

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

### **Analýza konkurenční pozice vybraného podniku**

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor:  
Bc. Aleš Zajac

---

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aleš ZAJAC**  
Osobní číslo: **E11812**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza konkurenční pozice vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem práce je analýza konkurenční pozice vybraného podniku a navržení postupů a opatření vedoucí k jejímu zlepšení.

#### Metodika práce:

Student určí konkurenty pro vybraný podnik a provede analýzu alespoň jednoho konkurenta dle zvolené metody. Zhodnotí konkurenční pozici podniku a navrhne možné kroky vedoucí k jejímu zlepšení.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

Klvačová, E.; Malý, J. ; Mráček, K.: **Základy evropské konkurenceschopnosti.**  
Praha: Professional Publishing, 2007. 118 s.  
Kotler, P., et al. **Moderní marketing.** Praha : Grada, 2007. 1041 s.  
Kotler, P., TriaS debes, F.. **Inovativní marketing;jak kreativním myšlením  
vítězit u zákazníků.** Praha : Grada publishing, 2005. 199 s.  
Mikoláš, Z.: **Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a  
dynamika podnikání.** Praha : Grada publishing, 2005. 198 s.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
530 01 Česká 13 (25)  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

# Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 dne 29. dubna 2013.

---

Bc. Aleš Zajac

# Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce paní Ing. Monice Březinové, Ph.D za odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi poskytovala při zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval majitelům společnosti TOPservis, v. o. s. a všem jejím pracovníkům, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli užitečné informace a materiál.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Literární přehled .....	6
2.1	Finanční analýza .....	6
2.2	Uživatelé finanční analýzy.....	7
2.3	Zdroje informací .....	7
2.3.1	Účetní výkazy .....	8
2.3.2	Výroční zpráva.....	9
2.4	Techniky používané ve finanční analýze.....	9
2.5	Postup analýzy .....	10
2.6	Poměrové ukazatele .....	10
2.7	Časové srovnání poměrových ukazatelů.....	11
2.8	Finanční důvěryhodnost podniku.....	12
2.8.1	Altmanův index důvěryhodnosti (Altmanovo Z-skóre).....	12
2.9	Porterův model pěti sil.....	12
2.9.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	14
2.9.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	14
2.9.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	15
2.9.4	Hrozba substitutů .....	16
2.9.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	16
2.9.6	Vztahy mezi pěti silami .....	17
2.10	Analýza konkurentů.....	17
2.10.1	Identifikace konkurence.....	18
2.10.2	Strategické mapy.....	19

2.11	SWOT analýza.....	20
2.12	Analýza zákazníků.....	22
3	Metodika .....	24
4	Řešení a výsledky .....	26
4.1	Charakteristika vybraného podniku .....	26
4.1.1	Zaměření činnosti .....	27
4.1.2	Marketingová komunikace .....	27
4.1.3	Distribuce.....	28
4.1.4	Organizační struktura.....	29
4.2	Finanční analýza .....	32
4.2.1	Analýza ukazatelů rentability .....	32
4.2.2	Analýza ukazatelů likvidity .....	34
4.2.3	Analýza ukazatelů aktivity.....	36
4.2.4	Analýzy ukazatelů zadluženosti.....	37
4.2.5	Altmanův index důvěryhodnosti.....	38
4.3	Analýza konkurentů .....	40
4.3.1	Konkurenční prostředí .....	40
4.3.2	Významní konkurenti .....	41
4.3.3	Rastr pro hodnocení konkurentů.....	45
4.3.4	Shrnutí výsledků z analýzy konkurentů.....	46
4.4	Porterův model pěti sil.....	47
4.4.1	Hrozba nových vstupů do odvětví .....	47
4.4.2	Vyjednávací síla zákazníků .....	48
4.4.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	49

4.4.4	Hrozba substitutů .....	49
4.4.5	Rivalita mezi podniky .....	50
4.4.6	Shrnutí výsledků z analýzy Porterova modelu .....	50
4.5	Spokojenost zákazníků .....	51
4.5.1	Shrnutí výsledků z analýzy spokojenosti zákazníků.....	58
4.6	SWOT analýza.....	59
5	Návrhy postupů a opatření.....	63
6	Závěr .....	66



# 1 Úvod

V dnešní době, kdy každý podnik musí bojovat s konkurencí, je pro úspěšný konkurenční boj nutné stanovit vhodnou strategii, jejíž realizace povede k eliminování konkurence a vytvoření konkurenčních výhod. Aby firma mohla tuto strategii vytvořit, musí znát strategické záměry svých soupeřů v oboru, ale také vlastní pozici ve vztahu k hlavním konkurenčním firmám. Ke stanovení konkurenční pozice na trhu slouží soubor analýz. Tyto analýzy by firmy měly zpracovávat, aby zjistily své slabiny, ale i klady, které by podnik mohl použít k stabilizování své pozice na trhu.

Ve své práci jsem se rozhodl analyzovat konkurenční pozici úklidové společnosti TOPservis, v. o. s. Název podniku je fiktivní, protože majitelé nedovolili použít skutečný název společnosti. Firma se zabývá obchodní činností, ale i poskytováním úklidových služeb. Společnost mě zaujala tím, že dlouhodobě patří mezi přední úklidové firmy působící v Jihočeském kraji. Navíc nikdy nezpracovala analýzu své konkurenční pozice, a proto může být moje práce pro podnik přínosná. Ve firmě jsem vykonával odbornou praxi a mám tedy potřebné znalosti o jejím fungování. Z těchto důvodů jsem si vybral společnost TOPservis, v. o. s. jako předmět své diplomové práce.

Cílem práce je analýza konkurenční pozice vybraného podniku a navržení postupů a opatření vedoucích k jejímu zlepšení. Pro splnění tohoto cíle využiji aplikaci několika vybraných strategických analýz. Nejprve pomocí finanční analýzy definuji finanční situaci podniku, což je velmi důležité pro budoucí podnikové plánování. Pomocí analýzy konkurentů zhodnotím konkurenční pozice hlavních rivalů ve vztahu ke společnosti TOPservis, v. o. s. Na tuto analýzu bude navazovat Porterův model pěti sil, jehož zpracováním porozumím konkurenci a najdu způsob, jak jí čelit. Dále definuji potřeby zákazníků pomocí jejich analýzy. SWOT analýza uzavře soustavu analýz a v jejím rámci stanovím pozici firmy na trhu na základě interních a externích faktorů.

V závěru diplomové práce vyhodnotím výsledky zmíněných analýz. Také navrhu postupy a opatření, která by mohla být do budoucna pro firmu přínosem.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Finanční analýza

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Tuto finanční analýzu coby součást řízení podniku provádí finanční manažeři a často celé vrcholové vedení podniku. Můžeme ji nazvat interní analýza. Vychází nejen z údajů a ukazatelů, o kterých pojednáme dále v souvislosti s externí analýzou, ale i z údajů interních, které nejsou běžně dostupné (údaje z finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence, kalkulací). Computerizované účetnictví a ostatní evidence umožňují rychlou dostupnost interních dat i jejich trvalou archivaci. Počítače a počítačové sítě činí rychle dostupnými i externí údaje o činnosti jiných (hlavně konkurenčních) podniků.

Interní analýza se zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období a na stanovení trendů vývoje, srovnávání s podniky téhož odvětví a konkurenčními podniky, srovnávání skutečnosti se standardními hodnotami. Často je tato činnost součástí controllingu. Používají se speciální postupy, např. analýza citlivosti, scénáře možného vývoje, benchmarking. V širším pojetí se finanční analýza zaměřuje i na budoucnost, především na predikci finanční tísně, nebezpečí převzetí cizím podnikem, na předpokládané budoucí ocenění podniku.

Externí analýza podniku je prováděna zvnějšku - bankami, investory, obchodními partnery (dodavateli, odběrateli), zaměstnanci (odbory), státem (jeho finančními institucemi, orgány státní správy), konkurenčními podniky. Cílem finanční analýzy je zlepšit (zvýšit) výkonnost firmy a tím přispět ke zvýšení její hodnoty (Synek, 2011).

## 2.2 Uživatelé finanční analýzy

Podle Spencera jednotlivé zájmové skupiny mají různé využití pro informace získané z finanční analýzy, které používají pro svou potřebu.

**Tabulka 1: Zúčastněné strany organizace a uživatelé finanční analýzy**

Zúčastněné strany	Využití finanční informace pro
Vlastníci/akcionáři	Posouzení jejich investic (např. dividendy)
Management	Provoz podniku
Zaměstnanci	Posuzování bezpečnosti práce
Vláda	Zdanění, hospodářské statistiky
Věřitelé	Posouzení schopnosti dlužníka splácet
Dodavatelé	Objem a hodnota budoucích zakázek
Zákazníci	Spolehlivost budoucích dodávek
Veřejnost	Dopad na místní ekonomiku

Zdroj: (Spencer, 2001)

## 2.3 Zdroje informací

Kvalitní podklady jsou alfou a omegou dobré finanční analýzy. Sebelepší metoda nebo technika analýzy nemůže poskytnout ze špatných podkladů hodnotné výsledky. V některých případech, jde-li o interní analýzy vysoké důležitosti, lze se dokonce setkat s tím, že si finanční analytici sestavují některé podklady z prvotních dokladů (Sládková, 2009).

Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou nejen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow), výroční zprávy, různá statistická šetření, údaje manažerského účetnictví aj., ale i externí údaje o jiných podnicích (např. údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP aj.). Ty slouží především pro srovnávání s ostatními, hlavně konkurenčními

podniky. Protože jde většinou o účetní údaje, musíme mít na paměti, že to jsou údaje historické a že jsou účtovány podle tzv. aktuálního účetního principu a že neberou v úvahu inflaci (Synek a Kislingerová, 2010).

### 2.3.1 Účetní výkazy

Sládková (2009) uvádí, že účetní výkazy zachycují pohyb podnikových financí ve všech jejich podobách a ve všech fázích podnikové činnosti. Jsou základním zdrojem informací pro finanční analýzu pro všechny zainteresované subjekty uvnitř i vně podniku – pro věřitele, podnikové vedení, investory, analytiky kapitálových trhů, akcionáře aj. Nutnou podmínkou je, aby tyto výkazy věrně popisovaly skutečnou situaci podniku.

Účetní výkazy můžeme podle jejich účelu rozdělit do dvou skupin:

- *Výkazy vnitropodnikového účetnictví*, které nepodléhají žádné jednotné metodické úpravě a každý podnik si je vytváří více či méně podle svých vlastních potřeb. Patří sem zejména všechny výkazy zobrazující čerpání podnikových nákladů v různém potřebném členění (kapacitní, druhové, kalkulační), výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony nebo v podnikových střediscích apod.
- *Výkazy finančního účetnictví*, které lze označit i jako výkazy externí, protože poskytují informace zejména externím uživatelům. Podávají přehled o stavu a složení majetku, o zdrojích jeho krytí, o tvorbě a užití hospodářského výsledku, o pohybu peněžních toků a konečně o změnách ve vlastním kapitálu.

Výkazy finančního účetnictví jsou rozhodující součástí účetní závěrky. Účetní závěrku v soustavě podvojného účetnictví tvoří:

- výkaz zisku a ztráty,
- rozvaha (balance),
- příloha.

Účetní závěrka může obsahovat i přehled o peněžních tocích nebo přehled o změnách vlastního kapitálu.

### **2.3.2 Výroční zpráva**

Výroční zpráva slouží jak k informaci vlastníků podniku, tak ostatních externích uživatelů účetních informací (investoři, věřitelé, peněžní ústavy, dodavatelé a odběratelé, burza cenných papírů aj.) o finanční pozici a výsledcích finančního hospodaření podniku. Kromě toho může - zejména ve větších podnicích s rozsáhlou klientelou a ambicemi k další expanzi - sloužit jako významný propagační prostředek, proto řada podniků klade velký důraz i na atraktivní grafické zpracování výročních zpráv.

Výroční zpráva nebo konsolidovaná výroční zpráva musejí poskytovat investorům věrný a poctivý obraz o finanční situaci, podnikatelské činnosti a hospodářských výsledcích emitenta za uplynulé účetní období a o vyhlídkách jejich budoucího vývoje.

Výroční zpráva se na rozdíl od účetní závěrky orientované výhradně na minulost zabývá zčásti i budoucí perspektivou podniku, i když pochopitelně neprozrazuje detaily podnikatelských záměrů. Pozornost finančního analytika by se měla soustředit spíše na to, čemu se výroční zpráva vyhýbá, než na to, co zdůrazňuje (Sládková, 2009).

## **2.4 Techniky používané ve finanční analýze**

Ve finanční analýze se používají různé rozborové techniky. Kromě *rozboru absolutních ukazatelů* (přírůstek, úbytek, meziroční index) je široce rozšířen procentní rozbor, poměrové ukazatele, Altmanův vzorec a jiné metody predikce finanční tísně, pyramidová analýza, v poslední době ukazatele přidané hodnoty (MVA, EVA) aj.

*Technika procentního rozboru* spočívá v tom, že kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku (v rozvaze na sumě aktiv, tj. na bilančním součtu, ve výsledovce na celkových výnosech) a sleduje se jejich vývoj v jednotlivých obdobích, nebo se srovnává s jinými (konkurenčními) podniky.

*Poměrová analýza* pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů, např. podíl zisku připadající na 1 Kč tržeb. Sleduje se celá řada poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin (Synek a Kislingerová, 2010).

## **2.5 Postup analýzy**

Podle Synka a Kislingerové (2010) začíná finanční analýza rozbořením absolutních ukazatelů (nákladů, tržeb, aktiv, zisku atd.) a jejich změn (meziročních, časových řad atd.). Následuje rozbor struktury (procentní rozbor), resp. mezipodnikové srovnávání (benchmarking). Základem pro finanční analýzu je rozbor poměrových ukazatelů.

Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů obvykle probíhá v následujících krocích:

- výpočet poměrových ukazatelů pro sledovaný podnik,
- porovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (sektorová, odvětvová analýza, komparativní),
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase,
- hodnocení vztahů mezi poměrovými ukazateli (pyramidovou soustavou ukazatelů),
- návrh na opatření.

## **2.6 Poměrové ukazatele**

Synek (2011) považuje za základ finanční analýzy poměrové ukazatele, které vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými (mezipodnikové srovnávání) nebo s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními podniky.

*Ukazatele likvidity* měří schopnost firmy splácet (vyrovnat) své závazky. Mají zodpovědět otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti. Ukazatele likvidity se vztahují k určitému datu a jejich hodnota se může rychle změnit.

*Ukazatele aktivity* se podle Kislingerové (2005) snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku svá aktiva. Jelikož aktiva se rozdělují na několik úrovní, tak i ukazatele rentability mohou být kalkulovány na různých úrovních: např. aktiv celkových, stálých či oběžných. Pro každé odvětví jsou charakteristické jiné hodnoty, a

proto zejména u této skupiny ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich stav či vývoj ve vztahu k odvětví, ve kterém působí.

*Ukazatele zadluženosti* sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku. Zadluženost, byť i vysoká, nemusí být nutně negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě může vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. Při analýze zadluženosti je důležité zjistit ve výroční zprávě objem majetku, který má firma pořízen na leasing - aktiva získaná prostřednictvím leasingu se totiž neobjevují v rozvaze, ale jen jako náklady ve výkazu zisku a ztráty.

*Ukazatele rentability* slouží k vyhodnocení úrovně ziskovosti podniku, ilustrují jeho výkonnost. Míra rentability je poměr zisku k nějaké základně, s jejíž pomocí bylo zisku dosaženo. Čítec zlomků tvoří různé kategorie zisku, nejčastěji čistý zisk nebo EBIT, ve jmenovateli jsou obvykle zastoupeny položky pasiv. Ukazatele rentability dávají informace o relativní výnosnosti podniku, z pohledu podniku je žádoucí jejich maximalizace (Mulač a Mulačová, 2007).

## **2.7 Časové srovnání poměrových ukazatelů**

Grünwald (2007) říká, že nejschůdnější cesta k vytvoření názoru na finanční chování podniku spočívá v porovnání jednotlivých poměrových ukazatelů za běžná a minulá období. Konstatuje se zvýšení nebo snížení, a posoudí se, zda změna je žádoucí či nikoliv.

Meziroční indexy univerzálních ukazatelů (na bázi rozvahy a výsledovky nebo na bázi peněžních toků) vyjadřují tendence vývoje jednotlivých aspektů finančního zdraví (rentability, likvidity, zadluženosti). Slabší stránky v minulém roce se měly zlepšovat, nikoli zhoršovat, silné stránky se měly stabilizovat. Změny k lepšímu se považují za příslib příznivého vývoje finanční situace, zhoršení likvidity a rentability zavánějí hrozbou finančních potíží.

Bývá to zavádějící, protože vysoká likvidita bývá drahá a nadměrná solventnost možná nevyužívá finanční páky. Není třeba za každou cenu všechny ukazatele zlepšovat. Honba za perfektními ukazateli by mohla deformovat výkazy nebo podnikání.

Nelze zatratit každé zhoršení. Finanční postavení se buduje proto, aby bylo kam ustoupit v případě potíží. Sledujeme tedy, zda nastaly potíže, a zda se ustupovalo

spořádaně, do nového, udržitelného finančního postavení. A naopak, když se daří dobře, zlepšovat finanční situaci, neplýtvat zdroji a nezvyšovat nadměrně rizika.

## **2.8 Finanční důvěryhodnost podniku**

Míra finanční důvěryhodnosti podniku je založena na úsudku, za jakých podmínek a do jaké míry se mohou různí externí poskytovatelé finančních prostředků bez větších obav angažovat ve financování činnosti podniku s ohledem na stav a vývoj jeho finanční situace a na prokázané finanční chování (Grünwald, 2007).

### **2.8.1 Altmanův index důvěryhodnosti (Altmanovo Z-skóre)**

V roce 1968 vytipoval prof. Edward Altman na základě statistické analýzy souboru firem několik ukazatelů, které statisticky dokázaly předpovídat finanční krach firmy. Odborně řečeno se jednalo o tzv. diskriminační analýzu. Jejím výsledkem je rovnice, do které se dosazují hodnoty finančních ukazatelů a na základě výsledku se o firmě dá pravděpodobnostně předpovídat, zda se jedná o do budoucna prosperující firmu, či o adepta na bankrot (Grünwald, 2007).

Hodnota sledovaného Z - skóre je určena váženým aritmetickým průměrem pěti poměrových ukazatelů. Těmito ukazateli jsou:

- EBIT/ aktiva (váha 3,3),
- tržby / aktiva (váha 1,0),
- tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje (váha 0,6),
- nerozdělený zisk / aktiva (váha 1,4),
- pracovní kapitál / aktiva (váha 1,2).

Finanční zdraví podniku se určuje pomocí hodnoty Z - skóre. Toto kritérium již v sobě obsahuje informace z jednotlivých oblastí činnosti podniku a vypovídá tedy o komplexní finanční situaci podniku (Mulač a Mulačová, 2007).

## **2.9 Porterův model pěti sil**

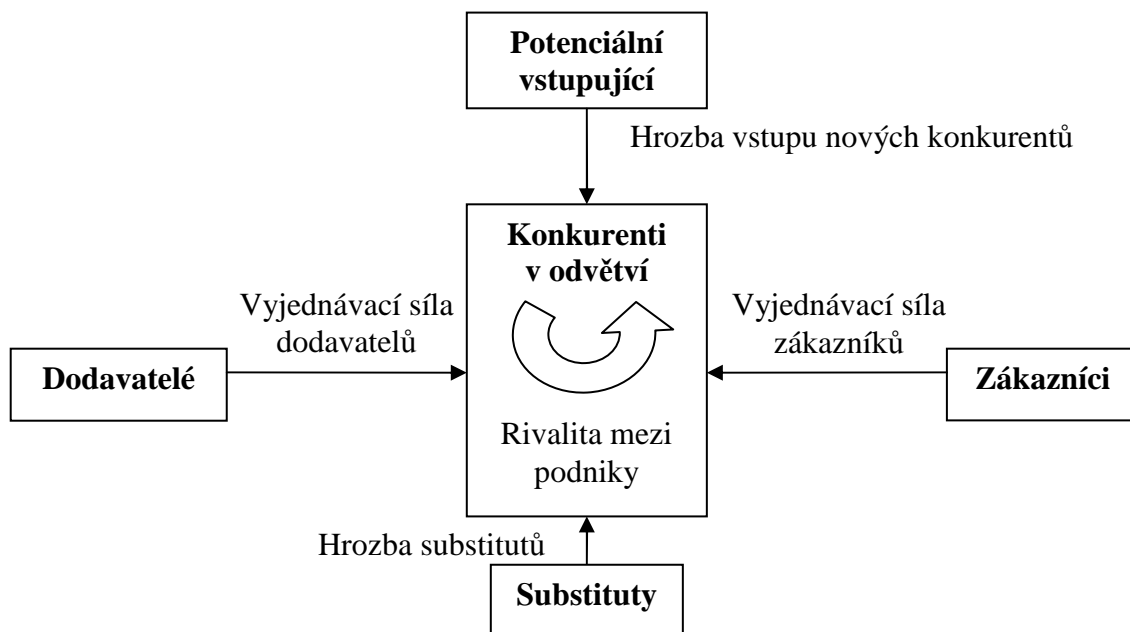
Crainer (2000) uvádí, že se *Michael E. Porter* narodil v roce 1947, získal diplom v oboru navigačního inženýrství (Princeton) a doktorát z ekonomie (Harvard).



V současnosti Porter řídí velmi úspěšnou poradenskou firmu Monitor. Porter se místo opatrného chození po okrajích manažerské teorie začal zabývat přímo strategickým „srdcem“. Dnes profesor Porter patří mezi nejvíce uznávané osobnosti v oblasti obchodu a ekonomie.

Hill a Jones (2010) říkají, že jakmile byly hranice odvětví identifikovány, úkolem manažerů bylo analyzovat konkurenční síly působící v daném odvětví a stanovit příležitosti a hrozby. Michael E. Porter je autorem modelu, známého jako model pěti konkurenčních sil, ten pomáhá manažerům analyzovat konkurenční prostředí. Jeho model se zaměřuje na pět sil, které formují hospodářskou soutěž. Porter tvrdí, že čím silnější každá z těchto sil je, tím je více omezená schopnost firem zvyšovat ceny a získat větší zisky. Každá z pěti sil se může v čase měnit, jak se mění podmínky v odvětví. Úkolem manažerů je rozpoznat, jak změny pěti sil vedou k novým příležitostem a hrozbám, a také formulovat vhodné strategické odezvy.

**Obrázek 1: Porterův model pěti sil**



Zdroj: (Porter, 1998)

Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu (Hanzelková, 2009). Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence v odvětví (Veber, 1998).

### **2.9.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Keřkovský (2003) tvrdí, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především v následujících případech:

- Může snadno přejít ke konkurenci. V ekonomické terminologii se v tomto případě hovoří o tom, že takový zákazník má malé náklady přestupu.
- Je velkým (z hlediska jeho poptávky), popř. významným zákazníkem (např. významná osobnost společenského života, firma s dlouhou tradicí a dobrým image).
- Mohl by případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tj. mohl by si dotyčné zboží v případě výskytu problému ze strany dodavatele začít vyrábět sám.
- Má k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).
- Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, tj. zboží vysokou cenovou pružnost poptávky.
- Kvalita zboží v daném případě pro zákazníka nehraje příliš velkou roli nebo zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů.
- Existují snadno dostupné substituty.
- Je přinucen minimalizovat svoje náklady.
- Je silným distributorem (velkoobchodníkem), který je schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.
- Jestliže zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).

### **2.9.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Bowman (1996) říká, že je-li snadné vstoupit do oboru, pak jakmile zisky vypadají atraktivně, budou vstupovat nové firmy. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup, pak ceny a s nimi i zisky s velkou pravděpodobností spadnou. Tak hrozba vstupu firem určuje horní limit oborové výnosnosti.

Nejobecnějšími *bariérami* vstupu jsou:

- Preference obchodní značky a zákaznickova loajalita znesnadňují nově vstupujícímu odtáhnout zákazníky od jejich nynějších dodavatelů.
- Hospodárnost rozsahu. Jde o výhody, které pramení z nákladů, narůstajících při větším rozsahu operací.
- Existence značných výhod nákladů pramenící ze zkušeností. Zde výhody neplynou ze široké škály materiálních možností, ale ze zkušenosti, získané při mnohonásobném opakování produkce.
- Přístup k distribučním kanálům. Nemůžete-li dosáhnout zákazníka tak efektivně, jako již zavedené firmy, nebudou to vaše výrobky a služby, které se budou prodávat.
- Nevýhody nákladů nezávislých na velikosti. Ty by mohly být způsobeny například přístupem k levnější pracovní síle nebo surovinám.
- Kapitálové požadavky. Právě výše nákladů na vstup do oboru působí jako odstrašující prostředek (např. vzdušný prostor).
- Činnost a politika státu: patenty, legislativa, tarifní a netarifní překážky atd.

### **2.9.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Podle Keřkovského (2003) může být vyjednávací síla dodavatelů (jejich pozice) v pojetí Porterova modelu velká zejména v následujících situacích:

- Je-li dodavatel na trhu velkým (především z hlediska jeho nabídky), případně významným dodavatelem (např. firma s dlouho tradicí a dobrým image) a současně na daném trhu existuje omezený počet dodavatelů. Síla dodavatele zvyšovat cenu, a tím zmenšovat užitek kupujícího, je také závislá na tom, jak je dodavatel vzdálen od volné konkurence (v ekonomické terminologii od dokonale konkurenčního trhu). Čím více je vzdálenější, tím více je monopolistou a má větší sílu.
- Je-li zboží, které zákazník poptává, vysoce diferencované (např. kvalita zboží garantovaná dodavatelem je pro zákazníka významná, zákazník dosti silně vnímá rozdíly mezi zbožím daného dodavatele a jeho konkurentů, zboží se

speciálními vlastnostmi) a v důsledku toho nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci (zákazník má velké náklady přestupu).

- Jestliže nakupující podnik není pro dodavatele významným zákazníkem.

#### **2.9.4 Hrozba substitutů**

Johnson (2000) uvádí, že dostupnost substitutů může vytvořit cenový strop pro výrobky určité společnosti. Náhračky mohou vpadnout na trh a tím snížit jeho atraktivitu. Klíčové otázky, kterými je potřeba se zabývat, jsou tyto: Vytváří nebo nevytváří substituce hrozbu zaostávání firemního produktu nebo služby? Poskytují náhražky výše hodnocený přínos nebo hodnotu? Do jaké míry může být substituční riziko redukováno zvýšením nákladů na změnu?

Ohrožení substitucí nabývá různých forem:

- Produkt místo produktu.
- Substituce potřebného novým produktem nebo službou, která učiní existující produkt nebo služby nadbytečnou.
- Vyloučení je také považováno za substituci.
- Substituce obecná nastává v okamžiku, kdy produkty nebo služby soutěží o poptávku.

#### **2.9.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Bowman (1996) tvrdí, že nejzřetelnější forma konkurence vypadá takto: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. Rivalita může být intenzivní a na podřezání hrdla, nebo se může řídit nepsanými pravidly, které oboru pomáhají vyhnout se škodě, jakou může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, propagace a reklama. Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo na více dimenzí (např. jakost, služby, reklamu, maloobchodní prodejny, úvěr, inovaci výrobku).

Rivalita je obvykle intenzivní tam, kde nelze nepřehlédnout takovéto podmínky:

- Pokud výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levnější, když přejde z jedné značky na druhou.

- Jestliže počet konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími ve velikosti a schopnosti.
- Když jsou konkurenti lákáni podmínkami oboru k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek.
- Pokud odejít z oboru je dražší, než zůstat a soutěžit.
- Jestliže silné společnosti vně oboru získávají slabé firmy v oboru a agresivně zavádějí kroky k tomu, aby nově získanou firmu přeměnily na hlavního konkurenta na trhu.
- Rivalita se stává nepředvídatelnější, čím více různých konkurentů je v souladu se svými strategiemi, zdroji, osobnostmi, prioritami společnosti a zeměmi původu.
- Pokud poptávka po produktu stoupá pomalu.

### **2.9.6 Vztahy mezi pěti silami**

Změna v jedné z pěti sil může mít vliv na druhé. Představme si situaci, kde technologický průlom umožní snadnější vstup do oboru. Jestliže obor vynáší nadprůměrné zisky, vstoupí do něj pravděpodobně nové firmy. To naopak může zintenzivnit konkurenci, k níž mohou přilhrávat i kupující, kteří nyní mohou lépe podněcovat jednu firmu proti druhé. Všechny tyto síly jsou tedy propojeny: změny v jedné se pravděpodobně dotknou těch druhých. Zde je nutno si všimnout ještě jiného důležitého bodu. V každém oboru jsou obvykle jen jedna nebo dvě síly, které jsou kritické pro určení oborové výnosnosti. Například v některých oborech je klíčovou otázkou síla kupujících, v jiných to mohou zcela dobře být mocní dodavatelé, kteří nejvíce čerpají z významu oboru. Takže při určování strategie musejí firmy brát v úvahu kritickou sílu nebo síly a snažit se umístit se lépe než jejich rivalové (Bowman, 1996).

## **2.10 Analýza konkurentů**

Dle Bělohávků (2001) je prvním krokem v procesu porozumění pozice společnosti v odvětví její přezkoumání vůči jejím konkurentům. Stejně tak je důležité, abychom důkladně analyzovali konkurenty samotné a mohli si tak odpovědět na otázky typu:

- Proti komu máme zahájit boj a jaké má být pořadí akcí?

- Co znamená akce podniknutá konkurentem a nakolik je třeba brát ji vážně?
- Kterým oblastem je dobré se vyhnout, protože konkurent by reagoval emotivně nebo zoufale?

Tichá a Hron (2002) uvádějí, že analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

- Dobrou strategii není možné formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.
- Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie.

Při profilování postavení a strategií konkurentů, existují při nejmenším tři přístupy, které lze aplikovat s ohledem na velikost podílu na trhu:

- Zmocnit se podílu na trhu a ubránit jej.
- Růst a budovat, se závazkem investovat do nové kapacity podle potřeby.
- Vzdát se podílu na trhu s bojem nebo bez.

Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi šesti postupy:

- Snažit se být na vrcholu.
- Snažit se být jedním s předních podniku v odvětví.
- Spokojit se s pozicí outsidera.
- Být „follower“ spokojený s pozicí uprostřed.
- Provést tah, kterým se podnik dostane o jednu nebo dvě příčky vzhůru na žebříčku tržních pozic.
- Hrát úlohu agresivního nováčka.

### **2.10.1 Identifikace konkurence**

Nelze být lepší, dokud si neuvědomíme, co nabízí konkurence. Identifikaci hlavních konkurentů není jednoduchou záležitostí. Podnik může čelit konkurenci rozdílného

původu buď v rámci určitého odvětví nebo z vnějšího prostředí. Nejúčelnějším přístupem je hledat konkurenci v rámci uspokojování stejné potřeby a požadavku. Konkurenty mohou být malé i globálně působící firmy. Současně může jít o konkurenta existujícího nebo nově do odvětví vstupujícího. Nově vstupující firma může vstupovat na trh s výrobky, které vznikly na základě vlastního výzkumu a vývoje nebo na základě akvizice. V zásadě je třeba uvažovat o konkurenci na několika úrovních (Grosová, 2002).

Podle Kotlera (2007) může podnik v širším smyslu definovat *produktovou konkurenci* jako všechny vyrábějící stejný výrobek nebo výrobkovou třídu. V ještě širším měřítku může konkurence obsahovat všechny firmy, které vyrábějí výrobky určené k naplnění stejné služby. A konečně v úplné nejširším pojetí může konkurence zahrnovat všechny firmy, které chtějí získat peníze od zákazníka.

Mnoho podniků identifikuje svou *odvětvovou konkurenci*. Odvětví je soubor firem, které nabízejí produkty nebo produktovou třídu, jež představuje blízké substituty. Pokud v daném odvětví roste cena jednoho produktu, vede to k růstu poptávky po jiném. Firma se musí snažit porozumět ve svém odvětví konkurenčnímu modelu, pokud se chce stát v tomto odvětví úspěšným hráčem.

Firma se však nemusí snažit definovat konkurenci z pohledu odvětví, ale z pohledu trhu. Zde identifikuje funkční konkurenci jako firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků. *Tržní vymezení konkurence* většinou firmě ukáže širší soubory skutečné i potenciální konkurence. Ve firmě potom dochází k lepšímu plánování z dlouhodobého hlediska.

### **2.10.2 Strategické mapy**

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť. Metodu vytváření strategické mapy je možné shrnout do následujících bodů:

- nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého,
- znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik,
- zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru,
- obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny (Váchal, 2010).

## **2.11 SWOT analýza**

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku (Tichá a Hron, 2002). V rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení (Veber, 1988).

Bělohlávek (2001) definuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby takto:

*Silné stránky* jsou pozitivní vnitřní podmínky umožňující organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která pomůže firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

*Slabé stránky* jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných prostředků a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů, manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.

*Příležitosti* jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen z pohledu současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.



*Hrozby* jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup nového konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

**Obrázek 2: SWOT analýza**

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
<b>Hrozby (T)</b>	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: (Tichá a Hron, 2002)

Kombinaci příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je vždy nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak silné a slabé stránky, tak příležitosti i hrozby je nutno chápat dynamicky čili zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů. Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci, popř. i pro její jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií (Veber, 2000).

Tichá a Hron (2002) definují čtyři možné strategie:

*WO strategie* se zaměřují na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání zdrojů k využití příležitosti, např. v podobě akvizice, point Ventura nebo náborem kvalifikovaných pracovníků.

*SO strategie* jsou strategie, které využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O

umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě jen zřídka, stanovuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout.

*WT strategie* jsou obrannými přístupy zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení. Podnik, který se nachází v této pozici, obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

*ST strategie* jsou možné, pokud je podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují podnik kopírováním jeho produktů (pokud jsou chráněné patenty).

## **2.12 Analýza zákazníků**

Marketing začíná výzkumem anebo studiem potřeb zákazníků a vytváří strategie, které odpovídají na otázku, jak tyto potřeby zákazníků uspokojit. I dnes se ještě stává, že někteří výrobci tento přístup opomíjejí a zabývají se jen tím, jak vyrobené výrobky prodat (Kotler, 2005). Blažková (2007) říká, že je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám také pomůže získat výhodu na naší konkurenci. Proto se musí analýze zákazníků věnovat náležitá pozornost a každá firma se na jejím základě snaží upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky.

Storbacka (2002) uvádí, že by společnosti neměly brát v úvahu pouze to, co zákazníci potřebují v současné době. Je stejně důležité zamýšlet se nad tím, co budou potřebovat zítra. Řada velmi užitečných výrobků a služeb by nebyla vůbec vynalezena, pokud by byla vyvíjena pouze pro současné potřeby zákazníků. Uspokojování potřeb zákazníka vyžaduje prostor pro neustále zlepšování. Nicméně to nestačí! Společnosti potřebují objevovat nevyjádřené potřeby zákazníků, hlavně jejich budoucí potřeby. Jen tak lze z dlouhodobého hlediska zajistit úspěch.

### *Analýza obchodních partnerů*

V některých případech se výrobky dostávají ke spotřebiteli prostřednictvím obchodních partnerů. Rolí marketingu je poznání těchto obchodních partnerů. Pokud chce být firma využívající obchodní partnery úspěšná, musí myslet nejen na konečné spotřebitele, ale také na její obchodní partnery, aby dokázali její výrobky prodat. Pokud bude myslet pouze na spotřebitele a nezaměří se na to, jak se výrobek ke spotřebiteli dostane,

nebo bude myslet pouze na obchodní partnery a nebude brát v potaz potřeby spotřebitele, možnost jejího úspěchu bude velmi omezená.

### *Analýza konečných spotřebitelů*

Marketing se také zaměřuje na skutečného spotřebitele výrobku. Zjišťuje, jaké jsou jeho potřeby, jak výrobek nakupuje, kde výrobek nakupuje (nebo kde by ho rád nakupoval) a jakým způsobem jej spotřebovává. Na základě těchto informací musíme naši nabídku co nejlépe přizpůsobit konečnému spotřebiteli (Blažková, 2007).

Bureš (2001) stanovil deset zlatých pravidel péče o zákazníka:

- Na prvním místě je ten, kdo náš živí.
- Zákazník je především člověk.
- Vztah se buduje komunikací.
- Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.
- Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.
- Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
- K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
- Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
- Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
- Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti.

## 3 Metodika

Cílem práce je analýza konkurenční pozice vybraného podniku a navržení postupů a opatření vedoucí k jejímu zlepšení. Metodika je sestavena tak, aby práce splnila svůj stanovený cíl. Informace potřebné pro vypracování níže uvedených analýz byly získány metodou řízených rozhovorů s majiteli podniku a s technickými pracovníky společnosti TOPservis, v. o. s., dotazníkovým šetřením zaměřeným na zákazníky podniku. Jako další zdroje informací byly použity: výroční zprávy společností, elektronické zdroje informací, vnitřní zdroje firmy TOPservis, v. o. s. Vypracovány budou tyto analýzy: finanční analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurence, analýza spokojenosti zákazníků, SWOT analýza.

Vzhledem k tomu, jak je tato práce strukturována, zaměřím se v rámci *finanční analýzy* především na analýzu poměrovým ukazatelů. Nejprve sestavím tabulku hodnot pro výpočet finanční analýzy (viz příloha 1: Hodnoty pro finanční analýzu). Údaje nezbytné pro sestavení této tabulky budou čerpány z rozvah, výkazů zisku a ztráty a výkazu cash flow. Dalším krokem je provedení výpočtů jednotlivých poměrových ukazatelů. Poté provedu grafické znázornění jejich vývoje v průběhu 5 let. Výsledné hodnoty poměrových ukazatelů budou porovnány jak v čase, tak se standardními hodnotami. V závěru analýzy sestavím Altmanův index důvěryhodnosti, pomocí kterého stanovím finanční zdraví podniku.

Pomocí *Porterova modelu pěti sil* identifikuji potenciální hrozby podniku, ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb eliminováno. Postupně analyzuji všech pět Porterových sil. V rámci analýzy *hrozby nových substitutů* charakterizuji nově vstupující konkurenty. Bude stanovena velikost hrozby konkurentů vstupujících z jiných odvětví a bariéry vstupu do odvětví. Dalším krokem bude popsání *vyjednávací síly zákazníků*. Postupně charakterizuji hlavní podmínky, za kterých je vyjednávací síla zákazníků vysoká. V dílčím závěru určím velikost vyjednávací síly *zákazníků*. *Vyjednávací síla dodavatelů* bude další z Porterových sil, kterou analyzuji. Určím, jak velkou sílu mají jednotliví dodavatelé společnosti díky jedinečné výrobě. Na závěr rozhodnu, zda v odvětví existují další faktory, které posilují vyjednávací sílu dodavatelů a určím také, zda je možná změna dodavatelů. Popisem *hrozby substitutů* zjistím, zda existují výrobky (služby), které by byly schopné nahradit produkty

společnosti. V dílčím závěru stanovím velikost hrozby a podmínky, které by vedly k jejímu zvýšení. Poslední silou je síla *rivalita mezi podniky*. Zde se budu zabývat cenovou a necenovou konkurencí v oboru.

V *analýze konkurentů* se nejprve zaměřím na zmapování konkurenčního prostředí podniku. Vytvořím mapu, kde rozdělím konkurenty do tří teritorií podle vzdálenosti od sídla společnosti. Dále tyto konkurenty rozliším z hlediska významnosti na nejvýznamnější, středně významné a nevýznamné. Dalším krokem bude sestavení seznamu významných konkurentů a jejich popsání. Na základě informací získaných od majitelů společnosti, kteří sledují své konkurenty, vyplním rastr hodnocení pěti nejvýznamnějších podniků.

*Analýzu spokojenosti zákazníků* začnu dotazníkovým šetřením, pomocí kterého získám potřebná data. Poté rozdělím respondenty podle zvolených kritérií. Data dále zpracuji a vytvořím tabulky a grafy. Z výsledků vyvodím závěr této analýzy a určím, jak je společnost schopna uspokojovat současné i budoucí potřeby zákazníků.

*SWOT analýzu* zařadím na úplný závěr práce, jakožto souhrn nejdůležitějších závěrů uskutečněných analýz. Analyzuji zde silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Budu postupovat v těchto krocích:

- Sestavím seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.
- Každé položce seznamu přiřadím hodnocení od 1 do 5, kdy 1 je nejvyšší spokojenost a 5 nejnižší spokojenost.
- Přiřadím každé položce váhu, kdy vyšší číslo znamená větší důležitost položky v dané kategorii.
- Vypočtu výsledky, součty (vah v dané kategorii musí být 1) a průměry vah silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku.
- Vyznačím položky, které přesahují průměr a jenž je nutné dále řešit.
- Sestavím schéma SWOT analýzy.
- Na základě počtu položek silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku určím pozici, ve které se podnik nachází.
- Váhy, které přesahují průměr, podrobím šetření.

# 4 Řešení a výsledky

## 4.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost TOPservis, v. o. s. byla založena v roce 1995, se sídlem v Českých Budějovicích. Firmu vlastní dva majitelé, přičemž většinový majitel (vlastní 99 % společnosti) má rozhodující slovo a všechna podpisová práva. Tento majitel je v současné době také top manažerem podniku. Je typem manažera, který sází na jistoty a riskantním krokům se snaží vyhýbat, proto by pro něj měly být mé analýzy přínosné, protože znalost konkurenční pozice snižuje riziko podnikání. Společnost je zaměřena na velkoobchodní prodej a poskytování úklidových služeb. Úklidové služby firma poskytuje v průmyslové i komerční oblasti. Velkoobchodní prodej se týká především hygienického materiálu a zařízení.

Od svého vzniku až doposud firma klade důraz na poskytování kvalitních služeb a zajištění maximální spokojenosti klienta, o čemž svědčí velký počet renomovaných firem, které patří mezi stálé zákazníky. Společnost TOPservis, v. o. s. se zaměřuje na poskytování úklidových služeb a prodej zboží výhradně výrobním podnikům, institucím a firmám. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří: Motor Jikov Strojírenská a.s. České Budějovice a Soběslav, Robert Bosch spol. s r. o. Č.Budějovice., Dopravní podnik Č. B., Rohde&Schwarz Vimperk, Vodňanská drůbež Vodňany, EGE spol. s r. o. Č. Budějovice, Jihočeská vědecká knihovna a další.

V roce 1998 začala firma spolupracovat se společností SCA Hygiene Products Praha. Tato spolupráce vedla k tomu, že TOPservis, v. o. s. získala certifikát autorizovaného prodejce sortimentu hygienického zboží a průmyslových utěrek značky TORK. V roce 2002 získala společnost TOPservis, v. o. s. certifikát jakosti ISO 9001. Společnost nevyužívá outsourcingu, a tak veškeré práce zabezpečuje prostřednictvím svých zaměstnanců. Nyní firma zaměstnává 78 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 210 zaměstnanců na dohody konané mimo pracovní poměr.

Cílem společnosti je poskytovat kvalitní služby s přímým zaměřením na každého zákazníka prostřednictvím efektivního řízení podniku a upevnění kreditu zavedené finančně zdravé firmy. Kvalita služeb je chápána jako základní předpoklad pro dosažení obchodního úspěchu firmy, která přináší prospěch zákazníkům i zaměstnancům.

### **4.1.1 Zaměření činnosti**

Společnost TOPservis, v. o. s. provádí v rámci předmětu svého podnikání tyto činnosti:

- Dodavatelský úklid.
- Dodávka hygienických zařízení a materiálu.
- Prodej výrobků značky: TORK, LINTEO, CEREP, BOKK-NET, TENERELLA.
- Dodávka průmyslových čisticích utěrek značky TORK.
- Prodej a servis čisticí techniky.
- Prodej drobné úklidové techniky.
- Prodej drogistického zboží a prostředků, čisticí chemie.

### **4.1.2 Marketingová komunikace**

Společnost TOPservis, v. o. s. využívá tyto nástroje marketingové komunikace:

V rámci *podpory prodeje* se TOPservis, v. o. s. zaměřuje na prezentace výrobků na prodejních výstavách. V roce 2002 se poprvé zástupci společnosti zúčastnili výstavy Gastro, která byla zaměřena na gastronomii, hygienu v restauračních zařízeních a hotelech. Díky této výstavě firma získala několik významných zákazníků, se kterými i nadále spolupracuje. Výstavu Gastro se společnost účastnila až do roku 2006.

*Reklamu* TOPservis, v. o. s. využívá jako hlavní prostředek pro získávání zákazníků.

V oblasti *reklamy* firma využívá tyto prostředky:

- reklama na internetu,
- inzerce v tisku,
- rozesílání ceníků,
- rozhlasové spoty,
- reklama na firemních vozidlech,
- přímé rozesílání letáků potenciálním i stávajícím zákazníkům.

V rámci *sponzoringu* společnost spolupracuje s českobudějovickým hokejovým klubem HC Mountfield, a. s. Hokejový klub za sponzorský dar umístil logo společnosti na

mantinel Budvar arény. TOPservis, v. o. s. také sponzoruje několik základních škol v Českých Budějovicích formou darování dávkovačů mýdla.

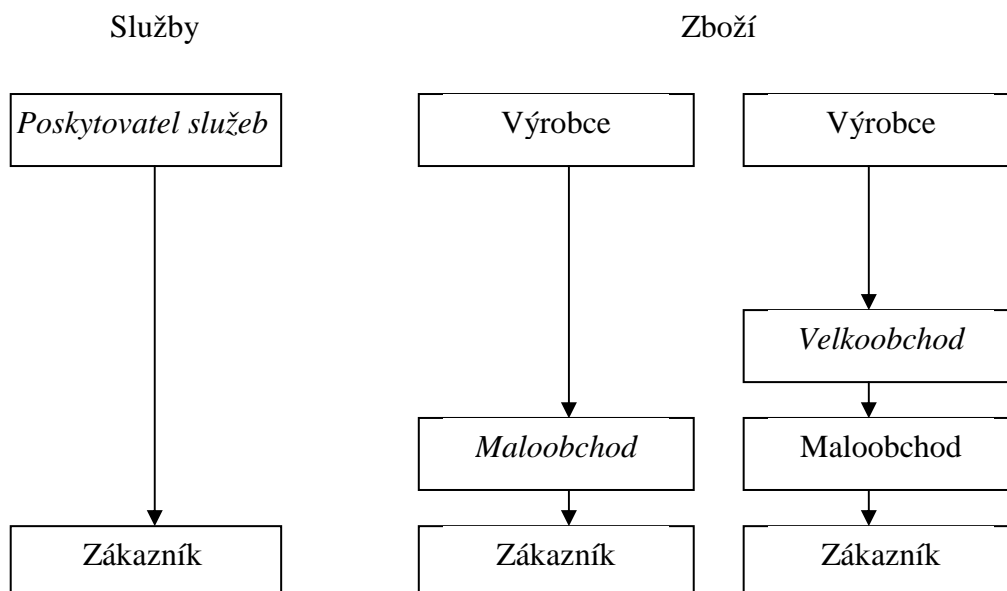
K *osobnímu prodeji* firma využívá své obchodní zástupce. Ti jsou v přímém kontaktu se svými zákazníky, pečují o ně, vyřizují případné reklamace a zjišťují jejich požadavky. Obchodní zástupci navštěvují s nabídkou zboží i potenciální zákazníky, které seznámí s nabízeným sortimentem, podmínkami prodeje a cenami.

*Práce s veřejností* je u firmy TOPservis, v. o. s. založena hlavně na darování upomínkových předmětů (kalendáře, značková vína s logem společnosti, propisky).

### 4.1.3 Distribuce

Co se týče služeb, je podnik přímým poskytovatelem. V oblasti nákupu a prodeje zboží funguje společnost jako prostředník mezi výrobcem a zákazníkem nebo mezi výrobcem a maloobchodem. Jestliže zboží putuje od výrobce přes TOPservis, v. o. s. ke konečnému spotřebiteli, firma funguje jako maloobchod. Pokud zboží putuje od firmy TOPservis, v. o. s. do maloobchodu, pak funguje jako velkoobchod. Společnost se v obou případech stává prostředníkem a po určitý čas je vlastníkem zboží.

**Obrázek 3: Distribuční kanály**



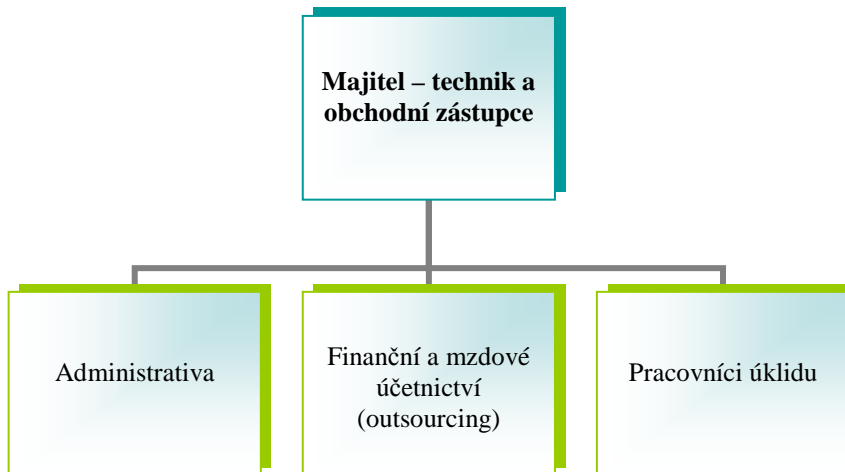
Zdroj: Vlastní práce



#### 4.1.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti TOPservis, v. o. s. má po celou dobu své existence liniový charakter. Podřízený dostává příkazy pouze od jednoho nadřízeného. Každé místo má jen jedno nadřízené místo, kterému je odpovědné. Hlavními přednostmi této struktury jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

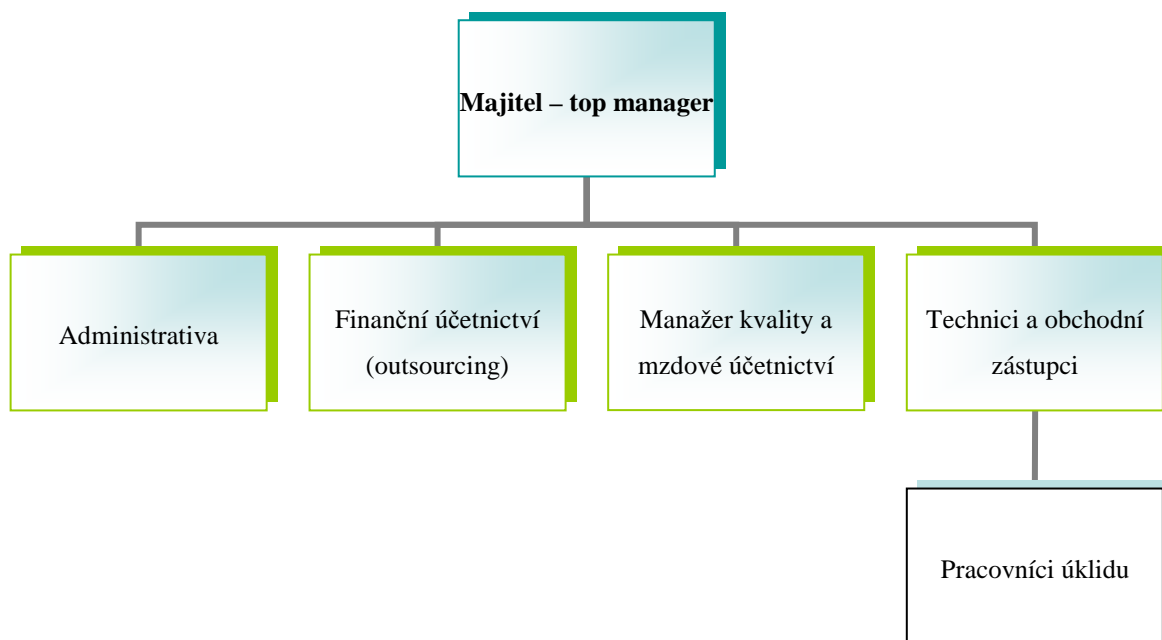
**Obrázek 4: Organizační struktura v roce 1995**



Zdroj: Vlastní práce

Na začátku firemní existence firmy zajišťoval majitel činnosti technika i obchodního zástupce. Všichni pracovníci firmy byli podřízeni pouze jemu. Finanční a mzdové účetnictví bylo zajišťováno prostřednictvím outsourcingu.

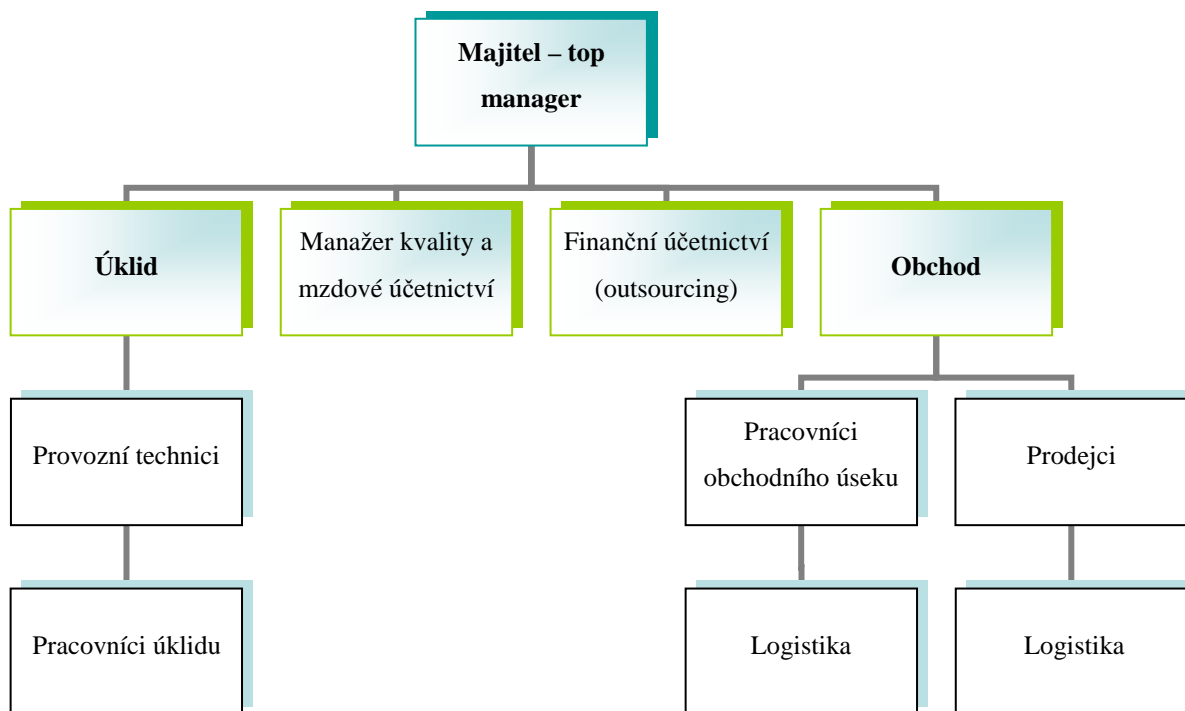
**Obrázek 5: Organizační struktura v roce 2002**



Zdroj: Vlastní práce

V roce 2002 společnost jmenovala manažera kvality, jehož úkolem je zajištění všech potřebných náležitostí k získání certifikátu jakosti ISO 9001, také zároveň vede mzdovou a personální agendu firmy. Dále společnost zaměstnala techniky a obchodní zástupce. Majitel se může plně soustředit na vedení a řízení společnosti.

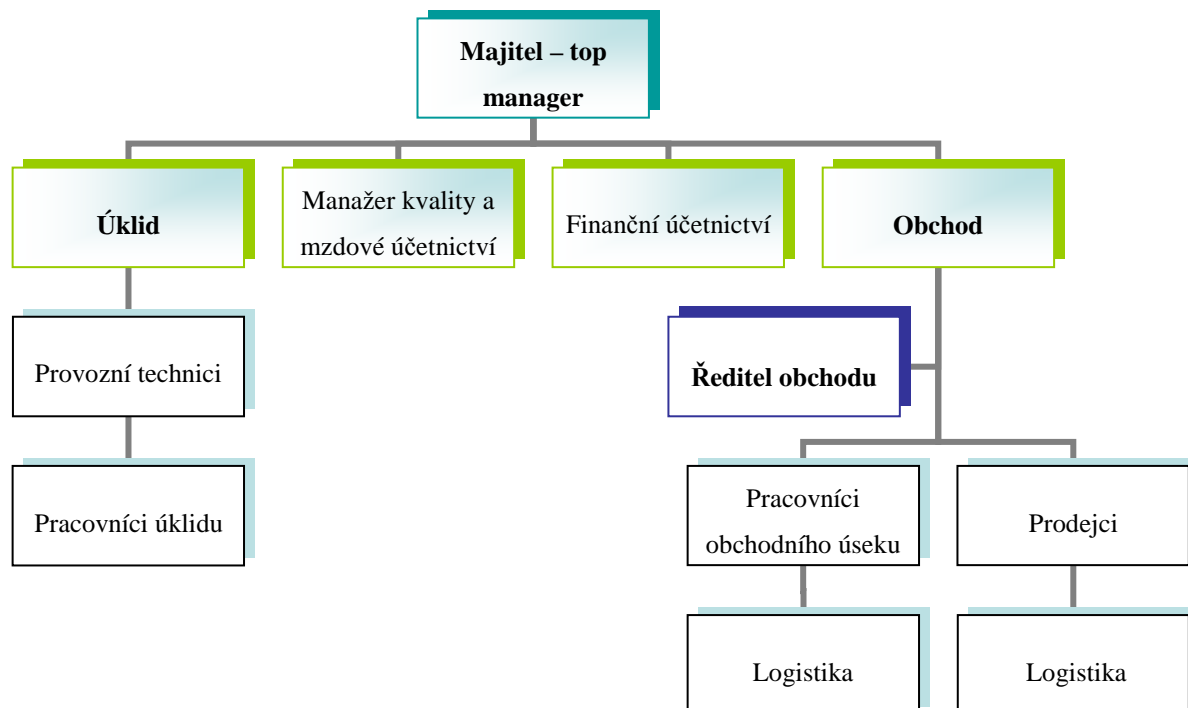
**Obrázek 6: Organizační struktura v roce 2010**



Zdroj: Vlastní práce

Aby firma byla schopná vyhovět všem požadavkům zákazníků, přijmula nové zaměstnance do úklidového i obchodního úseku. Vnitřní komunikace ve společnosti od vrcholového vedení až po pracovníky úklidu je zabezpečena formou ústních informací a příkazů mezi pracovníky služebně nadřízené a podřízené tak, jak je zobrazeno ve schématu organizační struktury společnosti. Odpovědní pracovníci seznamují své podřízené s úkoly, programy, cíli a aspekty na následující období průběžně.

**Obrázek 7: Organizační struktura v roce 2013**



Zdroj: Vlastní práce

Společnost zaměstnala ředitele obchodu, který je zodpovědný za celý obchodní úsek a je přímo podřízený majiteli. Top manager společnosti tímto krokem přenesl část své práce na ředitele obchodu a může se tedy více věnovat vedení podniku jako takového. Dále TOPservis, v. o. s. ukončila spolupráci s externí účetní firmou a přijala pracovníci, která se stará o finanční účetnictví.

## 4.2 Finanční analýza

*Hospodářský výsledek společnosti TOPservis, v. o. s.*

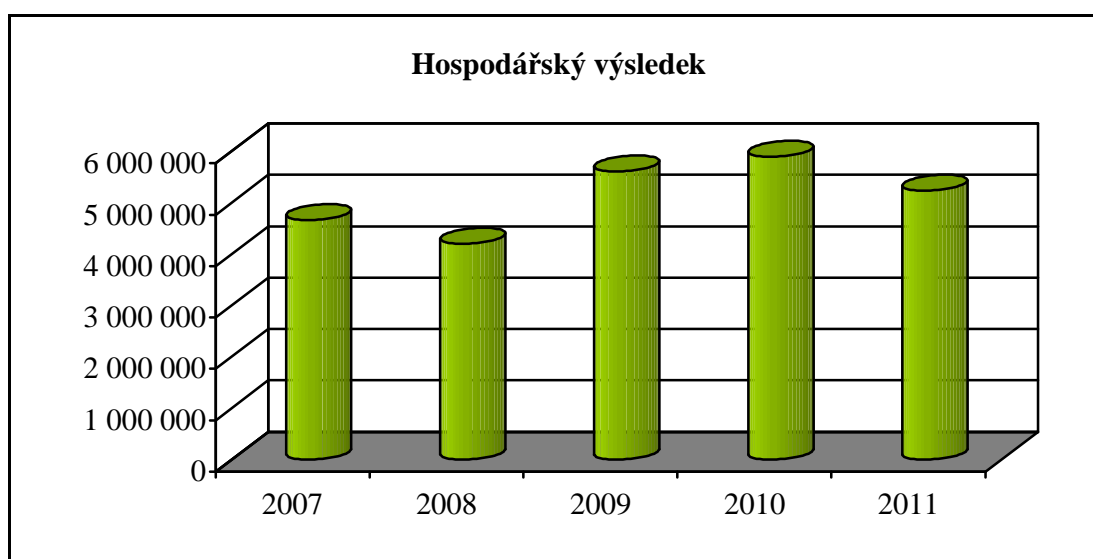
**Tabulka 2: Hospodářské výsledky (v Kč)**

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT	4 663 000	4 198 000	5 606 401	5 891 094	5 232 809

Zdroj: Vlastní práce

Hospodářský výsledek měl ve sledovaném období rostoucí i klesající povahu. V roce 2008 byl zaznamenán pokles téměř o 500 000 Kč a v roce 2011 dokonce o více než 600 000 Kč. Největší nárůst hospodářského výsledku měla firma v roce 2009, kdy její zisky vzrostly o více než 1 400 000 Kč. Což znamenalo oproti roku 2008 nárůst o 33%. Vůbec největšího zisku od založení společnosti dosáhla firma TOPservis, v. o. s. v roce 2010. Společnost je s vývojem hospodářského výsledku v posledním roce mírně nespokojena a v roce 2012 by ráda opět překonala hranici 5 500 000.

**Graf 1: Hospodářský výsledek**



Zdroj: Vlastní práce

### 4.2.1 Analýza ukazatelů rentability

Ukazatele rentability podávají informace o ziskovosti a výkonnosti podniku. Podnik usiluje o jejich maximalizaci. Ve své práci jsem se zaměřil na rozbor tří ukazatelů rentability.

**Tabulka 3: Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	0,21	0,21	0,23	0,24	0,22
ROE	1,72	1,38	2,83	2,50	2,34
ROS	0,09	0,08	0,09	0,09	0,08

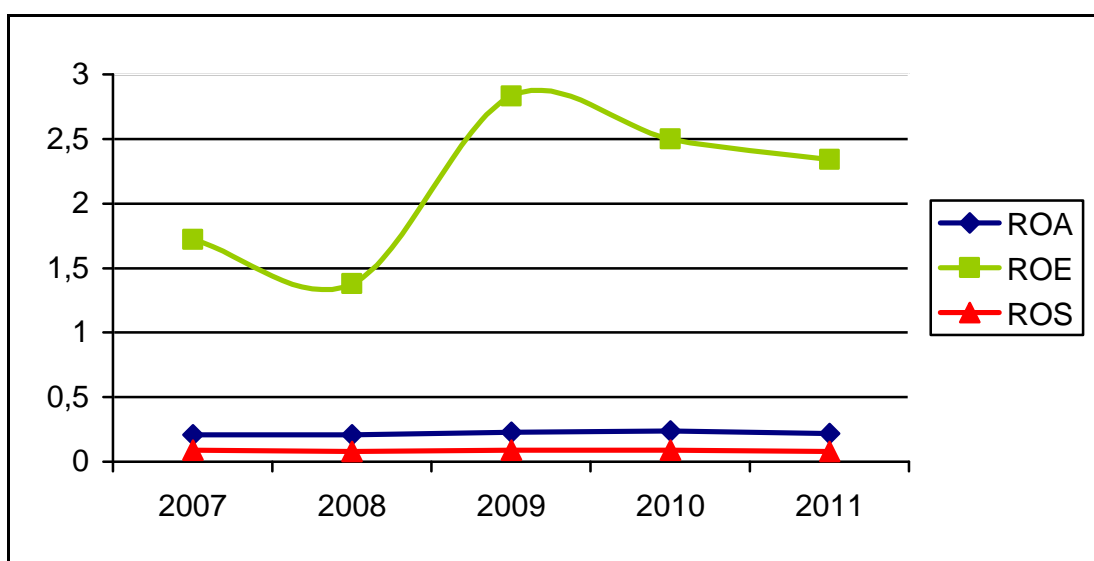
Zdroj: Vlastní práce

*Rentabilita aktiv* udává, jaký díl čistého zisku připadá na jednotku majetku a vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání. V letech 2007 a 2008 připadlo 21% čistého zisku na jednu korunu aktiv zapojených do podnikatelské činnosti. V roce 2009 se hodnota tohoto ukazatele zvýšila a na jednu korunu majetku připadlo 23% čistého zisku. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel ROA v roce 2010, kdy na jednu korunu majetku připadlo 24% čistého zisku. S výjimkou posledního roku měla rentabilita aktiv mírně rostoucí charakter, což bylo pro společnost dobré znamení a tak by ráda v dalších letech na tento trend navázala.

*Rentabilita vlastního kapitálu* udává výnosnost vlastního kapitálu, to znamená kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Jelikož společnost TOPservis je veřejnou obchodní společností a nemusí ze zákona vytvářet základní kapitál, jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší. Z grafu je možné vidět, že ukazatel měl kolísavou tendenci. Nejnižší hodnoty dosáhl v roce 2008, kdy na jednu korunu vlastního kapitálu připadlo 1,38 koruny čistého zisku. Naopak nevyšší hodnoty dosáhl ukazatel ROE v roce 2009, kdy na korunu vlastního kapitálu připadlo 2,83 koruny čistého zisku.

*Rentabilita tržeb* vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb. Tento ukazatel měl po celé sledované období téměř stejnou hodnotu. V roce 2007, 2009 a 2010 odpovídalo jedné koruně realizovaných tržeb 9% čistého zisku. Výjimkou byl rok 2008 a 2011, kdy hodnota tohoto ukazatele klesla o jedno procento a na jednu korunu tržeb připadlo tedy 8% čistého zisku.

**Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability**



Zdroj : Vlastní práce

#### **4.2.2 Analýza ukazatelů likvidity**

Ukazatele likvidity podávají informace o schopnosti podniku dostát svým závazkům. Vysoké hodnoty mají negativní dopad na rentabilitu a vypovídají o neefektivním využití investovaných prostředků. Příliš nízké hodnoty znamenají, že podnik není schopen splácet své krátkodobé závazky, což může odradit potenciální s stávající zákazníky.

**Tabulka 4: Ukazatele likvidity**

Likvidita	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná	3,13	3,20	4,51	5,05	6,08
Pohotová	2,02	1,89	3,06	3,34	4,07
Okamžitá	0,60	0,55	1,36	1,36	1,44

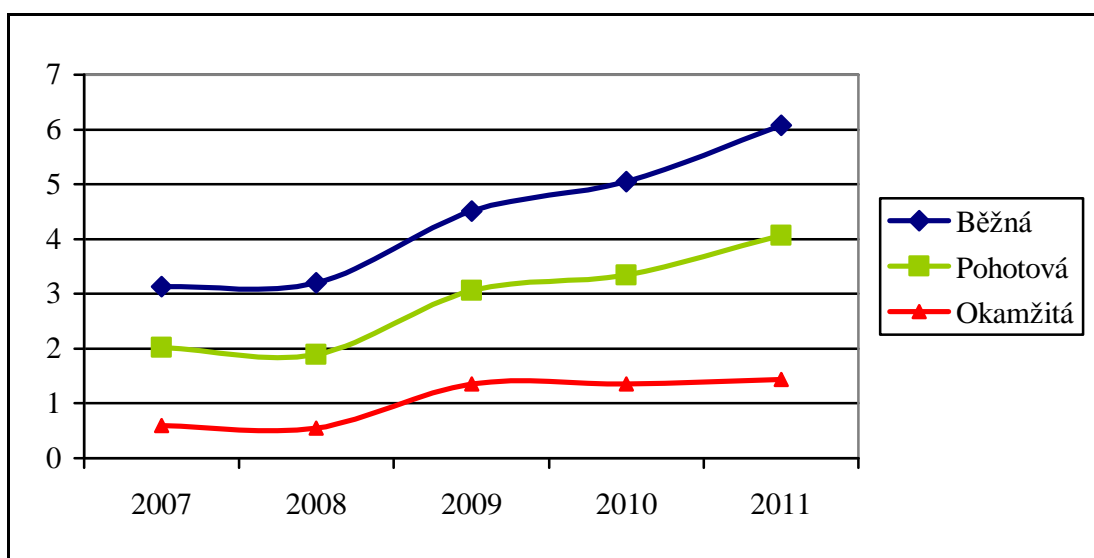
Zdroj: Vlastní práce

*Běžná likvidita* informuje o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. V průběhu pěti let tento ukazatel stále rostl, přičemž nejnižší hodnotu měl v roce 2007 a to 3,13. Doporučená hodnota běžné likvidity je 1,6 až 2,5. Je tedy patrné, že krytí krátkodobých závazků bylo ve sledovaném období více než dostačující a hodnota běžné likvidity se vždy pohybovala nad horní doporučenou hranicí. Z vysokých hodnot ukazatele běžné likvidity pro společnost vyplývá, že v oběžném majetku je vázáno možná až zbytečně velké množství prostředků.

*Pohotov*á likvidita vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je kryta oběžnými aktivy, která jsou očištěna o zásoby (nejméně likvidní část krátkodobého majetku). Hodnota ukazatele byla po celou dobu vyšší než doporučená hodnota, která je 1,1 až 1,5. V roce 2009, 2010 a 2011 byl ukazatel pohotové likvidity dokonce dvakrát větší než je horní hranice doporučené hodnoty. Pro věřitele to tedy znamená, že společnost TOPservis, v. o. s. je bez problémů schopna dostát všem svým závazkům. Nám to ukazuje, že by společnost mohla se svými finančními prostředky zacházet efektivněji.

*Okamžit*á likvidita udává, jaká část krátkodobých závazků je kryta pouze finančním majetkem. Hodnota ukazatele je v celém sledovaném období výrazně vyšší než je doporučená hodnota 0,2, a to hlavně v roce 2009, 2010 a 2011. Pro společnost z toho vyplývá, že ve finančním majetku firmy (konkrétně na bankovních účtech) jsou vázány až zbytečně velké peněžní prostředky.

**Graf 3: Vývoj ukazatelů likvidity**



Zdroj: Vlastní práce

### 4.2.3 Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity informují o schopnosti podniku efektivně hospodařit se svými aktivy. Cílem podniku je maximalizace obratu jednotlivých složek majetku.

**Tabulka 5: Ukazatele aktivity**

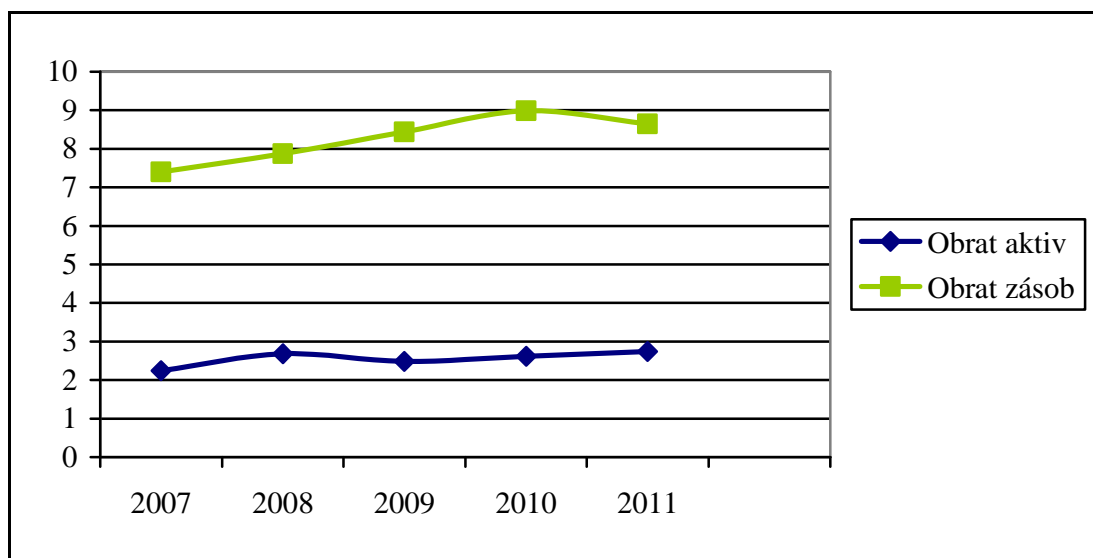
Ukazatele aktivity	Rok					Průměr
	2007	2008	2009	2010	2011	
Obrat aktiv	2,24	2,68	2,48	2,62	2,74	2,55
Obrat zásob	7,40	7,87	8,44	8,99	8,65	8,27

Zdroj: Vlastní práce

*Obrat aktiv* měří celkové využití majetku ve společnosti. Čím je jeho hodnota vyšší, tím efektivnější je hospodaření podniku. V průměru se aktiva společnosti TOPservis, v. o. s. dvaapůlkrát obrátila, přičemž by se měla obrátit alespoň jednou do roka.

*Obrat zásob* vyjadřuje výši držených zásob vzhledem k aktivitě podniku tzn. kolikrát se za sledované období obrátí zásoby v tržbách. Firma TOPservis, v. o. s. je v průměru schopna přeměnit své zásoby na tržby více než osmkrát, což značí, že společností za rok proteče poměrně velké množství zásob.

**Graf 4: Vývoj ukazatelů aktivity**



Zdroj: Vlastní práce



#### 4.2.4 Analýzy ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají hlavně o rizikovosti. Vyjadřují podíl cizích zdrojů na financování činností podniku.

**Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti**

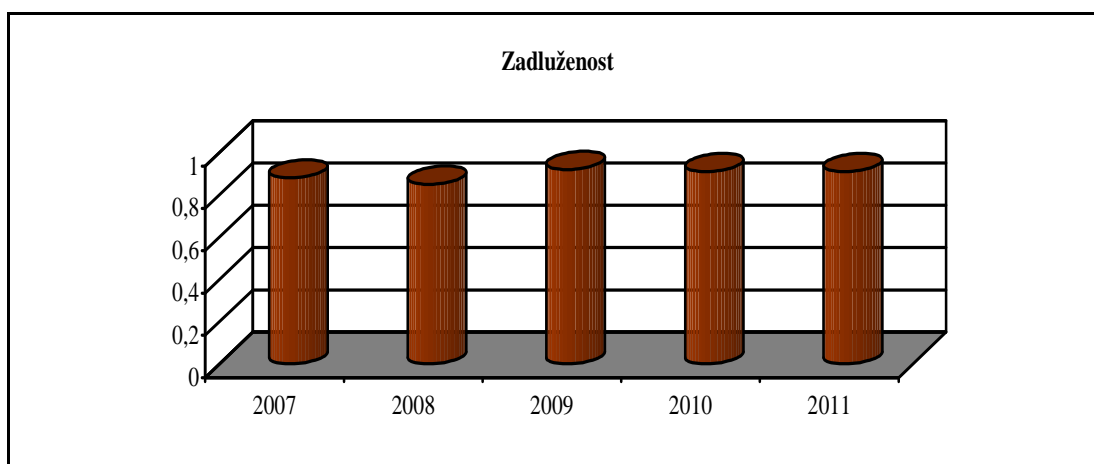
Ukazatele	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Zadluženost	0,88	0,85	0,92	0,91	0,91
Úrokové krytí	-	-	774,26	107,00	63,62

Zdroj: Vlastní práce

*Ukazatel zadluženosti* udává, jak velký je podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Nevyšší hodnota je 1, kdy je v tomto případě podnik financován jen cizím kapitálem. Hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v celém sledovaném období okolo 0,9. Ukazatel zadluženosti dosahuje tak vysokých hodnot především proto, že společnost má velmi vysoké závazky při rozdělování zisku vůči majoritnímu vlastníkovi. Tyto závazky tvoří v jednotlivých letech hospodaření společnosti vždy téměř polovinu cizího kapitálu. Snížení hodnoty tohoto ukazatele by firma mohla dosáhnout splacením části těchto závazků pomocí peněžních prostředků, které má na bankovních účtech, tím by také mohla dosáhnout optimálních hodnot ukazatelů likvidity.

*Úrokové krytí* vyjadřuje, kolikrát EBIT převyšuje nákladové úroky. Čím je hodnota úrokového krytí vyšší, tím lépe je podnik schopen splácet úvěry. Za první dva roky sledovaného období nevykazovala společnost žádné nákladové úroky, tudíž v těchto letech nelze ukazatel vypočítat. V dalších třech letech ukazatel vykazoval vysoké hodnoty a je tedy patrné, že podnik neměl žádné problémy s úhradou svých úrokových plateb a do budoucna má možnost bez problémů čerpat úvěr.

**Graf 5: Vývoj zadluženosti**



Zdroj: Vlastní práce

#### 4.2.5 Altmanův index důvěryhodnosti

Tento bankrotní model pěti poměrových ukazatelů slouží ke zjištění celkové finanční situace podniku. Pomocí aritmetického průměru ukazatelů, přičemž každému je přiřazena rozdílná váha, je stanoveno tzv. Z – skóre.

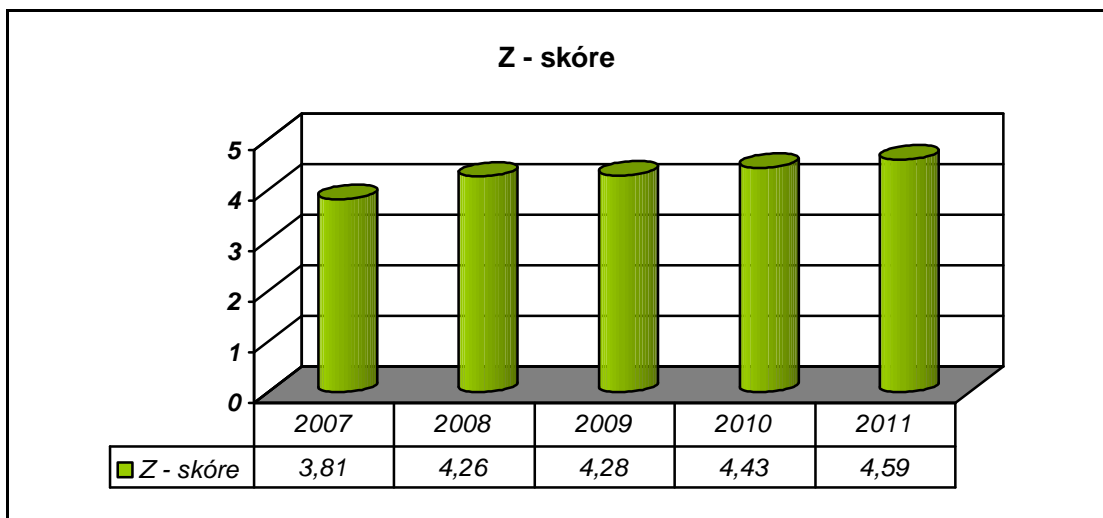
**Tabulka 7: Hodnoty pro výpočet Altmanova indexu důvěryhodnosti**

Položka	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
K1 = EBIT/A	0,24	0,24	0,27	0,28	0,25
K2 = T/A	2,24	2,68	2,48	2,62	2,74
K3 = VK/CK	0,14	0,17	0,09	0,10	0,10
K4 = NZ/A	0	0	0	0	0
K5 = (OA-KZ)/A	0,58	0,57	0,71	0,69	0,80

Zdroj: Vlastní práce

Z níže uvedeného grafu: Vývoj Altmanova indexu důvěryhodnosti je patrné, že hodnoty Z – skóre jsou ve všech letech větší než 2,7 (hodnota pro podnik, který je veřejně neobchodovaný na burze), což značí, že společnost TOPservis, v. o. s. má dobrou finanční kondici a nehrozí jí bezprostřední nebezpečí bankrotu. Nejnižší hodnota Z - skóre byla zaznamenána v roce 2007, naopak nejvyšší hodnota v roce 2011. V průběhu 5 let hodnota stále stoupala a tedy se i zlepšovala finanční kondice podniku.

**Graf 6: Vývoj Altmanova indexu důvěryhodnosti**

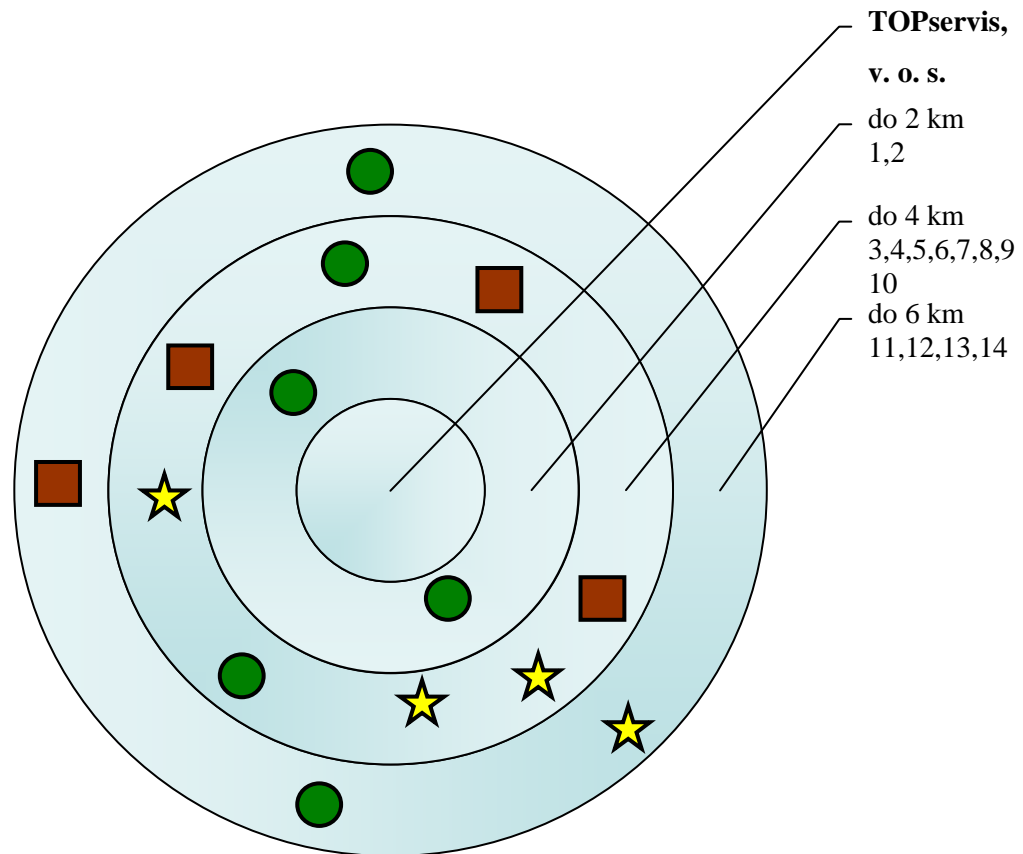


Zdroj: Vlastní práce

## 4.3 Analýza konkurentů

### 4.3.1 Konkurenční prostředí

Obrázek 8: Strategické mapy



Zdroj: Vlastní práce

Vysvětlivky

○..... Nevýznamní konkurenti

□..... Středně významní konkurenti

☆ ..... Nejvýznamnější konkurenti

1..... CB Servis Plus s.r.o. ○ 1,96

2..... ALNELA s.r.o. ○ 2,5

3..... Clarima, s.r.o. ○ 2,7

4..... A+B služby spol. s r.o. □ 2,9

5..... SWBC - úklid, a.s. □ 3,2

6..... Kvalita - družstvo služeb □ 3,3

- 7..... ISS Facility Services s. r. o. ☆ 3,2
- 8..... LAD.CZ s.r.o. ○ 3,5
- 9..... SU - servis s. r. o. ☆ 3,6
- 10..... TRESERVIS s.r.o. ☆ 3
- 11..... BOKAS s.r.o. □ 4
- 12..... FORTEL CB s.r.o. ○ 4
- 13..... Čistící stroje s.r.o. ☆ 4,5
- 14..... GSUS absolutní čistota a.s. ○ 5,4

### 4.3.2 Významní konkurenti

#### **Čistící stroje s.r.o.**

*Sídlo:* Litvínovice 319, 370 01 České Budějovice.

*Předmět podnikání:* Zprostředkování obchodu, velkoobchod, pronájem a půjčování věcí movitých, správa a údržba nemovitostí.

*O produktech:* Podnik zdarma vypracuje ekonomický rozbor a navrhne optimální řešení úklidu objektu. Vyhodnotí, zda-li je výhodnější pořízení vlastních strojů nebo nakupování úklidových služeb či navrhne optimální kombinaci. V současné době společnost nabízí tyto služby: prodej čisticích strojů, záruční i pozáruční servis, prodej originálních náhradních dílů a příslušenství, půjčovnu strojů, dodávku čisticích a úklidových prostředků, komplexní úklidové práce, generální úklidy budov a průmyslových objektů, kompletní denní úklidy vnitřních a venkovních ploch, speciální čištění povrchů KÄRCHER technologií, údržba zeleně, úklid sněhu, poradenskou činnost, leasing, splátkový prodej.

*O společnosti:* Počátek činnosti firmy spadá do roku 1990, kdy jako první společnost v tehdejší ČSSR začala s dovozem a prodejem čisticích strojů KÄRCHER. V prvních letech činnosti se zabývali širším spektrem podnikatelských aktivit, ale postupně s rozvojem prodeje a rozšiřováním navazujících služeb v rámci prodeje čisticích strojů tuto činnost oddělili do samostatné společnosti fungující v dnešní podobě pod názvem Čistící stroje s.r.o.

Od prvopočátečního prodeje rozšířila společnost činnost o servis, půjčovnu a úklidové služby. Společnost se stala jedním ze tří největších prodejců a autorizovaných servisních partnerů firmy KÄRCHER v ČR.

### **SU - servis s. r. o.**

*Sídlo:* České Budějovice, Hraniční 6, PSČ 370 06.

*Předmět podnikání:* Prodej a pronájem potřeb a servisní činnosti pro úklid a hygienu.

*O produktech:* Úklid kanceláří, schodišť, kuchyněk, úklid staveb, mytí oken, čištění koberců, mytí výloh a portálů, čištění fasád, úklid velkých venkovních ploch, speciální úklidy, generální úklidy, úklid výrobních prostor, hal a skladů, sekání trávy, úklid sněhu, údržba zeleně, úklid po řemeslnících, servis mobilních ekologických WC.

*Prodej:* Speciální úklidové prostředky, osvěžovače vzduchu, hygiena na sociální zařízení, speciální čisticí prostředky, čisticí prostředky ekologické, kuchyňská hygiena, velkokuchyně, kuchyňské potřeby, dezinfekční prostředky Bochemie, dezinfekční prostředky Ecolab, hygiena textilu, hygiena v potravinářství, hygiena na toaletách, osobní hygiena, doplňkový sortiment, úklidové pomůcky a náradí, čisticí rohože a rohožky, pracovní a ochranné rukavice, malá úklidová technika, vysavače, prostředky do vlastních nebo vratných obalů, čisticí utěrky pro výpočetní techniku, dezinfekční prostředky na ruce Bochemie.

*O společnosti:* Od roku 1990 působí SU-servis s.r.o. v oblasti úklidových služeb. Spolupráce, kterou společnost nabízí, využívá více než 150 státních i soukromých organizací a podniků. Denně zajišťuje úklid v rozsahu 283.000 m<sup>2</sup> (tj. 28,3 ha). V roce 1991 podnik rozšířil služby o dodávky zboží pro úklid a hygienu a v roce 1995 o plnosortimentní velkoobchod drogerie. Firma aspiruje na to, aby nabízený sortiment zboží i úklidových služeb byl co nejkomplexnější a ve svém oboru co nejlepší. Trvale proto investuje do oblasti lidských zdrojů a nejmodernějších progresivních technologií, aby co nejlépe uspokojili přání svých zákazníků. V roce 2000 společnost získala certifikaci jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001, přijala zásady strategie firmy a zavedli kontrolní systém, který dává zákazníkům záruku vysoké kvality nabízených výrobků a služeb. V roce 2011 byla společnost certifikována v systému environmentálního managementu podle ISO 14001 a v souvislosti s tím zavedla v činnosti firmy environmentální dopady do všech oblastí podnikání.

*Reference:* Agrostroj Pelhřimov a. s., Bentex Automotive, a. s., (Benešov nad Černou), Bohemia Propertis, a. s. (Český Krumlov), Budějovické Budvar, n. p. (České Budějovice), BÜROPROFI s. r. o., Celní úřad Písek, Česká pojišťovna a. s., Region jižní Čechy, Pelhřimov, ČZ Gastro, s. r. o., Strakonice, Domov důchodců Hluboká nad Vltavou, Finanční úřad v Pelhřimově, HEYCO WERK ČR s. r. o. (Písek), Maso Planá, a. s., Planá nad Lužnicí, Městský ústav sociálních služeb Strakonice, Okresní nemocnice Strakonice, Raiffeisen a. s. (České Budějovice), Schneider Electric a. s. (Písek), Spojené Kartáčovány a. s. (Pelhřimov), Správa a údržba silnic Jihočeského kraje p. o., závod Písek, Teplárna Strakonice, a. s., VISHAY ELECTRONIC s. r. o. (Blatná).

### ***ISS Facility Services s r. o.***

*Sídlo:* České Budějovice 6, Čechova 164/1, PSČ 370 04.

*Předmět podnikání:* Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, hostinská činnost, technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany, zprostředkování zaměstnání, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vodoinstalatérství, topenářství. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, ostraha majetku a osob, pořádání kurzů k získání znalostí k výkonu speciální ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace. Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel. Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob, speciální ochranná dezinfekce, dezinfekce a deratizace - bez použití toxických nebo vysoce toxických chemických látek a chemických přípravků s výjimkou speciální ochranné dezinfekce. Dezinfekce a deratizace v potravinářských a zemědělských provozech, čištění a praní textilu a oděvů.

*O produktech:* Pravidelný úklid, periodický úklid, speciální úklid a čištění, dezinfekční servis, hygienický servis, údržba venkovních ploch, doplňkové služby, specifická úklidová řešení.

*O společnosti:* ISS byla založena v dánské Kodani v roce 1901. Vlastníkem společnosti je nyní ISS Global a. s. Dnes je společnost ISS nejvýznamnějším světovým dodavatelem v oblasti Facility Services. ISS charakterizují mnoholeté zkušenosti vyvíjením nových

metod a technologií, stejně jako vysoká úroveň řízení služeb v celém jejich spektru. ISS vlastní certifikáty ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO IEC 27001.

V České republice je firma ISS přítomna od roku 1996. Dnes pro ISS v České republice pracuje přibližně 4.500 zaměstnanců, kteří ve čtyřech regionálních pobočkách zajišťují služby pro téměř tisíc zákazníků. ISS je jednou z nejvýznamnějších světových firem v oblasti Facility Services. Má pobočky ve 50 zemích světa a ve většině těchto zemí získala i vedoucí postavení na trhu.

*Reference:* Česká národní banka, Danone Česká republika, Marks & Spencer

### **TRESERVIS s. r. o.**

*Sídlo:* České Budějovice, Pekárenská 644, PSČ 370 04.

*Předmět podnikání:* výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, obchod a úklidové služby.

*O produktech:* Velkoobchod - kompletní čisticí technologie, čisticích a dezinfekčních prostředků, hygienických potřeb, obalového materiálu, ochranných pomůcek, zásobníků hygienického materiálu a kancelářských potřeb. Služby - návrh řešení (řízení pronájmu), servisní činnost (elektrika, voda, topení, malování, zednické práce), zajištění revizí, denní úklid, čištění všech povrchů, praní prádla, sekání trávy s odvozem, smětání prachu, odklizení sněhu, zahradnická činnost, dodávka čisticích a úklidových technologií, hygienického materiálu, obalových prostředků a kancelářských potřeb, vybavení kanceláří (nábytek, PC), provoz reklamních ploch (výroba reklamy), likvidace odpadů, čištění všech povrchů (podlah, parket, koberců, dlažeb a linoleí kartáčovými stroji a mycími automaty), čištění fasád, střech, soch a kašen (horkovodními a studenovodními tlakovými stroji, vodní pískování, nástřik chemie), čištění automobilů (horkovodními a studenovodními tlakovými stroji, extrační čištění interiérů), čištění našlapané špíny (speciálním drásacím strojem), čištění oken včetně rámu, krystalizace mramoru (nanášení tvrdovosku), odstranění grafitů, sečení trávy, prořez keřů (s odvozem do ložistiště), parkové úpravy dle přání zákazníka, servis strojů.

*O společnosti:* TRESERVIS s. r. o. splňuje všechny požadavky IBP - školení, vyhlášky nutné k zajištění služeb a servisu, disponuje potřebným počtem pracovníků, dopravních prostředků a technologie, pojištění činnosti a pracovníků. Firma je řádným členem České asociace úklidu a čištění a držitelem mezinárodně platného certifikátu ISO 9002



(systém řízení jakosti kvality). Oblastí její působnosti jsou jižní Čechy (České Budějovice). Firma TRESERVIS s. r. o. je smluvním regionálním zástupcem firem CORMEN s. r. o., MPD plus Rakovník a KATRIN.

### 4.3.3 Rastr pro hodnocení konkurentů

Do rastru byli vybráni konkurenti na základně odpovědí majitele společnosti v rámci řízeného rozhovoru, kdy majitel tyto konkurenty považuje za největší hrozbu pro podnik.

**Tabulka 8: Rastr konkurentů**

Charakteristika	Konkurent				Analyzovaná firma
	1	2	3	4	
Jméno podniku	ISS Facility Services s. r. o.	SU – servis s. r. o.	Čistící stroje s. r. o.	TRESERVIS s. r. o.	TOPservis, v. o. s.
Odhad tržeb	1 322 mil.	91 mil.	65 mil.	50 mil.	56 mil.
Odhad podílu na trhu (Jihočeský kraj)	4,5 %	6,5 %	2 %	5%	6%
Cenová výhoda *	1	2	4	3	2
Kvalitní výhoda *	1	2	3	2	1
Technologická základna *	1	2	3	2	1
Odbytová základna *	2	1	3	2	2
Distribuční podmínky *	2	1	3	4	2
Nákladová výhoda	Nákup chemie od výrobce	Nákup chemie od výrobce			Nákup chemie od výrobce
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	2	1	5	3	2
Vážnost konkurence (současná) *	2	1	4	3	-
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	2	1	4	3	-
Vážnost konkurence (v dalších letech) *	1	2	4	3	-
Něco zvláštního, na co je třeba reagovat?	Nízká cena služeb	Nízká cena služeb, prodejní akce	Specifické služby	-	-
Dlouhodobější ohrožení	Expanze do Jihočeského kraje	Snižování cen	-	-	-

Zdroj: Vlastní práce

\* = legenda: 1 = nejlepší  
2 = nadprůměrný  
3 = průměrný  
4 = podprůměrný  
5 = nejhorší

#### **4.3.4 Shrnutí výsledků z analýzy konkurentů**

Ze strategických map vyplývá, že počet konkurentů v okolí společnosti TOPservis, v. o. s. je velký. Nejvíce konkurentů se nachází v oblasti od 2 do 4 km. Rastr konkurenčních podniků ukazuje, že odhad tržeb je u dvou nejvýznamnějších konkurentů významně větší než výše tržeb společnosti TOPservis, v. o. s. (56 mil. Kč). Pobočka společnosti ISS Facility Services s. r. o. realizuje své tržby i mimo Jihočeský kraj a podniká i v jiných oblastech, než je úklid a hygiena, a proto vykazuje o tolik vyšší tržby.

SU – servis s. r. o. je zaměřen výhradně na úklid a hygienu, i proto představuje největší konkurenční nebezpečí. Co se týče úklidových služeb, je rozsah pole působnosti firmy SU – servis s. r. o. mnohem větší než u společnosti TOPservis, v. o. s., která se zaměřuje hlavně na Jihočeský kraj. Polem působnosti pro prodej hygienického materiálu je pro obě společnosti celá Česká Republika, přičemž společnost TOPservis, v. o. s. má na rozdíl od svého největšího konkurenta nejvíce zakázek v Jihočeském kraji.

Dalším konkurentem je společnost Čistící stroje s.r.o., která se kromě poskytování úklidových služeb zabývá také prodejem a pronájemem čisticích strojů. Hrozí, že by mohli největší zákazníci společnosti v budoucnu začít s touto firmou spolupracovat a zajišťovat úklidové služby ve vlastní režii. Navíc tento konkurent poskytuje zdarma ekonomický rozbor a návrh optimálního řešení úklidu objektu, což mu do jisté míry oproti TOPservisu přináší konkurenční výhodu. I přesto tento konkurent zatím nepředstavuje pro společnost TOPservis, v. o. s. významnou hrozbu.

TRESERVIS s. r. o. je třetím nejvýznamnějším konkurentem také díky širokému sortimentu služeb, který nabízí. Někteří zákazníci požadují komplexní servis a právě na tyto zákazníky se TRESERVIS zaměřuje. Firma TOPservis má nad tímto konkurentem významnou výhodu co se týče ceny a kvality poskytovaných služeb i nabízeného zboží.

## **4.4 Porterův model pěti sil**

### **4.4.1 Hrozba nových vstupů do odvětví**

*Noví konkurenti* – nově vzniklé firmy poskytující úklidové služby nebo firmy zabývající se prodejem hygienického materiálu.

*Cíle konkurentů* – nově příchozí konkurenti do odvětví chtějí co nejdříve získat co největší podíl na trhu a upevnit si tím tak svou pozici. Snižují tím zisky ostatním firmám v odvětví a zvyšují konkurenční boj.

*Konkurenti přicházející z jiných odvětví* – firma TOPservis, v. o. s. nabízí velký rozsah úklidových služeb, které vyžadují speciální čisticí stroje, a tak je příchod firmy z jiného odvětví nepravděpodobný. Hrozbou by mohly být velkoobchody nebo přímo výrobci hygienických prostředků, kteří by začali poskytovat běžné úklidové služby například jako propagaci svého zboží. Ti by mohli nastavit nižší cenu a tím získat konkurenční výhodu.

*Bariéry vstupu do odvětví:*

1) Konkurenční výhody stávajících konkurentů – firmy, které působí na trhu už delší dobu, mají svůj stalý tržní podíl a vybudovaly si dobré jméno jak u dodavatelů, tak u odběratelů. Příchozí podnik bude jen velmi těžko přesvědčovat dlouhodobě spokojené zákazníky, aby přešli právě k nim.

2) Velké požadavky na investice – vstupující firma musí investovat peněžní prostředky do strojního vybavení. Pořízení strojů potřebných ke speciálnímu čištění je finančně náročné. Je nutné také vynaložit finanční prostředky na nákup zásob zboží, se kterým chce společnost obchodovat. Dále je zapotřebí investovat peníze do reklamy, protože na trhu je mnoho úklidových firem. Je potřeba potenciální zákazníky něčím upoutat a to je vždy nákladné.

3) Nerovný přístup k distribučním kanálům – úklidové společnosti, které se pohybují v odvětví už delší dobu, mají zajištěn přístup do distribuční sítě. Nově vstupující konkurenti by si museli zabezpečit prodejní síť pro své výrobky (služby) nebo vytlačit produkty konkurenčních firem. K tomu mohou využít vhodně zvolenou reklamu, strategii nízkých cen, atd., což je finančně náročné a do jisté míry rizikové.

4) *Ekonomie množství ze strany dodavatelů* – firma TOPservis, v. o. s. má díky dlouhodobé spolupráci a objemným odběrům množstevní slevy téměř u všech svých dodavatelů. Díky tomu získává konkurenční výhodu a může nastavit nižší cenu oproti přichozím konkurentům. Konkurenční výhodu tedy mají větší firmy, které nakupují ve velkém a mohou své produkty nabízet levněji. Menší společnosti by se ale mohly začít sdružovat a díky tomu dostávat také množstevní slevy.

*Růst odvětví* – v minulosti nastal růst odvětví v období povodní. V současné době díky doznívající ekonomické krizi růst odvětví v Jihočeském kraji spíše stagnuje. Vstup nových konkurentů je tedy obtížný. Výhodu mají velké firmy, které mají stále zákazníky a pevnou pozici na trhu.

*Dílčí závěr* - vstup do odvětví je obtížný, pokud jde o poskytování běžných úklidových služeb, protože existuje mnoho firem, které tyto služby poskytují, a trh je tedy přesycen. U strojového úklidu není vstup do odvětví obtížný kvůli množství konkurentů, spíše jsou problémem vysoké vstupní náklady. Co se týče prodeje hygienického materiálu, bariéry vstupu nejsou tak vysoké jako u úklidových služeb. Problémem je spíše to, že velké výrobní podniky, které představují nejvýznamnější skupinu zákazníků, požadují komplexní služby, tzn. jak poskytování úklidových služeb, tak zásobování hygienickým materiálem.

#### **4.4.2 Vyjednávací síla zákazníků**

*Identické produkty* – Co se týče úklidových služeb jako produktu, tak se liší úrovní techniky a používanými čisticími přípravky. To platí hlavně pro speciální strojový úklid. Zde tedy vyjednávací síla zákazníků není tak velká. Naopak je to u běžného úklidu, který je téměř identický u všech podniků stejně jako nabízený hygienický materiál. Z toho vyplývá, že je zde vysoká vyjednávací síla zákazníků.

*Odebírání velkého množství* – Mezi hlavní zákazníky firmy TOPservis, v. o. s. patří velké firmy jako je Dopravní podnik města České Budějovice, a. s., Robert Bosch, spol. s r. o, Motor Jikov a. s., EGE, s. r. o., tyto společnosti odebírají velké množství hygienického materiálu i úklidových služeb a mají tedy velkou vyjednávací sílu.

*Vlastní výroba (zprostředkování)* – V tomto odvětví hrozí, že si zákazníci začnou úklid zajišťovat ve vlastní režii (najmou vlastní personál na úklid, nakoupí vlastní stroje a zařízení). To jim tedy dává velkou vyjednávací sílu, se kterou je třeba počítat. V oblasti

prodeje hygienického materiálu jsou zákazníci nuceni odebírat zboží od svých dodavatelů. Vlastní výroba hygienického materiálu není myslitelná.

*Dílčí závěr* – Vyjednávací síla zákazníků je v odvětví poměrně vysoká i díky velkému množství dodavatelů, kdy přechod k jinému dodavateli hygienického materiálu (poskytovateli úklidových služeb) není tak obtížný. I z těchto důvodů je potřeba vynakládat velké úsilí na udržení stávajících zákazníků a jít cestou kompromisů.

#### **4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

*Jedinečná výroba (služba)* – Firmě TOPservis, v. o. s. dodává běžný hygienický materiál velká mezinárodní firma SCA, nicméně podniků s podobným zaměřením je hned několik. Tento dodavatel tedy nemá velkou vyjednávací sílu. Dodavatel speciálních úklidových strojů dováží své zboží z Itálie. Stroje toho typu (velikosti, objemu atd.) nejsou běžně dostupné u jiného dodavatele. V tomto případě změna dodavatele není moc reálná. Proto tento dodavatel má velkou vyjednávací sílu.

*Dílčí závěr* – I když dodavatelů hygienického materiálu je velká řada, TOPservis, v. o. s. má se společností SCA dojednané slevy, které by jinde nedostala. Z tohoto důvodu nechce společnost svého dodavatele hygienického materiálu měnit a naopak by uvítala dlouhodobou spolupráci i v budoucnu. V oblasti úklidu neexistují patentované výrobky ani silná sdružení dodavatelů, je tedy třeba počítat hlavně s vyjednávací silou dodavatelů úklidových strojů. Z dlouhodobého horizontu by mohlo dojít ke změně v případě vzniku nových technologií úklidu, kdy s novými technologiemi přijdou noví dodavatelé. V současné době je tedy vyjednávací síla dodavatelů poměrně velká.

#### **4.4.4 Hrozba substitutů**

V současné době neexistuje substitut, který by nahradil strojové čištění nebo běžný úklid. Firma TOPservis, v. o. s. poskytuje komplexní úklidové služby, není tedy hrozbou, že by běžný úklid nahradilo strojové čištění, protože firma poskytuje oba tyto produkty. TOPservis, v. o. s. prodává značkový hygienický materiál, pokud by kupní síla odběratelů zásadním způsobem klesla, hrozí substituce nekvalitními a neznačkovými výrobky menších prodejců. V této situaci by firma mohla přijít o své menší zákazníky, kteří dávají přednost nižší ceně před kvalitou. Ti by s největší pravděpodobností přešli k dodavatelům nabízející méně kvalitní, ale levnější substituty.

*Dílčí závěr* – Hrozba substitutů je malá, ale zvýšila by se v případě zavedení nové technologie, kterou by firma TOPservis, v. o. s. nebyla schopna pořídit.

#### **4.4.5 Rivalita mezi podniky**

*Cenová* – Firma TOPservis, v. o. s. je schopna snižovat ceny jak snížením nákladů, tak snížením marže. Může také zlepšit své cenové strategie. Hygienické zboží, které podnik prodává, používá jako spotřební materiál při poskytování úklidových služeb, a to za nákupní cenu, což představuje jistou konkurenční výhodu. Také díky tomu je společnost TOPservis, v. o. s. schopna stanovovat trvale nízké ceny. Je tedy v cenové oblasti konkurenceschopná. K cenové konkurenci v odvětví dochází zejména díky totožnosti nabízených služeb a výrobků.

*Necenová* – Společnost TOPservis, v. o. s. je schopna konkurovat kvalitou svých výrobků a služeb. Oproti konkurentům je pozadu s reklamou a celkovou propagací. Nemá marketingové oddělení ani marketingového pracovníka, tím konkurence získává výhodu. Firma spoléhá na svou velmi dobrou image. Díky své spolehlivosti a tradici si udržuje největší zákazníky Jihočeského kraje. Společnost se zaměřuje hlavně na své stálé zákazníky, nikoli na získání nových zákazníků. Firma TOPservis, v. o. s. tedy nepodniká žádné zásadní kroky k tomu, aby rozšířila svoji klientelu.

*Dílčí závěr* – Dříve v období růstu nebyla rivalita mezi konkurenty tak vysoká. Dnes v období stagnace se konkurence zvyšuje a je třeba využít všech nástrojů v boji proti konkurenci jak cenových, tak necenových.

#### **4.4.6 Shrnutí výsledků z analýzy Porterova modelu**

V současné době nehrozí rapidní nárůst firem zaměřených na prodej hygienického materiálu a na poskytování úklidových služeb. V odvětví je tolik firem, že je trh přesycen. Firmy začínají šetřit a zákazníci se snaží některé služby zajišťovat ve vlastní režii. To zvyšuje konkurenci a vyjednávací sílu zákazníků. Tato síla je nejen díky tomu nejsilnější. Úklidové firmy jsou závislé na velkých výrobních firmách, které představují velké zisky. Nastává tedy boj, ve kterém je firma TOPservis, v. o. s. zatím úspěšná hlavně díky své dlouhodobé tradici, spolehlivosti a poměrně nízkým cenám. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká hlavně u dodavatelů úklidových strojů. Ke změně dodavatele může dojít pouze v případě vstupu nových prodejců na trh. Hrozba substitutů není téměř žádná, jen je třeba počítat s prodejci neznačkového zboží.

Rivalita v odvětví oproti minulosti vzrostla a začíná boj o podíl na trhu, což se začíná projevovat na ziskovosti firmy.

## 4.5 Spokojenost zákazníků

Analýza spokojenosti zákazníků byla provedena pomocí dotazníkového šetření, jehož účelem bylo oslovit nejvýznamnější zákazníky společnosti TOPservis, v. o. s. Cílem šetření je zjistit, jaký názor mají zákazníci na firemní produkty, zaměstnance, reklamní kampaň nebo na nové distribuční cesty a produkty, o kterých společnost může uvažovat.

Celkem bylo osloveno 48 zákazníků společnosti TOPservis, v. o. s., z toho jich 39 dotazník vyplnilo a v pořádku odevzdalo. S těmito 39 zákazníky realizuje společnost zhruba 35 % svých tržeb. Byli tedy osloveni ti zákazníci, jejichž názory mají pro firmu největší význam.

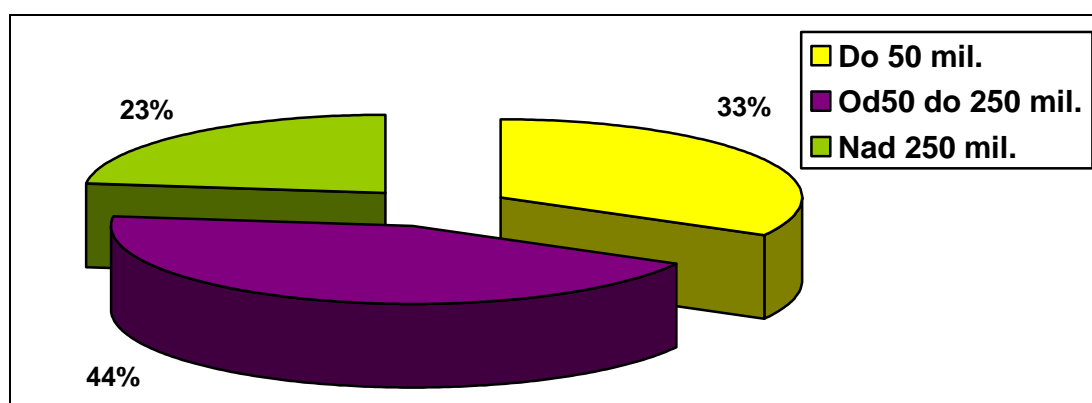
1. Jaký je roční obrat Vaší společnosti?

**Tabulka 9: Struktura respondentů**

Hodnocení (Kč)	Počet odpovědí
Do 50 milionů	13
Od 50 do 250 milionů	17
Nad 250 milionů	9

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 7: Struktura respondentů**



Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce dotazovaných se pohybovalo v kategorii od 50 do 250 milionů korun (bylo jich 44 %), 33 % odpovídajících bylo v rozmezí do 50 milionů a 23 % respondentů odpovědělo, že jejich roční obrat je větší než 250 milionů.

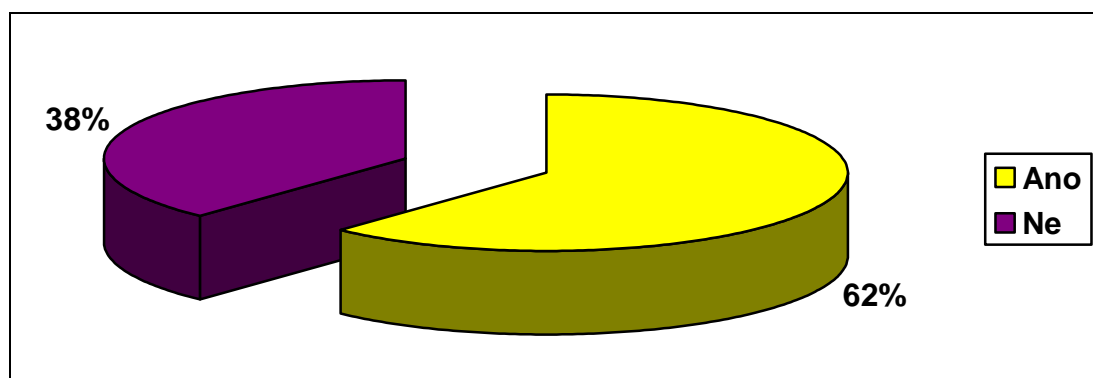
## 2. Vyhovuje cena produktů společnosti Vaším představám?

**Tabulka 10: Cena**

Hodnocení	Počet odpovědí
Ano	24
Ne	15

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 8: Cena**



Zdroj: Vlastní šetření

Většina zákazníků (62 %) je s cenami spokojena, což je pro společnost TOPservis, v. o. s. uspokojivé. Na druhou stranu 38 % dotazovaných odpovědělo, že cena nevyhovuje jejich představám, takže společnost v této oblasti má co zlepšovat. Projevuje se zde nedostatečná tvorba cenových strategií společnosti.

## 3. Jste spokojeni s kvalitou produktů?

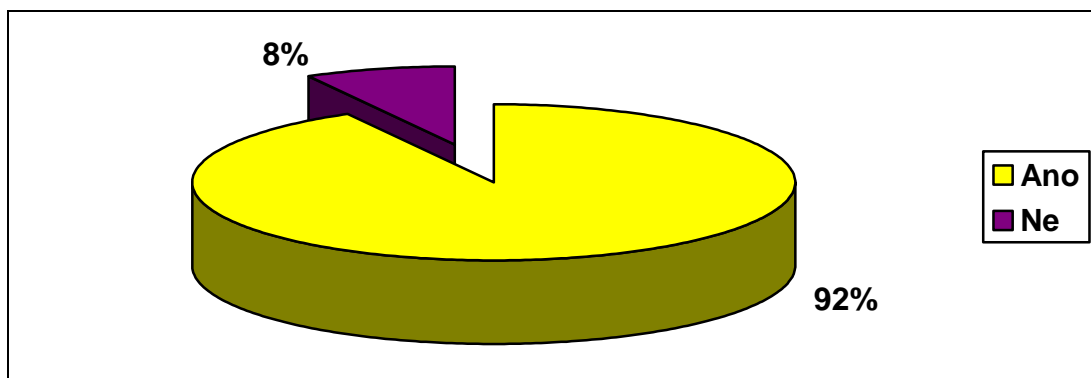
**Tabulka 11: Kvalita**

Hodnocení	Počet odpovědí
Ano	36
Ne	3

Zdroj: Vlastní šetření



**Graf 9: Kvalita**



Zdroj: Vlastní šetření

Společnost TOPservis, v. o. s. chápe kvalitu jako základní předpoklad obchodního úspěchu přinášející prospěch zákazníkům i zaměstnancům a není tedy překvapením, že 92 % dotazovaných je s kvalitou produktů spokojena a pouze 8 % s kvalitou zboží a služeb spokojena není. To, že je kvalita produktů společnosti vysoká, je způsobeno i tím, že se firma na rozdíl od některých konkurenčních podniků, zaměřuje výhradně na úklidové služby a velkoobchod s hygienickým zbožím.

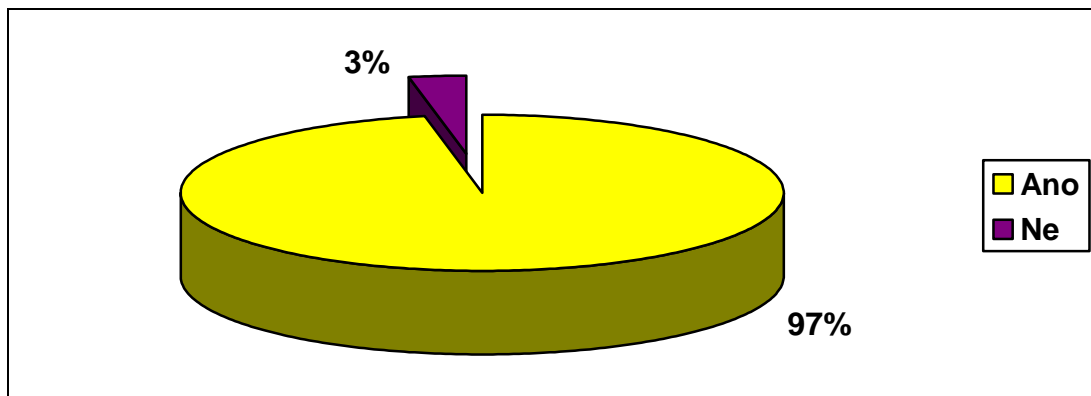
*4. Jste spokojeni s našimi zaměstnanci?*

**Tabulka 12: Spokojenost se zaměstnanci**

Hodnocení	Počet odpovědí
Ano	38
Ne	1

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 10: Spokojenost se zaměstnanci**



Zdroj: Vlastní šetření

Příznivou informací pro firmu TOPservis, v. o. s. je, že 97 % dotazovaných odpovědělo, že je se zaměstnanci společnosti spokojeno. Pouze jeden respondent odpověděl, že spokojen není. Tento fakt vyplývá i z nízké fluktuace zaměstnanců ve společnosti, kdy mnoho z nich zde pracuje více než 10 let.

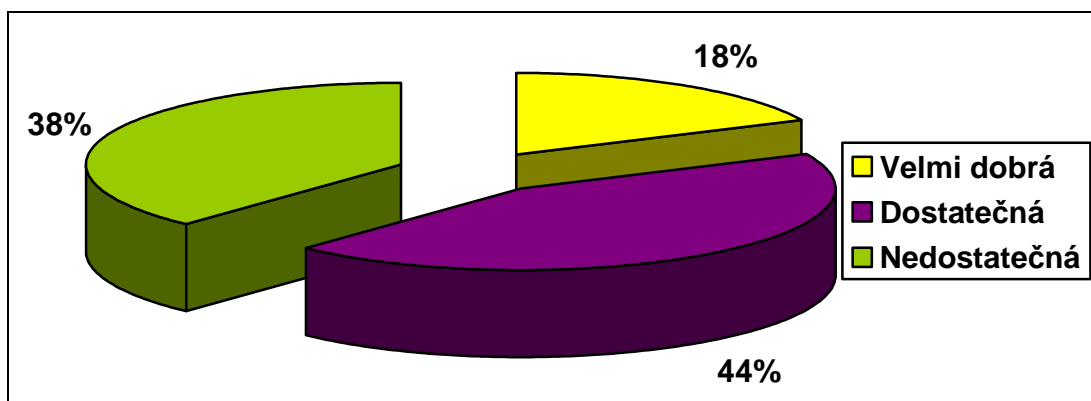
5. Jaká je dle Vašeho názoru současná reklamní kampaň společnosti?

**Tabulka 13: Reklamní kampaň**

Hodnocení	Počet odpovědí
Velmi dobrá	7
Dostatečná	17
Nedostatečná	15

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 11: Reklamní kampaň**



Zdroj: Vlastní šetření

Většina respondentů (44 %) uvedla, že je reklamní kampaň společnosti TOPservis, v. o. s. dostatečná a 18 % z nich ji považuje za velmi dobrou. Celých 38 % zákazníků si myslí, že je reklamní kampaň nedostatečná, což je částečně způsobeno i tím, že společnost po celou dobu své existence svou propagaci nemění a investuje do ni malé množství peněžních prostředků.

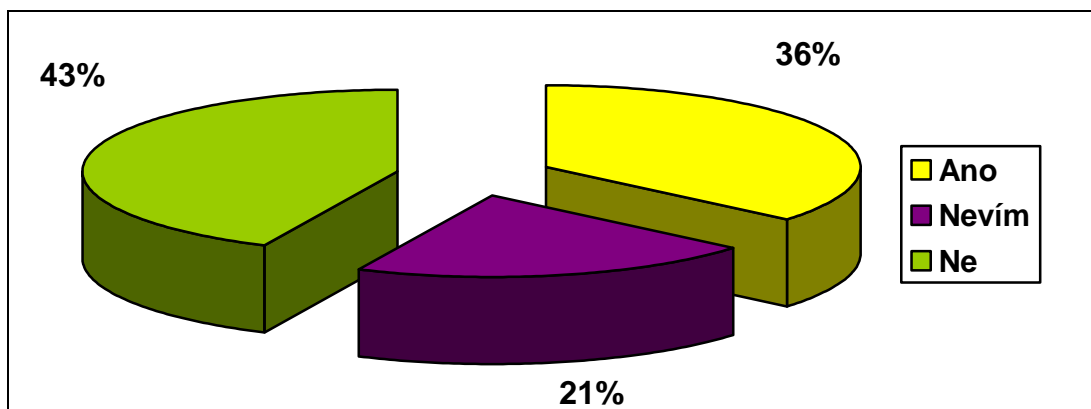
## 6. Využili byste internetový obchod naší společnosti?

**Tabulka 14: Internetový obchod**

Hodnocení	Počet odpovědí
Ano	14
Nevím	8
Ne	17

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 12: Internetový obchod**



Zdroj: Vlastní šetření

Většina respondentů, a to 43 % sice odpověděla, že by internetový obchod nevyužila. Z této otázky je však patrné, že absence internetového obchodu je problém, protože 36 % dotazovaných odpovědělo, že by internetový obchod využilo. Fakt, že více než třetina zákazníků tuto službu postrádá, nahrává konkurenčním podnikům SU – servis s. r. o a Čistící stroje s.r.o., protože ti internetový obchod provozují.

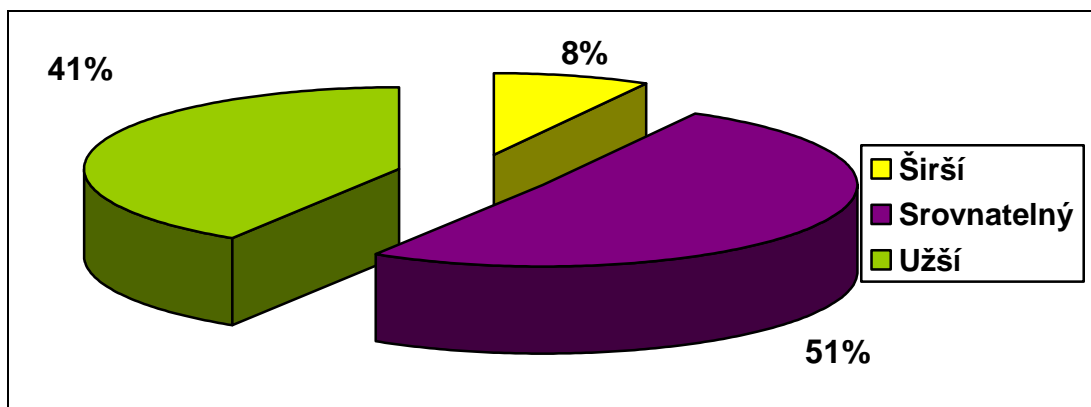
## 7. Jak hodnotíte sortiment produktů společnosti oproti konkurenci?

**Tabulka 15: Srovnání sortimentu**

Hodnocení	Počet odpovědí
Širší	3
Srovnatelný	20
Užší	16

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 13: Srovnání sortimentu**



Zdroj: Vlastní šetření

Produkty společnosti TOPservis, v. o. s. hodnotí jako srovnatelné 51 % dotazovaných, 41 % říká, že je sortiment produktů oproti konkurenci užší. Pouze 8 % respondentů uvedlo, že je širší. Jelikož je firma TOPservis, v. o. s. specializována na úklid a produkty s ním související, je tento výsledek pochopitelný.

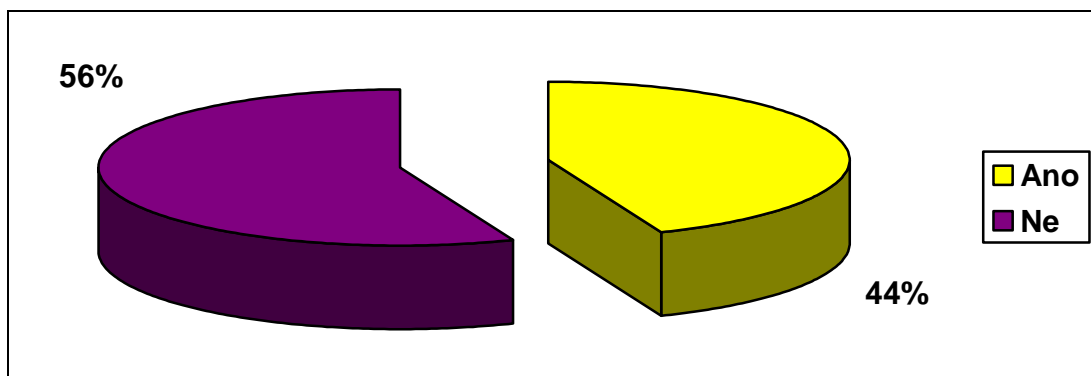
8. *Uvítali byste rozšíření sortimentu služeb o ochranu objektů?*

**Tabulka 16: Ochrana objektů**

Hodnocení	Počet odpovědí
Ano	17
Ne	22

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 14: Ochrana objektů**



Zdroj: Vlastní šetření

Rozšíření sortimentu služeb by uvítalo 44 % dotazovaných a celých 56 % zákazníků odpovědělo, že ne. Na základě těchto výsledků by společnost mohla zvážit rozšíření svého portfolia služeb o ochranu objektů.

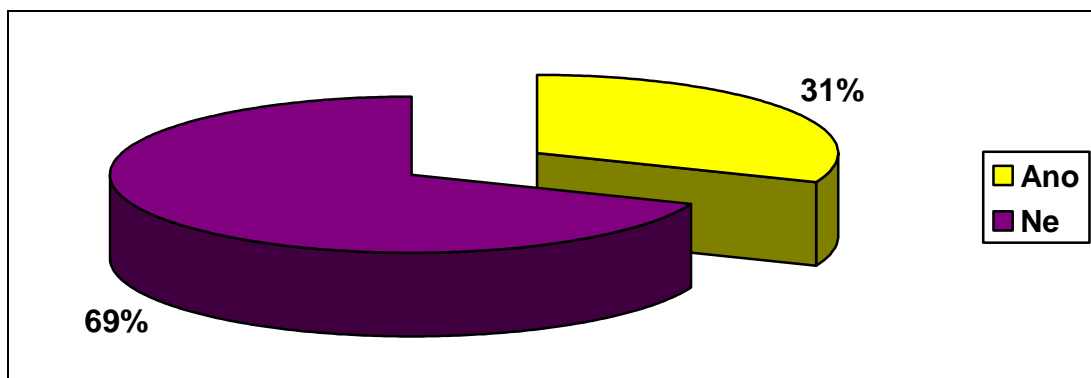
9. *Uvítali byste rozšíření sortimentu služeb o prádelenské služby?*

**Tabulka 17: Prádelenské služby**

Hodnocení	Počet odpovědí
Ano	12
Ne	27

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 15: Prádelenské služby**



Zdroj: Vlastní šetření

Prádelenské služby nepostrádá 69 % dotazovaných, naproti tomu 31 % by rozšíření sortimentu služeb uvítalo. TOPservis, v. o. s. by mohla zvážit zařazení tohoto produktu do svého portfolia.

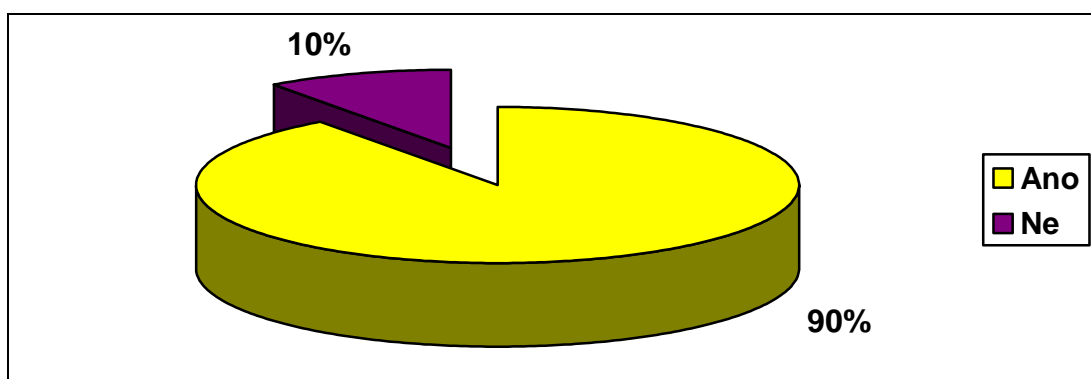
10. *Využíváte produkty konkurence?*

**Tabulka 18: Využívání konkurenčních produktů**

Hodnocení	Počet odpovědí
Ano	4
Ne	35

Zdroj: Vlastní šetření

**Graf 16: Využívání konkurenčních produktů**



Zdroj: Vlastní šetření

Tato otázka částečně souvisí s otázkou číslo 7, protože fakt, že společnost TOPservis, v. o. s. nabízí méně druhů zboží a služeb, nutí některé její zákazníky využívat konkurenční produkty. S částí také proto 90 % respondentů odpovědělo, že konkurenční produkty využívá a pouze 10 % uvedlo, že nevyužívá.

#### **4.5.1 Shrnutí výsledků z analýzy spokojenosti zákazníků**

Ze struktury respondentů je jasné, že zákazníci společnosti TOPservis, v. o. s. jsou firmy všech velikostí. Dotazníkové šetření ukázalo, že zákazníci jsou spokojeni hlavně s cenou a kvalitou. Tento výsledek je pro společnost uspokojivý, protože na cenách i kvalitě produktů je založena její obchodní strategie. Také spokojenost se zaměstnanci je dobrou vizitkou a je vidět, že pracovníci úklidu i obchodní zástupci dělají podniku dobré jméno.

Výsledky analýzy poukazují na neuspokojivou reklamní kampaň, kdy 38 % zákazníků si myslí, že je reklamní kampaň nedostatečná. Negativní je i srovnání velikosti nabízeného sortimentu, kdy 41 % dotazovaných odpovědělo, že firma má užší sortiment oproti konkurenci. Je tedy logické, že mnoho zákazníků je nuceno využívat služeb konkurence, o čemž vypovídá graf č. 10. Zlepšení by mohlo přinést rozšíření nabízeného sortimentu o prádelenské služby a ochranu objektů, které by uvítalo významné procento zákazníků, jak vyplývá z výsledků otázky číslo 8 (44 %) a 9 (31 %).

Společnost v minulosti zvažovala zavedení internetového obchodu, ale nakonec od tohoto záměru upustila. Dotazníkové šetření ukázalo, že tento obchod by využilo 36 % respondentů, což je poměrně vysoké procento zákazníků, a tak by firma mohla využití dalšího distribučního kanálu znovu přehodnotit.


## 4.6 SWOT analýza

Tabulka 19: Údaje pro SWOT analýzu

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Tržní podíl	0,15	4	<b>0,60</b>
Kvalita výrobků a služeb	0,10	2	0,20
Loajalita stálých zákazníků	0,11	1	0,11
Nízké mzdové náklady	0,06	2	0,12
Pověst společnosti	0,12	1	0,12
Objem prodeje	0,14	3	<b>0,42</b>
Spolehlivost	0,09	2	0,18
Solventnost	0,07	1	0,07
Konkurenceschopné ceny	0,09	2	0,18
Finanční situace podniku	0,07	2	0,14
Součet	1	-	2,14
Průměr	-	-	0,214
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Management	0,21	2	0,42
Motivace pracovníků	0,15	2	0,30
Vnitropodniková komunikace	0,11	1	0,11
Vysoké zásoby	0,15	3	<b>0,45</b>
Cenová strategie	0,19	4	<b>0,76</b>
Komunikace se zákazníky	0,19	3	<b>0,57</b>
Součet	1	-	2,61
Průměr	-	-	0,44
<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Nové distribuční cesty	0,23	3	<b>0,69</b>
Uspokojovat další potřeby zákazníků	0,24	3	<b>0,72</b>
Vyšší ceny konkurence	0,18	1	0,18
Rozšíření pole působnosti	0,23	5	<b>1,15</b>
Akce s obchodními partnery	0,12	1	0,12
Součet	1	-	2,86
Průměr	-	-	0,57
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
Úbytek zákazníků	0,13	2	0,26
Odkládání modernizace strojů	0,14	3	<b>0,42</b>
Nová konkurence	0,16	4	<b>0,64</b>
Daňové změny	0,06	1	0,06
Certifikace	0,22	3	<b>0,66</b>
Rostoucí cena pohonných hmot	0,21	3	<b>0,63</b>
Rostoucí síla dodavatelů a odběratelů	0,08	1	0,08
Součet	1	-	2,75
Průměr	-	-	0,39

Zdroj: Vlastní práce

**Obrázek 9: SWOT analýza společnosti TOPservis, v. o. s.**

	<b>Slabé stránky (W)</b> 6	<b>Silné stránky (S)</b> 10
<b>Příležitosti (O)</b> 5	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
<b>Hrozby (T)</b> 7	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“ 

Zdroj: Vlastní práce

SWOT analýza slouží především k určení pozice podniku na trhu. Díky této analýze se podnik dozví důležité informace o svých silných stránkách a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Pomocí této analýzy společnost zjistí, na jaké faktory by se měla soustředit, jaké změny provést, případně jaké přednosti využít k získání konkurenční výhody.

Na základě výsledků SWOT analýzy lze konstatovat, že by firma měla zaujmout strategii ST (konfrontace) a využít svých silných stránek k odvrácení hrozeb. TOPservis, v. o. s. je dostatečně silná na přímou konfrontaci se svými hrozbami. Podnik by se měl zaměřit na faktory, jejichž váhy přesahují průměr.

*Silné stránky:*

Tržní podíl – V roce 2013 mírně poklesl tržní podíl společnosti TOPservis v oblasti Jihočeského kraje. Příčinou jsou končící smlouvy s některými zákazníky, kteří se rozhodli neprodloužit spolupráci a neúspěchy ve výběrových řízeních (např. Budvar aréna, Městský úřad Český Krumlov).

Objem prodeje – Vzhledem ke svému potenciálu má firma poměrně nízký objem prodeje, co se týče hygienického zboží. Své produkty by mohla více nabízet mimo Jihočeský kraj a získat nové zákazníky po celé České republice.



### *Slabé stránky:*

Vysoké zásoby – TOPservis, v. o. s. udržuje poměrně vysokou hladinu zásob, což je patrné i na ukazatelích likvidity (viz kapitola 5.2). Prostředky, které jsou v zásobách vázány, by se daly lépe využít.

Cenová strategie - V rámci cenové politiky majitel firmy sám stanovuje ceny nabízených produktů. Ke stanovení cen nepoužívá žádné metody výpočtů. Vychází především z výrobcem doporučené katalogové ceny nebo k pořizovací ceně připočte marži, kterou sám určí. Společnost by při stanovování cen mohla částečně vycházet z kalkulací, které zatím neprovádí.

Komunikace se zákazníky – Firma investuje poměrně malé množství peněz do marketingové činnosti. Podoba všech forem reklamy společnosti TOPservis, v. o. s. je stále stejná (stejně slogany i grafika).

### *Příležitosti:*

Nové distribuční cesty – Společnost disponuje internetovými stránkami. Jako novou distribuční cestu by mohla využívat internetový obchod, který nemá.

Uspokojovat další potřeby zákazníků – Firma by mohla rozšířit své nabízené služby o praní prádla a poskytování ochrany objektů. Společnost by touto cestou mohla uspokojovat více potřeb svých stálých zákazníků a nabízet větší portfolio služeb pro potenciální zákazníky.

Rozšíření pole působnosti – Pole působnosti společnosti TOPservis, v. o. s. je především Jihočeský kraj. Firma disponuje potřebným strojním vybavením, dostatečnými finančními prostředky i kvalifikovanou pracovní silou, aby své pole působnosti rozšířila.

### *Hrozby:*

Odkládání modernizace strojů – Pokud by byla modernizace strojů dále odkládána, hrozí mnohem větší poruchovost než dosud. Také by se snížila účinnost strojového čištění, což by společnosti zvýšilo náklady.

Nová konkurence – Hrozí, že by mohly do Jihočeského kraje ještě více expandovat velké úklidové společnosti jako ISS Facility Services s. r. o. Tím by se mnohem více zvětšil konkurenční boj.

Certifikace – Po úklidové společnosti začínají významní zákazníci vyžadovat certifikaci ISO 14 001, která je zaměřena na podporu ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Pokud by TOPservis, v. o. s. tuto certifikaci nezískala, ostatní firmy v odvětví by nad ní mohly získat konkurenční výhodu.

Rostoucí cena pohonných hmot - TOPservis, v. o. s. zajišťuje dopravu hygienického materiálu ke svým zákazníkům ve vlastní režii, a tak by rostoucí cena pohonných hmot zvýšila její náklady a firma by byla nucena zvýšit ceny svého zboží, které by se stalo méně konkurenceschopné.

## 5 Návrhy postupů a opatření

*Do 1 roku* - Nejprve by společnost měla zvýšit roční investici finančních prostředků do komunikační kampaně na 150 000 Kč. Firma nyní investuje okolo 80 000 Kč ročně. TOPservis, v. o. s. má značné nedostatky v komunikaci s potenciálními zákazníky, a tak má v této oblasti zatím konkurence navrch. Řešením by bylo vybudování marketingového oddělení a na tvorbu reklamních prostředků najmout vlastního zaměstnance, který by do společnosti přinesl nové myšlenky, co se týče sloganů a grafiky reklamy. Tento zaměstnanec by měl také na starosti údržbu webových stránek a spolupracoval by s dodavatelskými firmami na tvorbě prodejních akcí. Roční mzdové náklady na tohoto zaměstnance by činily 306 720 Kč. Nutné počítačové a softwarové vybavení by stálo 48 000 Kč.

Firma by také mohla zapracovat na svých cenových strategiích, protože cena je ve výběrových řízeních rozhodujícím faktorem. Zlepšení představují cenové kalkulace, které by společnost začala vypracovávat. Nákladově orientovaná kalkulace pro ručníky TORK IFA, které jsou nejprodávanějším druhem zboží společnosti TOPservis, v. o. s., vypadá takto:

**Tabulka 20: Nákladová kalkulace ručníků TORK IFA**

Položka	Jeden karton ručníků (v Kč)
Přímý materiál	311,0
Přímé mzdy	2,5
Přímé náklady	313,5
Vlastní náklady na výrobu	313,5
Správní režie	38,0
Vlastní náklady výkonu	351,5
Odbytová režie	25,0
Úplné vlastní náklady výkonu	376,5
Zisk (minimální)	19,0
Výrobní cena	395,5
Obchodní srážky a přírázky	83,1
Prodejní cena	478,6

Zdroj: Vlastní práce

Z kalkulace je patrné, že nákladově orientovaná prodejní cena jednoho kartonu ručníků je 478,6 Kč. Cena, kterou společnost pro 1 karton ručníků stanovila, činí 519 Kč. Není překvapivé, že cena určená pomocí kalkulace je nižší, protože počítáme s minimálním ziskem. Dále také nebereme v úvahu reálnou situaci v poptávce a konkurenci. Dle mého názoru by společnost měla vycházet z kalkulovaných cen spíše než z doporučených cen uvedených v katalogích výrobců. Výpočty udávají přesné informace. V katalogích výrobce uvede cenu, o které nevíme jakým způsobem ji stanovil, a proto bych se na katalogové ceny v žádném případě nespolehl.

*Do 2 let* – Navrhuji soustředit se na udržení stávajícího podílu na trhu (6 % v Jihočeském kraji) a snažit se jej zvětšit o 1,5 %. Toto zvýšení podílu na trhu by firmě přineslo zvýšení tržeb o 14 125 000 Kč. Je třeba přesvědčit své nejvýznamnější zákazníky k další spolupráci. V tomto roce společnost přišla o dva významné zákazníky (Budvar aréna, Městský úřad Český Krumlov), a tak si ztrátu dalších nemůže dovolit. V rámci konkurenčního boje je nutné zaměřit se hlavně na firmu SU – servis s. r. o., se kterou si společnost TOPservis, v. o. s. konkuruje především cenou a kvalitou.

Dále navrhuji snažit se o zvýšení objemu prodeje. Cestou je vybudovat internetový obchod a využít tak další distribuční kanál k prodeji hygienického zboží. Dva významní konkurenti tento obchod provozují, a tak mají nad společností TOPservis, v. o. s. v tomto ohledu náskok. Na vybudování internetového obchodu by bylo zapotřebí investovat minimálně 15 000 Kč.

Společnost by mohla rozšířit své pole působnosti a intenzivněji nabízet jak úklidové služby, tak hygienické zboží v dalších zájmových oblastech. Firma by se také mohla účastnit více výběrových řízení než doposud a zajímat se o zákazníky poptávajících se po úklidových službách i mimo Jihočeský kraj. To by vyžadovalo najmutí dvou dalších pracovníků, kteří by společnost stály 516 000 Kč ročně. Nutné by také bylo pořízení nových strojů v celkové hodnotě 82 000.

Optimalizace zásob je dalším opatřením, které bych společnosti doporučil. V zásobách má firma vázané až zbytečně velké množství peněžních prostředků (6 522 217 Kč). Je potřeba minimalizovat celkové náklady na pořízení a udržování zásob. Stanovit běžnou a pojistnou zásobu a udržovat ji na takové úrovni, která vyvolává minimální náklady na pořízení, skladování a správu zásob.

*Do 5 let* - Navrhují podniku získat certifikát normy ČSN EN ISO 14001, která je zaměřena na podporu ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Významní konkurenti jako SU – servis s. r. o. a ISS Facility Services s. r. o. certifikaci ISO 14001 vlastní. Touto certifikací by si společnost vytvořila lepší výchozí pozici při získávání nových zakázek, stala by se více konkurenceschopná, vylepšila image a vytvořila nové marketingové příležitosti. Ve spolupráci se Sdružením pro certifikaci systémů jakosti (CQS) byly odhadnuty výdaje, které by společnost TOPservis, v. o. s. musela vynaložit na získání certifikátu ISO 14001 na 255 000 Kč.

Rozšířením sortimentu služeb by společnost mohla získat nové zákazníky nebo prohloubit spolupráci s těmi stávajícími. Proto doporučuji společnosti, aby zvažila rozšíření nabídky svých služeb o prádelenské služby a ochranu objektů. Tím by se ještě zvýšila její konkurenceschopnost oproti úklidovým firmám, které již tyto služby nabízejí. Z dotazníkového šetření vyplývá, že by někteří stávající zákazníci o tyto produkty měli zájem. Společnost vlastní dostatečné prostory pro strojní vybavení prádelny, které by stálo 309 000 Kč. Ochranu objektů by vedli provozní technici, kteří v současné době řídí i pracovníky úklidu. Výše mzdových nákladů souvisejících s poskytováním obou uvažovaných služeb by se odvíjela od velikosti poptávky.

*Financování* těchto opatření může společnost realizovat z vlastních zdrojů. Firma má k dispozici zhruba 1 650 000 Kč, které pokryjí náklady spojené s navrhovanými opatřeními. Nebo může využít bankovní úvěr, který by si společnost vzala u Komerční banky, protože s touto bankou má firma dobré zkušenosti (banka firmě vede běžný účet a v minulosti jí poskytla úvěr). Na zavedení všech opatření je nutný úvěr ve výši 712 000 Kč (kalkulaci pro úvěr uvádím v příloze číslo 3). Měsíční splátka jistiny je 11 867 Kč a úroková sazba činí 4,7 % (splátkový kalendář uvádím v příloze č. 3). Lze také uvažovat o kombinaci obou dvou těchto způsobů financování.

## 6 Závěr

V diplomové práci jsem se zabýval analýzou konkurenční pozice podniku TOPservis, v. o. s. Stanoveného cíle (analýza konkurenční pozice vybraného podniku a navržení postupů a opatření vedoucích k jejímu zlepšení) se mi podařilo dosáhnout pomocí aplikace vybraných strategických analýz, finanční analýzy a analýzy spokojenosti zákazníků.

Finanční analýza poukazuje na dobré hospodaření společnosti. Firma vykazuje dlouhodobě zisk v průměru přes pět milionů ročně. Hodnoty poměrových ukazatelů prokázaly, že podnik je dostatečně výkonný i ziskový, a že efektivně hospodáří se svými aktivy. Společnost neměla problémy se splácením úrokových plateb a má tedy v budoucnu možnost čerpání nového úvěru. Poměrové ukazatele odhalily i slabiny společnosti, kterými jsou zbytečně velké zásoby zboží a neefektivní zacházení s finančními prostředky.

Z Porterova modelu pěti sil je jasné, že kvůli snadnému přechodu k jinému dodavateli hygienického materiálu a úklidových služeb je vyjednávací síla zákazníků ze všech sil tou největší. Co se týče dodavatelů společnosti TOPservis, v. o. s., má s nimi firma dojednané výhodné ceny, které by jinde nedostala, a tak je jejich vyjednávací síla také vysoká. Rivalita mezi podniky se zvyšuje i kvůli stagnující ekonomice, proto je třeba využít všech nástrojů v boji proti konkurenci.

Analýza konkurentů odhalila, že v blízkém okolí společnosti je mnoho konkurenčních podniků, z nichž čtyři jsou schopny firmu významně ohrozit. Společnost SU – servis s. r. o. je nejvýznamnější konkurent, na kterého je potřeba se zaměřit. Pro společnost je tento podnik nebezpečný také díky tomu, že oproti jiným konkurentům podniká pouze v oblasti úklidu.

Z analýzy spokojenosti zákazníků je zřejmé, že se společnost může opřít o cenu i kvalitu svých produktů, a také o své zaměstnance. Naopak z dotazníkového šetření vyplývá, že nedostatky má firma ve své reklamní kampani a úzkém produktovém sortimentu. Při zpracování návrhu postupů a opatření jsem částečně vycházel i z výsledků této analýzy.

SWOT analýza firmy TOPservis, v. o. s. ukázala, že by společnost měla zaujmout strategii konfrontace a využít svých silných stránek k odvrácení hrozeb. Pomocí této

analýzy byly určeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, na které by se firma měla zaměřit.

Výsledky provedených analýz poukazují na úspěšnost podniku i poměrně pevnou konkurenční pozici a lze je tak označit za kladné. Zejména dlouhodobé dosahování zisku je pro společnost i majitele dostatečně uspokojivé.

Firma v současné době těží z významného podílu na trhu, který v minulosti získala (6 % v Jihočeském kraji). Tento podíl je ale potřeba v budoucnu udržet a snažit se jej ještě zvětšit. TOPservis, v. o. s. vsadila na kvalitní produkty, které se snaží nabízet za nižší ceny oproti konkurenci. Tento postoj se společnosti zatím vyplácí a není tedy důvod ho měnit, jen je potřeba sledovat konkurenční podniky a včas reagovat na jejich kroky.

Výsledky, návrhy postupů a opatření, které jsou obsaženy v této diplomové práci by mohly být pro společnost TOPservis, v. o. s. přínosem. Firma z nich může získat informace o své současné konkurenční pozici, finančním zdraví, konkurentech i o možnosti, jakým směrem se do budoucna ubírat. Věřím, že pokud se bude společnost zabývat opatřeními, která byla v této práci navržena a alespoň některá z nich uplatní, její konkurenční síla selepší.

# Summary

In my thesis, I dealt with the analysis of the competitive position of the company TOPservis. I was able to achieve the Principal aim (analysis of the competitive position of the company and the selected design procedures and measures to improve it) using the selected strategic analysis, financial and analysis of customer satisfaction.

Financial analysis refers to the good economy of the company. The company creates long-term profit over five million a year on average. Due to the Porter's model is clear that the rivalry between companies is increasing, therefore it is necessary to use all the tools in the fight against the competition. Competitors analysis showed that SU - Service Ltd. is the major competitor, who need to be focused on. Analysis of customer satisfaction evidently proved that the company can rely on the price, quality of products and also on the employees. SWOT analysis of the company TOPservis showed that the company should use a strategy of confrontation and use their strengths to avoid threats.

The results of analyzes indicate the success of the company and a relatively strong competitive position which can be described as positive. Mainly long-term profit is for company and the owner sufficiently satisfying.

The company is currently benefiting from significant market share, which have acquired in the past. This market share is needed to be kept in the future. TOPservis is betting on quality products that. The company tries to offer the products for lower prices than competitors. This attitude is profitable and there is no reason for change. But it is important to monitor competitors and response to their actions in time.

The results, suggestions of procedures and measures that are contained in this work could be used to support the benefit of the company TOPservis. Company could use information about its current competitive position, financial health, competitors and about possible future steps. I believe that if the company looks at my measures that are proposed in this work, its competitive strength will improve easily.



# Přehled použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

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

BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.

BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 158 s. ISBN 80-726-1056-2.

CRAINER, Stuart. *Moderní management: Základní myšlenkové směry Přel. H. Škapová*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-726-1019-8.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-708-0505-6.

GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HILL, Charles W a Gareth R JONES. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010, 1 v. (various paging). ISBN 978-053-8751-070.

JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xiv, 187 s. ISBN 80-717-9730-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-717-9321-3.

KOTLER, Philip. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MULAČ, Petr a Věra MULAČOVÁ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2007, 175 s. ISBN 978-80-903888-0-2.

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.

SLÁDKOVÁ, Eva. *Finanční účetnictví a výkaznictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2009, 451 s. ISBN 978-80-7357-434-5.

SPENCER, Tudor. *Financial analysis*. United Kingdom: Select Knowledge Limited, 2001. ISBN 0744-600596.

STORBACKA, Kaj. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VÁCHAL, Jan; PÁRTLOVÁ, Petra; STRAKOVÁ, Jarmila. *Strategický management*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010. 160 s. ISBN 978-80-87278-61-1. (Váchal, 2010)

VEBER, Jaromír. *Management II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 168 s. ISBN 80-707-9406-2. (Veber, 1998)

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5. (Veber, 2000)

ZAJAC, Aleš. *Analýza konkurenční pozice podniku ABC v. o. s.* České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

## **Elektronické zdroje**

Certifikace a členství. ISS [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: [http://www.cz.issworld.com/nase\\_sluzby/o\\_iss/pages/certif.aspx](http://www.cz.issworld.com/nase_sluzby/o_iss/pages/certif.aspx)

Cleaning. ISS [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: [http://www.cz.issworld.com/nase\\_sluzby/nase\\_sluzby/cleaning/pages/cleaning.aspx](http://www.cz.issworld.com/nase_sluzby/nase_sluzby/cleaning/pages/cleaning.aspx)

Katalog zboží. SU-servis s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://objednavky.su-servis.cz/velkoobchod>

Kontakt. KÄRCHER CENTRUM Čistící stroje s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.karcher.cz/index.php?page=kontakt>

Kontakty. SU-servis [online]. 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://www.su-servis.cz/kontakty.html>

*Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2012 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Naše vize. *ISS* [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: [http://www.cz.issworld.com/nase\\_sluzby/o\\_iss/pages/na%C5%A1e\\_vize.aspx](http://www.cz.issworld.com/nase_sluzby/o_iss/pages/na%C5%A1e_vize.aspx)

O firmě. *Webx - střední web* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.treservis.cz/>

O ISS. *ISS* [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: [http://www.cz.issworld.com/nase\\_sluzby/o\\_iss/Pages/o\\_iss.aspx](http://www.cz.issworld.com/nase_sluzby/o_iss/Pages/o_iss.aspx)

O nás. *KÄRCHER CENTRUM Čistící stroje s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.karcher.cz/index.php?page=o-nas>

O nás. *SU-servis* [online]. 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://www.su-servis.cz/o-nas.html>

Reference. *SU-servis s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://www.su-servis.cz/reference.html>

Úklidové služby. *SU-servis* [online]. 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://www.su-servis.cz/uklidove-sluzby.html>

Úklid. *Webx - střední web* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.treservis.cz/reference/id-74>

Úvod. *SU-servis s. r. o.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://www.su-servis.cz/>

Velkoobchod - čistící a hygienické potřeby. *Webx - střední web* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.treservis.cz/kontakt/id-75>

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Hodnoty pro finanční analýzu .....	78
Příloha 2: Kalkulace pro úvěr .....	79
Příloha 3: Splátkový kalendář .....	79
Příloha 4: Dotazník .....	81

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zúčastněné strany organizace a uživatelé finanční analýzy .....	7
Tabulka 2: Hospodářské výsledky (v Kč).....	32
Tabulka 3: Ukazatele rentability .....	33
Tabulka 4: Ukazatele likvidity.....	34
Tabulka 5: Ukazatele aktivity .....	36
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti .....	37
Tabulka 7: Hodnoty pro výpočet Altmanova indexu důvěryhodnosti.....	38
Tabulka 8: Rastr konkurentů.....	45
Tabulka 9: Struktura respondentů.....	51
Tabulka 10: Cena .....	52
Tabulka 11: Kvalita .....	52
Tabulka 12: Spokojenost se zaměstnanci .....	53
Tabulka 13: Reklamní kampaň .....	54
Tabulka 14: Internetový obchod .....	55
Tabulka 15: Srovnání sortimentu.....	55
Tabulka 16: Ochrana objektů.....	56
Tabulka 17: Prádelenské služby .....	57
Tabulka 18: Využívání konkurenčních produktů .....	57
Tabulka 19: Údaje pro SWOT analýzu.....	59
Tabulka 20: Nákladová kalkulace ručníků TORK IFA .....	63

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	13
Obrázek 2: SWOT analýza .....	21
Obrázek 3: Distribuční kanály .....	28
Obrázek 4: Organizační struktura v roce 1995 .....	29
Obrázek 5: Organizační struktura v roce 2002 .....	30
Obrázek 6: Organizační struktura v roce 2010 .....	30
Obrázek 7: Organizační struktura v roce 2013 .....	31
Obrázek 8: Strategické mapy .....	40
Obrázek 9: SWOT analýza společnosti TOPservis, v. o. s. ....	60

## **Seznam grafů**

Graf 1: Hospodářský výsledek.....	32
Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability .....	34
Graf 3: Vývoj ukazatelů likvidity .....	35
Graf 4: Vývoj ukazatelů aktivity .....	36
Graf 5: Vývoj zadluženosti .....	38
Graf 6: Vývoj Altmanova indexu důvěryhodnosti .....	39
Graf 7: Struktura respondentů.....	51
Graf 8: Cena.....	52
Graf 9: Kvalita .....	53
Graf 10: Spokojenost se zaměstnanci .....	53
Graf 11: Reklamní kampaň.....	54
Graf 12: Internetový obchod.....	55
Graf 13: Srovnání sortimentu .....	56
Graf 14: Ochrana objektů .....	56
Graf 15: Prádelenské služby .....	57
Graf 16: Využívání konkurenčních produktů .....	58



## **Seznam zkratek**

<i>Zkratka</i>	<i>Plný význam zkratky</i>
A	aktiva
CZ	cizí zdroje
ČZ	čistý zisk
EBIT	zisk před platbou úroků a daní
FM	finanční majetek
KZ	krátkodobé závazky
NZ	nerozdělený zisk
OA	oběžná aktiva
P	pasiva
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
T	tržby
Ú	nákladové úroky
VK	vlastní kapitál
Z	zásoby

# Přílohy

## Příloha 1: Hodnoty pro finanční analýzu

Položka	Rok (Kč)				
	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva	19 230 842	17 379 361	20 817 584	21 177 327	20 595 379
Oběžná aktiva	16 362 199	14 407 602	18 953 108	18 285 072	19 722 726
Zásoby	5 815 018	5 909 079	6 117 524	6 180 885	6 522 217
Finanční majetek	3 129 718	2 455 621	5 719 227	4 920 925	4 663 807
Krátkodobé pohledávky	7 417 463	6 042 902	7 116 357	7 183 262	8 536 702
Pasiva – celkový kapitál	19 230 842	17 379 361	20 817 584	21 177 327	20 595 379
Vlastní zdroje	2 298 318	2 584 286	1 682 595	2 001 328	1 904 652
Cizí zdroje	16 932 524	14 795 075	19 134 989	19 175 999	18 690 727
Krátkodobé závazky	5 221 322	4 498 347	4 200 305	3 620 266	3 242 249
Nákladové úroky	0	0	7241	55 077	82 252
Tržby	43 054 019	46 503 000	51 662 000	55 576 825	56 445 778
EBIT	4 663 000	4 198 000	5 606 401	5 891 094	5 232 809
Čistý zisk	3 963 550	3 568 300	4 765 441	5 007 430	4 447 888
Nerozdělený zisk min. let	0	0	0	0	0

Zdroj: Účetnictví firmy TOPservis, v. o. s.

## Příloha 2: Kalkulace pro úvěr

Položka	Hodnota (v Kč)
Počítač včetně příslušenství	23 000
Software	25 000
Internetový obchod	15 000
Čisticí stroje	82 000
Certifikace	255 000
Pračky	225 000
Žehlič prádla	64 000
Vozíky na prádlo	23 000
Suma	712 000

Zdroj: Vlastní práce

## Příloha 3: Splátkový kalendář

Splátka	Částka půjčky (Kč)	Splatnost v měsíci (Kč)	Suma úrok (Kč)	Úrok (%)
<b>11 867, 00</b>	<b>712 000,00</b>			<b>4,70</b>
leden 01	700 133,00	2 787,12		
únor 01	688 266,00	2 740,64	<b>84 959,06</b>	
březen 01	676 399,00	2 694,16		
duben 01	664 532,00	2 647,68		
květen 01	652 665,00	2 601,20		
červen 01	640 798,00	2 554,72		
červenec 01	628 931,00	2 508,24		
srpen 01	617 064,00	2 461,76		
září 01	605 197,00	2 415,28		
říjen 01	593 330,00	2 368,81		
listopad 01	581 463,00	2 322,33		
prosinec 01	569 596,00	2 275,85	<b>30 377,79</b>	
leden 02	557 729,00	2 229,37		
únor 02	545 862,00	2 182,89		
březen 02	533 995,00	2 136,41		
duben 02	522 128,00	2 089,93		
květen 02	510 261,00	2 043,45		
červen 02	498 394,00	1 996,97		
červenec 02	486 527,00	1 950,49		
srpen 02	474 660,00	1 904,01		
září 02	462 793,00	1 857,54		
říjen 02	450 926,00	1 811,06		
listopad 02	439 059,00	1 764,58		
prosinec 02	427 192,00	1 718,10	<b>23 684,80</b>	
leden 03	415 325,00	1 671,62		
únor 03	403 458,00	1 625,14		
březen 03	391 591,00	1 578,66		

<b>duben 03</b>	379 724,00	1 532,18		
<b>květen 03</b>	367 857,00	1 485,70		
<b>červen 03</b>	355 990,00	1 439,22		
<b>červenec 03</b>	344 123,00	1 392,74		
<b>srpen 03</b>	332 256,00	1 346,27		
<b>září 03</b>	320 389,00	1 299,79		
<b>říjen 03</b>	308 522,00	1 253,31		
<b>listopad 03</b>	296 655,00	1 206,83		
<b>prosinec 03</b>	284 788,00	1 160,35	<b>16 991,81</b>	
<b>leden 04</b>	272 921,00	1 113,87		
<b>únor 04</b>	261 054,00	1 067,39		
<b>březen 04</b>	249 187,00	1 020,91		
<b>duben 04</b>	237 320,00	974,43		
<b>květen 04</b>	225 453,00	927,95		
<b>červen 04</b>	213 586,00	881,47		
<b>červenec 04</b>	201 719,00	835,00		
<b>srpen 04</b>	189 852,00	788,52		
<b>září 04</b>	177 985,00	742,04		
<b>říjen 04</b>	166 118,00	695,56		
<b>listopad 04</b>	154 251,00	649,08		
<b>prosinec 04</b>	142 384,00	602,60	<b>10 298,82</b>	
<b>leden 05</b>	130 517,00	556,12		
<b>únor 05</b>	118 650,00	509,64		
<b>březen 05</b>	106 783,00	463,16		
<b>duben 05</b>	94 916,00	416,68		
<b>květen 05</b>	83 049,00	370,21		
<b>červen 05</b>	71 182,00	323,73		
<b>červenec 05</b>	59 315,00	277,25		
<b>srpen 05</b>	47 448,00	230,77		
<b>září 05</b>	35 581,00	184,29		
<b>říjen 05</b>	23 714,00	137,81		
<b>listopad 05</b>	11 847,00	91,33		
<b>prosinec 05</b>	-20,00	44,85	<b>3 605,84</b>	

Zdroj: Komerční banka, a.s.

## **Příloha 4: Dotazník**

# **Dotazníkové šetření**

Tento dotazník byl vytvořen ve spolupráci s firmou TOPservis, v. o. s. Odpovědi jsou anonymní a budou sloužit pouze pro studentské účely. Správnou odpověď zakroužkujte.

### **1. Jaký je roční obrat Vaší společnosti?**

- Do 50 mil. Kč
- Od 50 mil. do 150 mil Kč
- Nad 150 mil. Kč

### **2. Vyhovuje cena produktů společnosti Vaším představám?**

- Ano
- Ne

### **3. Jste spokojeni s kvalitou produktů?**

- Ano
- Ne

### **4. Jste spokojeni s našimi zaměstnanci?**

- Ano
- Ne

### **5. Jaká je dle Vašeho názoru současná reklamní kampaň společnosti?**

- Velmi dobrá
- Dostatečná
- Nedostatečná

**6. Využili byste internetový obchod naší společnosti?**

- Ano
- Nevím
- Ne

**7. Jak hodnotíte sortiment produktů společnosti?**

- Široký
- Srovnatelný
- Úzký

**8. Uvítali byste rozšíření sortimentu služeb o ochranu objektů?**

- Ano
- Ne

**9. Uvítali byste rozšíření sortimentu služeb o prádelenské služby?**

- Ano
- Ne

**10. Využíváte produkty konkurence?**

- Ano
- Ne