Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Nataliia Stepankina

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Řízení konkurenceschopnosti společnosti a způsoby jejího zvýšení

Autor bakalářské práce: Nataliia Stepankina
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jan Heřman, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Řízení konkurenceschopnosti společnosti a způsoby jejího zvýšení“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 7. 5. 2019 Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování doc. Ing. Janu Heřmanu, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce, konstruktivní a cenné rady, trpělivost, ochotu a čas, který mi věnoval.

Název bakalářské práce:

Řízení konkurenceschopnosti společnosti a způsoby jejího zvýšení

Abstrakt:

Tato práce se zabývá řešením problému řízení konkurenceschopnosti společnosti. Cílem je stanovit její podíl na trhu a navrhnout opatření na zlepšení fungování a přilákání nových zákazníků. Zvolený problém byl prozkoumán pomocí analýzy makrookoli PEST. Porterův model 5 sil stanovil vliv vnějšího prostředí na činnost společnosti. Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny slabé a silné stránky, a z toho hrozby a přiležitosti. Na základě analýzy konkurentů byly stanoveny největší konkurenti. Provedenými analýzami bylo zjištěno, že společnost celkově má vedoucí postavení na trhu, ale jsou nedostatky, na které se má zaměřít. Výsledky této práce umožňují společnosti rozpracovat strategii, pomocí které budou vyloučeny stanovená slabá mista a posunutí k perspektivnější společnosti.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, analýza konkurentů.

Title of the Bachelor´s Thesis:

Managing and increasing the company's competitiveness

Abstract:

This thesis deals with solving the problem of company competitiveness management. The aim is to determine its market share and propose measures to improve the functioning and attract new costumers. The selected problem was investigated using the macro – PEST analysis. Porter's model of 5 forces determined the influence of the external environment on the company's activites. The SWOT analysis identified weakness and strengths and the threats and opportunities. Based on the analysis of competitors, the biggest competitors were established. The analyzes carried out found that the company is overall market leader, but there are shortcomings to focus on. The results of this work enable the company to elaborate a strategy by which it will eliminate the determined weak point and shift to more promising society.

Key words:

Competition, competitiveness, PEST analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis, competitor analysis.

Obsah

Úvod 8
1 Teoretická část 10
1.1 Podstata a význam konkurenceschopnosti společnosti 10
1.2 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost společnosti 14
1.2.1 Faktory vnějšího prostředí 14
1.2.2 Faktory vnitřního prostředí 16
1.3 Metody a kritéria oceňování konkurenceschopnosti společnosti 19
1.3.1 Strategická analýza makrookolí: PEST analýza 20
1.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil 21
1.3.3 SWOT analýza 24
1.3.4 Metoda porovnávací analýzy konkurentů 25
1.4 Způsoby zvýšení konkurenceschopnosti 28
2 Analýza konkurenceschopnosti společnosti Aeroflot 29
2.1 O společnosti 29
2.2 Analýza okolí podniku 33
2.2.1 Analýza makrookolí podniku (PEST) 33
2.2.2 Porterův model pěti sil 40
2.2.3 SWOT analýza 44
2.2.4 Analýza konkurentů 45
3 Doporučeni pro společnost Aeroflot 50
3.1 Opatření na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti 50
3.2 Opodstatnění navržených opatření 51
Závěr 52
Literatura 54
Seznam obrazků, tabulek a grafů 57
Seznam obrazků 57
Seznam grafů 57
Seznam tabulek 57

Úvod

Fungování společnosti není možné bez ohledu na činnost konkurentů, které jsou prvky jednoho cíle – ekonomiky. Život v podmínkách konkurence – hlavní faktor, který zajišťuje neustálý rozvoj té nebo jiné organizace. Konkurenční boj umožňuje vymezit z velkého množství konkurentů ty, kteří jsou schopni vyrábět právě kvalitní a aktuální produkty a služby pro moderní život, které budou vyžadované obyvatelstvem. Právě proto je důležité zkoumat konkurenty, a na základě toho stanovit opodstatněné opatření ku prospěchu zvýšení konkurenceschopnosti konkrétní organizace.

Konkurence má jak kladné, tak i záporné stránky. Ke kladným stránkám patří:

- Způsobuje rozvoj vědeckého progresu, neustále nutí výrobce používat pouze nejlepší technologie, racionálně používat zdroje. Na základě toho se eliminují ekonomická neefektivní výroba, zastaralá technika, nekvalitní zboží.
- Citlivě reaguje na změnu poptávky, vede ke snížení nákladů, zamezuje růst cen, ve zvláštních případech jejich pokles.
- Vyrovnává normu zisku na kapitál a úroveň výplaty ve všech oblastech národního hospodářství.

K záporným stránkám patří:

- Dodává společnosti určitou nestabilitu, vytváří podmínky pro nezaměstnanost, inflaci a úpadek.
- Vede k diferenciaci zisku a vytváří podmínky nespravedlivého rozdělení.
- Výsledkem může být nadvýroba a nedostatek sil v období výrobních poklesů.

Kontrola konkurentů, při odborném přístupu a rychlém i správném jednání ze strany managementu společnosti, pomůže uspokojit specifické potřeby zákazníků dřív a lepší než ostatní.

Jenom na základě silných a slabých stránek konkurentů je možné správně ohodnotit jejich potenciál, cíle a strategie, což umožní v budoucnosti strategicky správně se soustředit na to, kde je konkurentova slabina. A to bude správný směr k tomu, aby bylo možné zlepšit své postavení v konkurenčním boji.

Konkurenceschopnost je složitý a různorodý pojem, který zahrnuje činitele aktivity společnosti jako například produkt a služba a jejich základní charakteristiky: kvalita, aktualita, technologie výroby, dostupnost pro konečné spotřebitele. Různorodost tohoto pojmu se stanoví na základě souladu s podmínkami na trhu a konkrétně spotřebitelů výrobků a služeb v takových charakteristikách, jakými jsou podmínky realizace, například cena, dodací lhůta, reklama, servis.

Úspěch společnosti zajišťují schopnosti nabídnout výrobky a služby, které nejvíce odpovídají požadavkům trhu a spotřebitelů. Proto je tak důležité zaměřit se na konkurenceschopnost.

Aktuálnost daného tématu spočívá v tom, že všechny organizace a společnosti ve větší nebo menší míře mají takový problém, jakým je konkurence, a tak aby přežily a mohly se rozvíjet v těchto podmínkách, musí analyzovat aktuální stav na trhu a také rozhodovat o provádění opatření, která jsou zaměřena na zvýšení konkurenceschopnosti.

Jako objekt výzkumu je zvolena společnost Aeroflot, která je největší ruskou leteckou společností. Předmětem zkoumání je konkurenceschopnost společnosti.

Cílem této bakalářské práce je popsat teoretické aspekty pojetí konkurence, prozkoumat metodiky, které slouží k zajištění konkurenceschopnosti organizace, podívat se na způsoby, které pomáhají je zvýšit. V praktické části práce chce zhodnotit úroveň konkerenceschopnosti společnosti Aeroflot pomocí použití postupu strategického řízení, navrhnout opatření ke zlepšení její konkurenčního postavení a opodstatnit ekonomickou efektivitu těchto změn.

Na základě stanovených cílů je možné vymezit následující úkoly:

- Prostudování teoretických a metodologických aspektů zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.
- Charakteristika aktuálního stavu Aeroflotu.
- Analýza konkurenceschopnosti Aeroflotu.
- Rozpracování opatření na zvýšení konkurenceschopnosti Aeroflotu.
- Opodstatnění ekonomické racionality zavedení nabídnutých opatření.

Metody, na jejichž základě se bude provádět ocenění konkurenceschopnosti společnosti Aeroflot – popis největších ruských leteckých společností, kvantitativní a kvalitativní porovnání, matematické a statistické metody. PEST analýza, analýza 5 sil, SWOT analýza, porovnávací analýza konkurentů.

1 Teoretická část

1.1 Podstata a význam konkurenceschopnosti společnosti

Konkurence – jde o soupeření mezi společnostmi o nejlepší podmínky pro výrobu a prodej své produkce, aby dosáhly co nejlepšího výsledku ve svém podnikání. Hlavními cíli konkurence na trhu jsou boj za zákazníka a uspokojení jeho potřeb, usilování o část trhu, úspěch, který záleží na levném a kvalitním zboží (Aquilano, Chase, 1991).

V době, kdy společnost zahájila svoji činnost na trhu, většinou už existuje velké množství konkurenčních firem. Obsadit konkrétní sféru činnosti při budování pozice nějaké značky není tak jednoduché. Hodně spolecností vyhlašuje úpadek, protože nejsou schopné konkurovat.

V procesu reformování ekonomiky se pohled na konkurenci změnil, začalo se na ni pohlížet jako na sílu, bez níž tržní vztahy nemají smysl a téměř nejsou možné.

Rozvoj konkurenčních vztahů je nejdůležitější nutnou podmínkou efektivního vlivu tržních mechanizmů, aby společnost mohla dosáhnout stabilního ekonomického růstu.

Konkurence v překladu z latiny znamená „srážení“, „závod“ a vyjadřuje formu vzájemného soupeření mezi subjekty tržní ekonomiky (Fuchs, 1999).

V ekonomické literatuře není uveden jeden konkrétní pojem konkurence, který by vysvětlil, co to přesně znamená. Neexistuje žádná konkrétní metodika, s jejíž pomocí lze ohodnotit konkurenceschopnost různých objektů a subjektů. Každý autor má svůj názor a popis pojetí konkurence.

Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem (Kotler, Keller, 2013).

Materiály Evropské unie popisují konkurenci jako situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétního podnikatelského cíle jako například zisk, velikost prodejenebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinaci těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem ekonomiky (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Existence konkurentů na trhu vytváří prvek soutěžení: prodejce bojuje za možnost co nejlépe uspokojit potřeby spotřebitele, udělat všechno možné, aby člověk byl jejich stálým zákazníkem.

Účinek konkurence podle Bartese (1997):

- Oživuje trh;
- Nutí společnosti a dodavatele uspokojovat přání zákazníků;
- Nutí společnosti rozšiřovat výrobu a snižovat ceny produktu do úrovně odpovídající úrovni nákladů;
- Nutí firmy používat nejefektivnější technologie výroby;
- Vytváří prostředí, která vede k technickému a inovačnímu procesu.

Válka za přežití a rozvoj, to jsou zákony trhu. Konkurence může existovat pouze při konkrétním stavu trhu. Různé druhy konkurence jsou závislé na určitých ukazatelích jejich stavu. Trh rozlišuje dokonalé a nedokonalé konkurence.

Trh dokonalé konkurence musí odpovídat následujícím podmínkám (Keřkovský, Lunáček, 2012):

- Existence množství výrobců, kteří jsou menší ve vztahu k celému trhu;
- Trh se charakterizuje podobnými výrobky;
- Spotřebitelé musí být informovaní o nabídce;
- Musí být nízké vstupní bariéry.

Je zřejmé, že v dnešní době trhy dokonalé konkurence téměř neexistují, protože tyto podmínky nejsou většinou uspokojivé. Výrobce a prodejce obvykle ovlivňují tržní ceny, objem výroby, kontrolují situaci na trhu, stát omezuje přístup zahraničních výrobců na trh, nesplňují i další podmínky.

Všechna tato jednání jsou charakteristická pro nedokonalou konkurenci. Klasifikaci trhu na dokonalou a nedokonalou konkurenci můžeme vidět na tabulce 1.

Tabulka 1: Klasifikace konkurence

		nedokonalá konkurence		
kritérium	dokonalá konkurence	monopol	oligopol	monopolní konk
počet firem v odvětví	velmi mnoho	jedna	málo	mnoho
produkt	homogenní	diferencovaný	diferencovaný	diferencovaný
bariery vstupu	žádné	velké	určité	žádné
možnost firmy ovlivnit cenu	žádná	výrazná	značná	omezená
podmínka rovnovážného objemu proe	MR=MC	MR=MC	MR=MC	MR=MC
vztah ceny a MC	P=MC	P>MC	P>MC	P>MC

Zdroj: http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n08-oligopol.php

Z tabulky je vidět několik klasifikačních příznaků:

- Množství firem v odvětví;
- Diferencovanost produktu;
- Bariéry vstupu;
- Možnost firmy ovlivnit cenu;
- Podmínka rovnovážného objemu prodeje;
- Vztah ceny a MC;

Pro monopol je charakteristický trh jednoho prodejce, který nemá substituty. Vstup na trh není snadný, existují vysoké bariéry vstupu. Firma má velký čistý zisk, protože cena je vysoká. Nevýhoda existence monopolu spočívá v tom, že chybí stimuly k rozvoji, není konkurenční tlak, který vede k obnovování technologií, inovaci a zlepšení kvality produktu.

Pro oligopol je charakteristická existence malé množství větších firem v oboru. Existují jeho různé druhy a mohou nastat různé situace. Výrobek může být diferencovaný, nebo stejnorodý. I když oligipol namá tolik moci stanovit ceny, jak to má monopol, firmy se mohou společně domluvit o vyšši ceny na produkt nebo službu. Bariéry vstupu mohou existovat, ale také mohou být volné. Příkladem je letecká doprava.

Monopolistická konkurence je velké množství spíše menších firem, vstup na trh je volný. Výrobky jsou diferencované, ale existují substituty. Spotřebitelé mají šance vybrat, protože existují podobné výrobky. Příkladem může být malíř.

Pro monopson je charakterestický jedním zákazníkem na konkrétní produkt nebo službu, což dává možnost regulovat cenu výrobku (Leigh, 2019).

Formy konkurenčního boje jsou závislé na existujících podmínkách, době a místě, ale jeho podstata je vždycky stejná: ovládat větší část trhu než konkurenti, nebo je úplně vyloučit. Cílem je dosáhnout konkurenční převahy, mít pevnou konkurenční polohu na trhu.

Existují tři způsoby formování „konkurenceschopnosti“: za prvé, to je existence vlastní motivace k činnosti, očekávání pozitivních výsledků; za druhé, existence zdrojů k realizaci činnosti; za třetí, možnost a schopnost čelit protivníkům. Ze všeho plyne, že konkurenceschopnost objektu je stav, který charakterizuje reálnou nebo potenciální možnost splnění svých funkčních povinností v podmínkách možného odporu protivníků (Porter, 1994).

V praxi je vidět, že finančního úspěchu dosahují společnosti, které mají větší konkurenční potenciál.

Pod konkurencnim potenciálem se rozumi jak reálná, tak i potenciální schopnost společnosti rozpracovávat, vyrábět, prodávat a obsluhovat v určitých segmentech trhu konkurenceschopné výrobky.

Vysoká konkurenceschopnost společnosti je podmíněna existencí následujících charakteristik:

- Spotřebitelé jsou spokojeni a jsou ochotni znovu zakoupit výrobky této společnosti;
- Sociální vrstva, akcionáři a partneři jsou spokojení;
- Zaměstnanci jsou spokojeni s prací ve společnosti.

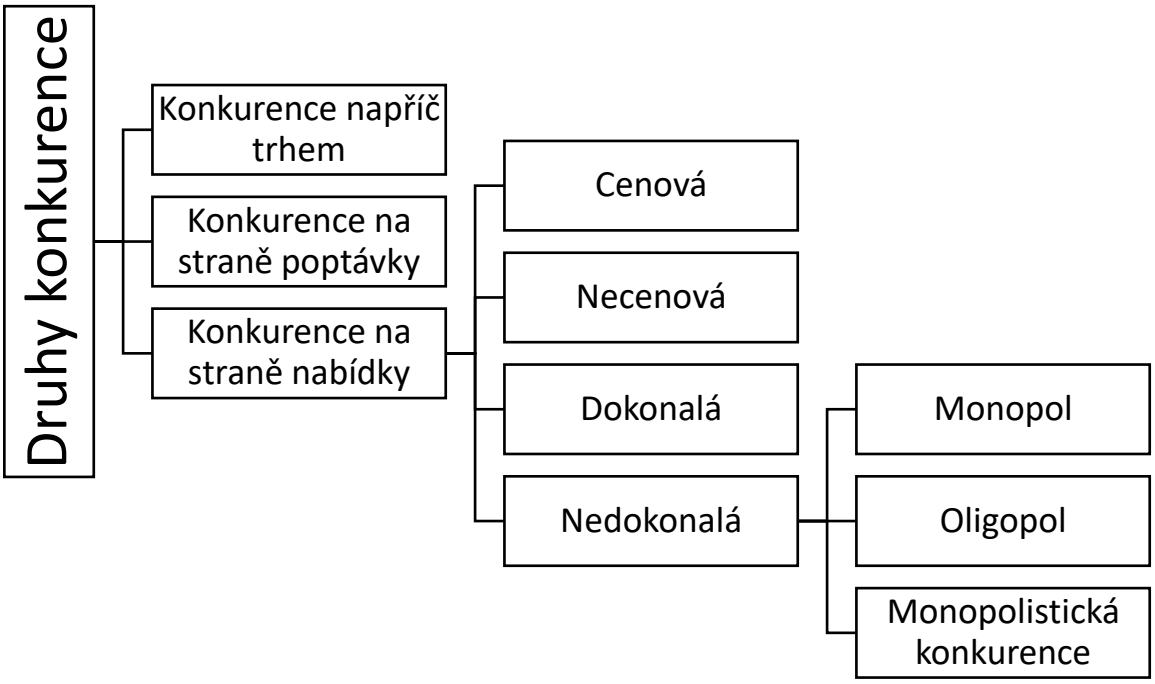
Metodologické základy konkurenceschopnosti jsou založeny zakladateli ekonomiky, jimiž jsou například Adam Smith, Karl Marx, Friedrich Engels, John Maynard Keynes, etc. Poprvé se Adam Smith podíval na teorii konkurence v jeho „Pojednání o povaze a původu bohatství národů“.

Adam Smith představoval konkurenci jako rovnováhu tržního mechanismusu, rovnici normy zisku, jejichž výsledkem bylo rozdělení práce a kapitálu mezi sektory. Stanovil možnost konkurence jako efektivní regulátor tržních cen s ohledem vlivu nabídky a poptávky. Na základě čistých přístupů ke konkurenci vylučuje Smith možnost dohledu trhu. David Ricardo, který se řídil stejnými principy, stvořil model čisté konkurence, který říká, že tržní cena je závislá nejenom na poptávce a nabídce, ale i na konkurenci. Model dokonalé konkurence z pohledu zákona hodnoty doplnil Karel Marx ve své teorii „Kapitál“.

V důsledku toho můžeme říct, že největší vklad do rozvoje ekonomiky vnesli Adam Smith, David Ricardo a Karel Marx. Další rozvoj konkurence v podobě jejího nedokonalého modelu se odráží v práci Edwarda Chamberlina v teorii monopolistické konkurence, v Keynesově teorii zaměstnanosti, procenta a peněz, v Kánově modelu spokojenosti zákazníků aj. Dějiny ekonomického myšlení od antického myšlení do marginalistické revoluce v ekonomii.

V průběhu evoluce se konkurence změnila – pojem není jednoznačný, existuje v různých podobách. Různé přístupy a klasifikační příznaky pojmu „konkurence“, které existují v současné době v moderní literatuře, jsou znázorněny na obrázku 1.

Obrázek 1: Druhy konkurence



Zdroj: Vlastní výroba

V dnešní době je konkurenceschopnost jedním ze základních pojmů, který stanoví úspěch hospodářství na vnějším trhu, ale tržní ekonomika dosud nemá jediný pojem „konkurenceschopnost“ a není představena jedna nejefektivnější metoda jejího oceňování a formování.

Podstata konkurence a její hybná síla je podrobně představena v práci britského ekonomu Michaela Portera (1994). Učinil závěr, že nejenom bezprostřední soupeř se zúčastňuje tak zvané soutěže.

Zákazníci, dodavatelé, potenciální účastníci a substituti jsou konkurenti a mají vliv na oblast.

Výsledkem výzkumu je koncepce Porterových pěti sil konkurence, což pomáhá stanovit největší vliv na podnik v podmínkách tržní konkurence. Podle této koncepce můžeme stav konkurence na konkrétním trhu charakterizovat jako výsledek souvislosti pěti konkurenčních sil:

- Hrozba vstupu nových konkurentů na trh;
- Hrozba vzniku nových produktů;
- Ekonomický potenciál dodavatele;
- Ekonomický potenciál spotřebitele;
- Soupeření mezi konkurenty.

Všechny tyto síly formují oblast, ve které funguje konkrétní trh a jeho činitelé. Stav každé síly a jejich efekt dohromady stanoví možnosti společnosti a jejího konkurenčního potenciálu. Na druhou stranu se význam každé z pěti sil stanoví strukturou jejího odvětví, jejich hospodářských, technologických, ekonomických a jiných charakteristik.

Nicméně hlavní výsledek, který plyne z Porterova výzkumu, je to, že konkurence na trhu je komplexní a velmi složitý jev. V podmínkách konkurence působí na společnost několik faktorů dohromady, které formují a neustále mění konkurenční pole působnosti.

Situace se komplikuje tím faktem, že se každá ze zmíněných skupin skládá z množství prvků, jejichž složení a struktura je unikátní pro každou jednotlivou společnost (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Určité ukazatele se mohou používat pro popis konkurenčního stavu:

- Sociální a ekonomický stav trhu;
- Poměr nabídky a poptávky;
- Míra uspokojení poptávky;
- Míra koncentrace výroby.

Tyto ukazatele definují konkurenci jako komplexní jev s různou hlavní funkcí, která nutí tržní systém fungovat s největší efektivitou.

Normálním výsledkem konkurence je konkurenční výhoda – převaha jednoho konkurenta nad druhým kvůli tomu, že má cenný a vzácný, ale nejedinečný zdroj ve své oblasti. Na klasifikace konkurenčních převah se podíváme na obrázku.

Konkurenční převaha může být stanovena jako vysoká gramotnost společnosti v jakékoliv sféře, která vytvoří největší šance pro překonání důsledků konkurence, aby přilákala zákazníky a podporovala jejich věrnost výrobkům značky.

Konkurenční převaha zajišťuje dodání takového produktu pro zákazníky, které mají pro ně význam a za něž jsou ochotni zaplatit peníze.

Základem konkurenčních převažujících možností společnosti je organizace efektivnější funkčnosti všech prvků hodnotového řetězce, v porovnání s konkurenty.

Pojem konkurenční převahy má na mysli to, že společnost má potenciál být lepší, než jsou její konkurenti. Pro dosažení potenciálu společnost musí:

- Zabezpečit konkurenceschopnost výrobků v cílovém segmentu trhu. Konkurenceschopnost výrobků znamená to, že je spotřebitel pozitivně ohodnotil pomocí kritéria cena – kvalita a výrobce neměl při tom ztráty.
- Zvýšit potenciál konkurenceschopnosti na úroveň mezinárodních výrobců v této oblasti.

V mezích konkurenceschopnosti bude společnost využívat svou převahu, které bylo dosaženo v jednotlivých segmentech nad konkurenty v určitý čas bez úhony pro ostatní.

1.2 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost společnosti

1.2.1 Faktory vnějšího prostředí

Pod vnějším prostředím společnosti se rozumí všechny podmínky a faktory, které vznikají v životním prostředí nezávisle na činnosti určité společnosti, a jež ovlivňují nebo mohou ovlivňovat její fungování.

Analýza vnějšího prostředí je proces, s jehož pomocí je možné kontrolovat vnější faktory ve vztahu k organizaci, aby byly zjištěny možnosti a hrozby pro firmu. Dává společnosti čas pro stanovení možností, čas pro vytvoření plánů pro případ nečekaných okolností, čas pro rozpracování systému předčasného upozornění pro případ možných hrozeb a čas na rozpracování strategií, které mohou změnit existující hrozby na příležitosti. Hrozby a příležitosti, které má organizace, je možné rozdělit do následujících sedmi skupin.

1. Ekonomické faktory

Prostudování ekonomických prvku makroprostředí umožňuje pochopit, jak se formují a rozdělují zdroje. Předpokládá analýzu takových charakteristik, jakými jsou HDP, tempo inflace, úroveň nezaměstnanosti a jiné. Každý z těchto faktorů může představovat buď hrozbu, nebo novou příležitost pro společnost. Co pro jednu firmu představuje ekonomickou hrozbu, může být pro druhou příležitost.

2. Politické faktory

Politické faktory vnějšího prostředí musí být zkoumané jako první, aby bylo možné mít představu o plánech státních orgánů týkajících se rozvoje sociálního prostředí a možností pomoci, kterou má stát v plánu provádět v rámci své politiky. Do zkoumání politického prostředí patří: jaký program vytváří různé politické strany, jaký vztah má k různým odvětvím ekonomiky a oblastem země.

3. Tržní faktory

Měnící se vnější tržní prostředí je vždy předmětem zájmu společnosti. Do analýzy vnějšího tržního prostředí patří velké množství faktorů, které mohou ovlivňovat úspěch, ale i propad firmy. Tyto faktory většinou zahrnují: demografické změny, životní cykly různých výrobků a služeb, bezbariérový vsup na trh, rozdělení příjmů obyvatelstva a úroveň konkurence v odvětví. Analýza různých tržních faktorů umožňuje řídícím pracovníkům upřesnit strategie a upevnit postavení firmy vůči jejím konkurentům.

4. Technologické faktory

Analýza technologií dává možnost včas stanovit ty příležitosti, které otevírají rozvoj vědy a techniky pro výrobu nových produktů, pro zdokonalení vyráběné produkce a modernizaci technologie výroby a prodeje.

5. Mezinárodní faktory

Většina velkých firem a množství malých funguje na mezinárodním trhu. Vedení musí neustále kontrolovat, hodnotit změny v této široké oblasti. Hrozby a příležitosti mohou vznikat na základě bezbariérového přístupu ke zdrojům, činnosti zahraničních kartelů, změnám měnoveho kurzu a politických rozhodnutí v zemích, které vystupují v roli investičních objektů nebo trhů. Celofiremní strategie nebo vládní politika v jiných zemích mohou mít na mysli úsilí po obraně nebo rozšiřování organizací nebo odvětví. Ve světě strategií, které si zvolili konkurenti, může být vlastní strategie společnosti zacílena na upevnění vnitřního trhu, hledání vládní obrany proti zahraničním konkurentům nebo na rozšiřování mezinárodní aktivity.

6. Faktory konkurence

Analýza těchto konkurentů, s nimiž společnost musí bojovat za zdroje, které se snaží ovládat z vnějšího prostředí, aby mohla zabezpečit svou existenci, zaujímá zvláštní a velmi důležitou oblast v strategickém řízení. Dané zkoumání je zacíleno na to, aby firma zjistila silné a slabé stránky konkurentů a na základě toho vytvořila vlastní konkurenční strategii.

7. Sociální faktory

Tyto faktory zahrnují měnící se očekávání, vztahy a povahu obyvatelstva. K nejdůležitějším faktorům v současné době patří převládající vztahy k podnikání, role žen a národnostní menšiny ve společnosti, změny sociálních mechanismů managerů a pokrok vzhledem k ochraně zájmu spotřebitelů. Velmi často představuje sociální faktor pro firmu největší problém (Vochozka, Mulač, 2012).

1.2.2 **Faktory vnitřního prostředí**

Pod vnitřním prostředím se rozumí hospodářské uspořádání firmy, které zahrnuje řídicí mechanismusy, zaměřuje se na optimalizaci vědecko-technické a výrobně odbytové činnosti firmy. Vnitřní prostředí obsahuje takový potenciál, který dává společnosti možnost fungovat, a tudíž existovat a přežít v určitou dobu. Vnitřní prostředí má několik odvětví, do každého z nich patří množství klíčových procesů a prvků organizace, jejichž stav celkem zajišťují potenciál a možnosti, kterými disponuje společnost.

Personální odvětví vnitřního prostředí ovládá takové procesy, jakými jsou spolupráce managerů a zaměstnanců, pronájem, školení a rozvoj personálu, hodnocení výsledků práce a stimulování, vytváření a podpora vztahu mezi zaměstnanci.

Organizační odvětví zahrnuje komunikační procesy, organizační struktury, normy, pravidla, procedury, rozdělení práv a odpovědnosti, hierarchie moci.

Do výrobního odvětví patří výroba produktů, zásobování a vedení skladového hospodářství; obsluha technologického parku; provádění výzkumu a rozpracování.

Marketingové odvětví vnitřního prostředí organizace ovládá všechny procesy, které jsou spojené s realizací výroby. To je strategie produkce, strategie stanovení cen; strategie posunutí produkce na trhu; výběr trhu odbytu a systému rozdělení.

Finanční odvětví zahrnuje procesy, které jsou spojené se zabezpečením efektivního používání a posunutí peněžních prostředků v organizaci. Konkrétně to je dodržování likvidace a zabezpečení ziskovosti, vytváření investičních možností a jiné.

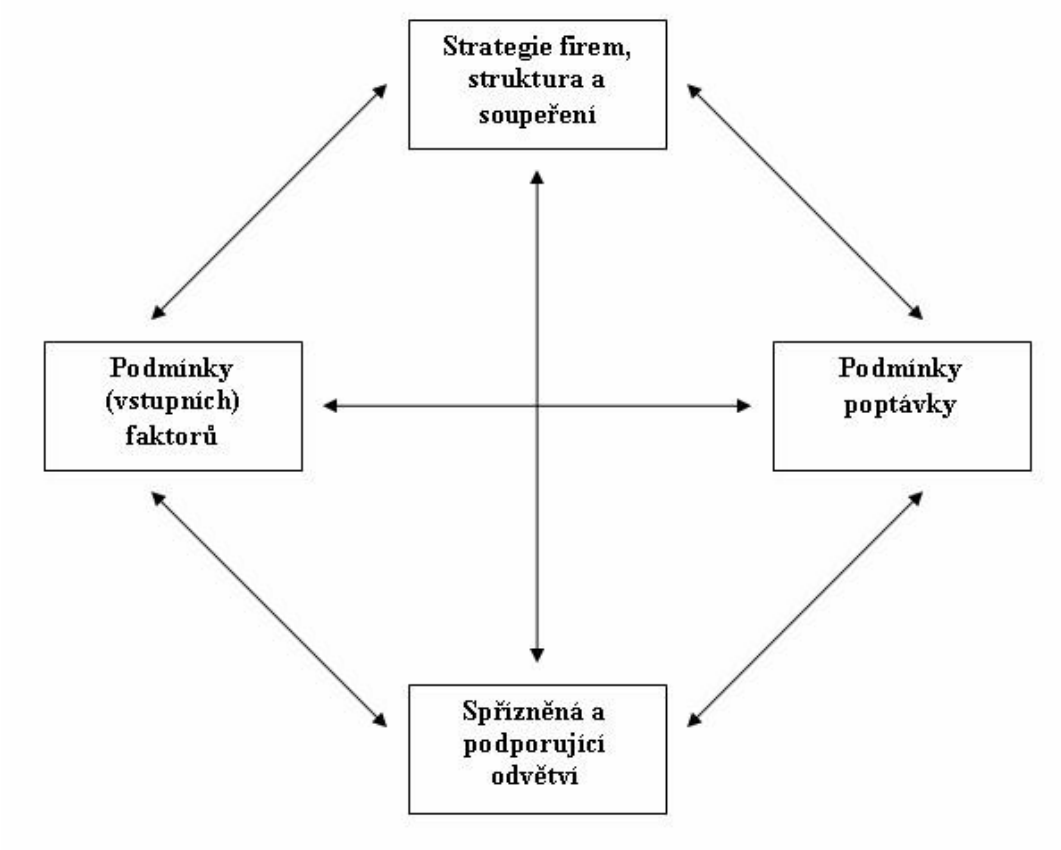
Vnitřní prostředí proniká organizační kulturou, která stejně jako výše uvedené odvětví musí být podrobena nejdůležitějšímu zkoumání v procesu analýzy vnitřního prostředí organizace.

Organizacni kultura může napomáhat tomu, aby společnost byla silná, stabilně vyhrávající v konkurenčním boji struktur. Může se ale také stát, že organizačni kultura dělá společnost slabší, nedává se úspěšně rozvíjet bez ohledu na to, že má firma vysoký technicko-technologický a finanční potenciál. Zvláštní důležitost analýzy organizační struktury pro strategické řízení spočívá v tom, že ona zabezpečuje nejen vztahy mezi lidmi v organizaci, ale také působí na to, jak

organizace buduje svou spolupráci s vnějším prostředím, jaký má vztah k zákazníkům, jaké si zvolit metody pro vedení konkurenčního boje.

Na druhou stranu mimo faktory konkurenčního prostředí záleží úroveň konkurenceschopnosti společnosti na faktorech zakládání. Vliv tohoto bloku může být představen v následujícím systému determinantů na obrázku 2. (Duchoň, Šafránková, 2008)

Obrázek 2: Porterův diamant



Zdroj:
https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/7438/ju%C5%99%C3%ADkov%C3%A1_2008_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Podmínky vstupujících faktorů

Podmínky vstupujících faktorů zahrnují existenci faktorů výroby, jakými jsou přírodní zdroje, geografické rozmístění atd. nebo specializované faktory, jakými jsou informační infrastruktura moderních digitálních dat, systém výzkumných univerzit atd., vytvoření faktorů výroby (investice, pevný výzkum, systém vzdělávání, spolupráce).

Bez ohledu na zabezpečení vstupujících faktorů výroby, které ovlivňují konkurenceschopnost společnosti, příznivé vstupní faktory ne vždy podporují zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. V složitých odvětvích, která tvoří báze rozvinuté ekonomiky, jsou nejdůležitějšími faktory specializovane faktory výroby, jakými jsou kvalifikovaná pracovní síla nebo vědecko-technologická báze výroby. Tím spíš mohou jednotlivé nedostatky ve většině vstupujících faktorů pobízet společnost k inovacím a obnovám, což mění tyto slabiny ve zdroj konkurenčních úspěchů.

Podmínky poptávky

Společnost se dožaduje konkurenčních převah v tomto odvětví, ve kterém poptávka vytváří představu o potřebě spotřebitelů přesněji a dříve než konkurentům. Daná skupina faktorů může být představena ve formě následujícího podsystému:

- Struktura poptávky;
- Nutnost spotřebitelů;
- Nutnost prostředníků;
- Velikost poptávky;
- Množství nezávislých zákazníků;
- Rychlost růstu poptávky.

Společnost má konkurenční převahu v tom případě, když domácí poptávka zajišťuje přesnost a dřívější představení o vzniku potřeby zákazníků za podmínek, že náročni spotřebitelé tlačí na společnost a nutí ji zavádět inovace rychleji a tímto způsobem mít konkurenční převahu.

Spřízněná a podporující odvětví

Třetím faktorem, který definuje konkurenceschopnost společnosti, jsou spřízněná a podporující odvětví. Pokud budeme mluvit o roli dodavatelů, spočívá nejen v tom, že dodávají kvalitní materiály. Jejich těsný kontakt se zákazníkem pomáhá se rozvíjet dvěma stranám. Výměna myšlenek, které se mohou objevit z obou stran, a koordinace činnosti mají velký vliv na stanovení konkurenceschopnosti společnosti. Za prvé, zajišťují nejefektivnější faktory výroby týkající se nákladů – s předstihem, rychle, občas priviligovaným způsobem. Ale nejdůležitější je ta převaha, že místní příbuzenské a dodržující společnosti předurčují inovace a modernizace – převaha se zakládá na úzkých pracovních vazbách. Dodavatelé a spotřebitelé, kteří se nachází v blízkosti, mají převahu ve snadném navázání kontaktů, v možnosti rychlého a neustálého toku informací a také v nepřetržité výměně myšlenek a inovací.

Strategie firem, struktura a soupeření

«Strategy is a matter of balance, and sometimes that is tough: choosing between two equally unpalatable alternatives, for example, or calibrating what you may be forced to do one day against your original motivation – or, for that matter, your ultimate objectives.» (Allard, Kenneth, 1947)

Daná skupina faktorů se odráží ve specifice vedení společnosti a jejím soupeřením s konkurenty v odvětví a může být představena jako následující systém parametru:

- Cíle společnosti;
- Individuální cíle řízení;
- Sociální hodnoty;
- Vztahy k riziku;
- Vliv prestiže společnosti;
- Stabilní oddanost práci;
- Osobní motivace zaměstnanců k práci a školení;
- Charakter konkurence na lokální úrovni.

Největší význam ze zmíněných parametrů má lokálni konkurence, která tlačí na společnost, což ji motivuje, aby se firma rozvíjela a hledala nové konkurenční řešení. Místní konkurenti navzájem

pobízí ke snižování cen, zlepšování kvality a obsluhy a také k vytváření nových produktů a procesů. Kromě toho přesahuje lokální konkurence rámec jenom ekonomické soutěže a má psychologický charakter, začíná být soutěží konkrétních lidí, aby mohli mít špičkový výkon, což má velký význam. Mimo to ruší existence silných místních konkurentů převahy, které jsou pouze proto, že je společnost v konkrétních hospodářských podmínkách – náklady na zdroje, přístup k lokálnímu trhu nebo náklady pro zahraniční konkurenty, které importují do tohoto trhu. Pouze silná místní konkurence nutí společnosti ovládat další trhy a mít na nich úspěch.

Kromě vymezených determinantů v rámci základních faktorů mají také vliv nepředvídané události, jakými jsou vynálezy, velké technologické posuny, nečekané změny cen, války, politická rozhodnutí.

Konkurenceschopnost společnosti se na jednou stranu zajišťuje faktory konkurenčního prostředí, na druhou stranu faktory základními.

Každý ze zmíněných zdrojů konkurenceschopnosti zvlášť je nutnou, ale nedostatečnou podmínkou zabezpečení konkurenceschopnosti společnosti. Stabilní konkurenceschopnosti hospodářského subjektu může být dosaženo jen tehdy, když je založena na dvou zdrojích konkurenceschopnosti, které se spojují a spolupůsobí, doplňují a posilují navzájem, vytváří silnou konkurenční převahu společnosti během konkurenční války.

Konkurenceschopnost společnosti je komplexním pojmem, který zahrnuje složitý systém faktorů a neprojevuje se jenom jedním nebo několika parametry, ale reprezentuje se jako systém mnoha faktorů, které jsou unikátní v každé konkrétní situaci. Tento systém je přitom otevřený a množství není stanovené. V řadě případů ten nebo jiný faktor můžou mít rozhodující význam, ale takový je pouze při dané kombinaci všech ostatních faktorů a parametrů. Občas není možné stanovit jednoznačně, který z faktorů je rozhodující a má vliv na konkurenceschopnost společnosti.

Metodologicky nerozlučně spojené s řešením problému zvýšení konkurenceschopnosti společnosti je ocenění jeho konkurenceschopnosti, jelikož na základě tohoto ocenění mohou být stanovené závěry o konkurenceschopnosti hospodářského subjektu. Kromě toho je ocenění konkurenceschopnosti metodologickou bází pro analýzu a stanovení způsobu zvýšení hospodářského subjektu.

Ze všeho hlavní roli při rozpracování programu zvýšení konkurenceschopnosti má místo výběr metody oceňování konkurenceschopnosti společnosti.

1.3 Metody a kritéria oceňování konkurenceschopnosti společnosti

Společně s teoretickými výzkumy podstaty konkurence a konkurenceschopnosti v ekonomické literatuře už dlouhou dobu posuzují praktické oceňování konkurenceschopnosti. Můžeme konstatovat, že v dnešní době mají otázky oceňování konkurenceschopnosti výrobku úspěch, rozpracované konkrétní metodiky oceňování konkurenceschopnosti identických výrobků a služeb. Posoudit konkurenceschopnost společnosti je ale mnohem složitější. Bez ohledu na to, že konkrétních pokroků v této oblasti bylo dosaženo, univerzální metody komplexního oceňování konkurenceschopnosti společnosti do této doby neexistují.

Současně ale potřeba oceňování konkurenceschopnosti společnosti existuje. Zkoumání konkurentů a podmínek konkurence v odvětví je pro společnost nutné, aby bylo možné zjistit, kde má převahu a kde slabinu oproti konkurentům, a dojít k závěru, aby mohla vytvořit vlastní úspěšnou konkurenční strategii a podpořit své silné stránky. Zajištění konkurenceschopnosti je jedním z hlavních prvků jakéhokoliv hospodářského subjektu.

Vnější prostředí je zdrojem pro společnost, který je nezbytný pro podporu jejího vnitřního potenciálu. Organizace se nachází ve stavu neustálé výměny s vnějším prostředím, čímž si zajišťuje možnost přežití. Ale zdroje vnějšího prostředí nejsou nekonečné. Usilují o ně i další společnosti, které se nachází ve stejném odvětví. Proto se vždyy může stát, že firma nezíská z vnějšího prostředí nutné zdroje. To může oslabit její potenciál a přivést k záporným důsledkům. Hlavním úkolem strategického řízení je zabezpečit takové vztahy s vnějším prostředím, které pomohou dodržovat její potenciál na úrovni, která je nutná pro dosahování stanovených cílů, což dává příležitost k dlouhodobému přežití na trhu.

Podle Dedouchová (2001) vnější prostředí se dělí na:

- Mikrookolí – prostředí, které přímo ovlivňuje společnost a jež tvoří dodavatelé, spotřebitelé, produkční a marketingoví prostředníci, konkurenti, vládní orgány, pojištění atd.
- Makrookoli – které má vliv i na mikrookolí. Zahrnuje do sebe přírodní, demografické, vědecko-technické, ekonomické, ekologické, politické a mezinárodní prostředí.

Analýza konkurenčního postavení společnosti zaujímá jedno z klíčových míst ve strategickém managementu, protože právě na bázi této analýzy rozhodují o strategii firmy. Podíváme se na různé metody konkurenční analýzy.

1.3.1 **Strategická analýza makrookolí: PEST analýza**

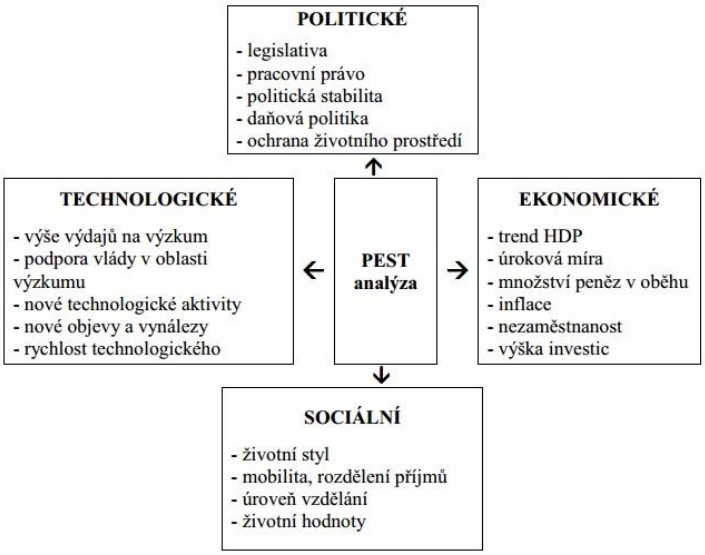
Hodnocení vnějšího prostředí společnosti je jednou z hlavních podmínek rozpracování strategií. Velmi často se vnější podmínky mění rychle a nečekaně, což porušuje předchozí plán. Okolí může být natolik nestabilní, že rozpracování dlouhodobého plánu a strategií nebude užitečné.

Společnost musí omezovat negativní vlivy vnějších faktorů, které z velké části ovlivňují výsledek její činnosti, nebo naopak co nejvíce využívají její příležitosti.

PEST analýza je analýzou vnějšího prostředí, která je založena na vytvoření souhrnu možných vlivů následujících faktorů (Obrázek 3):

- Politické faktory (P) – možnosti a hrozby pro společnost představuje dynamika politického stavu; jaké jsou hlavní tendence, které mohou ovlivnit činnost společnosti;
- Ekonomické faktory (E) – jaké jsou nejduležitější očekávané změny v ekonomice a jak ovlivňují ekonomický stav příležitostí podnikání;
- Sociální a kulturní faktory (S) – v čem jsou výjimečné sociální, demografické, kulturní charakteristiky, které musí brát společnost v úvahu;
- Technologicke faktory (T) – v jaké míře je podnik závislý na inovacích v odvětví (Meffert, 1996);

Obrázek 3: PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza

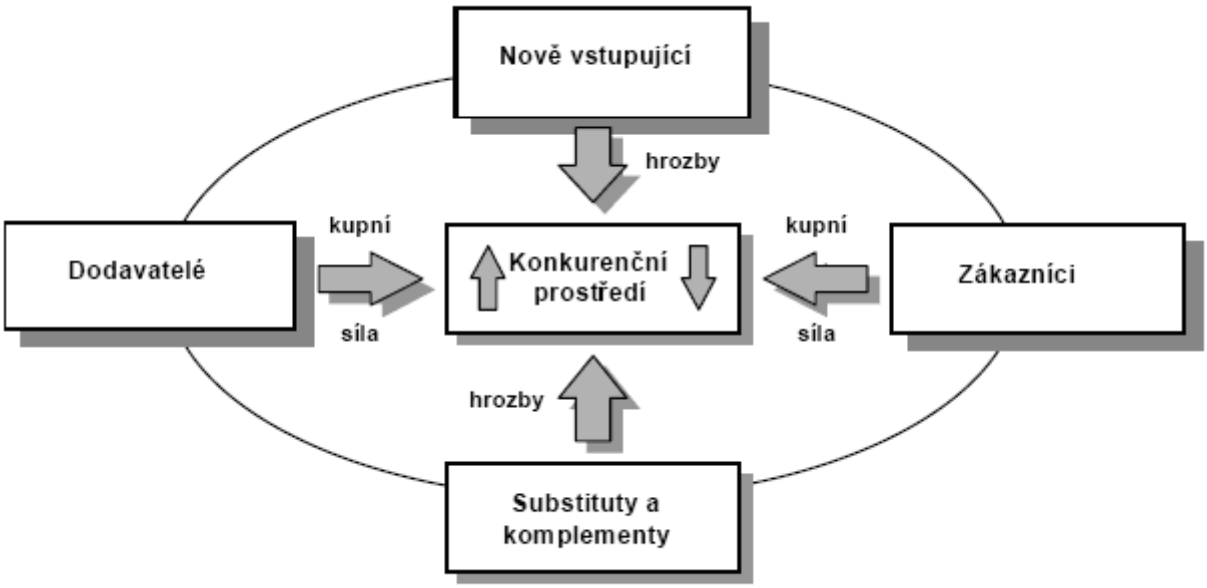
Hlavním úkolem PEST-analýzy je sestavení prognóz podstatných změn faktorů vnějšího prostředí, které mohou ve velké míře ovlivnit činnost společnosti. V závislosti na tom, jaké faktory se budou zlepšovat a jaké zhoršovat, podnik musí rozpracovat svou strategii a snažit se zmírnit vliv negativních faktorů.

Při sestavení PEST-analýzy je důležité se vyhnout takovým problémům, jakými jsou zkrácení dat, která společnost používá při rozhodnutí, nesnadnost vymezení nejdůležitějších faktorů při velkém množství dat, chybná interpretace výsledků analýzy, nepřesnost ve výsledcích analýzy. Také je potřeba provádět analýzu neustále, brát v úvahu vzájemný vliv faktorů vnějšího prostředí, provádět hodnocení pomocí několika expertů. Dalším z důležitých problémů je krátkodobá orientace společnosti, to znamená provádění výzkumu jenom tehdy, když jsou na to prostředky, což nepomáhá při strategickém plánování; nepřijetí a nechápání analýzy.

1.3.2 **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Firma, která funguje na trhu, musí prozkoumat své konkurenční prostředí, konkurenční síly, které mají na ni vliv a jsou charakterizované známým modelem konkurenčních sil Portera. Daná metoda je založená na rozpracovane koncepci konkurenční strategie. Model je představen na obrázku 4.

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/

Úroveň konkurenceschopnosti společnosti záleží na velkém množství faktorů. Podstata a charakter vlivu faktorů konkurenčního prostředí mohou být předvedeny jako model pěti sil konkurence. Podle Portera je stav konkurence na konkrétním trhu možné charakterizovat jako vliv pěti konkurenčních sil.

- Hrozba vstupu nových konkurentů;
- Hrozba vzniku substitutů;
- Ekonomický potenciál dodavatelů;
- Ekonomická schopnost spotřebitelů;
- Soupeření mezi existujícími konkurenty.

Krátce se podíváme na každou z pěti konkurenčních sil.

Hrozba vzniku substitutů

Existence produktů, které celkem nahrazují výrobky, je velkou hrozbou pro firmu, která omezuje ceny a její ziskovost. Substituty jsou hrozbou pro společnosti, když je jich velké množství, ceny jsou nízké, spotřebitelé jsou spokojeni a přechod k substitutům není nákladový. Tudíž efektivita konkurenční strategie je zajištěna efektivitou obrany společnosti.

Hrozba vniknutí nových konkurentů

Noví konkurenti přináší na trh nové výrobkové výkony, aby mohli vstoupit na trh, obsadit jeho určitou část a získat přístup k existujícím zdrojem. Jak je vysoká hrozba ze strany možného vzniku nových konkurentů na trhu, záleží na existenci bariéry vstupu a reakce existujících konkurentů. Pokud jsou bariéry vstupu vysoké a nové firmy narazí na velký odpor existujících odvětví společnosti, je jasné, že nováčci nebudou představovat velkou hrozbu.

Porter vymezil šest hlavních předpokladů, které tvoří bariéry vstupu:

1. *Ekonomie, která je zajištěna rozmachem výroby.* Obvykle společnosti, které sotva vstoupily na trh, začínají svou činnost odbytu nového produktu v menším množství než starší výrobci. Proto jejich výrobkové a odbytobé náklady jsou více, což zajišťuje menší zisk při stejné úrovni tržních cen, mohou být dokonce i ztráty.
2. *Diference produktu.* Ztotožnění zobrazení spotřebitelské značky s výrobcem je hlavní bariérou proniknutí na trh, protože nové společnosti musí být připravené k překonání věrnosti spotřebitele k existujícím značkám.
3. *Nutnost kapitálu.* Čím větší je suma povinných vkladů pro zajištění úspěšnému vstupu na trh, tím méně je tento vstup žádoucí, obzvláště pokud jsou tyto investice spojené s nevratnými výdaji, jako jsou například reklama a výzkumy.
4. *Převaha výdajůe, které nejsou spojené s rozmachem výroby.* Tata převaha může být založena na použití unikátních technologií, přístupu k nejlepším zdrojům, státní podpora, lepší umístění atd.
5. *Politika vlády.* Vláda může omezit nebo úplně vyloučit proniknutí na trh buď pomocí licence, nebo omezením přístupu ke zdrojům nebo kontrolou standardu znečištění životního prostředí, jeho ochranou a také jiných norem bezpečnosti.
6. *Hrozba vzniknutí substitutů.* Stejně jako vstup nových konkurentů omezují potenciál odvětví substituty. Teoreticky – čím lákavější je poměr cena–kvalita, které nabízí substituty, tím více je omezen potenciál zisku odvětví. Substituty, které stojí za zhlédnutí z pohledu konkurence, jsou ty produkty, které jsou schopné zabezpečit lepší poměr cena–kvalita v porovnání s výrobky v odvětví, která pobírají velký zisk. Substituty rychle vstupují do hry, když vývoj produktu zvětšuje konkurence v konkrétním odvětví nebo je příčinou snížení ceny nebo zvýšení produktivity.

Ekonomický potenciál dodavatelů

Dodavatelé mohou činit nátlak zvýšením ceny nebo snížením kvality výrobku. Jejich působení tímto způsobem zdimají zisk v odvětví. Porter vymezuje následující okolnosti, které zajišťují obrovské působení dodavatelů:

- Skupina dodavatelů se nachází pod vlivem malé části společnosti a je více sjednocená v porovnání s odvětvím, kterému dodává výrobky.
- Výrobky dodavatelů jsou unikátní nebo velmi rozmanité.
- Skupina dodavatelů není pod tlakem konkurentů, jsou jediní v odvětví.
- Skupina dodavatelů je hrozbou, protože jsou schopni integrace do odvětví.
- Spotřebitelé nejsou pro dodavatele důležitými zákazníky.

Ekonomický potenciál spotřebitelů.

Spotřebitelé podobně jako dodavatelé zdimají zisk v odvětví. Ponižují ceny, požadují velkou kvalitu a obsluhu, to všechno vede ke snížení zisku v odvětví. Skupina spotřebitelů má velký ekonomický potenciál v následujících případech:

- Spotřebitelé jsou soustředěni, je jich málo a nakupují ve velkém množství.
- Výrobky nejsou diferencované a nejsou chráněné systémem vynakladání
- Výrobky jsou drahé, což nutí spotřebitele hledat náhradu.
- Spotřebitelé nemají dost peněz, což je nutí snížit náklady.

- Spotřebitelé jsou hrozbou integrace pro vytvoření výrobků.

Soupeření mezi stálými konkurenty

Soupeření mezi stálými konkurenty spočívá v tom, že každá společnost se snaží dosáhnout vysokého postavení na trhu, využívá cenovou a necenovou konkurenci, posunutí zboží na trhu a reklamu. Intenzita a charakter konkurence záleží na řadě faktorů:

- Existence velkého množství konkurentů a jejich průměrná rovnost ve smyslu velikosti a moci.
- Pomalejší nebo záporný růst odvětví, který zostřuje boj o trh.
- Neustálé náklady nebo zboží, které má krátkou trvanlivost, což vede ke snížení cen.
- Množství výroby se zvyšuje s růstem společnosti v odvětví, což vede k nadvýrobě a snížení cen.
- Konkurenti se liší strategií a dodržují různé ideologie v tom, jak konkurovat, a neustále předhání jeden druhého v soutěži.

Výsledek působení zmíněných faktorů pěti sil je strategickým budováním pozice ve společnosti. Tyto faktory mají vliv na ceny, náklady, investice, zajišťují ziskovost dané společnosti. Zkoumání těchto faktorů dává firmě možnost stanovit konkurenční „klima“, intenzitu soupeření a druh konkurenční převahy, kterou má každý z konkurentů.

1.3.3 **SWOT analýza**

Nejpopulárnější metodou, která pomáhá analyzovat společně vnitřní a vnější prostředí, je SWOT-analýza. Daná analýza pomáhá rozebrat seznam strategických rozhodnutí, která jsou zaměřena na upevnění konkurenční polohy společnosti a její rozvoj.

Při zkoumání pomocí této analýzy začínáme ze stanovení slabých a silných stránek společnosti (strength and weakness), to jsou faktory vnitřního prostředí, které podporují a brání produktivitě společnosti; součástí jsou také příležitosti a hrozby (opoturnities and threats) – to jsou faktory vnějšího prostředí, které pomáhají nebo překáží rozvoji a efektivnímu fungování organizace. Na základě výsledků se vytváří SWOT tabulka (Hron, Tichá, Dohnal, 2003).

Je nutné zodpovědět následující otázky:

- Má společnost jakékoliv silné stránky nebo hlavní přednosti, na nichž se musí zakládat konkrétní strategie?
- Slabé stránky společnosti představují jejich zranitelnost v konkurenčním boji. Jaké slabosti musí strategie eliminovat?
- Jaké možnosti má společnost při využívání vlastních zdrojů a zkušeností, aby mohla dosáhnout úspěchu? Jaké možnosti jsou nejlepší z pohledu firmy?
- Jakých hrozeb se musí společnost bát, aby si mohla zajistit obranu?

Také je důležité spojit vnitřní a vnější stránky. Aby to bylo zřejmé, podíváme se na tabulku 2, která má čtyři pole

Tabulka 2:SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie	W-0-Strategie
	Hrozby	S-T-Strategie	W-T-Strategie

Zdroj: Vlastní výroba

Při této analýze je třeba se podívat na každé pole a stanovit všechny možné dvojice kombinací a zdůraznit ty, které se musí vzít v úvahu během rozpracování strategií.

Při rozpracování strategií je důležité nezapomenout na to, že příležitosti a hrozby mohou být protichůdné. Například nepoužitá příležitost se může změnit na hrozbu, když ji využije konkurent. Naopak včas a úspěšně odvrácená hrozba se může stát pro společnost doplňující silnou stránkou v případě, když tato hrozba ohrožuje ještě konkurenty (Přibová, 1998).

1.3.4 **Metoda porovnávací analýzy konkurentů**

Pro provádění analýzy je důležité na začátku shromáždit informace o konkurentech, vyloučit převahu a nedostatky konkurenčních společností, stanovit oblast působení každéz nich na trh, ukázat, která z nich má maximální a minimální cenu nebo čí zboží je nejkvalitnější.

Jako zdroj pro provádění analýzy slouží oficiální data o společnosti, data publikovaná v periodicích, statistické závěry a také informce bezprostředně z trhu odbytu: od odbytového útvaru firmy, inženýrského personálu, dodavatelů a jinych agentů na trhu; kromě toho se používají materiály z jednání, konferencí, informace z výstav, veletrhů a prezentací.

Porovnávací analýza konkurentů se provádí s cílem:

- Zajištění silných a slabých stránek činnosti konkurentů;
- Stanovení nejsilnějších a nejslabších konkurentů pomocí celkového hodnocení;
- Výběr útočných nebo obranných strategií vůči konkurentům;

Nejpopulárnější metoda, která se vyskytuje v literatuře, je hodnocení hlavních konkurentů podle několika kritérií pomocí bodového systému. Udělat je to možné pomocí expertního způsobu, například ohodnotit všechny parametry pro každou společnost od 1 do 5, což bude znamenat, že 5 – výborně, 1 – nedostatečně.

Pokud bude mít jakýkoliv parametr hodnocení 1, bude to znamenat, že je to slabá stránka firmy, naopak když dostane hodnocení 5 – společnost je v tomto parametru moc dobrá. Hodnocení se provádí pomocí tabulky, která ukáže rating společnosti. Viz. tabulka 3. (Kislingerová, Nový, 2005).

Z pohledu výkonnosti činnosti konkurenčních spolecností na trhu a upevnění jejich pozice na trhu můžeme vymezit následující hlavní faktory, které musíme analyzovat:

1. Image firmy.
2. Koncepce výrobku, na níž je založena činnost společnosti.
3. Kvalita produktů, porovnání s kvalitou mezinárodních výrobků.
4. Úroveň diverzifikace vyrobkovo-hospodářské činnosti, různorodost nomenklatury produktů.
5. Celkový tržní podíl hlavních odvětví podnikání.
6. Výkonnost, která je charakterizována možností rozpracování nových produktů.
7. Výkonnost, která je charakterizována možností změnit se na výrobu nových produktů a zvětšovat objemy výroby stálých produktů.
8. Finanční zdroje jak vlastní, tak i cizí.
9. Tržní cena s ohledem na slevy a přirážky.
10. Frekvence a hloubka prováděných marketingových výzkumů, jejich rozpočet.
11. Doprodejní příprava, která informuje o schopnosti společnosti přilákat a udržet spotřebitele pomocí co nejlepšího uspokojování jejich potřeb.
12. Efektivita odbytu z pohledu používaných kanálů pohybu zboží.
13. Úroveň stimulace odbytu (zaměstnanců odbytových služeb společnosti, prodejních společností a spotřebitelů).
14. Úroveň reklamy.
15. Úroveň poprodejního servisu.
16. Politika společnosti ve vnějším podnikání, která charakterizují schopnost firmy řídit v kladném plánu své vztahy s vládou, sociálními společnostmi, mediálními službami, obyvatelstvem a jinými. Příklad je v tabulce 3.

Tabulka 3: Činnosti konkurenčních společností

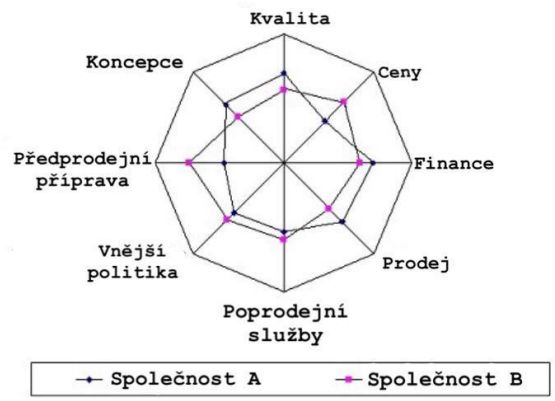
	+1	+2	+3	+4	+5
Celková strategie podniku					
Kvalita výrobku					
Ceny a platební podmínky					
Prodej a prodejní služby					
Segmenty, pozice v nich, image					
Strategie výzkumu a vývoje					
Nákladová situace					
Úroveň vyrobkovych technologií					
Úroveň managementu a jeho složení (osobnosti)					
Úroveň technologických procesů					
Finanční síla					

Zdroj: Vlastní výroba

V průběhu analýzy je velmi důležité podrobně vysvětlit nebo opodstatnit, proč každé z kritérií má toto ocenění. Jenom na základě toho bude správný výsledek o postavení konkurenta na trhu. Sumarizace na základě každého faktoru zvlášť a porovnání dat s celkovým výsledkem v tabulce umožňuje vedení společnosti stanovit, na základě čeho se může zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

Hodnocení příležitosti společnosti dává možnost nakreslit mnohoúhelník konkurenceschopnosti viz. obrázek 5.

Obrázek 5: Mnohoúhelník konkurenceschopnosti



Zdroj: https://cze.topbrainscience.com/3093096-tip-1-how-to-find-the-perimeter-of-a-polygon

Na každé ose, která zobrazuje úroveň významu každého z faktorů, se používá určité měřítko (nejčastěji je používán bodový systém hodnocení). Tento mnohoúhelník pomáhá provést analýzu konkurenceschopnosti názorně.

Nedostatkem této metody je nedostatek prognostických výpočtů, které se tyci informace o tom, v jaké míře ta nebo jiná konkurenční společnost může zlepšit svou činnost.

Výsledky výzkumu všech aspektů činnosti konkurentů se používají pro stanovení, komu společnost může konkurovat, komu ne, slouží jako cíl výběru efektivní strategie tržní činnosti.

Kritérium hodnocení konkurenceschopnosti společnosti se vztahují (Jurová, 2016):

1. Na operativní úrovně – ukazatel konkurenceschopnosti výrobku. Metody hodnocení jsou expertní, komplexní.
2. Na taktické úrovně – komplexní ukazatel stavu společnosti. K metodám hodnocení patří: metody komplexního oceňování finančně-hospodářské činnosti společnosti.
3. Na strategické úrovně – růst hodnoty společnosti. Metody oceňování jsou srovnávací, nákladová, zisková, opční.

Charakteristika konkurenceschopnosti je hodnoticím ukazatelem, což znamená, že předpokládá existenci objektu, subjektu a cíle výzkumu. Všechny zmíněné prvky mají těsnou vazbu s procesem oceňování a mají velký vliv na výsledky výzkumu (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017).

1.4 Způsoby zvýšení konkurenceschopnosti

Dosáhnout konkurenčních převah a upevnit své postavení může společnost pomocí:

1. Stanovení nižších nákladů na výrobu a odbyt produktu. Nižší výdaje znamenají schopnost společnosti rozpracovat, vyrobit a prodat zboží s podobnou charakteristikou, ale menšími náklady, než jaké mají konkurenti (Popesko, 2009).

Předpoklady: velká část trhu, existence konkurenčních převah (přístup k levným zdrojům, nízké náklady na dodání a prodej zboží atd.), hloubková kontrola výdajů, možnost ekonomie výdajů na výzkum, reklamu, servis.

Převahy: společnosti jsou rentabilní i v podmínkách velkého konkurenčního boje v tu dobu, když konkurenti mají ztráty; nízké náklady vytváří vysoké vstupní bariéry; při vzniku substitutů má lídr v úspoře na nákladech větší svobodu provozu než konkurenti; nízké náklady snižují vliv dodavatelů.

Rizika: konkurenti mohou převzít metody snížení nákladů; velké technologické inovace mohou eliminovat existující konkurenční převahy a učinit získané zkušenosti neužitečnými; koncentrace na nákladech ztíží včasné nalezení požadavků trhu na změny; nepředvídatelná činnost faktorů, které zvyšují náklady, může způsobit zmenšení rozdílu v ceně ve srovnání s konkurenty.

2. Zabezpečení nenahraditelnosti produktu pomocí diferenciace. Diferenciace znamená schopnost společnosti zásobit spotřebitele zbožím, které má větší hodnotu.

Předpoklady: zvláštní prestiž společnosti; vysoký potenciál pro provádění research and development; dokonalý design; výroba a používání vysoce kvalitního materiálu; možnost zvažování požadavku spotřebitele.

Převahy: spotřebitelé dávají přednost produktu dané společnosti; přednost spotřebitelů a jedinečný produkt vytváří vysoké vstupní bariéry; zvláštnosti produktu snižují vliv spotřebitelů; vysoký zisk ulehčuje vztahy s konkurenty.

Rizika: cena produktů může být až tak vysoká, že spotřebitelé odejdou ke konkurentům bez ohledu na věrnost dané značce; možnost napodobení jiných firem, což vede ke snížení převahy kvůli diferenciaci; změny systému hodnot spotřebitelů můžou vést ke snížení nebo ztrátě důležitosti diferenciace produktů.

3. Koncetrace v odvětví. Společnosti svoji činnosti zaměřují na konkrétní odvětví na trhu. Přitom společnost může směřovat k vedoucímu postavení pomocí šetření na nákladech nebo diferenciaci produktů, nebo dohromady šetření a diferenciace.

Předpoklady: společnost musí uspokojit potřeby zákazníků lépe, než to dělají konkurenti.

Rizika: rozdíly v cenách za produkty specializovaných společností a spolecností, které zásobují celý trh, podle spotřebitelů nemusí odpovídat přednostem specifickým pro dané odvětví produktů.

Ve své podstatě je produkt jedinou možností zisku, a proto je hlavním nástrojem v konkurenčním boji jeho materiální hodnota. Aby společnost mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost, musí provést komplexní analýzu, zaměřit se na své slabé a silné stránky, zvolit metodu, která odpovídá podmínkám dané firmy, a přidat ji do systému řízení, aby mohla zabezpečit pevnou bázi vysokého postavení na trhu (Mikoláš, 2005).

2 Analýza konkurenceschopnosti společnosti Aeroflot

2.1 O společnosti

Společnost Aeroflot je lídrem v ruském letectví, skutečným národním dopravcem. Generálním ředitelem je od 10. dubna roku 2009 Vitaliy Saveliev.

Aeroflot byl založen 17. března roku 1923 a je jednou z nejstarších leteckých společností na světě. V roce 2017 se Aeroflot společně s dceřinými leteckými společnostmi dostal do TOP-20 globálních leteckých dopravců pro množství přepravených cestujících a do dnešní doby má tento titul. Tento fakt potvrdily v roce 2018 dva největší zdroje na světě v odvětví leteckého byznysu – americký Air Transport World a britský Flight Airline Business.

Aeroflot vstoupil v roce 1989 jako jedna z prvních leteckých společností do Mezinárodní asociace leteckého dopravce (IATA). Sídlo štábu má na letišti Šeremetěvo. Během zimního období 2018/2019 bude mít vlastní lety na 152 trasách v 55 zemích. V Rusku má 4 pobočky: v Petrohradu, Kaliningradu, Permi a Vladivostoku.

Aeroflot se v roce 2017 stal celosvětovým lídrem v objemu leteckých přeprav na tranzitu mezi Evropou a Asií – nejkonkurenčnější a nejperspektivnější trh světového civilního letectví. Tato data uvádí portál Airline Networks News & Analysis – jeden z vedoucích britských analytických zdrojů v leteckém odvětví.

Během devíti měsíců roku 2018 společnost přepravila 26,8 mil. cestujících. Je jedním z lídrů kvalitních služeb zákazníkům. V roce 2016 dostala 4 hvězdičky v hodnocení Skytrax – britská poradenská společnost, která má autoritu po celém světě v hodnocení úrovně služeb leteckých společností a letiště. Sedmkrát byl uznán za nejlepší leteckou společnost východní Evropy po verze premie Skytrax World Airline Awards. Aeroflot disponuje největším centrem řízení letu ve východní Evropě. Otevřel svou vlastní leteckou školu. Vytvořil vysokotechnologické situační centrum. Zavedl v exploatace v Rusku unikátní centrum Hub Control Center pro koordinaci zabezpečení spojení tranzitních cestujících a zavazadel a řízení obratu letadel na základním letišti Šeremetěvo.

Společnost se zaměřuje na nové informační technologie jako na výkonný způsob zvýšení kvality obsluhování spotřebitele a ekonomické efektivity.

Mise společnosti

Pracujeme na tom, aby naši klienti mohli rychle a s komfortem překonávat velkée vzdálenosti, což znamená být mobilní, častěji se setkávat, úspěšně pracovat a vidět svět ve všech jeho barvách.

Dáváme našim zákazníkům možnost výběru kvůli bohaté dopravní obslužnosti a různým leteckým společnostem od lowcostra po prémiové letecké společnosti.

Vize společnosti

Cílem je zůstat lídrem na vnitřním a mezinárodním trhu leteckých společností, být nejlepším na světě; spojovat dynamický rozvoj a vysokou spolehlivost s kvalitou servisu.

Hodnoty společnosti

Důvěra klientů:

- Každá letecká společnost skupiny dává záruku svým zákazníkům, že poskytuje bezchybnou bezpečnost a vysoko kvalitní servis ve všech fázích cestování ve vzduchu;
- Snaží se překonávat očekávání zákazníků a dělat všechno, aby se jim neustále vraceli;
- Každý den se snaží o to, aby byla bezpečnost na vysoké úrovni;

Výsledky pro akcionáře:

- Cílem je stabilní a dynamický růst, zvýšení hodnoty společnosti a stabilní zisk pro akcionáře;
- Dodržovat vysoké standardy korporačního řízení a normy pracovní etiky;
- Výsledky společnosti jsou otevřené a jsou vždy k dispozici partnerům a akcionářům.

Týmová práce

- Semknutý kolektiv profesionálů, kteří si nemohou představit život bez nebe;
- Otevřený všem inovacím, nápadům a novým znalostem, aby se společnost dál rozvíjela a šla kupředu;
- Respektuje své zaměstnance a je připravený ke konstruktivnímu dialogu pro dosažení výsledků;
- Zabezpečuje stabilní pracovní prostředí se stejnými možnostmi rozvoje a osobního růstu pro všechny;

Odpovědnost před sociální společností:

- Pečuje o životní prostředí a neustále zvyšuje energetickou a ekologickou efektivitu, používá moderní a mladý park letadel a přední technologie;
- Uvědomuje si svou odpovědnost před sociální společností a aktivně se zúčastňuje sociálních a dobročinných projektůh;
- Aktivně se účastní rozvoje vzdušní dopravní sítě Ruska a také vytváří nová pracovní místa;
- Podporuje rozvoj ruského letecko-stavebního průmyslu a účastní se ho;

Letectvo společnosti je jedním z nejnovějších na světě. Aeroflot má:

- Sukhoi Superjet 100–50
- Airbus A320 – 80
- Airbus A321 – 39
- Airbus A330 – 22
- Boeing 737-800 NG – 42
- Boeing 777-300ER – 17

Ještě se plánuje rozšíření leteckého parku o 100 letadel Superjet 100 v období 2019–2026. 1. února 2018 Aeroflot podepsal s leasingovou společností Aviakapital-servis, dceřní strukturou Rostech, souhlas s operačním leasingem padesáti osobních letadel nové doby MC-21-300. Operace byla schválena řadovou roční schůzkou akcionářů Aeroflot 25. června roku 2018. První letadlo musí být dodáno na začátku roku 2020, poslední v roce 2026. Aeroflot bude největším

uživatelem nejnovějšího ruského magistrálního letadla MC-21. Pokud budeme brát v úvahu všechny zmíněné souhlasy, letecký Aeroflotu dosáhne 200 jednotek.

V dubnu roku 2006 Aeroflot přijal členství SkyTeam, druhá největší aliance po celém světě (od roku 2011 patří do nákladové struktury aliance – SkyTeam Cargo). Přes velkou společnou traťovou síť SkyTeam dává možnost svým zákazníkům létat do 1074 míst ve 177 zemích. Aeroflot spolupracuje s 29 cizími a ruskými společnostmi.

Skupina Aeroflot je největším ruským a dynamicky se rozvíjející leteckým holdingem. Založen byl v roce 2011, když vláda Ruské federace schválila předání Aeroflotu Radě místních leteckých společností. Přepravci Dálného východu se spojili do místní letecké společnosti Avrora, která funguje od roku 2013. Na základě předání části leteckých aktiv Aeroflotu a rostovského přepravce Donavia byla založena společnost Rossiya, která funguje od 27. března roku 2016. Nejvíce ovlivnila činnost státního letectví společnost Pobeda – klasický lowcoster ve skupině Aeroflot. V roce 2012 společnost rozpracovala projekt levné přepravy, pro který bylo nutné změnit ruskou legislativu. Prezident Ruské federace Putin dal souhlas k rozvoji lowcost-modelu a přiznal jako smysluplnou změnu legislativy. První let společnosti Poběda se uskutečnil v prosinci roku 2014.

Aeroflot odpovídá vyšším mezinárodním standardům zajištění bezpečnosti. Ve výsledcích auditu operační bezpečnosti Mezinárodní asociace letecké dopravy (IOSA – IATA Operational Safety Audit) se dostal jako první z ruských dopravců do rejstříku operátorů IOSA. Absolvoval rovněž audit exploatační bezpečnosti pozemního obsluhování ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operations). V roce 2017 potvrdil, že je v souladu s oběma standardy. Integrační systém managementu kvality je certifikován podle standardu ISO 9001:2015 a ISO 14001:2004.

51,17 % akcií Aeroflotu patří Ruské federaci – Federální agentuře řízení státních majetků. Více než 45 % akcií se nachází ve volnem zachazeni u investičních a také privátních investorů. Akcie Aeroflot se otáčí na moskevské burze a mimo burzové trhy.

Ve společnosti byl dobrovolně zaveden a certifikován systém ekologického managementu. Každý rok se rozpracovává a plní program zvýšení palivové efektivity a snížení nákladů na GSM. Provádí se monitorování a účet vypouštění CO_2 po celé traťové síti v souhlasu s ruskými a evropskými požadavky. V rámci programu kompenzace vypouštění skleníkového plynu (Carbon Offest Program) byla ve společnosti zahájena činnost online-kalkulace vypouštění CO_2, která pomáhá cestujícím vypočítat objem negativního vlivu na životní prostředí během letecké dopravy. Kalkulátor je rozpracován v souladu s předními praktikami v leteckém odvětví a také metodologií ICAO a IATA.

Aeroflot má významnou roli v sociálním životě, neustále podporuje dobročinné společnosti a pomáhá provádět sociálně důležité akce.

- Program „plochých“ tarifů – používání jednotných nízkýchch tarifu v ekonomické třídě obsluhování na svých letech na Dálný východ, do Kaliningradu a Sympheropholu s cílem zvýšení dostupnosti důležitých regionů a také mobility ruských cestujících. Od roku 2018 je program „plochých“ tarifů zajištěn pro dálněvýchodní města, které obsluhuje dceřiná společnost Rossiya.
- Každoroční akce pro přepravu veteránů Velké vlastnecké války v období oslav Bílého Dne. V rámcích tohoto programu mají lidé možnost létat zdarma do různých měst Ruska, bývalého Sovětského svazu a některých zemí Evropy.

- Společnost spolupracuje se zdravotními úřady a přepravuje nemocné děti do tuzemských klinik.
- Akce „Milé milosrdenství“ je iniciována jako jedna z forem pomoci těžce nemocným dětem. Účastníci programu mají možnost darovat část našetřených mílí do dobrovolnického fondu „Daruj život“. Tyto míle se mění na letenky pro děti.
- Společnost podporuje celoruskou dobrovolnickou akci „Vlak nadeje“, která se provádí v rámci sociálního projektu „Dětská otázka“.
- Společnost tradičně podporuje všestranně sport. Je generálním partnerem Ruského olympijského výboru a oficiálním přepravcem olympijskeho reprezentačního družstva Ruska, oficiálním přepravcem fotbalového reprezentačního družstva Ruska a národních reprezentačních družstev basketbalu, je oficiálním partnerem reprezentačního družstva Ruska v stolním tenisu.
- Společnost stále pomáhá lidem, kteří se ocitnou ve výjimečném stavu kvůli ozbrojenému konfliktu nebo živelných pohrom v různých oblastech po celém světě.
- Společnost podporuje práci Společenské řády s účastí pracovníků kultury, vzdělávání, zdravotnictví, sportu a také představitelů masmédií, byznysu, společenských organizací a profesionálních spojení. Tento konzultačně-jednací orgán pomáhá společnosti formovat své postavení s ohledem na požadavky společenství.
- Aeroflot je vedoucí společnost v oblasti poplatníků a zaměstnavatelů (více nez 23 tis. pracovních míst v Rusku i po celém světě).
- Aeroflot je trvale oddaný sociálně zodpovědné politice ve vztahu ke svým zaměstnancům, jež zahrnuje také vysokou mzdu.

Ve společnosti Aeroflot se provádí speciální ocenění podmínek práce, které je jediným komplexem postupně realizovaných činností po identifikace škodlivých nebo nebezpečných faktorů a ocenění úrovně jejich vlivu na zaměstnance, které bere v úvahu odchylku jejich faktických významů od stanovených hygienických normativů podmínek zaměstnání a používání prostředků individuální a kolektivní obrany zaměstnanců. Po výsledcích provedení sociálního ocenění podmínek zaměstnání se stanoví úroveň podmínek zaměstnání.

Pro zákazníky Aeroflotu nabízí věrnostní program Aeroflot bonus, který dává možnost:

- Podnikat prémiové lety společně s rodinou a kamarády;
- Využívat našetřené míle pro zvýšení třídy obsluhy
- Rychleji šetřit míle pomocí letu ve vyšší třídě.
- Sbírat míle s partnery programu.
- Využívat prémiové služby partnerů;
- Neustále dostávat novinky o nabídkách Aeroflotu a partnerů.

Využíváním programu se mohou zákazníci stát majiteli stříbrné, zlaté a platinové úrovně, což přináší ještě více výhod.

2.2 Analýza okolí podniku

2.2.1 Analýza makrookolí podniku (PEST)

V rámci PEST analýzy se bude zkoumat vliv čtyř důležitých faktorů na činnost společnosti Aeroflot. K těmto faktorům patří: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Ve výsledcích bude stanoveno, které z nich mají vliv na podnik, na které je nutné se zaměřit a jaké jsou účinky těchto faktorů.

Politicko-právní faktory

- **Politické faktory**

Vzhledem k tomu, že společnost Aeroflot obchoduje nejenom v Rusku, ale i na mezinárodním trhu, její činnost ovlivňuje politická situace na celém světě. Na oficiální stránce společnosti je uvedeno, že od října roku 2015 byly přerušeny lety všech leteckých společností Ruska do Ukrajiny a naopak, a to kvůli sankcím, které zahájila Ukrajina proti Rusku. Na tyto sankce Rusko odpovědělo vzájemností, což bylo pro Ukrajinu překvapením. Toto omezení nebylo velkou hrozbou pro Aeroflot, ale pro cestující to bylo nepohodlné, protože musí létat transferem, což zabírá hodně času a více peněz.

V roce 2015 byly zastaveny lety do Egypta a Turecka. Tyto země představovaly pro Aeroflot velký podíl zisku, takže to znamenalo pro společnost velkou ztrátu. V roce 2016 byly lety do Turecka opět zahájené, ale už nejsou tak populární, protože obyvatelstvo se tam obává létat. Do Egypta zatím lety nebyly obnoveny, ale říká se, že během roku budou také zahájeny, což bude pro Aeroflot znamenat velkou příležitost.

V roce 2019 byla těžká politická situace na leteckém trhu mezi Amerikou, kam také létá Aeroflot, a Ruskem. Spojene státy americké zamítly vízum ruským pilotům, což je zcela nepochopitelné, protože piloti vždy představovali výjimku a s vízem problémy nikdy neměli. Pokud budou zahájeny sankce proti Rusku, bude to znamenat velkou hrozbou pro Aeroflot, protože do Ameriky létá velmi často. Navíc má společnost letadla americké značky, což znamená, že nebude možné školit své zaměstnance pro tato letadla. Pro Aeroflot tato situace není příznivá, potřebuje ji co nejdříve změnit.

- **Právní faktory**

Vzdušné právo není samostatným odvětvím, ale má komplexní charakter, což znamená, že zahrnuje i státní, administrativní a občanské právo. Vzdušný kodex je centrálním právním úkonem v této oblasti. Společnost Aeroflot je ruskou společností, proto spadá pod ruské právní předpisy.

Redakce vzdušného kodexu RF z 27. května roku 2018 změnila federální zákon z 27. 11. 2017 №338-FZ. Změny souvisí s připojením Ruska ke Konvenci pro sjednocení některých pravidel mezinárodních vzdušních přeprav, která byla uzavřena v Montrealu 28. 5. 1999. Zpřesněná odpovědnost přepravce za ztracení nebo poškození zavazadel, také specifika vyřízení letenek, zavazadlová potvrzení, nákladní listy, poštovní listy a další dokumenty, které se používají při provádění služeb přeprav v elektronické podobě.

Nová redakce zákona č. 105 VK RF, která reglamentuje přepravní papíry, dává možnost vyřízení v elektronické podobě s rozmístěním informací o podmínkách smlouvy konkrétní vzdušné

přepravy v automatizovaném informačním systému vyřízení vzdušných přeprav. Pokud přepravce vyřídil elektronické přepravní papíry, musí dát cestujícímu potvrzení v papírové podobě. Dříve toho v Rusku nebylo potřeba. Na činnost Aeroflotu to nemá velký vliv, tato regulace je zaměřena spíše na zákazníky pro jejich jistotu a bezpečnost.

Nově je také v zákonu č.118 VK RF zakotveno, že společnost je odpovědná za ztrátu zavazadla nebo jeho poškození.

Přitom nová redakce zákona č. 124 VK RF předpokládá, že zvláštnosti příkazu k přepravce při mezinárodních vzdušných přepravách se stanoví na základě zákona č. 127 VK RF. Na základě nových předpisů, pokud bude zjištěna nějaká škoda nebo ztracená zavazadla, musí zákazník napsat přepravci reklamaci v písemné nebo elektronické podobě s ověřeným elektronickým podpisem. Musí to proběhnout během 7–14 dnů. Tato změna je pro společnost obtížná, protože nemůže nést odpovědnost za nakladače, kteří manipulují se zavazadlem. Tito lidé nejsou zaměstnanci Aeroflotu. Společnost potom musí provádět analýzu toho, jak a kdy se to stalo, a stanovit zodpovědnost za nepříjemnou situaci.

Také se změnil zákon č. 117 VK RF, na jehož základě má přepravce odpovědnost za ohrožení života cestujících nejenom během přepravy, ale také v době nástupu do letadla a výstupu. To je také další obtíž pro leteckou společnost, protože nemůže řídit tento proces. Za technický stav těchto pomocných nástrojů nese odpovědnost letiště.

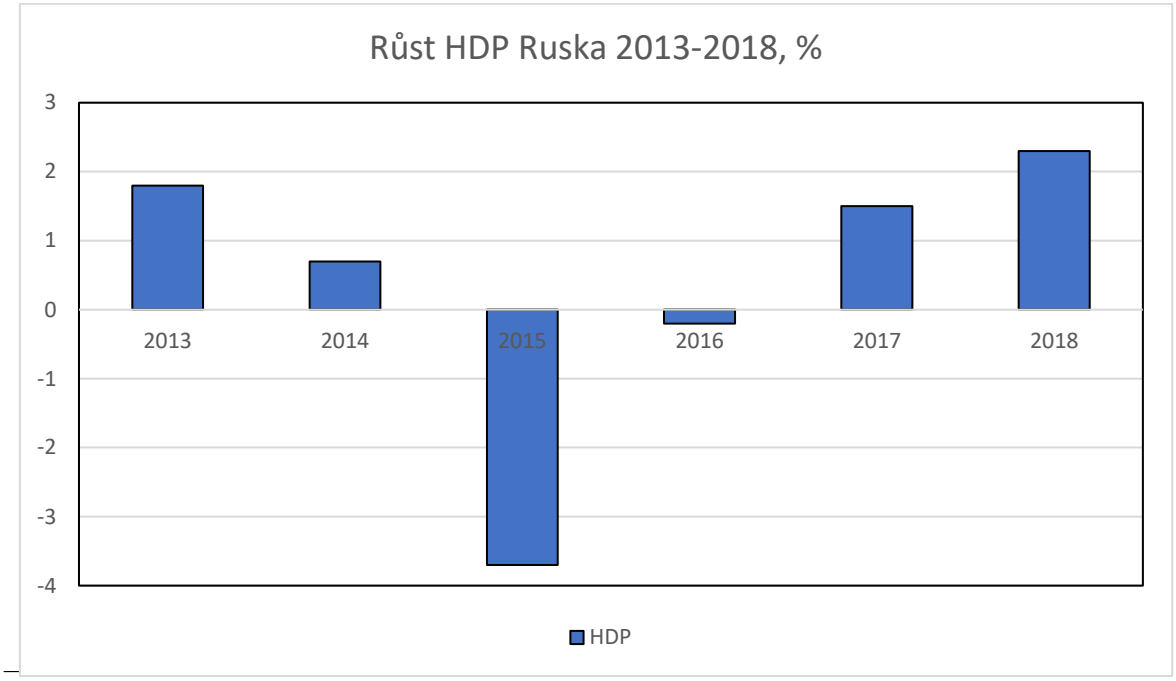
Ekonomické faktory

Ve svém reportu za 3. čtvrtletí roku 2018 uvedla společnost Aeroflot několik hlavních ekonomických faktorů, které nejvíce ovlivňují činnost organizace.

- Pomalejší růst ekonomiky

V období 2014–2016 začala v Rusku kvůli nestabilní politické situaci ekonomická krize, což způsobilo úpadek hospodářství. Po krizi nastalo oživení ekonomiky, ale tento růst nebyl tak rychlý, dosud ještě nedosáhla úrovně před krizí. V roce 2017 činil meziroční růst HDP 1,5 %. Tento růst je způsoben zvýšením cen paliva a oživení globální ekonomiky. V letech 2018–2020 se očekává růst HDP na 1,7–1,8 %, což by mělo mít pozitivní vliv na činnost letecké společnosti. Viz. graf 1.

Graf 1: Růst HDP Ruska 2013-2018, %



Zdroj: Vlastní výroba

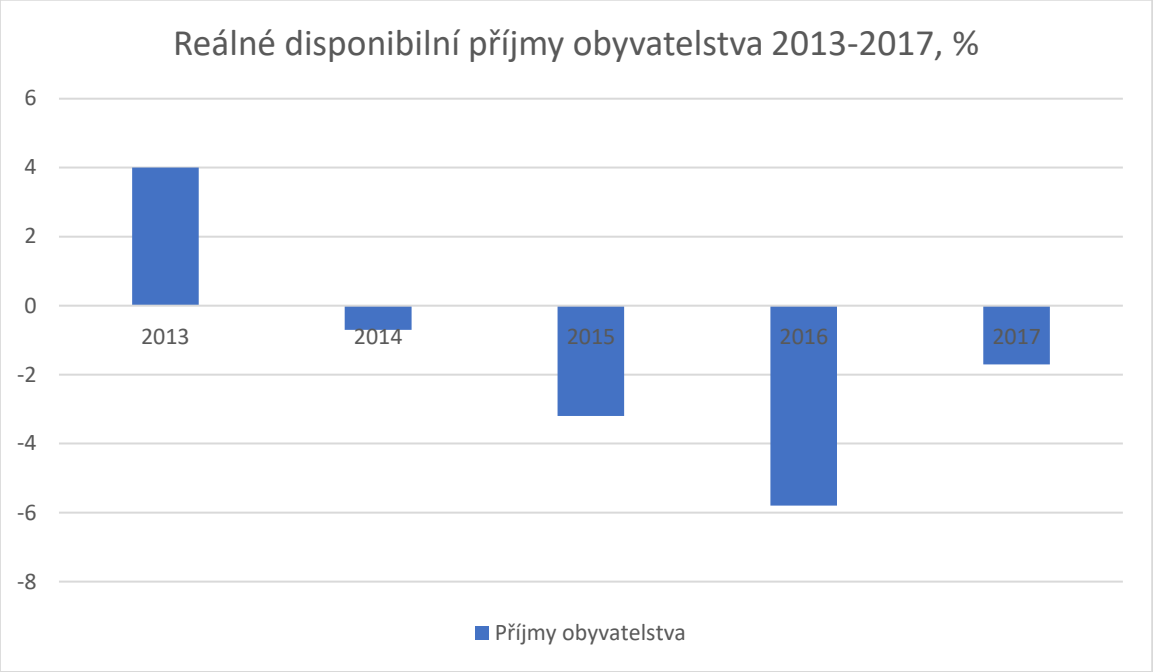
- Snížení nákupní schopnosti

V porovnání s rokem 2013 nemají Rusové v roce 2018 tak velkou nákupní schopnost. Krize v letech 2014–2016 zlomila vysoký ekonomický potenciál obyvatelstva. I když lidé mají peníze, snaží se šetřit, protože mají strach, že se bude ekonomická situace zhoršovat. V roce 2017 se už pomalu začala zvyšovat nákupní síla, ale stejně ještě nedosáhla ukazatelů roku 2013, což má negativní vliv na činnost společnosti. Na základě toho se hodne snížil zisk společnosti.

- Zkrácení reálných disponibilních příjmů obyvatelstva

I když nominální HDP Ruska roste, reálný HDP roste pomaleji. Společně s růstem výplat rostou i ceny na produkty a služby. Ceny na letenky se také o hodně zvýšily. Kvůli tomu má obyvatelstvo nízkou nákupní schopnost. Kromě toho po krizi lidé nejsou ochotni utrácet peníze, začínají více šetřit. To nemá pozitivní vliv na společnost, protože obyvatelstvo cestuje velmi málo a nechce utrácet peníze za letenky. Viz. graf 2.

Graf 2: Reálné disponibilní příjmy obyvatelstva 2013-2017, %



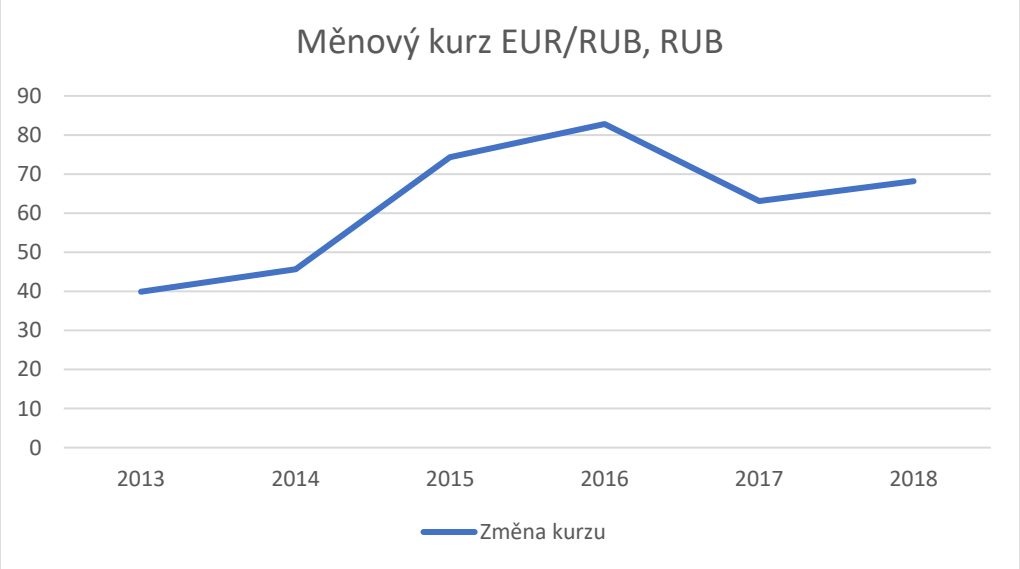
Zdroj: Vlastní výroba

- Měnový kurz

Vzhledem k tomu, že společnost Aeroflot obchoduje na mezinárodním trhu, je ovlivněna pohybem měnového kurzu. V letech 2014–2018 se výrazně měnil. Základními kurzy pro společnost jsou EUR/RUB a USD/RUB.

Za období 2014–2018 došlo k výraznému oslabení rublu kvůli krizi. Minimální hodnota, jíž bylo dosaženo, byla 44.294 RUB za 1 EUR, maximální činila 91.743 RUB za 1 EUR. Dle posledních zpráv by už neměly tak velké rozdíly v měnovém kurzu nastat, což by mohlo znamenat pozitivní zprávu pro společnost. Viz. graf 3.

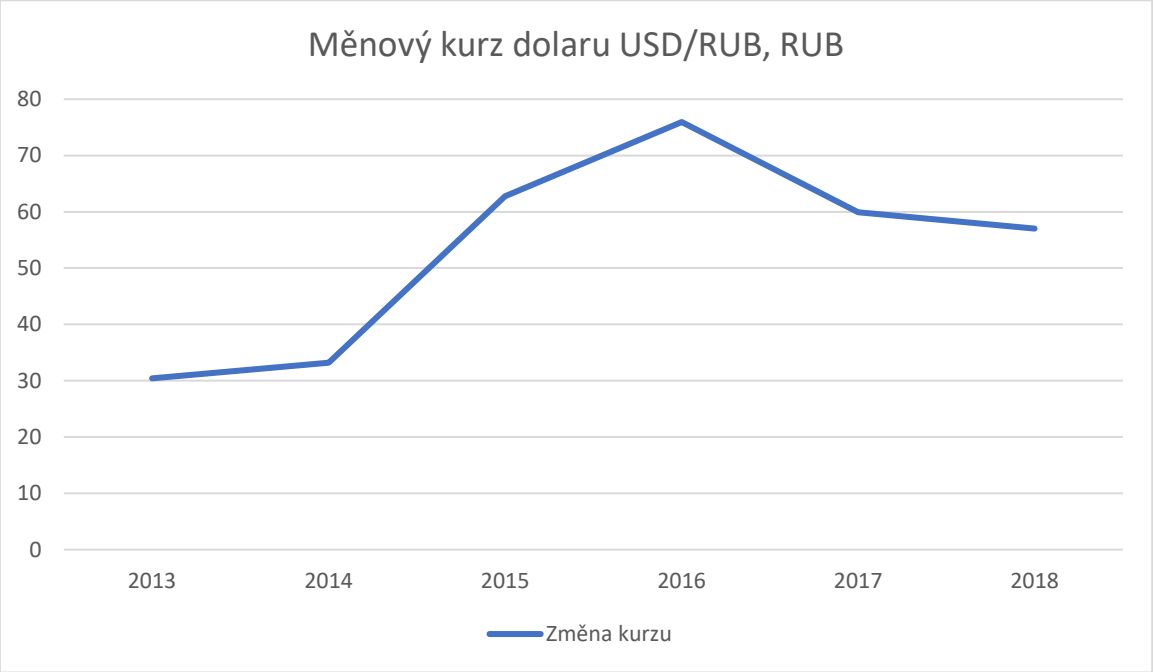
Graf 3: Měnový kurz EUR/RUB



Zdroj: Vlastní výroba

Velký vliv má také i kurz dolaru. Za poslední čtyři roky kolísal a rostl velmi výrazně, což se také odráží na ceně letenky. Minimální hodnota za 1 USD dosáhla 23.085 RUB, maximální 84.214 RUB. Viz. graf 4.

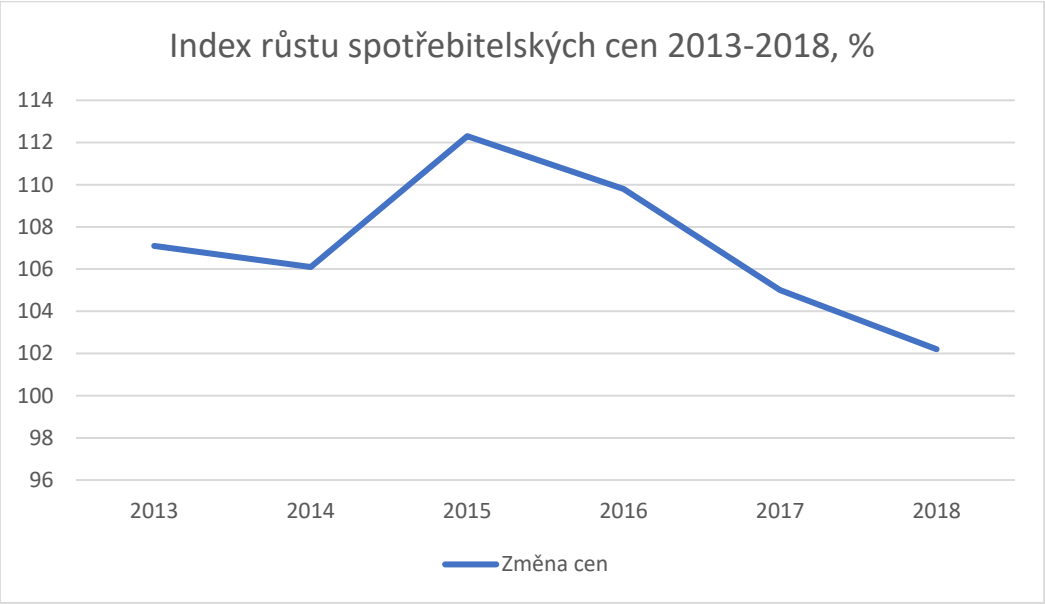
Graf 4: Měnový kurz dolaru USD/RUB



Zdroj: Vlastní tvorba

Za poslední rok se ceny produktů a služeb zvýšily. Lidé si už nemohou kupovat stejné produkty za stejné ceny. Zvýšila se i cena letenky, a to kvůli měnovému kurzu, který se změnil k horšímu pro ruské obyvatelstvo. To má také negativní důsledky pro společnost Aeroflot. Podíváme se na změnu CPI za posledních pět let. Viz. graf 5.

Graf 5: Index růstu spotřebitelských cen 2013-2018, %



Zdroj: Vlastní výroba

Sociálně-demografické faktory

K sociálním faktorům, které jsou charakteristické pro Rusko a na něž je nutné se zaměřit, patří:

- Stárnutí obyvatelstva

V Rusku podobně jako v Evropě začala tendence zvyšování podílu starších lidí na celkovém počtu obyvatelstva. Je to charakteristické pro všechny oblasti země, rozdíl je pouze v tom, že někde je podíl starších lidí větší, někde menší. Otázkou je, jak se může změnit chování obyvatelstva se změnou věkové struktury ve vztahu k činnosti Aeroflotu? V Rusku na rozdíl od evropských zemí lidé ve starším věku moc necestují, častěji tráví čas na chatách. Tato skutečnost neznamená pro leteckou společnost příležitosti, ale naopak spíše hrozbu. Vzhledem k tomu, že společnost obchoduje na mezinárodním trhu, její příležitost spočívá v tom, že starší lidé z Evropy a z Ameriky naopak rádi hodně cestují po celém světě a také i do Ruska. Proto by tento faktor neměl být tak velkou hrozbou pro společnost. Na obrázku č.6 je vidět aktuální stárnutí obyvatelstva a predikce až do roku 2036.

Obrázek 6: Starnutí obyvatelstva a predikce do roku 2036

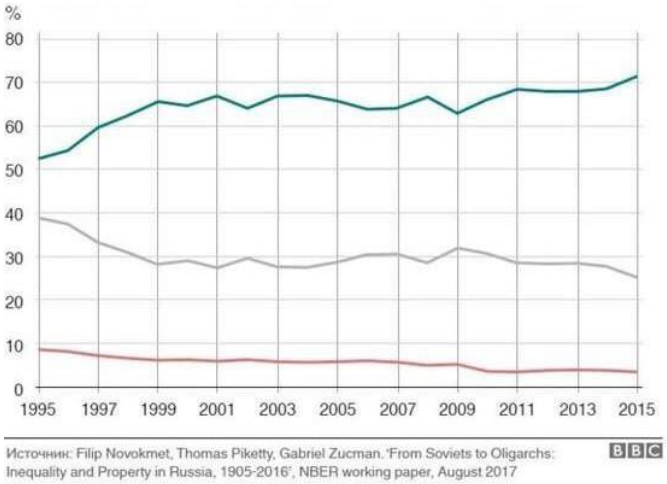


Zdroj: http://www.demoscope.ru/weekly/2019/0797/barom01.php

- Diferenciace obyvatelstva na základě úrovně příjmu

Tento faktor má velký vliv na strukturu užívání služeb letecke společnosti. Rozdíl v příjmech obyvatelstva v Rusku je obrovský. Vyšší třída obyvatelstva činí kolem 10 %, to jsou velmi bohatí lidé, kteří nepotřebují služby leteckých společností, protože mají vlastní letadla. Další je střední třída, která využívá leteckou společnost během pracovních cest, dovolené a při dalších příležitostech. Tato třída zaujímá 50 % obyvatelstva, což není tak málo. Pro danou část společnosti je to velká příležitost, protože obyvatelstvo Ruska představuje 145 mil. lidí. 50 % je nižší třída, která využívá služby leteckých společností maximálně jednou ročně. Na tyto lidi se také zaměřila a byla vytvořena dceřní společnost Pobeda, která ma nejlepší cenové nabídky na letenky. Tento faktor není hrozbou pro Aeroflot. Viz. obrázek 7.

Obrázek 7: Diferenciace obyvatelstva na základě úrovně příjmu



Zdroj:https://newizv.ru/article/general/03-12-2018/ekonomist-takoe-neravenstvo-v-rossii-bylo-tolko-pered-revolyutsiey

- Vznik podnikání

Hodně lidí v dnešní době nechce pracovat pro někoho, ale snaží se pracovat pro sebe, vytvářet nové produkty a služby. Po dokončení vysoké školy nejdou pracovat ve svém oboru do nějaké organizace, ale otvírají si vlastní podniky, docela často i mimo svůj obor. Na základě toho společnost neustále hledá specializovaného pracovníka do firmy. To znamená velkou hrozbu pro společnost, protože nemá dostatek zaměstnanců.

Technologické factory

Technologické faktory mají velký vliv na fungování společnosti. Vyskytují se nové technologie, nové výrobky, což očividně posiluje konkurenceschopnost. Aeroflot se snaží sledovat tendence technologického progresu, což pozitivně ovlivňuje jeho činnost.

Společnost má vysokofrekvenční magistrálu. Přes širokou společnou linkovou síť SkyTeam mají cestující možnost létat do 1074 obcí ve 177 zemích.

Aeroflot používá pro Rusko unikátní Hub Control Centrum pro koordinaci zabezpečení spojení tranzitních cestujících a zavazadel a řízení obratu letadel na hlavním letišti Šeremetěvo, což dává cestujícím možnost létat s komfortem a rychle.

Společnost má také nejmladší park letadela snaží se ho obnovovat. Například teď uzavřela smlouvu a čeká na 50 dalších nových letadel SSJ-100, která budou velmi užitečná pro regionální lety.

Ještě jednou novinkou v oblasti technologií je společný projekt s univerzitou Innopolis v Tatarstánu. V plánu je rozpracovat jediný IT systém pro rozpracování rozvrhů a rozmístění letadel, kříženého platforemního systému řízení, programové zabezpečení pro trénink provádění radiového spojení s funkcemi rozpoznání řeči, mobilni aplikace pro letušky, vytvoření online Guida pro servis Aeroflotu-

Aeroflot má v plánu zavést do exploataci technologii predikce obsazení míst a ceny letenek na základě umělého intelektu AI.

Jedna z posledních zpráv generálního ředitele říká, že všechny technologické projekty budou prováděny v omezené režii kvůli vysoké ceně na palivo a nízké hodnotě rublu. V plánu bylo také zapnout Wi-fi ve všech letadlech společnosti, což sepomalu realizuje, ale s omezenou rychlostí.

Z PEST analýzy vyplývá, že společnost je velmi citlivá na vnější faktory, protože obchoduje na mezinárodním trhu. Největšími hrozbami jsou pro ni politické faktory, na jejichž základě letecké společnosti buď mají, nebo nemají povolení létat do té nebo jiné země. Aktuální politická situace není pro Aeroflot příliš příznivá, což negativně ovlivňuje činnost společnosti. Ekonomické faktory jsou dalšími omezeními pro činnost zkoumané společnosti. Ceny letenek jsou velmi závislé na měnovém kurzu. Aktuální ekonomická situace na mezinárodním trhu není stabilní a z grafu je vidět, že se rok od roku zhoršují. Z toho vyplývá, že nestabilní vnější politika a sankce negativně ovlivňují činnost společnosti, což vede ke ztrátě zákazníků a snížení zisku. Sociální faktory nejsou až tak velkou hrozbou, ale také omezují činnost společnosti, hlavně to, že Aeroflot nemá dostatek kvalifikovaných zaměstnanců kvůli velké fluktuaci.

Naopak příležitostmi jsou technologické faktory a částečně sociální faktory. I když v dnešní době je aktuální stárnutí obyvatelstva a existují velké rozdíly v příjmech, nemá to natolik významný vliv na společnost. Rusko je velká země a lidí, kteří chtějí cestovat a mají na to peníze, je ještě dost. Společnost se jim snaží nabídnout různé programy a bonusy, což je pozitivní faktor. Lidé rádi využívají pro své cestování moderní a komfortní podmínky a také nové technologie, které společnost neustále sleduje a využívá, jsou pro ni příležitostmi. Naopak za negativní lze označit vliv ekonomické situace.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Analýza vnějšího prostředí se provádí také pomocí Porterova modelu pěti sil, na jehož základě si může společnost stanovit další plán rozvoje.

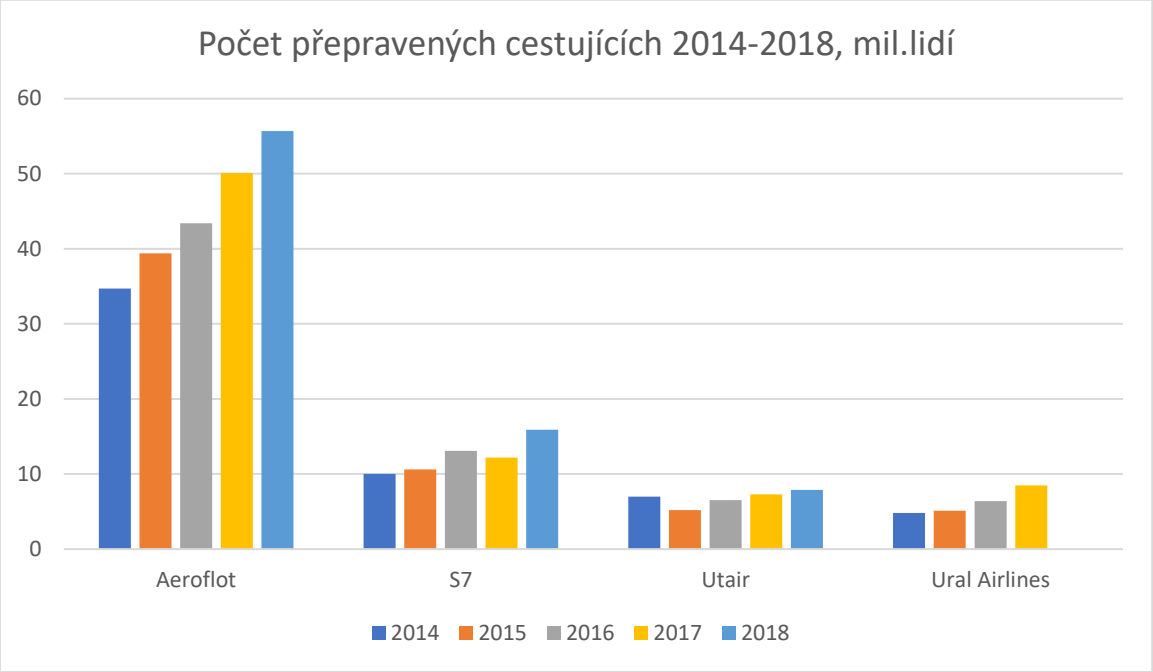
V rámci první konkurenční síly je soupeření mezi existujícími splečnostmi v odvětví, které bojují o zákazníky, snaží se je přilákat pomocí kvalitního servisu, komfortními lety a cenou letenky. Největšími konkurenty jsou S7, Utair a Ural Airlines. Níže bude uveden krátký popis každé konkurenční společnosti a pak bude provedena analýza.

Stálá konkurence

Konkurence mezi těmito společnostmi roste, protože se každá společnost snaží zvyšovat své postavení na trhu, což nutí konkurenty provádět změny, k nimž patří: změny cen, zvyšování úrovně obsluhy cestujících, speciální způsoby prodeje letenek, registrace a manipulace se zavazadlem.

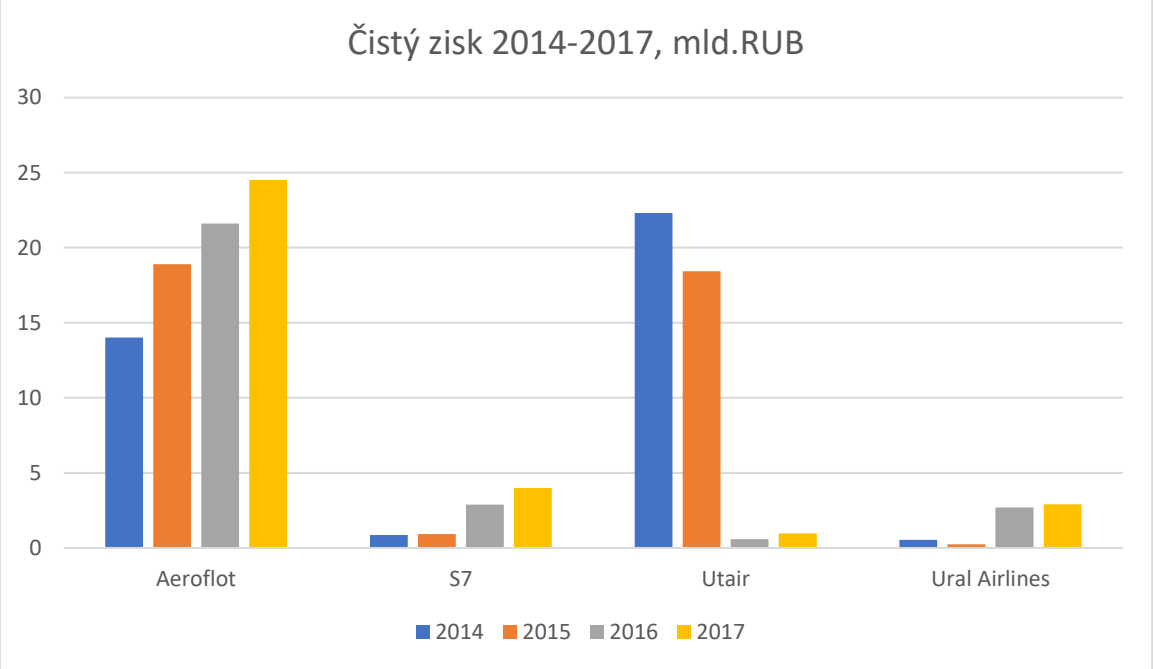
Činnost firem hodnotíme také na základě počtu cestujících (Viz. graf 6) a čistého zisku (Viz. graf 7). Z grafů je vidět, že Aeroflot má nejvyšší hodnoty v těchto kritériích od roku 2014 do roku 2017.

Graf 6: Počet přepravených cestujících 2014-2018



Zdroj: Vlastní výroba

Graf 7: Čistý zisk 2014-2017



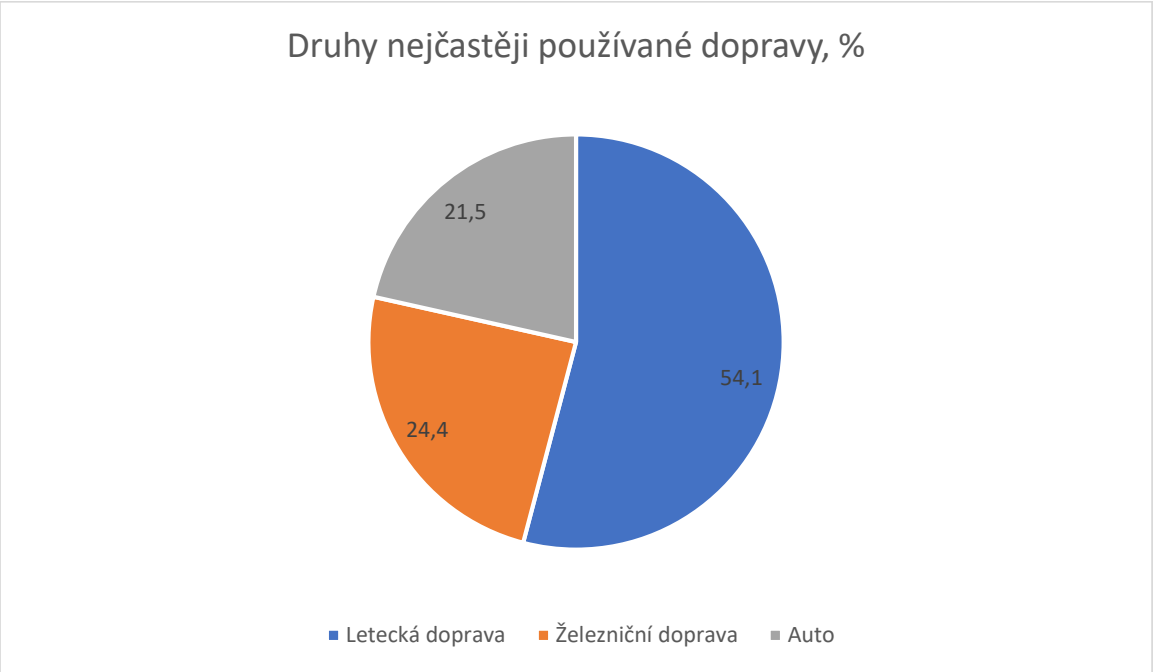
Zdroj: Vlastní výroba

Aby měl Aeroflot neustále vedoucí postavení na trhu, musí předpovědět povahu konkurentů a předběhnout jejich vývoj, nalákat cestující a pečovat o jejich spokojenost. Ale v dnešní době nejsou konkurenti pro zkoumanou společnost tak velkou hrozbou.

Substituty

V tomto odvětví jsou substituty jiné dopravní prostředky: auto, vlak, autobus a jiné. Uspokojí stejnou potřebu zákazníků – potřebu v dopravě. Existence velkého množství substitutů posiluje konkurenci v odvětví. V tomto případě musí společnost ovlivňovat kvalitu služeb, rozmanitost směrů, cenu letenek, možnosti jejich zakoupení, dobu přepravy, komfort pro cestující, aby dávali přednost letecké přepravě. Nejvíce se musí zaměřit na železniční dopravu. Největší výhodou tady je kratší čas dopravy a komfortní podmínky během cesty. Letecká doprava je také jednou z nejbezpečnějších přeprav. Podle statistiky za rok 2018 v období leden–listopad je vidět na grafu 8, že nejčastěji používaná doprava je letecká.

Graf 8: Druhy nejčastěji používané dopravy, %



Zdroj: Vlastní výroba

Hrozba vzniku nových konkurentů v odvětví

Pro společnost Aeroflot není hrozba vzniku nových konkurentů v odvětví tak významná, protože existují velké bariéry pro vstup do odvětví. Velmi nákladné technologie se týkají registrace, výdaje zavazadel, zabezpečení letiště a letadel.

Navíctéměř všechny linky jsou obsazené již existujícími společnostmi, takže zavádění nových není potřeba.

Rovněž název Aeroflot je pro lidi synonymem záruky a kvality, starou a úspěšnou společností, která existuje na trhu už dlouho, proto si většina cestujících vybírá tuto organizaci pro svou cestu.

Díky velké rozmanitosti směrů a velkému parku letadel společnost šetří na některých nákladech. Velké množství letů pomáhá letecké společnosti zaplnit každý let a využívat všechny možnosti přepravy cestujících. Činnost místních letišť také demonstruje rostoucí efekt.

Společnost má také patenty, což je také bariérou pro vstup nových firem.

Společnost, která bude chtít vstoupit do leteckého trhu, potřebuje hodně času, peněžních prostředků a přiznání od zákazníků, aby mohla konkurovat existujícím přepravcům.

Dodavatelé

Hlavními dodavateli jsou letiště, jež přijímají letadla, poskytují startovací dráhy, zabezpečují spojení letů a jiné. Proto na efektivitě spolupráce s letištěm závisí stabilní provoz letu.

Letecké společnosti jsou závislé na palivu, na něž vynakládá skoro třetinu všech nákladů. Jakmile se ceny za palivo zvyšují, společnost musí hledat možnosti snížení nákladů na přepravu nebo zvyšovat ceny na letenky. Ale není to hrozba pro Aeroflot, protože společnost má velké množství dodavatelů paliva, což umožňuje volbu toho nejvhodnějšího.

Spotřebitelé

Spotřebiteli služeb ruských leteckých společností jsou různé skupiny obyvatelstva, které mají různé cestovní cíle, příjmy a strukturu spotřebitelských priorit.

Podle největší společné části segmentace trhu ho lze rozdělit na cestující za dovolenou a cestující na pracovni cestu. Pro analýzu konkurence je velmi důležité hodnotit bázi zákazníků, protože pro cestujícího je služba standardní a dává možnost přepravy, kde se klient orientuje na řadu ukazatelů, mezi něž patří: cena přepravy, čas trvání přepravy, kvalita nabídnutých služeb, rozvrh, bezpečnost, komfort během cesty.

Pokud společnost nebude brát v úvahu tyto faktory, zákazník může přejít k jiné spolecnosti, protože to pro něj neznamená žádné náklady. Proto se Aeroflot snaží být první a neustále se zaměřovat na tyto ukazatele, o čemž vypovídá zvýšení počtu cestujících touto společností.

Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyplývá, že jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují činnost společnosti Aeroflot, jsou dodavatelé. Musí být bezpochyby spolupráce s letištěm, aby letadlo mohlo přistát, existuje hodně kritérií, na jejichž základě se rozhoduje o přistání, například ekologické standardy, rozměr letadla, délka přistávací dráhy a jiné. Také ony zabezpečují obsluhu přistávajících letadel. Velkou hrozbou jsou substituty, protože lidé mají možnost vybrat si cestovní prostředek. Hodně lidí dává přednost železniční přepravě kvůli nákladům a bezpečnosti. Ale lidé, pro které je prioritou komfort a rychlost, vybírají pro své cestování letectví, které je také velmi bezpečné.

Nejmenšími hrozbami jsou konkurence mezi existujícími společnostmi a síla spotřebitele. V těchto oblastech Aeroflot dosáhl vysokých ukazatelů a důvěry zákazníků. Hrozbou není ani vstup nových leteckých společností do odvětví, protože není to tak jednoduché a je potřeba hodně času, aby nová společnost začala fungovat.

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti Aeroflot pomůže stanovit silné a slabé stránky, ze kterých pak plynou příležitosti a hrozby, jež omezují nebo podporují rozvoj. Viz. tabulku 4.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Aeroflot

Silné stránky	**Příležitosti**
• Existence na trhu více než 95 let • Podpora ze strany vlády • Vedoucí letecká společnost RF • Rozšíření společnosti (v roce 2015 koupila společnost Transaero) • Nejvyšší úroveň bezpečnosti letu • Vhodná geografická poloha • Vysoká kvalita nabídnutých služeb • Moderní park letadel • Program sociální odpovědnosti • Program ekologické politiky • Jediný informační systém • Oficiální přepravce Manchester United • Organizátor mistrovství světa ve fotbale	• Zvýšení potřeby v letecké přepravě v RF • Zvýšení podílu na trhu • Možnost si vzít letadla na leasing, což zmenšuje daně a náklady na obsluhu • Rozšíření geografie letu
Slabé stránky	**Hrozby**
• Deficit a velká fluktuce zaměstnanců • Neefektivní exploatace některých letů • Vysoké ceny na letenky ve vztahu k příjmům občanů RF • Zpoždění a zrušení letů	• Konkurence ze strany západních přepravců • Velké náklady • Nepostačující podpora leteckého průmyslu ze strany státu (musí kupovat palivo na cizím trhu s tím, že Rusko je exportér energetických zdrojů) • Ztráta zákazníků

Zdroj: Vlastní výroba

Na základě analýzy slabých stránek činnosti společnosti Aeroflot vyplývá, že firma má některé vnitřní nesouhlasy a problémy, které zpomalují její fungování, překáží jejímu rychlejšímu rozvoji. Nejdůležitější slabou stránkou, na kterou by se měla zaměřit společnost, je fluktuace zaměstnanců, aby eliminovala hrozbu velkých nákladů. Dále by se měla společnost podívat na efektivitu některých letů, jestli nebude vhodnější se rozdělit s dalšími společnostmi. Velkým minusem pro společnost je také zrušení nebo zpoždění letu. Tady by společnost měla být více přesná, aby zabezpečila co největší důvěru a respekt zákazníků.

Ale také jsou silné stránky, díky kterým má Aeroflot vedoucí postavení na leteckém trhu. Hlavní je velmi dobrá struktura a odborné řízení. Také technologické faktory jsou velkou prioritou pro společnost. Moderní park letadel, neustálé zlepšování komfortu na palubě, vysoká úroveň bezpečnosti letu a jiné, to jsou ty nejdůležitější faktory, kvůli kterým má společnost vedoucí postavení na trhu. Podpora ze strany vlády je velkou výhodou pro společnost.

Ze slabých a silných stránek vyplývají některé hrozby a příležitosti. Celkem prostředí, které má vliv na společnost, je příznivé. Nejsou žádná omezení řízení společnosti, přísné zákazy, nedostatek zdrojů. Společnost má všechno pro jeji rozvoj.

2.2.4 Analýza konkurentů

S7 Airlines

S7 Airlines je úspěšnou leteckou společností s mladým leteckým parkem. Všechny lety se uskutečňují pomocí nejlepších letadel značek Airbus, Boeing, Embraer.

Letecká společnost S7 byla založena v květnu roku 1992, pomocí spojení letecké brigády letiště Tolmačevo. Vlastníky jsou Vladislav a Nataliia Filevy. V roce 1994 byla společnost privatizována, podíl akce, kterou měla vláda, činil 25,5 %. V roce 2001 Sibir zakoupila společnost Vnukovské avialinii, která byla prohlašena jako úpadce, a začala využívat část jejich leteckého parku, což pomohlo zvýšit počet přepravených cestujících, kvůli čemuž společnost dosáhla na druhé místo v tomto kritérii. V letech 2005–2006 se Sibir představila pod novou značkou S7. V roce 2008 vytvořila dceřinou společnost Globus. V listopadu roku 2010 se tyto dvě letecké společnosti staly členy mezinárodní letecké aliance Oneworid. V roce 2013 společnost zakoupila od státu akcie a stala se soukromou. Je to druhá největší společnost podle množství přepravených cestujících.

2. března Philev vyhlásil plán otevření místní letecké společnosti na Kypru, která se jmenuje Charlie Airlines.

Společnost se zakládá na všech kontinentech a létá do 150 zemí, což dává lidem možnost cestovat bez omezení po celém světě.

Společnost má sídlo v Moskvě na letišti Domodědovo a v Novosibirsku na letišti Tolmačevo. S7 Airlines má 66 letadel, z toho jsou 2 boeingy 767, 20 letadel Airbus A319, 19 letadel Airbus A320, 6 letadel Airbus A321. Průměrná doba jejich používání činí 9,6 let. Společnost zaměstnává 2,7 tis. lidí.

Během 25 let se S7 Airlines snaží rozvíjet moderní technologie online obsluhy cestujících na ruském leteckém trhu. Pro stálé zákazníky existuje věrnostní program S7 Priority, který dává možnost sbírat body za přepravy a poté získat za to zlevněné letenky. Cestující může sbírat body zakoupením letenek, přepravou s partnery, společnými bankovními účty, službami S7 Airlines. Utrácet našetřené míle je mozne na slevu, na výměnu letenky do premium třídy, sdílení s kamarády, dobročinnost.

Ural Airlines

Historie společnosti se začala ještě v roce 1943, ale činnost samostatné letecké společnosti se jménem Ural Airlines byla zahájena v roce 1993. Letecký park společnosti se skládá z moderních a komfortních letadel Airbus. V dnešní době má společnost 47 letadel: 24 – A320, 16 – A321, 7 – A319.

Ural Airlines létá do více než 200 měst. Má také dohodu s velkými leteckými společnostmi, do kterých patří: Czech Airlines, Emirates, Air China, Finnair.

Letecká technická báze společnosti je jednou z moderních a profesionálních v ruském letectví. Její technické zabezpečení a také zkušenosti zaměstnanců umožňují provádět opravy a technickou

obsluhu samostatně. V roce 2012 společnost otevřela vlastní centrum přípravy pilotů, které je zabezpečeno nejmodernějším trenažérem simulátorem Airbusu A320.

V roce 2015 Ural Airlines otevřely vlastní letecké technické centrum, má vlastní inženýry a techniky, které samostatně provádí nutnou technickou podporu. Ve stejném roce v květnu byla společnost zařazena do IATA. Společnost se také snaží zavádět moderní technologie online obsluhy cestujících. Společnost má pro cestující věrnostní program, který zákazníky velice láká.

Program loajality společnosti, který se jmenuje Křídlo, je unikátní možnost dostat slevu při koupi letenky. Není nutné šetřit body, společnost nabízí možnost využívat slevu ihned, jakmile byly body přiděleny. Body lze získat za účast na jakýchkoliv akcích společnosti.

Privilegii účastníků programu jsou nákup letenek za body, slevy na přepravu extra zavazadla, možnost si zdarma zvolit místo v letadle, servis obsluhy premium třídy, slevy pro partnery.

UTair

UTair je jedna z pěti největších společností Ruska. Zabezpečuje pravidelnou přepravu cestujících a také dělá charter lety. Největší činností společnosti je vrtulníková přeprava. Sídlo společnosti se nachází v Surgutu, základní letiště je Roschino (Tumen), největším stavidlem je Vnukovo (Moskva).

Historie společnosti se začala už v roce 1934, když byla otevřena linka Tumen – Tobolsk – Samarovo – Berezovo – Obdorsk. V roce 1991 byla společnost reorganizována pod názvem v Tumenaviatrans, od roku 2002 má společnost aktuální jméno UTair.

UTair vlastní 74 letadel, z toho jsou 3 letadla typu Boeing 767-200, 9 letadel typu Boeing 737-800, 6 letadel typu 737-400, 32 letadel typu Boeing 737-500, 15 letadel typu ATR 72-500, 5 letadel AN-74, 4 letadla typu AN-2.

Každý den společnost UTair uskutečňuje kolem 200 letů do Ruska a do blízkého zahraničí – bývalé svazové republiky SSSR. Létá do 53 měst Ruska, 6 zemí v Asii a 6 zemí Evropy.

Společnost nabízí svým zákazníkům věrnostní program, který se jmenuje UTair Status, s jehož pomocí mají cestující cash back do 7 % ceny letenky, 1 míle = 1 RUB. Potom je možnost buď zaplatit jenom část letenky těmito body, nebo zakoupit celou, společnost nestanovuje omezení. Částka, která se přiděluje za jeden let, záleží na hodnotě letenky a také úrovni v programu UTair Status. Viz. tabulku 5.

Tabulka 5: Program UTair Status

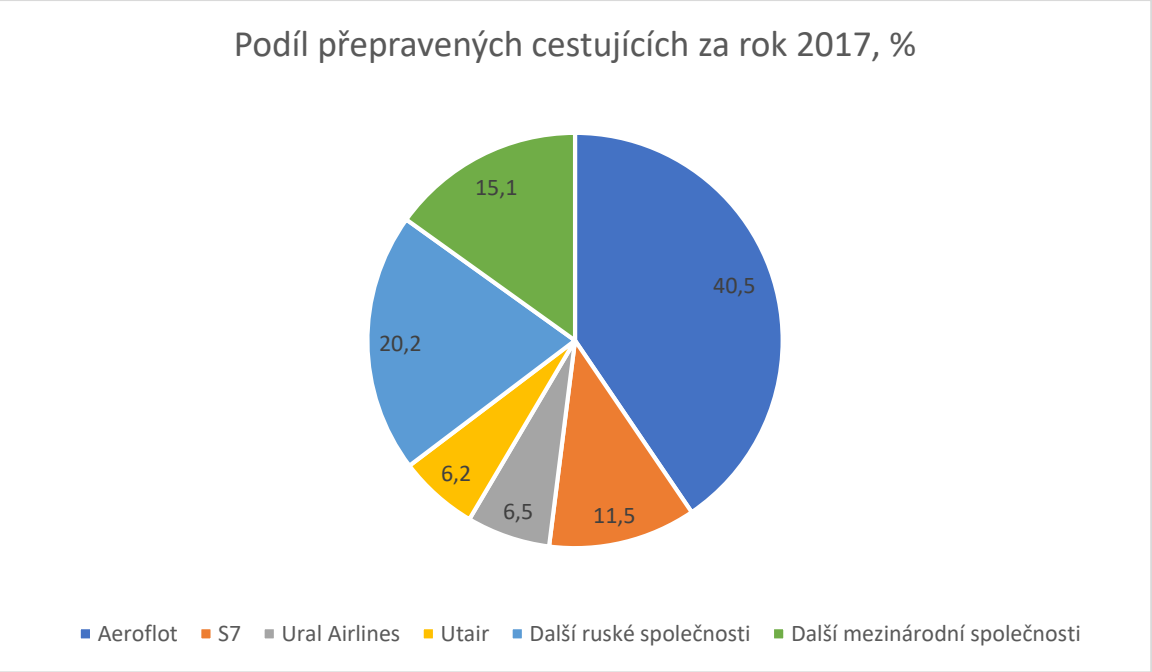
Úroveň v programu Utair Status	Přirážka míle od hodnoty letenky
BASIC	3 %
BRONZE	5 %
SILVER	5 %
GOLD	7 %

Zdroj: Vlastní výroba

Společnost umožňuje sbírat míle společně celou rodinou nebo s kamarády. Je možnost také utrácet spolu nejenom svoje, ale také i míle příbuzných. Maximální počet je 7 lidí.

Analýza konkurentů pomůže zjistit letecké společnosti, které nejvíce ohrožují činnost Aeroflotu. Na grafu 9 je vidět podíl přepravených cestujících za rok 2017 různými leteckými společnostmi, z toho vyplývá, že největší má Aeroflot, další jsou S7, Ural Airlines a UTair.

Graf 9: Podíl přepravených cestujících za rok 2017, %



Zdroj: Vlastní výroba

Podle statistiky přepravených cestujících za období 2013–2017 je vidět, že společnost Aeroflot má neustále vedoucí postavení na ruském leteckém trhu.

Tabulka 6: Analýza konkurentů

	Aeroflot	S7	Ural Airlines	UTair
Tržní podíl	5	4	3	3
Služby	5	4	3	1
Ceny letenek	4	5	5	2
Kvalita obsluhy	4	4	3	3
Popularita	5	4	3	3
Nákladová přeprava	4	3	1	2
Střední věk letadel	5	4	2	2
Precizní lety	4	3	2	1

Zdroj: Vlastní výroba

Na základě tabulky 6 je zvolen první kritérium tržní podíl (místní trh). Vedoucí postavení má tady společnost Aeroflot. Jak je vidět z počtu přepravených cestujících, pak sleduje S7, Ural Airlines a UTair.

Dalším kritériem jsou nabídnuté služby. Hodnocení je provedeno na základě přehledu webových stránek společnosti. Každá ze společností má základní služby, jakými jsou výběr místa, jídlo, zavazadlo a jiné. Kromě základnich má Aeroflot řadu dalších, například kalkulačka CO_2, žádost na přepravu skupiny, rezervace hotelu, auta a mnoho dalších. S7 nabízí službu extra space, službu pro cestování s dětmi a jiné. Pak Ural Airlines nabízí také rezervace ubytování a dopravu ve městě,

přepravu zvířete (určitě to mají všechny ostatní splečnosti, ale není o tom žádná informace na webových stránkách). UTair neuvádí žádné zajímavé služby, pouze základní.

Párování cen na letenky z Moskvy do Petrohradu 21. 12. 2018. Ceny byly zjištěny na oficiálních stránkách společnosti podle aktuálního měnového kurzu. U Aeroflotu bude letenka stát 39 EUR, S7 – 36 EUR, UTair – 45 EUR, Ural Airlines – 36 EUR. Z těchto výsledků je vidět, že v této položce Aeroflot není na prvním místě, letenky jsou střední dráze. Nejlevnější mají konkurenti S7 a Ural Airlines.

Kvalita poskytovaných služeb je stanovena na základě hodnocení, která jsou uvedena na webových stránkách Trip Advisor. Základními položkami jsou prostor mezi sedadly, komfort sedadel, obsluha cestujících, poměr cena–kvalita, registrace a odbavení, čistota, jídlo a pití, zábava během cesty. Nejvíc hvězdiček mají společnosti S7 a Aeroflot, trochu méně má UTair, poslední je Ural Airlines.

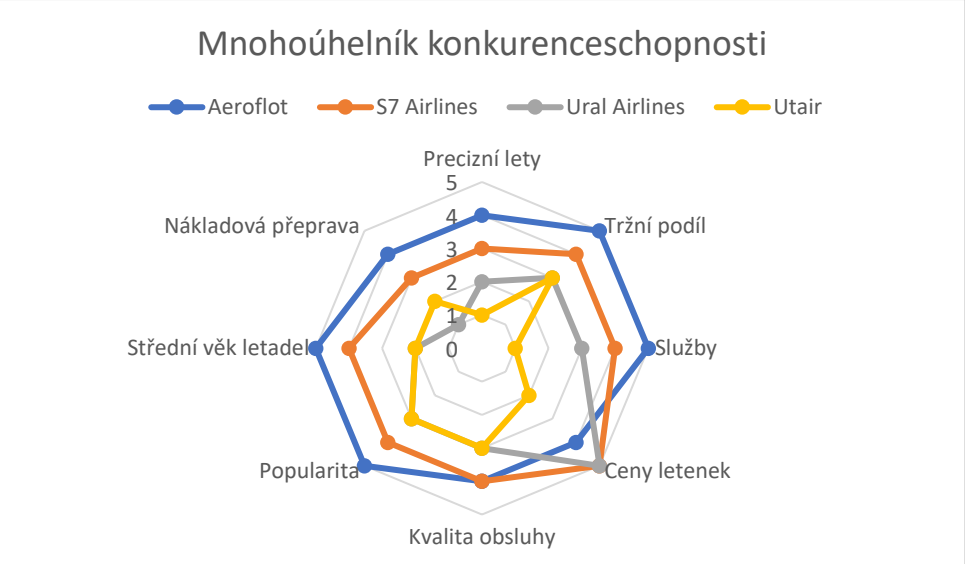
Hodnocení popularity leteckých společností roku 2017 se provádělo na základě následujících kritérií: množství nehod, certifikace evropské bezpečnosti, množství cestujících. Tajní agenti hodnotili komfort a bezpečnost společnosti. Z toho vyplývá, že na prvním místě je společnost Aeroflot, na druhém je společnost S7. Následují společnost Rossiya, UTair, Ural Airlines.

Na základě reportu společnosti Aeroflot činí podíl nákladové přepravy: Aeroflot – 22,4 %, S7 – 4,4 %, UTair – 1,9 %, společnost Ural Airlines není uvedena.

Hodnocení průměrného věku letadel je také důležitým kritériem pro porovnání s konkurenty. Aeroflot – 4,2 roky, S7 Airlines – 8 let, UTair – 16,9 let, Ural Airlines – 13,9 let. Z toho vyplývá, že nejmladší a nejnovější letadla má společnost Aeroflot, potom je S7, Ural Airlines, UTair.

Statistika precizních letů za červen roku 2018 vypadá takto: Aeroflot z 22 926 letů má zpoždění u 131, což činí 0,57 %; UTair z 6 486 má zpožděných 57 letů, což činí 0,84 %; S7 Airlines z 9 516 letů má 153 zpožděných, což je 1,61 %; procento Ural Airlines činí 3,2 %.

Graf 10: Mnohoúhelník konkurenceschopnosti



Zdroj: Vlastní výroba

Z porovnávací analýzy vyplývá, že společnost Aeroflot má skoro ve všech kritériích vedoucí postavení, výjimkami jsou ceny letenek. Ale tady ta otázka není jednoznačná, protože když ceny budou nižší, servis bude horší. Společnost musí vymyslet něco vhodného pro obě strany. Viz. graf 10.

3 Doporučeni pro společnost Aeroflot

3.1 Opatření na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti

Jaké má postavení na trhu společnost Aeroflot dnes? Na co se má zaměřit, aby v co největší míře mohla uspokojovat potřeby zákazníků a zároveň zvětšovat svůj zisk?

Jak bylo zmíněno, že Aeroflot je největší a nejstarší letecká společnost Ruska. Z prováděných analýz je možné stanovit konkrétní tendence, hrozby, perspektivy budoucího rozvoje a také na co se má zaměřit v budoucnu, aby posílila své postavení na trhu.

Nedostatek kvalifikovaných a velká fluktuace zaměstnanců je jedním z největších problémů společnosti. Každý rok je potřeba pronajímat 1700 pilotů, ale vysoké školy dokončují jenom 750. Aeroflot si stěžuje na to, že během výuky se studenti učí létat na letadlech, která už nejsou v provozu, pak to zabírá hodně času a peněz na rekvalifikaci. Ještě jednou mezerou během studia je to, že studenti nemají znalosti v oblasti aplikovaných disciplín https://snob.ru/news/164456.

Tento problém může být vyřešen, když společnost začne podporovat průběh studia alespoň v posledních ročnících, což pro ně pak bude výhodou. Například může být vytvořen nějaký program, který bude zaměřen na přípravu budoucích pilotů pro Aeroflot. Uzavřením smlouvy mezi studenty může společnost kontrolovat a podporovat průběh studia svých budoucích pilotů a tím bude eliminovánproblém nekvalifikavaných zaměstnanců.

Co se týče problému fluktuace, v roce 2017 velké množství pilotů odešlo pracovat do asijských společností. Tento problém byl způsoben tím, že výplata v těchto firmách je dvakrát, dokonce i třikrát větší. Kvalifikovaní piloti mají velkou hodnotu a jsou v asijských společnostech na rozdíl od ruských náležitě oceněni. Tento problém začal Aeroflot řešit zvýšením výplat a zaváděním bonusů, ale stejné množství lidí odcházelo do jiné společnosti. Musí být vytvořen program, který nejenom pomůže omezit fluktuaci, ale také bude lákat nové zaměstnance. Může to být například různé školení, dovolené pro celou rodinu, zajímavé pracovní cesty a další nabídky práce.

Druhým největším problémem společnosti jsou ceny letenek a kvůli tomu neúplná obsazenost míst v letadle. Aeroflot je nejdražším přepravcem v Rusku. Občas lidi radši využijí náhradní přepravu, než zakoupí letenky v této společnosti. Tento problém může být vyřešen nabídnutím slev na další cesty, aby jim zákazníci neodcházeli. Také může být zvýšena úroveň obsluhy během přepravy, strava, zábava, komfort a čistota.

Otevření nových letů pomůže také zvýšit konkurenceschopnost. Po celém světě je tolik míst, kam by lidé rádi letěli bez transferu a s komfortem. Hlavním problémem je to, že Aeroflot létá všude skoro jenom přes Moskvu, ale Rusko má hodně velkých měst, odkud by lidé také chtěli letět například do Ameriky jedním letem.

Úroveň konkurenceschopnosti by také mohla zvýšit dobrá reklama, která bude lákat nové zákazníky. To, že společnost už má své jméno, neznamená, že nemusí investovat do masmédií. Pro posílení postavení na trhu musí využívat všechny zdroje na přilákání lidí.

Společnost by měla vyřešit ještě jeden problém, a tím jsou zrušené nebo opožděné lety. Často se stává, že společnost převádí let bez opodstatněných důvodů. Lidé vždycky počítají s daným časem, mají buď další let, nebo domluvenou schůzku, na které mají být včas. Bohužel Aeroflot není odpovědný za zpoždění a cestující pak mají problémy.

3.2 **Opodstatnění navržených opatření**

Efektivita snížení fluktuace zaměstnanců

Vyřešení problému fluktuace zaměstnanců pomůze společnosti snížit náklady na zaškolení nových specialistů a také se více zaměřit na stálé investice. Výcvik nových pilotů a letušek zabírá hodně času a peněz. Když společnost bude více investovat do svých zaměstnanců, bude pečovat o jejich zdravotní a psychický stav, může se vyhnout tomuto problému.

Pro společnost to bude znamenat i tu výhodu, že nebude muset dělat výběrové řízení, které trvá dlouhou dobu a má několik etap, než společnost rozhodne o přijetí nového zaměstnance. Například pilot, který se rozhodl nastoupit do Aeroflotu, musí udělat do 10 zkouškových testů, musí projít zdravotními prohlídkami, projít trenažerem, který se většinou nachází v jiné zemi. Pokud se společnost rozhodne člověka přijmout, musí mu zabezpečit leteckou uniformu. Tomu všemu se společnost může vyhnout, když se více zaměří na vlastní zaměstnance.

Snížení cen na přepravu a zvýšení obsazenosti míst v letadle

Vyřešení tohoto problému pomůze společnosti přilákat nové zákazníky. Aeroflot má větší ztráty, když letadlo létá poloprázdné. Jakmile se sníží cena letenky alespoň o malou částku, může mít větší zisk, protože lidé začnou obsazovat všechna místa. Přilákat zákazníky lze také nabídkou slevových kuponů na další cesty, což také nebude pro společnost příliš nákladové.

Další možnosti k přilákání cestujících a zvětšení zisku pomocí prodeje letenek je možné prováděním akcí. Například každý let organizovat loterii, kdy jeden z cestujících dostane zpátky peníze, které vynaložil na cestu. Lidé ve snaze vyhrát budou kupovat letenky více a budou věřit, že oni budou ti šťastní.

Otevření nových letů

Otevřením nových letů může Aeroflot zvýšit své hodnocení a popularitu – pokud bude létat na místa, kde bude jediným přepravcem. To je velká výhoda.

Reklama.

Dobrá a věrohodná reklama pomůže přilákat nové zákazníky, posílit respekt stálých a zvýšit zisk spolecnosti. V dnešní době mají masmédia velký vliv na rozhodování lidí, proto je tak důležité postarat se o dobré jméno své společnosti. Z ekonomického pohledu reklama pomůže zvýšit prodej, z komunikačního pohledu, pomuze informovat zakazniky o změnách, novinkách a akcich, ze sociálního pohledu, muze motivovat lidi k lepšímu zivotu, cestovani a vyuzivani služeb spolecnosti. Ale musí být přesně zaměřena a zacílena na konkrétní třídu lidí.

Problém zpožděných a zrušených letů

Vyřešení tohoto problému pomůže společnosti zvýšit důvěru cestujících, snížit náklady a přilákat další lidi. Hodně často lidé cestují transferem, proto když první let bude mít zpoždění, cestující nestihnou další. Kvůli tomuto problému je hodně záporných recenzí, což snižuje hodnocení společnosti. Když se Aeroflot více zaměří na přesnost a ponese více odpovědnosti za tyto situace, může přilákat hodně zákazníků.

Závěr

Úspěch každé společnosti je závislý na její konkurenceschopnosti a stabilním postavení na trhu. Aby firma efektivně fungovala a rozvíjela se, musí mít stabilní zisk, pomocí kterého bude moct pokrýt všechny náklady. Tyto výdaje jsou nedílnou součástí činnosti firmy, které zajišťují bezchybný provoz.

Specifika kategorie konkurenceschopnosti spočívá v tom, že odpovídá předmětu konkurence a zároveň jejím subjektům. Konkurenceschopnost je více než jenom kvalita a technická úroveň služby, i když tyto ukazatele jsou hlavní částí. To umožňuje měnit se a přizpůsobovat se vnějším faktorům v závislosti na podmínkách uskutečňování poptávky a nabídky.

V dnešní době neexistuje pouze jediný vhodný způsob, který by měla společnost sledovat, aby byla konkurenceschopná. Hlavním důvodem je špatné rozpracování teoretických znalostí, nedostatek kvalifikovaných řídicích pracovníků a organizačně ekonomických nástrojů, aby správně a včas reagovala na měnící se prostředí.

V podmínkách rychle se měnícího konkurenčního prostředí je nutné neustále analyzovat konkurenceschopnost své firmy v porovnání s dalšími společnostmi ve zkoumaném odvětví. To pomůže zjistit, jak jsou na tom konkurenti, co mají lepšího v nabídce svých produktů a služeb a také v čem mají převahu. Na základě správně provedené analýzy je možné navrhnout opatření na inovace, které pomohou zvětšit konkurenceschopnost. Tímto způsobem je zkoumaný trh důležitou částí fungování společnosti, protože bez těchto znalostí firma nemůže v potřebné míře uspokojovat potřeby zákazníků a vědět, v čem konkurenti mají převahu. Bez těchto znalostí se společnost může rychle dostat do problémů.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat teoretické aspekty pojetí konkurence, prozkoumat metodiky, které slouží k zjištění konkurenceschopnosti organizace, podívat se na způsoby, které ji pomáhají zvýšit a také v praktické části práce zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti společnosti Aeroflot pomocí použití postupu strategického řízení, navrhnout opatření ke zlepšení jejího konkurenčního postavení a zdůvodnit tyto změny.

Pro splnění stanoveného cíle byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Jednotlivé faktory, které mají vliv na činnost společnosti, byly prozkoumány pomocí různých metodik. Z PEST analýzy, pomocí které bylo prozkoumáno vnější prostředí, byly získány výsledky, které pak posloužily jako podklady pro další metody analýzy prostředí.

Jinou metodou pro analýzu vnějšího prostředí, která byla provedena, je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Na základě toho bylo stanoveno, že Aeroflot má vedoucí postavení v leteckém odvětví při porovnání zisku na ruském trhu mezi čtyřmi dalšími společnostmi. Největší zjištěnou hrozbou jsou substituty. Náhradni doprava, jakou jsou vlak, auto, autobus, je mezi cestujícími stále ještě populární. Vůbec neovlivňují činnost společnosti nově otevírané letecké organizace, protože bariéry vstupu jsou velmi vysoké a dosáhnout urovně Aeroflotu bude velmi těžké. Spotřebitelé a dodavatelé společnosti vždycky měli a budou mít vliv na činnost společnosti, protože bez těchto subjektů by to bylo nemožné.

Ze SWOT analýzy je vidět, že Aeroflot má spoustu silných stránek a příležitostí pro rozvoj a dokonalé fungování. Hlavními faktory jsou dlouhá doba úspěšné existence na trhu, důvěra ze strany cestujících, technologické novinky a spousta dalších. To všechno je dobrý základ pro

neustálý rozvoj a zlepšení nabídky služeb. Slabé stránky sice ohrožují fungování společnosti, ale současně jsou užitečným stimulem vedoucím k jejímu dalšímu prospěchu. Hlavními nedostatky jsou fluktuace zaměstnanců a problémy při rušení a zpožďování letů.

Na základě analýzy konkurence bylo stanoveno, která ze zkoumaných společností má nejvhodnější nabídku služeb, největší bezpečnost během přepravy, nejkomfortnější podmínky letu, nejnižší ceny letenek a spoustu dalších faktorů. Analýza se prováděla pomocí přiřazování hodnot od 1 do 5 v konkrétní oblasti zkoumání, což ukázalo získané výsledky. Aeroflot má všude vedoucí postavení, výjimkou je jenom cena letenky. To je nejslabší stránka společnosti, na kterou by se měla organizace zaměřit.

Jedním z cílů této práce bylo také na základě provedených analýz rozpracovat opatření, která by mohla posílit konkurenční postavení společnosti Aeroflot a být ještě o krok dále, než jsou konkurenti. Bylo navrženo se zaměřit na zaměstnance společnosti, na reklamu, na ceny letenek a také penetraci na trh nových letů.

Ve výsledku by sledování navržených opatření pomohlo zvětšit zisk společnosti, upevnit její postavení na trhu, zlepšit vztahy se zákazníky a přilákat další. To všechno by pak mělo pomoci při spravném výběru konkurenčních předností, což bylo cílem dané bakalářské práce.

Literatura

- Aeroflot. (2008). *Официальная страница Аэрофлота*. Dostupné z https://www.aeroflot.ru/ru-ru
- Allard, Kenneth, C. (1947). *Business as war: battling for competitive advantage.* United States.
- Aquilano, N., Chase, R. (1991). *Fundamentals of operations management.* 1.vyd. McGraw-Hill Education.
- Bartes, F. (1997). *Konkurenční strategie firmy.* 1. vyd. Praha: Management Press.
- Borisov, F. *Небо под санкциями. Что потеряет Россия от запрета на пролет иностранных самолетов.* Forbes. Dostupné z http://www.forbes.ru/biznes/360839-nebo-pod-sankciyami-chto-poteryaet-rossiya-ot-zapreta-na-prolet-inostrannyh-samoletov
- Center – YF. *Социальные факторы.* Dostupné z http://center-yf.ru/data/stat/socialnye-faktory.php
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku.* Praha: C. H. Beck.
- Durnicina, I. (2017). *Иннополис и Аэрофлот разрабатывают новые технологии в сфере авиабезопасности.* Dostupné z https://ria.ru/20170623/1497141587.html
- Filipenok, A., Lukina, O. (2015). *Запрет полётов в Турцию и Египет ударил по двум столичным аэропортам.* Dostupné z https://www.rbc.ru/business/21/12/2015/56784a1f9a79477016d0e267
- Fill, C. (2006). *Marketing communications: engagements, strategie and practice.* 4th edition. Harlow: FT Prentice Hall/Financial Times.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., Souček, I. (2017*). Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada.
- Fuchs, K. (1999). *Ekonomie pro každého (nejen pro gymnázia).* Brno: Nakladatelství a vydavatelství Miroslav Nehyba.
- Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. (2003). *Strategické řízení.* 1. vyd. Praha: ČZU.
- iFinance. (2012). *ВВП России по годам: 1991–2018.* Dostupné z http://global-finances.ru/vvp-rossii-po-godam/
- Jakasi. *Co je Porterův model pěti sil?* Dostupné z http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/
- Jurová, M. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha: Grada Publishing.
- Kislingerová, E., Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí.* Praha: C. H. Beck.
- Keřkovský, M., Lunáček, J. (2012). *Uvod do mikroekonomie – s vyuzitím prvků distančního studia.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- Kotler, P., Keller, K. (2013). *Marketing management.* 14. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Leigh, R. (2019, March 06). *5 Different Types of Market Systems*. *Small Business - Chron.com*. Retrieved from http://smallbusiness.chron.com/5-different-types-market-systems-25818.html
- Malina-Group. (2014). *Индексы потребительских цен*. Dostupné z https://malina-group.com/indeks-potrebitelskikh-tsen/#_2013

- Marketingové prostředí – Ekonomikon. (2019). *Ekonomika, podnikání, finance.* Dostupné z https://www.ekonomikon.cz/marketing/prostredi/
- Meffert, H. (1996). *Marketing management: Učební texty vysokých škol.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku (Konkurenční potenciál a dynamika podnikání).* Praha: Grada Publishing.
- Miras. (2000). *Oligopol a monopolistická konkurence.* Dostupné z http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n08-oligopol.php
- Nordstrom, K., Ridderstrale, J. (2000). *Funky business: Talent Makes Capital Dance.* Stockholm: Financial Times.
- Platonová, E. (2015). *Украина получила зеркальный ответ.* Dostupné z https://www.gazeta.ru/business/2015/09/29/7785575.shtml
- Popesko, B. (2009). *Moderní řízení nákladů (Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení).* Praha: Grada Publishing.
- Porter, E. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing.
- Přibová, M. (1998). *Analýza konkurence a trhu.* Praha: Grada.
- Scherbaková, E. *Старшие поколения населения России.* Dostupné z http://www.demoscope.ru/weekly/2019/0797/barom01.php
- S7. (2019). *Официальная страница S7.* Dostupné z https://www.s7.ru/about/s7-airlines.dot
- Tadviser. (2018). *Информационные технологии в Аэрофлоте.* Dostupné z http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8_%D0%B2_%D0%90%D1%8D%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%B5#.2A.D0.93.D0.B5.D0.BD.D0.B4.D0.B8.D1.80.D0.B5.D0.BA.D1.82.D0.BE.D1.80_.C2.AB.D0.90.D1.8D.D1.80.D0.BE.D1.84.D0.BB.D0.BE.D1.82.D0.B0.C2.BB_.D1.80.D0.B0.D1.81.D1.81.D0.BA.D0.B0.D0.B7.D0.B0.D0.BB.2C_.D0.BA.D0.B0.D0.BA_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D1.8F_.D1.81.D1.82.D0.B0.D0.BB.D0.B0_.D0.B7.D0.B0.D0.BB.D0.BE.D0.B6.D0.BD.D0.B8.D0.BA.D0.BE.D0.BC_.D1.82.D0.B5.D1.85.D0.BD.D0.BE.D0.BB.D0.BE.D0.B3.D0.B8.D0.B9
- Tass. (2017). *Группа компании S7.* Dostupné z *https://tass.ru/info/3659952*
- Teteryatnikov, K. (2018). *Экономист: такое неравенство в России было только перед революцией.* Dostupné z https://newizv.ru/article/general/03-12-2018/ekonomist-takoe-neravenstvo-v-rossii-bylo-tolko-pered-revolyutsiey
- Ural Airlines. (2013). *Официальная страница Ural Airlines.* Dostupné z https://www.uralairlines.ru/
- UTair. *Официальная страница UTair. Dostupné z* https://www.utair.ru/
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii.* Praha: Management Press.
- Vochozka, M., Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika.* 1. vyd., Praha.

- WikiKnihovna. *STEP (PEST) analýza.* Dostupné z http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza
- Základy společenských věd. (2011). *Dokonalá konkurence, monopol, oligopol, příklady tržního selhání.* Dostupné z http://zsv-maturita.blogspot.com/2011/05/17-dokonala-konkurence-monopol-oligopol.html
- АвиаПОРТ. (2009). *Республика Башкортостан и UTair развивают сотрудничество.* Dostupné z https://www.aviaport.ru/digest/2019/02/27/577785.html
- Аналитический центр при правительстве Российской Федерации. (2018). *Динамика доходов населения.* Dostupné z http://ac.gov.ru/files/publication/a/16270.pdf
- Билетик аэро. (2011). *Рейтинг пунктуальности авиакомпаний на июнь 2018.* Dostupné z https://www.biletik.aero/handbook/blog/reytingi/reyting-punktualnosti-rossiyskikh-aviakompaniy-na-iyun-2018/
- Желдорразвитие. (2003). *Аналитика Январь – Ноябрь.* Dostupné z http://zdrazvitie.ru/analytics/analitika/analitika-yanvar-noyabr-2018/
- Сноб. (2008). *«Аэрофлот раскритиковал систему подготовки пилотов в России. В стране назрел дефицит кадров.» Dostupné z* https://snob.ru/news/164456
- *Федеральные авиационные правила.* Dostupné z https://www.favt.ru/dokumenty-federalnye-pravila/?page=1
- Центральный банк Российской Федерации. (2000). *Динамика официального курса заданной валюты*. (Vlastní překlad). Dostupné z https://www.cbr.ru/currency_base/dynamics/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.mode=1&UniDbQuery.date_req1=&UniDbQuery.date_req2=&UniDbQuery.VAL_NM_RQ=R01239&UniDbQuery.FromDate=01.01.2013&UniDbQuery.ToDate=01.01.2019
- Школа Инвестора. *Рост ВВП России 2010 – 2017.* Dostupné z http://investorschool.ru/rosi-vvp-rossii-2010-2017

Seznam obrazků, tabulek a grafů

Seznam obrazků

Obrázek 1: Druhy konkurence 13
Obrázek 2: Porterův diamant 17
Obrázek 3: PEST analýza vlivu prostředí 21
Obrázek 4: Porterův model pěti sil 22
Obrázek 5: Mnohoúhelník konkurenceschopnosti 27
Obrázek 6: Starnutí obyvatelstva a predikce do roku 2036 38
Obrázek 7: Diferenciace obyvatelstva na základě úrovně příjmu 39

Seznam grafů

Graf 1: Růst HDP Ruska 2013-2018, % 35
Graf 2: Reálné disponibilní příjmy obyvatelstva 2013-2017, % 36
Graf 3: Měnový kurz EUR/RUB 36
Graf 4: Měnový kurz dolaru USD/RUB 37
Graf 5: Index růstu spotřebitelských cen 2013-2018, % 37
Graf 6: Počet přepravených cestujících 2014-2018 41
Graf 7: Čistý zisk 2014-2017 41
Graf 8: Druhy nejčastěji používané dopravy, % 42
Graf 9: Podíl přepravených cestujících za rok 2017, % 47
Graf 10: Mnohoúhelník konkurenceschopnosti 48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace konkurence 11
Tabulka 2:SWOT analýza 25
Tabulka 3: Činnosti konkurenčních společností 26
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Aeroflot 44
Tabulka 5: Program UTair Status 46
Tabulka 6: Analýza konkurentů 47