



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Pavel Fučík**

*2007*

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Pavel Fučík**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Strategická analýza podniku**

**Vypracoval:**

*Pavel Fučík*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Prof. Ing. František Kovář CSc.*

*Jindřichův Hradec, duben 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

**»Strategická analýza podniku«**

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Strategická analýza podniku**

Cílem diplomové práce je vypracování strategické analýzy (interní i externí) a na jejím základě analyzovat situaci a pokusit se zvýšit postavení firmy na trhu.

*duben 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

**prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci,

dále **Mgr. Ing. Radce Vegrachtové,**

jednatelce společnosti ABC Star Translate

a **Bc. Janě Šatkové,**

vedoucí kanceláře společnosti ABC Star Translate.

## Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Základní pojmy strategického managementu .....</b>	<b>3</b>
1.1 Vznik a vývoj strategického managementu, jeho definice .....	3
1.2 Strategická analýza jako součást procesu strategického managementu .....	6
<b>2. Strategická analýza podniku .....</b>	<b>10</b>
2.1. Analýza okolí (externí analýza) .....	13
2.1.1. Makrookolí .....	16
2.1.2. Odvětví .....	26
2.1.3 Analýza konkurenčních sil .....	32
2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku (interní analýza).....	35
2.2.1 Identifikace a analýza zdrojů.....	36
2.2.2 Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza .....	37
<b>3. Charakteristika společnosti.....</b>	<b>38</b>
3.1 Mise společnosti .....	38
3.2 Cíle a vize.....	39
3.3 Poskytované služby .....	41
3.4 Organizační schéma .....	42
3.5 Rozvaha a výsledek hospodaření za rok 2005 .....	44
<b>4. Makrookolí podniku ABC Star Translate s. r. o.....</b>	<b>45</b>
4. 1. PEST analýza jako identifikátor klíčových faktorů ovlivňující podnik.....	45
4. 2. Metoda tvorby scénářů .....	49
4. 3. Metoda 4C .....	51
<b>5. Analýza překladatelského odvětví .....</b>	<b>54</b>
5. 1 Charakteristika odvětví .....	54
5. 2 Struktura odvětví .....	56
5. 3 Hybné změnotvorné síly odvětví.....	57
5. 3 Klíčové faktory úspěchu.....	58
5. 4 Atraktivita odvětví.....	59
<b>6. Analýza konkurenčních sil v překladatelském odvětví .....</b>	<b>61</b>
<b>7. Zdroje podniku ABC Star Translace s. r. o.....</b>	<b>64</b>
7. 1 Identifikace a analýza zdrojů.....	64
7. 2 Schopnosti podniku – míra využití zdrojů .....	66
7. 2. 1 Míra využití lidských zdrojů .....	66
7. 2. 2 Míra využití finančních zdrojů – finanční analýza.....	67
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
Seznam literatury.....	81
Přílohy .....	83

# ÚVOD

*"Kvalitní podniková strategie je jedním ze základních nástrojů strategického řízení k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku. Lze současně tvrdit, že v souvislosti s výraznými změnami v ekonomické a politické oblasti a zvláště v souvislosti s globalizací ekonomiky se tento vývoj nezastaví, ale naopak urychlí."*<sup>1</sup>

Oblast strategického managementu je v poslední době stále více diskutovaným tématem. Dnes, aby firmy obstáli na tvrdém konkurenčním boji, nestačí pouze operativní a taktické řešení daných problémů, ale jde zde především o dlouhodobější vize podniku, které jsou uskutečňovány na základě strategických analýz.

Aby se dnes firma dostala do povědomí cílového segmentu svých zákazníků musí nabízet něco zajímavého, něco jedinečného či jiným způsobem oslovit, např. cenovou strategií. Firma musí poskytovat svým zákazníkům určitou konkurenční výhodu a z této výhody vytěžit co největší profit. Firma by se měla pokoušet o neustálou inovaci svých produktů, o zkvalitňování svých služeb, o zlepšení image a především o to, reagovat rychle a pružně na změny požadavků svých zákazníků.

Významnou součástí podnikové strategie jsou právě strategické analýzy, i když tomu tak není všude. Většina firem má sice stanovenou určitou strategii, ale některé z nich tuto strategii nemají podloženou kvalitní strategickou analýzou. Tato analýza je jedinečná v tom, že kromě vnitřního prostředí bere na vědomí i vnější prostředí a tyto prostředí dává do určitých souvislostí.

Cílem mé diplomové práce bude provést strategickou analýzu firmy a na základě této analýzy zjistit jak si firma v oblasti, ve které podniká stojí a v případě vyskytnutí se některých problémových jevů, tyto problémy formulovat a vyšetřit. Dalším cílem bude najít a eliminovat slabé stránky, posílit silné stránky, využít příležitostí a potlačit hrozby. Hlavním cílem bude na základě této analýzy pokusit se zvýšit postavení firmy na konkurenčním trhu.

Práce bude vytvořena na základě základních metod strategické analýzy do kterých patří metoda 4C, PEST analýza, model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza a dále samozřejmě bude vycházet z poznatků čerpaných z odborné literatury, firemní dokumentace, z informací nalezených na webových stránkách a z odborných časopisů.

---

<sup>1</sup> DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. str. VII



# I. Teoretická východiska ke strategické analýze

Teorie strategické analýzy vychází z problematiky strategického managementu. Proto se nyní pokusím vymezit základní poznatky o této oblasti managementu.

Většina manažerů podniků si může položit tyto otázky, týkající se dané firmy či společnosti: Jak organizace dosáhla svého postavení, ve které je dnes? Proč produkuje tyto konkrétní výrobky nebo služby? Jakým způsobem se organizace snaží odlišit od jiných společností? Jaká je konkurenční výhoda organizace? Jaká je kultura organizace? Jaké jsou silné a slabé stránky společnosti? Proč je uplatňována daná organizační struktura?

Všechny tyto otázky se vztahují k různým, ale navzájem souvisejícím aspektům organizace a všechny tyto aspekty se sbíhají a ovlivňují efektivnost a úspěšnost organizace při dosahování svých cílů. Rozhodnutí o výrobcích, umístění a jmenování vrcholového vedení představují závažná rozhodnutí, které trvale ovlivňují výkon a kvalitu dané organizace. Způsob, jakým se tato významná rozhodnutí činí a jakým se uskutečňují, lze charakterizovat jako **proces strategického managementu**.<sup>2</sup>

Z minulosti se nám dochovali určité přežitě způsoby fungování systémů řízení podniku, nedokonalých marketingových aktivit, nízké úrovně manažerů, touze po rychlém a bezohledném dosahování zisku, atd. Toto se musí změnit, aby firmy obstáli v dravé konkurenci. Rozhodujícím problémem se zdá ale být monitorování externího a interního prostředí podniku, což je představováno **strategickou analýzou podniku** a dále návaznou tvorbou strategie a její pružné implementace.<sup>3</sup>

Mezi předpoklady úspěšného působení podniku podle mě patří: vytvoření konkurenční výhody a její definice, neustálá inovace svých výrobků a služeb a s tím související flexibilita a adaptabilita na změny trhu. Dále je důležité vydefinování cílové skupiny zákazníků a s tím související správné zacílení marketingových aktivit a přizpůsobování se jejím měnícím se požadavkům při výrobě výrobků či poskytování služeb. Důležitá je určitě i firemní kultura či správně vydefinování prostředí organizace a samotná organizační struktura spolu s dobře definovanými náplněmi a kompetencemi jednotlivých pracovních míst.

---

<sup>2</sup> BOWMAN, C. Strategický management. str. 9

<sup>3</sup> KONEČNÝ, M. Strategický management. str. 7

# 1. Základní pojmy strategického managementu

## 1.1 Vznik a vývoj strategického managementu, jeho definice <sup>4</sup>

Pojem „strategie“ pochází z řečtiny. Původně se strategií a taktikou setkáváme ve vojenství. Podstatou vojenských akcí, je však to, že jejich cílem je vítězství. Převedením do ekonomické terminologie = jeden řídicí subjekt usiluje o získání komparativní výhody nad jiným řídicím subjektem.

První definice strategie byly omezeně zacílené na výrokově tržní problematiku. Později, zejména pod vlivem japonského managementu, kladoucího důraz na inovace z důvodu obsazování trhu novými výrobky, dochází k rozsáhlejšímu pojetí strategie o prvky konkurenčního boje firmy v daném prostředí.

*„Mezi významnější autory zde např. patří Mintzberg, který vymezil strategii „5P“: plan, play, pathern, positron, perspective:“ <sup>5</sup>*

1. Strategie jako plán představuje uvědomělý postup jednání pro řešení různých situačních stavů, jako smysluplná činnost, inklinující k plánování při dostatečném prostoru pro tvořivý přístup manažerů.
2. Strategie jako hra, jako určitý možný způsob prosazování cílevědomosti a plánovitosti ve strategii, založený na specifickém způsobu myšlení rozhodovacího subjektu (top managementu).
3. Strategie jako model vymezuje směry a hranice, ve kterých se může realizovat.
4. Strategie jako postavení vychází z filozofie primárního vymezení rozhodujícího strategického problému, strategického od taktického, při zdůraznění, že správná taktika je předpokladem úspěšnosti strategie, plnění strategických cílů. Zvýrazňuje se zde působnost podniku v externím prostředí.
5. Strategie jako perspektiva vyjadřuje působení podniku uvnitř, klade důraz na myšlení a rozhodování vrcholového managementu jeho přístupů k tvorbě a realizaci strategie: dravý přístup při pronikání na trh nebo zachování stability a vybudování ochranných bariér vůči okolí apod.

---

<sup>4</sup> KONEČNÝ, M. Strategický management. str. 7 - 10

<sup>5</sup> Tamtéž, str. 7-8

Tuto definici strategie „5P“ je třeba chápat v určité provázanosti a celistvosti, jako součást podnikového managementu. Vývoj strategického managementu úzce souvisí se stále se měnící situací na trhu, rostoucím konkurenčním bojem a rozvojem celosvětové ekonomiky.

*„V důsledku těchto tržních a ekonomických výkyvů se těžiště podnikového managementu postupně přesouvá z původního ročního plánu a rozpočtu na:“<sup>6</sup>*

- dlouhodobé plánování (50. a 60. léta),
- strategické plánování (konec 60. let a začátek 70. let),
- strategický management (od druhé poloviny 70. let),
- strategický management s orientací na globalizační ekonomiky.

V etapě **dlouhodobého plánování** se trh nacházel v relativní stabilitě a podniky nebyly nuceny sledovat své okolí, které k nim bylo v podstatě příznivě nakloněné. Dostupné materiální, energetické i pracovní zdroje umožňovaly produkovat výrobky a služby podle požadavků zákazníků. Byly zde podmínky přijímat dlouhodobé záměry a plány. Zájem manažerů byl soustředěn na vnitřní situaci v podniku, jeho zdroje, reprodukční proces, atd. Zdokonalování systému řízení podniku bylo zaměřeno především na plánování a organizaci. Podobná situace byla i v období centrálně – plánovitého řízení ve státech východního bloku.

Postupná změna podmínek na trhu nutí podniky k tomu, aby více sledovaly své okolí. Podnik už přestává být chápán jako relativně uzavřený systém, ale jako sociálně – ekonomický systém, otevřený ke svému okolí, jehož existence ve značné míře závisí na okolí, ve kterém působí: na zákaznicích, konkurenci, příležitostech a dalších měnících se podmínkách trhu. Projevuje se zde nutnost strategického myšlení. Nastupuje etapa **strategického plánování**, která oproti dlouhodobému plánování (zaměřeného na rozlišování a zhodnocování vlastních zdrojů v podmínkách extenzivně se rozšiřujících trhů) je založena na podrobném zkoumání externího a interního prostředí podniku, vymezení strategických záměrů a cílů, formulaci strategie podniku a cest k jejich dosažení. Charakteristické znaky strategického plánování jsou tyto:

- přednosti orientace na zákazníky,
- monitorování a hodnocení konkurence,
- analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku,

---

KONEČNÝ, M. Strategický management. str. 8 - 10

- upřednostnění strategických cílů v systému řízení podniku, jejich hierarchická nadřazenost.

Praxe ukázala, že i dokonalé zvládnutí strategického plánování není ještě plnou zárukou úspěšnosti podniku. Příčiny lze hledat:

- v nedostatečně propracovaném systému postupných kroků implementace strategie,
- v nedostatečně propracované aktualizaci a uplatnění změn, vzhledem na měnící se prostředí,
- ve skluzech v dlouhodobém plánování,
- v poklesu důvěry ve strategické plánování v důsledku nedosahovaných úspěchů, v optimisticky formulovaných cílech,
- v zaměření se na zdokonalování metodiky strategického plánování,
- v nedocení účasti manažerů středních a nižších řídicích stupňů v procesu strategického plánování,
- a další.

Uvedené příčiny, zejména těžkosti při implementaci strategie vedly ke vzniku **strategického managementu**, který představuje nepřetržitý proces s těmito kroky:

1. Průzkum prostředí (interního, externího).
2. Formulování strategie (vymezení poslání podniku, stanovení strategických cílů a formulování strategie) a taktiky (způsob využití prostředků pro dosahování strategických cílů).
3. Operativa – implementace (realizace) strategie.
4. Kontrola a hodnocení celého strategického procesu (zpětná vazba v cyklu strategického managementu).

## 1.2 Strategická analýza jako součást procesu strategického managementu

Jak už název této kapitoly napovídá, bude nyní řeč o procesu strategického managementu a určení toho, co se skrývá pod pojmem strategická analýza.

Proces strategického managementu dle Robinse a Coultera má 8 kroků, které spojuje strategické plánování, realizace a hodnocení. Šest z osmi sice patří do strategického plánování, ale zbylé dva jsou stejně důležité jako plánování.<sup>7</sup>

### Krok 1: Definování současného poslání organizace a jejich cílů

Každá organizace musí být schopná odpovědět na otázku kdo jsme a kam směřujeme a jaký účel mají naše aktivity. Na základě toho může definovat své poslání. Poslání je většinou definované na obecné úrovni, jedná se pouze o určitou orientaci a postoje podniku, které zaujímá ke svému okolí.

Formulací poslání podnik de facto zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové ideje, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.<sup>8</sup>

*„Promyšlené poslání organizace přináší řadu výhod, zejména:*

- 1. Může být poměrně snadno transponováno do specifických akcí.*
- 2. Poskytuje východisko pro specifikaci dílčích cílů na nižších stupních managementu. Manažeři mohou získat jistotu, že jejich cíle jsou v souladu s celkovými záměry organizace.*
- 3. Vytváří systém dlouhodobých priorit pro organizaci.*
- 4. Usnadňuje vykonávat funkci kontrolování tak, že vytváří standardy pro hodnocení výkonnosti z hlediska zájmů celé organizace.“<sup>9</sup>*

Ústřední pojem strategického managementu – strategie – úzce souvisí s cíli, jenž firma sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou žádoucí stavy budoucnosti, kterých má být dosaženo. Strategie vystihují základní představy o tom, jakým způsobem budou cíle firmy dosaženy.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> ROBINS, P. S. – COULTER, M. Management. str. 193 - 198

<sup>8</sup> HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. str. 23

<sup>9</sup> DONNELLY, H. J. – GIBBON, L. J. – IVANCEVICH, M. J. Management. str. 237

<sup>10</sup> KERKOVSKÝ M. – VYKYPĚL. O. Strategické řízení. str. 7

## **Krok 2: Analýza prostředí**

Každá firma, společnost či podnik se pohybuje jednak v tzv. mikrookolí (vypovídá o vnitřní situaci, jež je podložena významnými firemními schopnosti) a také v makrookolí (vnější prostředí organizace).

Samotná analýza prostředí se zaměřuje na vnější prostředí organizace. Jeho analýza bývá považována za klíčový krok v strategickém procesu. Mohli bychom si položit otázku, proč je tomu tak? A odpověď je velmi jednoduchá. Prostředí podniku totiž ovlivňuje veškeré aktivity podniku, od samotné výroby, přes personalistiku, marketing, logistiku apod. a prodejem konče. Prostředí nám zkrátka vymezuje varianty, ale zároveň i limity pro naše podnikání. Potřebujeme znát co dělá konkurence, jaké jsou legislativní podmínky, jaká je nabídka práce v dané lokalitě. Dále potřebujeme znát vývoj odvětví, trendy v oboru, ekonomické faktory, technické a technologické možnosti, atd.

## **Krok 3: Identifikace příležitostí a hrozeb**

Po analýze prostředí si manažeři musí uvědomit jaké příležitosti a jaké ohrožení nabízí vnější prostředí. Tento krok vychází ze zpracované SWOT analýzy, kde tyto faktory působí jako pozitivní a negativní trendy vnějšího prostředí.

Mezi možné příležitosti a ohrožení může patřit: vznik nových segmentů konkurentů, úroveň prodeje substitutů, rychlost růstu trhu, možnosti přechodů do lepší strategické skupiny, intenzita rivalizace v odvětví, demografické změny, síla dodavatelů a odběratelů atd.<sup>11</sup>

## **Krok 4: Analýza zdrojů a kapacit organizace**

V předešlých krocích jsme především analyzovali faktory a vlivy vnějšího prostředí. Nyní se musíme zaměřit na vnitřní situaci firmy, například jaké schopnosti a dovednosti mají zaměstnanci, jaké zdroje má společnost k dispozici, jaká je její finanční situace, jak si firma stojí v otázkách likvidity, aktivity či rentability, jak na zákazníky působí organizace a zda přijímají její výrobky a služby. Z výše uvedeného vyplývá, že každá organizace je do určité míry omezena svými kapacitami a zdroji.

*„Výjimečný či jedinečný zdroj nebo kapacita se nazývají klíčovými kompetencemi organizace (hlavní hodnota, tvořící dovednosti a kapacity organizace, a zdroje, které jsou jejími konkurenčními zbraněmi). Tyto kompetence jsou hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, kapacit a zdrojů a také hlavní zbraní v konkurenci.“<sup>12</sup>* Jako příklad bych mohl

---

<sup>11</sup> KONEČNÝ, M. Strategický management, str. 63

<sup>12</sup> ROBINS, P. S. – COULTER. M. Management, str. 196

uvést firmu Startec Global Communications, jejíž úspěchy jsou postaveny na službách pro různé etnické komunity v USA a ve světě. Klíčovou kompetencí této firmy je komunikování se zákazníky v jejich jazyce a také její programy, jenž se přizpůsobují měnícím se potřebám zákazníků. Díky těmto schopnostem a dovednostem vzrostla jejich klientela od poloviny 90. let zhruba o 4000%.

### **Krok 5: Identifikování silných a slabých stránek**

Po předchozím kroku by jsme měli být schopni jednoznačně posoudit vnitřní zdroje organizace (technické možnosti a znalosti, schopnosti pracovníků, finanční zdroje, zkušenosti manažerů, apod.). Tyto analýzy by také měly ukázat schopnosti organizace provádět různé obchodní a jiné činnosti (marketing, výzkum a vývoj, účetnictví, řízení lidských sil, finanční řízení podniku, zpracování a výroba, management podniku, atd.)

Všechny činnosti organizace, které probíhají dobře můžeme označit jako silné stránky, jejich protipól zase jako stránky slabé. Tyto stránky, ale také příležitosti a hrozby by měli být zpracovány v podobě SWOT analýzy, což je základní nástroj pro formulování strategie.

Mezi tyto stránky bychom mohli zařadit: významnost pozice, tržní podíl, obrat podniku, nákladovost, marketingové činnosti, úroveň kultury podniku, postavení mezi konkurencí, povědomí u klientů, existence strategie, úroveň organizační struktury, image organizace, design, identita společnosti, apod.

### **Krok 6: Formulování strategií**

Veškeré předcházející analýzy musejí vést k jednoznačnému formulování strategie. Strategie musí být specificky formulována pro jednotlivé úrovně korporace, podniku či jednotlivých funkčních oblastí organizace. Tato formulace se opírá o rozhodovací proces, který se skládá z osmi kroků (identifikace problému, identifikace rozhodovacích kritérií, přiřazení váhy jednotlivým kritériím, formulování alternativ, analýza alternativ, výběr alternativ, implementace alternativy, hodnocení efektivnosti rozhodnutí). Kompletnost tohoto kroku je naplněna teprve, když je vytvořen soubor takových strategií, které přinesou organizaci konkurenční výhody.

Kromě sběru kvalitních informací pro formulování strategie je také velmi důležité, „aby již do procesu tvorby strategie byli přizváni zaměstnanci, kteří mají unikátní znalosti (jejich podíl v podnicích v posledních letech neustále roste).“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. str. 47

### **Krok 7: Realizace strategií**

Po formulaci strategií přichází na řadu fáze jejich realizace, která potvrdí či vyvrátí úspěšnost dané strategie. Nejdůležitější tak pro organizaci je, aby byla strategie řádně realizována, samotné plánování nehraje až tak významnou roli.

### **Krok 8: Hodnocení výsledků**

V této fázi musíme zhodnotit zda byli zvolené strategie skutečně efektivní a zda potřebují určité přizpůsobování. Důležité je, abychom neustrnuli na zvolené strategii. Prostředí organizace se stále mění a proto i my musíme zvažovat zda zvolené strategie budou i v budoucnu stejně efektivní, nebo zda nějaké strategie nezměnit či alespoň upravit.



## 2. Strategická analýza podniku<sup>14</sup>

Tvorba strategie vyžaduje dobrou znalost jak okolí podniku tak podniku samotného, přizpůsobování se změnám okolí a znát vliv těchto změn na podnik a tyto změny využít a přeměnit ve svoji konkurenční výhodu. Proces formulace strategie je komplikovaný proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a rozbor vnějších faktorů ovlivňující podnik a jejich srovnání se zdroji a schopnostmi podniku.

Strategie si klade za cíl připravit podnik na všechny situace, které se s určitou pravděpodobností mohou v budoucnu vyskytnout. Aby jsme byli schopni tyto situace předvídat, musíme uvažovat situace v komplexním pojetí a toto pojetí by mělo být založeno na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Tuto znalost budoucího prostředí i podniku, a také vzájemné souvislosti mezi nimi, by měla poskytnout vhodně vyhotovená strategická analýza, která bezprostředně navazuje na stanovení poslání podniku či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku. Cíle organizace je vhodné vytyčit tak, aby odpovídaly názorovému konsensu v širších souvislostech. Teprve takto determinované cíle společnosti mohou být uskutečňovány v praxi a tvorbu variant jednotlivých strategických plánů lze pokládat za opodstatněnou.

Obsahem strategické analýzy jsou různé analytické techniky a metody využívané pro popis a identifikaci vztahů mezi okolím podniku, kam patří makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku. **Strategická analýza by měla být modifikována na konkrétní situaci podniku a záviset především na atraktivitě okolí, kde se podnik nachází, na životním cyklu výrobků, vztahu podniku s okolím, organizační strukturu, atd.**

Analýza představuje rozložení komplexního pojetí podniku na jednotlivé prvky, tyto jednotlivé prvky se poté vyhodnocují a analyzují. Postupuje se tudíž od celku k částem či složkám, ze kterých se podnik skládá s cílem odhalit zákony diferenciovaného celku.

Základním cílem této analýzy je identifikovat všechny klíčové faktory, které podnik ovlivňují a vzít je do úvahy při formulování strategie. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalitněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, osamostatnit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobých. Samotná strategická analýza bez toho, aniž bychom z ní mohli stanovit vhodné strategie, je zcela zbytečná.

---

<sup>14</sup>SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 8-10, také KONEČNÝ, M. Strategický management, str. 32 a KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 25

Proces strategie můžeme zkvalitnit tím, že včas budeme identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, snažit se na pozitivní navázat a eliminovat negativní, a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k tvorbě lepší konkurenční výhody. Současně však nesmíme opomenout soustředit se na možná ohrožení, které mohou podnik v jeho aktivitě omezit.

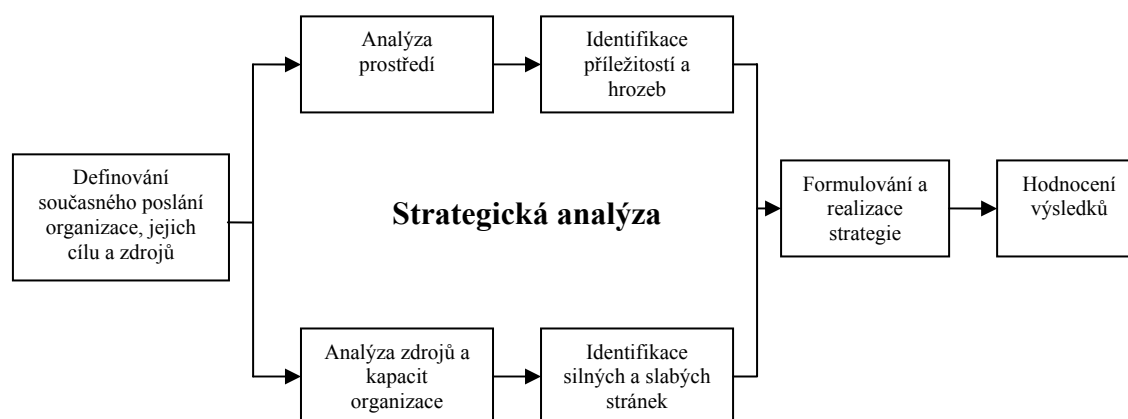
Jedna věc je předvídat budoucnost a druhá budoucnost svým chováním aktivně vytvářet. A právě o to, by jsme měli v dnešní době, v době sílící konkurence, usilovat. V dnešních podmínkách zvítězí pouze ten, kdo si udrží náskok před změnami probíhajícími u konkurentů, kdo tyto změny převede ve svoji výhodu. Sílící konkurence přechází do vyššího stádia tzv. superkonkurence. Konkurence se se svojí globální povahou, s větší rivalitou a intenzitou stává ohniskem zájmu mnohých podniků. „*Jedná se daleko více o konkurenci několika silných než o konkurenci mnohých slabých a malých.*“<sup>15</sup>

Neexistuje žádná strategie která by mohla sloužit jako tzv. univerzální. Uvažování tohoto druhu vede podniky do zkrásky. Každý podnik je svým způsobem specifický, každý má jiné cíle a jiné plány a na tyto plány by měla navazovat vhodně zvolená strategie, vycházející z vhodně vytvořené strategické analýzy.

Z výše popsaného vyplývá, že snadné, obecně platné řešení neexistuje. Je třeba vyvarovat se jednoduchých a jednoznačných přístupů a naopak se snažit o rozvíjení dovedností založených na analýze, o vytváření vize a učení se.

Strategická analýza je součástí globální podnikové strategie a je, jak obrázek ukazuje, součástí procesu strategického managementu.

Schéma č. 1: Proces strategického managementu



Zdroj: Robbins, S. - Coulter, M.: Management. 2004

<sup>15</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 9

Jejím úkolem je jasná definice hlavního předmětu činnosti podniku a k němu potřebných podpůrných činností. Jejím základem by měla být snaha porozumět základním schopnostem podniku a schopnostem konkurence.

Strategická analýza se skládá ze dvou částí, a to ze strategické analýzy, která představuje externí analýzu a ze strategické analýzy podniku, která představuje interní analýzu. Nejde však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je důležité zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy. Schéma těchto okruhů je znázorněno na následujícím obrázku.

Obr. č. 1: Strategická analýza podniku

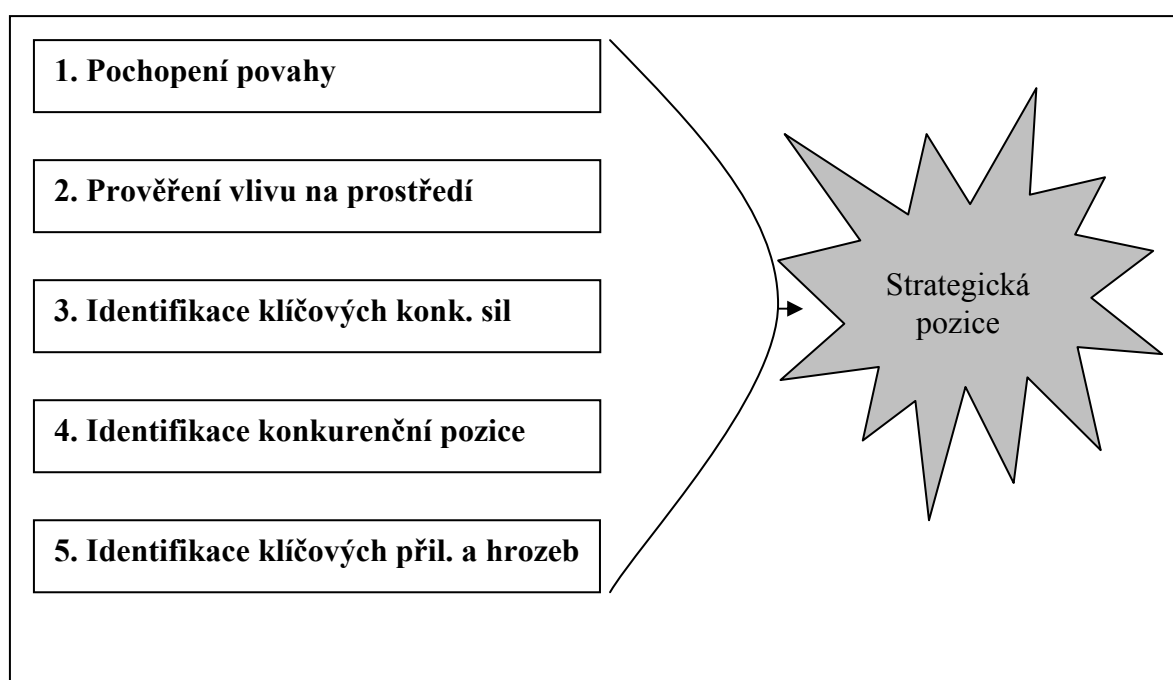


Zdroj: Sedláčková H. – Buchta. M.: Strategická analýza. 2006

## 2.1. Analýza okolí (externí analýza) <sup>16</sup>

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbohem faktorů okolí společnosti, které působí na jeho strategickou pozici a vytvářejí eventuální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Tato analýza se odvíjí od popisu makrookolí, konkurenčního okolí podniku a odvětví. Na základě jejich popisu jsme schopni definovat strategickou pozici podniku (viz. následující obrázek)

Obr. č. 2: Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku



Kovář, F – Štrach, P.: Strategický management, 2003

Analýza vlivů makrookolí se zaměřuje na ty faktory, které působí na podnik na makroúrovni. Využívá k tomu dvě metody, jednak PEST analýzu a také metodu „4C“. První se zabývá analýzou ekonomických, politických, sociokulturních a technologických vlivů tohoto okolí. Výsledky se poté promítají do následujících částí strategické analýzy, např. do stanovení hybných změnotvorných sil odvětví či do tzv. SWOT analýzy. Metoda „4C“ vychází z popisu 4 faktorů globalizace. Hlavním cílem těchto metod je podnitit vrcholové

<sup>16</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 10-11,13 a KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 27

manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými vazbami, a tím se stali vnímavějšími k příležitostem a hrozbám vznikajícím v okolí podniku.

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně populárním. Analýza vychází z primárních charakteristik odvětví. Jejimi hlavními částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, které významně působí na vývoj a změnu odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost firem v odvětví. Tuto část je potřeba pozorně zkoumat protože změny v odvětví mohou na každý podnik působit různě a mohou mít jiný dopad.

Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž do ohniska zájmu se dostávají konkurenční síly. I podnik ve velmi atraktivním odvětví se totiž musí soustředit na působení konkurenčních sil, které se ho dotýká. „*Nejbližším konkurenčním okolím podniku bývá většinou odvětví, avšak někdy může být vymezeno i úžeji, např. pomocí strategických konkurenčních skupin, které umožňují detailnější pohled na strukturu odvětví. Na druhou stranu některé konkurenční síly mají svůj zdroj i mimo dané odvětví, například v substitučních výrobcích podniků jiných odvětví.*“<sup>17</sup>

Tradičním přístupem je model pěti konkurenčních sil dle Portera, který se zaměřuje na identifikaci vlivů působících na podnik i na odvětví ve kterém podnik působí. Model pěti sil bývá doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž představuje ty podniky, které jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a které z nich by mohli mít problémy při eventuálním cenovém útoku. Navazující analýza konkurenčního profilu soupeřů se orientuje k odhadu a předvídání jejich očekávaných reakcí.

Vlivy okolí se s rozvojem vědy, techniky, technologií, komunikace, obchodu, infrastruktury a globálních aspektů rozšířily do všech oblastí podnikání. Význam globálního vývoje výrazně vzrostl. Svět je dnes velmi propojený, cokoli se stane někde na druhém konci světa, se ihned promítne na opačné straně.

Analýza okolí by z tohoto důvodu měla mít široký rozsah. Jaký objem informací je potřebný v každém jednotlivém případě, je možné rozsoudit pouze s přihlédnutím ke všem věcným a personálním podmínkám konkrétní firmy. „*Je nezbytné, aby na analýzu minulého a současného stavu navázala analýza, resp. prognóza budoucího vývoje. Zkoumá se vývoj všeobecných vnějších faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování a pozici podniku a o nichž lze předpokládat, že sehraji významnou roli v budoucnosti. Pozornost je třeba věnovat i*

---

<sup>17</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 11

*nově vzniklým, doposud nepoznaným, faktorům. Nezbytný je globální systémový přístup zahrnující celosvětový politický, ekonomický, vědeckotechnický, demografický, právní, ekologický a sociální vývoj.*<sup>18</sup>

Analýza podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou statní orgány, finanční instituce, legislativa, zákazníci, dodavatele i samotní zaměstnanci, kteří jsou pro podnik rovněž důležitými činiteli. Okolí vytváří možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků a služeb a vytváří rámcové podmínky pro chování a rozhodování podniku.

I když okolí podniku většinou nastavuje určité mantinely pro působení podniku, není jeho jednání úplně netečné – podnik na něj může částečně působit. Sféra ovlivnitelného okolí je závislá na:

- vzdálenosti okolí od podniku. Obecně se dá říci, že čím dál je prvek okolí od podniku je tím hůře ovlivnitelný. Firma dokáže mnohem lépe působit např. na chování svých dodavatelů nebo zákazníků, než např. na rozhodování o zvýšení daní, či jiných vládních problémech.
- velikosti podniku. Velké podniky se svým vlivem mohou lépe ovlivnit ty prvky okolí podniku, které nemusí být v jeho nejbližším okolí. I vlády zemí často slyší na problémy velkých podniků. V ČR by jako příklad mohla sloužit firma Telecom, a.s., nyní už O2, a.s.

Vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je velmi proměnlivé, to co platilo před měsícem, nemusí platit teď. A navíc toto tempo i jeho frekvence se značně v posledních letech urychlují. Okolí současných podniků je vysoce turbulentní. Význam jednotlivých faktorů se v čase mění. Proto zde svojí roli hraje přirozený postoj či vztah ke změnám. Manažeři podniku nesmí ustrnout jen na historických aspektech okolí, ale měli by se věnovat i budoucím změnám. *„Úroveň turbulence se stala hnací silou strategické reakce nezbytné pro dosažení úspěchu.“*<sup>19</sup>

Dalším problémem, který již neovlivňuje pouze průběh strategické analýzy, ale celý proces tvorby cílů a následně i strategii je nejistota a s tím spojena ochota manažerů riskovat. Rostoucí nejistota je v dnešní situaci typický jev. Především dnes, v době technologické revoluce a globální komunikace, jsou změny stále častější, radikálnější a méně čitelné, navíc se jejich tempo neustále vzrůstá. Zaleží taky na postoji manažerů k riziku, jedná se o to, zda mají manažeři pozitivní, negativní či neutrální sklon k riziku.

---

<sup>18</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 13

<sup>19</sup> Tamtéž, str. 14-15

### 2.1.1. Makrookolí<sup>20</sup>

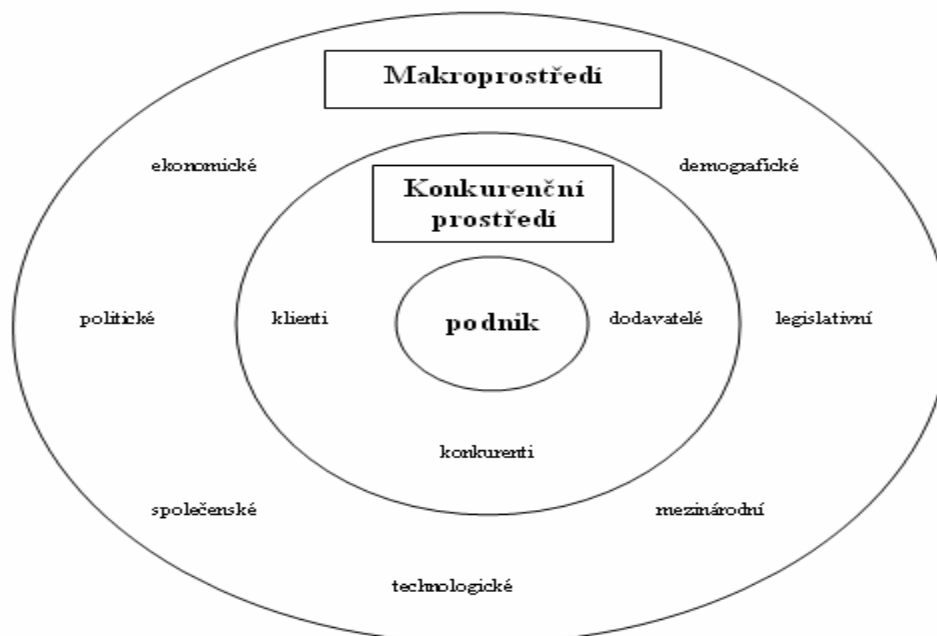
Makrookolí představuje komplexní ekonomický, politický, sociálně-kulturní a technologický rámec, v němž firma působí. Můžeme sem zařadit například problematiku daní, stability vlády, demografického pohybu populace, technologických změn, atd. Každý podnik se s těmito vlivy vyrovnává po svém, a to jakým způsobem tak činí, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost či neúspěšnost podniku.

Makrookolí zahrnuje takové vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik, které jsou většinou na chování podniku nezávislé. Podniky většinou nemají možnost tyto vlivy nějakým způsobem ovlivnit, ale mohou se alespoň na tyto vlivy připravit, aktivně na ně reagovat a nastítnit určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje.

Makrookolí je nutné popsat mírou nejistoty a turbulence prostředí pomocí míry komplexnosti a dynamiky. Dle dynamiky rozlišujeme prostředí statické (lze v něm odhadovat budoucí vývoj pomocí jednoduchých statistických analýz historických dat) a dynamické (kde při odhadu prostředí lze využít historická data jen částečně).

Makrookolí představuje pro podnik vnější okolí, které je determinované níže uvedenými faktory. Pro přehlednost a pochopení můžeme použít následující obrázek.

Obr. č. 3: Struktura okolí podniku



Zdroj: Konečný, M. - Lednický, V. - Wagnerová, E.: Strategický management, 1999

<sup>20</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 16-29 a přednášky z předmětu Strategický management, František Kovář, také KONEČNÝ, M. Strategický management, str. 33-34, 37-39, VEBER, J. Management. str. 432-433

### a) prevence faktorů ovlivňující externí okolí – PEST analýza

PEST analýza je jeden ze způsobů popisů vlivů na externí okolí podniku, popisuje skutečnosti důležité pro vývoj externího prostředí v minulosti a zároveň zvažujeme jak se mění v čase. Dále se snaží odhadnout, jak se mění míra závislosti vývoje vnějšího prostředí na vývoji relevantního faktoru.

„PEST analýza se snaží odpovědět na tři základní otázky:

*Které vnější faktory mají vliv na podnik?*

*Jaký je rozsah účinků, jenž budou mít zmíněné faktory?*

*Jaká je pravděpodobnost výskytu nejzávažnějších faktorů v nejbližší době? “<sup>21</sup>*

Na tyto otázky můžeme odpovědět pomocí analýzy následujících faktorů okolí:

- ekonomické
- politicko-právní
- sociálně-kulturní
- technologické

Obr. č. 4: PEST analýza

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko-právní faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- trendy vývoje HDP</li><li>- ekonomické cykly</li><li>- úrokové sazby</li><li>- míra nezaměstnanosti</li><li>- další</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- antimonopolní politika</li><li>- sociální politika</li><li>- politika zdanění</li><li>- stabilita vlády</li><li>- další</li></ul>
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- demografický vývoj</li><li>- mobilita obyvatelů</li><li>- přístup k práci</li><li>- míra vzdálenosti obyvatel</li><li>- další</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vládní výdaje na výzkum a vývoj</li><li>- trendy ve vývoji a výzkumu</li><li>- míra zastarávání technologie</li><li>- technologické možnosti firmy</li><li>- další</li></ul>

Zdroj: Kovář, F – Štrach, P.: Strategický management, 2003

<sup>21</sup> KONEČNÝ, M. Strategický management, str. 32



## **Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita národní politické situace či stabilita zahraničí, členství země v Evropské Unii či v jiných společenstev, představují pro podnik jak významné příležitosti, tak i určité ohrožení. Hlavní faktor, který určitě ovlivňuje každý podnik a dá se zařadit mezi tento typ faktorů je určitě problematika daňových zákonů. Mezi další důležité faktory patří protimonopolní zákony, cenová politika, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí.

*„Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.“<sup>22</sup>*

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí je určováno hospodářskou situací státu a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi nejdůležitější ukazatele patří: kapitálová návratnost, měnové kurzy, míra inflace, úroveň spotřeby, zadluženost státu, daňová politika, struktura hospodářství a další.

*„Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny“<sup>23</sup>*

Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza, která je součástí analýzy zdrojů podniku. Vývoj těchto faktorů může v současnosti pro podniky představovat velké příležitosti, například využít příznivé úrokové sazby ke svojí investiční činnosti, ale současně přinášet i velká ohrožení, např. změnou měnových kurzů.

## **Sociální a demografické faktory**

Tento typ faktorů zahrnuje vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva. Jako příklad může sloužit klasický jev dnešní doby - stárnutí obyvatelstva. Právě stárnutí obyvatelstva vytvořilo prostor pro rozvoj oblastí spojených s péčí o seniory. Také životní styl se rychle mění a s tím i nároky obyvatelstva. S rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života, vyžadují lidé více kvalitní výrobky či služby a snaží se maximálně využít svého volného času, na jehož pokrytí se v současné době soustředí mnoho firem a nabízí tak velmi dobrou možnost pro podnikání. Také životní prostředí se stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodnutí.

---

<sup>22</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 17

<sup>23</sup> Tamtéž

## Technologické faktory

Inovace a invence v oblasti technologie patří mezi „boom“ poslední doby a proto každá i sebemenší firma musí na tyto faktory pružně reagovat. Tím by se tak vyhly problémům se zaostalostí či tzv. setrváním na místě.

**Cílem PEST analýzy není vypracovat pouze vyčerpávající seznam těchto faktorů, důležité je totiž rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro náš podnik. V mém případě nadnárodního podniku se jistě bude tento podnik velmi zajímat o pracovní náklady v jednotlivých zemích a o devizový kurz. Jiné ohnisko zájmu bude mít naopak podnik orientovaný na maloobchodní činnost.**

## Změny v makrookolí

*„Problém, jak se vypořádat s vlivy okolí působícími na podnik je v podstatě dvojitý. První spočívá v pochopení rozsahu, v jakém může okolí ovlivnit strategii. Druhý problém se týká vztahu těchto změn ke schopnosti podniku se s nimi vypořádat.“<sup>24</sup>*

Příklady nejvýznamnějších změn, které se odehrály či odehrávají v poslední době:

- deregulace,
- strukturální změny,
- nadbytečná kapacita,
- fúze a akvizice,
- ochrana životního prostředí,
- očekávání zákazníků,
- technologické diskontinuity,
- méně protekcionizmu, více volného obchodu,
- globální konkurence.

## b) Metoda tvorby scénářů

Tato metoda vytváří varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí. Jde o metodu používanou většinou když dochází ke změnám skokově. Každý důležitý faktor, jenž působí na podnik, ať už jakoukoliv velkou silou, se může v budoucnu měnit nejruznějším způsobem. Cílem těchto metod je minimalizovat úroveň nejistoty při rozhodování. Existují dva základní způsoby tvorby scénářů:

---

<sup>24</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 20-21

- tvorba scénářů na základě faktorů (vhodná když je faktorů ovlivňujících výsledek velmi málo)
- tvorba předem stanoveného počtu scénářů (vhodná, když je faktorů ovlivňujících výsledek mnoho)

*„Metody tvorby scénářů jsou nástrojem předvídání chování podniku v okolí v dlouhém období se zřetelem na komplexnost okolí a podmínek nejistoty. Představují logicky sevřenou soustavu podmínek, tendenci a simulovaných modelů využívaných pro potřeby podniku. Důležitá je rovněž skutečnost, že v závislosti na potřebách podniku, máme možnost volby mezi různými metodami scénářů.“<sup>25</sup>*

**Tuto metodu je možno rozdělit do čtyř základních skupin:**

- 1) scénář možných událostí,
- 2) simulační scénář,
- 3) scénář stavu okolí,
- 4) scénář procesů v okolí.

### **1. Scénář možných událostí**

Podstatou tohoto scénáře je vyhotovení seznamu událostí, které můžou s určitou pravděpodobností v budoucnu proběhnout a jsou tak důležité pro organizaci. Na základě tohoto seznamu je možné navržení vhodné reakce podniku.

### **2. Simulační scénář**

Jde vlastně o simulaci možných dějů, které mohou v budoucnu nastat a tato možnost se projeví na situaci podniku, ještě před tím, než skutečně nastanou, tím se liší tahle metoda od předešlé.

Tvorba simulací probíhá v určitých etapách:

- „definování problémů a vypracování seznamu zásadních faktorů okolí ovlivňujících fungování podniku,
- určení hlavních činitelů, které slouží k popisu hlavního problému,
- stanovení pravděpodobnosti výskytu výše vyčleněných faktorů,
- vypracování matice vzájemných závislostí, vložení dat do PC a odzkoušení modelu,
- na základě testování připravit scénář,

---

<sup>25</sup> KONEČNÝ, M. Strategický management, str. 39

- simulace jevů s malou pravděpodobností výskytu ale značnými následky pro podnik,
- na základě předchozích analýz a simulace jevu se navrhuje strategie postupů podniku.“<sup>26</sup>

### 3. Scénář stavů okolí

K této metodě je zapotřebí znalostí tvůrců scénářů, jelikož tato metoda má ve svém předpokladu charakter kvalitativní.

V tomto případě se setkáváme se čtyřmi druhy scénářů, a to:

- scénář optimistický,
- scénář pesimistický,
- scénář překvapivý,
- scénář nepravděpodobnější.

### 4. Scénáře procesů okolí

Tyto scénáře se soustřeďují na nejdůležitější procesy s potenciálně velkou intenzitou vlivu na podnik. Tento typ scénářů je aplikovatelný zvláště v podnicích a sektorech, které jsou v krizové situaci. „Jsou totiž zkoncentrovány na klíčových procesech, analyzují je z pohledu jejich silného vlivu na podnik a jejich vzájemného vztahu. Základním nedostatkem je pracnost.“<sup>27</sup>

#### c) Metoda 4C

Tato analýza, která pomáhá při rozhodování o rozšíření trhu, vychází z respektování čtyř základní faktorů, jejichž anglický ekvivalent má vždy na začátku písmeno C, proto se tato metoda nazývá 4C. Jsou to zákazníci (customers), náklady (cost), konkurence (competition), národní specifika (country).

Zároveň se tato metoda snaží zodpovědět otázku, zda zvolit **lokální strategii**, která považuje jednotlivé regiony za tak rozdílné, že se soustředí buď na jeden nebo zda bude oslovovat trhy odděleně nebo zda zvolit **globální strategii**, pomocí které budeme považovat region za jeden homogenní trh.

„Proces globalizace znamená střetávání a průnik trhů i kultur, které byly až dosud vzdáleny.“<sup>28</sup> První fáze globalizace se vyznačovala tím, že za zdroj konkurenční výhody byla

---

<sup>26</sup> KONEČNÝ, M. Strategický management, str. 38

<sup>27</sup> Tamtéž, str. 39

<sup>28</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 24

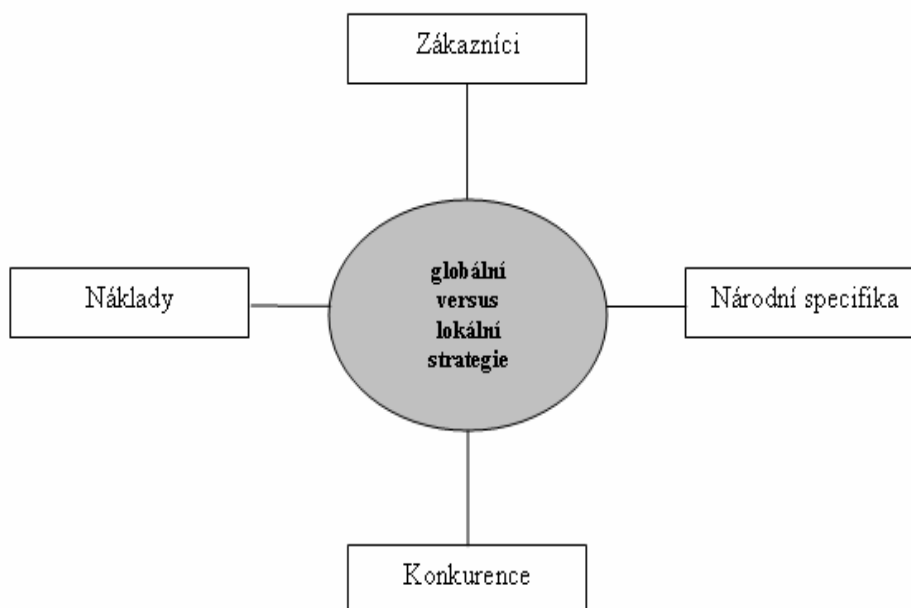
považována sama globálnost neboli dovednost podniku mobilizovat a aktivizovat vstupy a aktiva přesahující hranice jednotlivých států. Další nastupující fáze je mnohem méně intuitivní, jelikož se v současnosti považuje globálnost za samozřejmost. Podniky se dnes musí snažit hledat zdroje vstupů v nejlevnějších lokalitách. Měli by se obracet na ty dodavatele, které jim umožní dosáhnout nízkých nákladů. Stejně tak by měli například postupovat velké výrobní podniky, které by měli své podniky budovat v zemích s nízkými mzdovými náklady.

Tab. č. 1: Porovnání multiregionální a globální strategie

	<b>multiregionální</b>	<b>globální</b>
výrobní náklady	<b>vysoké</b> – různé produkty, náklady na vývoj se hůře rozpouštějí	<b>nízké</b> – výnosy z rozsahu, výrobu lze umístit do nákladově příznivého regionu
administrativní náklady	<b>nízké</b> – v každém regionu je podnik řízen samostatně	<b>vysoké</b> – koordinace a organizace činností v jednotlivých regionech
strategická koordinace	<b>nízká</b>	<b>vysoká</b>
spotřebitelská vnímavost	<b>vysoká</b> – reaguje na různé preference zákazníků	<b>nízká</b> – předpokládá homogenní potřeby

Zdroj: Sedláčková H. – Buchta. M.: Strategická analýza. 2006

Obr. č. 5: Model „4C“



Zdroj: Sedláčková H. – Buchta. M.: Strategická analýza. 2006

- „**Customers**“ – požadavky zákazníků
- „**Country**“ – národní specifika kulturní tradice a společenské normy
- „**Competition**“ – nutno znát svoji konkurenci a využít své konkurenční postavení
- „**Cost**“ – náklady na vývoj a náklady na dopravu

## **Zákazníci**

Musíme zjistit zda požadavky zákazníků jsou homogenní, nebo zda se v různých oblastech významně odlišují. Musíme si odpovědět na otázku zda je možné uspokojit zákazníky homogenním výrobkem či službou. Na tyto homogenní či heterogenní požadavky navazuje i způsob tvorby marketingové komunikační strategie. Marketingoví pracovníci se musí rozhodnout buď pro jednotný marketingový přístup, jako např. společnost Mars, nebo zda upřednostní rozdílný přístup, jako např. společnost Unilever, která prodává stejný prací prášek v různých zemích pod různými značkami (Persil, All, Presto, Skip)

## **Náklady**

### **- na vývoj**

Náklady na vývoj rostou v dnešní době turbulentní technologie velmi rychle. V některých odvětvích jsou tak vysoké, že malé firmy se musí sloučit aby je mohli nést a tak upřednostnit globální strategie, jako např. fúze automobilové společnosti Ford s Volvem, či BMW s Daimler Benz.

### **- na dopravu**

Náklady na dopravu mohou tvořit významnou překážku proti globalizaci. „*Tak je tomu v případě produktů, které mají nízký poměr hodnota/váha, jako jsou například cihly. Naproti tomu je třeba říci, že snahou EU, ale i NAFTA a jiných bloků je tyto náklady omezovat, budovat účinnější a hospodárnější dopravní infrastrukturu.*“<sup>29</sup> V budoucnu tedy můžeme očekávat že tyto náklady budou klesat a budou menší bariérou pro globalizační strategii.

## **Národní specifika**

**Obchodní politika** často bývá také překážkou globalizace. I přes všeobecný trend uvolňování trhu si některé země udržují své protekcionistické obchodní politiky. Hlavním problémem bývají dovozní kvóty, celní bariéry či národní subvence, které jsou poskytovány

---

<sup>29</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 24

pouze místním podnikům. Mezi další významný prvek spadající do této oblasti můžeme zařadit *technické standardy*. Téměř každý výrobek či služba podléhá povinnému schvalování, tím si snaží každá země zajistit, aby na její trhy byly uváděny jen bezpečné výrobky či služby. Výrobky musejí vyhovovat specifickým normám, které díky své odlišnosti, např. rozdílné metrické systémy v Evropě a Americe, mohou být výraznou bariérou globalizaci.

**Kulturní a institucionální normy** mohou tvořit také významné překážky pro užití globální strategie. Jako příklad můžou sloužit rozdílné reklamní kodexy v Velké Británii a v USA. USA je typická svou agresivní reklamní strategií, která je ve Velké Británii nepřijatelná. Stejně tak odlišnost obchodních praktik může vést k použití lokální strategie na úkor globální.

## Konkurence

V posledních letech dochází k vzniku nadnárodních korporací či řetězců automobilek nebo firem v informačních technologiích. „*Velké automobilky mohou lépe rozpustit náklady na vývoj a reklamu, lépe vyhovět zákazníkům.*“<sup>30</sup> To vede k velkému nátlaku na použití globální strategie. K využití globalizace také přispívá provázanost činností. Např. když podnik umístí své výrobní závody do zemí s nízkými výrobními náklady, může tuto výhodu využít proti konkurentům v regionech, jejichž nákladové podmínky jsou méně příznivé.

Po analýze těchto faktorů může firma dojít ke třem závěrům:

1. Globální strategie není potřebná ani efektivní, protože mezi regiony jsou výrazné rozdíly, překážkou jsou i dopravní náklady, konkurence se odehrává právě na lokální úrovni.
2. Multiregionální strategie v rámci globálního působení je potřebná, protože regiony vykazují určitou heterogenitu a podnik musí rozšiřovat svoje aktivity na nové trhy.
3. Globální homogenní strategie je účinná. Většina konkurentů je globálních a neexistují žádné překážky pro vstup na mezinárodní trhy.

---

<sup>30</sup> Tamtéž, str. 28

Tab. č. 2: Příklad metody 4C aplikované ve společnosti Coca Cola

<b>Globální</b>	<b>Faktory modelu „4C“</b>	<b>Multiregionální/Lokální</b>
<b>Marketing</b>		
Homogenní – lze je uspokojit standardizovaným výrobkem	Požadavky zákazníků	Heterogenní – silné meziregionální odlišnosti
Lze použít jednotný přístup, Mix, značku	Marketing	Nutno použít různé přístupy – positioning, mix, značka
<b>Náklady</b>		
Vysoké	Náklady na vývoj	Nízké
Vysoký poměr cena/váha způsobuje, že doprava nebrání centralizované globální výrobě	Dopravní náklady	Lokální výrobce není nákladově významně znevýhodněn
<b>Národní specifika</b>		
Nevýznamné obchodní bariéry	Obchodní politika	Protekcionismus
Na hlavních trzích kompatibilní	Technické standardy	Významné rozdíly v národních normách
Nejsou překážkou	Kulturní a institucionální normy	Značně rozdílné
<b>Konkurence</b>		
Dominantní na trhu	Globální konkurence	Nevýznamná
Hlavní trhy jsou provázané, podniky potřebují operovat na všech hlavních trzích	Provázanost	Přítomnost na jednom trhu neovlivňuje pozici podniku na jiném trhu

Zdroj: Sedláčková H. – Buchta. M.: Strategická analýza. 2006



## 2.1.2. Odvětví<sup>31</sup>

Analýza odvětví zahrnuje zkoumání čtyř základních oblastí (základní charakteristiky odvětví, struktura odvětví, hybné změnotvorné síly odvětví, klíčové faktory úspěchu).

### a) základní charakteristiky odvětví

K těmto charakteristikám patří velikost trhu, vývoj trhu, konkurenti na trhu, zákazníci, vstupní a výstupní bariery, diferenciacie produktu. Pro pochopení toho, co všechno se dá zařadit do charakteristik odvětví, uvádím výsledek provedené analýzy ekonomických charakteristik jednoho ze sektorů amerického průmyslu.

Tab. č. 3: Analýza ekonomických charakteristik

charakteristika	popis
<b>rozsah trhu</b>	400—500 mil. dolarů příjmů ročně
<b>rozsah konkurence</b>	převážně regionální
<b>ukazatel růstu trhu</b>	2 – 3% ročně
<b>životní cyklus odvětví</b>	zralost
<b>počet podniků v odvětví</b>	asi 30 firem, které mají 110 poboček s výrobní kapacitou cca 4,5 mil. tun, tržní podíly podniků se pohybují mezi 3 až 21%
<b>odběratelé</b>	zhruba 2000 odběratelů, především podniky chemického průmyslu
<b>rozsah vertikální integrace</b>	rozdílný, pět z deseti největších firem jsou integrovány zpětně a také dopředně, ostatní firmy v odvětví se zabývají výlučně výrobou v jednom odvětví
<b>bariéry vstupu a výstupu</b>	průměrné bariéry vstupu jsou určovány kapitálovou náročností zřízení výrobní pobočky s minimální rentabilitou a nalezením dostatečného množství odběratelů ve vzdálenosti do 250 mil. od podniku
<b>technologie/inovace</b>	výrobní technologie je standardní a mění se pomalu
<b>charakteristika produktu</b>	vysoce standardizovaný, značky všech firem jsou si podobné
<b>ekonomické hodnocení</b>	průměrné, všechny podniky mají přibližně stejné výrobní náklady, rozdíly existují v oblasti výše dopravních nákladů
<b>zkušenostní efekt</b>	v tomto odvětví nemá význam
<b>využití výrobní kapacity</b>	výrobní kapacita odvětví je využita v 90 – 100%, při snížení tohoto využití náklady na jednotku významně rostou
<b>rentabilita odvětví</b>	nižší než průměrná, situace je výsledkem cenové války v období poklesu poptávky, při růstu poptávky rostou ceny, zisk je silně závislý na poptávce

Zdroj: Konečný, M. – Matusiková, L.: Strategický management

<sup>31</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 30-46, 63-64 a přednášky z předmětu Strategický management, František Kovář, dále KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 33-40 a také KONEČNÝ, M. Strategický management, str. 40-41, 47-49

## b) struktura odvětví

Velmi důležitým a nezbytným krokem pro provádění dalších analýz je pochopení struktury odvětví. *„Chceme-li totiž podrobněji prozkoumávat tlaky, síly a mechanismy, které odvětví formují, které mu dávají směr a které nakonec určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna, musíme nejdříve zjistit z jakých prvků se tento systém skládá, jaké jsou mezi těmito prvky vazby, čím jsou ovlivněny a jaké další vzájemné souvislosti tento systém vymezují.“*<sup>32</sup>

Struktura odvětví využívá informace z předešlého kroku a určuje či je odvětví:

- **atomizované** – vyznačuje se mnoho malými podniky, neexistencí dominantního podniku, malým množstvím vstupních bariér, malou diferenciací produktů. Toto prostředí vytváří spíše hrozbu než příležitost => když je velká poptávka po určitém zboží, tak na trh vstupuje další firma, což vede k následnému snížení cen a toto snížení vede k tzv. „cenové válce“.
- **konsolidované** – tento typ odvětví je typický pro oligopol nebo monopol při existenci vstupních bariér. Když je v odvětví několik firem s podobnými podíly, potom je jako strategie vhodná velká diferenciacie produktu prostřednictvím kvality, dodacích podmínek nebo marketingové komunikace, a to všechno bez výrazných cenových změn. Kdyby totiž jedna firma cenu za své výrobky nebo služby zvýšila, ostatní firmy by ceny nezvyšovaly a získaly by naše zákazníky. V případě existence pouze jedné dominantní firmy v odvětví spolu s jejím konkurenčním lemem, obsahujícím několik menších firem, stanovuje ceny dominantní firma a ostatní je respektují, protože nižší ceny by neunesli z důvodu, že nevyužívají úspory z rozsahu, vhodná je strategie nacházení výklenků a jejich vyplňováním prostřednictvím vyšší kvality.

---

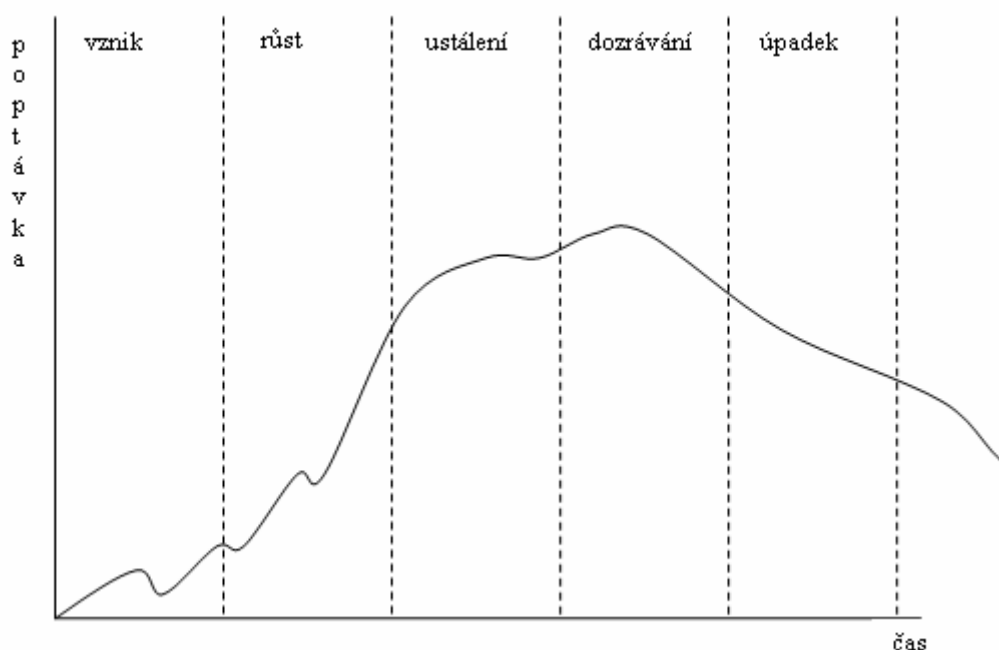
<sup>32</sup> KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 34

### c) životní cyklus odvětví

Stejně jako jednotlivý výrobek i odvětví prochází určitými fázemi, na které je potřeba reagovat. V těchto fázích se samozřejmě mění i výše popsané ekonomické charakteristiky. Tento cyklus je závislý především na poptávce po výrobcích či službách produkované v daných odvětvích.

Vývoj odvětví ukazuje model životního cyklu odvětví.

Obr. č. 6: Model životního cyklu odvětví



Zdroj: Kovář, F.: Přednášky ze strategického managementu, 2005, FM VŠE

V etapě **vzniku** se klade důraz na rozvoj trhu a specifických předností. Cílem bývá získat vysoký tržní podíl a vybudovat si jedinečné dovednosti a tím přilákat zákazníky, aby si společnost vybuodovala silnou konkurenční pozici. Podnik v tomto období potřebuje získat velké finanční zdroje na pokrytí nákladů v oblasti výzkumu a vývoje. Pokud tyto zdroje podnik nemá či nepřiláká investory, je tento podnik předurčen k velkým, nejenom finančním problémům.

Etapa **růstu** je typická tím, že podniky se snaží svoji pozici upevnit a přežít tak následující období. Zároveň podnik profituje na rostoucím trhu a tím se snaží zvýšit svůj podíl na trhu. Podniky se snaží vstoupit na zahraniční trhy či na další segmenty trhu. Je třeba mít na mysli, že v této etapě přistupují do odvětví nové firmy, které bývají tzv. inovátory. Proto je

zapotřebí neustále zvyšovat svůj podíl, především rozvojem dovedností a také získat co možná nejvíc stalých zákazníků.

Poptávka v etapě **ustálení** roste jen zvolna, naopak konkurence roste velmi rychle, a to především konkurence v oblasti cen a výrokové diferenciace. Typickým jevem se stává konkurenční boj a snaha přetáhnout zákazníka. Podniky se proto snaží snížit ceny výrobků či zlepšit kvalitu nejen výrobků, ale i doprovodných služeb.

V etapě **dozrávání** už poptávka téměř neroste, dosahuje svého vrcholu. V odvětví se stále vysokou konkurencí, musí podniky dále vynakládat své finanční prostředky na udržení vydobyté pozice, vyvíjet své specifické dovednosti a přednosti stejně jak konkurenční podniky.

Poptávka začíná klesat ve fázi **úpadku**. Podnik se musí rozhodnout, zda proti tomuto jevu budou dále bojovat nebo zda z odvětví odejít. *„Podniky se slabší konkurenční pozicí často vystupují z odvětví, ale předtím se ještě snaží dosáhnout co největší výnos. To se jim daří postupným snižováním majetku a omezováním investic do podnikatelské aktivity. Silnější podniky směřují k lepšímu využití investic vhodnou volbou výrobků a trhu, či snížením počtu segmentů.“*<sup>33</sup>

#### **d) hybné změnotvorné síly odvětví**

Na odvětví působí mimo čas i mnoho jiných sil, ty nejvýznamnější nazýváme hybné změnotvorné síly odvětví:

- *změny v dlouhodobé míře růstu odvětví*

Např. při stoupající poptávce po odvětví budou do tohoto odvětví vstupovat nové společnosti a podpoří tak rozvoj tohoto odvětví. V opačném případě bude situace opačná. Tyto síly jsou tak hybnými silami, jelikož ovlivňují vstupy a výstupy firem a tím pádem i jejich možnosti zvyšování objemů produkce.

- *noví zákazníci a způsob užívání produktu*

Na trh neustále přicházejí noví zákazníci, každý se vyznačuje jinou charakteristikou jejich potřeb, někteří chtějí především levné výrobky, někteří si potrpí na kvalitě a tradici, za kterou jsou ochotni i zaplatit. Firmy se tak musí nestále přizpůsobovat těmto odlišným potřebám, musí upravit svojí marketingovou komunikaci, své distribuční cesty, atd.

---

<sup>33</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 41

- *nové formy marketingu*  
Jde o jeden z nejdůležitějších faktorů pro obchod. Specialisté v této oblasti by měli neustále sledovat nové trendy a přístupy k marketingu či nové formy marketingu a dle toho připravovat svoji marketingovou kampaň. To co bylo vhodné před pěti lety není přijatelné za současného dynamického pojetí této oblasti.
- *výrobní inovace a změny technologií*  
Výrobní inovace rozšiřují základnu zákazníků, obnovují růst samotného odvětví a mohou přispět k diferenciaci. Výrobní inovace představují jednu z forem jak získat konkurenční výhodu. Obchodní firma se ale musí zajímat i o změny v logistických a podobných technologiích.
- *vstup nebo odchod významné firmy*  
Hrozbu vstupu významné firmy jistě pocítily malé firmy podnikající v oblasti potravin s nástupem hypermarketů, supermarketů apod. Většina z nich buď svoji činnost ukončila, nebo přešla do jiného odvětví.
- *hybné síly plynoucí z makrookolí*  
Tyto síly již byly popsány v PEST analýze, proto už v této části nebudou zmíněny.
- *rostoucí globalizace*  
*„Typickou hybnou silou je pro automobilový průmysl. Globální konkurence mění především základy konkurenční výhody. Schopnosti a síla nadnárodních společností přenášet organizační, výrobní a marketingové know-how mezi regiony jim obvykle dávají výraznou výhodu nad domácími firmami.“<sup>34</sup>*
- *změny nákladové efektivity*  
Vysoký nárůst nákladů na klíčové vstupy může firmu vést k tomu, aby v horším případě výrobu omezila či v lepším, aby vyvinula nové technologie nebo vyhledala možné substituty. Jako příklad může sloužit neustálé zdražování ropy a využívání jistých substitutů jako např. plyn.

#### e) klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchů jsou nejvýznamnějšími determinanty ekonomické a konkurenční úspěšnosti podniků v odvětví. Pomocí těchto faktorů je možno rozdělit podniky na úspěšné a neúspěšné, či na podniky ziskové a ztrátové a jsou zároveň velmi důležité pro

---

<sup>34</sup> KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 38

naplňování cílů podniku. Tyto faktory mohou mít různou podobu. Mohou se týkat oblasti technologie, marketingu, výroby, distribuci atd.

Identifikace klíčových faktorů je současně i jedním z prioritních strategických úkolů. Ukazují co je pro úspěch v daném odvětví více či méně důležité a tím vlastně předurčují úspěšnost daného podniku v daném odvětví. Tyto faktory představují východisko pro určení strategie podniku. Podniky se snaží získat svoji konkurenční výhodu tím, že se snaží být v daných klíčových faktorech lepší než konkurence.

*„Odvětví má jen zcela výjimečně více než tři nebo čtyři klíčové faktory úspěšnosti. A dokonce i mezi těmito třemi nebo čtyřmi faktory bývá jeden nebo dva, které svou důležitostí předstihují ty ostatní. Je třeba odolat pokušení zařadit mezi klíčové faktory více faktorů. Sestavení seznamu všech faktorů, jež mají alespoň určitý vliv, potlačuje hlavní cíl této analýzy – zaměřit pozornost na faktory, které jsou rozhodujícími pro dlouhodobou úspěšnost podniku“.*<sup>35</sup>

Dle Františka Kováře a Pavla Štracha lze klíčové faktory úspěchu nalézt v některých těchto oblastech:

#### **organizace a řízení**

- pružnost organizační struktury
- zkušený marketing
- schopnost používat moderní řídicí přístupy typu reengineering, procesní řízení, projektové řízení
- informační systém

#### **technologie**

- odbornost v technologii
- odbornost ve výzkumu a vývoji
- schopnost inovace výrobního procesu
- užívání určité technologie

#### **výroba**

- nákladová efektivnost
- vysoká produktivita práce
- dostupnost kvalitních zdrojů
- bezproblémová kvalitní výroba
- schopnost pružně reagovat na přání zákazníka

#### **marketing**

- schopnost identifikovat potřeby zákazníků
- rychlé a efektivní převedení požadavků zákazníků do technických specifikací
- zkušený prodejní personál
- efektivní marketingová komunikace a práce se značkou
- servisní zázemí

#### **distribuce**

- vlastní maloobchodní distribuční síť
- bohatá distribuční síť
- velikost prodejních ploch
- pružnost dodávek
- logistické know-how

#### **ostatní**

- přístup ke kapitálu
- celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu
- tradice, věrní konzervativní zákazníci

<sup>35</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 62

## f) atraktivita odvětví

Všechny předchozí analýzy odvětví směřovaly k pochopení atraktivity odvětví. Mezi základní faktory atraktivity prostředí patří velikost trhu, etapa v životní cyklu, růstový potenciál, struktura odvětví, vstupní a výstupní bariéry, počet podniků a jejich velikost, nároky na kapitál, stabilita poptávky, nákladové podmínky, technologická úroveň a inovace, intenzita konkurenčního boje a další.

Atraktivitu odvětví můžeme pak chápat jako audit celého odvětví, ve kterém musí být zohledněno i hledisko zainteresované firmy, což znamená zodpovědět následující otázky:

- „*Jaká je pozice firmy v odvětví?*
- *Má firma schopnosti odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví?*
- *Jaká je konkurenční síla firmy a schopnost využít zranitelnosti slabších rivalů?*“<sup>36</sup>

Je třeba upozornit, že atraktivita odvětví je relativním pojmem. Např. podnik operující v neatraktivním odvětví může být velmi úspěšný, proto se musí přistupovat k posouzení atraktivity odvětví individuálně z pohledu daného podniku.

### 2.1.3 Analýza konkurenčních sil<sup>37</sup>

Konkurenční síly představují významnou charakteristiku odvětví. Tyto síly bezprostředně ovlivňují úspěšnost podniku. Podnik ve velmi atraktivním odvětví může být ostatními podniky zatlačen do nepříznivé situace, proto musí podnik věnovat dostatečnou pozornost této analýze.

*„Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenčních situací, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci.“*<sup>38</sup> Cílem této analýzy je získat obraz konkurenčního prostředí, který je velmi užitečný a tvoří tzv. základnu pro rozhodování o působení firmy a pro konkurenční strategii.

Mezi základní nástroj používaný ke zkoumání konkurenční analýzy je tzv. Porterův model pěti sil. Cílem tohoto modelu je jasně pochopit ty síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat ty, které mají na podnik největší vliv. Pro podnik, který hodlá dosáhnout úspěchu, je nevyhnutelné rozeznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen částečně možné, přeměnit jejich působení ve svůj profit.

---

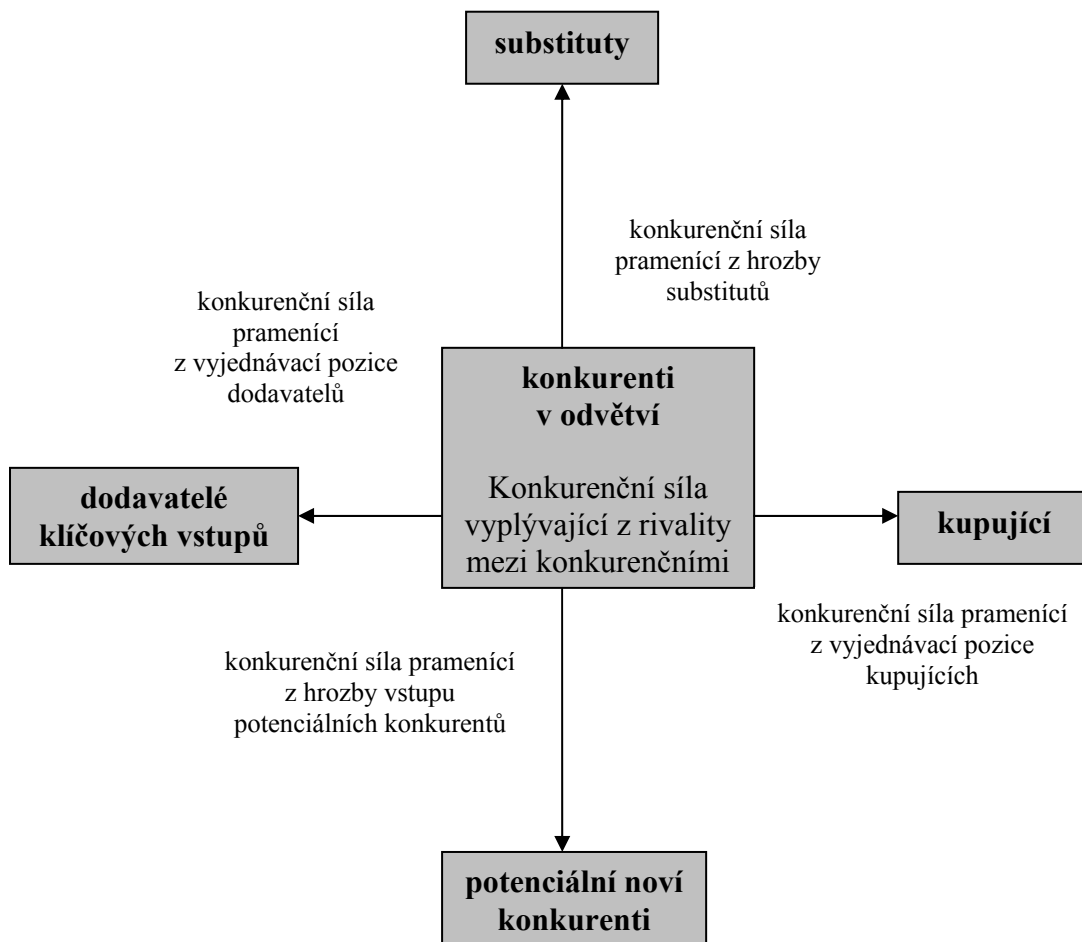
<sup>36</sup> KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 40

<sup>37</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 47-49 a přednášky z předmětu Strategický management, František Kovář, dále KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 40-42  
SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 47

Konkurenční síly se zpravidla dělí do pěti skupin:

1. „Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.“<sup>39</sup>

Obr. č. 7: Model pěti sil



Zdroj: Sedláčková H. – Buchta. M.: Strategická analýza. 2006



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

Primárním předpokladem je, že s nárůstem počtu firem uvnitř konkurenčního prostředí se samozřejmě také zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí. Rozhodnutí potenciálního konkurenta o vstupu do odvětví bude závislé na specifických bariérách vstupu. Mezi základní bariéry vstupu lze považovat například investiční náročnost pro vstup na nový trh, vládní a jiné legislativní zásahy, výše úspor z rozsahu produkce, možnost diferenciací produktu. Samozřejmě, že tyto bariéry jsou v jednotlivých odvětvích rozdílné a proto není možné konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

### **Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů (kupujících)**

Ohrožení v této oblasti představuje tzv. vyjednávací síla jediného odběratele či dodavatele. Obecně lze konstatovat, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom odběrateli či dodavateli roste vyjednávací síla tohoto subjektu. Čím větší vyjednávací síla bude, tím vyšší intenzitu konkurence lze očekávat. Proto je důležité definovat dodavatelsko-odběratelské vztahy.

### **Ohrožení ze strany substitutů**

Intenzita konkurence v daném odvětví je tím vyšší, čím vyšší tlak bude ze strany substitučních výrobků v tomto odvětví. „*Hrozba substituce však může nabývat několika různých podob:*

1. *hrozba substituce produktu produktem,*
2. *hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku,)*
3. *hrozba generické substituce,*
4. *hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků)“<sup>40</sup>*

---

<sup>40</sup> KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. Strategický management. str. 42

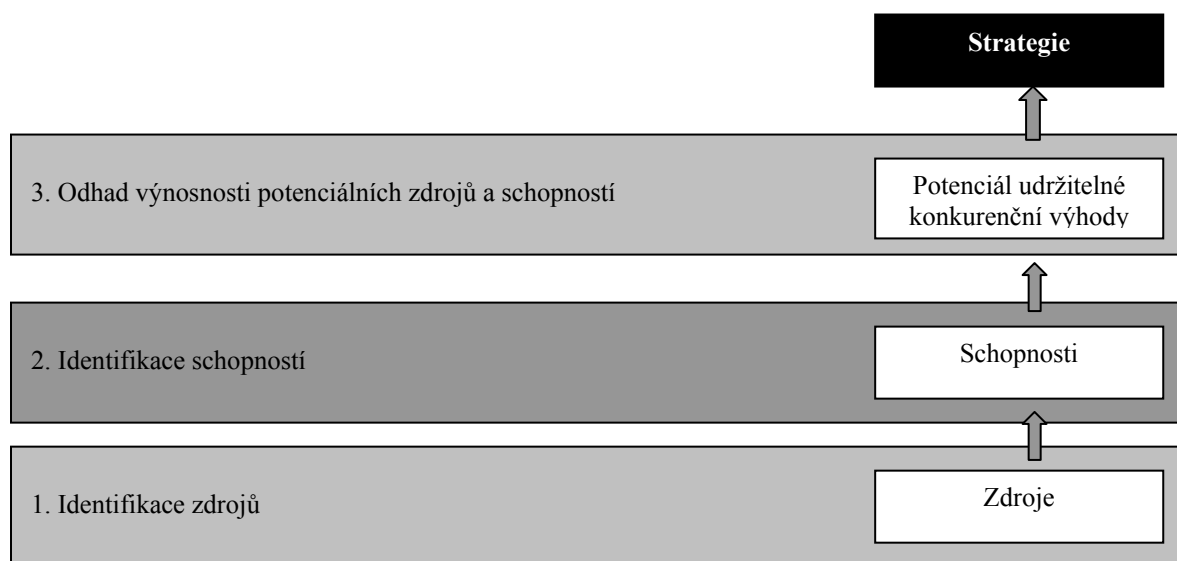
## 2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku (interní analýza)<sup>41</sup>

Do této chvíle se teoretická část zabývala popisem vnějšího prostředí a dopadů jeho vlivů na strategii podniku. Úspěšný podnik musí na tyto vlivy reagovat. Ale strategie podniku musí reagovat i na své možnosti a zdroje. Nyní se proto obrátíme na analýzu vnitřního prostředí podniku.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností firmy představuje vyhodnocení počáteční situace firmy, pomocí které můžeme specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a zároveň předurčit její vývoj v budoucnu. Úkolem této analýzy je najít a identifikovat strategicky významné zdroje, schopnosti a specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody a uvědomit si zda zdroje podniku odpovídají prostředí, ve kterém podnik působí.. Je nutné si uvědomit že stejně jako ke každému podniku přistupujeme individuálně, musíme individuálně přistupovat i k této analýze. Následující poznatky tak tvoří základní rámec pro tuto analýzu, který se ale v jednotlivých podnicích může měnit. Např. firma, na které provedu tuto analýzu a která podniká v oblasti lokalizace a tlumočení, se ve své analýze nebude zaobírat hodnototvorným řetězcem, který je určen především pro výrobní podniky.

Samotný průběh této analýzy probíhá většinou v určitých krocích, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. č. 8: Rámec analýzy zdrojů a schopností podniku.



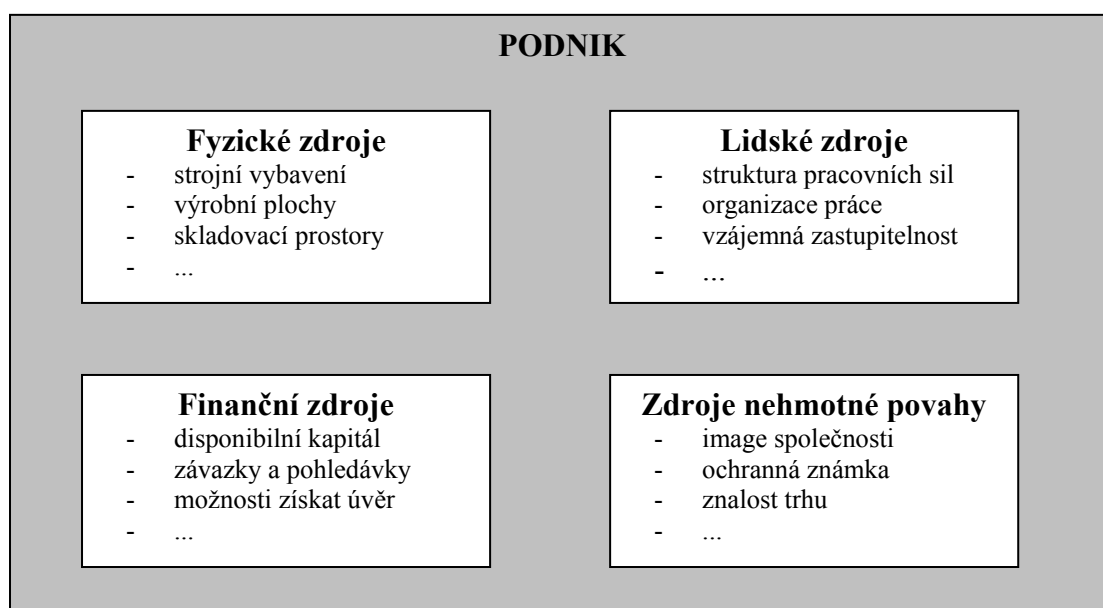
Zdroj: Sedláčková H. – Buchta. M.: Strategická analýza. 2006

<sup>41</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. Strategická analýza. str. 73-79 a KOVÁŘ, F. – ŠTRACH. P. Strategický management. str. 46-47

## 2.2.1 Identifikace a analýza zdrojů

Před identifikací zdrojů je třeba si uvědomit, že primárním cílem strategie je budování konkurenční výhody založené právě na struktuře a využití zdrojů, proto je tato tematika velmi důležitá. Je zapotřebí jednotlivé zdroje identifikovat a také určit jak tyto zdroje přispívají k vytváření konkurenční výhody. Běžně se zdroje podniků rozdělují do čtyř základních skupin.

Obr. č. 9: Typy vnitřních zdrojů



Zdroj: Kovář, F. – Štrach, P.: Strategický management. 2003

### Zásady analýzy zdrojů

1. Tato analýza by měla obsahovat všechny zdroje, jenž by mohli, jakýmkoliv způsobem, podpořit výsledky dosažitelné realizací jednotlivých strategií. (např. velmi důležitým zdrojem bude databáze dodavatelů a zákazníků).
2. Na druhou stranu by ale měla obsahovat hlavně ty zdroje, které jsou pro podnik kritické a oddělit je od zdrojů, jež jsou sice nezbytné, ale nepřispívají k vytváření konkurenční výhody.
3. Nevytvářet pouze jednoduchý seznam těchto zdrojů, ale určit jak jsou zapojeny do určitých systému a jaká je vazba mezi těmito zdroji.
4. Velmi důležitá je i to, aby se jednotlivé zdroje a činnosti podniku doplňovaly a vzájemně tak vytvářely pozitivní synergický efekt.

### **2.2.2 Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza**

To že podnik má skvělé zdroje ještě neznamená, že bude úspěšný. Velmi důležité je, aby podnik měl schopnosti tyto zdroje využít. Proto musí existovat určitá rovnováha mezi zdroji a schopnostmi podniku.

Schopnosti můžeme definovat jako míru využití zdrojů, které by měly být definovány vždy v širším kontextu. Jsou to právě schopnosti, které mohou přinést výrazné úspory v nákladech nebo které umožní zlepšit kvalitu výrobku či služeb a mohou se tak stát zdrojem konkurenční výhody.

Míra využití zdrojů může být měřena pomocí různých přístupů, mezi základní patří: finanční analýza, analýza rentability a zkušenostního efektu, portfolio analýza a hodnototvorný řetězec. Některé z těchto metod budou zmíněny v praktické části.

Mezi základní hodnocené ukazatele či charakteristiky patří:

- výnosnost podniku,
- pracovní kapitál,
- využití aktiv,
- produktivita podniku,
- využití marketingu,
- využití lidských zdrojů,
- atd.

## II. Strategická analýza podniku ABC Star Translate

### 3. Charakteristika společnosti<sup>42</sup>

Společnost ABC Star Translate, s.r.o., zapsaná do obchodního rejstříku dne 29. listopadu 2004 se sídlem v Praze a s pobočkou v Jindřichově Hradci, podniká především v oblasti lokalizace a tlumočení. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je (pozn. tučně je zvýrazněno v čem společnost skutečně podniká):

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- **překladatelská a tlumočnická činnost**
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- **grafické a kresličské práce**
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- **zprostředkování obchodu a služeb**

Společníky společnosti je společnost WINSTAR MANAGEMENT LTD., se sídlem v Seychelské republice, která má 100% podíl ve společnosti ABC Star Translate s.r.o.

Společnost založila dceřinou společností ABC Star Translate, s. r. o. na Slovensku, v níž má 85% podíl. Tato společnost je zapsána do obchodního rejstříku vedeného Okresným súdom Bratislava I ode dne 14. září 2005.

#### 3.1 Mise společnosti

Misí společnosti je poskytování spolehlivých a kvalitních překladatelských a lokalizačních služeb, prostřednictvím nichž společnost podporuje vstup produktů a služeb jejich klientů na trh střední a východní Evropy.

Kvalita, přiměřená cena a úzká spolupráce s klientem jsou základními pilíři jejich profesionálních služeb.

---

<sup>42</sup> Čerpáno z interních dokumentů

## 3.2 Cíle a vize

Základním cílem společnosti je dosáhnout spokojenosti u zákazníků, se kterými se společnost snaží vybudovat úzký vztah, aby poznali jeho individuální potřeby a přání a mohli tak splnit i ty nejnáročnější požadavky. Hlavním cílem pro nadcházející období je zachovat dynamický růst společnosti prohlubováním spolupráce se stávajícími zákazníky a zahájením spolupráce s novými klienty a dosahovat vysoké kvality poskytovaných služeb průběžným vzděláváním lidských zdrojů, investicemi do informačních technologií a zajištěním shody s požadavky normy ISO 9001. Dalším cílem podniku je stát se předním poskytovatelem překladatelských služeb ve východoevropských zemích.

Mezi **taktické cíle** firmy stanovené v obchodním plánu pro rok 2007 patří:

- v rámci aktivit B2B (Business To Business) posílit pozici firmy o oblasti spolupráce se zahraničními klienty (získávání nových klientů, rozvoj spolupráce se stávajícími klienty),
- v rámci aktivit B2C (Business To Customers) získat nové klienty z řad koncových zákazníků (investoři v zemích CEE, exportéři/importéři do/z zemí CEE),
- v rámci aktivit B2G (Business To Government) účastnit se tendrů EU a státní správy ČR.

Mezi **strategické cíle** pro období následujících 4 let patří:

- postupné zvyšování ročních tržeb s cílem dosáhnout v r. 2010 hranici 50 mil. CZK,
- zařadit se mezi významné dodavatele překladatelských služeb pro orgány EU,
- postupně rozšiřovat portfolio jazykových kombinací tak, aby byla nabídka služeb komplexní a mohla uspokojit poptávku firem ze zemí západní Evropy a orgánů EU,
- v závislosti na vývoji poptávky a potřeb klientů rozšiřovat nabídku služeb o další služby související s tvorbou textů dokumentů, manuálů a uživatelských příruček a dalších publikací,
- certifikovat systém řízení jakosti podle normy ISO 9001 a poskytovat překladatelské služby podle požadavků normy EN 15038,
- implementovat on-line podnikový informační systém.

Mezi **obchodní cíle** firmy stanovené v obchodním plánu pro rok 2007 patří:

- dosáhnout ročního obrátu 10 mil. korun; tj. zvýšení o 55 % v porovnání s obrátem 2006,
- udržet přímé náklady na překlady v rozmezí 44 – 46 %,
- Akvizice B2C: Pokračovat v osobních akvizicích návštěvami významných veletrhů v ČR s účastí zahraničních vystavovatelů a organizovat direct marketingové kampaně,
- Akvizice B2B: Pokračovat v direct marketingových kampaních, rozšířit osobní akvizice B2B o cílené cesty do zahraničí a účastnit se odborných konferencí za účelem osobní akvizice zahraničních klientů pro B2B.

Mezi **marketingové cíle** firmy stanovené v obchodním plánu pro rok 2007 patří:

#### 1. *Zahraniční trhy*

- oslovit potenciální zahraniční klienty prostřednictvím direct mailu, inzerce v odborném časopise, osobní akvizicí na odborných konferencích, kontaktování firem z portálů proz.com, translatorscafe.com, gotranslators.com a prostřednictvím cílené reklamy na google.com, kde je zavedena kampaň jak v češtině, tak v němčině a francouzštině,
- oslovit zahraniční vlastníky firem ve střední a východní Evropě prostřednictvím direct mailu a cílené reklamy na google.com,
- oslovit firmy obchodující na trhu střední a východní Evropě prostřednictvím osobní akvizice na veletrzích a výstavách s mezinárodní účastí pořádaných v České republice,
- cílené zahraniční cesty do měst, kde jsou soustředěny potenciální klienti (Londýn, Dublin, Mnichov, Berlin, Brusel...),
- zajistit databáze zahraničních firem ze zemí zdrojových jazyků, které exportují své produkty do zemí CEE, oslovit je dopisem a emailem.

#### 2. *Vstup na nové trhy*

- zaměření se na konečné zákazníky ze zemí zdrojových jazyků,
- získat veřejné zakázky EU a státní správy ČR prostřednictvím účasti ve výběrových řízeních na tyto zakázky.

### 3. Zvýšení dostupnosti služeb

- placená registrace na překladatelských serverech ,
- direct mailing (pošta, e-mail),
- cílená reklama na google.com,
- odpolední směna PM 12.00 – 20.00 CEET.

### 4. Propagace

- firemní letáky v angličtině, němčině, francouzštině,
- firemní tiskoviny (vizitky, slohy, obálky),
- merkantil:
  - malý (propiska, reklamní krabička s bonbóny)
  - velký (dárek k Vánocům) – VIP klienti,
- reklama v odborných časopisech (Multilingual, Technische Kommunikation),
- placená registrace ve vyhledávačích, databázích překladatelů a portálech pro překladatele,
- inzerce ve Zlatých stránkách (jižní Čechy, Praha),
- PF (novoroční přání).

## 3.3 Poskytované služby <sup>43</sup>

1. *Překlady* - Překladatelské služby společnost poskytuje ve většině světových jazyků. ABC Star Translate má rozsáhlé zkušenosti se softwarovými programy využívanými v oblasti lokalizace a překladů - CAT nástroji (CAT nástroje umožňují překladateli, aby použil již dříve přeložené věty a výrazy ve stejné podobě a jsou vhodné obzvláště pro lokalizaci softwaru, překlady technické dokumentace, dokumentace k softwaru a uživatelských příruček k jakémukoliv produktu), které umožňují provádět vysoce přesné a jazykově konzistentní překlady a přináší kvalitu, úsporu nákladů a času.
2. *Tlumočení* – Do základních tlumočnických služeb poskytované ABC Star Translate, patří konsektivní tlumočení, simultánní tlumočení, zajištění tlumočnicka v expresním termínu, zabezpečení náhradního tlumočnicka v případě nemoci, tlumočení soudním tlumočnickem, komplexní zabezpečení tlumočení na konferenci,

---

<sup>43</sup> zdroj: interní dokumenty firmy



tlumočnická technika (kabinky, sluchátka, ozvučení), dabing audio a videozáznamy, multimediální prezentace.

3. *Ověřené překlady* – ABC Star Translate zajišťuje překlady ověřené soudním tlumočnickem, které jsou opatřené doložkou soudního tlumočnicka a kulatým razítkem. S ověřením soudního tlumočnicka firma překládá smlouvy, výpisy z obchodního rejstříku, výpisy z rejstříku trestů, diplomy, vysvědčení, rodné listy, oddací listy, úmrtní listy a další úřední listiny.
4. *Korektury* – Mezi další služby patří možnost nechat si zkontrolovat jakýkoliv text po gramatické a stylistické stránce a terminologické správnosti.
5. *Lokalizace software a www stránek*
6. *Desktop publishing (DTP)* – Jedná se o zpracování textů včetně grafických prací, jako je vkládání obrázků, tabulek a grafů. Výsledkem práce je pak výtisk identický s originální předlohou.

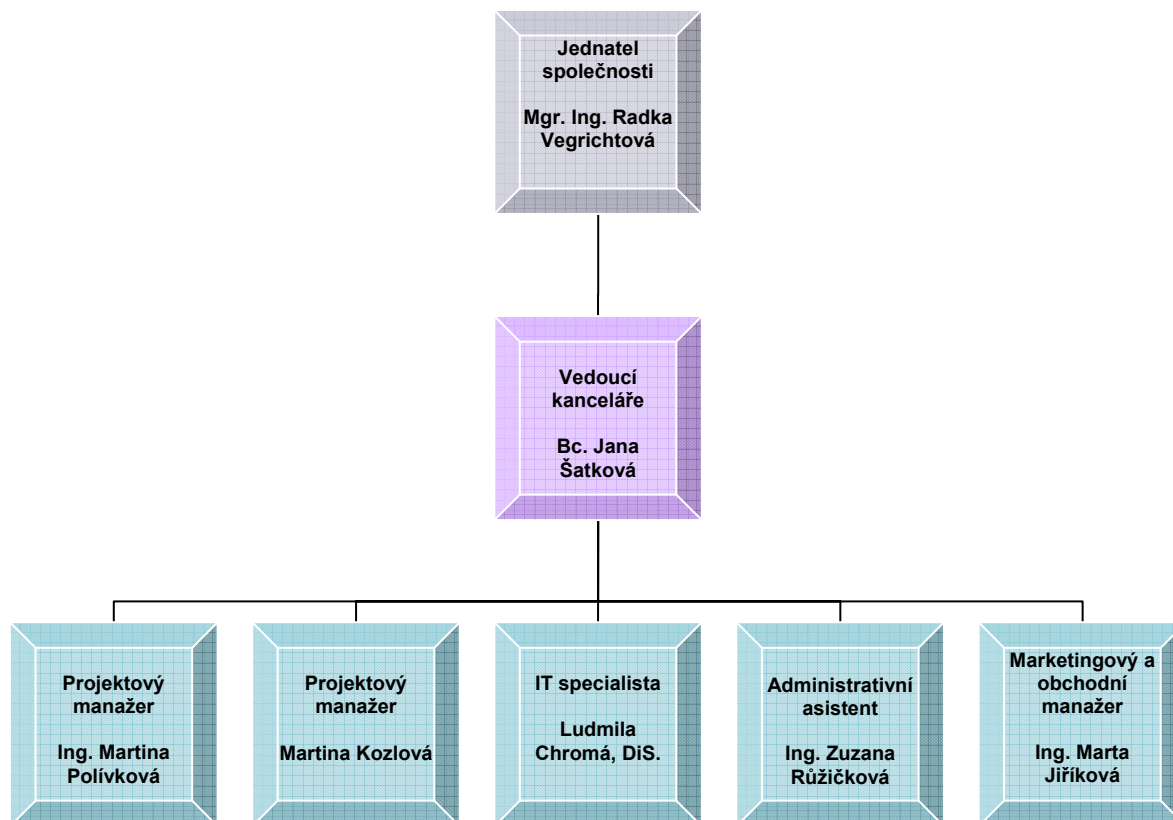
### 3.4 Organizační schéma

Management společnosti představuje jednatel společnosti. Jednatel jedná samostatně v souladu se zápisem v obchodním rejstříku společnosti. Pravomoci dle postavení v organizačním schématu lze delegovat přímým nadřízeným přímému podřízenému bez možnosti dalšího postoupení na nižší stupeň. Společnost je uspořádána ve čtyřstupňové hierarchii řízení tak, že:

I. stupeň	Společník (majitel Společnosti)
II. stupeň	Jednatel
III. stupeň	Vedoucí kanceláře
IV. stupeň	Projektový manažer, IT specialista, administrativní asistent, marketingový a obchodní manažer

Organizační struktura pobočky v Jindřichově Hradci vypadá následovně:

Obr. č. 10: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

### 3.5 Rozvaha a výsledek hospodaření za rok 2005

Tab. č. 4: Rozvaha podniku za rok 2005

	běžný rok	minulý rok		běžný rok	minulý rok
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1430</b>	<b>221</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1430</b>	<b>221</b>
<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>	0	0	<b>Vlastní kapitál</b>	82	192
<b>Stálá aktiva</b>	198	0	základní kapitál	200	200
dlouhodobý nehm. majetek	0	0	kapitálové fondy	0	0
dlouhodobý hmotný majetek	68	0	fondy tvořené ze zisku	0	0
dlouhodobý finanční majetek	130	0	výsledek hospodaření minulých let	-8	0
z toho : podíly v ovládaných a řízených osobách	130	0	výsledek hospod. účetního období	-110	-8
<b>Oběžná aktiva</b>	1222	200	<b>Cizí zdroje</b>	1348	29
zásoby	0	0	rezervy	0	0
dlouhodobé pohledávky	70	0	dlouhodobé závazky	448	0
krátkodobé pohledávky	783	24	krátkodobé závazky	900	29
krátkodobý finanční majetek	369	176	bankovní úvěry a výpomoci	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	10	21	z toho : dlouhodobé bank. úv.	0	0
			<b>Časové rozlišení</b>	0	0

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Tab. č. 5: Výsledek hospodaření za rok 2005

	běžný rok	minulý rok		běžný rok	minulý rok
<b>Výkony a prodej zboží</b>	<b>2659</b>	<b>0</b>	<b>Provozní výsl. hospodaření</b>	-29	-8
z toho: tržby za prodej vlastních vyr., služeb a zboží	2659	0	Změna stavu rezerv, opravných položek	0	0
Změna stavu vnitřních zásob vlastní výroby	0	0	Jiné finanční výnosy	10	0
Aktivace	0	0	Jiné finanční náklady	91	0
Výkonová spotřeba a náklady na prodané zboží	2355	8	<b>Finanční výsl. hospodaření vč. daně z příjmu z běžné čin.</b>	-81	0
<b>Přidaná hodnota</b>	304	-8	<b>Výsl. hosp. za běžnou činnost</b>	-110	-8
Osobní náklady	312	0	Mimořádné výnosy	0	0
Odpisy dl. Nehmotného a hmotného majetku	8	0	Mimořádné náklady	0	0
Změna stavu rezerv, opravných položek	0	0	<b>Mimořádný výsl. Hospodaření</b>	0	0
Jiné provozní výnosy	0	0	<b>Výsl. hosp. za účet. období</b>	-110	-8
Jiné provozní náklady	13	0			

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

## 4. Makrookolí podniku ABC Star Translate s. r. o.

### 4. 1. PEST analýza jako identifikátor klíčových faktorů ovlivňující podnik

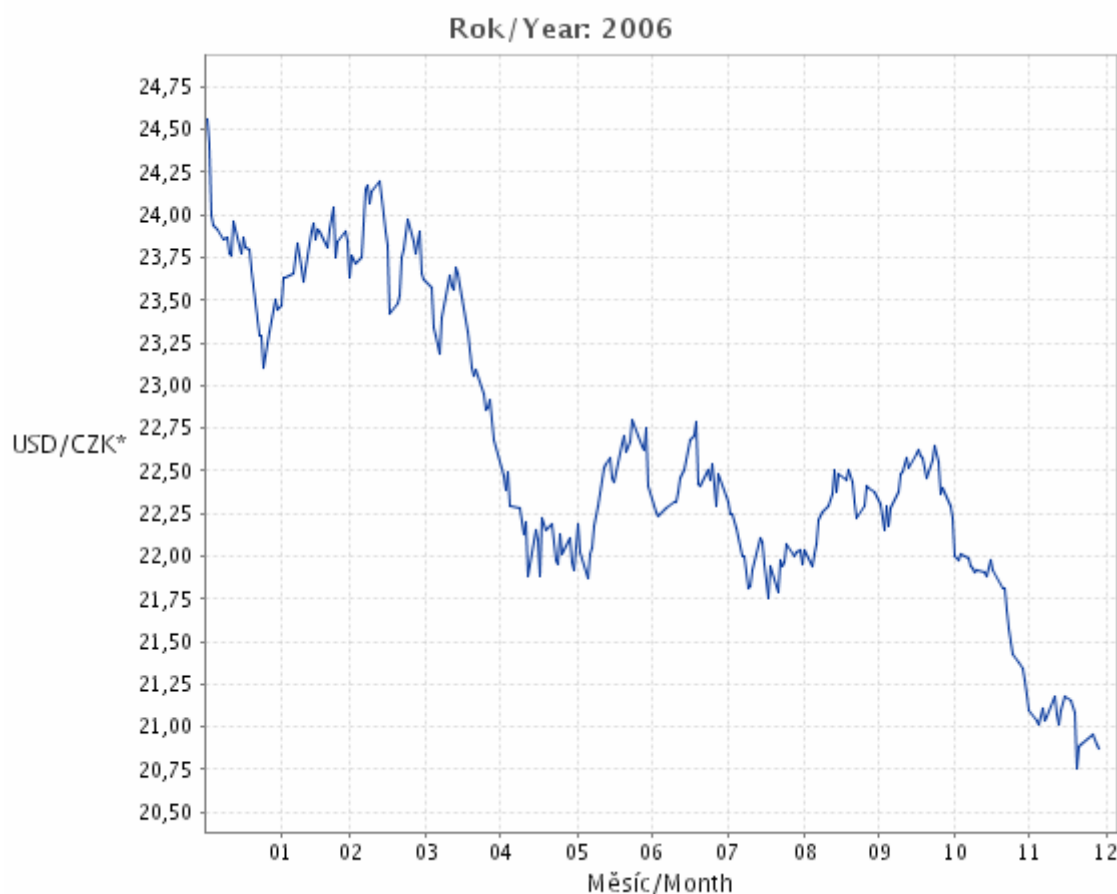
Jak již bylo uvedeno v teoretické části k popisu vlivů makrookolí slouží především PEST analýza. Problémem těchto vlivů je, že je lze velmi těžko ovlivnit jednáním dané firmy.

PEST analýza zkoumaného podniku je zaměřena především na skutečně důležité faktory, jež ovlivňují podnik, jelikož účelem PEST analýzy není vyhotovit komplexní seznam všech faktorů, ale pouze těch faktorů, které mají významný vliv na společnost.

#### Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější faktory této oblasti jistě patří devizový kurz. Společnost přijímá platby za své služby téměř vždy v cizí měně, proto je tento faktor jistě velmi významným.

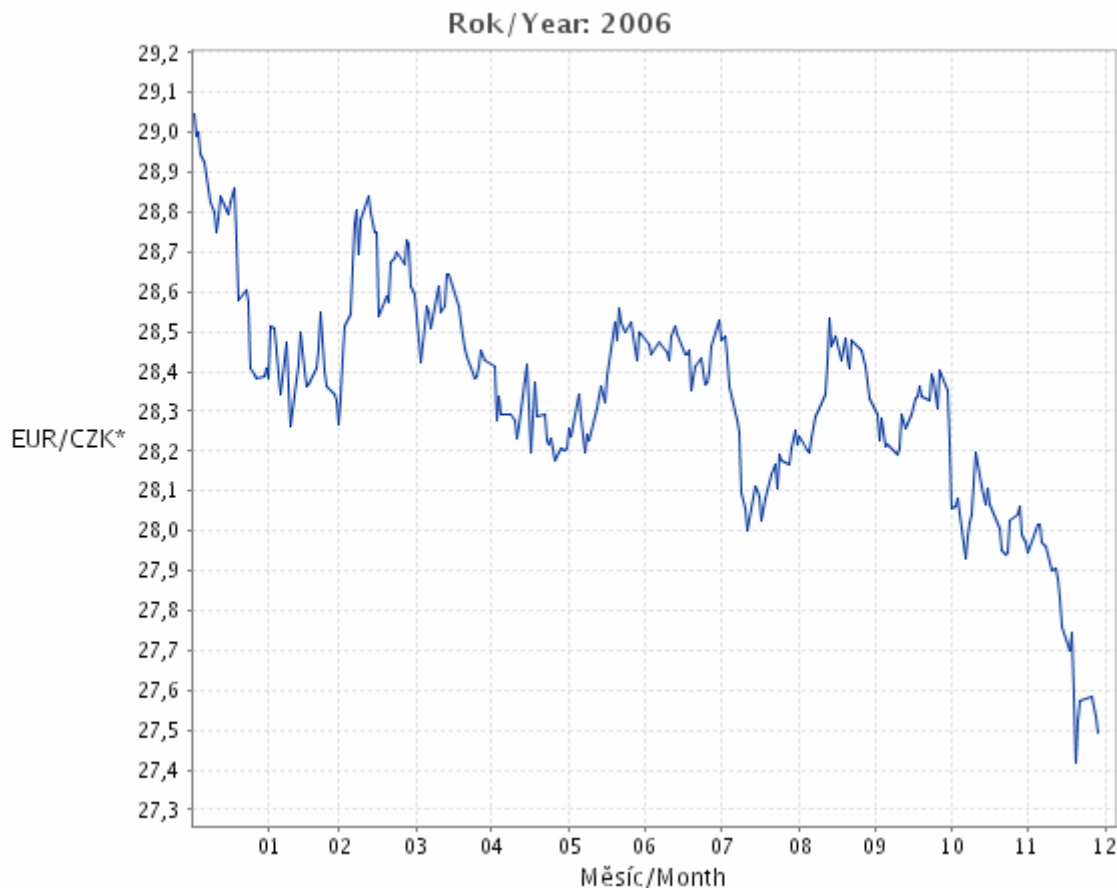
Graf č. 1: Kurz USD/CZK



Zdroj: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)

Z předešlého grafu můžeme vyčíst, že kurs dolaru klesl téměř o čtyři koruny a to jen za rok 2006, proto firma skutečně musí tento faktor velmi pečlivě zkoumat.

Graf č. 2: Kurz EUR/CZK



Zdroj: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)

Kurz eura nezaznamenal tak vysoký pád jako kurz dolaru, nicméně i tento pokles musí úspěšně působící firma uvažovat a začlenit do svého rozhodovacího procesu.

Dalším významným faktorem jsou pracovní náklady překladatelů v jednotlivých zemích, nejen v České republice, ale především ve východní Evropě. Společnost také budou ovlivňovat zahraniční investice, jelikož investoři zřejmě budou mít zájem lokalizovat řadu svých dokumentů, aby se uchytili na místních trzích. Jako poslední důležitý faktor vidím úrokové sazby v bankách, kde má společnost svoje tržby uloženy. Samozřejmě, že společnost si bude chtít vybrat banku s větší úrokovou sazbou, ale zároveň také s dobrou historií a tradicí, aby se nestalo, že o všechny své úspory přijde lehkovážným rozhodnutím.

## **Politické a legislativní faktory**

Společnost jistě bude ovlivňovat vznik a vývoj nových mezinárodních společností či společností, jelikož tyto podniky budou chtít lokalizovat své dokumenty a tak by společnost měla využít šance nabídnout jim svoje služby. Jako příklad můžu uvést vstup České republiky a jiných členských států do Evropské unie (dále jen EU). S tímto vstupem totiž vznikla možnost zapojovat se do veřejných zakázek zabývající se překlady, jenž vypisuje právě EU. Společnost se již několika takovýchto tendrů účastnila. Výsledky zatím bohužel nejsou známy.

Také se ukázalo, že v období krize v jednotlivých státech stoupá poptávka po překladu, což je jistě zajímavým jevem, který by se dal nejspíš vysvětlit tím, že dané země se musí snažit tuto situaci napravit a začít komunikovat s ostatní. Tím se otvírá možnost právě pro překladatelské agentury zajišťující tuto komunikaci.

Středem zájmu posledních let se stala globalizace. Ano i ona má velký význam pro zkoumanou společnost. Na jedné straně usnadňuje vznik mezinárodních společností či společností, což má na podnik, jak už bylo uvedeno, pozitivní vliv. Na straně druhé ale působí i negativně. Překladatelé, představující největší aktivum agentury mají prostřednictvím internetu možnost poskytovat své služby přímo zákazníkům bez zprostředkovatelů a tím je ohrožené postavení zkoumané společnosti. Jako protipól této situace může ale být nedůvěra cílových zákazníků požadovat daný překlad, či jinou službu přímo od překladatelů východní Evropy.

A jako posledním faktorem ovlivňující snad každou společnost je politika zdanění, která se v posledních letech zlepšuje z pohledu managementu společnosti.

## **Sociálně-kulturní faktory**

Na začátku bych rád uvedl, že se jedná o mladou, ale velmi perspektivní firmu, která se za poslední rok rozrostla víc jak dvojnásobně. Důvod tohoto úvodu je zřejmý a jednoduchý. Velkým problémem této společnosti se totiž stal nábor nových kvalifikovaných pracovníků, a to z důvodu, že daná společnost se nachází v Jindřichově Hradci, který nabízí ne zrovna dostatečné množství kvalifikované síly. Sice se zde nachází Vysoká škola ekonomická, která každý rok připraví několik desítek kvalifikovaných absolventů, ale ti se většinou stěhují za prací do větších měst jako je například Praha, Brno či Plzeň.

Faktorem, který s tímto souvisí, je také demografický vývoj obyvatelstva. Lidé stárnou a staří lidé nejsou tak flexibilní a ochotni učit se novým věcem, tak, jak společnost potřebuje. Dalším souvisejícím faktorem je mobilita a ochota lidí cestovat za zaměstnáním. Ta ovlivňuje

podnik jak pozitivně tak negativně. Pozitivně v tom smyslu, že lidé z okolních měst či vesnic jsou ochotni cestovat za prací právě do Jindřichova Hradce. A negativně, že lidé z Jindřichova Hradce jsou ochotni dojíždět za prací do větších měst jako třeba do Českých Budějovic, apod.

Do sociálně-kulturních faktorů bych také zařadil přístup k práci. Dle mého názoru, i když se tento faktor řadí do neovlivnitelných, je tento faktor do jisté míry ovlivnitelný. Společnost se může snažit vyjít zaměstnancovi vstříc v daných problémech, může vytvořit prostředí, ve které se bude zaměstnanec cítit spokojen a tím tak může ovlivnit i samotný přístup k práci.

### Technologické faktory

Technologické faktory mají pro podnik nejzávažnější význam ze všech uvedených faktorů. Společnost je například ovlivněna vývojem hardwarových možností počítačového trhu, ale hlavně také vývojem softwarových aplikací vedoucí ke zrychlení a usnadnění procesu poskytování služeb a tím i ke snížení nákladů.

Po shrnutí těchto faktorů vypadá PEST matice, takto:

Tab. č. 6: PEST analýza podniku ABC Star Translate s. r. o.

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko-právní faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- devizový kurs</li> <li>- zahraniční investice</li> <li>- úrokové sazby</li> <li>- pracovní náklady zaměstnanců a dodavatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vznik mezinárodních společenství (EU, NATO a další)</li> <li>- vznik mezinárodních společností</li> <li>- politika zdanění</li> <li>- stabilita vlády</li> <li>- globalizace</li> </ul>
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- demografický vývoj</li> <li>- mobilita obyvatelů</li> <li>- přístup k práci</li> <li>- nabídka kvalifikované pracovní síly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- technologický vývoj</li> <li>- vývoj hardware</li> <li>- vývoj softwarových aplikací</li> </ul>

Zdroj: vlastní šetření

## **Závěr PEST analýzy**

Existence výše popsaných faktorů nutí společnost, aby vytvářela schopnou strategii, jak se s těmito vlivy vypořádat. Jedná se, jak jsem již uvedl, o firmu, která je na začátku svého vývoje. Plně si uvědomuje vznik možných problémů plynoucích z těchto faktorů. Na druhé straně je připravena okamžitě využít pozitivně se vyvíjející situaci a proměnit ji tak ve svoji konkurenční výhodu.

Firma investuje nemalé částky do technického i lidského potenciálu, proto by se dalo říct že vliv jak sociálně-kulturních, tak i technologických faktorů „hraje“ ve prospěch společnosti. Když shrnu politicko-právní faktory, tak i zde se vyvíjí situace ve prospěch firmy. A to díky tomu, že stále přibývá nadnárodních společností i společenství, jichž je Česká republika členem (EU, NATO). U globalizačního problému převyšuje pozitivní stránka věci a politika zdanění se také vyvíjí pozitivně. Jediným, ale nepatrným problémem jsou faktory ekonomické a to především neustálý pokles kurzu eura a stagnace kurzu dolaru na nízké úrovni. S ostatními ekonomickými vlivy je firma schopna se úspěšně vypořádat.

## **4. 2. Metoda tvorby scénářů**

Tato metoda, jak již bylo uvedeno v teoretické části, může být rozdělena do dvou základních způsobů tvorby těchto scénářů. U zkoumaného podniku je výhodnější použít první způsob tvorby, a to způsob s názvem tvorba scénářů na základě faktorů, jelikož existuje malý počet faktorů, který ovlivňuje výsledek podniku jako celku. Metoda se dá dále rozdělit do čtyř základních skupin, ze kterých bude opět výhodné použít první model, model možných událostí. V tomto modelu budou popsány jednotlivé klíčové události, pravděpodobnost jejich výskytu, popř. směr kterým se tyto události můžou vyvíjet a vhodné řešení, které by měl podnik učinit.

### **Model možných událostí**

1. Vstup Rumunska a Bulharska do EU, který vyvolá potřebu lokalizace četných dokumentů.

**návrh řešení:** Vyhotovení vhodné nabídky pro získání této služby, využít tuto situaci pro svůj prospěch, proměnit ji ve svoji konkurenční výhodu a zvýšit tím obrát společnosti.



2. Změna devizového kursu, která s jistou pravděpodobností může vyvolat finanční problémy.

**návrh řešení:** Při poklesu kursu dolaru či eura bude nutné zvýšit cenu služeb, ale zároveň s tímto zvýšením ceny je nutné zvýšit i kvalitu, aby zákazníci nepřecházeli ke konkurenčním společnostem. Při možné apreciaci kursu zahraničních měn zachovat stávající podmínky.

3. Odliv kvalifikované pracovní síly při neustálém rozvoji firmy vyvolávající personální problémy.

**návrh řešení:** Společnost by měla vhodným přístupem přimět své potenciální zaměstnance k upřednostnění této společnosti před jinou. Možností jak toto učinit je celá řada, např. vhodně zvolený nábor zaměstnanců, nabídka zaměstnaneckých výhod, možnost růstu, výborné finanční ohodnocení, atd.

4. Zvýšení tlaku ze strany konkurence snižující podíl společnosti na trhu.

**návrh řešení:** Společnost tímto nátlakem může ztratit některé své klienty, proto by se měla snažit udržet tyto klienty, např. snížením cen, zvýšením kvality svých služeb, individuální péčí, atd. Také by se měla neustále snažit získat nové zákazníky, aby předcházela těmto problémům, a to např. vhodně zvoleným marketingovým přístupem.

5. Snížení ceny, vlivem narůstající konkurence, které může vést k finančním problémům.

**návrh řešení:** Společnost se snižujícími se tržbami, by měla tlačit na snížení cen u dodavatelů, nebo popř. vybrat si levnější dodavatele (avšak neustále dbát na dodržování určitého standardu kvality svých služeb), protože i zde dojde k větší konkurenční intenzitě.

6. Odchod klíčového zaměstnance, vyvolávající opět personální problémy.

**návrh řešení:** Společnost by se měla snažit udržet takového zaměstnance ve své firmě, především pomocí nabídky zaměstnaneckých výhod. Jestliže společnost tohoto zaměstnance neudrží, měla by, v okamžiku kdy se dozví o jeho odchodu, začít s výběrem vhodného adepta na jeho pozici.

Když shrneme tyto faktory dostaneme následující tabulku:

*Tabulka č. 7: Scénář možných událostí*

<b>události</b>	<b>vliv *</b>	<b>pravděpodobnost výskytu</b>
vstup Rumunska a Bulharska do EU	pozitivní	99%
změna devizového kurzu	pozitivní, negativní	65%
úbytek kvalif. prac. síly v okolí podniku	negativní	70%
zvýšení tlaku ze strany konkurentů	negativní	90%
snížení ceny vlivem narůstající konkurence	negativní	65%
odchod klíčového zaměstnance	negativní	85%

zdroj: vlastní šetření

### **4. 3. Metoda 4C**

Cílem této analýzy, která bude prováděna na zkoumaném objektu, je odpovědět na otázku, zda zvolit strategii lokálního charakteru či strategii globální. Budou zde popsány čtyři základní faktory této analýzy, a to zákazníci, náklady, konkurence a národní specifika.

#### **Zákazníci (customers)**

Pro potřeby této analýzy bude tento faktor zaměřen především na požadavky zákazníků, na určení odlišnosti produktu a na přístup k marketingové komunikaci. Požadavky zákazníků u zkoumané firmy, či lépe u nabízených služeb dané firmy, jsou mezi všemi regiony neměnné. Už samotný charakter služby napovídá, že tyto požadavky budou u všech zákazníků velmi podobné. Stejná situace bude i u určení odlišnosti či homogenity služeb. Firma totiž nabízí takový typ služeb, který vyhovuje všem zákazníkům mající zájem o lokalizační služby. Pro určení marketingové komunikace je důležitý životní styl v daných regionech. Ten bych řekl, že je ve západoevropských zemích univerzální a proto i zde je vhodné volit jednotný marketing.

---

\* Vlivem je myšleno působení faktorů bez jakékoliv reakce společnosti. Podnik musí pozitivní vlivy využít a negativní vlivy odstranit, výše uvedenými řešeními, je-li to možné.

### **Národní specifika (country)**

Tento faktor je popsán kulturními tradicemi a společenskými normy, obchodní politikou a technickými standardy. Firma ABC Star Translate se se svým zaměřením na západoevropské trhy nemusí obávat toho, že by kulturní tradice či společenské normy vytvořily bariéru užití jednotného marketingové přístupu. Obchodní politika v těchto zemích je na vysoké úrovni, což přispívá k rozšiřování zákaznické základny. Důležité pro zdárný průnik na světové trhy je také plnění určitých technických norem či standardů. Firma ABC Star Translate se proto v blízké době bude snažit získat ISO normu, aby si tak vylepšila šanci vstoupit na nové trhy.

### **Konkurence (competition)**

Konkurence a její typ je asi nejdůležitějším faktorem této analýzy. V současné době globální konkurence je totiž velmi těžké se prosadit. Firmy se musí snažit přimět zákazníky, aby uvažovali právě o jejich nabídce a hlavně aby tuto nabídku využili. Nejinak je tomu i u zkoumané firmy, která svým polem působnosti přispívá k vytváření globální konkurence. Ke globalizaci také přispívá provázanost trhů, kterou můžeme sledovat i u firmy ABC Star Translate, která se snaží odbourat mezičlánek v nákladovém řetězci. Tento mezičlánek u této firmy tvoří překladatelské agentury. Aby se tomuto mezičlánku firma vyhla, obrací se přímo na překladatele či jiné přímé dodavatele služeb.

### **Náklady (costs)**

Náklady firmy tvoří především náklady na dodavatele služeb. Dalším typem nákladů jsou náklady na rozvoj firmy. Firma je na počátku svého vývoje, a tudíž musí investovat nemalé částky do technologií, do nákupu nejen počítačového hardwaru, ale především softwaru, které jsou někdy tak vysoké že si je můžou dovolit jen firmy globálně operující. Další významnou složkou nákladů jsou náklady personální, tedy náklady na zaměstnance. Významným faktorem, který hovoří ve prospěch globalizace jsou úspory z rozsahu. Firma pomocí svých softwarových nástrojů (především pomocí překladové paměti je firma schopna zprostředkovat své služby rychleji a hlavně levněji) těchto úspor dosahuje.

### **Závěr metody 4C**

Po zhodnocení těchto faktorů docházíme k jasnému závěru a to, že globální homogenní strategie je opodstatněná stejnorodostí uvažovaných regionů, většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na mezinárodní trhy. Aby firma

dosáhla lepších ekonomických výsledků a zároveň si zlepšila svoje konkurenční postavení musí rozvinout své činnosti na globálním základě.

## **5. Analýza překladatelského odvětví**

### **5. 1 Charakteristika odvětví**

V této charakteristice se zaměřím na faktory, které skutečně popisují toto specifické odvětví. Do těchto faktorů bych zařadil velikost podniku, rozsah konkurence, životní cyklus odvětví, počet podniků v odvětví, bariéry vstupu a výstupu, technologie a inovace, charakteristika služby a zákazníci.

#### **Velikost odvětví**

Odvětví v němž se firma ABC Star Translate nachází právě prochází obrovským rozvojem, proto je těžké změřit, nebo jinak vyčíslit, celkovou velikost tohoto odvětví. Jde totiž o vysoce lákavý obor podnikání, který se pozvedl především se vstupem České republiky a dalších členských států do Evropské unie, která otevírá možnost obchodovat na rozsáhlých trzích především západní Evropy.

#### **Rozsah konkurence**

Zároveň však s tímto rozvojem roste tlak ze strany konkurence. V současné situaci existuje mnoho překladatelských firem a agentur, které jsou závislé pouze na tom, jestli si potenciální zákazník vybere právě danou společnost, či se přikloní k jiné, která má např. lépe vypracovaný marketingový přístup, či výhodnější ceny. Konkurence v tomto odvětví je do značné míry ovlivněna právě probíhající globalizací, která ještě více posiluje konkurenční boj. I přes tento konkurenční tlak se toto odvětví stalo lákavou investicí pro mnohé investory.

#### **Životní cyklus odvětví**

Když toto odvětví podrobíme časovou analýzou zjistíme, že se nachází v etapě, kterou nazýváme růst. Tato etapa umocňuje vstup nových firem do odvětví.

#### **Počet podniků v odvětví**

Zjistit počet podniků působící v tomto odvětví je opravdu nemožné, a to z důvodů výše popsanych. Řádově se tento počet pohybuje v tisících.

## **Bariéry vstupu a výstupu**

Mezi bariéry vstupu určitě bude patřit tlak ze strany konkurence. Mezi další bariéry se dá zařadit kapitálová náročnost. Především se jedná o výdaje na hardwarové vybavení a především na softwarové aplikace. Avšak v porovnání s jinými odvětvími není kapitálová náročnost až tak velkou bariérou. Tato bariéra se totiž týká spíše malých firem či agentur. Mezi bariéry výstupu se dá zařadit např. členství v různých překladatelských asociacích, ze kterých výstup je podmíněn různými sankcemi či omezeními.

Při celkovém zhodnocení těchto bariér se dá říci, že jsou nízké a proto přitahují konkurenty, především v etapě růstu, ve kterém se popisované odvětví i firma samotná nacházejí.

## **Technologie a inovace**

Technologie a jejich inovace představují velkou konkurenční výhodu pro firmy, které těmito technologiemi disponují a neustále investují nemalé částky do jejich inovace. Tyto technologie jsou svým způsobem specifické a stále se zlepšují a inovují.

## **Charakteristika služby**

Nabídka jednotlivých podniků se může lišit spektrem poskytovaných služeb. Většina firem se snaží mít co největší portfolio svých nabízených služeb, aby získala co největší počet zákazníků a obstála tak v nemilosrdném konkurenčním boji. Jednotlivé typy služeb jsou homogenní.

## **Zákazníci**

V tomto odvětví se nachází velký počet zákazníků. Současně však ale existuje velký počet společností, stojící o zájem těchto zákazníků. Z tohoto vyplývá, že zákazníci disponují velkou vyjednávací silou, která tlačí na snižování ceny u dodavatelů.

## 5. 2 Struktura odvětví

Chceme-li dále zkoumat tlaky a mechanismy ovlivňující toto odvětví, a které mu dávají směr a především určují jeho atraktivitu musíme zjistit z jakých prvků se skládá, tedy jak je dané odvětví strukturované. Teorie rozděluje odvětví dle struktury na atomizované a na konsolidované. Tímto tématem se také bude zabývat následující část.

Určujícími prvky pro poznání struktury odvětví jsou počet firem v odvětví, bariéry vstupu a diferenciací produktu .

Dané odvětví, jak již bylo v předešlé části zmíněno, se vyznačuje velkým počtem firem. Tento počet se neustále zvětšuje a tlačí tak ostatní firmy na snižování cen, což může vést v blízké době k cenové válce. Tato expanze je nadále podmíněna stádiem životního cyklu, ve kterém se odvětví nachází. Tento jev postihl i popisovanou firmu, která se snaží snižovat ceny u individuálních nabídek a investuje značné množství peněžních prostředků do marketingové komunikace. Otázkou zůstává jak dlouho toto snažení bude stačit v tak dynamicky se rozvíjejícím odvětvím.

Bariéry vstupu a diferenciací produktu, jež byly popsány v přecházející kapitole, ještě posilují expanzi nových společností do odvětví.

**Na závěr tedy můžu říct, že struktura daného odvětví dle výše popsaných faktorů je jasně strukturou atomizovanou.** Strukturou, která spíše než příležitosti vytváří hrozby pro podniky operující v tomto odvětví. Na jednu stranu je toto odvětví jistě atraktivní pro mnohé investory a začínající podniky, na straně druhé je ale třeba připomenout nebezpečí cenové války, které se může v blízkém časovém horizontu vyskytnout.

Z minulosti víme, že tuto situaci dobře zvládají firmy, které se na podobné problémy vhodně připraví. Tato příprava nespočívá pouze ve zlepšení image firmy či snižování cen s cílem přilákat co největší počet zákazníků, ale především v zajištění finančně schopného podniku.

### 5. 3 Hybné změnotvorné síly odvětví

Překladatelské odvětví, jako kterékoliv odvětví je kromě času ovlivňováno i jinými vlivy. Ty nejvýznamnější se pak nazývají hybné změnotvorné síly odvětví. Do hybných sil překladatelského odvětví se řadí:

- *změny v dlouhodobé míře růstu odvětví*  
Charakteristickým prvkem popisovaného odvětví je stoupající poptávka po něm. Tzn., že do toho odvětví vstupují nové společnosti a ještě tak umocní rozvoj tohoto odvětví. Tyto síly ovlivňují vstupy i výstupy hodnocené firmy. Na jedné straně se objem služeb zvyšuje, ale na straně druhé musí firma dbát o vysokou kvalitu svých služeb, aby zákazníci nepřešli ke konkurenčním podnikům.
- *noví zákazníci a způsob užívání služeb*  
Spolu se vstupem do Evropské unie přicházejí do tohoto odvětví noví zákazníci. Každý z nich se vyznačuje jinou charakteristikou jejich potřeb, někteří chtějí především levné výrobky, někteří si potrpí na kvalitě a tradici, za kterou jsou ochotni i zaplatit. Proto se i firma ABC Star Translate přizpůsobuje tomuto portfolio zákazníků. Ke každému zákazníkovi přistupují individuálně a snaží se splnit zákazníkovi přání a potřeby.
- *Změny a inovace technologií*  
Změny v technologiích patří k nejdůležitějším silám tohoto odvětví. Tyto změny a inovace usnadňují práci, přispívají k úspoře času a tím ke snížení nákladů. Mezi tyto technologie můžeme zařadit využívání CAT nástrojů (software, speciálně vytvořený pro profesionální překladatele, který zrychluje, zkvalitňuje a zefektivňuje překladatelskou práci). Nejedná se o strojový překlad, ale o profesionální pracovní prostředí pro překladatele a projektové manažery.
- *vstup nebo odchod významné firmy*  
Jako dokonalý příklad na českém trhu může sloužit firma Skřivánek s. r. o., která má značný podíl na tomto trhu. Její odchod z odvětví by znamenal obrovskou příležitost pro ostatní firmy. Opačný případ (kdyby do odvětví vstoupila další významná firma) by jistě přispěl k finančním problémům menších firem.



- *rostoucí globalizace*

Zkoumané odvětví je tímto faktorem značně ovlivňováno. Jelikož jsem se již globalizační otázkou zabýval v PEST analýze, nemělo by smysl se opakovat.

### **5.3 Klíčové faktory úspěchu**

Klíčovými faktory úspěchu mohou být určité specifické přednosti, kterých by firma měla dosáhnout aby byla úspěšná v daném odvětví. Těchto předností bývá v odvětví jen několik a je důležité zaměřit se opravdu na ty skutečně významné, jenž budou zde vyjmenovány a popsány.

#### **Odbornost v softwarových aplikacích a schopnost jejich časté inovace**

Softwarové aplikace a jejich inovace jsou základem pro úspěch firmy podnikající v překladatelském průmyslu. Firmy často investují nemalé finanční prostředky k zakoupení těchto aplikací a k následným inovacím, jelikož tyto aplikace usnadňují práci a šetří tak i náklady firmy. Dalším důvodem proč tyto aplikace používat je to, že už sami klienti vyžadují, aby společnosti pracovali s těmito nástroji, poněvadž se snaží tímto vyjednáváním dosáhnout výhodnější ceny. U překladatelských firem, se většinou jedná o technologie, které pracují s tzv. překladovou pamětí, což chápáno abstraktně není vlastně nic víc než schopnost zjistit, že určitá část textu byla už jednou přeložena určitým způsobem, a tak se už buď nemusí překládat vůbec, nebo jen s určitými úpravami, či o jiné např. grafické aplikace, sloužící k úpravě textu těsně před jeho tiskem.

#### **Kvalifikovaný personál**

Překladatelské odvětví je na tomto faktoru založeno. Každá firma je totiž závislá na určitých zkušenostech a dovednostech svých dodavatelů (překladatelů) a na zkušenostech svých zaměstnanců. Každý překladatel je zodpovědný za odvedenou práci a nelze svůj neúspěch omlouvat cizím zaviněním (jako např. u výrobních podniků, kde vedle lidského faktoru hrají velmi důležitou roli strojní či jiné mechanické a výrobní zařízení). Proto si firma musí velmi dobře vybírat své zaměstnance a své dodavatele a pravidelně je zaškolovat. Jako příklad může sloužit situace, kdy je přeložený text poslán do tisku a následně je zjištěno, že v překladu se nacházejí závažné chyby (například překlepy, gramatické chyby, nesprávná

interpretace atd.). Výsledkem toho může být žaloba na dodavatele a výše vzniklé škody může dosahovat milionů korun.

### **Schopnost pružně reagovat na přání zákazníků**

Řada zákazníků mění svá přání v průběhu vypracovávání daného překladu či jiné obdobné služby. Může se např. jednat o požadavek dodatečné služby, o zvolení další jazykové kombinace, o finální úpravu dané služby, atd. Proto se musí firmy snažit naslouchat přáním zákazníků a popř. dle jejich přání danou službu poupravit.

### **Vhodně zvolený marketingový přístup s ohledem na cílový segment zákazníků**

Jak již bylo zmíněno toto odvětví se vyznačuje velkým konkurenčním tlakem, proto se firmy musí snažit zviditelnit pomocí vhodného marketingového přístupu. Musí svůj marketing zaměřit na potenciální zákazníky a tudíž se v tomto překladatelském odvětví nedá hovořit o masových marketingových akcích, ale o marketingu pomocí vhodně zvolených medií (jako např. odborné časopisy, prezentace na veletrzích, 3D reklama, public relation).

## **5. 4 Atraktivita odvětví**

Cílem předchozích analýz je odpovědět na otázku, zda je dané odvětví atraktivní a zdá má smysl do tohoto odvětví vstupovat. Mezi základní faktory atraktivity překladatelského odvětví patří:

### **Etapu životního cyklu odvětví**

Toto odvětví prochází stoupajícím zájmem ze strany zákazníků, takže můžeme říct, že se nachází ve stádiu růstu. Tento růst láká ke vstupu do odvětví, ale je třeba si také uvědomit, že spolu s přibývajícím počtem firem, roste i konkurenční boj. Jedná se ale určitě o faktor, který hovoří pro atraktivitu daného odvětví.

### **Vstupní a výstupní bariéry**

Bariérami vstupu a výstupu jsem se již zabýval v části o charakteristice odvětví. Když tyto bariéry shrneme, tak je můžeme hodnotit jako bariéry na nízké úrovni a tím je toto se stává toto odvětví atraktivní.

## **Nároky na kapitál**

Kapitálové nároky jednotlivých firem jsou celkem na nízké úrovni s ohledem na ostatní odvětví. Kapitálová náročnost tohoto odvětví spočívá v nutnosti investovat do lidských zdrojů, technické vybavenosti (hardwarové vybavení, softwarové aplikace).

## **Nákladové podmínky**

Tyto podmínky souvisí přímo s provozem firmy. Tzn. že nezahrnují výše uvedené kapitálové nároky. Samotná nákladovost na vypracování samotných služeb se pohybuje okolo 40 až 45 procent.

## **Technologická úroveň a inovace**

Technologická úroveň jistě nepatří mezi faktory, kterých by se začínající firmy měly obávat. Podniky nemusí investovat do nákladných strojů a jiných zařízení jako v jiných odvětví. Tato úroveň je tvořena vybavením kanceláří počítačem a požadovanými softwarovými aplikacemi, připojením na internet, databází překladatelů a znalostmi těchto nástrojů. Tyto nástroje usnadňují práci managementu firem, zaměstnanců a dodavatelů a přispívají tak k atraktivitě.

## **Intenzita konkurenčního boje**

Tento faktor jako jeden z mála tvoří riziko vstoupení do odvětví. Spolu se stoupajícím potenciálem odvětví, roste i konkurenční tlak ze strany ostatních společností.

Závěr tohoto auditu atraktivity odvětví patří pochopení postavení firmy v daném odvětví, schopností odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví a stanovení konkurenční síly. Firma ABC Star Translate je na začátku svého rozvoje, tzn. že své postavení v odvětví si teprve buduje. Po interní analýze dokáže zhodnotit, zda se jedná o prosperující firmu, která v budoucnu bude schopna tuto pozici vylepšit a získat stabilní tržní podíl. Firma se snaží odolávat faktorům neatraktivnosti, ke kterým patří konkurenční boj, tím že se snaží zlepšit kvalitu svých výrobků, kladným a individuální přístupem k zákazníkovi a vhodnou marketingovou komunikací. Konkurenční síla je ovlivněna stářím firmy. Jelikož se jedná o mladou firmu její konkurenční síla je na nízké úrovni a firma tak není schopna využívat zranitelnosti slabších rivalů.

## **6. Analýza konkurenčních sil v překladatelském odvětví**

Hlavním důvodem proč provádět tuto analýzu je vytvořit si obraz konkurence v daném odvětví, pomocí něž se firma může rozhodovat o svém působení a také může vytvořit vhodnou konkurenční strategii.

K popisu těch sil, jak bylo uvedeno v teoretické části se používá model pěti konkurenčních sil, na které se nyní zaměřím.

### **1. ohrožení ze strany substitutů**

Samotný charakter nabízené služby vypovídá o tom, že neexistuje standardní substitute produktu za produkt, či v našem případě služby za službu. Tím, ale výčet typů substitute nekončí. Jediným typem substitute, která se dá zařadit v našem odvětví je hrozba substitute potřeby, která znamená, že stejný druh služby můžeme nahradit kvalitnějším druhem. Tato hrozba je ale pro toto odvětví dosahuje velmi malé míry, protože podmínky dosažení vysoké kvality nejsou omezovány značnými bariérami.

### **2. ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů**

Firma ABC Star Translate je ze strany dodavatelů ohrožena následujícím způsobem. Zkoumaná společnost si udržuje široké spektrum svých dodavatelů, takže by se dalo říci, že ohrožení ze strany dodavatelů je na velmi nízké úrovni. Problém ale je, že jednotlivý dodavatelé si mohou vybírat ze širokého spektra zákazníků, kteří jsou schopni nabídnout různé úrovně cen. A právě v tom tkví ohrožení pro společnost ze strany dodavatelů, u kterých jejich vyjednávací síla roste.

Ohrožení ze strany odběratelů je pro firmu na vyšší úrovni než ohrožení ze strany dodavatelů. Firma je totiž z dosti velké části závislá na jedné odběratelské zahraniční firmě a dále ještě zhruba na čtyřech velkých společnostech. A tím pádem roste jejich vyjednávací síla. Proto můžu říci že ohrožení ze strany odběratelů je celkem vysoké.

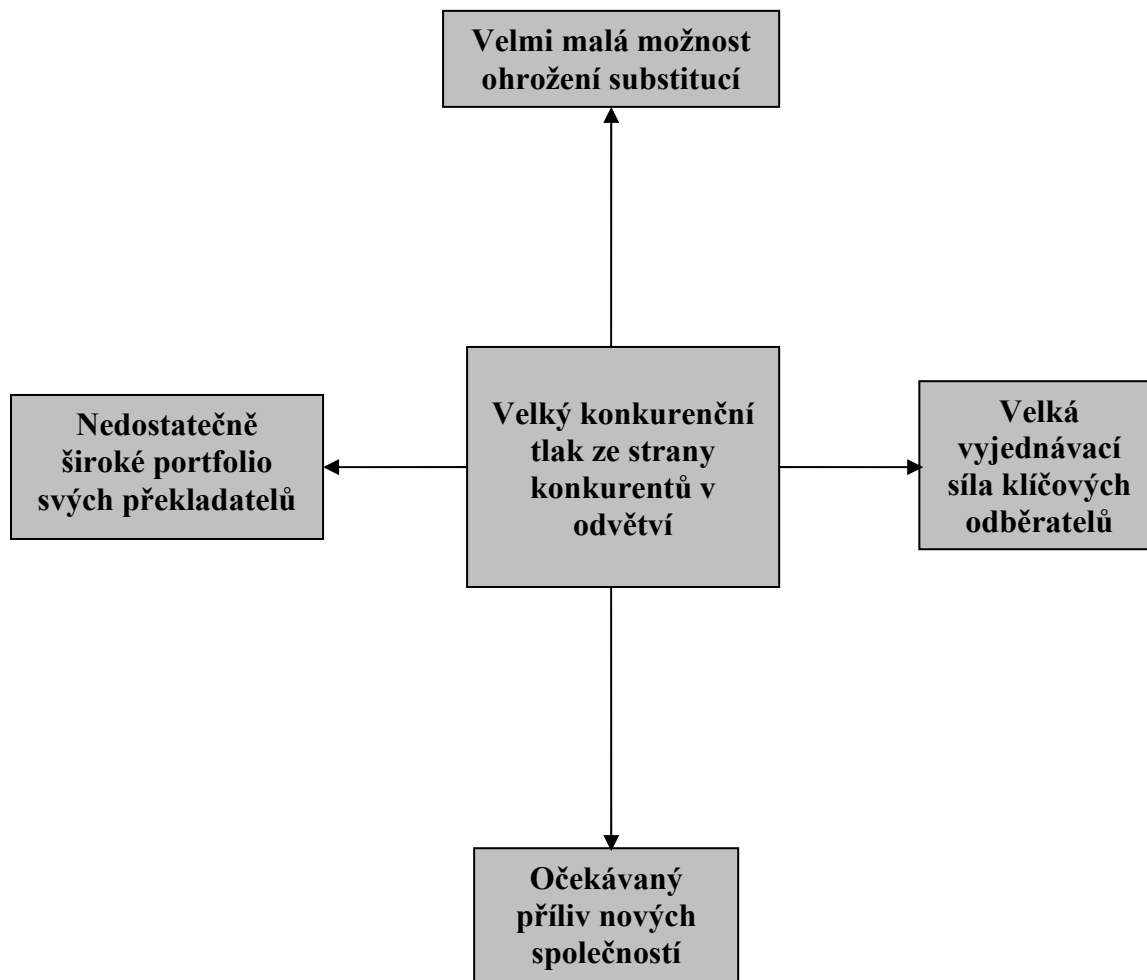
### **3. Ohrožení ze strany konkurentů v odvětví a ze strany nově vstupujících**

Mezi velké konkurenty zkoumané firmy v odvětví patří např. firmy Skřivánek, Argos Translations, Lido – Lang Technical Translation, CEET, Eurologos, ATT Interwers. Samozřejmě že v odvětví existuje ještě spousta středních a menších firem, které tak přispívají ke konkurenčnímu tlaku.

Z důvodů popsaných v analýze odvětví se dá předpokládat příchod nových firem do tohoto odvětví, které ještě umocní už tak silný konkurenční boj.

Model pěti konkurenčních sil tak bude vypadat následujícím způsobem:

Obr. č. 11: Model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní šetření

Abychom byli schopni získat přehled o síle konkurence v tomto odvětví je zapotřebí ji nějakým způsobem změřit. Pro tyto účely použijí následující tabulku, kde velikostí konkurenčního tlaku mám na mysli míru, s jakou jednotlivé faktory ohrožení přispívají k konkurenční intenzitě, měřeno od 1 (nejnižší) do 10 (nejvyšší).

Tabulka č. 8: Výpočet konkurenční síly

<b>Faktory ohrožení a z nich vyplývající konkurenční síly</b>	<b>Velikost konkurenčního tlaku</b>
Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.	3
Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.	5
Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.	7,5
Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky.	8
Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.	7
Celkem	$30,5/5 = 6,1$

Zdroj: vlastní šetření

### **Závěr analýzy konkurenčních sil**

Celková míra konkurenčních sil v odvětví vyšla tedy 6,1, což by se dalo interpretovat jako konkurence na vyšší než střední úrovni. Tento výsledek je především dán téměř neexistující hrozbou ze strany substitutů. Po vyloučení tohoto faktoru by nám vyšla hodnota vyšší (6,875), která by lépe odpovídala skutečnému stavu v tomto odvětví. Závěrem tedy musím konstatovat, že tato konkurence jistě poroste a to především z důvodů atraktivity odvětví, životního stádia odvětví a malých bariér vstupu a výstupu do odvětví.

## 7. Zdroje podniku ABC Star Translate s. r. o.

### 7.1 Identifikace a analýza zdrojů

Zdroje podniku ABC Star Translate, s. r. o. můžeme rozdělit do tří oblastí (technické a technologické, lidské a finanční).

#### Technické a technologické zdroje

Mezi technické zdroje patří vybavení kanceláří nábytkem a hardwarovým a softwarovým vybavením. Každý pracovník má k dispozici svůj vlastní počítač a také potřebné softwarové aplikace, tzn., že do tohoto typu zdrojů patří i licence k těmto aplikacím. Mezi další vybavení kanceláře patří server, a multifunkční tiskárna.

#### Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou tvořeny pracovníky firmy. Každý pracovník je podroben pečlivému výběru a zaškolen na svoji pozici. Jednotlivé interní pracovníky spolu s jejich pozicí, kterou vykonávají a stupněm dosaženého vzdělání je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Lidské zdroje podniku

<b>pracovník</b>	<b>pozice ve firmě</b>	<b>dokončené vzdělání</b>
Mgr. Ing. Radka Vegrichtová	Jednatelka společnosti	Vysokoškolské (pedagogika a management)
Bc. Jana Šátková	Vedoucí kanceláře	Vysokoškolské (management)
Lida Chromá Dis.	Projektová manažerka, IT specialista	Vyšší odborné (počítačové systémy)
Martina Kozlová	Projektová manažerka	Střední odborné (obchodní akademie)
Mgr. Martina Polívková	Projektová manažerka	Vysokoškolské (pedagogika)
Ing. Marta Jiříková	Marketingová a obchodní manažerka	Vysokoškolské (marketing a obchod)
Ing. Zuzana Růžičková	Administrativní asistentka	Vysokoškolské (management)

Zdroj: vlastní šetření

Jak je vidět z tabulky, tak základem interních lidských zdrojů jsou projektový manažeři, resp. manažerky. Můžeme si také všimnout, že tyto manažerky mají odlišný stupeň vzdělání. Pro tento druh práce ale tato skutečnost nehraje tak významnou roli, jak by se mohlo zdát. Základem jejich práce je totiž komunikace s klientem, která v mezinárodní společnosti je založena na dokonalé znalosti světového jazyka, především pak angličtiny, která je u daných pracovníků na vysokém stupni. Firma si je vědoma této nutnosti a tak dbá o další rozvoj zaměstnanců v této oblasti.

Když se zaměříme na ostatní zaměstnance, tak můžeme říci, že obor jejich vzdělání odpovídá výkonu práce ve společnosti. Všichni pracovníci až na administrativní asistentku pracují na plný úvazek.

Jako každá překladatelská agentura, tak i ABC Star Translate je závislá na svých externích pracovnících čili na překladatelích či na jiných agenturách. V současné situaci většinu dodavatelů tvoří agentury, i když v poslední době se firma snaží získat přímé dodavatele a ušetřit tak na nákladech. Zkoumaná společnost si udržuje široké spektrum svých dodavatelů. Problém ale je, že jednotliví dodavatelé si mohou vybírat ze širokého spektra zákazníků, kteří jsou schopni nabídnout různé úrovně cen.

## **Finanční zdroje**

Mezi finanční zdroje podniků patří především cizí zdroje podniku, které tvoří cca 90% všech zdrojů podniku<sup>44</sup>. Poměr mezi krátkodobými a dlouhodobými zdroji je cca 60:40.

## **Vazby mezi zdroji přispívající ke konkurenční výhodě**

Samozřejmě, že k tomu aby podnik mohl úspěšně fungovat nestačí pouze vyhotovit tento seznam zdrojů. Je zapotřebí určit vazby mezi zdroji. Tyto vazby jsou v tak malé firmě jako je ABC Star Translate zaměřeny především na propojení technických zdrojů a zdrojů lidských. Na jedné straně je zapotřebí zaměstnávat perspektivní zaměstnance, kteří budou přispívat k dobrým finančním výsledkům a na straně druhé je zapotřebí mít kvalitní hardwarové vybavení a hlavně požadované softwarové aplikace. Když tyto dva faktory budou na vysoké úrovni tak jednak představují synergický efekt a jednak přispívají ke konkurenční výhodě. V jaké míře jednotlivé zdroje přispívají ke konkurenční výhodě, bude lépe zřejmé až po vyhodnocení schopností, tedy míry využití těchto zdrojů.

---

<sup>44</sup> čerpáno z rozvahy k datu 31. 12. 2005



## 7. 2 Schopnosti podniku – míra využití zdrojů

V předcházející kapitole jsme si vydefinovali jednotlivé zdroje podniku. To ale k úspěšnosti firmy nestačí, je třeba si uvědomit jak tyto zdroje přispívají ke konkurenční výhodě, tedy tyto zdroje určitým způsobem vyhodnotit. U zkoumané firmy nemá cenu hodnotit míru využití technických zdrojů. Proto se zaměřím na hodnocení lidských zdrojů a především na hodnocení finančních zdrojů, které podrobím finanční analýze.

### 7. 2. 1 Míra využití lidských zdrojů

Tato míra je měřena především produktivitou práce. Ukazatele produktivity jsou vždy poměrem mezi výstupem nebo výkonem a určitým druhem vynaložených zdrojů (v mém případě lidských zdrojů).

Aby tato analýza získala vypovídací schopnost provedu časové srovnání v čase a zjistím tak zda tato produktivita práce spolu s rozvojem firmy roste, stagnuje či dokonce klesá. Na tuto otázku nám odpoví následující tabulka a graf.

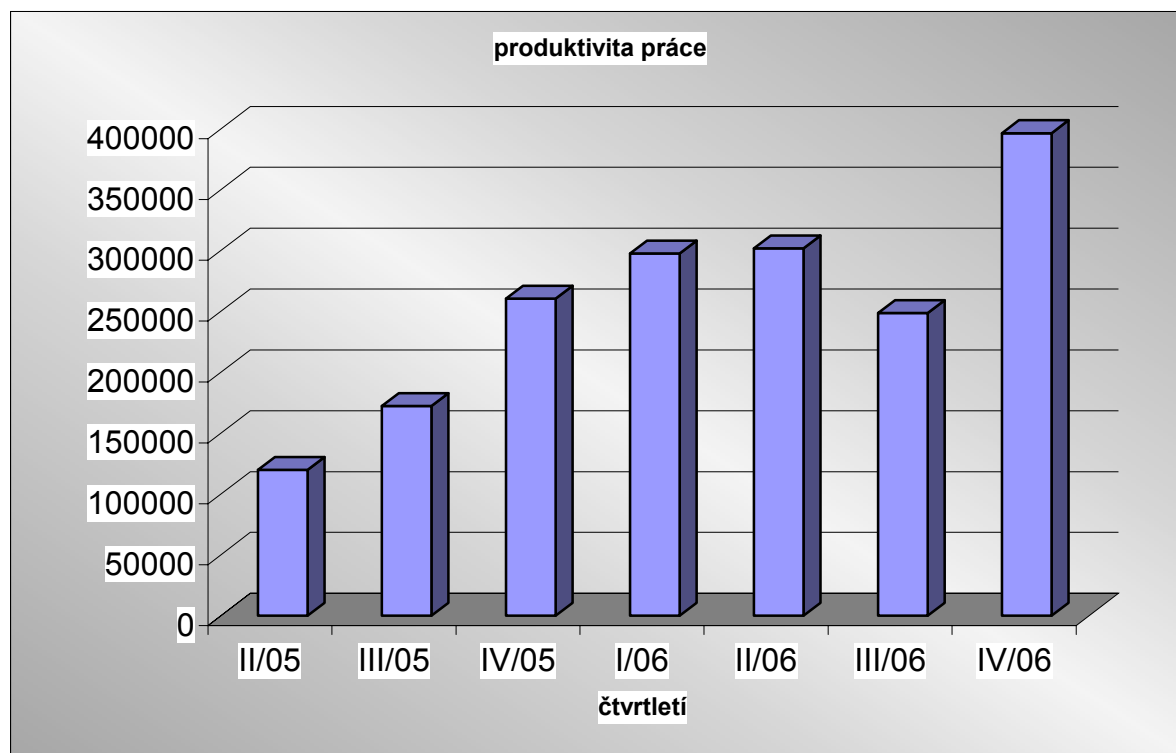
Tabulka č. 10: Produktivita práce

čtvrtletí/rok	II/05	III/05	IV/05	I/06	II/06	III/06	IV/06
tržby	359802,59	516715,51	1042184,35	1488519,28	1509978,07	1740806,26	2776337,49
stav zaměstnanců	3	3	4	5	5	7	7
produktivita práce	<b>119934,2</b>	<b>172238,5</b>	<b>260546,088</b>	<b>297703,856</b>	<b>301995,614</b>	<b>248686,609</b>	<b>396619,641</b>

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky a z následného grafu můžeme vyčíst, že produktivita práce až na předposlední čtvrtletí roste, což je jistě pozitivní jev, který nám dokazuje, že firma zbytečně neplýtvá svými zdroji, což dále přispívá k finanční stabilitě. Finančně stabilní firma je zároveň firmou konkurenčně schopnou. Pokles v předposledním čtvrtletí roku 2006 je dán tím, že se ještě nedostatečně projevil nárůst počtu zaměstnanců. Důležité ale je, že tento nárůst se již projevil v posledním čtvrtletí roku 2006, takže pokles v předposledním čtvrtletí můžeme brát jako přechodný stav výše produktivity práce.

Graf č. 3: Produktivita práce



Zdroj: vlastní šetření

## 7. 2. 2 Míra využití finančních zdrojů – finanční analýza

Finanční analýza jakožto součást interní analýzy nám pomáhá najít otázku na odpověď týkající se míry využití zdrojů podniku. K tomuto účelu využívá řady ukazatelů. Abychom byli schopni vyjádřit finanční situaci podniku nestačí však vypočítat tyto ukazatele. Abych získal vypovídací schopnost těchto ukazatelů provedu jejich časové srovnání. Jelikož ohniskem mého zájmu je společnost, která de facto podniká pouze dva roky, bude časové srovnání omezené na tyto dva roky. Nicméně po tomto srovnání budu moci zanalyzovat alespoň vývoj finanční situace této společnosti.

### 1. absolutní ukazatelé, jejich vývoj a srovnání

Tabulka č. 11: Absolutní ukazatelé

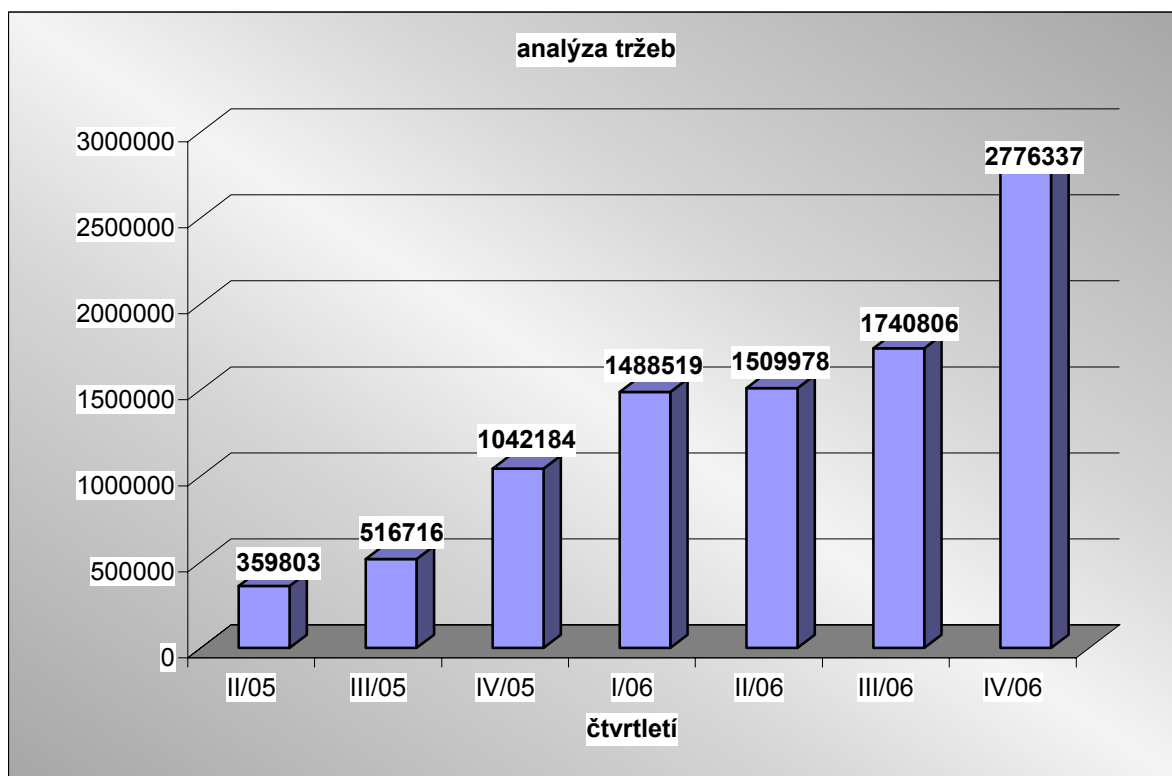
položka/čtvrtletí	II/05	III/05	IV/05	I/06	II/06	III/06	IV/06
tržby	359802,59	516715,51	1042184,35	1488519,28	1509978,07	1740806,26	2776337,49
náklady na služby	186192,74	250567,08	464418,13	622463,54	681401,93	754498,91	1212702,26
zisk na služby	173609,85	266148,43	577766,22	866055,74	828576,14	986307,35	1563635,23
nákladovost v %	51,748582	48,49227	44,5619942	41,8176337	45,126611	43,3419231	43,6799296
počet zakázek	39	85	122	215	230	275	398

Zdroj: vlastní šetření

## analýza tržeb

Když se podíváme na vývoj tržeb vidíme, že tento vývoj má stoupající tendenci, což je jistě pozitivní jev, který je znázorněn i na následujícím grafu.

Graf č. 4: Analýza tržeb



Zdroj: vlastní šetření

Porovnáme-li jednotlivá čtvrtletí roku 2006 s rokem 2005 zjistíme, že tržby pokaždé vzrostly téměř trojnásobně. Tento jev je typický pro dobře se rozvíjející společnost. Dá se očekávat, že tento násobek se s postupem času bude snižovat. Důležité je, aby si firma udržela takovou výši tržeb v porovnání s náklady, která jim zaručí finanční stabilitu.

Nyní provedeme porovnání plánu se skutečností:

Tabulka č. 12: Porovnání plánu se skutečností

rok	plánované tržby	skutečné tržby	odchylka
2005	2 000 000	1 918 703	- 81 297
2006	6 000 000	7 515 640	+ 1 515 640

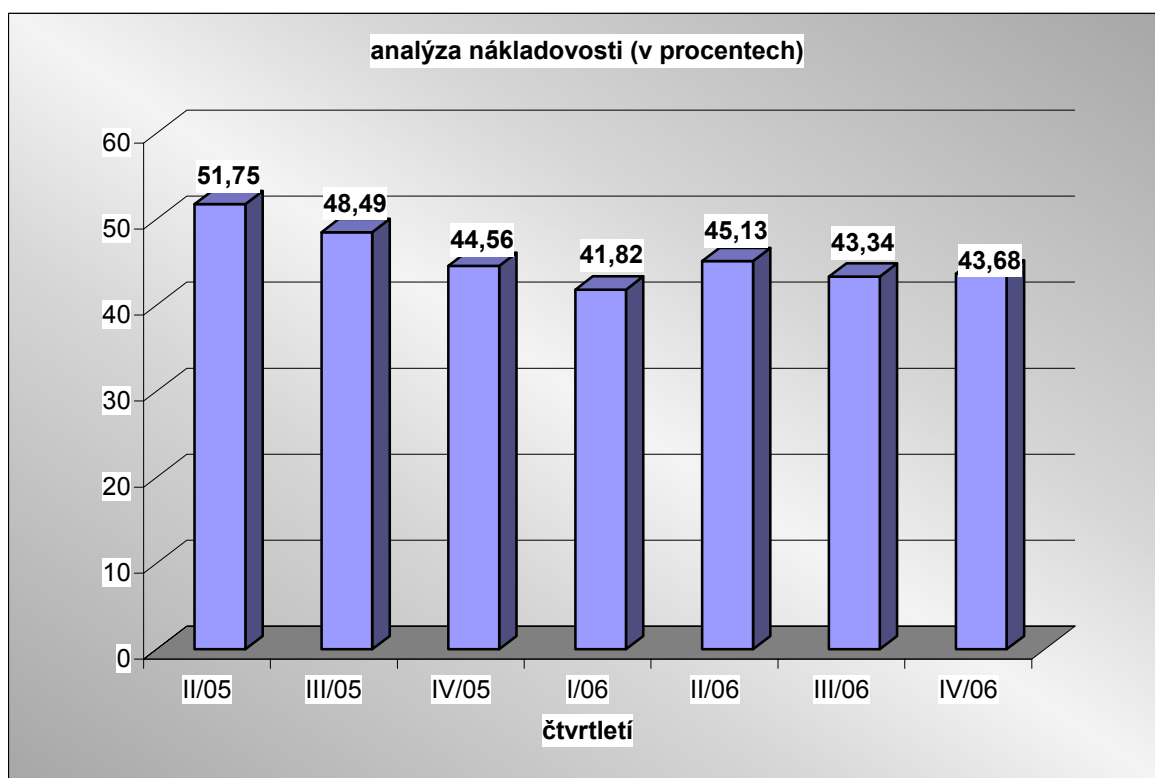
Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky vidíme, že v prvním roce podnikání byla skutečnost o něco horší než plán, v procentuálním vyjádření tato odchylka tvoří 4%, což se nejeví až jako takový problém, zvláště když v následujícím roce byla skutečnost o 25% lepší než plán.

### **analýza nákladovosti**

Z tabulky č. 9 zjistíme, že s růstem tržeb samozřejmě roste i absolutní hodnota nákladů, proto tato hodnota nemá velkou vypovídací hodnotu. Tu získá až když provedeme procentní vyjádření těchto nákladů vzhledem k tržbám. Můžeme si všimnout, že firmě se daří toto procento v poslední době držet pod 46 procenty, což je zároveň i jejím obchodním cílem.

*Graf č. 5: Analýza nákladovosti*

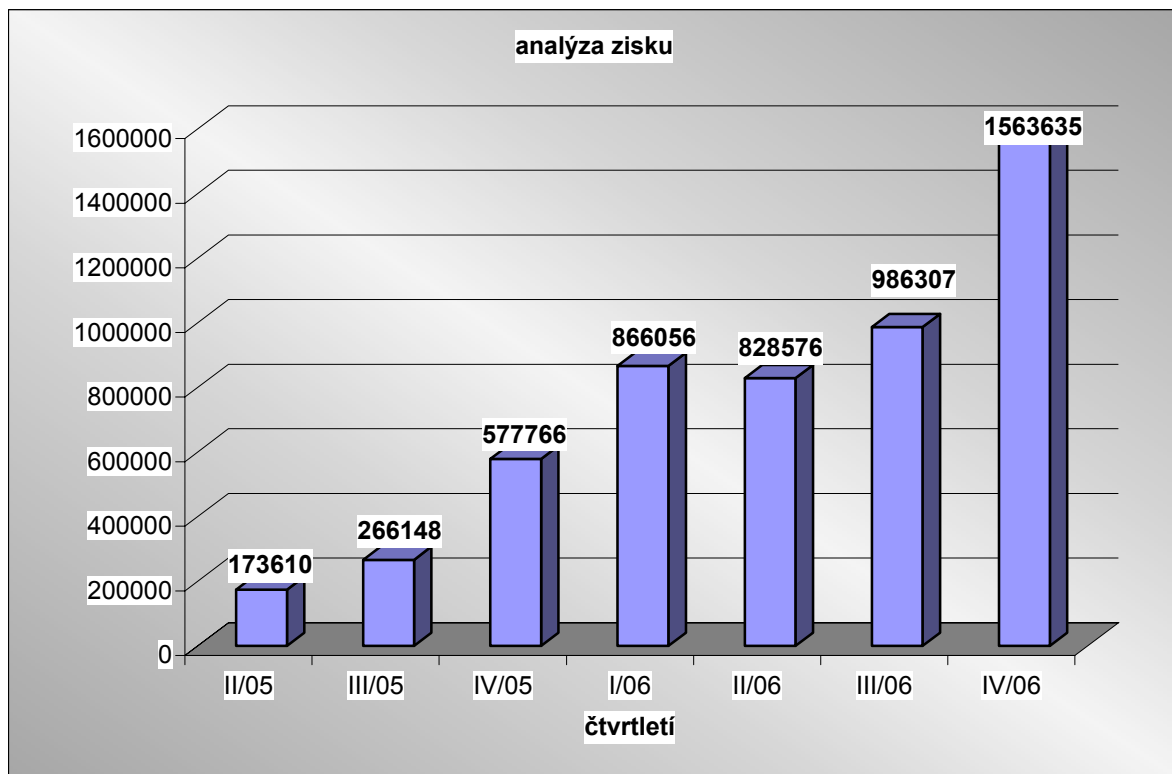


Zdroj: vlastní šetření

## analýza zisku

Porovnáním analýzy tržeb a nákladovosti zjistíme výši zisku. Nutné je upozornit, že se jedná o zisk na služby, tzn. že nezahrnuje ostatní náklady jako pronájem kanceláře, mzdy zaměstnanců, režijní náklady, apod. Až na jednu výjimku (porovnání prvního a druhého čtvrtletí roku 2006) roste spolu s tržbami i tento zisk, což opět přispívá k upevnění finanční pozice firmy na trhu.

Graf č. 6: Analýza zisku



Zdroj: vlastní šetření

(Pozn.: I přes nárůst tržeb ve druhém čtvrtletí roku 2006 oproti předešlému čtvrtletní, bylo dosaženo poklesu zisku. Tento stav byl způsoben velmi nízkými náklady v měsíci lednu roku 2006, které vedli k vyššímu zisku v tomto čtvrtletí. Nízká výše nákladů v měsíci lednu byla způsobena realizací DTP zakázek samotnými zaměstnanci firmy.)

Provedeme-li opět srovnání jednotlivých čtvrtletí roku 2005 a 2006 zjistíme následující stav:

- zisk na služby v II/06 vstoupil 4,77 krát v porovnání s čtvrtletím předchozího roku
- zisk na služby v III/06 vstoupil 3,71 krát v porovnání s čtvrtletím předchozího roku
- zisk na služby v IV/06 vstoupil 2,71 krát v porovnání s čtvrtletím předchozího roku

Z tohoto srovnání vidíme, že se tento poměr snižuje. Tento stav je dán krátkodobou působností firmy na trhu. Dá se očekávat, že tento poměr bude dále klesat, ale již menším tempem. Důležité opět je, aby si firma udržela takovou výši zisku, která zajistí plynulý a bezproblémový chod organizace.

Nyní provedeme porovnání plánu se skutečností, zde je nutno upozornit že jako zisk bereme čistý zisk zjištěný z výsledku hospodaření:

*Tabulka č. 13: Porovnání plánu se skutečností*

rok	plánovaný zisk	skutečný zisk	odchylka
2005	- 300 000	- 110 000	+ 190 000
2006	1 040 000	1 338 000	+ 298 000

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky můžeme vyčíst, že v prvním roce podnikání byla plánována ztráta, což je dáno velkými investicemi do začátku podnikání. „*Je možné budovat firmu metodou postupných kroků, tj. financovat růst firmy z vytvořeného zisku. Tak se sice minimalizuje riziko, ale tento přístup zároveň znamená velmi pomalý růst. Pokud má být cílem firmy maximalizace zisku, tak z dlouhodobého hlediska se jeví efektivnější začít "ve velkém" od začátku a v prvních letech podnikání počítat i se ztrátou. Tedy to lze samozřejmě jen v případě, že je možné krýt tuto ztrátu cizím kapitálem (úvěry, půjčky, dlouhodobé závazky, závazky po splatnosti...), eventuálně taky vlastním kapitálem, což je ale dost drahé.*

*V případě ABC Star Translate byla ztráta v prvním roce způsobena hlavně investicemi do marketingových aktivit, které byly koncipovány spíše pro větší a zavedenou překladatelskou agenturu. Avšak díky těmto investicím se podařilo získat zajímavé zakázky, díky kterým byla ztráta z roku 2005 vyrovnána už v 1.Q 2006.“<sup>45</sup>*

<sup>45</sup> Vyjádření jednatelky společnosti o plánované ztrátě v prvním roce podnikání

## 2. poměrová analýza

Poměrová analýza tvoří jádro finanční analýzy. K této analýze se využívá řada ukazatelů. Pro mé účely budou dostačující ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

### ukazatelé rentability

Rentabilita podniku vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu a je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Výsledek těchto ukazatelů nám vyjadřuje kolik na jednotku vloženého majetku jsme schopni vyprodukovat efektu (zisku).

#### 1. ROA (rentabilita celkových aktiv) = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva

$$\text{rok 2005: } ROA = \frac{-29}{1430} \doteq -0,02$$

(Tzn., že podnik vynaložením svých aktiv je schopen vyprodukovat ztrátu ve výši 2 procent.)

$$\text{rok 2006: } ROA = \frac{2076}{3132} \doteq 0,66$$

(Tzn., že podnik vynaložením svých aktiv je schopen vyprodukovat zisk před zdaněním a úroky ve výši 66 procent z celkových aktiv.)

#### 2. ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = čistý zisk / vlastní kapitál

$$\text{rok 2005: } ROE = \frac{-110}{82} \doteq -1,34$$

(Tzn., že podnik vynaložením svého vlastního kapitálu je schopen vyprodukovat ztrátu ve výši 134 procent. Tento jev je způsoben tím, že podnik v prvním roce svého působení dosáhl ztráty, která byla plánována.)

$$\text{rok 2006: } ROE = \frac{1338}{1285} \doteq 1,04$$

(Tzn., že podnik vynaložením svého vlastního kapitálu je schopen vyprodukovat zisk ve výši 104 procent.)

## **ukazatelé likvidity**

Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit schopnost podniku splácet své dluhy, jelikož platební schopnost je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšné existence daného podniku. Existují dva základní ukazatele, a to ukazatel běžné likvidity a pohotové likvidity. Jelikož podnik nevytváří žádné zásoby, je zbytečné počítat ukazatel pohotové likvidity, který pouze upravuje ukazatel běžné likvidity právě o zásoby.

### 1. Běžná likvidita (BL) = oběžná aktiva – dlouhodobé pohledávky / krátkodobé závazky

$$\text{rok 2005: } BL = \frac{1222 - 70}{900} = 1,28$$

(Tzn., že podnik je schopen krýt všechny své závazky, což je jistě pozitivním jevem.)

$$\text{rok 2006: } BL = \frac{3039 - 314}{1298} = 2,1$$

(Tzn., že podnik je schopen krýt všechny své závazky.)

### 2. Pohotová likvidita (PL) = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

$$\text{rok 2005: } PL = \frac{369}{900} = 0,41$$

(Tzn., že podnik je schopen krýt 41 procent svých krátkodobých závazků.)

$$\text{rok 2006: } PL = \frac{1141}{1298} = 0,88$$

(Tzn., že podnik je schopen krýt 88 procent svých krátkodobých závazků.)



## **ukazatelé aktivity**

Tyto ukazatelé se snaží odpovědět na otázku jak úspěšně podnik využívá svá aktiva. Existují základní dva módy těchto ukazatelů. Jedná se o **obrátkovost**, která vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli a o **dobu obratu**, která odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka.

### 1. obrat aktiv (OA) = tržby / celková aktiva

$$\text{rok 2005: } OA = \frac{2659}{1430} \doteq 1,86$$

(Tzn., že bylo potřeba téměř dvou obrátek aktiv k vytvoření tržeb podniku.)

$$\text{rok 2006: } OA = \frac{7566}{3132} \doteq 2,41$$

(Tzn., že bylo potřeba téměř 2,41 obrátek aktiv k vytvoření tržeb podniku.)

### 2. doba obratu krátkodobých pohledávek (DOKP) = krátkodobé pohledávky \* 365 / tržby

$$\text{rok 2005: } DOKP = \frac{783 * 365}{2659} \doteq 107,48$$

(Tzn., že podnik čeká na zaplacení svých pohledávek cca 107 dní.)

$$\text{rok 2006: } DOKP = \frac{1314 * 365}{7566} \doteq 63,39$$

(Tzn., že podnik čeká na zaplacení svých pohledávek cca 63 dní.)

### 3. doba úhrady krátkodobých závazků (DÚKZ) = krátkodobé závazky \* 365 / tržby

$$\text{rok 2005: } DÚKZ = \frac{900 * 365}{2659} \doteq 123,54$$

(Tzn., že podnik hradí své závazky cca po 4 měsících v roce.)

$$\text{rok 2006: } DÚKZ = \frac{1298 * 365}{7566} \doteq 62,62$$

(Tzn., že podnik hradí své závazky cca po 2 měsících v roce.)

## **ukazatelé zadluženosti**

Tyto ukazatelé sledují vztah mezi cizími zdroji podniku a zdroji vlastními. Podnik si musí položit otázku, jestli použít cizí zdroj a platit tak úroky z půjčky nebo jestli využít vlastní zdroje a přijít tak o výnosy z alternativního využití. Toto představuje kritérium správné skladby zdrojů určených k financování činností podniku, tedy kritérium finanční struktury.

### 1. Celková zadluženost podniku (CZP) = cizí zdroje / celková pasiva

$$\text{rok 2005: } CZP = \frac{1348}{1430} \doteq 0,94$$

(Tzn., že podnik je zadlužen z cca 94%. Což je dáno tím, že poskytnuté údaje jsou z prvního roku existence firmy, ve kterém se dá vysoká zadluženost očekávat.)

$$\text{rok 2006: } CZP = \frac{1843}{3132} \doteq 0,59$$

(Tzn., že podnik je zadlužen z cca 59%.)

### 2. Koeficient samofinancování (KS) = vlastní kapitál/celková pasiva

$$\text{rok 2005: } KS = \frac{82}{1430} \doteq 0,06$$

(Tzn., že podnik je schopen financovat pouze 6 procent svých aktivit ze svých zdrojů.)

$$\text{rok 2006: } KS = \frac{1285}{3132} \doteq 0,41$$

(Tzn., že podnik je schopen financovat 41 procent svých aktivit ze svých zdrojů.)

## Zhodnocení a závěry finanční analýzy

Pro účely zhodnocení bude výhodné jednotlivé ukazatele finanční analýzy vložit do následující tabulky:

Tabulka č. 14: Poměrové ukazatele finanční analýzy

okruhy FA	rentabilita		likvidita		aktivita			zadluženost	
	ROA	ROE	BL	PL	OA	DOKP	DÚKZ	CZP	KS
2005	-0,02	-1,34	1,28	0,41	1,86	107,48	123,54	0,94	0,06
2006	0,66	1,04	2,1	0,88	2,41	63,39	62,62	0,59	0,41

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky můžeme vyčíst, že nelichotivé ukazatele, které provázeli firmu v prvním roce podnikání byly pouze přechodné. Firma již ve druhém roce dokázala tuto situaci napravit a zajistit si tak dobrou finanční stabilitu do příštích let svého podnikání.

### K vybraným ukazatelům .....

**Rentabilita aktiv i vlastního kapitálu** roku 2006 dosahovala lichotivých hodnot. Rentabilita vlastního kapitálu dokonce přesahuje stoprocentní hranici, což znamená, že hodnota čistého zisku přesahuje vlastní kapitál. V roce 2005 rentabilita vlastního kapitálu ztrácí smysl, jelikož k vytvoření zisku či v mém případě ztráty byl použit z 94 procent kapitál cizí.

Ukazatel **obratu aktiv** se poněkud zhoršil. Firma nyní musí učinit o 0,67 víc obrátek aktiv než v roce 2005. Což bylo způsobeno velkým nárůstem tržeb, který ve své konečné nebyl následován obdobným nárůstem aktiv (úhrada závazků, propagace).

Dalo by se očekávat, že při tak velké zadluženosti v prvním roce podnikání, bude mít firma problémy s likviditou, což se u **běžné likvidity** nepotvrdilo. Tuto domněnku však potvrdila **pohotová likvidita**, ze které vyplývá, že je podnik schopen krýt ze svého krátkodobého majetku své krátkodobé závazky pouze ze 41 procent. Běžná likvidita byla totiž navýšena o krátkodobé pohledávky, které tvořily téměř dvě třetiny čitatele. V roce 2006 se již situace zlepšila.

*Doba obratu krátkodobých pohledávek i doba úhrady krátkodobých závazků* poklesla, což u pohledávek je jistě pozitivní jev, naopak u závazků se tento jev bere jako negativní. Důležité je ale především porovnání těchto dvou ukazatelů. Je důležité, aby bylo firmě dříve placeno, než firma sama platí. Což v roce 2006 o cca jeden den neplatilo.

*Celková zadluženost* v roce 2006 odpovídala trendu či standardu poslední doby, kdy se za optimální strukturu považuje 50-ti procentní zadlužení podniku. I když v odvětví, ve kterém firma podniká, by si mohla dovolit větší zadluženost, jelikož cizí kapitál je levnější. Toto odvětví je totiž z pohledu neočekávaných událostí málo rizikové. Nesmíme však zapomenut, že podnik musí být schopen uhradit své dluhy, což znamená, že podnik musí být z dlouhodobého hlediska vysoce likvidní.

## ZÁVĚR

Strategická analýza slouží jako základní východisko pro stanovení strategie každé firmy, která hodlá uspět na trhu. Každou strategickou analýzu můžeme rozdělit na externí a interní část. Strategie a její strategické cíle musí firma převést do svých taktických a operativních cílů, prostřednictvím nichž se snaží uplatnit svoji strategii.

Firma ABC Star Translate nemá sice vypracovanou strategickou analýzu, ale je si vědoma působení vlivu makrookolí, zná atraktivitu odvětví, ve kterém firma podniká a uvědomuje si i důležitost svých zdrojů, především pak zdrojů lidských.

Na základě výše popsaných faktorů nyní můžu vypracovat SWOT analýzu:

Tabulka č. 15: SWOT analýza firmy ABC Star Translate s. r. o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- kvalifikovaný personál</li><li>- softwarové vybavení</li><li>- široká nabídka služeb</li><li>- individuální přístup k zákazníkům</li><li>- specializace na východoevropské jazyky</li><li>- atraktivita odvětví</li><li>- životní cyklus odvětví</li><li>- neexistence substituce služby za službu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- malé množství přímých dodavatelů</li><li>- krátkodobé působení firmy související s nízkou konkurenční silou</li><li>- malá vyjednávací síla o cenách svých dodávek u východoevropských dodavatelů</li><li>- nesoulad mezi dobou úhrady krátkodobých závazků a dobou obratu pohledávek</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- nárůst mezinárodních společností a společenství představující potenciální zákazníky</li><li>- veřejné zakázky</li><li>- zahraniční investice do českých firem</li><li>- změna devizových kurzů</li><li>- účelné investování nevyužitých peněžních prostředků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- stoupající konkurenční tlak</li><li>- překladatelé nejsou ochotni používat specializované softwarové aplikace</li><li>- odliv kvalifikovaného pracovního kapitálu z Jindřichohradeckého regionu</li><li>- změna devizových kurzů</li></ul>

Zdroj: vlastní šetření

Z vypracované SWOT analýzy vycházejí moje závěry a doporučení pro chování firmy v překladatelském odvětví.

Firma by si měla udržet své **silné stránky**.

Měla by se snažit odstranit **svoje slabé stránky**. Firma se snaží o neustálý nárůst svých přímých dodavatelů, nicméně tito překladatelé tvoří jen malý podíl mezi všemi dodavateli. Proto bych doporučoval firmě intenzivně se zaměřit na nábor těchto překladatelů, jelikož spolupráci s těmito překladateli ušetří firma na svých nákladech. Konkurenční síla se s přibývajícimi lety zlepšit v případě, když si firma udrží svoje silné stránky a využije své příležitosti. Dále bych firmě doporučil využít specialistu na vyjednávání cen u východoevropských dodavatelů. Poslední slabou stránkou je kratší doba úhrady krátkodobých závazků než doba obratu pohledávek, což znamená že firma platí dřív než je jí placeno. Proto by se firma měla zlepšit své dodavatelsko - odběratelské podmínky.

ABC Star Translate se částečně snaží využít svých **příležitostí**. Firma úspěšně vstupuje do veřejných zakázek EU. Dále by firma měla podchytit vznik nových společenství a společností a nabídnout jim své služby dřív než toho využije konkurence. Firma inkasuje většinu svých tržeb v zahraniční měně, proto při dlouhodobém poklesu kurzu domácí měny by mohla snížit své ceny a lépe tak konkurovat ostatním firmám. Svoje nevyužité peněžní prostředky by firma měla účelně investovat, mohla by např. využít služeb jednoho z mnoho finančních poradců, který by firmě jistě dobře doporučil, kam alokovat své nevyužité finanční zdroje. Využité příležitosti přechází do silných stránek, proto je velmi důležité se těmito příležitostem věnovat, obzvlášť v silně konkurenčním prostředí.

Co se týče **ohrožení** firmy jedná se většinou o neovlivnitelné faktory. Přesto existují určitá doporučení, které by mohly tyto ohrožení odstranit. Např.: využívat vhodný marketingový přístup, zlepšit povědomí o firmě, vybudovat si dobrou image společnosti, při možném dlouhodobém poklesu kurzu zahraniční měny zvýšit své ceny a současně dbát na vysokou kvalitu svých služeb, aby zákazníci nevyužili služeb jiné společnosti.

Nyní provedu pro lepší přehlednost souhrn doporučení pro firmu ABC Star Translate, které by mohli zlepšit její situaci na trhu, což představuje i můj cíl diplomové práce:<sup>46</sup>

- pokračovat v individuálním přístupu k zákazníkům,
- pokračovat v dobré motivaci svých zaměstnanců ,
- **zintensivnit nábor nových překladatelů,**
- **využít specialistu na vyjednávání o cenách u svých východoevropských dodavatelů,**
- **zlepšit dodavatelsko - odběratelské platební podmínky,**
- **nabídnout své služby novým společnostem a společenstvím,**
- uvažovat vliv devizového kurzu,
- **investovat účelně své nevyužité finanční prostředky,**
- pokračovat ve vhodném marketingovém přístupu a v budování image společnosti s cílem přilákat další zákazníky

---

<sup>46</sup> Silně zvýrazněné jsou doporučení, které firma provádí jen částečně nebo dosud neprovádí.

## Seznam literatury

### *Knihy:*

- (1) BOWMAN, C. *Strategický Management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1995. 152 stran. ISBN 80-7169-230-1
- (2) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. První vydání. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4
- (3) DONNELLY, H. J. – GIBBON, L. J. – IVANCEVICH, M. J. *Management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. 824 stran. ISBN 80-7169-422-3
- (4) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 204 stran. ISBN 80-247-0447-1
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. První vydání. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 stran. ISBN 80-7179-578-X
- (6) KONEČNÝ, M. – LEDNICKÝ, V. – MATUSIKOVÁ, L. – WAGNEROVÁ, E. *Strategický management*. První vydání. Karviná: Slezká univerzita v Opavě, Obchodně-podnikatelská fakulta, 1999. 176 stran. ISBN 80-7248-049-9
- (7) KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. *Strategický management*. První vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 98 stran. ISBN 80-245-0504-5
- (8) ROBBINS, P. S. – COULTER, M. *Management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 600 stran. ISBN 80-247-0495-1
- (9) SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Druhé vydání. Praha: C. H. BECK, 2006. 121 stran. ISBN 80-7179-367-1
- (10) ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. První vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 220 stran. ISBN 80-86419-41-X
- (11) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. První vydání. Praha: Management Press, 2000. 706 stran. ISBN 80-7261-029-5



*Internetové zdroje:*

- (1) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. VYBRANÉ DEVIZOVÉ KURZY – GRAFY. [online]. ND [citováno 22.04.2007].  
<[http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/graf.jsp?rok=2006&mena=EUR](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/graf.jsp?rok=2006&mena=EUR)>
- (2) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. VYBRANÉ DEVIZOVÉ KURZY – GRAFY. [online]. ND [citováno 22.04.2007].  
<[http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/graf.jsp?rok=2006&mena=USD](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/graf.jsp?rok=2006&mena=USD)>

## **Přílohy**

- |                  |  |
|------------------|--|
| <b>Příloha 1</b> | Rozvaha společnosti za rok 2005              |
| <b>Příloha 2</b> | Výsledek hospodaření společnosti za rok 2005 |
| <b>Příloha 3</b> | Rozvaha společnosti za rok 2006              |
| <b>Příloha 4</b> | Výsledek hospodaření společnosti za rok 2006 |

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

## ROZVAHA (BALANCE)

**ke dni 31.12.2005**

( v celých tisících Kč )

IČ

**27 19 82 86**

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

0

0

0

označ a	řád				Min.úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	001	1 438	-8	1 430	221
A.	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	206	-8	198	0
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	0	0	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3	Software	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	76	-8	68	0
B. II. 1	Pozemky	0	0	0	0
2	Stavby	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	76	-8	68	0
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	130	0	130	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	130	0	130	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	1 222	0	1 222	200
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	0	0	0	0
C. I. 1	Materiál	033	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	70	0	70	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	70	0	70	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	783	0	783	24
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	681	0	681	24
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	102	0	102	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	0
8	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9	Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C. IV.	<b>Finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	369	0	369	176
C. IV. 1	Peníze	059	5	0	5	176
2	Účty v bankách	060	364	0	364	0
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	10	0	10	21
D. I. 1	Náklady příštích období	064	10	0	10	21
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	1 430	221
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)</b>	068	82	192
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	200	200
1	Základní kapitál	070	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)</b>	078	0	0
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	0	0
3	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	-8	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-8	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <i>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</i>	084	-110	-8
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	1 348	29
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	448	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	445	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	3	0
10	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	900	29
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	836	29
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	26	0
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	16	0
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	3	0
8	Kratkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	19	0
11	Jiné závazky	113	0	0
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Bankovní úvěry krátkodobé	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
25.04.07	Ing. Kamila Trutenková	Radka Vegrichtová - jednatel

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2005**

( v celých tisících Kč )

IČ

**27 19 82 86**

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

"  
.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

0  
0  
0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	03	0	0
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	04	2 659	0
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	2 659	0
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	08	2 355	8
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	198	0
B. 2	Služby	10	2 157	8
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	11	304	-8
C.	<b>Osobní náklady</b>	12	312	0
C. 1	Mzdové náklady	13	229	0
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	77	0
C. 4	Sociální náklady	16	6	0
D.	Daně a poplatky	17	9	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8	0
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)</b>	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)</b>	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	26	0	0
H.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	27	4	0
V.	<b>Převod provozních výnosů</b>	28	0	0
I.	<b>Převod provozních nákladů</b>	29	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> <b>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</b>	30	-29	-8

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	10	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	91	0
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <b>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</b>	48	-81	0
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	49	0	0
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	-110	-8
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	-110	-8
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	-110	-8

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účtů závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
15.02.06	Ing. Trutenková	Radka Vegrachtová - jednatel



Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

## ROZVAHA (BALANCE)

**ke dni 31.12.2006**

( v celých tisících Kč )

IČ

**27 19 82 86**

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

0

0

0

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	3 167	-35	3 132	1 430
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	126	-35	91	198
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	0	0	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3 Software	007	0	0	0	0
	4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5 Goodwill	009	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	126	-35	91	68
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
	2 Stavby	015	0	0	0	0
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	126	-35	91	68
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5 Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	130
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	130
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4 Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	3 039	0	3 039	1 222
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	0	0	0	0
C. I. 1	Materiál	033	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	314	0	314	70
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	314	0	314	70
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	1 314	0	1 314	783
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 032	0	1 032	681
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	74	0	74	102
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	58	0	58	0
8	Dohadné účty aktivní	056	150	0	150	0
9	Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C. IV.	<b>Finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	1 411	0	1 411	369
C. IV. 1	Peníze	059	24	0	24	5
2	Účty v bankách	060	1 387	0	1 387	364
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	2	0	2	10
D. I. 1	Náklady příštích období	064	2	0	2	10
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	3 132	1 430
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)</b>	068	1 285	82
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	200	200
1	Základní kapitál	070	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	-135	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-135	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)</b>	078	0	0
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	0	0
3	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	-118	-8
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-118	-8
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <b>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</b>	084	1 338	-110
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	1 843	1 348
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	545	448
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	545	445
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	3
10	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	1 298	900
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	702	836
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	87	26
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	56	16
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	416	3
8	Kratkodobé přijaté zálohy	110	22	0
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	14	19
11	Jiné závazky	113	1	0
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Bankovní úvěry krátkodobé	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	4	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	4	0
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	překladačská a tlumočnická činnost

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
29.03.07	Ing. Kamila Trutenková	Mgr. Radka Vegrichová

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2006**

( v celých tisících Kč )

IČ

**27 19 82 86**

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

0

0

0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	03	0	0
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	04	7 566	2 659
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	7 566	2 659
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	08	4 206	2 355
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	231	198
B. 2	Služby	10	3 975	2 157
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	11	3 360	304
C.	<b>Osobní náklady</b>	12	1 326	312
C. 1	Mzdové náklady	13	979	229
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	323	77
C. 4	Sociální náklady	16	24	6
D.	Daně a poplatky	17	4	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	27	8
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)</b>	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)</b>	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	26	154	0
H.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	27	81	4
V.	<b>Převod provozních výnosů</b>	28	0	0
I.	<b>Převod provozních nákladů</b>	29	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> <i>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</i>	30	2 076	-29

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	10
O.	Ostatní finanční náklady	45	345	91
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <i>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</i>	48	-345	-81
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	49	404	0
Q. 1	-splatná	50	404	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	1 327	-110
XIII.	Mimořádné výnosy	53	11	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	58	11	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	1 338	-110
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	1 742	-110

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účtů závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
29.03.07	Ing. Kamila Trutenková	Mgr. Radka Vegrichová