



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Rozvoj malého podniku a jeho konkurenceschopnost

Vypracovala: Andrea Štanclová

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice, 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea ŠTANCLOVÁ**
Osobní číslo: **E17223**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Rozvoj malého podniku a jeho konkurenceschopnost**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Zhodnocení současné situace ve vybraném podniku, posouzení jeho konkurenceschopnosti a návrh možností dalšího rozvoje.

Metodika práce:
Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza současného stavu podniku. Posouzení konkurenceschopnosti podniku a návrh jeho dalšího rozvoje.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Janířová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
Košturák, J., & Chal, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.
Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
Srpková, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
Staňková, A. (2007). *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck.
Svozilová, A. (2012). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Boháč, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Budejovický 11
370 01 Budejovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2019

.....

Andrea Štanclová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc., za její odborné vedení, ochotu a pomoc při zpracování bakalářské práce, za její cenné rady a připomínky.

OBSAH

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Definice malého podniku	4
2.2	Význam malého podniku	4
2.3	Podpora malých podniků v ČR	5
2.4	Omezení malých podniků	6
2.5	Charakteristika malého podniku	7
2.5.1	Management.....	7
2.5.2	Marketing.....	8
2.5.3	Financování.....	8
2.5.4	Organizace	9
2.5.5	Výroba	9
2.5.6	Personalistika	9
2.6	Strategie v malém podniku.....	9
2.7	Řízení rozvoje podniku	10
2.7.1	Výkonnost malého podniku	10
2.7.2	Růst malého podniku	11
2.7.3	Zlepšování procesů v podniku	11
2.8	Konkurence	12
2.8.1	Konkurence na dnešních trzích.....	12
2.8.2	Odvětvové pojetí konkurence	12
2.8.3	Využití informačních technologií k dosažení konkurenční výhody	13
2.9	Konkurenceschopnost	14
2.9.1	Faktory konkurenceschopnosti	14
2.9.2	Konkurenční strategie	15
2.10	Analýzy určující pozici podniku	15
2.10.1	SWOT analýza.....	15
2.10.2	STEP analýza.....	18
2.10.3	Porterův model pěti sil.....	19
3	Metodika práce	21
4	Praktická část.....	24
4.1	Představení podniku	24

4.1.1	Poskytované služby.....	24
4.1.2	Otevírací doba stanice technické kontroly.....	25
4.1.3	Systém řízení podniku	25
4.1.4	Vývoj hospodářského výsledku	27
4.1.5	Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech	28
4.2	Současný stav podniku	30
4.2.1	SWOT analýza.....	30
4.2.2	STEP analýza.....	35
4.2.3	Porterův model pěti sil.....	38
4.3	Konkurence	42
4.3.1	Konkurent 1	42
4.3.2	Konkurent 2	43
4.3.3	Konkurent 3	44
4.3.4	Vyhodnocení.....	45
4.4	Návrh na další rozvoj podniku	49
5	Závěr.....	51
6	Summary.....	53
7	Seznam použitých zdrojů	54
8	Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	58
9	Přílohy	59

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá současnou situací malého podniku, posouzení konkurenceschopnosti a návrhy možností dalšího rozvoje podniku.

Malé podniky společně se středními podniky tvoří většinu podniků v Evropě a vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí.

Malé podniky dávají šanci občanům k realizaci podnikání. Být majitelem malé firmy je ale náročné, protože zde existuje spousta omezení například ta, že je pro ně náročnější získat úvěr, existují nedostatky ve vzdělání a jsou zde nedostatečné inovace. Majitelé malého podniku mají často nedostatečné finanční prostředky na zaměstnání odborníků. Kvůli tomu, že někteří majitelé malých podniků nemají dostatečné zkušenosti vést podnik a nepostačující vzdělání, často tyto podniky zanikají. Malý podnik často vede pouze jeden člověk, který se více orientuje na rodinu, než aby čas investoval do plánování.

Je důležité sledovat konkurenční podniky, které podnik ohrožují a nabízet lepší služby a výhody pro zákazníky než konkurenční podniky.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybraného podniku, posouzení jeho konkurenceschopnosti a návrh možností dalšího rozvoje. V první části je zpracována literární rešerše, která seznamuje čtenáře s řešenou problematikou. V druhé části je uvedena charakteristika vybraného podniku a analyzována jeho současná situace na základě získaných primárních a sekundárních dat. Primární data byla získána z přímého rozhovoru s majitelem podniku, ředitelem a některými zaměstnanci podniku. Sekundární data byla získána z internetových zdrojů. Dalším krokem je zhodnocení konkurenceschopnosti. Získané výsledky jsou analyzovány a jsou uvedeny návrhy pro další rozvoj podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Definice malého podniku

Pro malý podnik existuje hned několik definicí. Podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 má malý podnik do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR a aktiva do 43 mil. EUR. Statistický úřad Evropské unie považuje podnik za malý takový, který má do 20 zaměstnanců. Podle České správy sociálního zabezpečení má malý podnik do 25 zaměstnanců, tímto má malý podnik nejmenší administrativní zatížení (Srpková & Řehoř, 2010; Veber & Srpková, 2005).

2.2 Význam malého podniku

Malé podniky společně se středními podniky tvoří většinu podniků v Evropě a vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí. V těchto podnicích je zaměstnáváno více než 74 milionů zaměstnanců a mají velký podíl na HDP Evropské unie. Právě tyto podniky se nejrychleji rozvíjejí a jsou nejvýznamnější pro růst konkurenceschopnosti v Evropské unii.

Mezi hlavní výhody těchto podniků patří:

- flexibilita,
- jednoduchá organizační struktura,
- schopnost generovat pracovní příležitost při nízkých kapitálových nákladech,
- blízký vztah k zákazníkovi,
- méně rozsáhlá administrativa,
- menší náročnost provozních činností na energie a suroviny,
- subdodavatelé větších podniků,
- rychlá reakce na tržní změny,
- vyplnění oblasti trhu, která není zajímavá pro větší podniky.

Malé podniky dávají šanci občanům k realizaci podnikání. Tito podnikatelé nemají takové možnosti, aby se stali monopolem. Podnikatelům jde mimo jiné o přežití, protože jediná chyba v podnikání je může připravit o majetek a vlastní selhání nesou osobně.

U malého podniku není typické, aby byly vlastněny zahraničními majiteli. I z tohoto důvodu je důležitá podpora těchto podniků, protože efekty z podnikání setrvávají v určitém regionu. Malý podnik je velkým přínosem pro tento region, vytváří mu zaměstnanost a přispívá dané ekonomice a často je i pod větší kontrolou, z toho důvodu, že není v takové anonymitě a v daném region je často známý.

Malé podniky zamezují tomu, aby se na trhu objevil monopol, protože jich je na trhu velké množství a neustále přibývají. Tyto podniky jsou schopny se nejlépe přizpůsobit změnám požadavků spotřebitele a zapojují se i do takových činností, o které nemají větší podniky zájem. Poptávka po produktech a službách je ovlivňována ekonomickým prostředím a může tak ulehčit nebo zamezit jejich vstup na trh (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Veber & Srpová 2005).

2.3 Podpora malých podniků v ČR

Malé a střední podniky jsou v České republice podporovány zejména kvůli boji s nezaměstnaností a růstem konkurenceschopnosti českých podniků v Evropské Unii. V České republice je podpora poskytována malým a středním podnikům dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, který vychází z doporučení Evropské komise. Malé a střední podniky, které splňují:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- výši aktiv,
- nezávislost,

se mohou ucházet o podporu podnikání. Nezávislý podnik je takový podnik, který není 25 % nebo více procenty kapitálu nebo hlasovacích práv ovládan subjektem, který není považován za malý nebo střední podnik.

Podpory od institucí malých podniků jsou pro podnikatele zajímavé i z toho důvodu, že v některých případech podnikání končí s velkým neúspěchem nebo osobním krachem. Tyto instituce nabízejí podporu finanční i nefinanční.

Subjekty, které podporují podnikatelé, se dělí na:

- vládní instituce poskytující podpory z veřejných prostředků,

- podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky, často privátní subjekty vybudované s podporou z veřejných prostředků,
- nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací,
- komerční subjekty nabízející podpory pro malé a střední firmy (Veber & Srpová, 2005).

2.4 Omezení malých podniků

Existuje několik omezení, se kterými tento segment bojuje. Mezi ně patří zejména to, že:

- Společnost vnímá podnikatele negativně – podle podnikatelů za to můžou média, protože kladou větší důraz na příklady neúspěšného podnikání.
- Pro malé podniky je náročnější získat úvěr, který potřebuje k financování.
- Podle podnikatelů jsou nedostatky ve vzdělávání. Jsou přesvědčeni, že není kladen přijatelný důraz na podnikání ve studijních programech.
- I přes to, že v malých podnicích probíhá spousta inovací, jde o menší inovace. Inovace jsou omezené a malé podniky příliš neinvestují do vědy a výzkumu.
- Podle podnikatelů je velká byrokracie v administrativě.

Jako další důvody jsou uváděna tato omezení:

- nejcitlivější reakce na podnikatelské změny,
- omezené zdroje,
- omezená možnost získání veřejných zakázek,
- nedostatečné finanční prostředky na zaměstnání odborníků,
- nedostatečné využití znalostí,
- ohrožení ze strany velkých podniků a obchodních řetězců preferující nízké ceny,
- velké požadavky kvůli přibývajícím počtům právních předpisů a jejich dodržování.

Malý podnik nejčastěji zaniká z několika důvodů, mezi které patří:

- nedostatečný kapitál,
- nevčasné placení ze strany odběratelů,
- nepostačující plánování,

- nedostatečná odlišnost od konkurence,
- neuspokojivý marketing,
- rozhodování ve specializovaných věcech bez odborníků,
- nekontrolovaný růst.

Malé podniky nejčastěji zanikají z toho důvodu, že podnikatelé nemají dostatečné zkušenosti vést podnik a mají nedostačující vzdělání. Podnik často vede pouze jeden člověk, který se více orientuje na rodinu, než aby čas investoval do plánování. Často je podnikatel závislý na jednom větším zákazníkovi, než aby se orientoval na více zákazníků a dalším nedostatkem je to, že nemá dostatečné finanční prostředky (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Wagnerová & Šebestová, 2007; Srpová & Řehoř, 2010).

2.5 Charakteristika malého podniku

2.5.1 Management

Prostřednictvím managementu probíhá v podniku plánování a řízení. V praxi ale není v malém podnikání tak využíván. Podnikatelé se rozhodují spíše pomocí vlastního rozhodnutí a blízkých příkladů. Majitelé podniku si většinou činnosti, které se týkají managementu plní sami, s výjimkou účetnictví. Je potřeba určit přednosti a slabiny ve znalostech manažera, tento krok je nutný z toho důvodu, aby manažer zvládl začátek podnikání a rozvoj podniku.

Řízení se rozděluje na:

- **Operativní řízení** – řízení pracovních aktivit, které slouží ke splnění cílů v krátkém časovém horizontu.
- **Strategické řízení** – zaměření na rozvoj organizace a naplnění dlouhodobých cílů podniku v dlouhodobém časovém horizontu delším než jeden rok.

Charakteristickým znakem pro malé podnikání je to, že majitel si řídí podnik sám, je zodpovědný za riziko z podnikání. Podnik je pro něj zdrojem příjmů. Často dochází k zaměstnání členů rodiny, proto zde musí být oddělen pracovní a rodinný vztah. Pro začínající podniky jsou kritické první čtyři roky. Je důležité, aby podnikatel měl své podnikání pod kontrolu a nedocházelo k selhání.

Principy řízení

Mezi hlavní principy řízení v malém podniku patří:

- omezení fixních nákladů,
- přiměřené mzdové náklady na počátku podnikání,
- úspora peněžních prostředků,
- kontrola nákladů a snaha o jejich snížení,
- kontrola lhůt splatnosti u dodavatelů i odběratelů,
- včasné fakturování,
- přehled o dodavatelích,
- kontrola správné jakosti služeb nebo zboží,
- dostatečné množství zásob (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Holátová, Doležalová & Adamová, 2014; Srpová & Řehoř, 2010; Veber & Srpová, 2005).

2.5.2 Marketing

Marketing v malých podnicích je omezený. Poptávka po výrobcích a službách podniku se vyskytuje pouze v konkrétním segmentu trhu. Výhodou je, že také podnik se orientuje pouze na konkrétního zákazníka, a proto s ním může být v užším kontaktu. Vyskytuje se zde minimální počet mezičlánků. Další výhodou je velká flexibilita, která je významná v podmínkách rychle se měnícího marketingového prostředí (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Holátová, Doležalová & Adamová, 2014; Srpová & Řehoř, 2010; Veber & Srpová, 2005).

2.5.3 Financování

Malé podniky mají omezený přístup k financím. Z velké části se jedná o rodinné podniky, které mají velmi malý přístup ke kapitálovému trhu. Ve finančním rozhodování vzniká problém kvůli nedostatečné průhlednosti relevantních faktorů. Finanční řízení je ovlivňováno rizikem a časem zásob (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Holátová, Doležalová & Adamová, 2014; Srpová & Řehoř, 2010; Veber & Srpová, 2005).

2.5.4 Organizace

Organizační struktura v malých podnicích je jednoduchá. Díky této organizační struktuře je zde velká flexibilita a kratší informační cesty (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Holátová, Doležalová & Adamová, 2014; Srpová & Řehoř, 2010; Veber & Srpová, 2005).

2.5.5 Výroba

Malé podniky mají vyšší mzdové náklady. Velké mzdové náklady malých podniků se projevují ve vyšších fixních nákladech na jednotku výroby. Ve výrobě nejsou prováděny dostatečné modernizace a inovace (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Holátová, Doležalová & Adamová, 2014; Srpová & Řehoř, 2010; Veber & Srpová, 2005).

2.5.6 Personalistika

V malém podniku je zaměstnáváno do 50 zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají většinou nedostatečné teoretické znalosti, protože většinou nemají příležitost pro další vzdělávání. Podnikatel musí vědět, které cíle v personálním řízení mají být splněny, protože díky zaměstnancům podnik plní své cíle (Bednářová & Škodová Parmová, 2010; Holátová, Doležalová & Adamová, 2014; Srpová & Řehoř, 2010; Veber & Srpová, 2005).

2.6 Strategie v malém podniku

Strategie znamená soubor akcí, kterými je dosahováno strategických cílů. V první řadě musí být nadefinovány strategické cíle, poté akce, které vedou k naplňování strategických cílů (Janišová & Krivánek, 2013).

V malém podniku může docházet k chybám ve strategickém řízení. Častou chybou je to, že podnikatel se spíše věnuje dlouhodobým cílům, než těm krátkodobým, kterým se nechce moc zabývat a podceňuje je. Často nemá dostatečné znalosti ve strategickém

řízení, které si neumí udělat sám, nebo si myslí, že strategické řízení není důležité. Další chybou může být nedostatečná otevřenost o svých záměrech svým zaměstnancům.

Pokud se chce podnik dále vyvíjet, je důležité identifikovat své zákazníky a najít odpovědi na to, kdo jsou jejich zákazníci, co kupují a proč kupují jejich zboží. Ze všeho nejdřív musí podnikatel analyzovat vnější prostředí, a to zejména trh, jeho region, najít příležitosti a ohrožení podniku. Jako další je důležitá analýza vnitřního prostředí – náklady, marketing, personál, distribuce, výroba. Na základě těchto analýz podnikatel zjistí přednosti svého podniku, a jaké výhody má oproti konkurenci. Podnikatel musí mít jasné představy o vývoji svého podniku, podle toho musí formulovat všechny své strategické cíle a formulovat strategické operace, které mu pomůžou k naplnění strategických cílů a navrhnout další postup. Strategie se může opírat buď o strategii specializace podniku, kterou využívá většinou podnik, který vyrábí jednoduché výrobky, má jednodušší technologii a jeho výroba je sériová. Nebo na strategii diverzifikace podniku, která je založena na modifikaci trhu nebo výrobků. Díky této strategii je podnikatel informován o svých zákaznících a jejich potřebách a podle toho přizpůsobuje své výrobky. Podnikatel si volí pro něj takovou strategii, která je pro něj vhodnější a podle ní vypracuje svůj podnikatelský plán, který je důležitý například i pro investory, kteří díky němu například zjistí, že podnik se na trhu udrží.

Pro malý podnik je často charakteristické to, že u těchto podniků se vytvářejí strategie na tři roky. Mezi nejpoužívanější metody patří SWOT analýza a Porterův model pěti sil (Bednářová & Škodová Parmová, 2010).

2.7 Řízení rozvoje podniku

Prostředí podniku se v dnešní době rychle mění. Stále se zdokonalující informační a komunikační systémy mají vliv na globální konkurenci. Cílem podnikatele je neustálé hledání, jak se zdokonalit (Staňková, 2007).

2.7.1 Výkonnost malého podniku

Výkonnost malého podniku lze hodnotit pomocí otázek:

- Jak jsou v podniku zvládány vnitřní operace a hlavní procesy?

- Jak vnímá podnik zákazník? Jsou potřeby uspokojovány v postačující míře a kvalitě?
- Zdokonaluje podnik neustále svůj produkt?
- Jak se podniku daří finančně?
- Dodržuje podnik normy sociální odpovědnosti? (Staňková, 2007).

2.7.2 Růst malého podniku

Růst podniku je rozhodujícím vlivem podnikatelského úspěchu. Nejde však jen o růst velikostní. Jde o dynamický průběh, který se týká rozvoje uvnitř podniku, ale také změny podniku s okolím.

Týká se:

- **Finančního růstu**, který ukazuje souhrnný rozvoj. Jde o růst podniku vyjádřený ukazateli tržeb, nákladů a zisku.
- **Strategického růstu**. Jde o způsob, jak využít dostupné zdroje podniku a využít příležitostí na trhu a tím získat konkurenční výhodu.
- **Strukturálního růstu**, který se týká přizpůsobení vnitřního systému.
- **Organizačního růstu**, kdy jde o změny v organizační struktuře, ale i rozdělování úkolů a pravomocí mezi zaměstnanci (Staňková, 2007).

2.7.3 Zlepšování procesů v podniku

Pro zlepšování procesů v podniku je důležité, aby byla zajištěna optimální synchronizace:

- **Lidí**, kteří se na procesu podílejí tím, že do nich dávají své schopnosti a motivaci.
- **Technologií**, které usnadňují nebo automatizují jednotlivé kroky.
- **Prostředí**, ve kterém podnik působí.

Toto je důležité pro všechny podniky, kteří chtějí maximalizovat výkony procesů, při co nejmenších nákladech pomocí kvalifikovaných lidí, kteří se na procesech podílejí. Podnikové procesy musí být dostatečně flexibilní, dobře navržené, korespondovat se strategickými cíli a potřebami podniku a zaměřené na výkon (Svozilová, 2011).

2.8 Konkurence

2.8.1 Konkurence na dnešních trzích

V dnešní době na trzích převládají tyto formy konkurence:

- **Přímá a alternativní konkurence.** Výrobky nebo služby si mezi sebou konkurují, zákazník si může například vybrat, zda pro svoji cestu bude využívat vlak nebo autobus. Existuje velké množství alternativ pro uspokojování potřeb.
- **Lokální a globální konkurence.** Firmy soutěží na lokálním trhu s přímými lokálními konkurenty, ale i s globálními konkurenty. Globální firma má snahu se přizpůsobit podmínkám lokálním s využitím svých výhod.
- **Konkurence vůči zákazníkovi.** Zákazníci častokrát realizují své projekty sami bez pomoci jiné firmy. Firmy tedy často konkurují přímo zákazníkovi.
- **Konkurence uvnitř firmy.** Vyskytuje se především ve velkých firmách, které mají ve vlastnictví více značek.
- **Konkurence na finančním trhu.** Jedná se o konkurenci například při ucházení o státní dotace, daňové úlevy nebo o úvěry.
- **Konkurence na trhu práce.** Firmy na trhu práce tvoří nabídku pro zaměstnance. Měly by brát ohledy na to, co mohou nabídnout a musí vytvářet vyšší přidanou hodnotu, protože zaměstnanci si mohou vybírat z více nabídek od různých firem.
- **Legální a nelegální konkurence.** V dnešní době se na trhu soutěží i pomocí nelegálních prostředků.
- **Znehodnocující se konkurenční výhody v čase.** Čas na konkurenční výhodu je příliš krátký. Konkurenční výhoda se časem znehodnocuje.

Totální konkurence znamená, že firmy mezi sebou neustále soutěží pomocí veškerých prostředků, které mají k dispozici (Košturiak & Chal', 2008).

2.8.2 Odvětvové pojetí konkurence

Konkurence je také v každém odvětví. Odvětvím se rozumí trh, na kterém skupina firem nabízí podobné výrobky nebo služby. Důležitým bodem odvětví je počet prodávajících a stupeň diferenciací.

Konkurence se dělí na:

- **Monopol.** Na trhu existuje pouze jediný prodejce určitého výrobku nebo služby, který si určuje podmínky. Prodejce si může nastavit vysokou cenu a nízkou kvalitu, protože je jediný, který nabízí určitý výrobek.
- **Oligopol.** Na trhu existuje málo firem, které nabízejí diferencované i standardizované výrobky nebo služby. Cena je dána trhem, proto firmy k tomu, aby maximalizovali svůj zisk, musí snížit své náklady.
- **Monopolistická konkurence.** Firmy se zaměřují na ty tržní segmenty, kde mohou nejlépe uspět a nabízet za vyšší ceny své diferencované výrobky a služby.
- **Dokonalá konkurence.** Na trhu se vyskytuje spousta firem, které nabízejí naprosto stejný výrobek nebo službu. Ceny všech budou stejné z toho důvodu, že na trhu není možná diference (Kotler & Keller, 2011).

2.8.3 Využití informačních technologií k dosažení konkurenční výhody

V současné době závisí v oblasti podnikání na informacích a jejich využití. Trh nám nabízí velké množství služeb a výrobků z oblasti informačních technologií. Pomocí využití informačních technologií mohou podnikatelé získat konkurenční výhodu a díky využívání dostupnosti informací mohou zrychlit a zkvalitnit proces rozhodování. Je důležité, aby v podniku byly informace sdíleny mezi spolupracovníky, k tomu slouží informační systém v podniku. K realizování informačního systému lze použít rozdílné informační technologie. Jde o prostředky, pomocí kterých se pořizují, uchovávají, zpracovávají, prezentují a přenášejí data (Staňková, 2007).

Informační strategie

Informační strategie podniku se odvozuje od strategie globální. Je to souvislý proces, který zajišťuje:

- integritu zakladatelské vize,
- integritu podniku s okolím,
- integritu vnitřních podnikových procesů,
- integritu technologickou,
- sjednocující integraci (Staňková, 2007).

2.9 Konkurenceschopnost

Základem úspěchu je schopnost podniku konkurovat. Pomocí konkurenční strategie hledá podnik příznivé konkurenční postavení. Cílem této strategie je, aby byl podnik schopný se postavit silám, které v určitém odvětví působí a udržet si v tomto odvětví konkurenční výhodu. Tuto konkurenční výhodu si podnik získá buď pomocí diferenciací, kdy nabízí zcela odlišný výrobek nebo službu než konkurence za vyšší cenu nebo pomocí nízkých nákladů, kdy se snaží o co nejnižší náklady, aby pak mohl výrobek či službu nabízet za nižší cenu než konkurence (Porter, 1994).

2.9.1 Faktory konkurenceschopnosti

Faktory konkurenceschopnosti se dělí na vnější a vnitřní.

Vnější faktory

- potenciální nové vstupující firmy,
- odběratelé,
- dodavatelé,
- substituty,
- konkurenti v odvětví,
- zdroje,
- tržní okolí,
- právní a administrativní pravidla.

Vnitřní faktory

- výrobní procesy,
- výrobní prostředky,
- řízení,
- kvalifikovaní pracovníci,
- informační systémy (Mikoláš, 2005; Porter 1995).

2.9.2 Konkurenční strategie

Strategie nízkých nákladů

Cílem strategie nízkých nákladů je mít co nejnižší náklady v daném odvětví. Zpočátku firma musí vynaložit značné náklady na nákup nových technologií, to znamená, že její náklady budou zpočátku vysoké, ale při používání nových technologií ve výrobě firma v budoucnu bude dosahovat nižších nákladů. Dále jde o minimalizování nákladů ve vývoji a reklamě, při dodržení určité kvality (Bartes, 1997; Mikoláš, 2005).

Diferenciace

Diferenciace znamená, že firma nabízí jedinečný výrobek nebo službu. Jde o odlišnost od ostatních zejména v kvalitě a velkou roli zde hraje postavení značky. Firmy věří, že zákazník zvolí jejich produkt bez ohledu na výši ceny. V této strategii nejde o snižování nákladů (Bartes, 1997; Mikoláš, 2005).

Soustředění pozornosti

Tato strategie se vyznačuje tím, že firma si vybere skupinu odběratelů a soustředí se pouze na ni. Vybírá si úzký kruh odběratelů a těm se snaží poskytnout, co nejlepší cenu nebo kvalitu. Firma v této strategii může dosáhnout nízkých nákladů, diferenciací nebo obojího (Bartes, 1997; Mikoláš, 2005).

2.10 Analýzy určující pozici podniku

2.10.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k tomu, aby byly identifikovány silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí a identifikovány příležitosti a ohrožení v prostředí vnějším. Hlavním cílem analýzy SWOT je přizpůsobit strategie požadavkům prostředí, v němž organizace soutěží s konkurenty. Jiným způsobem řečeno, cílem vytvoření SWOT analýzy by mělo být budování silných organizačních složek s cílem využít příležitostí a čelit hrozbám a odstranit organizační slabiny. Strategická volba je proces volby mezi alternativami vytvořenými analýzou SWOT. Jestliže jde o schopnost dosáhnout hlavních

cílů, podnik musí zhodnotit různé alternativy proti sobě. Proces strategického výběru vyžaduje, aby podnik identifikoval strategie, které by nejlépe umožnily přežít a prosperovat v rychle se měnícím prostředí a které je součástí moderního podnikání. Ritson (2011) uvádí následující příklady.

Silné stránky

- dostačující finanční zdroje,
- izolovanost od silně konkurenčních tlaků,
- nákladové výhody,
- osvědčené řízení,
- špičkové technologické dovednosti,
- lepší výrobní kapacity,
- dobré reklamní kampaně.

Slabé stránky

- nejasné strategické směřování,
- zastaralé zařízení,
- chybějící některé klíčové dovednosti nebo kompetence,
- zaostalost ve výzkumu a vývoji,
- slabá distribuční síť,
- podprůměrné marketingové dovednosti,
- vyšší náklady ve srovnání s klíčovými konkurenty.

Příležitosti

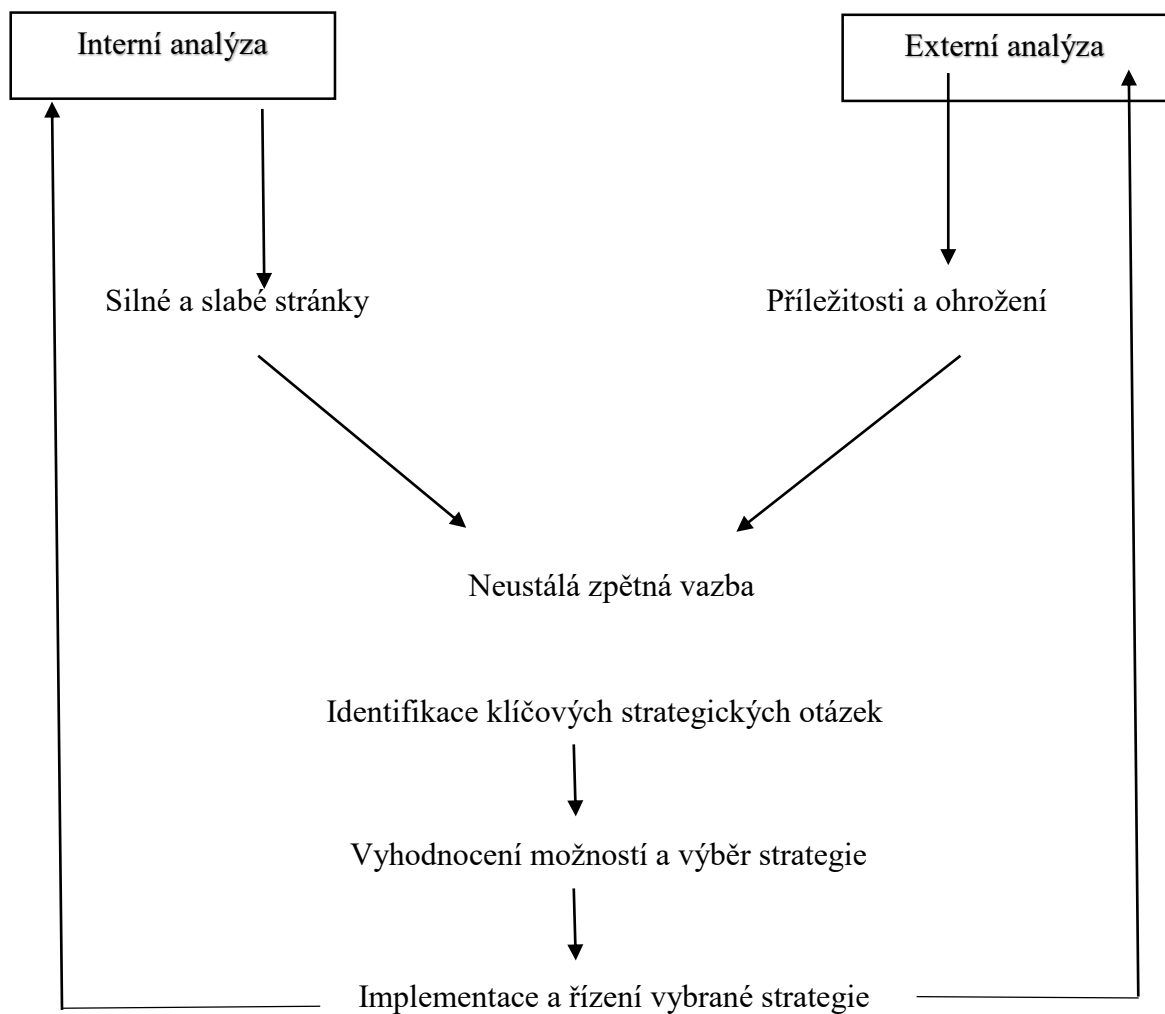
- schopnost sloužit dalším skupinám zákazníků nebo rozšíření na nové trhy nebo segment,
- rozšíření produktové řady tak, aby vyhovoval širšímu spektru potřeb zákazníků,
- schopnost přenášet dovednosti nebo technologické know-how na nové produkty nebo podniky,
- klesající překážky obchodu na atraktivních zahraničních trzích,

- schopnost rychlého růstu díky silnému růstu poptávky na trhu,
- nové technologie.

Ohrožení

- vstup levnějších zahraničních konkurentů,
- pomalejší růst trhu,
- nepříznivé změny směnných kurzů a obchodní politiky zahraničních vlád,
- nákladové regulační požadavky,
- nepříznivé demografické změny,
- měnící se potřeby zákazníka.

Obrázek 1: Proces SWOT analýzy



Zdroj: Ritson, 2011

Když firma vykonala SWOT analýzu, může začít plánovat své specifické cíle, tedy formulovat své cíle. Aby bylo cíle možno snadno realizovat, měly by splňovat následující kritéria:

- Uspořádání. Cíle mají být uspořádány od nejdůležitějších po ty méně důležité.
- Kvantitativní určení.
- Cíle by měly být realistické.
- Konzistentní cíle (Kotler & Keller, 2011).

2.10.2 STEP analýza

Pomocí STEP analýzy může firma jednoduše, ale zároveň efektivně hodnotit vlivy faktorů vnějšího prostředí. Jde o hledání odpovědí na to, které vnější faktory na ně mají zásadní vliv, jaké jsou následky těchto faktorů a na které se musí v nejbližší době podnik zaměřit. Jde o faktory sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Sociálně-kulturní faktory souvisejí se způsobem života lidí, jde o:

- demografii,
- příjmy obyvatel,
- mobilitu,
- životní styl,
- vzdělání,
- práci a volný čas.

Technologické faktory se pojí s výrobou, vývojem výrobních prostředků, výrobních procesů a know-how. Patří sem například:

- výdaje vlády na vědu a výzkum,
- patenty, vynálezy a nové objevy,
- transfer technologií,
- výrobní prostředky.

Do ekonomických faktorů patří takové faktory, které se pojí s toky peněz, zboží, služeb a informací. Jde například o:

- inflaci,

- peněžní trh,
- hrubý domácí produkt,
- životní cyklus podniku,
- nezaměstnanost,
- náklady na energii.

Dalšími faktory jsou politicko-právní, zahrnují distribuci včetně vlády. Patří sem například:

- stabilita vlády,
- daňová politika,
- ochrana životního prostředí,
- zahraniční obchod,
- legislativa.

Hlavní výhodou analýzy STEP je to, že se zabývá širším prostředím a jeho změn a přitom bere v úvahu životní prostředí. Tato analýza může být časově náročná a nemusí přinést žádné nové poznatky (Tichá & Hron, 2002).

2.10.3 Porterův model pěti sil

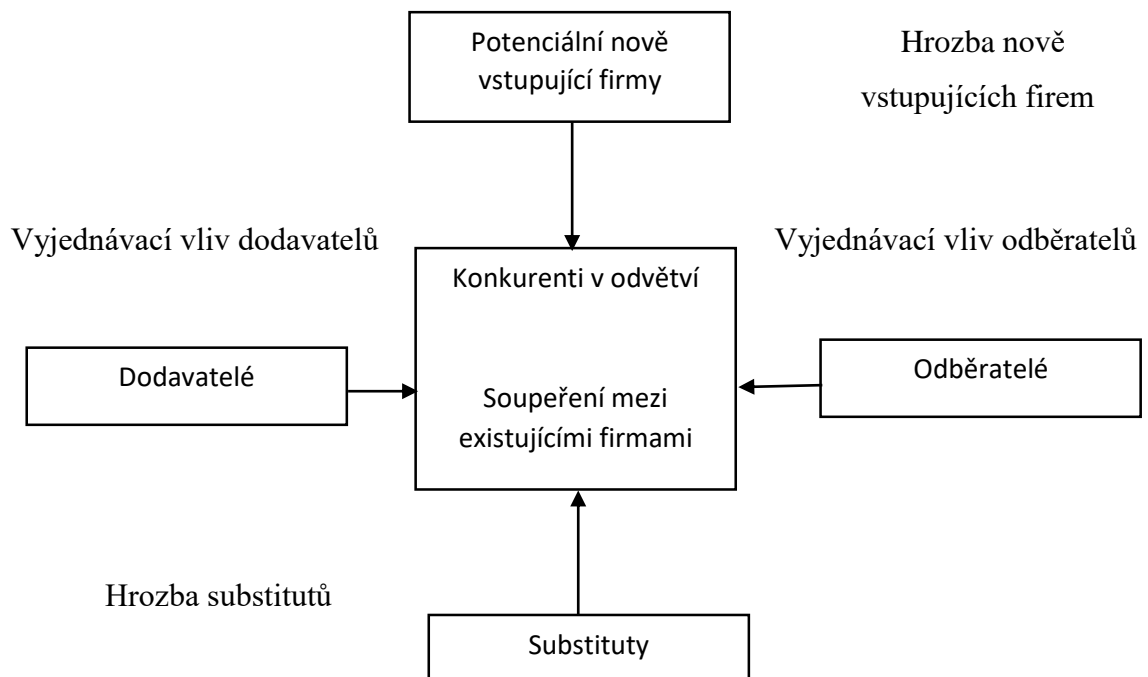
Pro definování konkurenční strategie je důležité vymezení prostředí, ve kterém podnik soutěží s ostatními podniky. Na podnik působí současně těchto pět sil:

- **Dodavatelé.** Dodavatelé na trhu působí tak, že mohou zvýšit cenu nebo snížit kvalitu u výrobků a služeb, které si firmy od nich nakupují.
- **Odběratelé.** Odběratelé se snaží o to, aby firmy nabízeli výrobky a služby za co nejnižší cenu, při co nejvyšší kvalitě.
- **Substituty.** Zákazníci si pro uspokojování svých potřeb vybírají, jaký výrobek nebo službu si zakoupí, jelikož na trhu existuje spousta podobných výrobků, které plní stejnou funkci.
- **Konkurence.** Současní konkurenti se snaží získat co nejvýhodnější postavení v daném odvětví pomocí různých metod, například reklama nebo lepší služby, které nabízejí k výrobkům nebo službám.

- **Potenciální nově vstupující firmy.** Nové firmy, které vstupují na dané odvětví, se snaží získat podíl na trhu. To někdy vede k nižším cenám v daném odvětví nebo k vyšším nákladům, tím pádem je menší ziskovost.

Je důležité v odvětví nalézt takové místo, kde podnik může nejlépe bojovat s těmito konkurenčními silami (Mikoláš, 2005; Porter, 1994).

Obrázek 2: Proces SWOT analýzy



Zdroj: Porter, 1994

3 Metodika práce

Cíl

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace ve vybraném podniku, posouzení jeho konkurenceschopnosti a návrh možností dalšího rozvoje.

Pro tyto účely byla vybrána společnost XY. Společnost má sídlo v malé vesnici, v Kraji Vysočina. Vzhledem k ochraně informací o společnosti, nebude v práci společnost jmenována.

Teoretická část

V teoretické části práce jsou rozebrány hlavní pojmy týkající se tématu bakalářské práce, a to konkrétně vymezení malých podniků, jejich význam, podpora, omezení a charakteristika. Další část je věnována strategii a řízení podniku a konkurenci a konkurenceschopnosti. V poslední části literárního přehledu jsou popsány analýzy určující pozici podniku, konkrétně SWOT analýza, STEP analýza a Porterův model pěti sil. Všechny informace k literárnímu přehledu jsou čerpány z odborné literatury zejména od českých autorů.

Praktická část

První část praktické práce obsahuje charakteristiku vybraného podniku XY. Jsou zde uvedeny činnosti, kterými se podnik zabývá, služby, které nabízí a informace o provozovně. Dále je zde popsán systém řízení podniku a zobrazena organizační struktura. Kapitola zahrnuje i vývoj hospodářského výsledku od roku 2002 do roku 2017 a poměr jednotlivých nákladů na celkových nákladech.

Současný stav podniku je analyzován pomocí SWOT analýzy, STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil.

V další části byla rozebrána konkurence. K tomuto účelu byly vybrány tři podniky, které nabízejí stejné služby. Podniky byly vybrány i podle sídla, aby byly sledovanému podniku co nejbližší. V zájmu utajení informací nejsou názvy konkurentů uvedeny. Pro vyhodnocení konkurence byla určena čtyři kritéria, která byla porovnána

u všech podniků, jsou jimi ceny za provedení technické kontroly, měření emisí u Diesel motorů, evidenční kontrolu a otevírací doba. Následně byly seřazeny pomocí bodovací metody podle výhodnosti.

V poslední části mé práce jsou návrhy pro podnik, které by mohly pomoci k rozvoji podniku.

Data pro potřeby praktické práce byla získávána z interních dat podniku. Pomocí přímého rozhovoru s majitelem a ředitelem a některými zaměstnanci podniku byly získány informace o podniku, zákaznících, zaměstnancích, dodavatelích a konkurenci. Dalším významným zdrojem dat je internet.

Použité metody

- **Bodovací metoda** – jde o vícekritériální hodnocení variant, díky kterému lze zjistit pořadí. Prvním krokem je obodování každé varianty body 0 – 10. Tímto zjistíme novou matici. Ta se dále normuje tak, že body přiřazené určité variantě podle určitého kritéria se dělí součtem všech bodů přidělených všem variantám podle tohoto kritéria. Matice se poté násobí váhami a tyto vážené body se sečtou. Varianta s nejvíce body vyhrává (Friebelová & Klicnarová, 2007).
- **SWOT analýza** – analýza slouží pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Po určení těchto faktorů bylo pomocí párového porovnání zjištěno, na kterou strategii by se měl podnik zaměřit.
- **STEP analýza** – pomocí STEP analýzy jsou zmapovány faktory vnějšího prostředí. Jde o faktory sociální, technologické, ekonomické a politické. Jsou zde faktory, které mají na podnik podstatný vliv a které podnik musí bezpodmínečně znát a věnovat se možným budoucím dopadům těchto faktorů.
- **Porterův model pěti sil** – pomocí Porterova modelu pěti sil byly zmapovány síly, které na podnik působí, jsou jimi dodavatelé, odběratelé, substituty, konkurence a nově potencionální vstupující konkurence do odvětví.

- **Rozhovor** – pomocí polostrukturovaného rozhovoru byla získána data pro zpracování praktické části. V rozhovoru byly použity tyto otázky:
 - Jaká je současná situace podniku?
 - Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
 - Jaké máte představy o budoucím rozvoji podniku?
 - Kdo patří mezi vaše zákazníky?
 - Kdo patří mezi vaše hlavní dodavatele?
 - Jaké jsou výhody vašeho podniku oproti konkurenci?

Další otázky vyplynuly z těchto otázek a podle potřeby doplnění dalších informací.

4 Praktická část

4.1 Představení podniku

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost, která byla zaregistrována v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně dne 14. července 1997. Společnost sídlí v malé vesnici v Kraji Vysočina.

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.1.1 Poskytované služby

Společnost provozuje stanici technické kontroly, na které poskytuje:

- technické kontroly,
- měření emisí,
- dovozové technické prohlídky a emise,
- evidenční kontroly,
- technické prohlídky na přestavěná a nově postavená vozidla,
- kontrola montáže tažného zařízení (vystavení protokolu pro úřad),
- technická kontrola na přání zákazníka,
- technická kontrola historického vozidla.

Hlavním cílem společnosti je poskytovat svým zákazníkům co nejlepší služby pomocí vyškoleného, profesionálního a příjemného personálu. K tomu používá moderní zařízení. Aby bylo dosaženo co nejlepších služeb, jsou zaměstnanci pravidelně školeni. Školení zajišťují úplný přehled a všechny informace o daném sektoru, zejména v potřebných zákonech a novinkách.

Společnost je orientována na zákazníka. Snaží se mu poskytovat ty nejlepší služby, při čekání na služby mohou využít čekárnu, kde je k dispozici automat na kávu, tiskoviny a satelitní televize.

Pro větší pohodlí zákazníků používá společnost objednávkový systém přes jejich internetové stránky, kdy se zákazníci mohou objednat na určitý den a určitou hodinu, aby nemuseli čekat. Objednání není podmínkou, na stanici technické kontroly mohou přijet

zákazníci kdykoliv a zaměstnanci se jim budou věnovat neprodleně po odbavení objednaných zákazníků.

Zákazník může na internetových stránkách společnosti využít formulář, který obsahuje informace o majiteli vozidla, o vozidle a o poslední technické kontrole, která byla na vozidle provedena. 30 dní před koncem STK obdrží zákazník informační e-mail.

V areálu stanice technické kontroly se nachází i malý autoservis, ve kterém je možnost využití opravy automobilu, když neprojde technickou kontrolou. Servis je možno využít i nezávisle na technické kontrole. Je otevřený od pondělí do pátku od 6:30 - 15:00 hodin. Servis nepatří majiteli stanice technické kontroly, ale jeho synovi. Jsou zde zaměstnáni 3 automechanici a jeden přijímací technik. Zaměstnanci mají dlouholetou praxi.

Při návštěvě technické kontroly dostane zákazník kartičku, kam se zaznamenávají návštěvy ve stanici technické kontroly. Každá desátá návštěva je zdarma. Ceník služeb je uveden v příloze.

4.1.2 Otevírací doba stanice technické kontroly

PO – PÁ: 7:30 – 20:00

SO: po domluvě

NE: zavřeno

Stanice technické kontroly je otevřena každý den od pondělí do pátku a v sobotu po telefonické domluvě jsou zaměstnanci ochotni se svým zákazníkům také věnovat.

4.1.3 Systém řízení podniku

V současné době je v podniku zaměstnáno 14 zaměstnanců. Ve vrcholovém vedení je majitel společnosti, který o všem samostatně rozhoduje. Jako další je zde jeden spolumajitel. Dále ve společnosti působí ředitel stanice technické kontroly, který má na starosti zaměstnance vedoucího technika a vedoucího emisí. V podniku je dále ekonomický úsek, kde pracují dvě pracovnice. Společnost má externího účetního. Všichni zaměstnanci musí být pravidelně školeni.

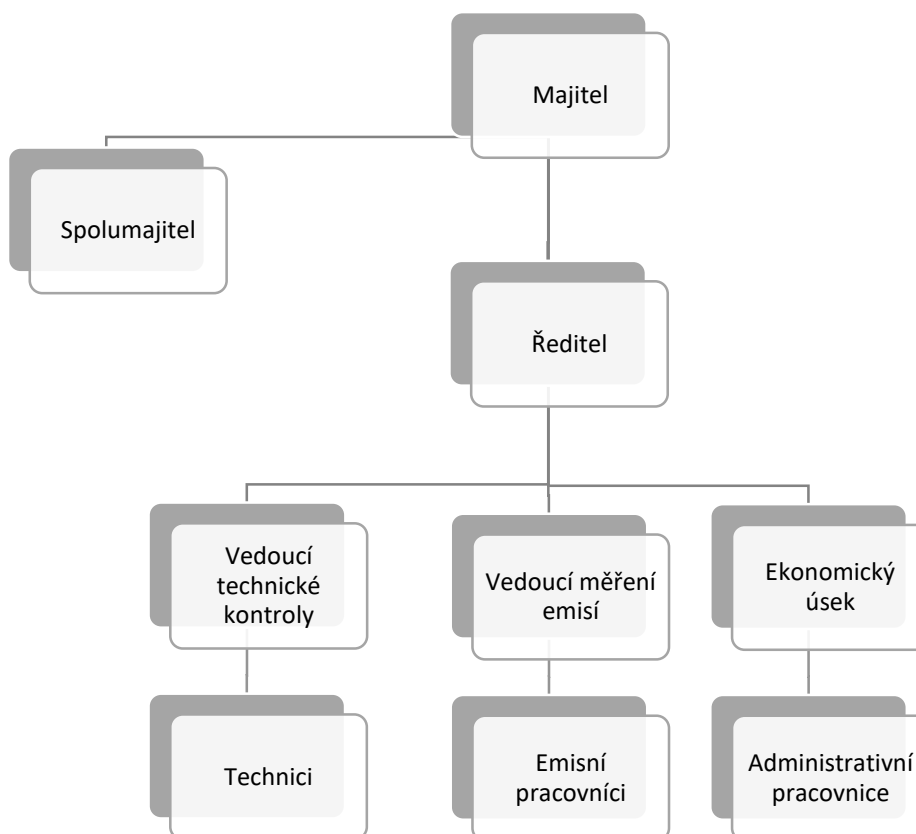
V podniku je využíván autoritativní styl vedení. Majitel společnosti i ředitel jsou respektováni a mají velmi dobré vztahy se všemi zaměstnanci. Na celém pracovišti jsou podle zaměstnanců velmi dobré vztahy, jelikož se jedná o malý podnik, všichni se mezi sebou dobře znají a vycházejí spolu dobře, což je důležité pro další motivaci.

Řízení v podniku se odvíjí od pravomocí a interních směrnic. Každý pracovník je velmi dobře seznámen se svými úkoly. Styl řízení je v podniku zaběhnutý a nikdo ze zaměstnanců si na tento styl nestěžuje.

Podnik je orientován na zákazníka a jeho cílem je poskytování těch nejlepších služeb.

Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ředitel – ředitel je zodpovědný za chod celé společnosti. Stará se o techniku a o to, aby v podniku vše řádně fungovalo. Má na starosti všechny zaměstnance.

Úsek technické kontroly – v úseku technické kontroly pracuje celkem 6 zaměstnanců. Jeden z těchto zaměstnanců je hlavním technikem, který zodpovídá za ostatní techniky. Každý z těchto techniků má na starosti jednotlivé etapy kontroly.

Úsek měření emisí – v tomto úseku pracují dohromady 4 zaměstnanci. Jeden ze zaměstnanců je vedoucím celého úseku a zodpovídá za ostatní zaměstnance z tohoto úseku. Každý ze zaměstnanců má opět na starosti jednotlivé etapy kontroly.

Ekonomický úsek – v ekonomickém úseku pracují 2 zaměstnankyně, které mají na starosti příjem zákazníků, zápis vozidel do programu, fakturaci a administrativní činnost.

4.1.4 Vývoj hospodářského výsledku

V následující tabulce je hospodářský výsledek (HV) v letech od 2002 – 2017 v tisících korunách.

Tabulka 1: Vývoj HV v období od roku 2002 do roku 2009

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HV	-99	-219	-152	-469	595	184	-315	91

Zdroj: výkazy zisků a ztrát z roku 2002 - 2009

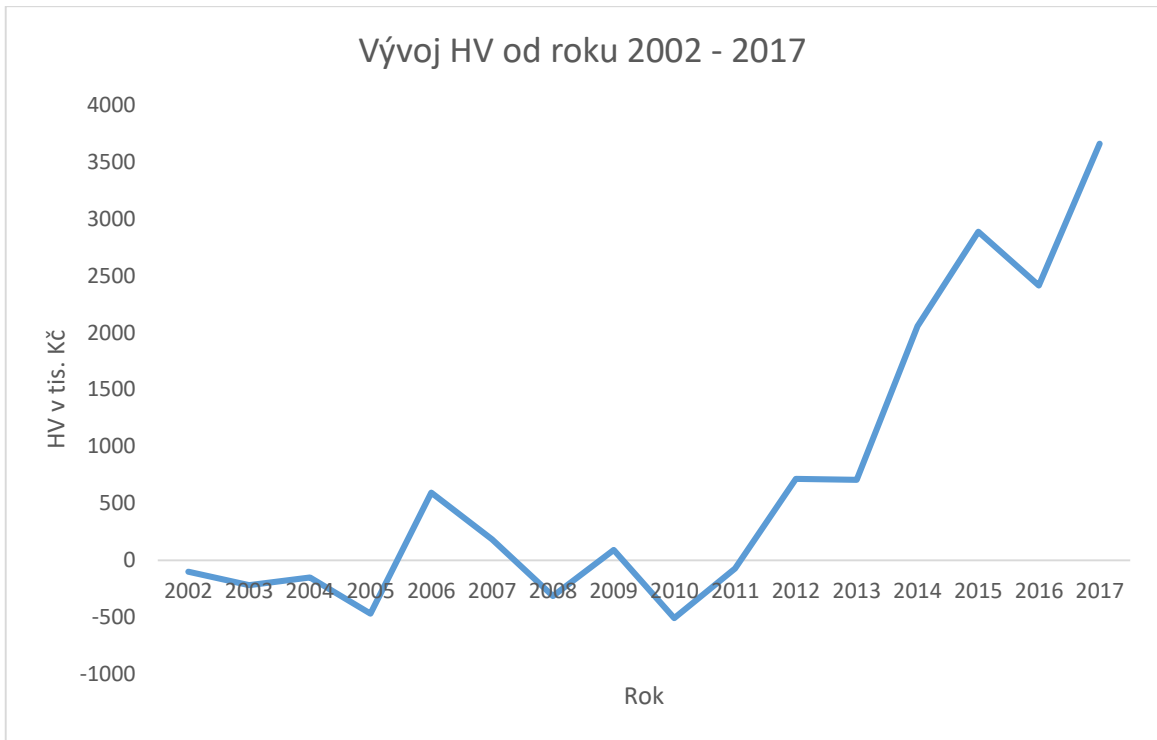
Tabulka 2: Vývoj HV v období od roku 2010 do roku 2017

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HV	-507	-73	716	707	2 058	2 886	2 413	3 661

Zdroj: výkazy zisků a ztrát z roku 2010 - 2017

Společnost od roku 2002 do roku 2005 vykazovala ztrátu. V letech 2006 a 2007 se společnosti po finanční stránce dařilo, ale od roku 2008 do roku 2011 s výjimkou roku 2009 vykazovala opět ztrátu. Až od roku 2012 společnost vykazuje zisk. Nejvyššího zisku společnost zatím dosáhla v roce 2017, kdy byl zisk společnosti 3 661 tisíc korun.

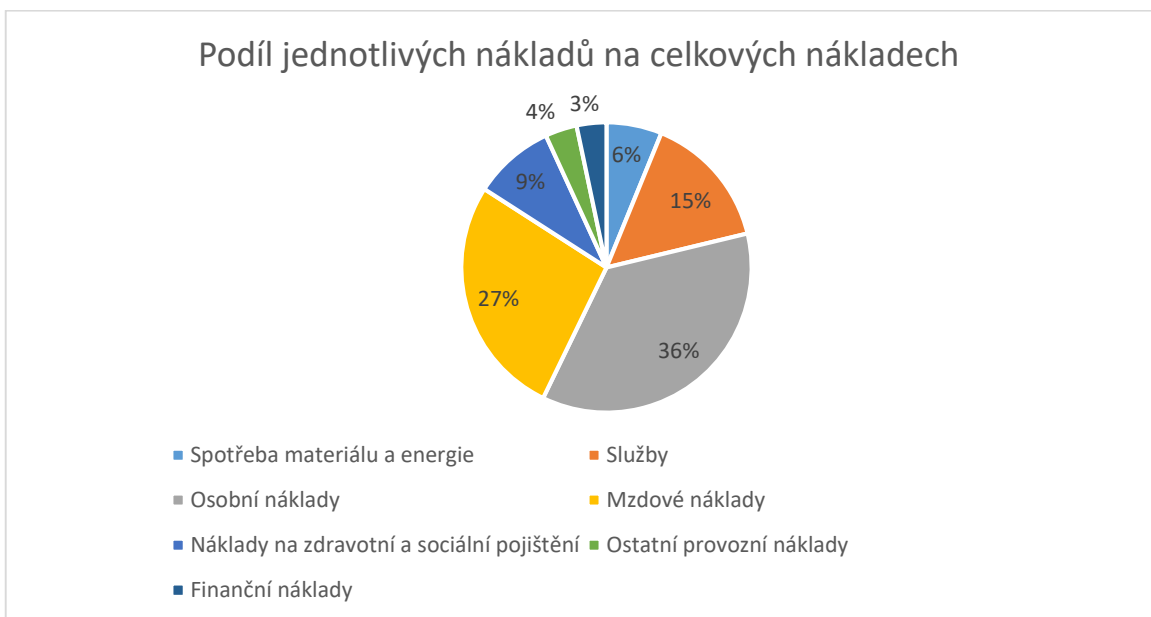
Graf 1: Vývoj HV od roku 2002 - 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.1.5 Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech

Graf 2: Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z grafu je patrné, že největší podíl na celkových nákladech mají náklady osobní, které zauímají 36 %, na druhém místě jsou mzdové náklady, které se podílejí 27 % a na místě třetím náklady na služby – 15 %. Dalšími v pořadí jsou: náklady na zdravotní a sociální pojištění – 9 %, spotřeba materiálu a energie – 6 %, ostatní provozní náklady, mezi které patří například pojištění. Nejmenší podíl na celkových nákladech mají finanční náklady, které se podílejí 3 %.

4.2 Současný stav podniku

4.2.1 SWOT analýza

Tabulka 3: SWOT analýza

	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - lokalita - dlouhá čekací lhůta pro neobjednané zákazníky v hlavní sezóně - nízká investice do modernizace a rozvoje podniku - vysoké osobní náklady - malé investice do reklamy 	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vybudovaná základna zákazníků - nízké náklady na provoz - dlouhodobé a výborné vztahy se zákazníky - dvě linky emisí – rychlost odbavení - technická vybavenost - objednávkový systém - otevírací doba - kvalifikovaní zaměstnanci - výborné vztahy na pracovišti - velká flexibilita v řízení
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření služeb - využití prostoru pro vybudování nové linky pro technickou kontrolu - modernizace parkoviště - lepší služby pro čekající zákazníky - větší investice do reklamy 	<p>WO strategie = “HLEDÁNÍ” překonání slabé stránky využitím příležitosti</p>	<p>SO strategie = “VYUŽITÍ” využití silné stránky ve prospěch příležitosti</p>
<p>Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> - velké množství konkurentů v okolí - legislativní změny v odvětví - přibývající požadavky na emisní kontroly - nedostatek inovací 	<p>WT strategie = “VYHÝBÁNÍ” minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</p>	<p>ST strategie = “KONFRONTACE” využití silné stránky k odvrácení ohrožení</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Silné stránky

- **Vybudovaná základna zákazníků.** Díky věrnostní kartě, se kterou má zákazník každou desátkou návštěvu zdarma, si podnik získal spoustu zákazníků. I díky kontaktům zaměstnanců a majitele má podnik velké množství zákazníků. Se zákazníky má podnik velmi dobré a dlouhodobé vztahy.
- **Nízké náklady na provoz.** Největším nákladem je náklad za elektrickou energii a revizí strojů. Náklady na provoz jsou jinak nevýznamné.
- **Dvě linky na měření emisí.** Emise lze měřit zároveň na dvou automobilech, díky tomu funguje rychlejší odbavení zákazníků.
- **Technická vybavenost.** V podniku je moderní technologie. Všechny stroje potřebné k práci jsou na špičkové úrovni.
- **Objednávkový systém pro zákazníky.** Přes internet se mohou zákazníci objednat na určitý den a určitou hodinu a nemusí proto čekat na odbavení.
- **Kvalifikace zaměstnanců.** Zaměstnanci mají vysokou kvalifikaci, díky které nabízejí nejlepší služby v oboru. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni.
- **Výborné vztahy na pracovišti.** Díky výborným vztahům panuje v podniku dobrá nálada, což se odráží i v jednání se zákazníky.
- **Otevírací doba podniku.** Stanice je otevřena až do 20:00 hodin od pondělí do pátku, což ocení hlavně pracující lidé, i možnost otevření odbavení v sobotu je pro ně výhodou.

Slabé stránky

- **Nevýhodné umístění podniku.** Podnik se nachází v malé vesnici na Vysočině, která má okolo 300 obyvatel.
- **Dlouhá čekací lhůta pro neobjednané zákazníky v hlavní sezóně.** Hlavní sezóna je od března do září a neobjednaní zákazníci mohou čekat až 4 hodiny na odbavení.
- **Nízká investice do modernizace a rozvoje podniku.** Podnik má sice špičkové vybavení, ale jsou zde vysoké osobní náklady a náklady do modernizace minimální.
- **Slabá propagace.** Nejsou zde velké investice do reklamy. V okolí se objevuje pouze jeden billboard. Podnik nemá žádné plakáty ani reklamy na internetu.

Příležitosti

- **Využití volných prostor ve stanicích.** Do těchto prostor by se vešla ještě jedna nová linka pro technickou kontrolu. Vybudováním nové linky pro technické kontroly by vzrostly náklady, ale zvýšil by se počet odbavených aut. Dále by se podstatně zkrátila čekací lhůta neobjednaných zákazníků a odbavování by probíhalo podstatně rychleji. Podnik má nevyužitý prostor, což je pro něj zároveň slabou stránkou.
- **Rozšíření služeb.** Například stanice neposkytuje služby pro traktory. Stanice technické kontroly se nachází na vesnici, kde je spousta lidí, co právě traktor vlastní a tuto službu by uvítali.
- **Optimalizace parkovacích míst.** Parkoviště je velké, ale nejsou zde jasné vyznačená parkovací místa pro objednané zákazníky.
- **Poskytování lepších služeb pro čekající zákazníky.**
- **Investování do reklamy.** Aby byl podnik více viditelný na trhu.

Ohrožení

- **Velké množství konkurentů v okolí.** V Kraji Vysočina se nachází 21 konkurentů.
- **Legislativní změny v odvětví.** Jde zejména o přibývající požadavky na emisní kontroly.
- **Nedostatek inovací.**

Vyhodnocení faktorů párovým srovnáním

Pro porovnání faktorů byly vybrány nejvýznamnější faktory, které jsou pomocí Fullerova trojúhelníku mezi sebou porovnány. Jsou zde mezi sebou porovnány všechny faktory a vybrán vždy ten více důležitý.

Silné stránky

1. Dlouhodobé a výborné vztahy se zákazníky
2. Technická vybavenost
3. Otevírací doba

Slabé stránky

4. Dlouhá čekací lhůta pro neobjednané zákazníky v hlavní sezóně
5. Nízká investice do modernizace a rozvoje podniku
6. Malé investice do reklamy

Příležitosti

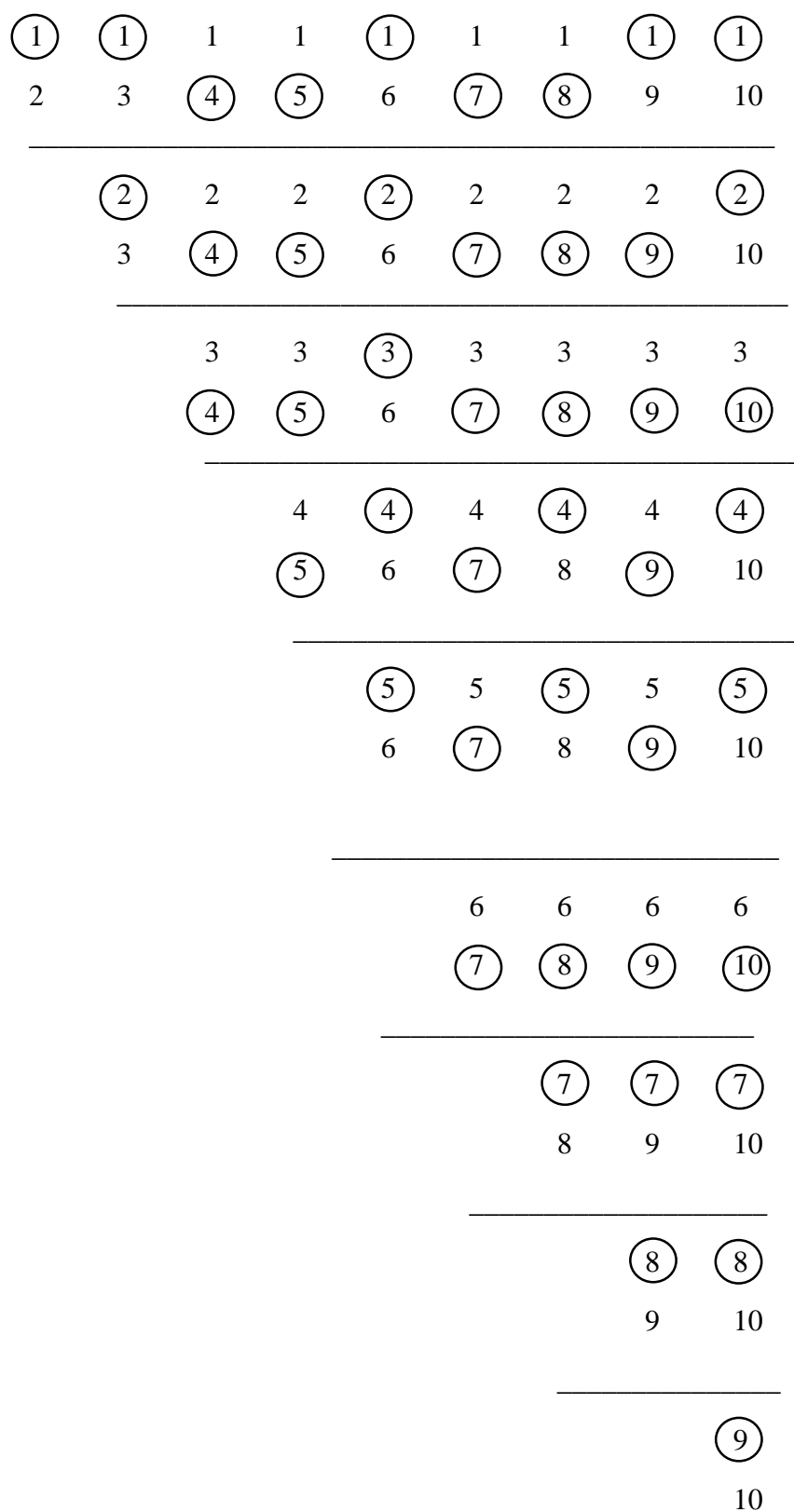
7. Vybudování nové linky
8. Rozšíření služeb

Ohrožení

9. Konkurence v okolí
10. Legislativní změny

Fullerův trojúhelník

Obrázek 4: Fullerův trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 4: Faktory SWOT analýzy, absolutní četnost, relativní četnost a celkový podíl

Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Celkový podíl
1	5	11,11	Silné stránky: 20 %
2	3	6,67	
3	1	2,22	
4	6	13,33	Slabé stránky: 28,89 %
5	7	15,56	
6	0	0	
7	9	20	Příležitosti: 33,33 %
8	6	13,33	
9	6	13,33	Ohrožení: 17,77%
10	2	4,44	
Celkem	45	100%	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro tento podnik je nejvýhodnější strategie „WO“. Pomocí strategie „WO“ by podnik mohl pomocí využití příležitostí překonat slabé stránky. Nejslabší jsou dlouhé čekací lhůty pro neobjednané zákazníky v hlavní sezóně.

4.2.2 STEP analýza

Pomocí STEP analýzy je identifikováno vnější prostředí, které je velmi těžké až nemožné ovlivnit. Jedná se o společenské faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politické faktory. Podnik musí tyto faktory znát z toho důvodu, aby se dokázal připravit na změny ve vnějším prostředí a rychle na ně reagovat.

Společenské faktory

Mezi společenské faktory patří vzdělanost zaměstnanců. Zaměstnanci musí mít vzdělání v oboru ukončené maturitní zkouškou a k tomu musí mít tři roky praxe v oboru. Pokud není vzdělání ukončené maturitní zkouškou, nahradí ho praxe v oboru v délce pěti let. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni. Zaměstnanci musí mít také správné jednání

se zákazníky a být ochotni, protože se zákazníci jednají denně a pro podnik je důležité, aby zákazníci byli spokojeni a doporučovali podnik známým, což pomůže k většímu zisku pro podnik.

Dalším faktorem jsou příjmy obyvatelstva. Jelikož zákazníci stanice technické kontroly jsou nejčastěji osoby, které vlastní automobil nebo jiný dopravní prostředek, záleží na tom, jaké mají příjmy. Jestli se příjmy lidí budou snižovat, lidé nebudou ochotni nakupovat tyto prostředky, tím pádem podnik bude mít nižší obrat.

Životní styl zákazníků je také velice důležitým faktorem. Zákazníci většinou preferují podnik, kde jim budou poskytnuty všechny služby. To znamená, že podnik by do budoucna měl přemýšlet o rozšíření služeb.

Technologické faktory

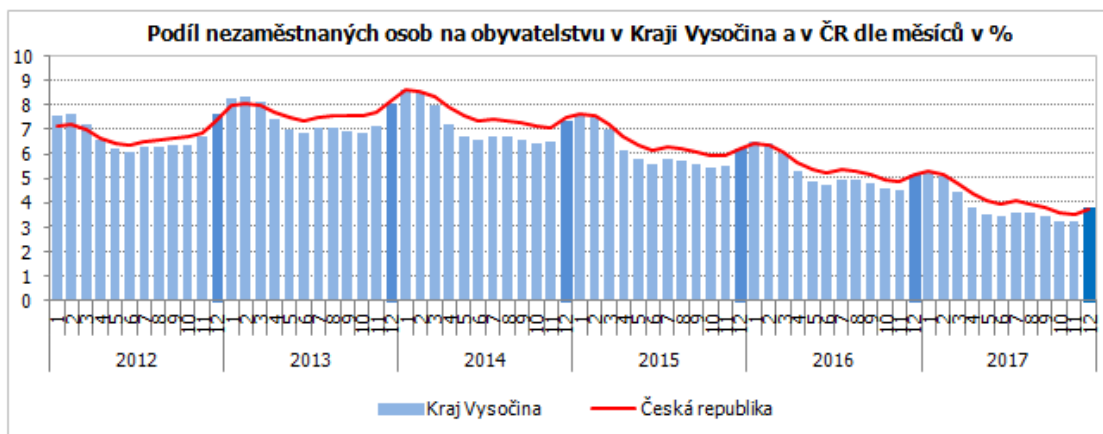
Technologické prostředí musí podnik neustále sledovat, kvůli stále se modernizujícímu zařízení a vývoji techniky. Díky modernějším technologiím lze poskytovat kvalitnější služby. Zavedením nových technologií může podnik dosahovat nižších nákladů na poskytování služeb.

V podniku musí být neustále sledován stav zařízení, které je používáno. Podnik může používat pouze zařízení a přístroje schválené podle vyhlášky MDS č. 302/2001Sb., §11 a §29 pro STK v ČR. Kvůli neustálému vývoji jsou zařízení a přístroje schváleny vždy na dobu určitou.

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů má podstatný vliv na podnik nezaměstnanost v kraji. Jestliže bude v kraji velká nezaměstnanost, lidé nebudou nakupovat dopravní prostředky a na prvním místě budou uspokojovat základní potřeby. Jestliže lidé nebudou nakupovat dopravní prostředky, podnik bude přicházet o zákazníky.

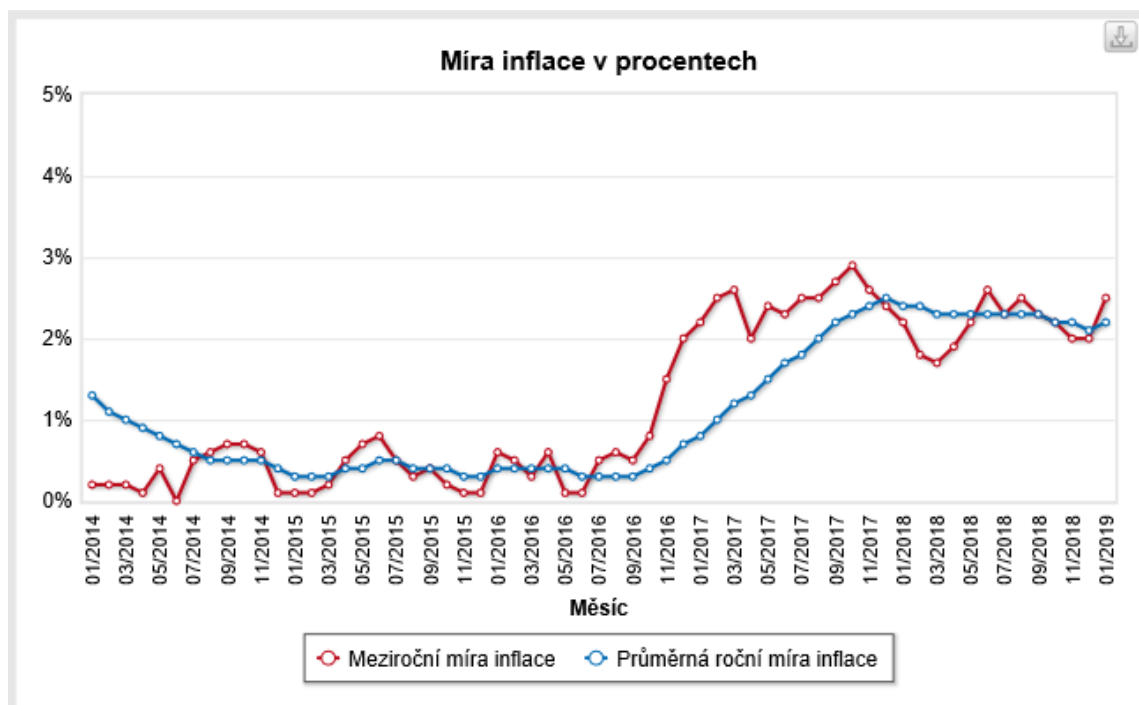
Graf 3: Nezaměstnanost v Kraji Vysočina v letech od 2012 - 2017



Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2017-byla-na-republikovem-prumeru>, 2019

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je inflace, která nám ukazuje, jak roste cenová hodnota v čase. Jedná se o oslabení reálné hodnoty. V praxi to znamená, že zákazník si za 1000 Kč v dnešní době koupí méně, než by si za 1000 Kč koupil dříve.

Graf 4: Míra inflace v procentech



Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf, 2019

Jako další zde může působit nabídka. Jestliže podnik v budoucnu rozšíří svoji nabídku služeb, vzniknou mu noví zákazníci. Nabídka by mohla být rozšířena například o technické kontroly a měření emisí na traktorech, jelikož podnik sídlí ve vesnici, kde spousta obyvatel traktor vlastní. Nabídka také záleží na cenách vstupů, jestliže dodavatelé zdraží své zboží, i podnik bude nucen zdražit své ceny.

Politické faktory

Politické faktory mají na podnik podstatný vliv. Podnik se musí řídit podmínky o způsobu a rozsahu technických prohlídek. Technické kontroly musí být prováděny podle zákona. Podnik musí sledovat nové vyhlášky, které se týkají jeho činností. Důležité zde jsou i věstníky dopravy, kde jsou uvedené všechny důležité informace, které musí stanice technické kontroly znát a řídit se podle nich. Pro stanice technické kontroly jsou všechny informace zveřejněny na internetových stránkách www.stkinfo.cz.

Podnik musí dbát na životní prostředí, zvyšují se zde neustále požadavky na měření emisí. I na linkách musí být umístěny ventilátory kvůli hluku, který na linkách je.

Důležitá je zde i ochrana spotřebitele. Pokud vozidlo neprojde technickou kontrolou a je považováno za nezpůsobilé, majitel vozidla s ním nesmí odjet, pokud se i přes tento zákaz majitel rozhodne odjet, je to pouze na jeho vlastní odpovědnost.

4.2.3 Porterův model pěti sil

Dodavatelé

Jelikož podnik ke svoji činnosti nepotřebuje žádný přímý materiál, nemá tolik dodavatelů. Spolupracuje s podniky, které se zabývají revizemi a kontrolou strojů a zařízení. Dalšími dodavateli jsou dodavatelé, kteří dodávají elektřinu a plyn. Podnik preferuje dlouhodobé vztahy s dodavateli, které si pečlivě vybírá.

Hlavními dodavateli jsou:

V&Š HUMPOLEC: dodavatel vybavení pro autoservisy, pneuservisy, emisní stanice a STK. Dodavatel vybavení nejen dodává, ale nabízí servis, kalibraci a revizi na toto vybavení. S tímto dodavatelem podnik spolupracuje již od svého vzniku.

E.ON Česká republika, s.r.o.: dodavatel elektřiny a zemního plynu.

Odběratelé

Zákazníky stanice technické kontroly v Dlouhé Brtnici jsou zejména majitelé osobních automobilů. Jde zejména o zákazníky, kteří mají trvalé bydliště v okolí. Denně je zde obslouženo okolo 70 zákazníků.

Klíčovými zákazníky pro podnik jsou majitelé autobazarů z okolí a automechanici, kteří jsou pro podnik nejvýznamnější. Podnik má s těmito zákazníky dlouhodobé a výborné vztahy. Díky tomu, že nabízí pro zákazníky každou desátkou kontrolu zdarma, je to pro tyto zákazníky výhodné a ještě na tom vydělají, tudíž se sem vždy rádi vrací. Majitelé autobazarů si sem jezdí dělat prohlídky na vozidlech ze svých autobazarů až z Třebíče a Havlíčkova Brodu. Automechanici zase nabízejí službu, že k opravě vozů se postarají i o technickou prohlídku a tato stanice technické kontroly je pro ně jasnou volbou.

Zákazníci jsou pro podnik velice důležití a uvědomují si to všichni zaměstnanci. Ke svým zákazníkům se chovají s úctou a vždy dělají vše pro to, aby zákazníci odcházeli spokojeni a rádi se vraceli.

Substituty

V tomto odvětví neexistují žádné substituty. Technická prohlídka a měření emisí jsou povinné ze zákona. Platí to pro všechna vozidla zaevidována v České republice, nebo která jsou registrována v České republice. Platí vždy na určitou dobu.

To znamená, že v tomto odvětví si majitel vozidla, které podléhá tomuto zákonu, může pouze vybrat, který podnik zvolí. Zákazník volí nejčastěji podle ceny, vzdálenosti a doporučení od známých.

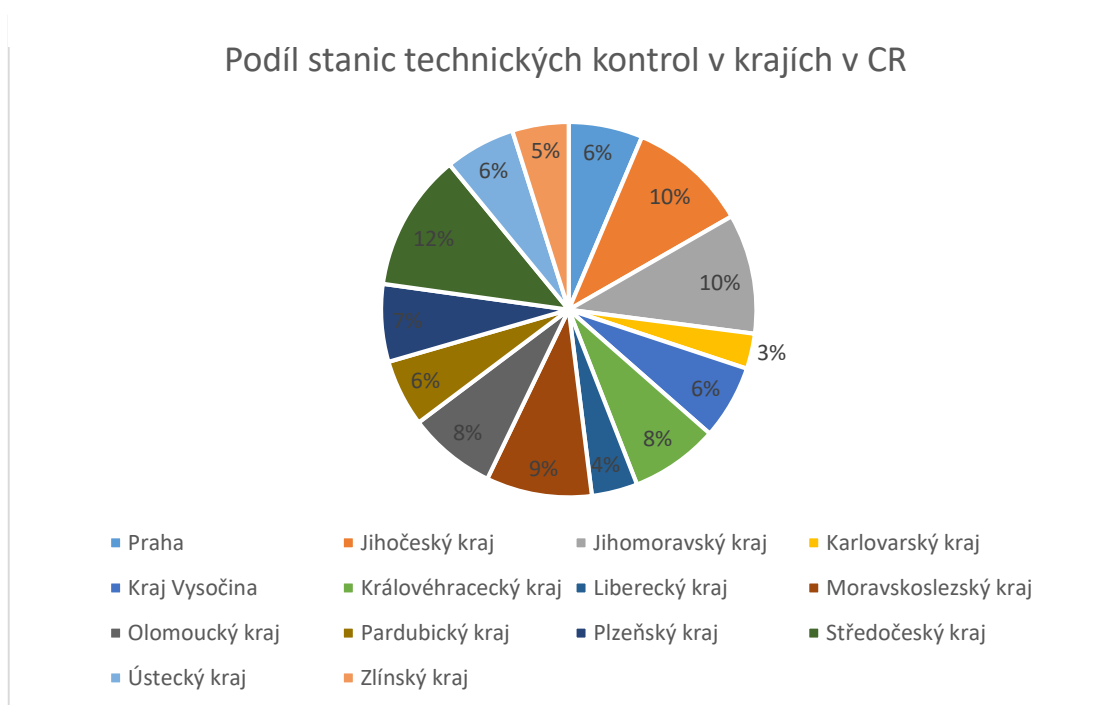
Konkurence

Konkurenčními podniky jsou podniky, které provozují také stanice technické kontroly. Z územního hlediska jsou největšími konkurenty stanice technické kontroly v Okříškách, v Telči a v Jihlavě, které jsou podniku nejbliže.

Co se týká služeb, podnik mohou ohrožovat podniky, které nabízí nějaké služby navíc. Jde například o technickou kontrolu na traktoru, kterou sledovaná stanice technické kontroly nenabízí. Podniku se ale na trhu daří dobře a nemá nouzi o zákazníky.

V České republice je celkem 329 stanic technických kontrol. V Kraji Vysočina jich je celkem 21. Nejvíce podniků můžeme nalézt ve Středočeském kraji, celkem 39 a nejméně v Karlovarském kraji, celkem 10. V následujícím grafu je zobrazen celkový podíl stanic technických kontrol v jednotlivých krajích v České republice.

Graf 5: Podíl stanic technických kontrol v krajích v ČR



Zdroj: vlastní zpracování, data z: www.stanice-technicke-kontroly.cz, 2019

Potencionální vstupující firmy

Podnik není ohrožený novými potencionálními konkurenty. Vstup do odvětví je omezený. Hlavní překážkou pro nově vstupující podniky je kapitál. Je zde velká náročnost na nákup zařízení a strojů pro tuto činnost.

Další překážkou je náročnost na pracovníky. Pracovníci musí být kvalifikováni a vyškoleni. Firmy by mohly mít problém tyto pracovníky získat nebo by zde byla velká finanční náročnost na zaškolení těchto pracovníků.

Dalším problémem je klientela. Podnik, který by chtěl vstoupit na tento trh, by musel nabízet služby navíc, které například v okolí nejsou, nebo by musel být výrazně levnější. Současné podniky, které v odvětví působí, mají vybudovanou velkou klientelu, a proto by pro nově vstupující firmy bylo těžké se na trhu prosadit a udržet.

Kdyby firma, která chce na trh vstoupit, měla potřebné prostory, stroje a zařízení a kvalifikované pracovníky, mohlo by zde být ještě omezení ze strany státu. Stát nemusí povolit další stanici technické kontroly z důvodů omezeného počtu stanic technických kontrol na kraj.

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že podnik se necítí být ohrožený novou konkurencí.

4.3 Konkurence

Pro porovnání konkurenceschopnosti jsou vybrány tři společnosti, které nabízejí stejné služby a nacházejí se ve stejném kraji, v blízkosti společnosti.

4.3.1 Konkurent 1

Společnost byla založena roku 2000. Sídlo provozovny se nachází v Okříškách. Hlavní činností je provoz stanice technické kontroly a stanice měření emisí. Společnost nabízí tyto služby:

- Měření emisí (SME):
 - emise – benzín, nafta,
 - emise – LPG, CNG.
- Technická kontrola (STK):
 - automobil M1, N1,
 - automobil LPG, CNG,
 - elektromobil,
 - traktor T – T6,
 - motocykl,
 - přívěs O1,
 - přívěs O2,
 - přívěs OT1 – OT4.
- Technický protokol (dovozy, přestavby):
 - osobní automobil benzín, Diesel, motocykl z EU a EHK,
 - osobní automobil benzín, Diesel mimo EU (USA, Kanada),
 - stavba, přestavba.
- Ostatní prohlídky, opakované a evidenční kontroly:
 - evidenční kontrola,
 - kontrola tažného zařízení,
 - opakovaná kontrola do 30 dnů,
 - výpis technických údajů,
 - dílčí kontrola jednoho ústrojí vozidla,
 - geometrie,

- vylepení náhradní známky STK.

Stanice technické kontroly má špičkové zařízení, které splňuje požadavky legislativy. Zaměstnanci společnosti jsou specialisté s mnoholetou praxí v autoopravárenství a jsou neustále školeni. Pro měření emisí má společnost nejmodernější vybavení, díky kterému jsou schopni změřit všechny druhy vozů včetně diagnostiky motorů a všech řídicích jednotek ve vozidle.

Společnost nabízí pro své zákazníky řadu výhod. Každý zákazník technické kontroly dostane slevovou kartu DFC, se kterou má slevu na pohonné hmoty na vybraných čerpacích stanicích. Od listopadu roku 2019 bude společnost zdarma poskytovat pro své zákazníky kávu a čerstvou svačinu z pekárny.

Otevírací doba společnosti:

Po – Pá: 8:00 – 11:30, 12:30 – 18:00

4.3.2 Konkurent 2

Společnost zahájila jako první v regionu svoji činnost v březnu 1991 a zabývá se provozováním stanice technické kontroly, provozováním stanice měření emisí a provozováním stanice AMS CZ K 26. Společnost se nachází v Jihlavě. Nabízí tyto služby:

- Technická kontrola:
 - osobní, nákladní a dodávkové automobily do hmotnosti 3500 kg,
 - nákladní automobily nad 3500 kg,
 - autobusy,
 - motocykly,
 - přívěs,
 - opakovaná STK,
 - evidenční kontrola
 - STK na přání zákazníka.
- Měření emisí:
 - benzinový motor s řízeným / neřízeným emisním systémem,
 - naftový motor řízený / neřízený systém.

- Dovozové STK / SME a evidenční kontrola na:
 - osobní, nákladní automobily,
 - autobusy,
 - traktory,
 - motocykly,
 - přívěsy.
- Ověřování a aktivace tachografů:
 - analogové tachografy,
 - digitální tachografy.

I tato společnost myslí na pohodlí svých zákazníků a poskytuje jim komplexní služby, jako je pohodlné parkování, snadný příjezd, občerstvení a prostředí pro odpočinek.

Společnost spolupracuje s autoopravnou, ve které si zákazník může nechat prohlédnout stav svého vozidla a případně nechat opravit vady na vozidle.

Otevírací doba:

STK:	PO – PÁ	7:00 – 17:00
	SO (1. 3. - 30. 11.)	8:00 – 12:00
SME:	PO – PÁ	7:00 – 16:00
	SO (1. 3. - 30. 11.)	8:00 – 12:00

I tato společnost nabízí online objednávkový systém, ve kterém se zákazník na internetových stránkách může objednat na určitý den a čas.

4.3.3 Konkurent 3

Společnost zahájila svoji činnost v roce 1993, kdy navázala na tradici jiného opravárenského a výrobního podniku. Společnost sídlí v Telči. Společnost spolupracuje se zahraniční firmou. Výsledkem spolupráce je dodávka kompletů různých ocelových konstrukcí, hal, jízďaren a přístřešků. Společnost se později rozšířila a otevřela STK pro osobní a nákladní automobily do 3500 kg, dalším rozšířením bylo zřízení stanice

měření emisí pro osobní a nákladní automobily do 3500 kg a pneuservis pro tyto automobily, prodej náhradních dílů, nafty, olejů a hutního materiálu.

Společnost poskytuje tyto služby:

- Technická kontrola:
 - motocykly,
 - osobní automobil, osobní automobil LPG / CNG,
 - nákladní automobil do 3500 kg,
 - přívěs za osobní automobil do 750 kg,
 - přívěs karavan,
 - přívěs za osobní automobil nad 750 kg,
 - evidenční kontrola,
 - dovoz – osobní automobil, motocykl,
 - traktor.
- SME
 - emise na traktor,
 - emise na nákladní automobil,
 - emise na osobní automobil – Diesel, benzin, LPG.

Otevírací doba:

PO, ST: 7:00 – 17:00

ÚT, ČT: 7:00 – 15:30

PÁ: 7:00 – 11:00

SO: 7:00 – 12:00

4.3.4 Vyhodnocení

Pro srovnání konkurentů jsou vybrány ceny jednotlivých služeb, protože zákazník se většinou rozhoduje právě podle cen. Pro srovnání cen jsou vybrány tři služby, které nabízí všechny uvedené společnosti na svých provozovnách. V následujících tabulkách jsou služby a ceny za služby včetně 21 % DPH a jsou platné k 1. 2. 2019. Jsou vybrány tyto služby: STK na osobní automobil, měření emisí na osobní automobil a evidenční

kontrola. Podnikům jsem poté přiřadila pořadí podle nejlepší ceny (1 – nejlepší, 4 – nejhorší).

STK – osobní automobil

Tabulka 5: Ceny za STK - osobní automobil

Firma	Cena	Pořadí
Společnost XY	900,-	2. - 3.
Konkurent 1	900,-	2. - 3.
Konkurent 2	785,-	1.
Konkurent 3	900,-	2. - 3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

EMISE – Diesel

Tabulka 6: Ceny za emise - Diesel

Firma	Cena	Pořadí
Společnost XY	750,-	2.
Konkurent 1	700,-	1.
Konkurent 2	790,-	3.
Konkurent 3	800,-	4.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Evidenční kontrola

Tabulka 7: Ceny za evidenční kontrolu

Firma	Cena	Pořadí
Společnost XY	350,-	4.
Konkurent 1	300,-	1. - 3.
Konkurent 2	300,-	1. - 3.
Konkurent 3	300,-	1. - 3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V následující tabulce je společností přiřazeno pořadí podle jejich otevírací doby. Na prvním místě je Společnost XY toho důvodu, že má otevřeno nejdéle, což je výhodné pro člověka, který pracuje dlouho, sobota je možná po domluvě, ve společnosti je každou sobotu přítomen alespoň jeden zaměstnanec. Na druhém místě se umístil Konkurent 2 z důvodu otevírací doby každý den do 17:00 a otevření i v sobotu. Na třetím se umístil Konkurent 3, z důvodu otevření v sobotu, protože mnoho lidí nemůže přes týden z pracovních důvodů, proto raději využijí otevírací doby v sobotu. Na posledním místě je Konkurent 1 z důvodu polední pauzy a nemožnost využití soboty.

Otevírací doba

Tabulka 8: Porovnání otevírací doby

Firma	Otevírací doba	Pořadí
Společnost XY	7:30 - 20:00 + SO po domluvě	1.
Konkurent 1	8:00 – 11:30, 12:30 – 18:00	4.
Konkurent 2	7:00 – 17:00 + SO	2.
Konkurent 3	PO, ST: 7:00 – 17:00 ÚT, ČT: 7:00 – 15:30 PÁ: 7:00 – 11:00 + SO	3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Po sběru dat byla použita bodovací metoda, kde jsou určena 4 kritéria. Jednotlivými kritérii jsou:

- K1 – cena za STK na osobní automobil,
- K2 – cena za emisní kontrolu – Diesel,
- K3 – cena za evidenční kontrolu,
- K4 – otevírací doba.

Kritéria K1 – K3 jsou minimalizační. Pro zhodnocení kritéria K4 jsou přiřazena jednotlivým podnikům body, podle jejich otevírací doby podle pořadí, na kterém se umístili. Podnik na prvním místě má 10 bodů, podnik na druhém místě 8 bodů, podnik na třetím místě 6 bodů a podnik na čtvrtém místě 4 body. Poslední kritérium je tedy maximalizační.

Pro definování kritérií byla každému kritériu přidělena váha tak, aby se součet vah rovnal jedné. Každému kritériu byla přidělena stejná váha 0,25. Dalším krokem bylo určení nejlepší varianty (ideální varianta) a nejhorší varianty (bazická varianta) a poté jim byl určen počet bodů. Ideální varianta – 10 bodů, bazická varianta – 0 bodů. Po vypočítání směrnice a absolutního členu byla kritéria přepočítána, aby se podniky mohly mezi sebou porovnat.

Tabulka 9: Zhodnocení pomocí bodovací metody

Podnik	K1	K2	K3	K4
Společnost XY	900	750	350	10
Konkurent 1	900	700	300	4
Konkurent 2	785	790	300	8
Konkurent 3	900	800	300	6

váhy	0,25	0,25	0,25	0,25
------	------	------	------	------

ideální varianta	785	700	300	10
bazická varianta	900	800	350	4

směrnice	-0,087	-0,1	-0,2	1,66667
absolutní člen	78,2609	80	70	-6,6667

body
10
0

Společnost XY	0	5	0	10
Konkurent 1	0	10	10	0
Konkurent 2	10	1	10	6,66667
Konkurent 3	0	0	10	3,33333

vážený součet bodů	pořadí
3,75	3.
5	2.
6,91666667	1.
3,33333333	4.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pomocí bodovací metody je pořadí podniků následující:

1. Konkurent 2
2. Konkurent 1
3. Společnost XY
4. Konkurent 3

4.4 Návrh na další rozvoj podniku

Podnik by se měl zaměřit na to, aby pomocí příležitostí odstranil slabé stránky. To by pomohlo rozvoji podniku.

Vybudování druhé linky pro technickou kontrolu

Prvním návrhem je vybudování druhé linky pro technickou kontrolu. V prostorách podniku je nevyužitý prostor, který by plně stačil na účely vybudování nové linky pro technickou kontrolu. Když v podniku budou dvě linky, urychlí to odbavování zákazníků. Dlouhé čekací lhůty pro neobjednané zákazníky je mohou odradit. V okolí je velké množství dalších podniků, které se zabývají stejnou činností. Pro zákazníky tak není problém odjet do nejbližší stanice a kontrolu si nechat udělat jinde. Potencionální zákazníci se rozhodují většinou podle doporučení ostatních. Pokud se zkrátí čekací lhůty, může to mít pro stanici i lepší recenzi.

Druhá linka znamená pro podnik vysoké počáteční náklady na vybavení a vyšší mzdové náklady. V podniku by muselo být zaměstnáno o šest lidí více. Díky druhé lince technické kontroly by byl denně proveden dvojnásobný počet technických kontrol a investice do vybudování nové linky by se v blízké době vrátila. Kdyby byla linka větší, mohly by jí využívat i nákladní automobily, to by pro podnik znamenalo větší klientelu. Odhadované počáteční náklady pro vybavení druhou linkou jsou 2 000 000 Kč, mzdové náklady na další pracovníky jsou přibližně ve výši 300 000 Kč měsíčně.

Rozšíření služeb

Dalším méně nákladným návrhem je rozšíření služeb. Podnik by své služby mohl rozšířit i o jiné dopravní prostředky, a to o traktory. Podnik sídlí na malé vesnici, kde je hodně lidí, co vlastní traktor a této služby by velice rádi využili, protože je pro ně nepohodlné jet traktorem delší trasu do jiné stanice technické kontroly.

V podniku by mohly být poskytovány lepší služby pro čekající zákazníky. Zákazníci si mohou v současné době v čekárně zakoupit pouze kávu z automatu. Služby by se mohly rozšířit v případě, že podnik začne spolupracovat s potravinářskou firmou a odebírat od ní například vakuované bagety a tyto bagety poté nabízet svým zákazníkům.

Tyto služby by uvítali zejména neobjednaní zákazníci v sezóně, kdy jsou dlouhé čekací lhůty.

Investice do reklamy

Další příležitostí pro podnik jsou větší investice do reklamy. Podnik sice má billboard v krajském městě, ale je už starý a potrháný. Pomohlo by umístění billboardu k hlavní silnici, protože jak bylo řečeno, podnik má ve svém okolí spoustu konkurentů. Billboardy by mohly zaujmout i nové potencionální zákazníky. Dále by mohly být umístěny reklamy na internetové stránky, které uživatelé často navštěvují. Podnik by mohl mít své vlastní plakáty a domluvit se s obcemi v celém okrese o umístění těchto plakátů například do obecních tabulí.

Optimalizace parkovacích míst

Dalším návrhem pro rozvoj je optimalizace parkovacích míst. To znamená, že budou vyznačena parkovací místa pro objednané zákazníky a zajištěna plynulost obsazování dalších parkovacích míst.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace ve vybraném podniku, posouzení jeho konkurenceschopnosti a návrh možností dalšího rozvoje.

Současná situace podniku

Současná situace v podniku byla posouzena pomocí SWOT analýzy, STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil.

Pomocí SWOT analýzy bylo zjištěno, že mezi silné stránky podniku patří: dlouhodobé a výborné vztahy se zákazníky, technická vybavenost a otevírací doba. Hlavními slabými stránkami jsou: dlouhá čekací doba pro neobjednané zákazníky v hlavní sezóně, nízká investice do modernizace a rozvoje podniku a malé investice do reklamy. Příležitostí pro podnik je vybudování nové linky technické kontroly a rozšíření služeb a mezi ohrožení patří konkurence v okolí a legislativní změny. Pomocí SWOT analýzy je pro podnik nejvýhodnější použít strategii „WO“, díky které překoná své slabé stránky využitím příležitostí.

STEP analýzou bylo zmapováno vnější prostředí podniku. Mezi společenské faktory, které podnik ovlivňují, patří vzdělanost zaměstnanců, příjmy obyvatelstva a životní styl zákazníků. Dalšími faktory jsou technologické faktory, které na podnik působí zejména tím, že podnik musí sledovat stále se modernizující zařízení a vývoj techniky a sledovat stav zařízení v podniku. Do ekonomických faktorů patří zejména nezaměstnanost, inflace a nabídka služeb. Politické faktory na podnik působí zejména určováním podmínek o způsobu a rozsahu technických kontrol, ochrany životního prostředí a ochrany spotřebitele.

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zanalyzováno pět sil, které na podnik působí. Bylo zjištěno, že hlavními dodavateli jsou dva dodavatelé, dodavatel vybavení technických kontrol, který provádí i servis, kalibrace a revize a dodavatel elektřiny a plynu. Hlavními odběrateli jsou majitelé osobních automobilů, majitelé servisů a automechanici z okolí. Substituty v tomto odvětví neexistují. Další silou, která na podnik působí je konkurence. Konkurentů má podnik v okolí velké množství. V Kraji Vysočina je 21 technických kontrol. Poslední silou je potenciaální konkurence, z které podnik nemusí mít strach, protože je zde velká náročnost na kapitál a zaměstnance

a existuje zde omezení ze strany státu. Podnik má vybudovanou tak silnou klientelu, že ho konkurence neohrožuje.

Konkurenceschopnost

Dalším krokem bylo zhodnocení konkurence. Podnik nemá s konkurencí problém. Byly sledovány tři konkurenční podniky, které nabízejí stejné služby a mají sídlo v blízkosti podniku. Pomocí porovnání cen za vybrané nabízené služby a posouzení otevírací doby bylo zjištěno, že zkoumaný podnik se umístil na třetím místě. Podnik ale tyto konkurenční podniky neohrožují.

Návrhy na další rozvoj podniku

Sledovaný podnik by se mohl rozvíjet tak, že pomocí příležitostí odstraní své slabé stránky. Podnik má nevyužitý prostor, na kterém by mohl vybudovat novou linku technické kontroly, což by odstranilo dlouhé čekací lhůty pro neobjednané zákazníky. Počáteční náklady na vybudování nové linky by činily přibližně 2 000 000 Kč a navíc by přibyly měsíčně mzdové náklady přibližně 300 000 Kč kvůli potřebě více pracovníků.

Dalším návrhem pro podnik je rozšíření svých stávajících služeb o poskytování technických kontrol pro ostatní dopravní prostředky. Služby by mohl podnik rozšířit, i co se týká poskytování služeb pro čekající zákazníky.

Lepší reklama pro podnik by pomohla ke zviditelnění podniku.

6 Summary

The aim of this bachelor thesis was to evaluate the current situation in the selected company, assess its competitiveness and to propose solution for further development.

The theoretical part is focused on the characteristics of small businesses and the importance of small businesses. Further it observes the strategy, business management and competitiveness. The work contains analyzes determining the position of the company. All information of the theoretical part is drawn from the literature.

The practical part began after writing the theoretical part. Characteristics of the chosen company are included, then the activities of the company and their offered services are described. Further there is research of the company management system. This is followed by an evaluation of the current situation of the company. The SWOT analysis, the STEP analysis and the Porter's model of five forces are used. "WO" strategy is defined. Using the strategy, the company overcomes its weaknesses by making full use of opportunities.

Furthermore, competitiveness is assessed and three competitors are selected. Companies are then compared with each other. The chosen company has a large number of competitors around. Competitors do not threaten the selected company.

The selected company could improve by eliminating its weaknesses through opportunities. The company has unutilized space to build a new technical inspection line. Another suggestion for the company is the expansion of its services and better advertising.

Keywords: SWOT analysis, STEP analysis, Porter's model of five forces, competitiveness

7 Seznam použitých zdrojů

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bartes, F. (1997). *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press.

Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání* (2. rozšířené vydání). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Friebelová, J., & Klicnarová, J. (2007). *Rozhodovací modely pro ekonomy*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Holátová, D., Doležalová, V., & Adamová, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: Nakladatelství GEORG.

Janišová D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.

Košturiak, J., & Chal, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.

Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing.

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.

Porter, M. E. (1995). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.

Staňková, A. (2007). *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.

Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery : od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou i větší firmu, programy podpory podnikání*. Praha: Grada Publishing.

Wagnerová, E., & Šebestová, J. (2007). *Podnikání v malé a střední firmě*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

AUTOCONTROL STK Dlouhá Brtnice (2019a). *O firmě* [online]. Dostupné z: <https://www.stk-dlouhabrtnice.cz/o-firme>.

AUTOCONTROL STK Dlouhá Brtnice (2019b). *Měření emisí* [online]. Dostupné z: <https://www.stk-dlouhabrtnice.cz/mereni-emisi>.

AUTOCONTROL STK Dlouhá Brtnice (2019c). *Dovozové STK* [online]. Dostupné z: <https://www.stk-dlouhabrtnice.cz/dovozove-stk>.

AUTOCONTROL STK Dlouhá Brtnice (2019d). *Evidenční kontrola* [online]. Dostupné z: <https://www.stk-dlouhabrtnice.cz/evidencni-kontrola>.

AUTOCONTROL STK Dlouhá Brtnice (2019e). *Další služby* [online]. Dostupné z: <https://www.stk-dlouhabrtnice.cz/dalsi-sluzby>.

AUTOCONTROL STK Dlouhá Brtnice (2019f). *Ceník* [online]. Dostupné z: <https://www.stk-dlouhabrtnice.cz/cenik-sluzeb>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2019a). *Míra inflace* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2019b). *Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2017 byla na republikovém průměru* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2017-byla-na-republikovem-prumeru>.

Opravny Telč (2019a). *O společnosti* [online]. Dostupné z: <http://www.opravnytelc.cz/Default.aspx>.

Opravny Telč (2019b). *Služby* [online]. Dostupné z: <http://www.opravnytelc.cz/Sluzby.aspx>.

Ritson, N. (2011). *Strategic Management* [online]. Dostupné z: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>.

Stanice technické kontroly (2019a). *STK Jihočeský kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/jihocesky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019b). *STK Jihomoravský kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/jihomoravsky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019c). *STK Karlovarský kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/karlovarsky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019d). *STK Kraj Vysočina* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/kraj-vysocina/>.

Stanice technické kontroly (2019e). *STK Královéhradecký kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/kralovehradecky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019f). *STK Liberecký kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/liberecky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019g). *STK Moravskoslezský kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/moravskoslezsky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019h). *STK Olomoucký kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/olomoucky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019i). *STK Pardubický kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/pardubicky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019j). *STK Plzeňský kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/plzensky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019k). *STK Praha* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/praha/>.

Stanice technické kontroly (2019l). *STK Středočeský kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/stredocesky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019m). *STK Ústecký kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/ustecky-kraj/>.

Stanice technické kontroly (2019o). *STK Zlínský kraj* [online]. Dostupné z: <https://www.stanice-technicke-kontroly.cz/zlinsky-kraj/>.

Statistické ročenky školství výkonové ukazatele (2019). *Statistická ročenka školství* [online]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>.

STK Jihlava. (2019a). *STK JIHLAVA A.S.* [online]. Dostupné z: <https://www.stkjihlava.cz/inpage/stk-jihlava-a-s/>.

STK Jihlava. (2019b). *SLUŽBY* [online]. Dostupné z: <https://www.stkjihlava.cz/inpage/stk-sme/>.

STK Jihlava. (2019c). *PRACOVNÍ DOBA* [online]. Dostupné z: <https://www.stkjihlava.cz/inpage/pracovni-doba/>.

STK Jihlava (2019d). *CENÍK* [online]. Dostupné z: <https://www.stkjihlava.cz/inpage/cenik/>.

STK Okříšky – TZ Auto (2019a). *O nás* [online]. Dostupné z: <https://www.stkokrisky.cz/o-nas/>.

STK Okříšky – TZ Auto (2019b). *Ceny služeb* [online]. Dostupné z: <https://www.stkokrisky.cz/ceny-sluzeb/>.

STK Okříšky – TZ Auto (2019c). *STK* [online]. Dostupné z: <https://www.stkokrisky.cz/stk/>.

STK Okříšky – TZ Auto (2019d). *SME* [online]. Dostupné z: <https://www.stkokrisky.cz/sme/>.

8 Seznam grafů, obrázků a tabulek

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HV od roku 2002 - 2017.....	28
Graf 2: Podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech	28
Graf 3: Nezaměstnanost v Kraji Vysočina v letech od 2012 - 2017.....	37
Graf 4: Míra inflace v procentech.....	37
Graf 5: Podíl stanic technických kontrol v krajích v ČR	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces SWOT analýzy.....	17
Obrázek 2: Proces SWOT analýzy.....	20
Obrázek 3: Organizační struktura	26
Obrázek 4: Fullerův trojúhelník.....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj HV v období od roku 2002 do roku 2009.....	27
Tabulka 2: Vývoj HV v období od roku 2010 do roku 2017.....	27
Tabulka 3: SWOT analýza	30
Tabulka 4: Faktory SWOT analýzy, absolutní četnost, relativní četnost a celkový podíl	35
Tabulka 5: Ceny za STK - osobní automobil	46
Tabulka 6: Ceny za emise - Diesel	46
Tabulka 7: Ceny za evidenční kontrolu	46
Tabulka 8: Porovnání otevírací doby.....	47
Tabulka 9: Zhodnocení pomocí bodovací metody	48

9 Přílohy

Příloha č. 1: Ceník služeb společnosti XY platný od 9. 2. 2017

Stanice technické kontroly

Činnost	Cena
Osobní, nákladní a dodávkové automobily do hmotnosti 3 500 kg	900,-
Motocykly	450,-
Přívěs	450,-
Opakovaná STK (z naší STK) tentýž den	0,-
Opakovaná STK (z naší STK) do 30 dnů	200,-
Opakovaná STK (z jiné STK)	900,-
Evidenční kontrola	350,-
STK na přání zákazníka	350,-
Dovoz z CoC ¹ listem	1 100,-
Dovoz bez CoC listu	1 600,-

Měření emisí

Činnost	Cena
Benzínový motor s řízeným / neřízeným emisním systémem	650,-
Benzínový motor s LPG ²	1 100,-
Benzínový motor s CNG ³	1 100,-
Naftový motor	750,-
Opakované měření emisí z naší SME	0,-
Opakované měření emisí	400,-
Vystavení opisu protokolu měření emisí	100,-
Načtení řídicí jednotky vozidla	400,-

Ceny jsou uvedeny vč. DPH 21 %.

¹ CoC list – dokument určený k první registraci vozidla, ve kterém se nachází informace o původu a technických parametrech vozidla

² LPG – zkapalněný ropný plyn

³ CNG – stlačený zemní plyn