



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

## **Bakalářská práce**

# **Systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku**

Vypracovala: Lucie Karfíková  
Vedoucí práce: Doc. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Lucie KARFÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E11157**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

**Cíl práce:**

Zhodnocení systému řízení a analýza konkurence vybraného malého podniku. Návrh na zlepšení současné situace z hlediska konkurenceschopnosti podniku

**Metodika práce:**

Studium odborné literatury, zhodnocení systému řízení ve vybraném podniku, analýza konkurence vybraného podniku, návrh na zlepšení současné situace z hlediska konkurenceschopnosti podniku

**Rámcová osnova:**

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Charakteristika vybraného podniku,
5. Zhodnocení systému řízení vybraného podniku,
6. Analýza konkurence,
7. Návrh na zlepšení současné situace z hlediska konkurenceschopnosti podniku,
8. Závěr,
9. Přehled použité literatury,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ PARMOVÁ. Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7394-229-8.**

**ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.**


**JIRÁSEK, Jaroslav. Souboj mozků v řízení. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-01-X.**

**VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.**


**VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.**

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

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. února 2013

## Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/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 15. dubna 2014

.....  
Lucie Karfíková

## **Poděkování**

Velmi děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odbornou pomoc a rady při zpracování diplomové práce.

Zároveň děkuji Ing. Danielovi Koptovi, Ph.D. za cenné rady týkající se zpracování okruhu finanční analýzy.

Děkuji majitelům společnosti za ochotu, přístup k interním materiálům a za osobní rozhovory týkající se mé absolventské práce.

# Obsah

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Úvod.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Literární přehled.....</b>                              | <b>4</b>  |
| 2.1      | Malé a střední podniky .....                               | 4         |
| 2.2      | System řízení .....  | 6         |
| 2.3      | Porterův model pěti sil .....                              | 8         |
| 2.4      | SWOT analýza .....   | 11        |
| 2.5      | Konkurenční výhoda .....                                   | 12        |
| 2.6      | Analýza konkurence.....                                    | 14        |
| 2.7      | Finanční analýza .....                                     | 14        |
| 2.7.1    | Metody finanční analýzy .....                              | 15        |
| <b>3</b> | <b>Metodika.....</b>                                       | <b>19</b> |
| 3.1      | Cíl práce .....  | 19        |
| 3.2      | Postup práce .....   | 19        |
| 3.3      | Použité metody .....                                       | 19        |
| 3.4      | Zdroje.....  | 20        |
| <b>4</b> | <b>Charakteristika vybraného podniku .....</b>             | <b>21</b> |
| 4.1      | Historie.....  | 21        |
| 4.2      | Současnost .....   | 22        |
| <b>5</b> | <b>Zhodnocení systému řízení vybraného podniku .....</b>   | <b>23</b> |
| 5.1      | Organizační struktura .....                                | 23        |
| 5.2      | System řízení kvality .....                                | 24        |
| 5.3      | Shrnutí.....   | 26        |
| <b>6</b> | <b>Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.....</b> | <b>27</b> |
| 6.1      | Konkurenční síly v odvětví .....                           | 27        |
| 6.2      | SWOT analýza sledovaného podniku.....                      | 31        |
| 6.2.1    | Interní analýza .....                                      | 31        |
| 6.2.2    | Externí analýza.....                                       | 33        |
| 6.2.3    | Klasifikace a hodnocení .....                              | 35        |
| 6.3      | Finanční analýza .....                                     | 36        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>7</b>    | <b>Analýza konkurence</b> .....                         | <b>39</b> |
| 7.1         | Ivex Central Europe s.r.o. ....                         | 39        |
| 7.2         | Rozhledy, spol. s r.o. ....                             | 40        |
| 7.3         | SOPHIA, jazykové služby, s.r.o. ....                    | 41        |
| 7.4         | Skřivánek s.r.o. ....                                   | 42        |
| 7.5         | Horizonty, s.r.o. ....                                  | 43        |
| 7.6         | Srovnání konkurentů při zadání konkrétní poptávky ..... | 43        |
| 7.6.1       | Stanovení vah .....                                     | 45        |
| 7.6.2       | Vstupní hodnoty .....                                   | 45        |
| 7.6.3       | Výsledné hodnoty .....                                  | 45        |
| 7.6.4       | Vyhodnocení.....  | 46        |
| <b>8</b>    | <b>Návrh na zlepšení současné situace</b> .....         | <b>47</b> |
| <b>9</b>    | <b>Závěr</b> .....                                      | <b>49</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Summary</b> .....                                    | <b>51</b> |
| <b>II.</b>  | <b>Přehled použitých zdrojů</b> .....                   | <b>52</b> |
| <b>III.</b> | <b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a vzorců</b> .....    | <b>54</b> |
| <b>IV.</b>  | <b>Přílohy</b> .....                                    | <b>55</b> |

# 1 Úvod

Skutečnost, že malé a střední podniky tvoří v soustavě všech podniků absolutní většinu, je nesporná. Sektor malých a středních podniků se v České republice podílí přibližně 36 % na tvorbě hrubého domácího produktu, přibližně 52 % přispívá na výkony, ale především zajišťuje z 62 % zaměstnanost v naší zemi. Významnou složku tvoří odvětví služeb. V České republice význam služeb každým rokem roste, ale stále nedosahuje průměru ostatních států Evropské unie ani vyspělých světových zemí. Z těchto propočtů je zcela patrné, že MSP tvoří nedílnou součást ekonomiky. Přesto se potýkají s řadou omezení. Ve většině případů mají obtížný přístup ke kapitálu, slabší postavení ve veřejných soutěžích, nemohou si dovolit zaměstnávat prvotřídní vědce, manažery a inovace podniku jsou uskutečňovány v nižším měřítku než u velkých podniků.

Aby byl podnik úspěšný, musí činnosti řídicích pracovníků, manažerů a pracovníků směřovat k naplnění jeho cílů, především zabezpečit dlouhodobou prosperitu podniku. Tzn. využít veškeré schopnosti pracovníků; ztotožnit se se strategií tedy záměry daného podniku a aktivně se podílet na plnění pracovních úkolů. Mezi hlavní činnosti a poslání manažerů je vytvořit konkurenční výhodu, kterou podnik předčí své konkurenty.

Tato práce je zaměřena na malý podnik, jehož činností je poskytování služeb v oblasti překladů a tlumočení. Podle klasifikace ekonomických činností, kterou vydal Český statistický úřad, je činnost podniku vedena pod třídou M – profesní a vědecká činnost.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení, získání přehledu o současné situaci vnějšího a vnitřního prostředí podniku, zjištění finančního zdraví podniku a jeho postavení na trhu. Na základě výsledků bude možné stanovit návrhy, na jaké oblasti by se měl podnik zaměřit, aby získal vyšší postavení na trhu a stal se hlavním konkurentem pro ostatní podniky.



## **2 Literární přehled**

### **2.1 Malé a střední podniky**

#### **Pojetí v ČR**

Malé a střední podniky v České republice podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR představují 99,8 % z celkového počtu podnikatelských organizací a přibližně 62 % z celkového počtu zaměstnanců v národním hospodářství pracuje v těchto podnicích (Vodáček, L., & Vodáčková, O., 2004).

#### **Pojetí v EU**

Splynutí českých MSP s ekonomikou Evropské unie klade vyšší nároky na konkurenční soutěžení, především s velkými podniky, které se řadí do skupiny vedoucích tržních ekonomik EU. Pro podniky, které začlenění do EU podcení, nebo se nepřizpůsobí novým podmínkám, se vystavují hrozbám v podobě nákladů vyplývající z nových podmínek a zákonů, které upravují obchod a podnikání (Vodáček, L., & Vodáčková, O., 2004).

EU v květnu roku 2003 ve svých „Doporučeních...“ stanovila, že se podnikem rozumí organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost. Nezáleží přitom na konkrétní organizačně-právní formě. Používání jednotného pojmu a definice MSP se stalo rozhodující pro českou hospodářskou sféru při vstupu do EU.

Kategorii malých podniků tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.

Podniky, které zaměstnávají méně, než 10 osob lze začlenit do skupiny tzv. mikropodniků. Roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku podniku nepřesahuje 2 miliony EUR (Vodáček, L., & Vodáčková, O., 2004).

## Význam

Malé a střední podniky podle D. Bednářové a D. Parmové (2010, p. 31) vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a zvyšují dynamiku trhu. Malé a střední podniky dokážou pohltit podstatnou část pracovních sil, které jsou uvolněny z velkých podniků a jsou upevňující složkou ekonomického systému. Rozhodujícím faktorem, aby mohl podnik rozvíjet hospodářskou činnost, jsou podmínky. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst.

Další přínosy MSP:

- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn;
- subdodavatelé velkých podniků;
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií;
- schopnost inovací;
- flexibilita a rychlejší adaptace na požadavky a výkyvy trhu;
- vyplňování okrajových oblastí na trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé;
- schopnost vytvářet a měnit podnikatelské klima regionu, což má vliv na jeho rozvoj;
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem (Bednářová, D., & Parmová, D., 2010).

## **2.2 Systém řízení**

Řízení lidí a dosahování výsledků prostřednictvím lidí je spojeno s pravým významem pojmu „management - řízení“. Management se uskutečňuje na základě metod určených k řízení, dále pomocí rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrol apod. (Veber, J., & Srpová, J., 2012).

Základy správných řídicích praktik manažera:

- KO a OK faktory – rozdělení faktorů, které ovlivňují prosperitu každého podniku.
- Principy manažerské práce – princip priorit a prevence.
- Stanovení správných cílů – směřování všech aktiv k dosažení cíle.

V současném makroekonomickém prostředí dochází ke změnám, které se týkají pohledu na zvyšování výkonu podniku, a proto by měly probíhat i změny v manažerských přístupech podniku.

### **Orientace na zákazníka**

Chování podniku není založeno na prioritě vlastních zájmů, ale na zájmech zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů. Management zohledňující orientaci na zákazníka musí okruh změn, který musí přijmout vrcholové vedení, promítnout do chování a jednání všech pracovníků firmy.

Snaha o zvyšování spokojenosti zákazníků a zjišťování jejich spokojenosti, především tedy orientace na zákazníka vyžaduje zahájení systému managementu kvality na základě požadavků dle norem ČSN ISO 9001.

Přínos zavedení systému spočívá v celkovém posílení managementu organizace, zvyšuje konkurenceschopnost, zlepšuje image podniku, ale hlavně jeho používání vede ke zvýšení spokojenosti jak zákazníků, tak zaměstnanců a celého podniku (Veber, J., & Srpová, J., 2012).

## **Řízení služeb**

Ve službách je častěji oproti výrobě vlastník a manažer stejná osoba. Přestože tato skutečnost vede k nižší profesionalitě řízení a zásadně ovlivňuje efektivitu podnikání, řada vlastníků nikdy nepřistoupí k tomu, aby jeho podnik řídila jiná osoba. Vlastník se vystavuje nemalému riziku, ale hrají zde roli také osobní důvody. Podniky, které poskytují služby, nepotřebují zpravidla vyšší kapitál, protože služby mají nehmotnou povahu. Mezi jejich nejcennější kapitál patří zaměstnanci. Zaměstnanci ve službách jsou označováni jako jeden z hlavních faktorů úspěchu a zpravidla jsou kladeny vysoké požadavky na jejich výběr. Věcné inovace jsou v managementu služeb velmi důležité. Dochází tak ke zlepšení výsledné služby a zpravidla přinášejí pozitivní změnu (Veber, J., & Srpová, J., 2012).

## **Systém řízení kvality**

Význam kvality za posledních let celosvětově stoupl a v literatuře je toto období nazýváno „revolucí kvality“. Pokud chtějí být podniky v dnešní době konkurenceschopní, měly by řízení kvality věnovat zásadní pozornost. Přesto se někteří řídící pracovníci domnívají, že se jedná o módní trend.

Analýzy, které jsou součástí projektu Evropské nadace pro řízení kvality, dokazují, že řízení kvality vede ke zlepšení ekonomických výsledků, k vyššímu zájmu o plnění požadavků zákazníku a k rozvoji nejen podnikové kultury, ale také zaměstnanců.

J. Nenadál (1998, p. 13) poukazuje na skutečnost, že právě nízká úroveň systému řízení kvality je největší překážkou našeho skutečného začlenění do Evropy a stručně charakterizuje význam účinného řízení kvality.

- a) Kvalita je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků.
- b) Řízení kvality je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhu.
- c) Kvalita je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií.
- d) Kvalita ovlivňuje i makroekonomické ukazatele.
- e) Kvalita je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje.
- f) Kvalita a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby (Nenadál, J., 1998).

## 2.3 Porterův model pěti sil

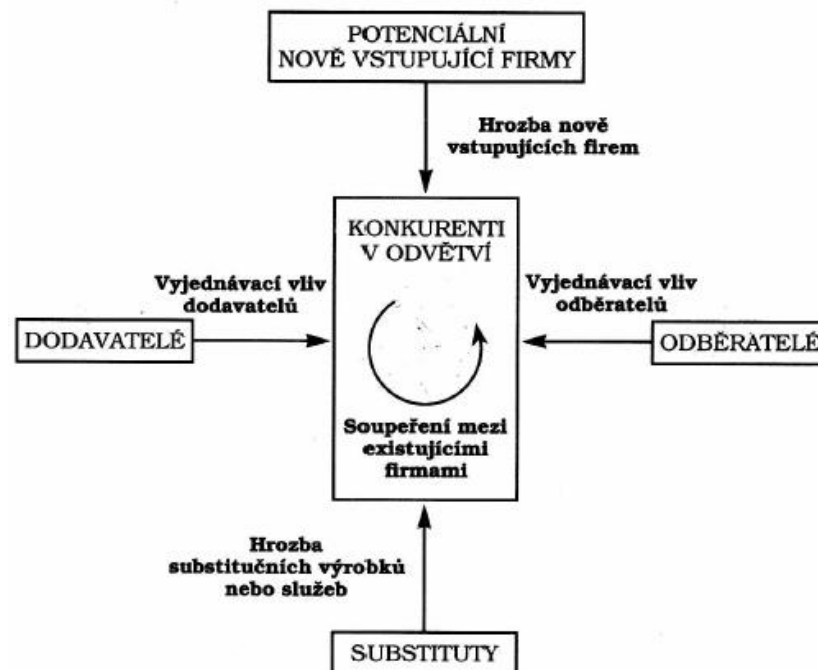
Začátkem 80. let minulého století bylo zavedeno manažerské pojetí konkurence, které navrhl a podrobně ho rozpracoval americký profesor z Harvardovy univerzity Michael E. Porter. Tento model je znázorňován jako schéma konkurenčních faktorů. Znázorňuje, koho je nutné považovat za konkurenty na trhu.

Předně je důležité vzít na vědomí dvě obecné charakteristiky. Různá podnikatelská odvětví jsou a budou pro malé a střední podniky atraktivní. Tato konkurenční výhoda spočívá v čase a vztahuje se ke konkrétnímu místu. Je však nezbytně nutné zajistit si konkurenční schopnosti i pro atraktivní podnikatelské prostředí. Zvolit správné odvětví podnikání, místo, začátek doby trvání a zvládnout konkurenční síly jsou pro úspěch mimořádně důležité. Tyto dvě obecné charakteristiky se opírají o základní manažerské zásady (Vodáček, L., & Vodáčková, O., 2004).

### Konkurenční strategie

M. E. Porter: „Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter, M. E., 1994

K vypracování strategie je zapotřebí učinit analýzu zdrojů konkurenčních sil.

Pro odhalení přednosti a slabiny podniku je zásadní znalost zdrojů konkurenčního tlaku, které ozřejmují efektivní oblasti a osvětlují místa, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost. Základním nástrojem pro zpracování konkurenční strategie je strukturální analýza, která se používá při hloubkovém zpracování odvětvové konkurence v ostatních zemích nebo na mezinárodním trhu. Postavení konkurence v odvětví je závislé na pěti základních konkurenčních silách.

### **Stávající konkurenti v odvětví**

Každý podnik se snaží získat pomocí různých metod výhodného postavení. Důvodem může být nápor ze strany konkurentů a/nebo příležitost své postavení vylepšit. Některé metody, jako např. konkurenční postupy jedné firmy ovlivňující chování ostatních soupeřících firem a cenová konkurence, mohou v odvětví vyvolat zhoršení situace celého odvětví. M. E. Porter uvádí (1994, p. 18), že soupeření v některých odvětvích se označuje výrazy „válečné“, „trpké“, „řezání krků“, přičemž v jiných odvětvích je nazýváno „slušným“ nebo „džentlmenským“. Vzájemné propojení níže uvedených faktorů ovlivňuje intenzitu soupeření:

- velký počet nebo vyrovnanost konkurentů,
- pomalý růst odvětví,
- nadměrné fixní náklady a náklady na skladování,
- nedostatečné rozlišení nebo náklady spojené s přechodem,
- rozšíření výkonnosti,
- nesourodost konkurentů,
- vysoké strategické záměry a
- vysoké překážky výstupu.

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Nově vstupující podniky se snaží získat podíl na trhu a hlavně zdroje. To může vést ke snížení ziskovosti - z důvodu stlačení cen nebo k nárůstu nákladů. Vstup nových firem na trh je z velké části ohrožen překážkami a přístupem stávajících firem, které by měl nový účastník zhodnotit.

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu: úspory z rozsahu, diferenciacce produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům a vládní politika.

## **Tlak ze strany substitutů**

Tím, že substituty udávají cenové hranice, které si podniky v daném odvětví mohou se ziskem účtovat, limitují předpokládané (potenciální) výnosy v odvětví. Substitutem se označují takové produkty, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt v daném odvětví, a ve srovnání s cenou může být produkt substitutem nahrazen. Substituty, které zlepšují cenovou pozici a umožní se přiblížit k výrobě odvětví nebo jsou substituční produkty produkované odvětvími, které zaznamenávají vysoké zisky je věnována největší pozornost. Některé substituty vstupují do odvětví v případě, kdy se zostří konkurence a zapříčiní pokles cen nebo zvýšení výkonu. Odvětví se může postavit substitutům intenzivní a vytrvalou reklamou, zlepšením kvality produktu, činnostmi v oblasti marketingu, zajištěním dostupnosti produktu atd.

## **Vyjednávací vliv odběratelů**

Především odběratelé mají vysoký vliv v odvětví. Usilují o získání vyšší kvality a lepších služeb za nižší cenu. Důležitost závisí na jejich tržní situaci a na porovnání výši nákupů v odvětví s celkovým prodejem. Skupina odběratelů má vysoký vliv, splňuje-li následující prvky:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v porovnání s celkovým objemem prodeje dodavatele;
- produkty, které odběratelé nakupují, představují významnou část jejich nákladů nebo nákupů;
- produkty, které odběratelé nakupují, jsou běžné a shodné;
- nehrozí-li jim velké přechodové náklady;
- docilují-li nízkého zisku;
- produkt odvětví je důležitý z hlediska kvality a
- odběratel je plně informován.

Vyjednávací převaha odběratelů pochází od spotřebitelů. Spotřebitelé, kterým příliš nezáleží na kvalitě, jsou vůči ceně citlivější.

## Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných produktů uplatnit svou sílu, a tím zapříčinit pokles ziskovosti z odvětví. Splněním níže uvedených podmínek, získává skupina dodavatelů převahu:

- Nabídka je ovládaná nižším počtem podniků.
- Skupina dodavatelů dodává jedinečný nebo jednoznačně odlišný produkt.
- Produkt dodavatele je důležitým vstupem pro odběratele. V případě poskytování služeb, které nelze skladovat, se dodavatelský vliv mnohonásobně zvyšuje.
- Diferenciace produkce nebo přechodové náklady.
- Představuje značné ohrožení perspektivního začlenění do odvětví odběratelů. Omezuje tak zlepšit nákupní podmínky odvětví.

K dodavatelům se řadí také zaměstnanci, kteří svými znalostmi nebo vysokou zručností mohou získat významný podíl na zisku v odvětví (Porter, M. E., 1994).

## 2.4 SWOT analýza

Tato analýza sleduje vzájemné propojení silných a slabých stránek, které jsou výsledkem interní analýzy, příležitostí a ohrožení, které vychází z externí analýzy.

Zkratka **SWOT** vychází z anglických výrazů **S**trengths (silné stránky, přednosti), **W**eaknesses (slabé stránky, nedostatky), **O**pportunities (příležitosti ve vnějším prostředí) a **T**hreats (hrozby z vnějšního prostředí), (Košťan, P., & Šuleř, O., 2002).

Cílem interní analýzy je zaměřit se na přednosti firmy. Mezi hlavní přednosti se řadí hodnototvorný řetězec, majetek a schopnosti. Podnik vytváří hodnotu pro zákazníka v podobě výrobku či služby. Do hlavní funkce se řadí oddělení, které produkt vytvoří, předají zákazníkovi a poskytnou k němu servis. Podpůrné funkce tvoří oddělení, která zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Podnik by se měl snažit získat specifické přednosti v obou funkcích tak, aby hodnoty, o které usiluje, bylo dosahováno s co nejnižšími náklady (Veber, J., & Srpová, J., 2012).



**Přednosti** – pozitivní vnitřní podmínky. Tyto podmínky poskytují určitou možnost podniku získat konkurenční výhodu.

**Nedostatky** – negativní vnitřní podmínky. Tyto podmínky vedou k odhalení nedostatků. Jejichž příčinou může docházet k nižší organizační výkonnosti (Košťan, P., & Šuleř, O., 2002).

Externí analýza vyhledává v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Vnější prostředí lze rozdělit na mikrookolí a makrookolí (Veber, J., & Srpová, J., 2012).

**Příležitosti** – současné nebo budoucí podmínky v prostředí. Jde o posouzení příznivých podmínek z dlouhodobého pohledu na vývoj prostředí a zjištění, jak to podnik v budoucnu může ovlivnit.

**Hrozby** – současné nebo budoucí podmínky prostředí, které mohou výstupy podniků nepříznivě ovlivnit (Košťan, P., & Šuleř, O., 2002).

## 2.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou podnik motivuje odběratele ke koupi. Hodnotou se rozumí to, co jsou kupující ochotni zaplatit. Chce-li podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody. M. E. Porter (p. 31) uvádí dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciaci, tzn. odlišit se od ostatních konkurentů (Porter, M. E., 1995).

Obrázek 2: **Tři generické strategie**

|                           |            | <b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b>                          |   |
|---------------------------|------------|--|---|
|                           |            | Nižší náklady                                      | Diferenciace                                      |
| <b>KONKURENČNÍ ROZSAH</b> | Široký cíl | <b>1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech</b>      | <b>2. Diferenciace</b>                            |
|                           | Úzký cíl   | <b>3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady</b> | <b>3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci</b> |

*Zdroj: Porter, M. E., 1995*

## Co může být konkurenční výhodou?

L. Čichovský (2002, p. 180-196) se pokusil ve své publikaci sestavit typologii konkurenčních výhod. Typologii rozčlenil do deseti tematických skupin:

1. Skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu
  - spotřebitelská cena,
  - prodejní cena,
  - hodnotová cena,
  - přiměřená cena.
2. Skupina konkurenčních výhod vázaných na finanční systém koupě
  - koupě za hotové,
  - koupě na úvěr,
  - pořízení předmětu formou leasingu,
  - prodej na splátky,
  - bezhotovostní platba.
3. Skupina konkurenčních výhod vázaných na kvalitu produktu
  - produkt je držitelem certifikátu ISO 9000,
  - produkt je produkován podle ISO 9001,
  - produkt je vyráběn v souladu s TQM (Total Quality Management),
  - produkt označený značkou Hand Made (ručně),
  - produkt označený značkou Czech Made (v souladu s podmínkami),
  - produkt označený značkou Made in (specifikuje místo výroby),
  - produkt označený značkou certifikační instituce (splňuje všechny normy v čase a prostoru,
  - trvanlivost produktu,
  - stupeň konzistence,
  - spolehlivost,
  - opravitelnost,
  - značka jako standard kvality.
4. Skupina konkurenčních výhod spojených s ekologickou charakteristikou produktu
5. Skupina konkurenčních výhod vázaných na balení produktu
6. Skupina konkurenčních výhod vázaných na logistiku a dopravu produktu

7. Skupina konkurenčních výhod vázaných na informace poskytnutí odběrateli o produktu
8. Skupina konkurenčních výhod spojených s distribučními liniemi a trasami
9. Skupina konkurenčních výhod spojených se servisními službami
10. Ostatní konkurenční výhody spojené s produktem (Čichovský, L., 2002)

## **2.6 Analýza konkurence**

Cílem je ohodnotit konkurenční postavení hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. Důležitost analýzy konkurentů spočívá ve dvou hlavních důvodech. Bez pochopení soupeřovy strategie nelze formulovat svojí strategii, výběr vlastní strategie je ovlivněn postavením a úspěchy konkurentů, tzn. strategie konkurentů jsou vzájemně závislé.

U konkurenčních podniků je zapotřebí sledovat, zda jsou nuceni zlepšovat hospodářské výsledky; sledovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků; zjišťovat priority, výkonové cíle konkurenčních podniků a snažit se odhalit pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů (Tichá, I., & Hron, J., 2008).

## **2.7 Finanční analýza**

V ekonomické literatuře je finanční analýza uváděna jako metoda určená k hodnocení a rozboru finančního hospodaření podniku, kde je zapotřebí znalost jeho účetních výkazů a dokumentací. Finanční analýza je tedy zaměřena na zjištění silných a slabých stránek a získané informace vedou k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku.

Podnik vede k vypracování finanční analýzy řada motivů, nejčastějšími jsou:

- příprava podkladů pro interní rozhodování managementu podniku;
- příprava dostatečných informací pro přijetí rozhodnutí o poskytnutí půjčky, úvěru;
- příprava podkladů pro rozhodování o investicích;
- příprava podkladů pro rozhodování o fúzích a akvizicích;
- příprava podkladů pro akcionáře, dodavatele, odběratele, finanční ústavy, státní orgány apod. (Sedláček, J., 2011).

## 2.7.1 Metody finanční analýzy

J. Sedláček (2011, p. 7) člení klasickou analýzu na dvě vzájemně propojené části:

- kvalitativní, fundamentální analýzu a
- kvantitativní, technickou analýzu.

Členění podle účelu:

- analýza absolutních dat,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů.

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější metodu finanční analýzy. Jedná se o podíl dvou či více absolutních ukazatelů, které charakterizují vzájemný vztah a provázanost. Poměrové ukazatele poskytují rychlý obraz o základní finanční charakteristice podniku, zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu.

Obvyklé členění poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele tržní hodnoty,
- provozní (výrobní) ukazatele,
- ukazatele na bázi finančních fondů a Cash Flow (Sedláček, J., 2011).

### **Ukazatele rentability**

#### **Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)**

Ukazatel vyjadřuje, jak účinně působí celkový kapitál vložený do podniku, aniž by zde byl zohledněn zdroj financování.

Vzorec:

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \quad (1)$$

### **Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA)**

Ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání, bez zohlednění zdrojů, ze kterých jsou financovány. Při dosažení provozního zisku (EBITu) měří ukazatel hrubou produkční sílu aktiv podniku před odečtením nákladových úroků a daní. Je užitečný při porovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích a ke srovnání výsledků podniku v čase.

Vzorec:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2)$$

### **Ukazatel rentability tržeb (ROS)**

Poměruje zisk vztažený k tržbám. Pro srovnání různých podniků se dává přednost provoznímu zisku (EBITu).

Vzorec:

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \quad (3)$$

### **Ukazatele aktivity**

Charakterizuje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, zda mu vznikají zbytečné náklady a tedy vykazuje nižší zisk, nebo přichází o výnosy, které by mohl získat v případě využití příležitosti. Jsou uváděné v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv.

### **Vázanost celkových aktiv (kapitálu)**

Udává informace, jak intenzivně podnik k dosažení tržeb využívá aktiv. Měří celkovou produkční efektivnost podniku. Ukazatel je určen k prostorovému srovnání. Expanduje-li podnik, aniž by musel zvýšit finanční zdroje, je hodnota ukazatele nižší.

Vzorec:

$$Vázanost\ celkových\ aktiv = \frac{aktiva}{roční\ tržby} \quad (4)$$

### **Obrat celkových aktiv (Total assets turnover ratio)**

Udává počet obrátek za daný časový interval. Sedláček uvádí, je-li intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva (Sedláček, J., 2011).

Vzorec:

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

### **Ukazatele likvidity**

Udávají, jak je podnik schopný dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity se zabývají nejlikvidnější částí aktiv a krátkodobými pasivy podniku. Poměřují, čím je možné zaplatit a co je nutné zaplatit. Krátkodobými pasivy se rozumí součet krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů, se splatností obvykle do jednoho roku.

Podle likvidnosti oběžného majetku se rozlišují tři stupně likvidity podniku:

- běžná likvidita (3. stupeň likvidity),
- pohotová likvidita (2. stupeň likvidity) a
- okamžitá likvidita (1. stupeň likvidity).

### **Běžná likvidita (BL)**

Charakterizuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Je měřítkem budoucí solventnosti podniku. Postačující hodnota dle odborné literatury je vyšší než 1,5. Hlavním smyslem ukazatele je hrazení krátkodobých závazků z takových položek aktiv, které jsou k tomu určeny. Holečková upozorňuje, že je nutno tento ukazatel posuzovat obezřetně. Paradoxně může nastat situace, kdy zlepšení ukazatele běžné likvidity je projevem nepříznivého vývoje podnikatelské činnosti a naopak pokles ukazatele může nastat, jestliže podnik úspěšně rozvíjí svou činnost a prosperuje. Ukazatel běžné likvidity disponuje s řadou omezení vypovídající schopnosti.

Vzorec:

$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva (krátkodobá)}}{\text{krátkodobá pasiva}}, \text{ nebo} \quad (6)$$

$$BL = \frac{\text{zásoby} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (7)$$

### **Pohotová likvidita (PL)**

Poměřuje peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky očištěné o zásoby. Zásoby by mohly neoprávněně zlepšovat hodnotu ukazatele. Sedláček uvádí, že je užitečné zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotové likvidity. Podle ekonomické literatury by měla být pro zachování solventnosti podniku hodnota ukazatele vyšší než 1. Testuje inkasní riziko.

Vzorce:

$$PL = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasíva}} \quad (8)$$

$$\text{Provozní PL} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

### **Okamžitá likvidita**

Měří, jak je podnik schopný hradit právě splatné dluhy. Poměřuje peněžní prostředky a jejich ekvivalenty (krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy a šeky). Minimální hodnota likvidity 1. stupně a tedy solventnost podniku je zachována při hodnotě ukazatele minimálně 0,2 (tj. 20 %), (Holečková, J., 2008).

$$OL = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasíva}} \quad (10)$$

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení a analýza konkurence vybraného malého podniku. Návrh na zlepšení současné situace z hlediska konkurenceschopnosti podniku.

### **3.2 Postup práce**

#### **Teoretická část**

Na základě prostudované odborné ekonomické literatury budou zpracované následující kapitoly týkající se tématu bakalářské práce. Zaměření bude především na malé a střední podniky poskytující služby. Dále budou zpracovány oblasti: systém řízení, metody a postupy, na jejichž základě bude možné analyzovat současnou situaci podniku.

#### **Praktická část**

Tato část bude věnována podrobnému popisu podniku, včetně charakteristiky, historie a současnosti. Bude zde přiblížen systém řízení podniku, znázorněna organizační struktura. Obsahem druhé části bude také zpracování analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podle odborné literatury, včetně provedení analýzy konkurentů.

#### **Závěr**

Z dosažených výsledků bude stanoven návrh, v jakých oblastech by mohlo dojít ke zlepšení, aby tak podnik mohl zvýšit konkurenceschopnost na trhu.

### **3.3 Použité metody**

#### **Porterův model pěti sil**

Touto metodou bude provedena analýza zdrojů konkurenčních sil. Pomocí pěti hybných sil, které budou prověřovány v odvětví překladatelských a tlumočnických služeb, budou nastíněny přednosti a slabiny podniku.

#### **SWOT analýza**

Tato základní analýza sledující vzájemné propojení vnitřního a vnějšího prostředí bude provedena u sledovaného podniku, stejně tak i u konkurenčních podniků. Cílem bude získání informací, které odhalí přednosti a nedostatky podniku. Na základě této analýzy bude možné posoudit, jak by mohl podnik příznivě ovlivnit svůj vývoj a zároveň co by pro podnik mohlo být hrozbou.



## **Finanční analýza**

Prostřednictvím této analýzy, bude možné zachytit obraz o celkovém hospodaření a finanční situaci sledovaného podniku. Především bude využito poměrových ukazatelů, jejichž hodnoty budou srovnávány jak s odvětvím, tak i s konkurenčními podniky. Na základě výchozích hodnot bude možné zjistit oblasti, které budou vyžadovat hlubší analýzu.

## **Analýza konkurentů**

Touto metodou bude hlavním cílem zhodnotit postavení hlavních konkurentů v odvětví překladatelských a tlumočnických služeb. Analýza konkurentů bude zaměřena na Jihočeský kraj, kde sledovaný podnik působí. Obsahem této analýzy bude také srovnání konkurentů při zadání konkrétní poptávky metodou pořadí, jehož hodnocení bude provedeno nezávislou fyzickou osobou – potenciálním zákazníkem.

## **Strukturovaný dotazník**

Majitelům respektive jednateli podniku bude předložen dotazník, jehož hlavním smyslem bude získání důležitých informací týkající se současné situace systému řízení a procesů. Bude možné hlouběji poznat vnitřní řízení podniku, jeho cíle, vize a záměry. Částečně by mohl přispět k jistému závěru, v jakých oblastech by mohl podnik získat konkurenční výhodu a zvýšit tak konkurenceschopnost.

## **Osobní rozhovor**

Osobní rozhovor bude probíhat při řešení všech nejasností, které by mohly při zpracování této absolventské práci nastat. Tak, aby bylo možné co nejpřesněji čtenáři nastínit problematiku malých a středních podniků, jejichž činností je poskytování služeb.

## **3.4 Zdroje**

V zásadě bude využíváno interních materiálů podniku. Zejména bude nahlíženo do příručky kvality, interních směrnic a databází. Data nutná ke zpracování a zjišťování finanční situace podniku budou čerpána z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát). Přehled o konkurenci, včetně údajů, bude získán z internetových zdrojů.

## **4 Charakteristika vybraného podniku**

Svou činnost podnik zahájil v polovině roku 1997 zapsáním do Obchodního rejstříku. Hlavním předmětem jeho činnosti jsou překlady a tlumočení včetně jejich zprostředkování.

Podnik ručí za závazky společně a nerozdílně veškerým svým majetkem, je tedy veřejnou obchodní společností.

Statutární orgán je oprávněn jednat jménem společnosti ve všech věcech, které se týkají jejích záležitostí, právo zastupovat společnost navenek a podepisovat jejím jménem veškeré listiny. Podepisování se děje tak, že k napsanému nebo otištěnému názvu společnosti připojí svůj podpis statutární orgán.

Společenská smlouva ze dne 27. 09. 2005 upravuje jednání, zastupování a podepisování jménem společnosti. Vymezuje práva a povinnosti společníka, vedení společnosti, zákaz konkurence, hospodaření společnosti a rozdělení zisku, rezervní fond a ručení společníků, zrušení a zánik společnosti.

### **4.1 Historie**

Podnik se zpočátku soustředil na oblast technických a odborných překladů, jež tvořila 95 % zpracovávaných zakázek. Nejčastějšími jazykovými kombinacemi byla angličtina, němčina a ruština.

Rok 1999 představuje pro podnik zlomový rok, kdy došlo k fúzi s překladatelskou agenturou, díky níž bylo dosaženo zvýšení tržního podílu a tržní síly zejména v regionu Jižních Čech. V tomto roce byla zahájena příprava na vybudování systému řízení kvality dle norem ČSN ISO 9001. Dne 17. 9. 1999 se podnik stal první překladatelskou společností v ČR, jejíž práce je zaštitěna vybudovaným systémem kvality. Úspěšnou certifikaci provedla společnost TÜV CERT.

V roce 2004, kdy se stala Česká Republika členským státem tehdy Evropského společenství nyní Evropské unie, vzrostl vstup zahraničních společností na český trh a tím také vzrostla poptávka po severských a baltských jazycích. Společnost rozšířila portfolio svých služeb o překlady normativní a překlady se soudním ověřením. Počet zpracovávaných jazykových kombinací překračuje dvacet pět a počet aktivních klientů přesahuje dvě stovky.

V roce 2009 podnik zasáhla ekonomická krize, která se projevila na celém světě. Podnik bojoval o přežití. Snížením nákladů, poskytováním výhodných nabídek, neustálým zjišťováním a sledováním situace se na trhu udržel a své postavení stabilizoval.

## **4.2 Současnost**

V současné době se podnik specializuje na překlady v oblasti jaderného strojírenství, technických dokumentací, manuálů, bezpečnostních listů, norem, výročních zpráv a také smluv, patentů a průkazů. Svoje služby poskytuje více jak 200 podnikům a stal se klíčovým dodavatelem pro několik významných společností. Disponuje obsáhlou databází překladatelů a tlumočnicků. Je znám především pro vysokou kvalitu zajišťovaných překladů, rychlé dodací termíny a vysokou flexibilitu.

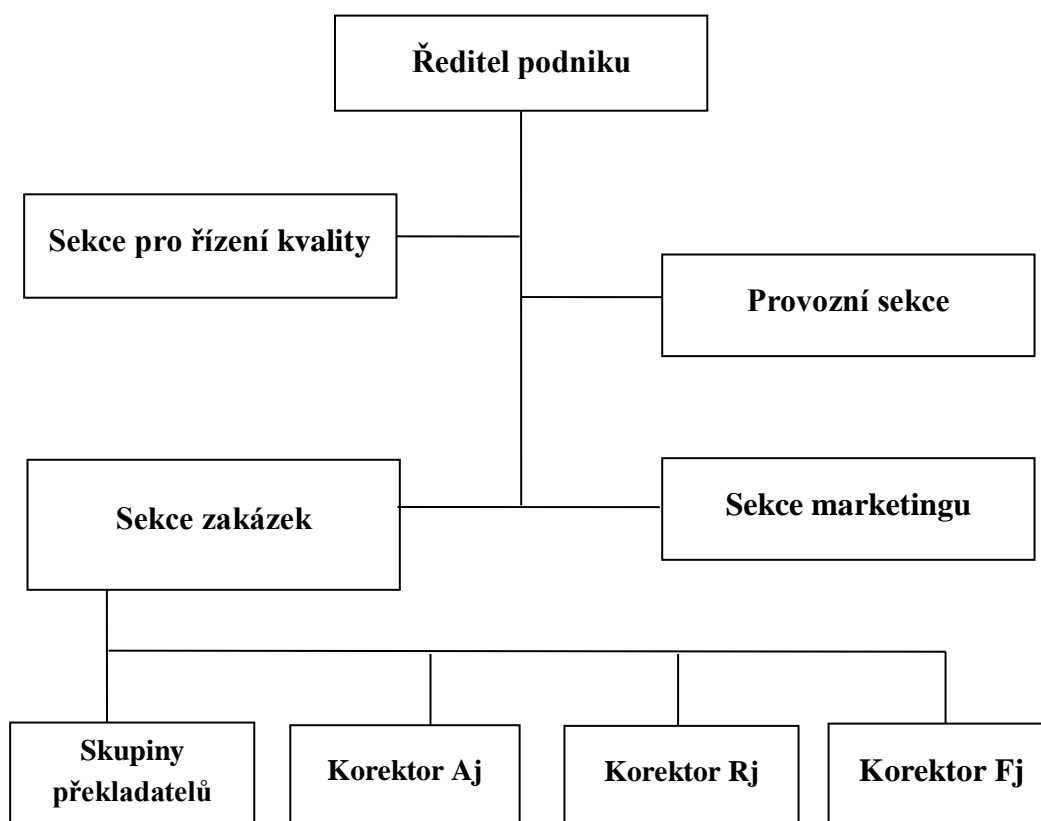
Činnost podniku je orientována na vybudování dlouhodobých a oboustranně prospěšných vztahů s každým zákazníkem. Vstřícné, přátelské a profesionální chování je hlavní devizou celého firemního kolektivu.

## 5 Zhodnocení systému řízení vybraného podniku

V současné době podnik zaměstnává 9 pracovníků. Na vrcholovém vedení se podílí 4 členové rodiny, přičemž je zvolen pouze jeden jednatel, který za podnik jedná. Tato funkce byla z otce nominovaná na druhorozeného syna před třemi lety, kdy bylo nutné podnik zajistit další generací. Přesto je z velké části řízen a veden právě otcem, do té doby, než syn získá patřičnou praxi a důvěru. V podniku jsou vedoucí pozice respektovány a styl řízení je autoritativní. Každý člen rodiny řídí jednu sekci (viz. Schéma 3: Organizační struktura). Řízení v podniku probíhá na základě delegování pravomocí na zaměstnance a z velké části se odráží od interních směrnic, které byly vedoucími pracovníky vypracovány nejen pro zvyšování kvality ale i jako postup pro budoucí generaci.

### 5.1 Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: interní materiály - Příručka kvality, vlastní zpracování

Vrcholové místo organizační struktury, zastává ředitel podniku, který za podnik jedná a drží dohled nad ostatními pracovníky sekce.

Zavedení a udržování procesů spojených se systémem řízení kvality v rozsahu Příručky kvality, navazujících směrnic a pracovních instrukcí má v kompetenci pracovník sekce pro řízení kvality. Pracovník sekce pro řízení kvality předává zprávy o stavu systému řízení kvality vrcholovému vedení.

Pracovníci provozního oddělení vystavují a přijímají faktury, ale také mají na starosti případné reklamace a vyřizují případné neshody týkající se překladů a tlumočení.

Sekce marketingu a tedy jejich pracovníci vyhledávají nové potenciální zákazníky a pečují o stávající zákazníky. Tvoří cenovou politiku podniku, prezentace, plánují a zpracovávají služební cesty.

Sekce zakázek tvoří důležitou část organizační struktury. Probíhá zde proces od zadání požadavku zákazníkem, převzetí zakázky, výběru dodavatele, zpracování až po kontrolu a jeho předání. Podnik z velké části využívá služeb externích dodavatelů, tito dodavatelé jsou vedeni v databázi dodavatelů a jsou členěni podle druhu jazyka a podle odbornosti. Podnik zaměstnává 3 korektory. Každý korektor provádí kontrolu kvality a shody produktu v jazyce, který ovládá.

## **5.2 Systém řízení kvality**

V září roku 1999 byl podnik úspěšně certifikován společností TÜV CERT. Hlavním smyslem certifikace bylo zvýšit kvalitu dodávaných služeb a vytvořit v procesu řízení určitý systém, který každý pracovník bude respektovat a dodržovat.

První úrovní a hlavním dokumentem je Příručka kvality. Popisuje strukturu a funkci systému řízení kvality a všechny prvky tohoto systému v podniku v souladu s požadavky dle normy ISO 9001:2008 a vyhlášenou Politikou kvality. Slouží jako trvalý podklad pro uplatňování a dodržování tohoto systému. Obsahuje postupy systému řízení kvality nebo na ně odkazuje.

Druhou úroveň tvoří soustava organizačních směrnic zařazených do systému řízení kvality. Tyto směrnice dokumentují postupy pro operativní řízení a provádění činností vyplývajících z požadavků systému řízení kvality. Tyto postupy jsou určeny k neustálému zvyšování a zdokonalování kvality. Pokud není pro některý z používaných postupů zpracovaná organizační směrnice, jsou jejich požadavky a kompetence podrobněji rozpracovány v příslušné kapitole Příručky kvality nebo dokumentaci třetí úrovně.

Nejnižší úrovní dokumentačních postupů systému řízení kvality jsou pracovní postupy. Konkretizují způsob a detailní návody na provádění dílčích činností vybraných pracovníků. Pracovní postupy mají charakter pracovních návodů a pokynů.

Odkazy v Příručce kvality na jednotlivé dokumenty propojují tyto dokumentační úrovně. Problematika dokumentů a záznamů o kvalitě je blíže rozvedena v kapitolách Příručky kvality. V systému řízení kvality jsou využívány a také řízeny externí normy (technické, právní a uživatelské příručky, software). Nejvyšší odpovědnost a pravomoc za vedení účinného a efektivního systému řízení kvality mají společníci.

Shromáždění společníků podniku vytváří podmínky pro aplikaci účinného a efektivního systému řízení kvality a tento systém pravidelně přezkoumává. K tomuto cíli shromáždění společníků definuje politiku a cíle kvality, zajišťuje potřebné zdroje a sděluje důležitost plnění očekávání zákazníků. Shromáždění společníků vyvíjí maximální snahu, aby požadavky zákazníků byly splněny a očekávání zákazníka na produkt či službu naplněno a v jistém slova smyslu i převyšeno.

Zásady pro plnění požadavků na kvalitu jsou v podniku definovány a dokumentovány podle následujících bodů:

- Dokumentovaný popis systému kvality je uveden v Příručce kvality a ostatních řízených dokumentech, dle kterých jsou zajišťovány všechny činnosti ovlivňující kvalitu služeb v podniku.
- Plánem kvality je směrnice, uvádějící specifické způsoby řízení kvality služeb, sled činností a odpovědností vztahující se k určité službě, zakázce, nebo k určité smlouvě.
- Plán kvality je dokument charakteru pracovního postupu.

- V podniku jsou udržovány a aktualizovány metody řízení kvality, kontroly a zkoušení.
- Veškeré procesy služeb jsou řízeny dokumentovanými postupy nebo plány kvality. Pro jednotlivé zakázky jsou stanoveny všechny parametry.
- Jsou stanoveny specifikace kvality a přezkoumání s cílem vyhovět požadavkům zákazníků při přijetí zakázky podle dokumentovaných postupů se zapojením celého systému řízení kvality.
- Ze všech prováděných činností v systému řízení kvality podniku vzniká v řízeném režimu určitý počet záznamů o kvalitě.

V podniku jsou vytvořené a udržované postupy pro přezkoumávání smluv. Aby bylo dosaženo přehledu o potřebách zákazníka, je ve firmě zaveden systém marketingového výzkumu. Provozovaný marketingový informační systém slouží k získání a analýze informací pro plnění podnikatelských cílů podniku a pro rozhodování shromáždění společníků.

Hlavním cílem řízení procesů je realizovat služby podle specifikace zákazníka, a to tak, aby bylo zajištěno splnění požadavků zákazníka a stabilita provedení finální služby.

### **5.3 Shrnutí**

Systém řízení byl velmi dobře nastaven a v podniku je již zaběhnutý. Každý pracovník je seznámen se svojí odpovědností a pravomocemi. Podnik je orientován zcela na zákazníka, a proto jeho nejdůležitějším cílem je spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Součástí je neustálé zlepšování procesu řízení, školení zaměstnanců, kontroly a monitorování spokojenosti zákazníků. Zda je tento systém účinný a zpravidla dodržován, kontroluje každoroční audit řízený společností LL-C Czech Republic.

## **6 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku**

### **6.1 Konkurenční síly v odvětví**

#### **Konkurenti v odvětví**

Odvětví překladatelských a tlumočnických služeb se postupně začalo rozvíjet po roce 1989 a následně v roce 1993, kdy se Česká republika stala samostatným státem. Během této doby se otevřel zahraniční trh a do odvětví vstoupilo hned několik podniků.

V Jižních Čechách se nachází nyní šest podniků, které vznikly v těchto letech a na trhu se udržely i během krize, která v roce 2010 postihla celou ekonomiku. V současné době jsou na trhu v Jižních Čechách pouze tři podniky, které poskytují výhradně překladatelské a tlumočnické služby, ostatní podniky svou činnost rozšířily o výukové programy a kurzy. V důsledku rozvoje odvětví došlo během těchto let k mnoha změnám. Sílicí konkurenční soupeření zapříčinilo zpomalení růstu odvětví a podniky bojují o podíl na trhu. Někteří konkurenti mají rozdílné cíle, liší se strategií a velikostí.

Vzhledem k tomu, že vstup do odvětví je poměrně jednoduchý, musí tak podnik čelit konkurenčním tlakům ze strany živnostníků (dodavatelů) a nových podniků, skládajících se z velké části právě z dodavatelů. Živnostníci se snaží vstoupit do odvětví a udržet se v odvětví především snížením cen. Je zde však nutné zdůraznit, že jeden překladatel není schopen zpracovat velký objem v tak krátkém čase, jak je většinou zákazníkem požadováno.

Překladatelské agentury jsou schopné, díky vytvoření překladatelského týmu a terminologických slovníků, zpracovat velké objemy v poměrně krátkém čase. Je zde také minimální riziko, že překlad technického zaměření bude vyhotoven překladatelem, který disponuje pouze ekonomickým vzděláním. Stabilní podniky v tomto odvětví již pracují pro své odběratele, převážně velké společnosti, mnoho let, a je zde již vytvořen stabilní vztah. Výhodou je také především znalost terminologie, požadavků, přání a cílů odběratelů.

#### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

V Jihočeském kraji se v posledních letech počet podniků, jejichž hlavní činností je poskytování překladatelských a tlumočnických služeb nezvýšil. Na trh vstoupila pouze společnost, která organizuje jazykové programy pro veřejnost. V předešlých letech, kdy se otevřel český trh zahraničním společnostem a poptávka překladatelských a



tlumočnických služeb vzrostla, bylo ohrožení ze strany nově vstupujících firem značně vysoké. V současné době je v Jihočeském kraji trh nasycen a stabilizován.

Překladatelské prostředí je specifické tím, že následující služba (překlad) je vázána na službu (překlad) předešlou, aby byla zajištěna kompatibilita a terminologie plně navazovala. Z toho důvodu může být největší hrozbou právě dodavatel, který služby (překlady) zpracovává a dodává. Stávající podniky uzavřely s dodavateli (respektive s dodavateli a tlumočníky) smlouvy, a tím si zajistily určitou jistotu v dodávkách. Minimalizovali tím i potřebu dodavatelů spojovat své jazykové znalosti a prostřednictvím nové firmy vstupovat na trh.

Pro vstup do odvětví ale existují určité překážky, které nesou velké riziko pro nově vstupující podniky. Hlavní překážkou tohoto odvětví je především znalostní a zkušenostní křivka. Další překážkou je skutečnost, že stávající podniky poskytující tyto služby jsou na trhu dlouho, mají zavedené obchodní jméno, a také vytvořené stabilní portfolio svých odběratelů.

Sledovaný podnik si vybudoval během 20 let stabilní pozici na trhu a je dlouholetým dodavatelem pro řadu velkých společností, s nimiž podnik udržuje nadstandardní vztahy.

### **Tlak ze strany substitutů**

Protože produkt, v konkrétním případě překlad, je zpracováván překladatelem, který musí disponovat znalostmi v určitých oblastech, je pravděpodobnost nahrazení substitučním produktem velice nízká. Za jeden substituční produkt lze považovat online překladače umístěné na webových stránkách. Tyto překladače jsou určeny především domácnostem, kde není kladen důraz na vysokou vypovídací schopnost a kvalitu. Je zcela známé, že výsledný překlad disponuje řadou chyb a ve většině případů je nesrozumitelný.

V dnešní době jsou ze strany zákazníků kladeny vysoké nároky na zpracování a kvalitu překladu. Především jedná-li se o reprezentativní materiály podniku, jako jsou prezentace, webové stránky a články, je zajištění stoprocentní správnosti podmínkou. V těchto případech je zákazníkem požadovaná dokonce i korektura rodilým mluvčím, která má překladu přidat čtivost, lehkost a zajistit určité reálie daného jazyka.

Důležitost samotného překladatele tkví samozřejmě také v praxi, kterou spojuje se svými znalostmi v oboru. Je zcela pochopitelné, že překlad týkající se jaderného strojírenství musí zpracovávat překladatel příslušného vzdělání a nejlépe disponující praktickými znalostmi.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Jak již bylo uvedeno výše, většina zákazníků má vysoké nároky na kvalitu překladu. Cena za produkt patří mezi hlavní kritérium odběratele, ale hned dalším kritériem je právě kvalita.

Sledovaný podnik má několik odběratelů, které řadí do důležité skupiny. Těmto odběratelům je dle ujednání poskytovaná sleva v závislosti na celkovém objemu, tak i speciální sleva týkající se objemu jednotlivé zakázky. Mimo těchto slev jsou odběratelům poskytovány i určité výhody v podobě servisu, které odběratelé oceňují dlouhodobou a stabilní spoluprací.

Podnik se orientuje i na získávání nových odběratelů, vybírá takové zákazníky, u kterých je velký předpoklad, že překladatelské služby využijí a především, u kterých je zapotřebí dosažení téměř stoprocentní kvality. Příkladem mohou být zdravotnická zařízení, technické dokumentace, návody, manuály a smlouvy. Nepřesný či chybný překlad by mohl způsobit nemalé problémy nejen odběrateli, ale především samotnému spotřebiteli. U těchto odběratelů je vyjednávací vliv minimální a ceny respektují.

Podnik pracuje podle procesů zabudovaných v systému řízení kvality. Postup je velmi podrobně zpracován od poptávky zákazníka, sestavení předběžné cenové nabídky, schválení, zpracování, kontroly až po samotné předání a zjišťování spokojenosti v podobě zpětné vazby. Zákazník se může na základě cenové nabídky rozhodnout pro realizaci překladu či zadání překladu konkurenci. Jsou zde možnosti se zákazníkem vyjednávat o způsobu zpracování, ale také o ceně. Přestože je podnik zcela orientován na zákazníka, má nastavenou minimální hranici ceny, která je i hranicí na dosažení kvalitního překladu. Především dodání kvalitního překladu je hlavním cílem podniku, tak i politiky kvality.

## **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Podnik je zcela závislý na produktu od dodavatele. Dodavatelé sice mají značný vliv při vyjednávání, ale podnik tento vliv může usměrňovat využitím substitučních dodavatelů. Během své působnosti v odvětví vytvořil podnik dodavatelské portfolio, které je rozděleno podle jazyka, odbornosti a výši odměny za dodavatelský produkt. V dnešní době čítá dodavatelské portfolio 180 překladatelů a tlumočnicků.

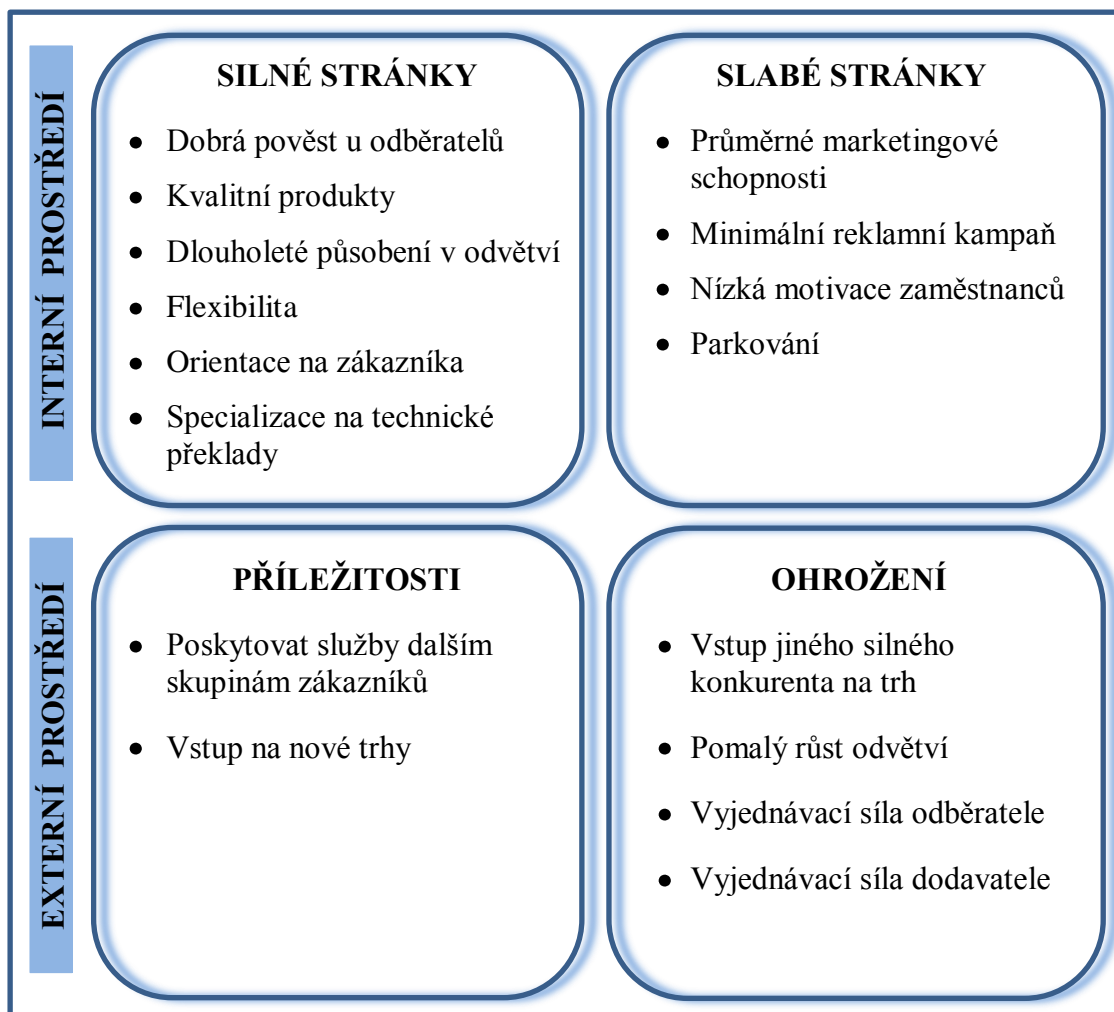
Dodavatelé nestandardních jazyků např. japonštiny, švédštiny, norštiny mají vysoký vliv při vyjednávání. Je to především z důvodu, kdy na trhu není velká nabídka dodavatelů disponující nestandardním jazykem, a není tedy příliš velký prostor k substituování. Podnik není schopen ovlivňovat jejich cenovou strategii, a proto musí být cena z velké části akceptovaná.

U standardních jazyků, např. angličtiny a němčiny, může podnik využít substitučních dodavatelů. Nabídka dodavatelů standardních jazyků je poměrně vysoká, zde podnik může použít páky vedoucí ke zlepšení vyjednávací pozice.

Podnik disponuje také svými stálými dodavateli, se kterými podnik spolupracuje již od samého začátku. S těmito dodavateli je uzavřena smlouva o dílo, mimo zachování mlčenlivosti, dodržení termínu dodání a obchodních podmínek je obsahem i cenové zvýhodnění. Těmto dodavatelům je prioritně zajištěn přísun zakázek ve sjednaném objemu.

## 6.2 SWOT analýza sledovaného podniku

Obrázek 4: SWOT analýza



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.2.1 Interní analýza

#### Silné stránky (přednosti)

- Dobrá pověst u odběratelů

V pravidelných intervalech je prověřena spokojenost stávajících zákazníků. Z výsledků vychází velká důvěra a spokojenost ze strany stávajících odběratelů, především v dodržování termínu zpracování a úplnosti informací. Individuální přístup ke každému odběrateli a rychlost vyřízení požadavku je pro podnik samozřejmostí.

- Kvalitní produkty

Od roku 1999 je podnik certifikován společností TÜV CERT. Veškeré činnosti jsou prováděny dle vybudovaného systému kvality. Hlavním cílem podniku je poskytování překladatelských a tlumočnických služeb ve vysoké kvalitě.

- Dlouholeté působení v odvětví

Podnik působí na trhu již přes 18 let jako profesionální poskytovatel služeb v oblasti překladů a tlumočení. Během těchto let vstoupil ve známost mnoha podnikům a veřejnosti. Podnik disponuje dlouholetými zkušenostmi a systémem kvality v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2008.

- Flexibilita

Podnik je schopný v poměrně krátké době zpracovat velké objemy překladů: Je schopný vytvořit kvalitní tým překladatelů a sjednotit terminologii, což přispívá k rychlému zpracování, kvalitě a uspokojení potřeb zákazníků.

- Orientace na zákazníka

Podnik se vyznačuje především tím, že pohlíží na každého zákazníka individuálně. Snaží se vyhovět jeho přáním a požadavkům vždy profesionálně, vstřícně a přátelsky.

- Specializace na technické překlady

Již od samého začátku se podnik specializuje na výrobní společnosti a tedy technické překlady v oblasti strojírenství, automobilového průmyslu, elektrotechniky, stavebnictví.

### **Slabé stránky (nedostatky)**

- Průměrné marketingové schopnosti

Podnik používá jen základní marketingovou strategii. Větší marketingové kampaně a inovace podnik nerealizuje. Je to především z důvodu minimalizování nákladů.

- Minimální reklamní kampaň

Hlavní a jedinou reklamou podniku jsou webové stránky a jiný internetový server. Vedlejší reklamou by mohlo být zmínění spokojeného zákazníka nebo odběratele jiné osobě. V dnešní uspěchané době je tato pravděpodobnost však minimální, a proto by bylo potřeba vyvinout úsilí ze sekce marketingu.

- Nízká motivace zaměstnanců

Dle posledního průzkumu zjišťování spokojenosti zaměstnanců, byl výsledek spíše negativní. Zaměstnanci se necítí motivováni především v rozvoji, komunikaci a rozdělení pravomocí.

- Parkování

Podnik se nachází velmi blízko centra, které trpí nedostatkem parkovacích míst. Pronajímatel, jenž pronajímá prostory podniku, umožňuje přístup k parkovišti ve svém objektu za poplatek, ale z kapacitních důvodů dochází často k tomu, že zákazník musí využít jiných parkovacích ploch v centru nebo mimo centra.

## **6.2.2 Externí analýza**

### **Příležitosti**

- Poskytovat služby dalším skupinám zákazníků

Podnik by mohl pomocí marketingové kampaně oslovit mimo výrobních podniků, také jiné skupiny zákazníků, například studenty, cizince pracující na našem území, ale navázat i spolupráci se státními podniky. Podnik tím může získat vyšší objem překladů a zvýšit tržby.

- Vstup na nové trhy

V dnešní době jsou překlady předávány pomocí počítačové technologie, není zde tedy bariéra geografické působnosti podniku. Podnik je již dodavatelem několika společností, jejichž působnost je v Praze. Zde by bylo vhodné oslovit i další společnosti a rozšířit svou činnost i v dalších krajských městech.

## Ohrožení

- Vstup jiného silného konkurenta na trh

Konkurentem by mohl být dodavatel (překladatel), který by se spojil s ostatními dodavateli (překladači) a vytvořil tak společnost poskytující služby v oblasti překladatelství a tlumočnictví. Hlavní bariérou jsou však dlouholeté zkušenosti a znalosti stávajících podniků. Zavedená terminologie, znalost přání a požadavků svých odběratelů je velkou konkurenční výhodou každého podniku.

- Pomalý růst odvětví

Různorodost konkurentů, lišící se silou osobnosti, velikostí a mající rozdílné cíle vedou ke zpomalení růstu odvětví.

Zvyšující se nároky odběratelů a vyjednávací síla dodavatelů vede ke zpomalení růstu podniku. Odběratelé „tlačí“ ceny dolů a dodavatelé se snaží díky své odbornosti, znalosti a praxe ceny zvyšovat.

- Zvyšující se síla odběratele

Během posledních let vyjednávací síla odběratele vzrostla. Podnik musí často čelit nátlakům ze strany odběratele týkající se hlavně cenové politiky. Je to dáno především zaváděním nových procesů v podniku odběratele, kdy větší projekty podléhají výběrovému řízení. Konkurenti se z velké části snaží daný projekt získat i za cenu dosažení minimálního zisku, ale také i za cenu snížení kvality.

- Vyjednávací vliv dodavatele

Jak bylo uvedeno výše, podnik je na dodavatelích zcela závislý. Dodavateli služeb pro podnik jsou překladači, kvalifikovaní lingvisté a překládají pouze obory, ve kterých mají odpovídající vzdělání a zkušenosti a ke své práci využívají nejen své znalosti a zkušenosti, ale také specializované slovníky a prospekty, katalogy, normy, příručky a veškerou informační sílu internetu. Díky dodavatelům je podnik schopný rychle reagovat i na velký objem překladů a uspokojit tak i nestandardní požadavky zákazníka. Velkou hrozbou by bylo viditelné snížení kvality dodávaných překladů a zvýšení ceny.

### 6.2.3 Klasifikace a hodnocení

Hodnocení a seřazení jednotlivých položek dle důležitosti bylo provedeno celým týmem podniku. K vyhodnocení jednotlivých parametrů byla využita bodovací metoda. U silných a slabých stránek byl použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 vyjadřuje nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Záporná stupnice od -1 (nejnižší spokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost) byla použita u slabých stránek a ohrožení.

Tabulka je doplněna o váhy vyjadřující důležitost jednotlivých položek v kategorii.

Tabulka 1: SWOT analýza – hodnocení a preference

| POLOŽKA                                     | VÁHY | HODNOCENÍ |
|---|------|-----------|
| <b>Silné stránky</b>                        |      |           |
| Dobrá pověst u odběratelů                   | 0,1  | 5         |
| Kvalitní produkty                           | 0,23 | 5         |
| Dlouholeté působení v odvětví               | 0,12 | 5         |
| Flexibilita                                 | 0,22 | 5         |
| Orientace na zákazníka                      | 0,2  | 5         |
| Specializace na technické překlady          | 0,13 | 5         |
| <b>Slabé stránky</b>                        |      |           |
| Průměrné marketingové schopnosti            | 0,4  | -5        |
| Minimální reklamní kampaň                   | 0,4  | -5        |
| Parkování                                   | 0,2  | -2        |
| <b>Příležitosti</b>                         |      |           |
| Poskytovat služby dalším skupinám zákazníků | 0,4  | 5         |
| Vstup na nové trhy                          | 0,6  | 5         |
| <b>Ohrožení</b>                             |      |           |
| Vstup jiného silného konkurenta na trh      | 0,2  | -3        |
| Pomalý růst odvětví                         | 0,2  | -3        |
| Vyjednávací síla odběratele                 | 0,3  | -5        |
| Vyjednávací síla dodavatele                 | 0,3  | -5        |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě zjištěných výsledků vyplývá, že se podnik v současné době nachází ve fázi zvyšování tržeb za pomoci oslovení nových zákazníků. Podnik by měl využít svých silných stránek ve prospěch příležitostí, zaměřit se tedy i na další skupiny zákazníků a vstoupit na nové trhy.



### 6.3 Finanční analýza

K testování finančního zdraví firmy jsou použité poměrové ukazatele rentability, aktivity a likvidity. Data odvětví vychází z internetové aplikace, která je uvedena v příloze. Absolutní ukazatele jsou převzaty z účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 2: Poměrové ukazatele podniku

| <b>Ukazatel rentability</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilita aktiv (%)       | 165,7       | 156,5       | 222,4       | 224,6       | 267,3       |
| Rentabilita tržeb (%)       | 46,7        | 45,5        | 50,5        | 47,7        | 56,3        |
| <b>Ukazatel aktivity</b>    |             |             |             |             |             |
| Vázanost celkových aktiv    | 0,28        | 0,29        | 0,23        | 0,21        | 0,21        |
| Obrat celkových aktiv       | 3,55        | 3,43        | 4,41        | 4,70        | 4,74        |
| <b>Ukazatel likvidity</b>   |             |             |             |             |             |
| Běžná likvidita             | 1,06        | 1,08        | 0,64        | 0,96        | 0,51        |
| Pohotová likvidita          | 1,06        | 1,08        | 0,64        | 0,96        | 0,51        |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Poměrové ukazatele odvětví

| <b>Poměrové ukazatele</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilita tržeb (%)     | 5,14        | 4,15        | 1,69        | 1,2         | 1,81        |
| Obrat celkových aktiv     | 1,06        | 1,14        | 0,36        | 0,34        | 0,28        |
| Pohotová likvidita        | 0,69        | 0,99        | 1,26        | 2,16        | 1,41        |

Zdroj: vlastní zpracování (podle MPO – Benchmarking s klasifikací CZ-NACE)

Ze zjištěných hodnot je zcela patrné, že použití analýzy na základě poměrových ukazatelů u tohoto podniku je nepřípustné a interpretace hodnot je zcela nesmyslná. Jak bylo uvedeno v mnoha publikacích, u analýzy zpracovávané na základě poměrových ukazatelů, je zcela zásadní správné sestavení účetních výkazů.

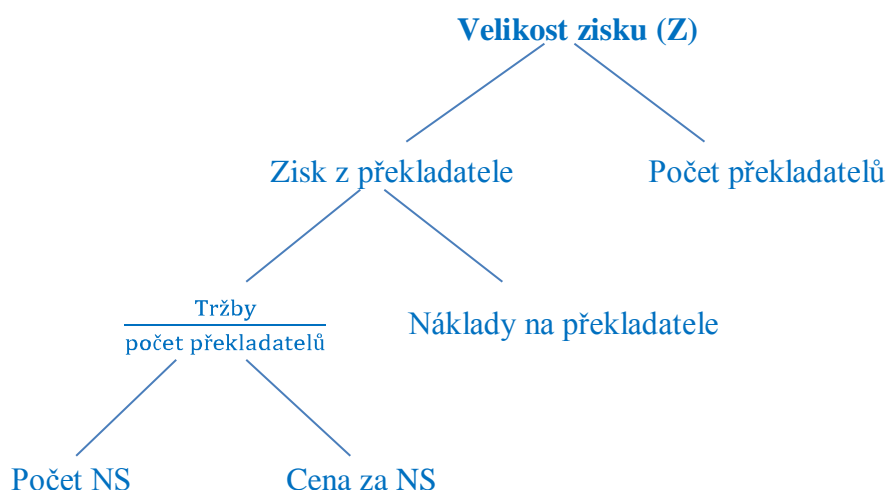
Dle účetních výkazů podnik neshromažďuje majetek, zisk je rozdělen mezi společníky a následně zdaněn fyzickou osobou. Zásadní spornou položkou jsou krátkodobé závazky, které jsou v rozvaze vedeny zápornou hodnotou, což značně snižuje vypovídací schopnost.

Aby bylo možné zjistit finanční zdraví podniku, především zda podnik ve své činnosti prosperuje, je nutné se zaměřit na takové ukazatele, které jsou stabilní.

U tohoto podniku je mobilním ukazatelem normostrana. Podle Vyhlášky Ministerstva spravedlnosti ČR č. 432/2002 Sb., o znalcích a tlumočnících je ve znění pozdějších předpisů Normostrana (dále jen NS) specifikována jako základní měrná jednotka, která vychází z výpočtu: 30 řádků krát 60 úhozů. V současné době se počet úhozů, respektive znaků, stanovuje ze statistiky MS Word.

Cena za 1 NS je stanovena aritmetickým průměrem. Cena za produkt se odvíjí od požadavků zákazníků, je ovlivněna rychlostí zpracování překladu, výstupním jazykem a způsobem zpracování. Tyto skutečnosti ovlivňují také výši odměny pro překladatele, proto i u nákladů na překladatele je vycházeno z aritmetického průměru.

Obrázek 5: **Pyramida ke zjištění velikosti (objemu) zisku**



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: **Absolutní ukazatele pro výpočet velikosti zisku**

| Absolutní ukazatel                  | 2008   | 2009   | 2010   | 2011  | 2012   |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Počet NS                            | 28069  | 24380  | 25925  | 27538 | 30452  |
| $\bar{x}$ cena za 1NS               | 387    | 382    | 384    | 420   | 416    |
| Počet překladatelů                  | 57     | 56     | 61     | 66    | 66     |
| $\bar{x}$ cena za 1 NS překladatele | 194,74 | 195,36 | 192,95 | 212,2 | 218,34 |

Zdroj: vlastní zpracování (podle interních materiálů podniku)

Tabulka 5: **Relativní ukazatele pro výpočet velikosti zisku**

| Relativní ukazatel             | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tržby z 1 překladatele (Kč)    | 190574         | 166306         | 163200         | 175242         | 191940         |
| Náklady na 1 překladatele (Kč) | 95897          | 85051          | 82004          | 88539          | 100741         |
| Zisk z překladatele (Kč)       | 91594          | 81255          | 81196          | 86703          | 91199          |
| <b>Velikost zisku (Kč)</b>     | <b>5220834</b> | <b>4550283</b> | <b>4952971</b> | <b>5722396</b> | <b>6019142</b> |

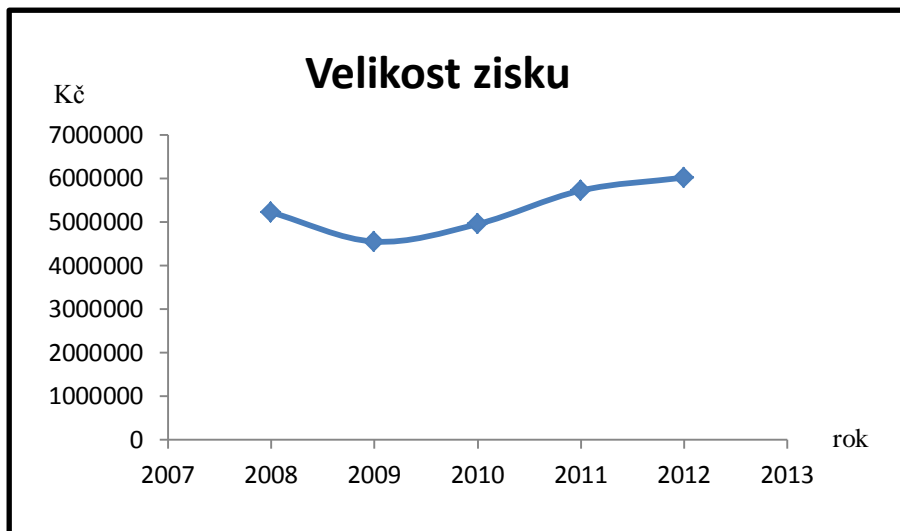
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: **Poměrový ukazatel – rentabilita tržeb**

| Poměrový ukazatel     | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|
| Rentabilita tržeb (%) | 48   | 49   | 50   | 49   | 48   |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Graf 1: **Velikost zisku**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Oproti roku 2008 se velikost zisku v roce 2009 snížila o 13 %. V těchto letech zasáhla podnik hospodářská krize, která byla zaznamenána na celém světě. Podnik se v tomto roce zaměřil na snižování nákladů a snažil se rozšiřovat portfolio zákazníků. Tuto krizovou situaci podnik zvládl a své postavení na trhu stabilizoval. Během posledních tří let dochází i k mírnému růstu zisku.

## 7 Analýza konkurence

Základem této analýzy je důkladné poznání konkurentů a srovnání konkurentů s podnikem. Cílem konkurenční analýzy je určit konkurenční postavení sledovaného podniku.

Do skupiny nejvýznamnějších konkurentů podniku jsou zařazeny obchodní podniky působící v Jižních Čechách, těmi jsou Ivex Central Europe s.r.o. a Rozhledy s.r.o. Tyto podniky poskytují služby podobné skupině zákazníků a ve stejném rozsahu nabízených služeb. U některých konkurenčních podniků existuje odlišnost. Zásadními odlišnostmi u těchto podniků je rozsah nabízených služeb a působnost. Mezi tyto podniky patří Skřivánek s.r.o., Sophia s.r.o., Horizonty s.r.o., které mimo překladatelských a tlumočnických služeb nabízejí výukové programy, jazykové kurzy a zahraniční pobyty.

### 7.1 Ivex Central Europe s.r.o.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Sídlo:</b>               | Písek - Vnitřní město, Bakaláře 43/6, PSČ 397 01   |
| <b>Identifikační číslo:</b> | 253 46 440   |
| <b>Právní forma:</b>        | Společnost s ručením omezeným  |
| <b>Předmět podnikání:</b>   | Překladatelská a tlumočnická činnost<br>Zprostředkování obchodu<br>Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej |
| <b>Společník/jednatel:</b>  | 2; obchodní podíl 51 % a 49 %  |
| <b>Základní kapitál:</b>    | 100 000,- Kč   |

Podnik IVEX Central Europe s.r.o. poskytuje jazykové služby od roku 2001. Hlavní myšlenkou podniku je kvalita, spolehlivost, diskrétnost, rychlost a rozumná cena při plnění požadavků ze strany zákazníků.

### **Silné stránky**

- Klade důraz na komunikaci se zákazníkem
- Dlouholetá působnost na trhu

### **Slabé stránky**

- Podnik není certifikován dle ISO norem
- Umístění v okresním městě
- Podprůměrný marketing, reklama

## **7.2 Rozhledy, spol. s r.o.**

**Sídlo:** České Budějovice 2, Zavadilka 2676, PSČ 370 05

**Identifikační číslo:** 26080800

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců  
Překladatelská a tlumočnická činnost  
Výuka jazyků  
Reklamní činnost a marketing

**Společník/jednatel:** 1; obchodní podíl 100 %

**Základní kapitál:** 200 000,- Kč

Podnik Rozhledy, spol. s r.o. zahájil svou činnost zapsáním do Obchodního rejstříku 15. října 2004. Od svého založení se snaží naplňovat svou vlastní vizi oborově specializované překladatelské a tlumočnické agentury. Do své skupiny zákazníků řadí především právnické osoby a soustřeďuje se na právní, technickou a finanční angličtinu a němčinu. Od roku 2005 je držitelem certifikátu ISO 9001:2000.

### **Silné stránky**

- Marketing, reklama

### **Slabé stránky**

- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Platební schopnost
- Kancelář v rodinném domě

### 7.3 SOPHIA, jazykové služby, s.r.o.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Sídlo:</b>               | České Budějovice, Hroznová 253/28, PSČ 370 01                              |
| <b>Identifikační číslo:</b> | 26025876   |
| <b>Právní forma:</b>        | Společnost s ručením omezeným  |
| <b>Předmět podnikání:</b>   | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| <b>Společník/jednatel:</b>  | 2, obchodní podíl 100 %  |
| <b>Základní kapitál:</b>    | 100 000,- Kč   |

Podnik SOPHIA, jazykové služby s.r.o. svou činnost zahájil v červnu roku 2000. Historie však tohoto podniku zasahuje do roku 1993, kdy podnik působil jako sdružení fyzických osob. V těchto letech se SOPHIA, jazykové služby s.r.o. podílel s analyzovaným podnikem na rozsáhlých překladatelských projektech, týkající se výstavby jaderné elektrárny Temelín. V únoru 2003 podnik SOPHIA odkoupil podnik The Washington Center s.r.o. jehož činností byly výukové kurzy angličtiny a ruštiny pro ČEZ a.s. Podnik SOPHIA rozšířil svoje služby o jazykovou školu. V roce 1999 je systém řízení kvality v souladu s ISO 9001, v roce 2000 se stal členem Jihočeské hospodářské komory. V roce 2005 se podnik podílel na založení Asociace českých překladatelských agentur a AJŠA Asociace jazykových škol a agentur ČR. V roce 2006 získal evropský grant na vývoj 5 specializovaných kurzů anglického jazyka formou e-learningu. Od roku 2007 je členem Evropské asociace jazykových společností, následující rok do svého systému kvality implementoval mezinárodní normu ČSN EN 15038:2006 vztahující se výhradně na překladatelské služby. V roce 2011 podnik získal v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost finanční podporu na vývoj 3D e-learningových kurzů. V dubnu 2012 získal certifikát kvality od Bureau Veritas dle normy AJŠA kvalitního jazykového vzdělání.

#### **7.4 Skřivánek s.r.o.**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Sídlo:</b>               | Vyškov, U Jordánka 265/11, PSČ 682 01  |
| <b>Identifikační číslo:</b> | 60715235   |
| <b>Právní forma:</b>        | Společnost s ručením omezeným  |
| <b>Předmět podnikání:</b>   | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3<br>živnostenského zákona<br><br>Péče o dítě do tří let věku v denním režimu |
| <b>Společník/jednatel:</b>  | 2, obchodní podíl 100 %  |
| <b>Základní kapitál:</b>    | 1 500 000,- Kč   |

Skřivánek s.r.o. působí na českém trhu od roku 1994. Kvalita služeb je podpořena systémem řízení kvality dle norem EN ISO 9001:2008, EN ISO 14001:2004, EN 15038:2006 a ISO/IEC 27001:2005. Je registrovaným dodavatelem pro Evropskou unii. Oproti roku 1996, kdy zaměstnával 16 stálých zaměstnanců, v současné době zaměstnává více než 250 zaměstnanců a přes 3000 externích spolupracovníků.

Řadí se mezi největší jazykovou agenturu v České republice. Pobočky podniku je možné najít v 19 městech na celém území ČR a jeho působnost je zaznamenána ve 12 zemích po celém světě. Právě počet poboček a objem tržeb řadí podnik mezi největší jazykové agentury ve střední a východní Evropě.

Podnik nesporně disponuje konkurenční výhodou, kterou je spolupráce lokálních dodavatelů a podnik si tak vytváří portfolio rodilých mluvčích, nadstandardní dostupnost i pro zahraniční zákazníky. V roce 2013 otevřel nové prostory a učebny pobočky v Českých Budějovicích. V tomto roce vstoupil na trh s novinkou virtuálních kurzů, kde je hlavním záměrem studium jazyka formou online kurzů s názvem Pyžamové kurzy.

## **7.5 Horizonty, s.r.o.**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Sídlo:</b>               | České Budějovice, Komenského 74/9, PSČ 370 01  |
| <b>Identifikační číslo:</b> | 26079887   |
| <b>Právní forma:</b>        | Společnost s ručením omezeným  |
| <b>Předmět podnikání:</b>   | Výuka jazyků<br>Překladatelská a tlumočnická činnost<br>Provozování cestovní agentury<br>Specializovaný maloobchod |
| <b>Společník/jednatel:</b>  | 2; obchodní podíl 50 % a 50 %  |
| <b>Základní kapitál:</b>    | 200 000,- Kč   |

Počátky jazykové agentury Horizonty spadají do roku 2001, kdy majitelé agentury podnikali jako sdružení fyzických osob. Zaměřili se na výuku jazyků, především angličtiny a němčiny. V roce 2003 rozšířili svou nabídku o jazykové studijní pobyty v zahraničí, kdy navázali spolupráci s několika jazykovými školami v Anglii, Irsku a Německu. V září roku 2004, zapsáním do Obchodního rejstříku, vznikla nástupnická společnost Horizonty, s.r.o. - její náplní je výuka jazyků, překlady a tlumočení a organizace studia v zahraničí na partnerských jazykových školách. V srpnu roku 2006 byl zahájen provoz pobočky v Praze.

## **7.6 Srovnání konkurentů při zadání konkrétní poptávky**

Aby bylo možné zjistit konkrétní silná místa konkurentů, byl zadán srovnatelným konkurenčním podnikům standardní požadavek, a to vyhotovení překladu nájemní smlouvy do angličtiny a ruštiny. Zadání poptávky probíhalo prostřednictvím e-mailu a u jednoho konkurenčního podniku byl využit on-line poptávkový formulář na jeho vlastních webových stránkách. Ke srovnání a vyhodnocení byla použita metoda pořadí. Při stanovení vah je vycházeno z praktického pohledu, vyplývající z průzkumu nejčastějších dotazů a požadavků zákazníků. Na základě předem stanovených kritérií bylo nezávislou zadávací osobou provedeno jejich hodnocení. K hodnocení je využito pět známek, 1 – nejlepší, 2 – nadprůměrný, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný a 5 – nejhorší.



## **Kritéria**

**Www stránky** – Při hodnocení je kladen důraz na složitost a zpracování webových stránek podniku. Důležitou roli zde hraje také úplnost informací a celková orientace.

**On-line poptávkový formulář** – novinka velkých podniků v tomto odvětví. Pro stálé zákazníky a potenciální zákazníky se tento způsob jeví jako velice praktický a operativní nástroj pro rychlé zajištění jejich požadavku.

**Přístup a ochota** – je zde věnovaná pozornost především zaměstnancům podniků, jejich přístup k danému požadavku, rychlost a informovanost otevírá pohled na danou situaci, která se děje přímo uvnitř podniku.

**Cena za Normostranu** – je hlavním kritériem odběratele. Normostrana (dále jen NS) je dle Vyhlášky Ministerstva spravedlnosti ČR č. 432/2002 Sb., o znalcích a tlumočnících, ve znění pozdějších předpisů 30 řádků po 60 úhozech a používala se, a dosud stále ještě v některých případech používá, jako základní měrná jednotka pro výpočet ceny překladu. Počet úhozů (znaků) vyhotoveného překladu se stanovuje ze statistiky MS Word.

**Operativnost** – v tomto kritériu je hodnocena rychlost reakce na poptávku. Některý podnik odpověděl do 20 minut, jiný až za 2 dny. Rychlost v tomto oboru hraje velkou roli. Stálí zákazníci vědí, že není reálné ve vysoké kvalitě za jeden den přeložit více jak 6 - 12 NS, potenciální zákazníci toto nevědí a často mají jinou představu.

**Přesné informace** jsou třetím důležitým kritériem. Přesnost poskytnutých informací od zadání, zpracování a převzetí je v těchto službách zásadní. U některých podniků cenový odhad neobsahoval základní náležitosti jako např. dobu vyhotovení, přesný počet NS a způsob úhrady.

**Sleva** je vyjadřovaná v procentech jako skonto z celkové ceny. Většina podniků fyzické osobě, která poptává službu a novým zákazníkům slevu neposkytuje. Sledovaný podnik na první zakázku poskytnul 5% slevu.

**Zpětná vazba** – u tohoto kritéria bylo sledováno, zda bylo ze strany podniku vynaloženo úsilí na zjištění stavu a situace u potenciálního zákazníka, týkající se obdržení a srozumitelnosti cenového odhadu. Žádný z konkurenčních podniků poptávajícího nekontaktoval ani prostřednictvím e-mailu.

### 7.6.1 Stanovení vah

Tabulka 7: Metoda pořadí - stanovení vah

|                     |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| pořadí              | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             |
| Váhy                | 8             | 7             | 6             | 5             | 4             | 3             | 2             | 1             |
| <b>Normov. váha</b> | <b>0,2222</b> | <b>0,1944</b> | <b>0,1667</b> | <b>0,1389</b> | <b>0,1111</b> | <b>0,0833</b> | <b>0,0556</b> | <b>0,0278</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.6.2 Vstupní hodnoty

Tabulka 8: Metoda pořadí – vstupní hodnoty

| Název                   | Cena (1 NS/Kč) | Sleva | Přesné informace | Operativnost | Přístup - ochota | Zpětná vazba | Online poptávkový formulář | www stránky - vzhled |
|-------------------------|----------------|-------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------------|----------------------|
| <b>Sledovaný podnik</b> | 345            | 1     | 1                | 1            | 1                | 1            | 5                          | 3                    |
| <b>Podnik 1</b>         | 310            | 3     | 3                | 2            | 2                | 5            | 5                          | 4                    |
| <b>Podnik 2</b>         | 345            | 5     | 4                | 2            | 3                | 5            | 5                          | 2                    |
| <b>Podnik 3</b>         | 328            | 3     | 2                | 1            | 1                | 5            | 1                          | 2                    |

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.6.3 Výsledné hodnoty

Tabulka 9: Metoda pořadí – výsledné hodnoty

| Název                   | Cena (1 NS/Kč) | Sleva | Přesné informace | Operativnost | Přístup - ochota | Zpětná vazba | Online poptávkový formulář | www stránky - vzhled |
|-------------------------|----------------|-------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------------|----------------------|
| <b>Sledovaný podnik</b> | 3,5            | 1     | 1                | 1,5          | 1,5              | 1            | 3                          | 3                    |
| <b>Podnik 1</b>         | 1              | 2,5   | 3                | 3,5          | 3                | 3            | 3                          | 4                    |
| <b>Podnik 2</b>         | 3,5            | 4     | 4                | 3,5          | 4                | 3            | 3                          | 1,5                  |
| <b>Podnik 3</b>         | 2              | 2,5   | 2                | 1,5          | 1,5              | 3            | 1                          | 1,5                  |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 7.6.4 Vyhodnocení

Tabulka 10: Metoda pořadí – vyhodnocení

| Název            | Pořadí | Součet |
|------------------|--------|--------|
| Sledovaný podnik | 1.     | 1,8472 |
| Podnik 1         | 3.     | 2,5556 |
| Podnik 2         | 4.     | 3,6111 |
| Podnik 3         | 2.     | 1,9861 |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě použité metody bylo zjištěno, že se sledovaný podnik jeví jako nejlepší volba pro zrealizování překladu nájemní smlouvy do angličtiny a ruštiny. Téměř na stejné úrovni je podnik 3, který reagoval na poptávku vcelku rychle a poskytl přesné informace. Zásadní rozdíly v hodnocení u tohoto podniku byly kritéria sleva a zpětná vazba. Je třeba zdůraznit, že hodnocení bylo provedeno jednou nezávislou osobou. Věci by jistě prospělo více hodnotitelů.

## 8 Návrh na zlepšení současné situace

Podnik vyvíjí maximální snahu, aby se ve své činnosti neustále zlepšoval. Což dokazuje i systém řízení kvality, který je aplikován do Příručky kvality v souladu s požadavky dle normy ISO 9001:2008.

Hlavní konkurenční výhodou podniku je kvalita dodávaných služeb, která vychází i z požadavků certifikace. V loňském roce byla evidována 1 reklamace. Další výhodou podniku je zpracování velkého objemu překladu za poměrně krátkou dobu. V současné době je ze strany odběratelů kladen vysoký nárok na rychlost zpracování překladu. K nesporným výhodám patří především kvalifikovaní zaměstnanci a jejich flexibilita.

Z výsledků provedených analýz bylo přesto nalezeno několik oblastí, na které by se měl podnik zaměřit, aby byl schopný v daném odvětví konkurovat. Jedná se především o oblasti: marketing, reklama a motivace zaměstnanců.

Podnik by měl přijmout, případně ze svých současných zaměstnanců vybrat, pracovníka, který bude přistupovat k marketingu komplexněji. Majitelé podniku by mohli zrealizovat marketingovou kampaň v podobě slev a výhod například pro studenty, zahraniční studenty, ale také pro cizince pracující na našem území. Podnik by měl využít i příležitosti a oslovit podniky působící v jiných krajských městech, rozšířit své portfolio zákazníků na pražském trhu a vstoupit na zahraniční trhy. Okamžitá zpětná vazba se stávajícím i potencionálním zákazníkem by mohla také přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Jediným informačním materiálem jsou webové stránky podniku a jiný internetový server. Dle průzkumu bylo zjištěno, že 45 % z oslovených studentů o tomto podniku vůbec neví. Podnik by měl investovat do reklamy. Reklama v tisku disponuje nejnižšími náklady na zrealizování. Další variantou by mohlo být uveřejnění reklamního šotu v rádiu nebo v Jihočeské televizi. Reklama v podobě billboardu se jeví jako varianta, která je zatížená vysokými náklady. Podnik by mohl také cíleně využít sociální síť pro reklamu.

Výsledek z posledního přezkoumání spokojenosti zaměstnanců byl převážně negativní. Zaměstnanci se necítí být motivováni v oblasti rozvoje svého potenciálu, udělení pravomocí a poukazují také na ztíženou komunikaci. Podnik by se měl snažit zaměstnance více motivovat. Je řada benefitů, které by mohly přispět k lepšímu výkonu zaměstnance. Podnik by mohl například pro své zaměstnance nakoupit stravenky, které by z části hradil sám zaměstnanec. Také by mohl poskytnout jazykový kurz, který by zároveň vedl i k rozvoji zaměstnance nebo za kvalitně zpracovaný projekt udělit finanční odměnu apod.

## 9 Závěr

Malé a střední podniky jsou vnímány jako nejdůležitější sektor ekonomiky. V České republice se během posledních let zvyšuje význam služeb. Služby tvoří významnou složku národního hospodářství mnoha zemí a od výroby se liší tím, že nemají hmotnou povahu, bývají kapitálově méně náročné a vstup do odvětví je poměrně snadný.

Práce je zaměřena na systém řízení a konkurenceschopnost vybraného malého podniku se sídlem v krajském městě Jihočeského kraje. Tento podnik byl zvolen pro jeho zajímavou činnost, jehož specializace je poskytování služeb v oblasti překladatelství a tlumočnictví. S cizími jazyky se poměrně často setkávají nejen podniky, ale i studenti a fyzické osoby.

Systém řízení je v podniku již zaběhnutý, plně využíván a dodržován všemi pracovníky podniku. Nejdůležitějším cílem podniku je spokojenost všech zákazníků s poskytovanými službami. Součástí systému je neustálé zlepšování procesu řízení, školení zaměstnanců, kontroly a monitorování spokojenosti zákazníků. Společnost LL-C Czech Republic provádí každoroční audit v podniku a kontroluje, zda je tento systém účinný a zpravidla dodržován.

Aby bylo možné zhodnotit a stanovit, zda je podnik konkurenceschopný, bylo nutné provést analýzu podniku, ale především analýzu jeho hlavních konkurentů. K analýze vnějšího a vnitřního prostředí byly použity metody Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Silnou stránkou a konkurenční výhodou podniku je kvalita dodávaných služeb, která vychází z vybudovaného systému řízení kvality. Další jeho silnou stránkou je rychlost zpracování velkého objemu za poměrně krátkou dobu. Nemalou roli zde hrají zaměstnanci, kteří vyvíjejí maximální snahu o plynulý chod podniku. Při této analýze byly odhaleny i slabé oblasti podniku. Jako nejslabší oblast se jeví marketing a reklama. Na základě tohoto zjištění byly v práci navrženy možnosti, jakým způsobem by mohl podnik tyto oblasti posílit a vyrovnat se tak konkurenčním podnikům.

Jak se z analýzy konkurence prokázalo, dominantním konkurentem v tomto odvětví je společnost Skřivánek s.r.o., která se zaměřuje na velikost a inovaci svých služeb. Počtem poboček a objemem tržeb se řadí mezi největší jazykové agentury ve střední a východní Evropě. Konkurenční podniky, které se jako sledovaný podnik specializují pouze na oblasti překladů a tlumočení, jsou srovnatelně velké a působí

v Jihočeském kraji. Přesto vykazují nižší objem tržeb než sledovaný podnik. Je zajímavé, že každý podnik má své portfolio zákazníků, které se snaží udržet a maximálně vyhovět jejich požadavkům. Tyto podniky se orientují zcela na zákazníka.

V současné době sledovaný podnik udržuje stabilní pozici na trhu a během posledních třech let dochází i k mírnému růstu zisku.

## I. Summary

The study focuses on the management system and competitiveness of a selected small business based in the county town of South Bohemian Region. The company's business is providing translation and interpretation services.

The management system is already established, fully utilized and followed by all employees of the company. The most important objective of the company is to satisfy all customers with the services provided. Every year, LL-C carries out an audit of the company and checks whether the management system is efficient and generally respected.

To analyse indoor and outdoor space, Porter's five forces model and SWOT analysis have been used. The strength and competitive advantage of the company is the quality of service delivery, based on the established quality management system. Additional strength is the processing of large volumes in a relatively short period of time. Employees who make every effort to ensure smooth operation of the business play a significant role. The analysis also covers the weaknesses of the business. Marketing and advertising seem to be the weakest area. Therefore, the study also proposes ways to improve these areas for the business to be able to compete with its competition.

Dominant competition in this sector is Skřivánek Ltd., which focuses on the size and on upgrading its services. From the viewpoint of branches and sales volume it is one of the largest language agencies in Central and Eastern Europe. Competing companies, which focus only on translations and interpreting, are comparatively large and active in the South Bohemian Region as the analysed business. However, they still have lower sales volumes than the analysed business. All businesses have their own portfolio of customers, which they are trying to keep and meet their requirements.

At the present, the company has a stable position in the market and there was a slight profit growth in the last three years.

**Key words:** service, competitiveness, analysis of indoor and outdoor space, management system



## II. Přehled použitých zdrojů

### Odborná literatura

BEDNÁŘOVÁ, D., & ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice, Czechia: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

ČICHOVSKÝ, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha, Czechia: Radix.

GIBSON, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu = Rethinking the future: [rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world]* (3rd rev. ed.). Přeložil Medek, P. Praha, Czechia: Management Press.

HOLEČKOVÁ, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha, Czechia: ASPI.

JIRÁSEK, J. (2004). *Souboj mozků v řízení*. Praha, Czechia: Alfa Publishing.

KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace: analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie*. Brno, Czechia: Computer Press.

NENADÁL, J. (2005). *Moderní systémy řízení jakosti: quality management* (2nd rev. ed.). Praha, Czechia: Management Press.

PORTER, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přeložil Kvapil, K. Praha, Czechia: Victoria Publishing.

PORTER, M. E. (1995). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Přeložil Irgl, V. Praha, Czechia: Victoria Publishing.

PŘIBOVÁ, M. (1998). *Analýza konkurence a trhu*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

SEDLÁČEK, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2nd. rev. ed.). Brno, Czechia: Computer Press.

TICHÁ, I., & HRON, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha, Czechia: ČZU (Praha) – PEF.

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3nd. rev. ed.). Praha, Czechia: Grada.

VODÁČEK, L., & VODÁČKOVÁ, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha, Czechia: Management Press.

## Internetové zdroje

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2012-2014). Veřejný rejstřík a Sběrka listin - IVEX Central Europe s.r.o. Retrieved from: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=25163566>

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2012-2014). Veřejný rejstřík a Sběrka listin - ROZHLEDY, spol. s r.o. Retrieved from: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=26080800>

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2012-2014). Veřejný rejstřík a Sběrka listin - SOPHIA, jazykové služby s.r.o. Retrieved from: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=26025876>

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2012-2014). Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Horizonty, s.r.o. Retrieved from: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=26079887>

VYZA trans (2008). České Budějovice, Czechia: VYZA trans, v. o. s. [online]. Retrieved from: <http://www.vyzatrans.cz/>

IVEX (2009). Písek, Czechia: IVEX Central Europe s.r.o. [online] Retrieved from: <http://ivexcentral.com/>

ROZHLEDY (2012). České Budějovice, Czechia: ROZHLEDY, spol. s r.o. [online]. Retrieved from: <http://www.rozhledy.com/>

SOPHIA (1994-2014). České Budějovice, Czechia: SOPHIA, jazykové služby s.r.o. [online]. Retrieved from: <http://www.sophia-cb.cz/>

SKŘIVÁNEK (1996-2014). Vyškov, Czechia: SKŘIVÁNEK s.r.o. [online]. Retrieved from: <http://www.skrivanek.cz/cz/>

HORIZONTY (2011). České Budějovice, Czechia: Horizonty, s.r.o. [online]. Retrieved from: <http://www.horizonty.cz/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2005). Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [online]. Retrieved from: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

### III. Seznam obrázků, tabulek, grafů a vzorců

#### Seznam obrázků

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Obrázek 1 | Hybné síly konkurence v odvětví .....               | 8  |
| Obrázek 2 | Tři generické strategie .....                       | 12 |
| Obrázek 3 | Organizační struktura .....                         | 23 |
| Obrázek 4 | SWOT analýza .....                                  | 31 |
| Obrázek 5 | Pyramida ke zjištění velikosti (objemu) zisku ..... | 37 |

#### Seznam tabulek

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabulka 1  | SWOT analýza – hodnocení a preference .....           | 35 |
| Tabulka 2  | Poměrové ukazatele podniku.....                       | 36 |
| Tabulka 3  | Poměrové ukazatele odvětví .....                      | 36 |
| Tabulka 4  | Absolutní ukazatele pro výpočet velikosti zisku ..... | 37 |
| Tabulka 5  | Relativní ukazatele pro výpočet velikosti zisku ..... | 37 |
| Tabulka 6  | Poměrový ukazatel – rentabilita tržeb .....           | 38 |
| Tabulka 7  | Metoda pořadí - stanovení vah .....                   | 45 |
| Tabulka 8  | Metoda pořadí – vstupní hodnoty .....                 | 45 |
| Tabulka 9  | Metoda pořadí – výsledné hodnoty .....                | 45 |
| Tabulka 10 | Metoda pořadí – vyhodnocení .....                     | 46 |

#### Seznam grafů

|        |                     |    |
|--------|---------------------|----|
| Graf 1 | Velikost zisku..... | 37 |
|--------|---------------------|----|

#### Seznam vzorců

|          |   |    |
|----------|---|----|
| (1)      | Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) .....       | 15 |
| (2)      | Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA)..... | 16 |
| (3)      | Ukazatel rentability tržeb (ROS).....                     | 16 |
| (4)      | Vázanost celkových aktiv (kapitálu) .....                 | 16 |
| (5)      | Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio).....  | 17 |
| (6), (7) | Běžná likvidita (BL) .....                                | 17 |
| (8), (9) | Pohotová likvidita (PL).....                              | 18 |
| (10)     | Okamžitá likvidita .....                                  | 18 |

## IV. Přílohy

### Příloha 1: STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Které služby jsou pro firmu efektivní a které naopak ztrátové?

Jaké jsou silné stránky společnosti?

Jaké jsou slabé stránky společnosti?

Jaké jsou z Vašeho pohledu hlavní faktory úspěchu?

Známe své klíčové zákazníky a je na nich firma závislá?

Je i naše společnost klíčovým dodavatelem pro naše klíčové zákazníky?

Známe rozvojový potenciál našich klíčových zákazníků?

#### I. ROZVOJ, INOVACE

Jaké jsou největší problémy, se kterými se oblast řízení rozvoje a inovace podniku potýká – limitující faktory?

| Oblast  | není problém | občas se s tím setkám | často se s tím setkám | velký problém |
|---|--------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| a. nedostatek finančních prostředků                           |              |                       |                       |               |
| b. nedostatek času  |              |                       |                       |               |
| c. nedostatečné personální zajištění po stránce kvantitativní |              |                       |                       |               |
| d. nedostatečné personální zajištění po stránce kvalitativní  |              |                       |                       |               |
| e. nedostatečná motivace zaměstnanců                          |              |                       |                       |               |
| f. komplikovaný přístup k informacím                          |              |                       |                       |               |

Co považujete v současnosti za největší hrozbu pro Váš podnik?

|                                      | 1. největší hrozba | 2. největší hrozba |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| a. pasivitu zaměstnanců              |                    |                    |
| b. nespolehlivost dodavatelů         |                    |                    |
| c. zadluženost                       |                    |                    |
| d. konkurence                        |                    |                    |
| e. málo podnikatelských příležitostí |                    |                    |
| f. nevím                             |                    |                    |
| g. žádnou hrozbu pro firmu nevidím   |                    |                    |

#### II. KONKURENCE

|  |     |    |       |
|--|-----|----|-------|
| Máme přehled o konkurenci a jejich vztazích k zákazníkům?                    | ANO | NE | NEVÍM |
| Jsou pro podnikání hrozbou dodavatelé a jejich případné monopolní postavení? | ANO | NE | NEVÍM |
| Jsou pro podnikání hrozbou zákazníci a jejich případné monopolní postavení?  | ANO | NE | NEVÍM |
| V čem spočívá konkurenční výhoda našich služeb?                              |     |    |       |

### III. ROZHODOVÁNÍ

Čím se zejména řídíte při přijímání rozhodnutí? (u každé odpovědi zaškrtněte odpovídající variantu)

|                                   | vždy | většinou ano | většinou ne | nikdy |
|-----------------------------------|------|--------------|-------------|-------|
| a. vlastním názorem               |      |              |             |       |
| b. výsledky dohod mezi společníky |      |              |             |       |
| c. odborným hlediskem             |      |              |             |       |
| d. názorem zaměstnanců            |      |              |             |       |

### IV. ORGANIZOVÁNÍ

Kdo má na starosti řízení rozvoje firmy? (vyberte křížkem příslušnou variantu)

|   |  |
|---|--|
| a. konkrétní pracovník pověřený řízením rozvoje firmy bez specializovaného vzdělání |  |
| b. pracovník, který má na starosti řízení rozvoje + další agendu                    |  |
| c. placený externí partner (poradenská firma)                                       |  |
| d. nikdo se tím nezabývá  |  |

### V. PLÁNOVÁNÍ

Jaký je Váš dlouhodobý cíl, vize a poslání?

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Vize                       |  |
| Poslání                    |  |
| Strategický dlouhodobý cíl |  |

### VI. INFORMOVÁNÍ A KOMUNIKACE

Jak propagujete podnik? (Vyberte a označte křížkem)

|  | ano, často | ne |
|--|------------|----|
| a. v regionálním tisku                         |            |    |
| b. v republikovém tisku                        |            |    |
| c. v zahraničním tisku                         |            |    |
| d. v regionálním rozhlase                      |            |    |
| e. v republikovém rozhlase                     |            |    |
| f. informační materiály (letáky, brožury)      |            |    |
| g. v regionální televizi                       |            |    |
| h. v celorepublikové televizi                  |            |    |
| i. v zahraniční televizi                       |            |    |
| j. na internetu – vlastní webové stránky       |            |    |
| k. na internetu – na jiných webových stránkách |            |    |
| l. na domácím veletrhu                         |            |    |
| m. na zahraničním veletrhu                     |            |    |
| n. velkoplošné reklamy                         |            |    |
| o. sponzoring akcí, záštity, apod.             |            |    |
| p. jinak                                       |            |    |

### VII. KONTROLOVÁNÍ

Provádíte ankety hodnocení spokojenosti zákazníků? ANO NE OBČAS

Provádíte kontrolu dodržování systému kvality? ANO NE OBČAS