktiva	3037000	2994000	1462000
Vlastní kapitál	240000	1705000	660000
Oběžná aktiva	1432000	2753000	1292000
Krátkodobé závazky	1966000	593000	523000
Cizí kapitál	2797000	1289000	802000

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

2010	$ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{-1021000}{3037000} = -0,3362 = -33,62\%$
2011	$ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{1564000}{2994000} = 0,5224 = 52,24\%$
2012	$ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{-995000}{1462000} = -0,6806 = -68,06\%$
2010	$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{-1071000}{240000} = -4,4625 = -446,25\%$
2011	$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{1466000}{1705000} = 0,8598 = 85,98\%$
2012	$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{-1045000}{660000} = -1,5833 = -158,33\%$
2010	$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{1432000}{1966000} = 0,728383$
2011	$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{2753000}{593000} = 4,642496$
2012	$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{1292000}{523000} = 2,470363$
2010	$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{240000}{3037000} = 0,0790 = 7,90\%$
2011	$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{1705000}{2994000} = 0,5695 = 56,95\%$
2012	$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{660000}{1462000} = 0,4514 = 45,14\%$
2010	$Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{2797000}{3037000} = 0,9210 = 92,10\%$
2011	$Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{1289000}{2994000} = 0,4305 = 43,05\%$
2012	$Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{802000}{1462000} = 0,5486 = 54,86\%$

Finanční síla společnosti Konkurent B s.r.o.

	2010	2011	2012
ROA	3,81%	12,37%	13,83%
ROE	4,25%	14,71%	15,55%
Celková likvidita	5,405928	2,219689	2,205742
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	69,94%	68,91%	69,74%
Celková zadluženost	29,69%	14,94%	17,41%
CF	5225000	6306000	-3390000
EBT	2585000	9782000	11728000
EBIT	2757000	9889000	11994000
EAT	2149000	8101000	9402000
Aktiva	72315000	79929000	86721000
Vlastní kapitál	50575000	55077000	60478000
Oběžná aktiva	45053000	54904000	56467000
Krátkodobé závazky	8334000	24735000	25600000
Cizí kapitál	21472000	11944000	15100000

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

$$2010 \quad ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{2757000}{72315000} = 0,0381 = 3,81\%$$

$$2011 \quad ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{9889000}{79929000} = 0,1237 = 12,37\%$$

$$2012 \quad ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{11994000}{86721000} = 0,1383 = 13,83\%$$

$$2010 \quad ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{2149000}{50575000} = 0,0425 = 4,25\%$$

$$2011 \quad ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{8101000}{55077000} = 0,1471 = 14,71\%$$

$$2012 \quad ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{9402000}{60478000} = 0,1555 = 15,55\%$$

$$2010 \quad Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{45053000}{8334000} = 5,405928$$

$$2011 \quad Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{54904000}{24735000} = 2,219689$$

$$2012 \quad Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{56467000}{25600000} = 2,205742$$

$$\begin{aligned}
 2010 \quad & \text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{VK}{A} = \frac{50575000}{72315000} = 0,6994 = 69,94\% \\
 2011 \quad & \text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{VK}{A} = \frac{55077000}{79929000} = 0,6891 = 68,91\% \\
 2012 \quad & \text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{VK}{A} = \frac{60478000}{86721000} = 0,6974 = 69,74\% \\
 2010 \quad & \text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A} = \frac{21472000}{72315000} = 0,2969 = 29,69\% \\
 2011 \quad & \text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A} = \frac{11944000}{79929000} = 0,1494 = 14,94\% \\
 2012 \quad & \text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A} = \frac{15100000}{86721000} = 0,1741 = 17,41\%
 \end{aligned}$$

Finanční síla společnosti Konkurent C s.r.o.

	2010	2011	2012
ROA	0,10%	6,71%	7,46%
ROE	-14,84%	10,53%	13,74%
Celková likvidita	3,0796862	5,9805899	3,0002836
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	24,71%	31,80%	31,97%
Celková zadluženost	75,11%	67,98%	67,73%
CF	634000	-2918000	5924000
EBT	-11627000	9395000	15830000
EBIT	323000	18556000	23786000
EAT	-11682000	9264000	14020000
Aktiva	318524000	276718000	319053000
Vlastní kapitál	78722000	87986000	102006000
Oběžná aktiva	189219000	133415000	179840000
Krátkodobé závazky	61441000	22308000	59941000
Cizí kapitál	239239000	188103000	216079000

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

2010	$ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{323000}{318524000} = 0,0010 = 0,10\%$
2011	$ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{18556000}{276718000} = 0,0671 = 6,71\%$
2012	$ROA = \frac{EBIT}{A} = \frac{23786000}{319053000} = 0,0746 = 7,46\%$
2010	$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{-11682000}{78722000} = -0,1484 = -14,84\%$
2011	$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{9264000}{87986000} = 0,1053 = 10,53\%$
2012	$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{14020000}{102006000} = 0,1374 = 13,74\%$
2010	$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{189219000}{61441000} = 3,079686203$
2011	$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{133415000}{22308000} = 5,98058992$
2012	$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{OA}{KZ} = \frac{179840000}{59941000} = 3,000283612$
2010	$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{78722000}{318524000} = 0,2471 = 24,71\%$
2011	$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{87986000}{276718000} = 0,3180 = 31,80\%$
2012	$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{VK}{A} = \frac{102006000}{319053000} = 0,3197 = 31,97\%$
2010	$Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{239239000}{318524000} = 0,7511 = 75,11\%$
2011	$Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{188103000}{276718000} = 0,6798 = 67,98\%$
2012	$Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} = \frac{216079000}{319053000} = 0,6773 = 67,73\%$

Příloha č. 2 Analýza důsledků

Klíčové vnější vlivy (++, +, 0, -, -)	Konkurenti			Průměr
	A	B	C	
Rychlost představování nových produktů	- - Firma má stále stejný sortiment	+ Firma přináší na trh průměrně jeden nový produkt ročně	++ Firma stále nabízí nové služby, průměrně tempem dvě nové služby ročně	-4
Kvalita produktů	- Kvalita produktů prokazatelně nízká	0 Kvalita produktů shodná s firmou XYZ	+ Kvalita produktů mírně vyšší než u XYZ	-2
Vertikální integrace	-- Nízká vertikální integrace kvůli malé velikosti firmy	+ Vertikální integrace vyústila v individuální ceny	- Slabší vertikální integrace z důvodu nového dodavatele	-3
Cenová úroveň	0 Cenová úroveň shodná s firmou XYZ	- Cenová úroveň mírně vyšší než u firmy XYZ	- Cenová úroveň mírně vyšší než u firmy XYZ	-2
Celkem				-2,75

Zdroj: Vlastní zpracování