

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Zhodnocení ekonomické situace a konkurenceschopnosti  
vybraného podniku**

**The evaluation of economic situation and competitiveness  
of the chosen company**

Ivana Jánská

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana JÁNSKÁ**  
Osobní číslo: **K10B0109P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Zhodnocení ekonomické situace a konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Definujte pojem konkurenceschopnost a nástroje jejího zvyšování.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Zhodnoťte ekonomickou situaci podniku.
4. Určete současné postavení podniku na trhu.
5. Naznačte způsoby zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Yvona Holečková, Ph.D.

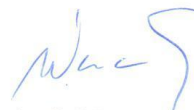
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Zhodnocení ekonomické situace a konkurenceschopnosti vybraného podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 3. května 2013

.....

Ivana Jánská

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracovávání této bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Marku Konicarovi a Štěpánu Krbcovi ze společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za spolupráci a poskytnutí všech potřebných informací a materiálů.

## OBSAH

ÚVOD .....	8
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST .....	9
1.1 Konkurence .....	9
1.2 Typologie konkurence.....	9
1.2.1 Konkurence podle rozsahu konkurenčního působení .....	9
1.2.2 Konkurence podle nahraditelnosti produktu na trhu.....	10
1.2.3 Konkurence podle počtu subjektů a stupně diferenciacce produktů .....	11
1.2.4 Konkurence podle stupně organizace subjektů.....	11
1.3 Konkurenceschopnost .....	12
1.3.1 Marketing konkurenceschopnosti .....	12
1.3.2 Nástroje zvyšující konkurenceschopnost.....	12
1.4 Konkurenční výhoda .....	15
1.5 Konkurenční strategie .....	15
1.5.1 Obecné konkurenční strategie.....	16
2 ANALÝZY URČUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST .....	18
2.1 Analýza vnitřního prostředí.....	18
2.1.1 Finanční analýza .....	19
2.1.1.1 Zdroje informací pro finanční analýzu .....	19
2.1.1.2 Základní metody finanční analýzy .....	20
2.1.1.3 Analýza absolutních ukazatelů .....	20
2.1.1.4 Analýza poměrových ukazatelů .....	21
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	25
2.2.1 PEST analýza.....	26
2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	26
2.3 Shrnutí teoretické části .....	29
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SCANWEST PLZEŇ SPOL. S R. O. ....	30
3.1 Základní údaje o společnosti .....	30
3.2 Historie společnosti.....	31
3.3 Ekonomický vývoj .....	33
3.4 Zaměstnanci .....	34

3.5	Informační systém.....	35
3.6	Marketing společnosti .....	36
4	NABÍZENÉ PRODUKTY A SLUŽBY .....	37
4.1	Prodej nových nákladních automobilů.....	37
4.2	Prodej použitých nákladních automobilů.....	37
4.3	Prodej náhradních dílů .....	38
4.4	Servisní služby .....	38
4.5	Další služby.....	38
5	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	40
5.1	Ukazatele rentability .....	40
5.2	Ukazatele aktivity.....	41
5.3	Ukazatele likvidity .....	43
5.4	Ukazatele zadluženosti.....	44
5.5	Zhodnocení ekonomické situace společnosti.....	44
6	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	47
6.1	PEST analýza .....	47
6.1.1	Politicko-legislativní faktory .....	47
6.1.2	Ekonomické faktory.....	49
6.1.3	Sociálně-demografické faktory.....	51
6.1.4	Technologické faktory .....	52
6.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	52
6.2.1	Zákazníci.....	52
6.2.2	Dodavatelé .....	53
6.2.3	Konkurenti v odvětví .....	54
6.2.4	Potencionální noví konkurenti .....	56
6.2.5	Substituty .....	57
6.3	Určení vnějších příležitostí a hrozeb společnosti.....	57
7	POSTAVENÍ PODNIKU NA TRHU .....	59
7.1	Vývoj trhu s nákladními automobily.....	59
7.2	Srovnání s konkurenčními podniky .....	61
7.2.1	Srovnání pomocí podílů na trhu.....	61
7.2.2	Srovnání pomocí poměrových ukazatelů.....	63

8	NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	65
8.1	Aktualizace internetových stránek .....	65
8.2	Reklama na firemních automobilech .....	66
8.3	Zřízení nového prodejního místa .....	66
8.4	Snížení cen servisních prací .....	67
8.5	Shrnutí .....	67
	ZÁVĚR .....	68
	SEZNAM TABULEK .....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74



### ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je provést zhodnocení ekonomické situace společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o, určit současného postavení společnosti na trhu a následně navrhnout způsoby, kterými lze konkurenceschopnost této společnosti zvýšit.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Čtenářům této práce jsou představeny jednotlivé typy konkurence, objasněn marketing konkurenceschopnosti a popsány nástroje, kterými lze konkurenceschopnost podniku zvýšit. Následně je charakterizována konkurenční výhoda a obecné konkurenční strategie, které určují cesty k získání konkurenční výhody.

Druhá polovina teoretické části je věnována analýzám, kterými je možné konkurenceschopnost určit. Teoreticky je zde popsána finanční analýza, která nejčastěji slouží k analýze vnitřního prostředí. Podrobněji jsou rozebrány zejména poměrové ukazatele, které umožňují srovnání společnosti s konkurenčními podniky. Pro posouzení vnějšího prostředí podniku je charakterizována PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Veškeré informace potřebné ke zpracování teoretické části byly čerpány z odborné literatury, která je uvedena na konci této práce.

V druhé části této práce jsou uplatněny získané teoretické poznatky v praxi. V úvodu praktické části je blíže charakterizována společnost Scanwest Plzeň spol. s r. o. Dalším krokem je stručné představení produktů a služeb, které tato společnost nabízí. Po úvodním představení je provedena finanční analýza, pomocí které je zhodnocena ekonomická situace této společnosti v letech 2007 – 2011. Další kapitola je zaměřena na posouzení vnějšího prostředí společnosti pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Po zpracování těchto analýz je určeno současné postavení společnosti na trhu, je zachycen vývoj trhu s nákladními automobily a následně je provedeno srovnání společnosti s konkurenčními podniky pomocí podílů na trhu a poměrových ukazatelů.

Na konci praktické části jsou uvedeny návrhy, kterými by společnost Scanwest Plzeň spol. s r. o. mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost a zlepšit tak své postavení na trhu. Podklady pro zpracování praktické části byly získány převážně od vedoucího obchodního oddělení společnosti Ing. Marka Konicara a z internetových zdrojů.

# 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

## 1.1 Konkurence

V dnešní době existuje celá řada definic konkurence. Konkurenci lze chápat nejen z pohledu ekonomického, ale také z pohledu sociálního, politického, kulturního, nebo historického. Z ekonomického hlediska lze konkurenci obecně definovat jako vztah mezi dvěma nebo více ekonomickými subjekty, které se navzájem ovlivňují a vzájemně soupeří o pozici na trhu.

Konkurence může být představována jako proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý subjekt, který vstupuje na trh, chce realizovat své ekonomické zájmy a dosáhnout předem stanoveného cíle. [9]

Konkurenční prostředí je vnímáno jako místo, kde probíhá vzájemné působení dvou nebo více konkurentů, kteří se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a k dosažení těchto cílů používají stejné nebo podobné metody. [1]

Konkurenty označujeme subjekty, které se snaží rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získat rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence. [1]

## 1.2 Typologie konkurence

Aby tržní konkurence vůbec existovala, musí být splněny tři základní podmínky:

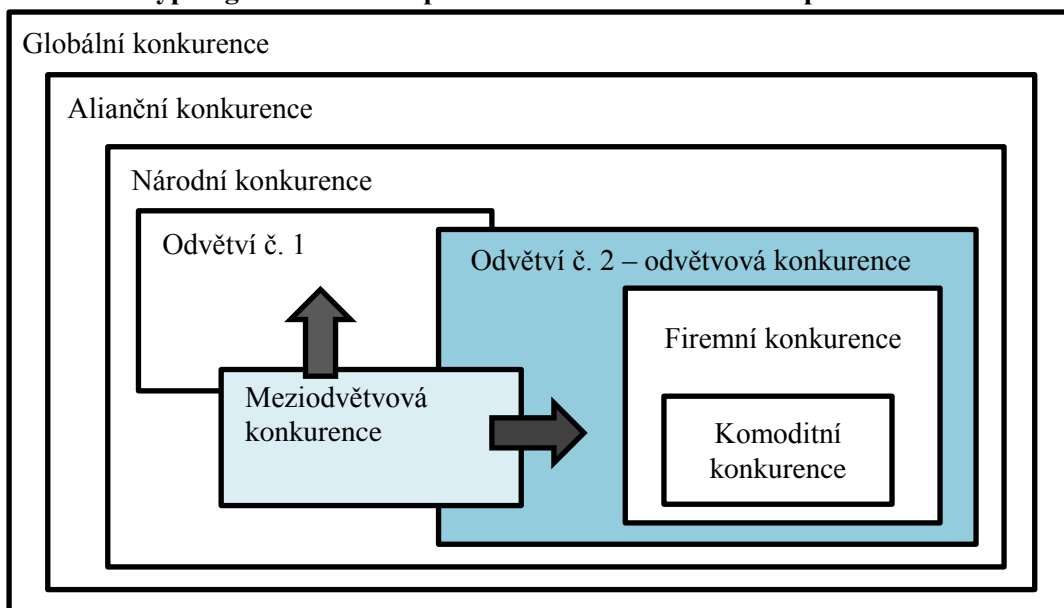
- na trhu působí současně více prodejců nebo kupujících, kteří silou své pozice nemohou ovládnout trh,
- prodejci nebo kupující disponují homogenními a plně záměnnými produkty nebo službami,
- volný vstup na trh a výstup z trhu. [17]

### 1.2.1 Konkurence podle rozsahu konkurenčního působení

- a) *globální konkurence* – působí celosvětově a obsazuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny národní tržní prostory,
- b) *alianční konkurence* – zasahuje pouze jednotlivé nadnárodní tržní území a seskupení vytvořená jako ekonomická sdružení konkrétních států,

- c) **národní konkurence** – působí teritoriálně na území jednoho státu,
- d) **meziodvětvová konkurence** – představuje souhrn konkurentů, kteří působí ve více odvětvích, a současně obsahuje také konkurenty, kteří se snaží přecházet z jednoho odvětví ekonomiky do druhého,
- e) **odvětvová konkurence** – zahrnuje všechny konkurenty v rámci jednoho odvětví,
- f) **komoditní konkurence** – představuje všechny konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné produkty. [1]

Obr. č. 1: Typologie konkurence podle rozsahu konkurenčního působení



Zdroj: ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. (2002)

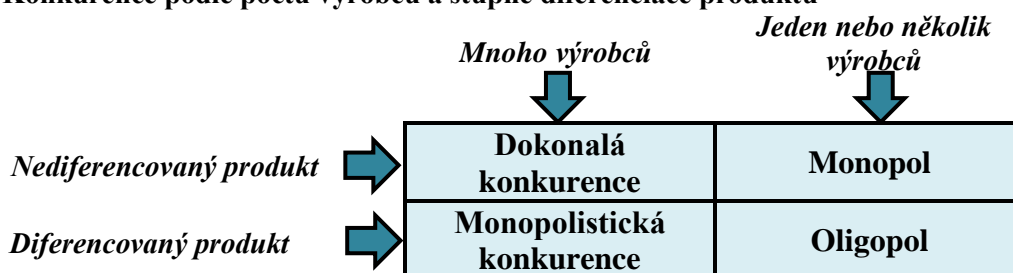
### 1.2.2 Konkurence podle nahraditelnosti produktu na trhu

- a) **konkurence značek** – konkurenti nabízejí podobné výrobky a služby stejnému odběratelskému trhu za srovnatelné ceny,
- b) **konkurence odvětvová** – konkurenti produkují stejné třídy výrobků, které uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu vyvolanou v příslušném odběratelském segmentu trhu,
- c) **konkurence formy** – konkurenti dokáží uspokojit potřebu trhu různými způsoby nebo formami,
- d) **konkurence rodu** – konkurenty jsou všechny subjekty, které soupeří o hodnotové toky určitého segmentu trhu. [1]

### 1.2.3 Konkurence podle počtu subjektů a stupně diferenciacie produktů

- a) **dokonalá konkurence** – taková konkurence, kdy mnoho výrobců působí na trhu jednoho výrobku a vyrábí zcela homogenní produkci,
- b) **nedokonalá konkurence**
- *monopolistická konkurence* – představuje konkurenci, kdy mnoho výrobců působí na trhu jednoho výrobku, ale nabízí spektrum diferencovaných produktů,
  - *oligopol* – charakterizuje konkurenci, kdy jen několik výrobců produkuje zejména diferencovaný produkt, tito výrobci mají možnost omezovat nabídku a tím nutit spotřebitele, aby kupovali zboží, kterého je na trhu méně, za vyšší cenu,
  - *monopol* – na trhu působí pouze jediný výrobce určitého produktu, který tak získává absolutní moc nad spotřebitelem. [9]

Obr. č. 2: Konkurence podle počtu výrobců a stupně diferenciacie produktů



Zdroj: ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. (2002)

### 1.2.4 Konkurence podle stupně organizace subjektů

- a) **monopol** – konkurence, která vykazuje nejvyšší stupeň vzájemného propojení, jehož cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak v odvětví na odběratele,
- b) **kartel** – konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila trh na segmenty, kde si jednotliví konkurenti nekonkurují,
- c) **syndikát** – konkurence, která si vzájemnými dohodami nejen rozdělila trh a sjednotila ceny, ale také se shodla na společné strategii a taktice uplatňované proti ostatní konkurenci,
- d) **trast** – konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila trh, sjednotila ceny, určila společnou strategii a současně se propojila i vzájemnou investiční politikou kapitálu. [1]

### 1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je základní podmínkou úspěchu a přežití podniku na trhu. Představuje schopnost podniku obstát v silicím konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost lze chápat jako ukazatel, který hodnotí, jak je podnik efektivní ve srovnání s ostatními podnikatelskými subjekty, které poskytují stejné nebo podobné výrobky a služby. Pokud chce podnik získat výhodnou konkurenční pozici, musí rozpoznat skutečné potřeby a přání zákazníků dříve než konkurence.

Konkurenceschopnost je možné definovat jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tedy s omezenými vstupy práce a kapitálu dosahovat vyšších výstupů. Konkurenceschopnost se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na domácím i zahraničním trhu. Zlepšování konkurenčního postavení na trhu v dnešní době závisí převážně na využívání kvalitativních vstupů, jako je výzkum a vývoj, zlepšování kvalifikace pracovníkům, technologický pokrok a vznik a uplatnění inovací. [8]

#### 1.3.1 Marketing konkurenceschopnosti

Marketing konkurenceschopnosti lze charakterizovat jako cílené, uvědomělé a teoreticky zdůvodněné hledání strategií a taktik jednotlivými podniky při zajišťování odbytovým možností v segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty v daném odvětví, komoditě, funkci, čase a prostoru. [1]

#### 1.3.2 Nástroje zvyšující konkurenceschopnost

Existuje celá řada způsobů, kterými lze zvýšit konkurenceschopnost podniku. Zvýšení konkurenceschopnosti podniku závisí mimo jiné na tom, v jakém oboru subjekt podniká a v jakém prostředí působí. Proto zde zmíním pouze některé nástroje, které jsou dle mého názoru jedny z nejdůležitějších.

##### *Inovace*

Úspěch podniků nespočívá pouze v optimalizaci existujících procesů, ale zejména v inovacích. V dnešní době stále rostoucí tlak globalizace vyvolává potřebu nových přístupů, které jsou odlišné od doposud používaných. Inovaci lze chápat jako proces provádění změn, které podniku přinesou určitou konkurenční výhodu a pomůžou mu zlepšit své konkurenční postavení na trhu. Jsou rozlišovány tyto typy inovací:

- *inovace produktu* – zavedení nového nebo významně vylepšeného produktu nebo služby (např. změny v technických parametrech produktu, v uživatelské vstřícnosti, apod.),
- *procesní inovace* – využívání nových nebo významně zlepšených výrobních či dodavatelských metod (např. změny v technice, zařízení, software, apod.),
- *marketingová inovace* – změny v marketingových metodách (např. design produktu, balení, umístění produktu, podpora produktu, apod.),
- *organizační inovace* – změny v organizační struktuře, nové organizační metody v podnikových praktikách, v organizaci pracovního místa, v externích vztazích apod. [8]

### **Benchmarking**

Každý podnik by měl sledovat své konkurenty, jejich strategii, cíle i silné a slabé stránky. Benchmarking je nástroj zvyšování konkurenceschopnosti, který spočívá v systematickém porovnávání s ostatními podniky a jejich aktivitami. Účelem tohoto nástroje je na základě výsledků úspěšnějších organizací odstranit nedostatky podniku a definovat cíle vlastního zlepšování. Benchmarking je možné dělit na:

- *Benchmarking výkonů* – porovnání důležitých finančních i nefinančních ukazatelů,
- *Benchmarking procesů* – srovnávání procesů,
- *Benchmarking nejlepších postupů* – porovnávání s nejlepšími místními, celostátními i mezinárodními podniky. [11]

### **Péče o zákazníky**

Klíčem úspěchu každé společnosti jsou bezesporu její zákazníci. Je tedy nutné, aby podnik o své nové i stávající zákazníky náležitě pečoval, přizpůsoboval se jejich přáním a potřebám a udržoval s nimi kontakt. Spokojenost zákazníka je následně odrážena v pozitivních referencích, které jsou v mnoha oborech velmi důležité. Podnik by se měl také zaměřit na faktory, které jsou pro zákazníka motivem ke koupi, jako např.:

- *cena* – podnik zvolí vhodnou cenovou politiku, část ceny věnuje na dobročinné či charitativní účely, realizuje zaváděcí a výprodejové ceny, nabízí množstevní rabaty, poskytuje slevy či jiné výhody vázané na koupi celé nebo částečné sortimentní řady či sortimentu, apod.,

- *kvalita* – podnik vyrábí své produkty ve vysoké kvalitě, používá audit TQM, řídí se normou kvality EU ISO 9001, získává ocenění na tuzemských i zahraničních veletrzích, apod.,
- *systém koupě* – podnik nabízí více možností koupě (na splátky, spotřebitelský úvěr, bankovní úvěr, finanční leasing, operativní leasing, bezhotovostní platbu bankovní kartou nebo šekem, apod.),
- *pružnost dodávek* – podnik zajišťuje rychlou přepravu produktu k zákazníkovi, stanovuje výhodné dodací podmínky, má kvalitní informační technologií, apod.,
- *ostatní služby* – podnik nabízí při koupi produktu doplňkové služby (doprava, servis, dárkové předměty, slevové poukazy, apod.). [1]

### **Reklama**

Velmi důležitým nástrojem v boji s konkurencí je reklama. Především je důležitá při zavádění nových produktů, kdy je důležité dostat nový produkt do povědomí veřejnosti. Některé formy reklamy (např. televizní) mohou být pro podnik velmi nákladné, existují však i jiné formy (např. tisková, plakátová, internetová), které jsou pro podnik relativně levnější.

S rostoucím počtem uživatelů internetu je v dnešní době velmi aktuální reklama internetová, která je velmi účinným a levným nástrojem propagace společnosti. V této souvislosti by měl každý podnik zvážit tvorbu a průběžnou aktualizaci svých webových stránek, které zákazníkovi poskytnou komplexní informace o společnosti a nabízených výrobcích a službách.

### **Outsourcing**

Outsourcing může být pro podnik dobrým nástrojem pro zvýšení konkurenceschopnosti. Pro některé podniky se zdá být finančně i personálně nevýhodné, aby všechny činnosti zajišťovaly vlastními silami. Proto se snaží některé činnosti přenést na externí dodavatele a tím snížit své náklady, získat dlouhodobou konkurenční výhodu, zjednodušit řídicí vztahy v podniku nebo zdokonalit svoji hlavní činnost podnikání. [16]

### **Flexibilita podniku**

Zásadní podmínkou pro udržení podniku na trhu je v neposlední řadě flexibilita. Nejde však pouze o pružné reagování na změny vnějších podmínek trhu, ale i o flexibilitu vnitřní organizace podniku. Flexibilita se týká podniků všech velikostí i oborů, proniká

do většiny podnikových činností a je vyžadována od vedoucích pracovníků i jejich zaměstnanců. [8]

### 1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda spočívá ve vytváření mimořádné hodnoty. Pokud má podnik skutečnou konkurenční výhodu, jeho ziskovost bude ve srovnání s odvětvovým průměrem dlouhodobě vyšší. Na rozdíl od konkurence podnik může dosahovat nižších nákladů, účtovat si vyšší ceny, popř. obojí. [10]

Pokud podnik chce dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat, o jaký typ konkurenční výhody bude usilovat a v jakém rozsahu ji chce získat. Jestliže by chtěl dělat „vše pro všechny“, docílil by pouze strategické průměrnosti a podprůměrné výkonnosti, protože takový podnik většinou vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá. Obecně existují dva základní typy konkurenční výhody:

- 1) *nízké náklady* – tuto výhodu má podnik, jestliže jeho souhrn nákladů na provozování všech činností je nižší než souhrn nákladů konkurence,
- 2) *diferenciace* – podnik se od konkurence odlišuje, pokud je v něčem, co je pro zákazníky důležité a hodnotné, jedinečný. [13]

Tyto dva základní typy konkurenčních výhod vyplývají ze struktury odvětví. Zobrazují schopnost daného podniku vypořádat se s vnějšími vlivy prostředí lépe než jeho konkurenti. [13]

### 1.5 Konkurenční strategie

Termín strategie má svůj původ v řeckém slově *strategos*, které lze volně přeložit jako umění vést boj. Nejobecněji lze strategii definovat jako jakýkoliv plán, který naznačuje postup, jak dosáhnout předem stanovených cílů.

Strategie zobrazuje cestu k dosažení cílů, při které podnik nejlépe uplatní své přednosti. Úlohou konkurenční strategie je odlišit se od konkurence, získat před ní náskok a tento náskok si co nejdéle udržet. Znamená to tedy, že jeden podnik se snaží vytvořit a udržet konkurenční výhodu nad jiným podnikem. [8]

Svou konkurenční strategii mají všechny podniky, které v určitém odvětví vstupují do soutěže. Tuto strategii mohou mít jasně formulovanou plánovacím procesem, nebo skrytou, rozvíjenou prostřednictvím činností jednotlivých funkčních oddělení podniku.



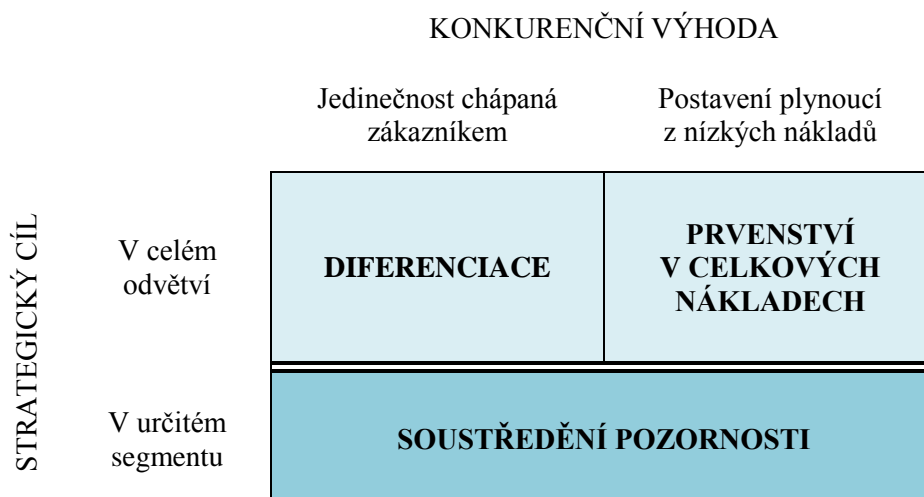
Podstatou formulování konkurenční strategie je seznámení podniku s jeho prostředím. Cílem konkurenční strategie je najít na trhu takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit svým konkurentům, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. [12]

### 1.5.1 Obecné konkurenční strategie

Pro předstížení konkurentů v odvětví a vytvoření dlouhodobě udržitelného postavení rozlišujeme tři vnitřně konzistentní obecné strategie: prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. [12]

Každá z těchto konkurenčních strategií určuje zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. Spojuje volbu typu konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má této výhody dosáhnout. Obrázek č. 3 zobrazuje rozdíly mezi těmito třemi obecnými strategiemi. [12]

**Obr. č. 3: Obecné konkurenční strategie**



Zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. (1994)

#### ***Prvenství v celkových nákladech***

Tato strategie spočívá v úsilí podniku dosáhnout nejnižších nákladů v odvětví. Pokud chce podnik získat vůdčí postavení v nákladech, měl by důkladně sledovat možnosti ve snižování nákladů, důsledně kontrolovat přímé i režijní náklady, vyhýbat se zákazníkům s minimálním krytím účtů a minimalizovat náklady zejména v oblasti služeb, prodeje, reklamy, výzkumu a vývoje apod. [12]

Dosažení prvenství v celkových nákladech často vyžaduje získání relativního tržního podílu nebo jiných předností, např. patentované technologie nebo výhodného přístupu

k surovinám. Hlavní podmínkou této strategie je obvykle to, aby daný podnik byl jediným podnikem s nejnižšími náklady, nikoliv jen jeden z několika podniků, které o tuto pozici soupeří. Pokud v odvětví usiluje o prvenství v celkových nákladech více podniků, je jejich soupeření obvykle dravé, protože každý kousíček tržního podílu je rozhodující. Jestliže se podniku podaří získat a udržet toto vůdčí postavení, stává se ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem. [13]

### *Diferenciace*

Strategie diferenciací znamená, že podnik nabízí produkt nebo službu, která je v celém odvětví vnímána jako jedinečná. Formy odlišení mohou být např. design produktu, image značky, kvalita, technologie, prodejní síť, zákaznický servis apod. V ideálním případě se podnik diferenciuje hned v několika ohledech. [12]

Pokud podnik dosáhne diferenciací a dlouhodobě si ji udrží, potom ve svém odvětví vykazuje nadprůměrné zisky. Podnik však musí vždy hledat takové způsoby diferenciací, aby jeho cenová prémie byla vyšší než jeho náklady na diferenciaci. Za svou jedinečnost si podnik může dovolit vyšší cenu, i když ne každý zákazník bude ochoten nebo schopen požadovanou cenu zaplatit. [13]

### *Soustředění pozornosti*

Na rozdíl od předešlých strategií se tato strategie nezaměřuje na celé odvětví, ale soustředí se pouze na konkrétní segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví. Podnik přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby byla schopna sloužit svému vybranému strategickému cíli lépe než konkurence, která své činnosti soustředí na všechny segmenty. I když strategie soustředění pozornosti nevede k diferenciaci nebo k nízkým nákladům v rámci celého odvětví, dosahuje jedné nebo obou těchto výhod vůči zvolenému cíli. [12]

## **2 ANALÝZY URČUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST**

Analýza konkurenceschopnosti směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenceschopnosti, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se mění v čase. Nejčastěji se zkoumají charakteristiky odvětví, ve kterém sledovaný podnik působí, klíčové prvky konkurenční pozice a jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou podnik uplatňuje k zajištění své pozice na trhu. [14]

Na základě výsledků analýz bude podnik schopen:

- určit vnitřní situaci podniku,
- zjistit vztah k vnějšmu prostředí,
- identifikovat vnitřní silné a slabé stránky podniku a vnější příležitosti a ohrožení pro podnik,
- rozpoznat vztah vnitřních předností a slabín k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech. [4]

### **2.1 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí představuje souhrn sil, které působí uvnitř podniku a mají specifické dopady na jeho řízení. Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutné identifikovat takové faktory podniku, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit vlivům okolí. [2]

Každý podnik má své silné i slabé stránky. Velké podniky jsou obvykle finančně silnější než malé podniky, na druhé straně však pomaleji realizují potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat tyto vnitřní faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- marketingové a distribuční faktory,
- finanční faktory. [6]

### **2.1.1 Finanční analýza**

Finanční analýza patří mezi nejčastěji používané metody, kterými lze posuzovat vnitřního prostředí podniku. Poskytuje důležité informace o finanční situaci podniku, které jsou významné zejména pro finanční řízení a rozhodování. Finanční analýzou se rozumí ohodnocení minulosti a současnosti a doporučení vhodného řešení finančního hospodaření podniku do budoucnosti. Jejím cílem je určit finanční zdraví podniku, identifikovat silné stránky a determinovat slabiny, které by mohly v budoucnu představovat problémy. Finanční analýza má vliv na podnik jako celek, používá se také např. při sestavování SWOT analýzy. [3,15]

V konkurenčním prostředí může zdravě fungovat pouze takový podnik, který dokonale ovládá nejen obchodní, ale také finanční stránku podnikatelské činnosti. Skutečnou finanční situaci potřebují pro své kvalitní vedení znát jak velké, tak i malé podniky. [15]

Výsledky finanční analýzy jsou předmětem zájmu nejen podniku, ale i subjektů, které přicházejí s daným podnikem do kontaktu. Informace vyplývající z finanční analýzy užívají především podnikový manažeři a zaměstnanci, jsou však důležité i pro investory, banky a jiné věřitele, obchodní partnery, konkurenty a státní orgány. Proto je finanční analýzu možné rozdělit do dvou oblastí:

- **interní finanční analýza** – jedná se o rozbor hospodaření podniku, při kterém má interní analytik k dispozici všechny finanční informace čerpané z finančního, manažerského nebo vnitropodnikového účetnictví, statistik, plánu, apod.,
- **externí finanční analýza** – vychází pouze z veřejně dostupných finančních a účetních informací. [3]

#### **2.1.1.1 Zdroje informací pro finanční analýzu**

Vstupní informace použité pro finanční analýzu by měly být nejen kvalitní, ale zároveň také komplexní. Je totiž nutné zachytit všechna data, která mohou jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky hodnocení finanční situace podniku. [15]

Převážná většina informací pro potřeby finanční analýzy jsou čerpána z finančního účetnictví. Účetní výkazy zachycují pohyb podnikových financí, stav a strukturu majetku, zdroje krytí a tvorbu a užití výsledku hospodaření. Při zpracovávání finanční analýzy vycházíme zejména z účetní závěrky, kterou tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (cash flow), který je součástí přílohy. [3,15]

### **2.1.1.2 Základní metody finanční analýzy**

Při provádění finanční analýzy neexistuje oficiální metodika, což má za následek nejednotnost terminologie a postupů, nejednoznačnost výkladu a interpretace výsledků. Přesto se vyvinuly určité obecně přijímané analytické postupy a v praxi se setkáváme s různými přístupy a technikami finanční analýzy, jejichž cílem je podávat věrný obraz o finanční, majetkové a důchodové situaci vedoucím pracovníkům podniku i externím uživatelům. [3]

Základní techniky analýzy představují metody založené na práci se zjištěnými údaji z účetních výkazů a s údaji z těchto výkazů odvozenými. Základní metody finanční analýzy lze tedy rozdělit na dvě skupiny:

- metoda absolutní,
- metoda relativní. [3]

### **2.1.1.3 Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních ukazatelů spočívá v používání údajů přímo zjištěných v účetních výkazech, které se pro potřeby finanční analýzy nemusí upravovat. Problémem může být obtížná srovnatelnost ukazatelů z různě velkých podniků, lze je však porovnávat v rámci jednoho podniku. Absolutní ukazatele je možné dělit na stavové a tokové. Stavové ukazatele uvádějí údaje o stavu k určitému okamžiku (údaje z rozvahy), tokové ukazatele poskytují údaje za určitý časový interval (údaje z výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow). [3]

Nejjednodušší techniku analýzy účetních výkazů představuje procentní rozbor absolutních ukazatelů. Obecně se provádí ve dvou formách jako horizontální a vertikální analýza. [3]

**Horizontální analýza** zkoumá vývoj absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období. [7]

**Vertikální analýza** sleduje strukturu účetního výkazu ve vztahu k určité veličině. Jednotlivé položky výkazu jsou vyjádřeny jako procento ze zvoleného základu. [7]

Při porovnávání údajů v rámci jednoho podniku jsou používány také rozdílové ukazatele, které je možné získat výpočtem rozdílu absolutních ukazatelů. Mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele ve finanční analýze patří:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čistý peněžní majetek. [3]

### **2.1.1.4 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Umožňují srovnávání určitého podniku s podniky konkurenčními. Poměrové ukazatele se běžně vypočítají vydělením jedné nebo několika položek účetních výkazů jinou položkou nebo jejich skupinou. Tyto položky mezi sebou většinou obsahově souvisí.

Z hlediska všech uživatelů finanční analýzy je největší důraz kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby mezi nimi a způsob jejich interpretace. Velmi důležitý je jejich význam pro posuzování ekonomické situace podniku. Nelze vyvozovat závěry pouze na základě jednoho ukazatele. Častým omylem je představa, že jsou vymezeny pevně stanovené hodnoty, kterých by měli jednotlivé ukazatele dosahovat. Poměrové ukazatele však neslouží jako naprosto přesná měřítka ekonomické situace podniku, ale mají pouze orientační charakter. [3]

V dnešní době existuje celá řada poměrových ukazatelů, které se v některých případech liší pouze drobnými změnami. Praktickým používáním se však vyčlenily určité skupiny všeobecně akceptovaných ukazatelů, které vytvářejí základní obraz o finanční situaci daného podniku.[3]

#### ***Ukazatele rentability***

Ukazatele rentability patří v praxi mezi nejsledovanější ukazatele. Rentabilita měří schopnost podniku dosahovat zisku použitím vloženého kapitálu. Ukazatele rentability se vyjadřují jako poměr zisku ke kapitálovým vstupům. Používají se pro komplexní posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku a vyjadřují intenzitu využívání majetku a reprodukce a zhodnocení investovaného kapitálu. [3]

Při provádění analýzy rentability jsou používány různé kategorie zisku:

- ***EBITDA*** – zisk před odpisy, úroky a zdaněním,
- ***EBIT*** – zisk před úroky a zdaněním,
- ***EBT*** – zisk před zdaněním,
- ***EAT*** – zisk po zdanění. [3]

*Rentabilita aktiv* (ROA), resp. rentabilita celkového kapitálu (ROI), vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Odráží výnosnost celkových aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány.[3]

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Jelikož aktiva zahrnují vlastní i cizí kapitál, je vhodné používat pro výpočet tohoto ukazatele zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Pokud dosadíme čistý zisk, ukazatel bude ovlivněn strukturou financování podniku a nelze jej tedy použít ke srovnání podniků s různou kapitálovou strukturou. [7]

*Rentabilita vlastního kapitálu* (ROE) vyjadřuje efektivnost tvorby kapitálu vloženého vlastníky (akcionáři). Tento ukazatel zajímá především akcionáře, kteří posuzují vytvořený zisk jako výdělek z investovaného kapitálu, tj. kolik % zisku získají z 1 Kč vloženého kapitálu. [3]

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

*Rentabilita tržeb* (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při daných tržbách. Tento ukazatel udává, kolik Kč zisku podnik vyprodukuje na 1 Kč tržeb. [3]

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

*Ukazatel nákladovosti* se používá jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Vyjadřuje relativní úroveň nákladů, tj. jak vysoké náklady byly vynaloženy na 1 Kč tržeb. [3]

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} = 1 - ROS$$

### ***Ukazatele aktivity***

Tato skupina ukazatelů hodnotí, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud podnik má více aktiv než je potřeba, vznikají mu zbytečné náklady a snižuje se zisk. Naopak pokud vlastní méně aktiv, přichází o tržby. [5]

Jelikož ukazatel poměruje tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), lze tyto ukazatele vyjádřit ve dvou podobách:

- rychlost obratu (obrátkovost) – udává počet obrátek aktiv za časové období (nejčastěji rok), během kterého bylo dosaženo daných tržeb,
- doba obratu – vyjadřuje počet dní, za které se uskuteční jedna obrátka. [7]

*Ukazatel obratu celkových aktiv* měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku, tj. kolikrát za rok se celková aktiva obrátí v tržby. [5]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

*Doba obratu zásob* vyjadřuje počet dní, po které jsou oběžná aktiva vázána v zásobách.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/365)}$$

*Doba obratu pohledávek* určuje, za jak dlouho jsou pohledávky podniku splaceny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/365)}$$

*Doba obratu závazků* udává, za jak dlouho podnik zaplatí faktury svým dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{(\text{tržby}/365)}$$

### ***Ukazatele likvidity***

Likvidita je obecně charakterizována jako aktuální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Nejlikvidnější složku oběžného majetku představuje krátkodobý finanční majetek, který je předpokladem nejpohotovější úhrady závazků. Jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku je jeho trvalá platební schopnost. Podnik tedy musí mít ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků než splatných závazků. Ukazatele likvidity vyjadřují tuto platební schopnost pomocí poměru jedné či několika složek krátkodobého oběžného majetku a krátkodobých závazků. [5]

*Běžná likvidita* (likvidita 3. stupně) patří mezi nejsledovanější ukazatele. Udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Vyjadřuje tedy schopnost podniku uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku přeměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. [15]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$



*Pohotová likvidita* (likvidita 2. stupně) vynechává zásoby, které jsou nejméně likvidní složkou oběžných aktiv. Doporučené rozmezí hodnoty tohoto ukazatele je 1 – 1,5. [5]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Okamžitá likvidita* (likvidita 1. stupně) pracuje pouze s nejlíkvinnějšími složkami oběžných aktiv. Pro tento ukazatel se uvádí doporučená hodnota minimálně 0,2. [5]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tyto ukazatele obvykle přímo nevypovídají o finančním zdraví podniku, ale pomáhají nalézt podstatné problémy řízení oběžného majetku, které by měly být dále analyzovány. [5]

### ***Ukazatele zadluženosti***

Ukazatele zadluženosti posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich rozmístováním do majetku podniku. Sledují tedy vztah mezi cizími a vlastními zdroji a tím hodnotí finanční stabilitu podniku. Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluhy). Podnik by měl používat cizí zdroje pouze tehdy, je-li výnosnost dodatečně získaného cizího kapitálu vyšší než jsou náklady související s jeho použitím (tj. úroky). [5,7]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál (dluhy)}}{\text{celková aktiva}}$$

Ve finanční analýze se používá celá řada ukazatelů zadluženosti, které vycházejí především z údajů v rozvaze. Nejběžnějším ukazatelem je ukazatel *celkové zadluženosti*. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku i riziko věřitelů. Tento ukazatel by neměl přesáhnout hodnotu 0,5. [5,15]

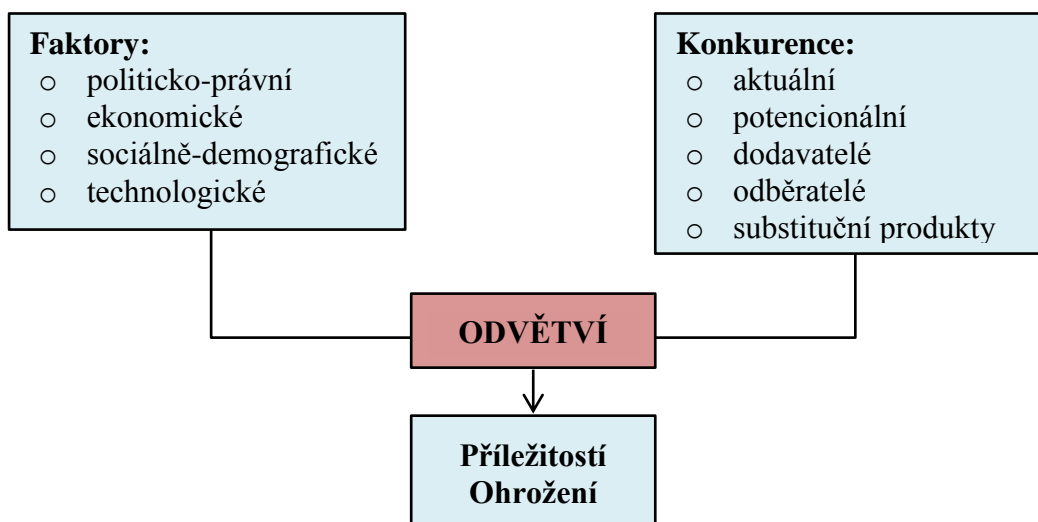
## 2.2 Analýza vnějšího prostředí

Podnik nemůže fungovat osamoceně, jelikož se pohybuje uvnitř určitého prostředí, které na podnik působí a ovlivňuje jeho chování. Výsledky podniku značně závisí na vnějších faktorech, jejichž působení představuje pro podnik příležitosti i hrozby. Analýza vnějšího prostředí slouží k identifikaci těchto příležitostí a hrozeb a k určení postavení podniku vůči jeho konkurenci. Zjednodušeně se dá říci, že vnější prostředí je vše, co se nachází vně podniku. Vnější okolí podniku je možné rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. [2,4]

Makroprostředí představuje širší okolí podniku. Zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže nijak ovlivnit. Tyto faktory jsou jasně dané, nezávislé na působení podniku na trhu. Přesto by se jimi měl podnik zabývat a dokonale je poznat, jelikož mohou mít na podnik rozhodující vliv. Makroprostředí je stejné pro všechny podniky mikroprostředí. [2]

Mikroprostředí charakterizuje užší okolí podniku. Zahrnuje faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivnit. Chce-li být podnik úspěšný, musí toto prostředí dobře poznat a porozumět roli, která mu zde náleží. Tato role závisí zejména na velikosti zdrojů a na schopnostech a možnostech vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky a zároveň se rozvíjet jako podnik. Do mikrookolí podniku patří jeho dodavatelé, zákazníci, distribuční mezičlánky, konkurenti i veřejnost. [4]

**Obr. č. 4: Faktory zahrnované do analýzy vnějšího prostředí**



Zdroj: DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* (2012)

### 2.2.1 PEST analýza

K analýze makroprostředí se nejčastěji používá analýza PEST. Tato metoda slouží k vyhodnocení faktorů vnějšího prostředí, které by pro podnik mohly do budoucna znamenat příležitosti nebo hrozby. Zkratka PEST je odvozena z počátečních písmen jednotlivých vnějších faktorů: politicko-legislativních (P), ekonomických (E), sociálně-demografických (S) a technologických (T). [2]

**Obr. č. 5: Vybrané faktory související s PEST analýzou**

<b>Politicko-legislativní faktory:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)</li><li>▪ Ochrana životního prostředí</li><li>▪ Ochrana spotřebitele</li><li>▪ Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus</li><li>▪ Daňová politika</li><li>▪ Pracovní právo</li><li>▪ Politická stabilita</li></ul>	<b>Ekonomické faktory:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hospodářské cykly</li><li>▪ Devizové kurzy</li><li>▪ Kupní síla</li><li>▪ Úrokové míry</li><li>▪ Trendy HDP</li><li>▪ Inflace</li><li>▪ Nezaměstnanost</li><li>▪ Průměrná a minimální mzda</li><li>▪ Vývoj cen energií</li></ul>
<b>Sociálně-demografické faktory:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demografický vývoj</li><li>▪ Úroveň vzdělání</li><li>▪ Mobilita</li><li>▪ Změny životního stylu</li><li>▪ Přístup k práci a volnému času</li></ul>	<b>Technologické faktory:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vládní podpora vědy a výzkumu</li><li>▪ Celkový stav technologie</li><li>▪ Změny technologie</li><li>▪ Rychlost zastarávání</li><li>▪ Nové objevy</li></ul>

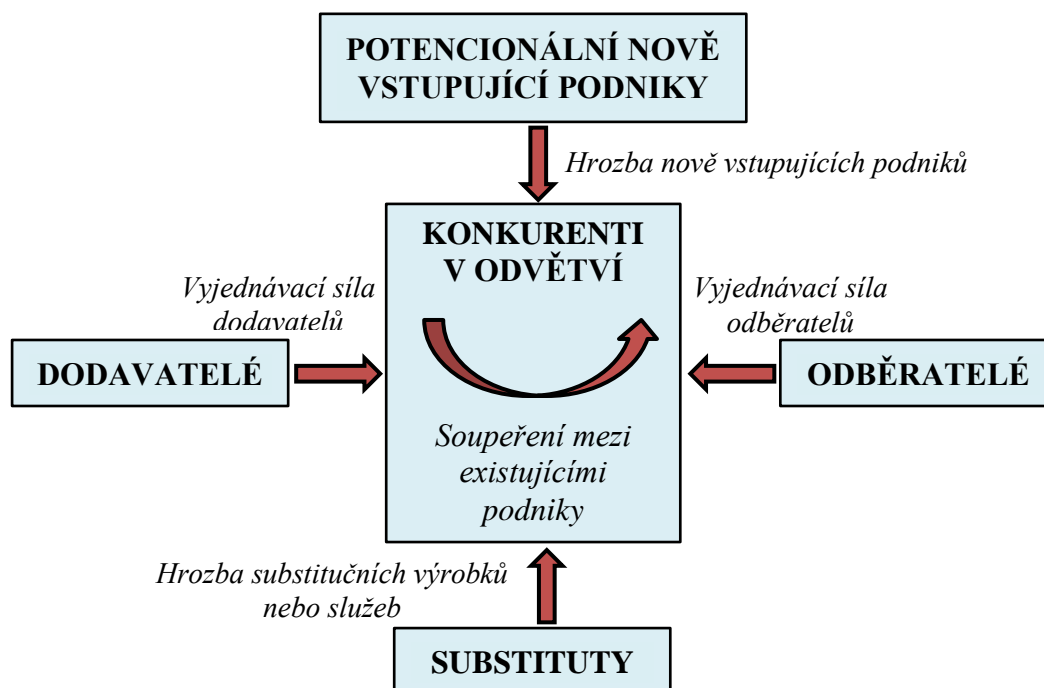
Zdroj: DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* (2012)

### 2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Velmi často využívaným nástrojem analýzy mikroprostředí podniku je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Výstupem této analýzy by měla být nejen identifikace potencionálních hrozeb, ale i zjištění příležitostí, kterými by mohlo být působení daných hrozeb eliminováno. Strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví (resp. na určitém trhu) je především určována působením pěti základních faktorů:

- rivalitou podniků působících na daném trhu,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitučních výrobků nebo služeb,
- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů. [6]

Obr. č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. (1994)

**Rivalita podniků působících na daném trhu** může mít základ v cenové konkurenci, v propagační kampani nebo v získávání zákazníků novými výrobky či lepšími podmínkami záruk či servisu. K soupeření dochází tehdy, pokud jeden nebo více podniků buď pociťuje tlak, nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Síla konkurenčního boje se může v jednotlivých odvětvích lišit. [2]

Za podstatné se v rámci soupeření mezi podniky považují obvykle tyto faktory:

- rozsah a atraktivnost příležitostí v daném odvětví,
- počet a ekonomické charakteristiky jednotlivých konkurentů (kapitálová síla, rozsah podnikání, tradice podniku či značky, kvalita marketingu, apod.),
- ukazatele hodnoty výrobků a služeb jednotlivých konkurentů (kvalita, cena, náklady, doplňkové služby, doba dodávek, apod.),
- náklady na nezbytný rozvoj a modernizaci výrobků a služeb,
- skladba nákladů na výrobky a služby (fixní a variabilní náklady),
- využití výrobních kapacit. [17]

**Hrozba vstupu nových konkurentů** se snižuje, pokud:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké,
- dané odvětví má strukturu přirozených monopolů,

- již existující podniky mají významné nákladové výhody vyplývající ze zkušeností, které získaly během působení na daném trhu,
- produkty jsou vysoce diferencované,
- náklady přestupu (např. k jinému dodavateli) jsou vysoké, zákazníci ani dodavatelé nebudou chtít změnit obchodního partnera,
- napojit se na existující distribuční kanály je velmi obtížné,
- reakce existujících podniků na případný nový vstup jsou agresivní,
- jedná se o odvětví s vysokým stupněm regulace, apod. [6]

**Substituční výrobky** stanovují cenové stropy pro produkci v daném odvětví, čímž ovlivňují v tomto odvětví potenciaální výnosy. Substitutům je možné se bránit kvalitní reklamou a unikátností produktů a služeb. [2]

**Vyjednávací síla zákazníků** ovlivňuje ziskovost jednotlivých podniků zejména tlakem na vyšší kvalitu, nižší ceny a lepší služby. Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici, pokud:

- je velkým nebo pro podnik významným zákazníkem,
- má možnost snadno přejít ke konkurenci,
- má k dispozici potřebné tržní informace (o tržní ceně, nabídce a poptávce),
- v daném případě existují snadno dostupné substituty,
- příliš nevnímá rozdíly mezi produkty jednotlivých dodavatelů,
- je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky, apod. [6]

**Vyjednávací síla dodavatelů** může být vysoká zejména tehdy, pokud:

- dodavatel je velkým či významným dodavatelem,
- nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
- nabízené zboží je vysoce diferencované a zákazník proto nemůže snadno přejít ke konkurenci,
- zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace,
- neexistují snadno dostupné substituty,
- zákazník není nucen minimalizovat své náklady, apod. [6]

### **2.3 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části bakalářské práce jsou vysvětleny základní pojmy konkurence a konkurenceschopnosti. Podrobněji je zde uvedena typologie konkurence, definován marketing konkurenceschopnosti a zmíněno několik nástrojů, kterými lze zvýšit konkurenceschopnost podniku. Následně je čtenářům této práce objasněna konkurenční výhoda a obecné konkurenční strategie, kterými lze určité konkurenční výhody docílit.

V druhé kapitole teoretické části jsou popsány analýzy, kterými lze určit konkurenceschopnost. Detailně je zde charakterizována finanční analýza, která se nejčastěji používá k analýze vnitřního prostředí. Dále jsou identifikovány analýzy vnějšího prostředí, konkrétně PEST analýza, která se používá k posouzení makroprostředí podniku, a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je nejvyužívanější při analýze podnikového mikroprostředí.

Na základě těchto teoretických poznatků je zpracována následující část bakalářské práce, ve které jsou charakterizované analýzy aplikovány v praxi.

### **3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SCANWEST PLZEŇ SPOL. S R. O.**

Společnost Scanwest Plzeň spol. s r. o. (dále jen Scanwest Plzeň) se zabývá distribucí těžkých nákladních automobilů na český trh. Se švédskou firmou Scania AB společnost podepsala smlouvu o obchodním zastoupení a prodeji nových vozidel značky Scania, čímž získala kompetenci na území Plzeňského a Karlovarského kraje a v okresech Chomutov, Rakovník a Louny a stala se tak autorizovaným dealerem této značky. [23]

Kromě prodeje nových nákladních automobilů nabízí společnost také prodej použitých vozidel, prodej náhradních dílů a specializovaný servis nejen nákladních automobilů, ale i autobusů a průmyslových motorů značky Scania. Mimo to poskytuje řadu doplňkových služeb, mezi něž patří např. pronájem vozidel, servisní smlouvy, školení řidičů, 24hodinová servisní asistenční služba a mnoho dalších.

**Obr. č. 7: Logo společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o.**



Zdroj: Dokumentace společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. (2013)

#### **3.1 Základní údaje o společnosti**

Obchodní firma:	Scanwest Plzeň spol. s r. o.
Sídlo společnosti:	U letiště 1/2761, 316 00 Plzeň, okres: Plzeň-město
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	24. 7. 2000
Identifikační číslo:	25247174
Základní kapitál:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, výkonu a služeb - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej - opravy silničních vozidel

### **3.2 Historie společnosti**

Společnost Scanwest Plzeň byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni dne 24. 7. 2000. Uzavřením společenské smlouvy společnost založili dva společníci – Miloš Koudelka a Ing. Marek Konicar. Do dnešního dne nedošlo k žádné změně spolumajitelů a oba dva společníci tedy pracují v této problematice již více než 13 let.

V roce 2000 společnost začala působit ve svém sídle v Plzni na Borských polích. Zákazníci zde najdou obchodní oddělení, které uspokojí jejich potřeby po stránce nových i použitých nákladních automobilů. Společnost zde vybudovala také kvalitní servisní zázemí, které je na velmi strategické pozici v blízkosti dálnice D5. Tato dálnice spojuje Prahu s hraničním přechodem Rozvadov a dále se napojuje na německou dálnici A6, tudíž je zde velmi frekventovaná kamionová doprava. Servisní služby tedy nevyužívají jen místní zákazníci, ale i přepravci, kteří se setkali s komplikacemi na svém vozidle při cestě z Prahy do Německa nebo zpět.

**Obr. č. 8: Sídlo společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. v Plzni**



Zdroj: [www.scanwest.cz](http://www.scanwest.cz) (2013)

V roce 2002 společnost otevřela svůj první satelitní servis v Domažlicích. Servis se nachází opět na strategicky výhodném místě v blízkosti hraničního přechodu Folmava, který je intenzivně využíván českými i zahraničními dopravci.



Od roku 2003 společnost provozuje druhý satelitní servis v Chebu. Umístění tohoto servisního místa bylo zvoleno kvůli nedalekým hraničním přechodům Pomezí a Vojtanov, které jsou značně využívány ke kamionové dopravě.

Svůj zatím poslední satelitní servis vybuodovala společnost v roce 2007 v Chomutově. V této lokalitě se nachází významná křižovatka z Ústí nad Labem do Karlových Varů a z Prahy do německého města Chemnitz, proto je zde frekvence kamionové přepravy též vysoká.

**Obr. č. 9: Mapa poboček společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o.**



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnost Scanwest spol. s r. o.

V současné době má společnost jedno obchodní oddělení v Plzni, ve kterém zprostředkovává prodej nových i použitých nákladních automobilů, a čtyři značkové servisy v Plzni, Domažlicích, Chebu a Chomutově, ve kterých uspokojuje zákazníky nejen po stránce oprav a údržby vozidel, ale i prodejem náhradních dílů značky Scania. Do budoucna společnost plánuje rozšíření kapacity servisního zázemí a kancelářských prostor v pobočce v Domažlicích.

Spolu s dalším nezávislým autorizovaným dealerem ProScan a. s. a společností Scania Czech Republic s. r. o., dceřinou společností švédské firmy Scania AB, vybuodovala na území celé České republiky kvalitní servisní a prodejní síť, kterou v současnosti tvoří 5 dealerů a 18 značkových servisů.

**Obr. č. 10: Logo společnosti Scania AB**

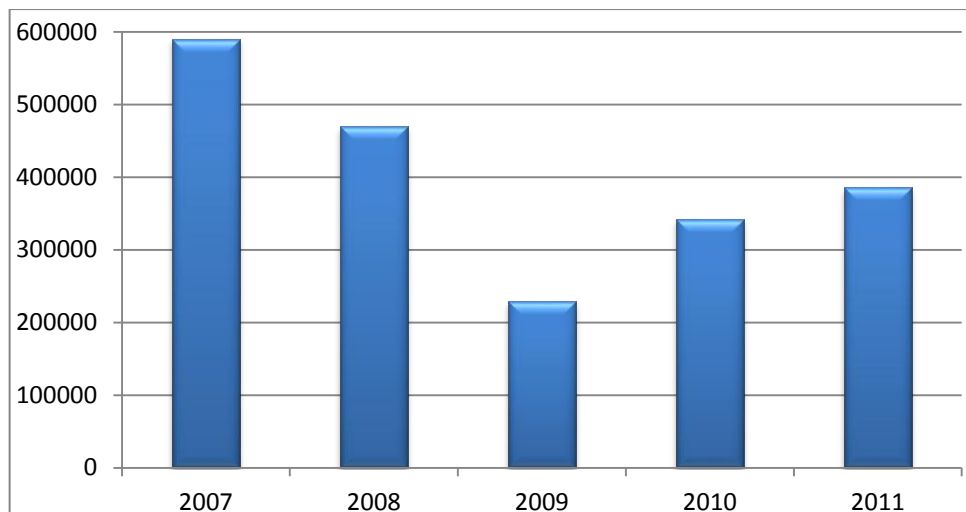


Zdroj: [www.scania.com](http://www.scania.com) (2013)

### 3.3 Ekonomický vývoj

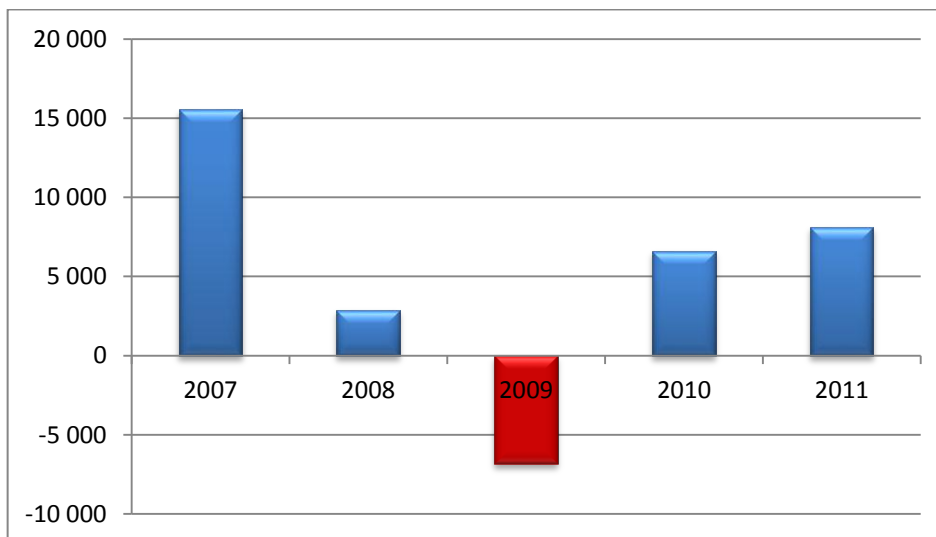
Následující obrázky zachycují vývoj tržeb a čistého zisku společnosti Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011.

**Obr. č. 11: Tržby spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)**



Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

**Obr. č. 12: Čistý zisk spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)**



Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

Z obrázků 12 a 13 je zřejmé, že se celosvětová hospodářská krize v roce 2008 výrazně podepsala i na hospodaření této společnosti. V důsledku této krize byl pro společnost rok 2009 ve sledovaném období rokem ekonomicky nejhorším. V roce 2008 byl meziroční pokles tržeb 20,43%, v roce 2009 tržby klesly dokonce o 51,3%. Ještě

výraznější propad lze pozorovat v průběhu výsledku hospodaření po zdanění. Mezi roky 2007 a 2008 byl pokles čistého zisku 81,3 %. V roce 2009 společnost dosahovala ztráty, výsledek hospodaření po zdanění klesl oproti minulému roku více než trojnásobně.

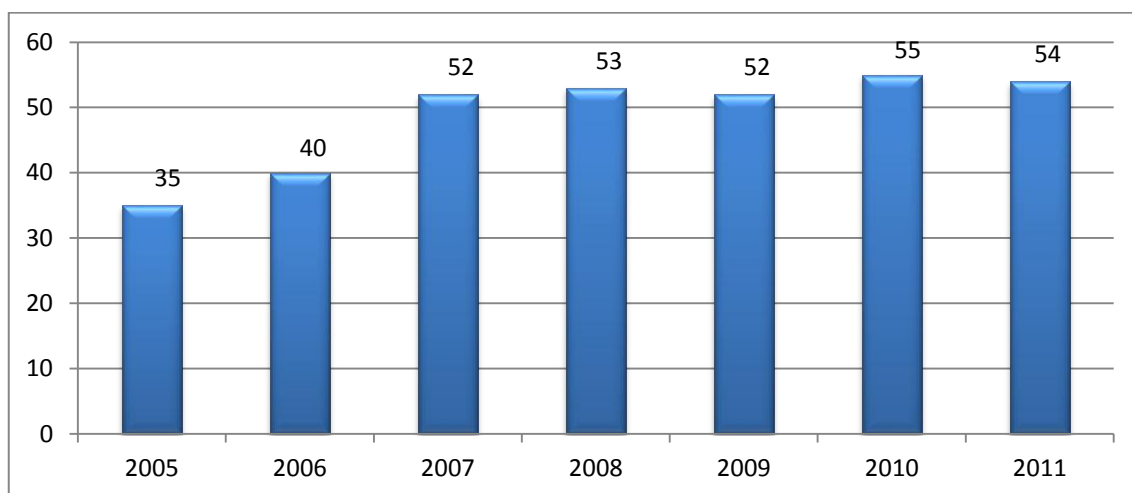
Příčinou tohoto záporného výsledku hospodaření je fakt, že společnost v tomto období ztratila velkou část zpravidla menších zákazníků, kteří byli nuceni ukončit svojí činnost z důvodu nedostatku práce nebo druhotné platební neschopnosti. Společnost proto zavedla několik úsporných opatření, která minimalizovala náklady. Na druhé straně navýšila cenu servisní hodiny, čímž se snažila vyrovnat tržby. Od roku 2010 společnost opět dosahuje zisku, vývoj tržeb i čistého zisku má stoupající křivku.

### **3.4 Zaměstnanci**

Kvalitní a specializovaní pracovníci jsou důležitým aspektem pro rozvoj a úspěch podniku, proto o ně společnost náležitě pečuje. Svým zaměstnancům poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod, které zaměstnance dostatečně motivují, zvyšují jejich spokojenost a eliminují případné nežádoucí odchody. Zaměstnanci získávají každý měsíc příspěvek na stravování a příspěvek na dopravu do zaměstnání, jednou ročně příspěvek na dovolenou a třináctý plat. Dále mají zaměstnanci k dispozici firemní mobilní telefon, někteří zaměstnanci mají možnost používat služební automobil k soukromým účelům.

Jelikož společnost působí v automobilovém průmyslu, který se velice rychle vyvíjí, je profesní rozvoj zaměstnanců nedílnou součástí fungování podniku. Společnost věnuje zvýšenou pozornost vzdělávání jak vedoucích pracovníků, obchodních zástupců a prodejců, tak servisních techniků a mechaniků, kteří se během roku účastní nejrůznějších školení. Na toto vzdělávání společnost potřebuje nemalé finanční prostředky, proto se připojila v roce 2006 a 2010 společně se společností Scania Czech Republic s. r. o. k čerpání dotací z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na realizaci projektů „Program rozvoje lidských zdrojů za účelem zvyšování profesionality a dovedností zaměstnanců společnost Scania a jejích externích dealerů“ a „Profesní rozvoj zaměstnanců společnosti Scania Czech Republic s. r. o. a jejích externích partnerů“.

Obr. č. 13: Vývoj počtu zaměstnanců spol. Scanwest Plzeň v letech 2005 – 2011



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2005 – 2011

Společnost při svém vzniku v roce 2000 měla 12 zaměstnanců, tento počet se každoročně navyšoval až do roku 2007. Od tohoto roku se počet zaměstnanců výrazně neměnil, pohyboval se v rozmezí od 52 do 55 zaměstnanců. V budoucnu se však očekává další nárůst zaměstnanců z důvodu plánovaného rozšíření servisních a kancelářských kapacit v satelitním servisu v Domažlicích.

### 3.5 Informační systém

Společnost Scanwest Plzeň využívá ke své činnosti celou řadu informačních systémů. Hlavním systémem v podniku je AUTOMASTER, který zahrnuje skladovou evidenci, informace o dostupnosti náhradních dílů v celé síti Scania, informace o zákaznících a vozidlech pro účely servisu, prodejní operace servisu, přehled o vykonané práci jednotlivých mechaniků, výkony servisu, apod. Pro účely marketingu a řízení vztahů se zákazníky se používá systém Microsoft CRM, který spravuje databázi zákazníků a poskytuje detailní informace pro obchodní zástupce společnosti.

Dále společnost využívá celou řadu aplikací vytvořených přímo společností Scania, které slouží pro plánování a podporu prodeje. Jedná se zejména o aplikace, které využívají obchodní zástupci při sestavování individuálních nabídek zákazníkům, umožňují jim získat výkres vozidla, zadat konkrétní zákazníkem vybrané komponenty vozidla a barvu a vytvořit vizualizaci vozidla ještě před objednáním či vyrobením.

Mezi další aplikace patří např. CERT (databáze realizovaných obchodních případů) a OPTIMASTER (databáze realizovaných servisních kontraktů). Účetnictví společnost

vede v účetním softwaru HELIOS. Dále společnost využívá webový portál SAIL, který je určený pro prodejce v rámci distribuční sítě společnosti Scania a poskytuje veškeré informace pro účely prodeje a servisu.

### **3.6 Marketing společnosti**

Jelikož cílovou skupinou zákazníků nejsou běžní spotřebitelé, ale podniky a drobní živnostníci v odvětví přepravy, musí společnost provádět marketing účelně a cíleně tak, aby se zaměřila pouze na tuto klientelu. Společnost využívá k podpoře konkurenceschopnosti a ke zvýšení povědomí o firmě tyto marketingové aktivity:

- *reklamní spot v rádiu* – spot je vysílán pravidelně v oblasti působení společnosti v rádiu FM plus,
- *billboardy* – společnost má jeden billboard umístěný na Domažlické ulici v Plzni,
- *letákové akční nabídky* – letákové nabídky jsou přímo adresovány zákazníkům,
- *zákaznické akce* – společnost každoročně pořádá několik akcí pro své zákazníky, např. společné lyžování, střelecká soutěž, společné zájezdy k moři, apod.,
- *dny otevřených dveří* – konané zpravidla jednou ročně,
- *prospekty* – společnost poskytuje celou řadu prospektů týkajících se poskytovaných produktů a služeb,
- *individuální přístup* – individuální setkání a společné večere se zákazníky jsou pro společnost důležitým aspektem pro zkvalitnění vztahů se zákazníky,
- *webové stránky* – v dnešní době jsou vlastní internetové stránky nezbytnou součástí každého podniku, čehož si je společnost plně vědoma.

## 4 NABÍZENÉ PRODUKTY A SLUŽBY

Společnost Scanwest Plzeň poskytuje:

- prodej nových nákladních automobilů,
- prodej použitých nákladních automobilů,
- prodej náhradních dílů,
- servisní služby,
- další služby.

### 4.1 Prodej nových nákladních automobilů

Každý zákazník si může své nákladní vozidlo sestavit a přizpůsobit přesně podle jeho potřeb. Obchodní zástupci sestavují každému zákazníkovi nabídku individuálně podle jeho konkrétních požadavků. Pokud je zákazník s nabídkou spokojen, obchodní zástupce vystaví objednávku ve speciálním programu, přes který je odeslána přímo do místa, ve kterém se vozidlo pro zákazníka vyrobí a smontuje. Termín dodání vozidla bývá osm týdnů od vystavení objednávky.

Společnost nabízí svým zákazníkům různé druhy nákladních automobilů podle toho, k jakým účelům bude vozidlo zákazníkovi sloužit. Jedná se o:

- *nákladní vozidla pro dálkovou přepravu* – zákazníci si mohou sestavit nákladní vozidlo v závislosti na tom, jaké zboží chtějí přepravovat,
- *rozvážková nákladní vozidla* – nejčastěji používaná v regionální a místní distribuci a ve službách,
- *stavební nákladní vozidla* – vhodná pro zákazníky podnikající ve stavebnictví,
- *nákladní vozidla pro speciální použití* – jedná se o požární a záchranná nákladní vozidla, vozidla pro svoz odpadu a vojenská nákladní vozidla. [21]

### 4.2 Prodej použitých nákladních automobilů

Společnost Scanwest Plzeň zprostředkovává kromě prodeje nových nákladních vozidel i prodej ojetých nákladních automobilů značky Scania. Pro některé zákazníky může koupě použitého vozidla představovat riziko, proto společnost nabízí použitá vozidla označené známkou Scania Approved. Toto označení zákazníkům zaručuje, že technici provedli důkladnou kontrolu technického stavu vozidla.

### 4.3 Prodej náhradních dílů

Společnost nabízí svým zákazníkům prodej nových i použitých náhradních dílů. Společnost má ve svých servisech skladem všechny běžně používané náhradní díly, méně používané díly je možné dodat do 24 hodin. Zákazníci, kteří si vozidla opravují sami, mohou využívat webovou aplikaci Scania Parts Online, která slouží k vyhledávání a objednávání originálních náhradních dílů.

### 4.4 Servisní služby

Všechny servisy společnosti jsou certifikované jako „značkový servis SCANIA“ dle jednotných standardů společnosti Scania Dealer Operating Standard (DOS). Společnost disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných servisních pracovníků, kteří mají k dispozici kvalitní nástroje a specializované diagnostické přístroje zaručující rychlé přítom kvalitní opravy. Technici dokáží předem určit, jak dlouho bude provedení opravy trvat. Většina servisních prací je prováděna za fixní ceny, zákazníci jsou tedy dopředu informováni o plné ceně za opravu a nemusí se obávat nečekaně vysokých nákladů. Se společností je možné uzavřít i různé servisní smlouvy na údržbu a opravy a mít tak pod kontrolou náklady za servisní služby po celou dobu trvání smluv. V případě těchto smluvních služeb platí zákazníci pevný měsíční paušál nebo zaplatí smluvenou částku jednorázově předem.

V případě, že se zákazníci setkají s poruchou vozidla, která jim neumožní dále pokračovat v jízdě, mohou využít služby Scania Assistance. Jedná se o 24hodinovou asistenční službu, která je poskytována nepřetržitě 365 dní v roce pro všechny uživatele vozidel značky Scania. Do místa poruchy je vysláno z nejbližšího servisu vozidlo se správnými díly a nástroji.

### 4.5 Další služby

#### Finanční služby

Společnost Scanwest Plzeň ve spolupráci se společností Scania Finance Czech Republic poskytuje finanční leasing, operativní leasing, havarijní pojištění, povinné ručení a různá specifická připojištění.

### **Pronájem vozidel**

Společnost umožňuje zapůjčení nového nebo mírně ojetého vozidla na dobu od 1 do 24 měsíců. Zákazníci platí fixní měsíční splátky nájemného, které zahrnuje financování, komplexní pojištění vozidla, náklady na údržbu a opravy a silniční daň. Navíc mají možnost odkupu vozidla již při sjednání nájmu alespoň na 6 měsíců.

### **Školení řidičů**

Školení řidičů vozidel Scania splňuje směrnici EU o povinném pravidelném školení profesionálních řidičů. Společnost nabízí různé druhy školení, např. školení ekonomické jízdy, školení bezpečné defenzivní jízdy, technická školení a mnoho dalších. Samozřejmostí je také profesionální předávka vozidla s vysvětlením všech funkcí nového vozidla a zkušební jízda.

### **Scania Fleet Management**

Společnost nabízí svým zákazníkům informační systém správy vozového parku – Scania Fleet Management. Díky tomuto systému může zákazník získat důležitá informační data, pokročilé hodnocení řidičů podle stylu jejich jízdy i zacházení s vozidlem, spotřebu paliva a emise CO<sub>2</sub>. S pomocí tohoto systému tak mohou identifikovat problémy, které snižují efektivitu jízdy a zvyšují náklady. Systém má tři úrovně nastavení, základní úroveň je zákazníkům poskytována zdarma. Systém je možné nainstalovat i do vozidel jiných značek, zákazník tak v případě smíšené flotily může monitorovat pod jedním systémem celý svůj vozový park.



## 5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Pomocí finanční analýzy bude posouzeno vnitřní prostředí podniku a zhodnocena jeho ekonomická situace a finanční zdraví. Informace potřebné pro finanční analýzu byly čerpány z účetních výkazů společnosti Scanwest Plzeň. V této kapitole bude provedena pouze analýza poměrových ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity, které umožňují srovnání podniku s konkurenčními podniky. Porovnány budou údaje za období let 2007 – 2011, jelikož data za rok 2012 nebyla společností poskytnuta.

### 5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží k posouzení celkové efektivity podniku, jsou proto velice významné pro budoucí investory. V rámci analýzy rentability budou rozebrány ukazatele rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS). Vypočtené hodnoty ukazatelů jsou zachyceny v následující tabulce č. 1.

**Tab. č. 1: Ukazatele rentability spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011**

<b>Ukazatele rentability</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ROA (v %)</b>	14,71	4,95	-3,92	6,04	8,91
<b>ROE (v %)</b>	41,12	7,15	-20,13	16,56	25,72
<b>ROS (v %)</b>	2,63	0,61	-2,98	1,93	2,11

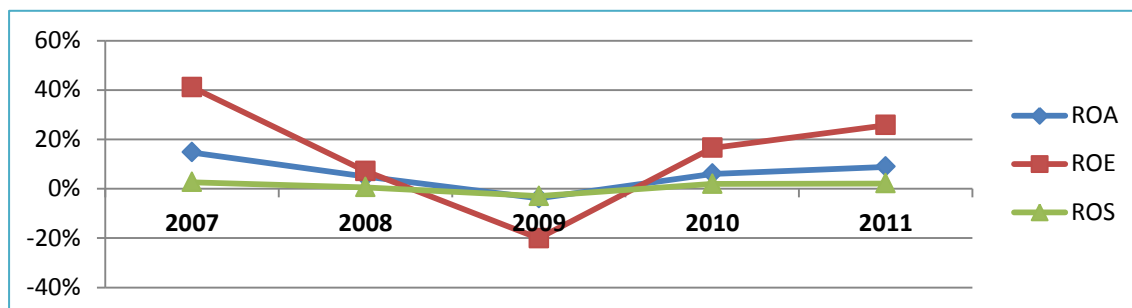
Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

Rentabilita aktiv zachycuje výnosnost celkových aktiv bez ohledu na zdroje financování. V roce 2007 dosáhla společnost nejvyšší hodnoty ukazatele rentability aktiv, kdy ze 100 Kč aktiv vytvořila zisk 14,71 Kč. Od roku 2009, kdy společnost zasáhla celosvětová ekonomická krize, ukazatel znovu roste. V roce 2011 představoval hodnotu 8,91%, což bylo způsobeno poklesem hodnoty aktiv, zejména zásob, a nárůstem zisku před zdaněním a úroky.

Rentabilita vlastního kapitálu posuzuje vytvořený zisk jako výdělek z vloženého kapitálu. Nejvyšší hodnotu ukazatel představoval opět v roce 2007, kdy ze 100 Kč investovaného kapitálu společnost získala 41,12 Kč zisku. Do roku 2009 opět hodnoty ukazatele klesají, od roku 2010 rostou. Toto kolísání způsobil především čistý zisk, který byl v roce 2009 záporný, tudíž v tomto roce došlo k výraznému snížení vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb informuje, jaký podíl na tržbách tvoří zisk. V roce 2007 byl ukazatel opět nejvyšší, na každých vyfakturovaných 100 Kč společnost vyprodukovala 2,63 Kč zisku. Opět zde můžeme sledovat kolísavý trend ukazatele, který je zapříčiněn nestabilitou čistého zisku.

**Obr. č. 14: Vývoj ukazatelů rentability spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011**



Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

Obrázek č. 19 znázorňuje vývoj ukazatelů rentability ve sledovaných letech. U všech zjišťovaných ukazatelů rentability obecně platí, že čím je jejich hodnota vyšší, tím je ekonomická situace ve společnosti lepší. Nejvyšších hodnot dosahovali všechny zjišťované ukazatele rentability v roce 2007, kdy společnost dosahovala nejvyššího čistého zisku. Vývoj všech vypočtených ukazatelů rentability ve sledovaných letech má stejný průběh. Do roku 2009 sledované ukazatele klesají. V roce 2009 společnost dosahovala ztráty, tudíž všechny ukazatele rentability v tomto roce vykazují záporné hodnoty. Od roku 2010 mají tyto ukazatele rostoucí tendenci.

## 5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost využívá svůj majetek. Vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity jsou znázorněny v tabulce č. 2.

**Tab. č. 2: Ukazatele aktivity spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011**

Ukazatele aktivity	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Obrat celkových aktiv</b>	3,61	3,29	1,95	2,21	2,78
<b>Doba obratu zásob</b>	31,28	38,62	69,08	81,14	43,14
<b>Doba obratu pohledávek</b>	22,54	30,50	47,79	38,79	29,50
<b>Doba obratu krát. závazků</b>	54,70	47,78	75,45	90,22	59,87

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

Pomocí ukazatele obratu celkových aktiv lze zjistit, kolikrát za rok se aktiva obrátí v tržby. Hodnoty tohoto ukazatele by se měli pohybovat v intervalu od 1,6 do 2,9. [5] Z tabulky č. 2 lze pozorovat, že vypočtené hodnoty ukazatele se pohybovaly

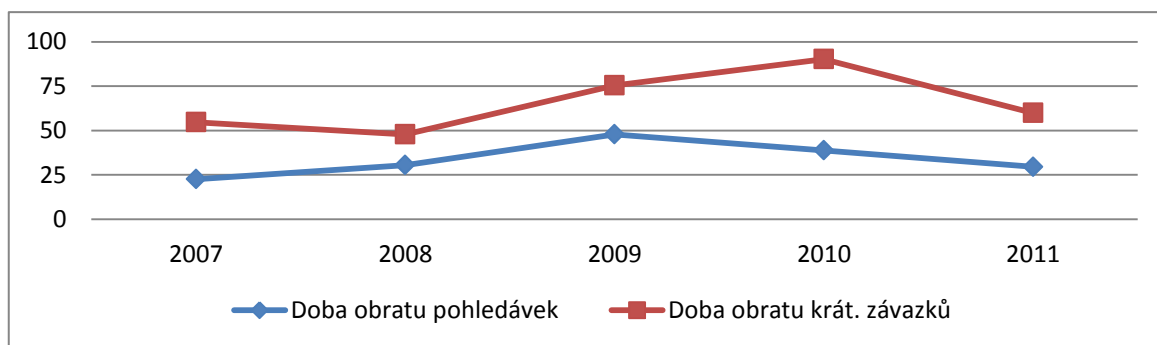
v doporučeném intervalu v letech 2009 – 2011. V roce 2007 a 2008 byla hranice překročena, v těchto letech se aktiva obrátila v tržby průměrně 3,5 krát.

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Pro tento ukazatel je doporučována co nejnižší hodnota. Nejkratší dobu byly zásoby ve společnosti vázány v roce 2007. Nejdelší doba obratu zásob byla v roce 2010, kdy činila 81,14 dne. Pozitivním je, že v roce 2011 se doba obratu zásob oproti minulému roku snížila téměř o polovinu na 43,14 dne.

Ukazatel doby obratu pohledávek stanovuje průměrnou dobu mezi fakturací a inkasem peněz, tj. za jak dlouho odběratelé podniku za zboží a služby zaplatí. Doba obratu pohledávek se ve sledovaném období pohybovala mezi 22 až 47 dny. V roce 2011 společnost čekala na zaplacení faktur v průměru 29,5 dne, což lze hodnotit vzhledem k podnikatelské činnosti společnosti velmi pozitivně.

Doba obratu krátkodobých závazků určuje, za jak dlouho společnost splatí své závazky. Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků ve sledovaném období kolísá, pohybuje se v rozmezí od 47 do 90 dnů. V roce 2011 společnost zaplatila faktury svým dodavatelům průměrně za 59,87 dne.

**Obr. č. 15: Doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků spol. Scanwest Plzeň**



Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

Platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby měla společnost zajištěno dostatek krátkodobých finančních prostředků. Toto doporučení společnost ve sledovaných letech splňuje, doba splacení krátkodobých závazků je delší průměrně o 31 dní.

### 5.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí platební schopnost podniku poměrem jedné či několika složek oběžných aktiv a krátkodobých závazků. V tabulce č. 3 jsou uvedeny vypočtené hodnoty ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity.

Tab. č. 3: Ukazatele likvidity spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Běžná likvidita</b>	1,18	1,21	1,22	1,19	1,31
<b>Pohotová likvidita</b>	0,62	0,57	0,53	0,42	0,72
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,22	0,06	0,06	0,04	0,32

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

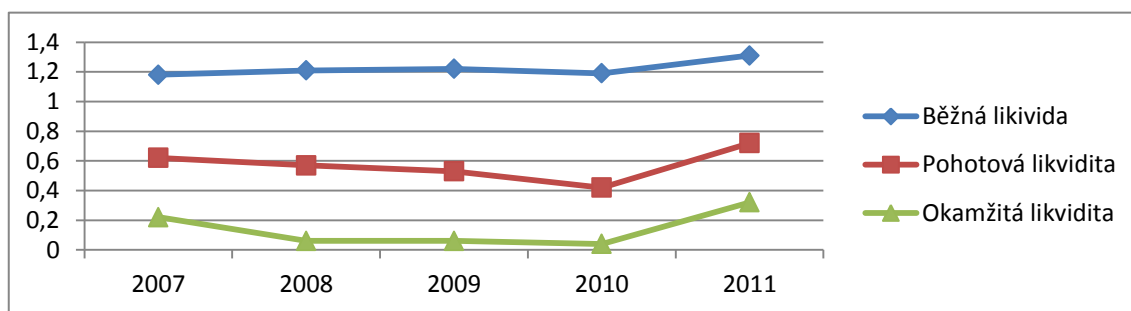
Běžná likvidita určuje, kolikrát oběžná aktiva převyšují závazky. Hodnoty tohoto ukazatele se považují za pozitivní, pokud se pohybují v intervalu od 1,5 do 2,5. Ve sledovaném období se vypočtené hodnoty ukazatele běžné likvidity společnosti pohybovaly pod doporučenými hodnotami, což vypovídá, že společnost není dostatečně likvidní. Lze pozorovat, že v hodnotách ukazatele nedochází ve sledovaných letech k výrazným změnám. Nejvíce se hodnota ukazatele přiblížila doporučenému rozmezí v roce 2011, kdy běžná likvidita společnosti byla 1,31.

Při výpočtu pohotové likvidity se oběžná aktiva očišťují o zásoby, které jsou nejméně likvidní složkou tohoto majetku. Doporučuje se udržovat hodnoty tohoto ukazatele v rozmezí od 1 do 1,5. Opět se vypočtené hodnoty ukazatele pohotové likvidity společnosti ve sledovaném období nenacházely v doporučeném intervalu. Nejblíže byla pohotová likvidita společnosti opět v roce 2011, kdy dosahovala hodnoty 0,71.

Okamžitá likvidita pracuje pouze s krátkodobým finančním majetkem, který je nejlíkvinnější složkou oběžných aktiv. V tomto případě je ukazatel přijatelný, pokud dosahuje hodnoty minimálně 0,2. Společnost tuto hodnotu přesáhla pouze v roce 2007 a 2011. V roce 2007 byla společnost schopna ihned splatit 22 % krátkodobých závazků, v roce 2011 mohla okamžitě splatit 32 % krátkodobých závazku.

Na obrázku č. 21 jsou znázorněny graficky všechny tři zmiňované ukazatele likvidity. Z obrázku lze pozorovat, že ve sledovaném období nedošlo k výraznému zvýšení či snížení těchto ukazatelů. Pozitivně lze hodnotit rok 2011, kdy se všechny ukazatele likvidity navýšily a přiblížily se nejvíce doporučeným hodnotám, ukazatel okamžité likvidity dokonce doporučenou hranici překročil.

Obr. č. 16: Vývoj ukazatelů likvidity spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011



Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

## 5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí rovnováhu mezi vlastními a cizími zdroji financování a udávají finanční stabilita podniku. K analýze zadluženosti jsem zvolila pouze ukazatel celkové zadluženosti, jehož hodnoty jsou zobrazeny v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Ukazatele zadluženosti spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011

Ukazatele zadluženosti	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (v %)	76,17	70,31	69,21	72,96	64,35

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2007 – 2011

Celková zadluženost informuje o tom, kolik majetku společnosti je financováno z cizích zdrojů. Tento ukazatel zajímá především současné i budoucí věřitele. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je věřitelské riziko. Proto je doporučováno, aby hodnota ukazatele nepřesáhla hranici 50%. Celková zadluženost společnosti překročila ve všech sledovaných letech tuto doporučenou hodnotu. Příčinou vyšších hodnot tohoto ukazatele je však výše krátkodobých závazků, které na konci každého posuzovaného období tvoří více jak polovinu cizích zdrojů. Nejméně byla společnost zadlužena v roce 2011, kdy bylo financováno z cizích zdrojů 64,35% majetku.

## 5.5 Zhodnocení ekonomické situace společnosti

Na základě výsledků provedené finanční analýzy lze posoudit, že finanční zdraví podniku je dobré a společnost má příznivou finanční situaci. Většina poměrových ukazatelů dosahuje uspokojivých hodnot až na několik drobných výjimek. Těmto nedostatkům by společnost měla věnovat zvýšenou pozornost, aby tak do budoucna svoji finanční situaci zlepšila.

Ve sledovaných letech lze společnost Scanwest Plzeň považovat za rentabilní s výjimkou roku 2009, kdy se na ekonomické situaci podniku výrazně podepsala celosvětová hospodářská krize. V tomto roce společnost vykazovala záporný výsledek hospodaření, tudíž všechny vypočtené ukazatele rentability dosahovaly záporných hodnot. Od roku 2010 však společnost opět dosahuje kladného výsledku hospodaření a ukazatele rentability mají rostoucí tendenci. Aby společnost do budoucna nadále prosperovala, měla by se snažit zvyšovat čistý zisk především získáváním nových zákazníků a zvýšením objemu servisních služeb a prodaných automobilů.

Ukazatel obratu celkových aktiv měl od roku 2007 do roku 2009 klesající vývoj. Od roku 2009 však obrat celkových aktiv opět narůstal a pohyboval se v doporučených hodnotách, což vyznačuje efektivní činnost podniku v těchto letech. Ukazatel doby obratu zásob ve sledovaných letech kolísal, nejhůře ukazatel vyšel v roce 2010. Důvodem je nárůst zásob v tomto roce o více jak polovinu vzhledem ke všem ostatním obdobím. V roce 2011 se ukazatel snížil téměř o polovinu, což je pro společnost pozitivním jevem. Měla by se však nadále snažit o pokles tohoto ukazatele, kterého dosáhne zejména snížením zásob. Dle ukazatele obratu pohledávek lze usoudit, že společnost vzhledem ke své podnikatelské činnosti nemá větší problémy s dobou inkasa peněz od klientů. Nejdéle čekala společnost na splacení pohledávek v roce 2009, příčinou je pravděpodobně vliv hospodářské krize na platební schopnost zákazníků. Od tohoto roku má ukazatel klesající vývoj, což je pro společnost příznivé. Tento vývoj by měla společnost podpořit zejména vyhnutím se obtížně vymahatelným a nedobytným pohledávkám. Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků ve sledovaných letech kolísal, nevykazoval však příliš vysoké hodnoty vzhledem k době splatnosti přijatých faktur, která se u jednotlivých dodavatelů liší. Ve srovnání s dobou obratu pohledávek je doba obratu krátkodobých závazků ve všech sledovaných letech delší, což je pro podnik výhodné, protože poskytl zákazníkům kratší obchodní úvěr, než sám čerpal od svých dodavatelů.

Ukazatele likvidity měli ve sledovaném období kolísavý vývoj, přesto nedocházelo v hodnotách ukazatelů k výraznějším změnám. Tyto ukazatele ale nedosahují doporučených hodnot s výjimkou okamžité likvidity, která doporučenou hranici překročila v roce 2007 a 2011. Pozitivně lze hodnotit, že v roce 2011 došlo k nárůstu hodnot všech ukazatelů likvidity. Společnost by se nadále měla snažit o zvýšení

ukazatelů na úroveň doporučených hodnot a docílit tak zvýšení své krátkodobé platební schopnosti.

Dle ukazatele celkové zadluženosti lze říci, že majetek společnosti je z větší části financován cizími zdroji. Ve sledovaném období tento ukazatel překračoval doporučenou hranici 50%. Jedním z důvodů takto vysokých hodnot může být skutečnost, že společnost téměř všechno zboží i služby nakupuje na fakturu, tudíž na konci období má poměrně vysokou hodnotu krátkodobých závazků. Dalším důvodem je čerpání dlouhodobých bankovních úvěrů v roce 2007 na nemovitost a strojní vybavení, čím společnost získala potřebné finanční prostředky na otevření nového servisu. Výše bankovních úvěrů se od tohoto roku splácením postupně snižuje, proto lze do budoucna předpokládat i snižování celkové zadluženosti.

## **6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ**

Pomocí analýzy vnějšího prostředí bude zhodnoceno vnější okolí společnosti a identifikovány možné příležitosti a ohrožení. Vnější faktory, které na podnik působí, značně ovlivňují jeho úspěšnost na trhu. V této kapitole bude provedena PEST analýza, která slouží k analýze makroprostředí podniku, a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se nejčastěji používá k analýze podnikového mikroprostředí.

### **6.1 PEST analýza**

PEST analýza je nejčastěji používanou analýzou širšího okolí podniku, tzv. makroprostředí. Makroprostředí zahrnuje vnější faktory, které jsou stejné pro všechny podniky v určitém mikroprostředí a tyto podniky je nemůžou nijakým způsobem ovlivňovat. Na základě této analýzy budou definovány politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory.

#### **6.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Politická situace v České republice má bezpochyby výrazný vliv na všechny podnikatelské subjekty. Díky změně politického systému na tržní ekonomiku mohla společnost Scanwest Plzeň v roce 2000 vůbec vzniknout. Společnost také výrazně ovlivnil vstup ČR do EU v roce 2004. Příznivě lze pro podnik hodnotit např. rozšíření trhu mezinárodní dopravy a snížení nákladů na celní řízení, s čím souvisí i zkrácení doby dodání nákladních vozidel. Další výhodou členství v EU je podpora malých a středních podniků, na základě čehož měla společnost možnost čerpat dotace z Evropského sociálního fondu na zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců, které byly zmíněny v kapitole 3.4.

Co se týče legislativního prostředí, nejvýrazněji na podnik působí rozsáhlé změny v daňovém systému, zejména pak postupné snižování daně z příjmu právnických osob. Na začátku podnikatelské činnosti společnosti v roce 2000 činila sazba této daně 31%, od roku 2010 se sazba ustálila na hodnotě 19%. Negativní vliv na podnik měly změny sazeb DPH, základní sazba se v roce 2010 zvýšila z 19% na 20%, v roce 2013 došlo opět k navýšení sazby na 21%. Toto navýšení pro společnost znamenalo nárůst cen nabízeného zboží i poskytovaných služeb.



Všechny společnosti, které podnikají v oboru distribuce náhradních dílů a oprav motorových vozidel, ovlivňuje nařízení Komise (EU) č. 461/2010 (tzv. aftermarket bloková výjimka) a nařízení Komise (EU) č. 330/2010 (tzv. obecná bloková výjimka). Tyto směrnice vstoupily v platnost dne 1. června 2010 a nahradily předchozí nařízení Komise (ES) č. 1400/2002 o blokových výjimkách. Jedná se o nový rámec zákona o ochraně hospodářské soutěže pro automobilový sektor, který se snaží o zajištění základů účinné konkurence v poprodejním servisu ve prospěch zákazníka a chrání základní principy podniků souvisejících s distribucí náhradních dílů a servisem. Tyto nařízení upravují zejména:

- *nakupování náhradních dílů* – originální značkové náhradní díly mohou nakupovat jak specializované servisy, tak servisní provozovny zaměřené na servis různých značek,
- *minimální výši nákupu* – výrobci vozidel nemohou stanovit svým autorizovaným servisům či prodejcům výrazně vysoké požadavky na minimální výši nákupu, požadavky musí projít přezkoumáním v souvislosti s dopadem na konkurenci,
- *přístup ke značkovým náhradním dílům* – výrobci vozidel nesmí omezovat obchodování mezi servisy, autorizované servisy tak mohou prodávat značkové náhradní díly nezávislým servisům,
- *přístup k technickým informacím* – servisy zaměřené na opravy více značek vozidel musí mít zajištěn přístup k veškerým technickým informacím od výrobců vozidel,
- *originální díly a díly odpovídající kvality* – prodejci a autorizované servisy mohou zakoupit náhradní díly od nezávislých distributorů, výrobci vozidel jim nesmí bránit v používání náhradních dílů odpovídající kvality či originálních náhradních dílů,
- *servisní výkony v průběhu záruční lhůty* – výrobci vozidel nemohou podmiňovat platnost záruky servisem vozidla ve vlastní servisní síti, majitelé vozidla mohou svá vozidla opravovat v libovolném servisu bez obav ze ztráty záruky. [18]

Pozitivní vliv na podnik má bezpochyby také emisní norma Euro 5 platná ve všech státech EU od září roku 2009. V souvislosti s tím společnost prodala více nákladních automobilů a navýšila tržby, protože většina dopravních společností začala od tohoto roku obměňovat svůj starší vozový park za vozidla splňující tuto normu. Hlavním

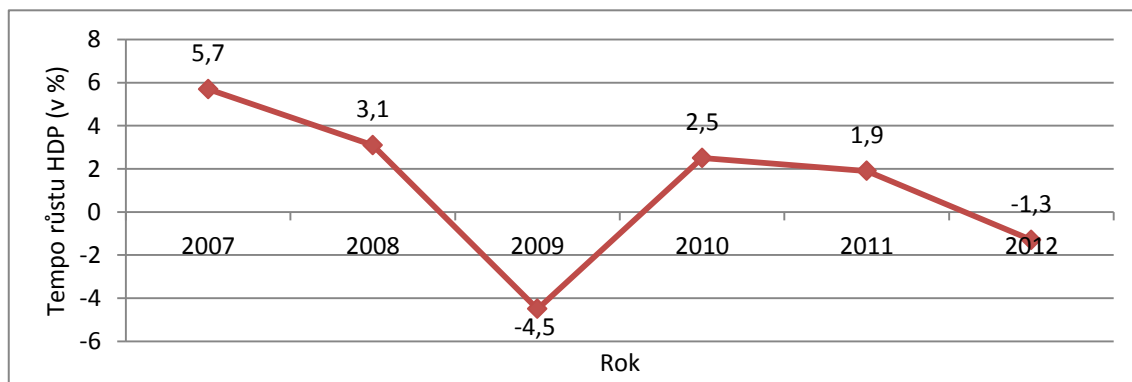
důvodem byly výhodnější podmínky pro platbu mýtného, za vozidla s vyšší emisní třídou totiž podniky platí nižší sazby mýtného, což jim výrazně sníží náklady. V roce 2013 vstoupila v platnost nová emisní norma Euro 6, pro kterou zatím platí stejné mýtné sazby jako pro emisní normu Euro 5. V případě výhodnějších sazeb lze očekávat opět zvýšení tržeb společnosti z důvodu zvýšeného zájmu o vozidla s touto normou.

### 6.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí zasáhla především celosvětová hospodářská krize, která v ČR vypukla koncem roku 2008. Následující rok 2009 byl proto pro mnoho podniků ekonomicky nejistým. Tato krize se negativně projevila na makroekonomickém vývoji země, ekonomika státu se výrazně zpomalila. Celková hospodářská situace v ČR má na podnik zásadní vliv, proto by průběžně sledovat jednotlivé makroekonomické ukazatele a jejich vlivy na činnost a rozvoj společnosti.

**Hrubý domácí produkt (HDP)** určuje výkonnost ekonomiky daného státu, proto každá země usiluje o co nejvyšší tempo růstu. Obrázek č. 18 znázorňuje vývoj HDP ČR v letech 2007 – 2012. Ve sledovaných letech dosahovala ČR nejvyššího tempa růstu v roce 2007. V následujících letech došlo k výraznému poklesu. V roce 2008 se tempo růstu HDP snížilo na 3,1% a v roce 2009 až na -4,5%, což pravděpodobně způsobila celosvětová hospodářská krize. Opětovné oživení ekonomiky v roce 2010 znamenalo růst 2,5 %, následně se však tempo růstu opět zpomalilo a v roce 2012 dosahovalo hodnoty -1,3%. Nízké tempo růstu zapříčinilo nižší spotřební výdaje celé společnosti, což vedlo i ke snížení poptávky po nákladních automobilech i servisních službách. [19]

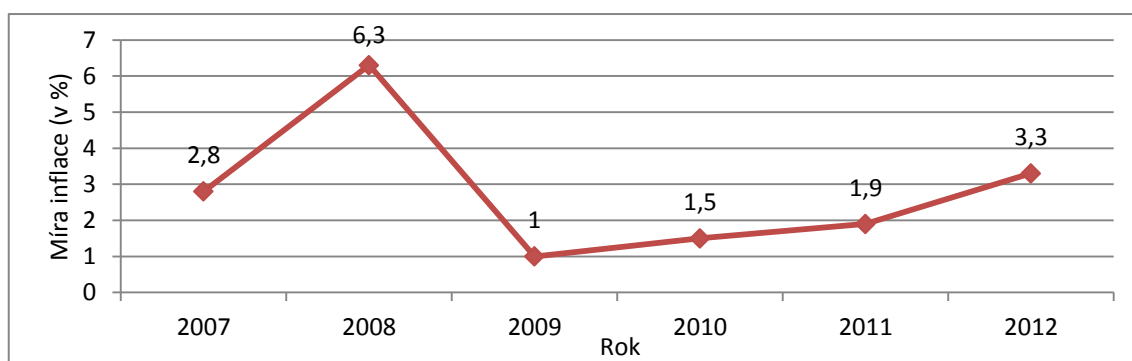
Obr. č. 17: Vývoj HDP ČR v letech 2007 – 2012 (v %)



Zdroj: www.czso.cz (2013)

**Inflace** představuje všeobecný růst cenové hladiny v čase. Pro ekonomiku státu je nejlepší držet hodnotu tohoto ukazatele na co možná nejnižší úrovni. Míru inflace ČR v letech 2007 – 2012 je možné vidět na obrázku č. 19. Dlouhodobě se inflace v ČR drží na velmi nízké úrovni s výjimkou roku 2008, kdy došlo k výraznému zvýšení na 6,3%. V letech 2009 – 2011 míra inflace nepřesáhla úroveň 2%, v roce 2012 však opět mírně vzrostla na 3,3%. Růst cenové hladiny znamená zvyšování cen nakupovaných náhradních dílů, což má za následek i zvýšení cen poskytovaných služeb. Negativně působí také na finanční prostředky společnosti v pokladně a na bankovních účtech, jelikož s růstem inflace klesá reálná hodnota peněz. Pokud nominální úroková míra nepřesáhne míru inflace, potom klesá také hodnota půjček, což je pro společnost jako dlužníka pozitivní jev. [19]

**Obr. č. 18: Vývoj míry inflace ČR v letech 2007 – 2012 (v %)**



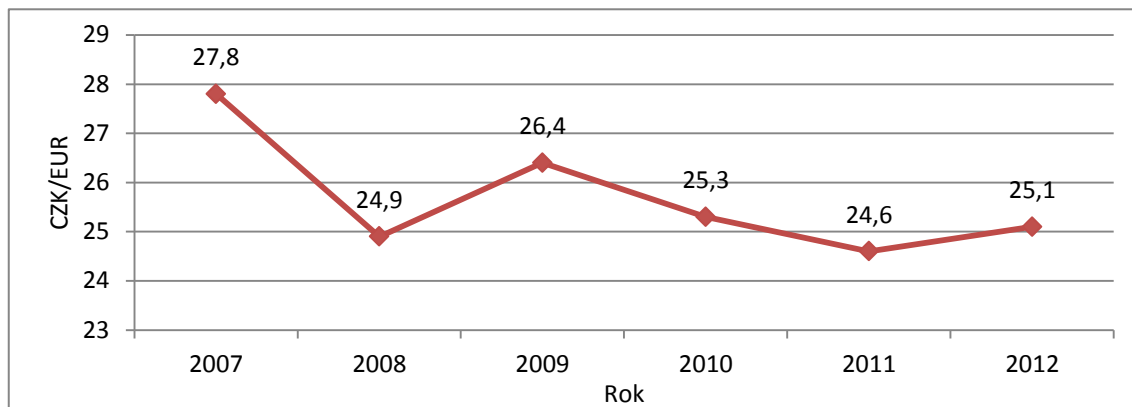
Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2013)

Obecná míra **nezaměstnanosti** v ČR se v posledních letech 2009 – 2012 pohybuje kolem 7 %. Vysoká nezaměstnanost nemá na společnost výrazný vliv. Společnost se snaží dlouhodobě udržet své kvalifikované pracovníky, proto nedochází k velkým změnám počtu zaměstnanců. Jelikož společnost plánuje rozšíření servisu v Domažlicích, nebude mít z důvodu vyšší nezaměstnanosti problém nalézt adekvátně vzdělané nové pracovníky.

**Směnný kurz** hraje pro společnost také velmi důležitou roli, jelikož nové nákladní automobily odebírá ze zahraničí. Platby probíhají v eurech, proto je pro společnost vývoj kurzu CZK/EUR důležitým faktorem. Z obrázku č. 20 lze pozorovat, že roční průměr kurzu CZK/EUR v letech 2007 – 2012 kolísá. Nejvyšší kurz ve sledovaných letech byl v roce 2007, kdy dosáhl hodnoty 27,8 CZK/EUR. V následujícím roce česká koruna vůči euru výrazně posílila, následně však došlo opět k oslabení. Od roku 2009 česká koruna vůči euru znovu posiluje, ale v roce 2012 česká koruna mírně oslabila.

Ministerstvo financí České republiky predikuje pro rok 2013 průměrný směnný kurz 25,4 CZK/EUR, tudíž by mělo dojít opět k mírné deprecaci české koruny vůči euru. [20]

**Obr. č. 19: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2007 – 2012 (roční průměr)**



Zdroj: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) (2013)

### 6.1.3 Sociálně-demografické faktory

Demografické složení obyvatelstva a jeho věková struktura nemá pro společnost téměř žádný význam, protože jejími zákazníky nejsou koneční spotřebitelé, ale další podniky a organizace. Důležitější faktor pro společnost představuje úroveň vzdělání obyvatel, která se postupem času neustále zvyšuje. Za poslední deset let se dle Českého statistického úřadu v ČR zvýšil počet pracovníků s ukončeným středním vzděláním s maturitou o 3,1%. Za stejné období vzrostl také počet vysokoškoláků o 6,1%. Pokud by společnost chtěla hledat nové pracovníky, nemusí mít obavy z nedostatku kvalifikované pracovní síly. [19]

Přístup zaměstnanců k práci je pro podnik také velmi důležitý. Někteří lidé vnímají svoji práci pouze jako nutnost vydělat si peníze. Na druhé straně některým lidem práce přináší uspokojení i jiných potřeb, jako je např. potřeba seberealizace a uznání, možnost rozvoje svých znalostí a schopností, možnost navázání nových kontaktů, apod. Společnost se snaží své zaměstnance motivovat a zvyšovat jejich výkonnost a spokojenost zejména zaměstnaneckými výhodami. Navíc je ve společnosti velmi příjemné a přátelské pracovní prostředí, což také přispívá k lepším pracovním výkonům.

### 6.1.4 Technologické faktory

Využívání vědy a nových technologií v činnostech společnosti je významnou podmínkou, aby si společnost vytvořila a udržela vysokou konkurenční schopnost na trhu. Výzkum a vývoj nových nákladních automobilů je plně v kompetenci výrobce, který do této oblasti investuje více než polovinu svého rozpočtu. Ve švédském městě Södertälje má vlastní výzkumné a vývojové centrum, kde se při každém vývoji nových vozidel dbá na zlepšení všech prvků technologie, zejména na zvýšení bezpečnosti silničního provozu a snížení dopadů na životní prostředí. Na inovace se zaměřují samozřejmě všichni výrobci nákladních vozidel, společnost Scania je však v tomto směru na předních místech. Důkazem je fakt, že společnosti jako první přinesla na trh nákladní vozidla s motory splňující normu Euro 6. Pro společnost Scanwest Plzeň znamená tento přístup výrobce velkou výhodou, jelikož může jako jeden z prvních prodejců nákladních vozidel nabízet vozidla s nejmodernější technologií. [21]

Pro zajištění konkurenceschopnosti společnosti je rovněž nezbytná modernizace všech prostředků používaných při servisních službách. Je tedy důležité, aby servisní pracovníci měli vždy k dispozici nejmodernější nástroje, zařízení a přístroje zaručující rychlejší a kvalitnější opravy. Pro podnik je také důležitá úroveň informační a komunikační technologie. Společnost ke své činnosti využívá rozsáhlou síť informačních systémů, které slouží jak pro interní účely, tak pro komunikaci s dodavateli, pro plánování a podporu prodeje a řízení vztahů se zákazníky. Řada z nich byla vyvinuta přímo společností Scania. Konkrétní informační systémy byly zmíněny v kapitole 3.5.

## 6.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

K analýze mikroprostředí podniku se velmi často využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Na základě této analýzy bude určeno působení zákazníků, dodavatelů, stávajících i potencionálních konkurentů a substitučních výrobků na podnik. Informace potřebné pro sestavení této analýzy byly poskytnuty vedoucím obchodního oddělení společnosti Scanwest Plzeň.

### 6.2.1 Zákazníci

Společnost Scanwest Plzeň za dobu své existence na trhu získala řadu věrných a stálých zákazníků, a to hlavně svojí spolehlivostí a kvalitou. Zákazníky společnosti jsou jak

velké dopravní společnosti, tak menší podniky podnikající v odvětví přepravy. Společnost však nedělá ve velikosti svých zákazníků rozdíly, o své menší klienty pečuje stejně kvalitně jako o velké partnery. Pro společnost je nejdůležitější maximální spokojenost stávajících i potencionálních zákazníků, proto všichni zaměstnanci provádějí svoji práci co možná nejsvědomitěji a nejprofesionálněji.

Při prodeji vozidel je pro společnost důležitý každý stávající i nový zákazník. Prodej vozidel závisí zejména na požadavcích a potřebách zákazníka rozšířit či obměnit svůj vozový park. Prodej tak probíhá nepravidelně a počet prodaných vozidel jednomu zákazníkovi většinou není vyšší jak 5 kusů. Z pohledu podílu na tržbách společnosti jsou nejvýznamnějšími zákazníky větší klienti jako např. SOT INVENT, DHW Pro, Kamitrans Plzeň, Libor Šindelář, DV-trans a Lagarge Spedition. Tito zákazníci ve větší míře využívají možnosti sjednání dlouhodobých servisních smluv, což společnosti přináší pravidelné fixní příjmy.

### 6.2.2 Dodavatelé

Největším dodavatelem nových nákladních vozidel a náhradních dílů je společnost Scania Czech Republic s. r. o. Scanwest Plzeň s touto společností jedná o dodacích podmínkách vždy při nákupu nového vozidla, cena je tedy tvořena pro každého konkrétního zákazníka a konkrétní vozidlo. Dodávky vozidel probíhají nepravidelně v závislosti na potřebách a požadavcích zákazníků. Společnost Scanwest Plzeň nedrží žádné minimální skladové zásoby nákladních vozidel, přesto se snaží mít vždy několik vozidel připravených ihned k dodání, což občas situace na trhu a požadavky zákazníků vyžadují. Navíc výhradní dovozce společnosti drží skladem několik desítek vozidel, zákazníkům je tedy možné dodat požadované vozidlo během několika dní.

Při objednávání náhradních dílů společnost rozlišuje 3 typy objednávek:

- *skladová objednávka* – týdenní objednávka náhradních dílů na sklad,
- *emergency* – objednávka do druhého dne, ve společnosti nejvíce využívána,
- *Vehicle Off Road (VOR)* – náhradní díl není k dispozici, ale je nutné ho mít okamžitě. Tento díl je neprodleně expandován letecky z továrny ve Švédsku. Tento typ objednávky je velice nákladný a používá se pouze v nouzových situacích.

Ceny značkových Scania náhradních dílů jsou pevné, společnost tak tuto cenu nemůže nijakým způsobem ovlivnit. Většina nákupů společnosti probíhá prostřednictvím faktory s dobou splatností 30 dní, hotovostní platby se používají minimálně.

### **6.2.3 Konkurenti v odvětví**

Po otevření hranic v roce 1989 došlo v ČR k výraznému navýšení jak vývozu českých výrobků do zahraničí, tak i dovozu zahraničních výrobků do ČR. Z toho důvodu velmi rychle narůstal počet soukromých podniků a dopravních společností, které převoz tohoto zboží zprostředkovávají. To vedlo také samozřejmě ke zvýšené poptávce po nákladních vozidlech. Této příležitosti se chopili výrobci mezinárodních značek nákladních automobilů, kteří na českém trhu zejména v 90. letech začali zakládat dceřiné společnosti a hledat autorizované dealery. Od té doby si po celé České republice vybudovali rozsáhlou prodejní i servisní síť a v současnosti je tedy konkurence v oblasti distribuce a servisu nákladních vozidel velmi vysoká. Tyto společnosti proto svádí tvrdý konkurenční boj, který se v posledních letech ještě více vyostřuje zejména díky proběhlé celosvětové hospodářské krizi.

Co se týče nákladních vozidel značky Scania, společnost Scanwest Plzeň má výhradní právo prodávat tyto vozidla v západočeském regionu (dále jen zpč. region), to samé právo vyplývá ze smlouvy i společnosti Proscan, a. s., která má tuto kompetenci ve východních Čechách. Ve zbylé části ČR má zřízené pobočky společnost Scania Czech Republic, s. r. o., která je přímo dceřinou společností švédské firmy Scania CV AB. Jelikož společnost Scanwest Plzeň má omezený rozsah působnosti pouze v tomto svěřeném regionu, práce bude zaměřena na konkurenty působící v této oblasti. Největší konkurenci představují prodejci nákladních automobilů značek Volvo, MAN, DAF a Mercedes-Benz.

#### **Volvo**

Společnost Volvo patří k největším světovým výrobcům těžkých nákladních vozidel. Na českém trhu působí od roku 1996, kdy si zde založila dceřinou společnost Volvo Truck, s. r. o. Tato společnost působí po celé ČR, ve sledovaném regionu má pouze jednu pobočku, a to v Nýřanech. V roce 2012 společnost na celém českém trhu prodala 820 nákladních vozidel značky Volvo, z toho 90 vozidel bylo prodáno v zpč. regionu. Tím společnost získala v tomto regionu tržní podíl 16,5%.

### MAN

Společnost MAN Truck & Bus je opět jedním z předních mezinárodních výrobců nákladních automobilů, které na českém trhu působí od roku 1992. V roce 2012 se v celé České republice prodalo 775 nákladních vozidel této značky, z toho 99 vozidel v zpč. regionu, což zde znamenalo tržní podíl 18,1%. Prodej vozidel značky MAN v tomto regionu zprostředkovává společnost SP-KV AUTO s. r. o. se sídlem v Třemošné u Plzně. Tato společnost byla založena v roce 1994 a je rovněž autorizovaným servisem této značky.

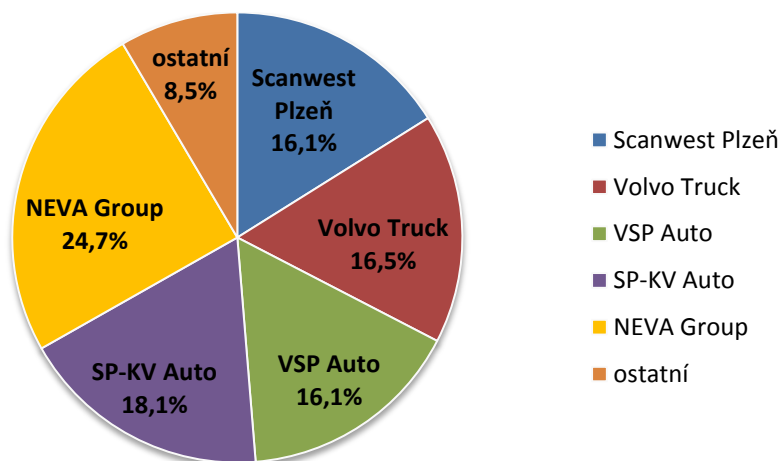
### DAF

Společnost DAF, jeden z největších výrobců nákladních vozidel v Evropě, se pohybuje na českém trhu od roku 1992. V roce 2012 prodala v České republice 998 automobilů značky DAF, z toho 135 vozidel v zpč. regionu, čímž si zde zasloužila tržní podíl 24,7%. Autorizovaným dealerem této značky v tomto regionu je společnost NEVA Group, s. r. o., která byla založena v roce 1995. Společnost sídlí v Nýřanech u Plzně, kde poskytuje také autorizovaný servis.

### Mercedes-Benz

Společnost Mercedes-Benz je výrobcem nejen nákladních, ale i osobních vozidel, které jsou známé po celém světě. Na českém trhu začala prodávat nákladní automobily v roce 1992, v roce 2012 zde prodala 854 vozidel. V zpč. regionu bylo v tomto roce prodáno 88 nákladních vozidel, což zde znamenalo tržní podíl 16,1%. Autorizovaným dealerem a rovněž servisem vozidel této značky v tomto regionu je společnost VSP Auto, s. r. o., která ve svém sídle v Plzni působí od roku 1999.

**Obr. č. 20: Tržní podíly jednotlivých společností v zpč. regionu za rok 2012**



Zdroj: Interní materiály společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. (2012)



Z obrázku č. 21 lze vypožorovat, že v zpč. regionu nejsou mezi tržními podíly prodejců jednotlivých značek výrazné rozdíly, tudíž v této oblasti je konkurenční boj velmi silný. Všichni tito prodejci se v poskytovaných prodejních i poprodejních službách od společnosti Scanwest Plzeň výrazně neliší. Vlastnosti a kvalitu prodávaných vozidel nemohou podniky ovlivňovat, proto jejich konkurenční boj spočívá zejména v poskytování nejlepších prodejních i poprodejních podmínek svým zákazníkům.

Velmi silnou konkurenci společnost zaznamenává i v servisních službách zejména ze strany neznačkových servisů. Díky tzv. blokovým výjimkám, o kterých bylo zmíněno v kapitole 6.1.1, mohou tyto neznačkové servisy používat značkové náhradní díly a mají zajištěn přístup k veškerým technickým informacím přímo od výrobců vozidel. Navíc se zákazníci nemusí obávat, že využíváním služeb těchto servisů přijdou o záruku svého vozidla. Tyto neznačkové servisy nabízejí proto stejně kvalitní servisní služby jako servisy autorizované.

### **6.2.4 Potencionální noví konkurenti**

Na světě existuje celá řada méně známých výrobců nákladních automobilů, která by mohla mít zájem expandovat na český trh. Příkladem může být japonský výrobce nákladních vozidel ISUZU, který na český trh vstoupil v roce 2010. Otázkou je, nakolik by byli zákazníci ochotni přestoupit z celosvětově ověřené a známé značky nákladních vozidel na značku méně známou. Pro nové společnosti by to tedy znamenalo velmi vysoké investiční a marketingové výdaje, které by mohly být riskantní. Scanwest Plzeň prodává nákladní automobily celosvětově známé a uznávané značky, navíc má řadu stálých a věrných zákazníků, o které náležitě pečuje. Ohrožení ze strany nově přichozích značek na český trh není proto příliš vysoké.

Ze strany nově přichozích prodejců nákladních vozidel značky Scania je riziko velmi malé. Společnost podepsala s výrobcem smlouvu o obchodním zastoupení, ze které společnosti vyplývá výhradní právo distribuovat nová nákladní vozidla značky Scania ve svěřeném regionu. V tomto regionu tudíž žádná jiná společnost nemůže nová nákladní vozidla této značky prodávat.

Podstatně vyšší riziko plyne z potencionální konkurence ze strany neznačkových servisů. Vstup těchto konkurentů na trh v oblasti servisních služeb je poměrně jednoduchý, proto jich v současné době existuje velké množství. Zvýšením počtu těchto

servisů by vzrostlo i riziko ztráty stávajících i potencionálních zákazníků, kteří budou moci využívat stejně kvalitní servisní služby za výhodnějších podmínek.

### 6.2.5 Substituty

Substituty nákladních vozidel není jednoduché jednoznačně určit. Záleží na individuálních požadavcích zákazníků, k jakému účelu budou vozidla používat a co jimi bude přepravováno. Za nejbližší substitut rozvážkových nákladních vozidel lze považovat užitkové (dodávkové) osobní automobily. Tyto užitkové automobily mají však nižší kapacitu nákladního prostoru, což může být pro některé zákazníky jedním z nejdůležitějších parametrů. Pro dálkovou přepravu zboží mohou podniky využívat jinou ekvivalentní dopravu, jako např. železniční, lodní či leteckou. Ohrožení ze strany těchto substitutů je však velmi nízké, protože železniční i lodní infrastruktura není tak hustá, jako silniční. Pomocí nákladních vozidel lze tedy přepravit zboží i do těch míst, kam nevede žádná železnice či řeka. Letecká nákladní přeprava v rámci Evropy nepřipadá v úvahu, ve srovnání s kamionovou přepravou je totiž mnohonásobně dražší.

## 6.3 Určení vnějších příležitostí a hrozeb společnosti

Na základě provedených analýz lze určit příležitosti a ohrožení, které společnosti z vnějšího prostředí vyplývají.

Mezi vnější **příležitosti** společnosti lze zařadit:

- vstup ČR do EU v roce 2004 (rozšíření trhu mezinárodní dopravy, snížení nákladů na celní řízení, možnost čerpání dotací z Evropského sociálního fondu),
- degresivní vývoj sazby daně z příjmů právnických osob,
- možnost nakupovat náhradní díly od nezávislých distributorů,
- zavedení emisní normy Euro 6,
- dostatek kvalifikované pracovní síly,
- kladný přístup výrobce k technologickému rozvoji a kvalitě nákladních automobilů,
- velké množství stálých zákazníků,
- malá pravděpodobnost substituce dálkové kamionové přepravy.

Mezi vnější **hrozby** společnosti patří:

- zvýšení sazby daně z přidané hodnoty,

- zavedení tzv. blokových výjimek,
- negativní dopady celosvětové hospodářské krize na ekonomiku ČR,
- posílení české koruny vůči euru,
- pouze jeden výhradní dodavatel nákladních vozidel a náhradních dílů,
- ostrý konkurenční boj mezi prodejci nákladních automobilů různých značek,
- silná konkurence ze strany neznačkových servisů,
- možná ztráta stávajících i potencionálních zákazníků při vstupu nových neznačkových servisů na trh.

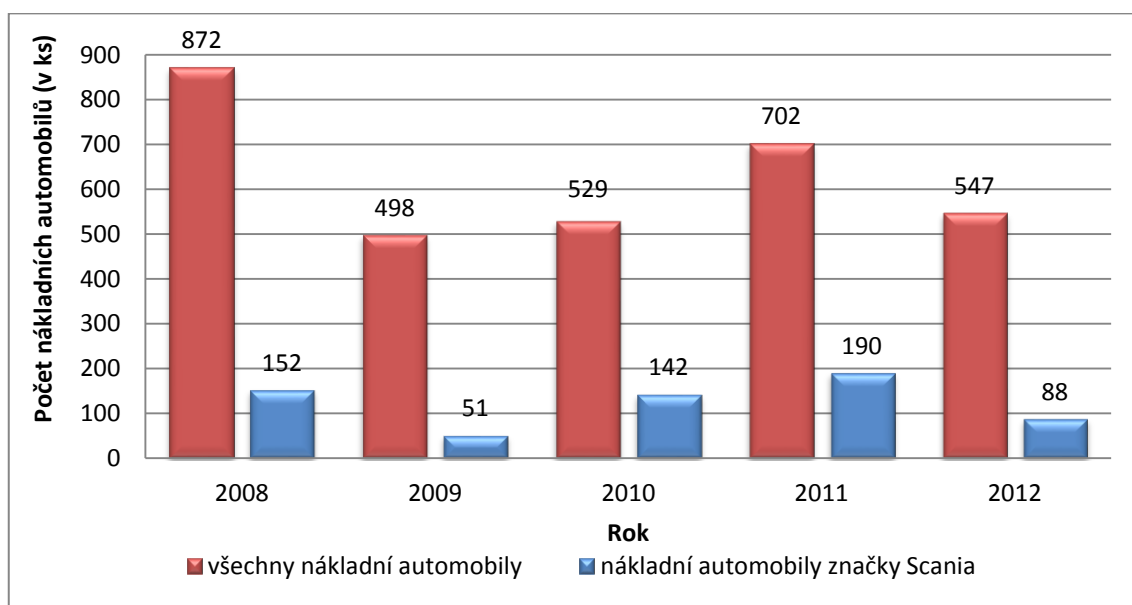
## 7 POSTAVENÍ PODNIKU NA TRHU

Společnost Scanwest Plzeň působí na trhu již od roku 2000. Za tu dobu si zde vybudovala silnou pozici a nyní patří mezi přední prodejce nákladních automobilů na českém trhu. V této kapitole bude analyzován vývoj trhu s nákladními automobily v západočeském regionu i v celé ČR a následně bude společnost srovnána s některými konkurenčními podniky.

### 7.1 Vývoj trhu s nákladními automobily

Společnost Scanwest Plzeň je z převážné části závislá na dopravním trhu v ČR. Tento trh zaznamenal krizové období v roce 2009, kdy některé dopravní společnosti byly nuceny svou činnost ukončit z důvodů nedostatku práce či druhotné platební neschopnosti, což se přeneslo i do fungování podniků prodávajících nákladní automobily. Od roku 2010 dopravní trh v ČR opět roste, zůstaly zde finančně silnější dopravní společnosti a v souvislosti s emisní normou Euro 5 začaly výrazně obměňovat svůj vozový park. Na obrázku č. 22 je znázorněn počet prodaných nákladních vozidel všech značek v zpč. regionu v letech 2008 – 2012. Dále je zde znázorněn vývoj počtu prodaných nákladních automobilů značky Scania v tomto regionu.

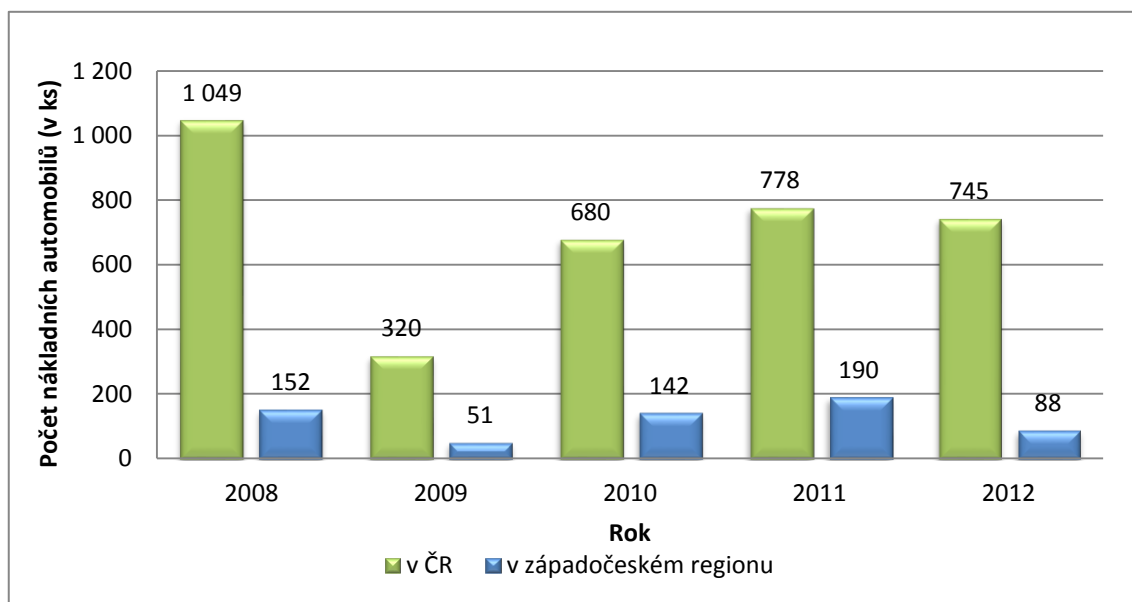
**Obr. č. 21: Počet prodaných nákl. vozidel v zpč. regionu v letech 2008 – 2012**



Zdroj: Interní materiály společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2008 – 2012.

Nejméně nových nákladních automobilů společnost Scanwest Plzeň prodala v roce 2009, kdy se jí podařilo prodat pouze 51 vozidel, což bylo o 66% méně než v předchozím roce 2008. Tržní podíl společnosti v zpč. regionu v roce 2009 činil 10,2 %. Od tohoto roku počet prodaných nákladních automobilů opět vzrostl, v roce 2011 společnost prodala nejvíce automobilů za sledované období, a to 190 kusů. V tomto roce společnost dosáhla také nejvyššího tržního podílu 27,1% a stala se tak nejlepším prodejcem v zpč. regionu. V následujícím roce 2012 společnost zaznamenala výrazný pokles prodaných vozidel o 54%. V tomto roce prodala pouze 88 automobilů, čímž klesl i tržní podíl v regionu na 16,1% a společnost se umístila mezi prodejci jiných značek na čtvrtém místě.

**Obr. č. 22: Počet prodaných nákl. vozidel značky Scania v letech 2008 – 2012**



Zdroj: Interní materiály společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2008 – 2012.

Z obrázku č. 23 lze vypožorovat stejný trend, jako u předchozího obrázku č. 22. Nejméně vozidel značky Scania se na českém trhu prodalo v roce 2009. V tomto roce počet prodaných automobilů výrazně poklesl o 69% oproti roku 2008. V roce 2010 a 2011 dochází opět k navýšení prodaného počtu nákladních vozidel. V roce 2011 společnost Scanwest Plzeň prodala 190 nákladních automobilů z celkového počtu 778 prodaných vozidel značky Scania, čímž se stala nejlepším dealerem v ČR. V roce 2012 došlo u společnosti k výraznému poklesu počtu prodaných automobilů až o 54%, oproti tomu v celé ČR klesl počet prodaných vozidel značky Scania pouze o 4 %. Tím společnost klesla v hodnocení všech dealerů v ČR na třetí příčku.

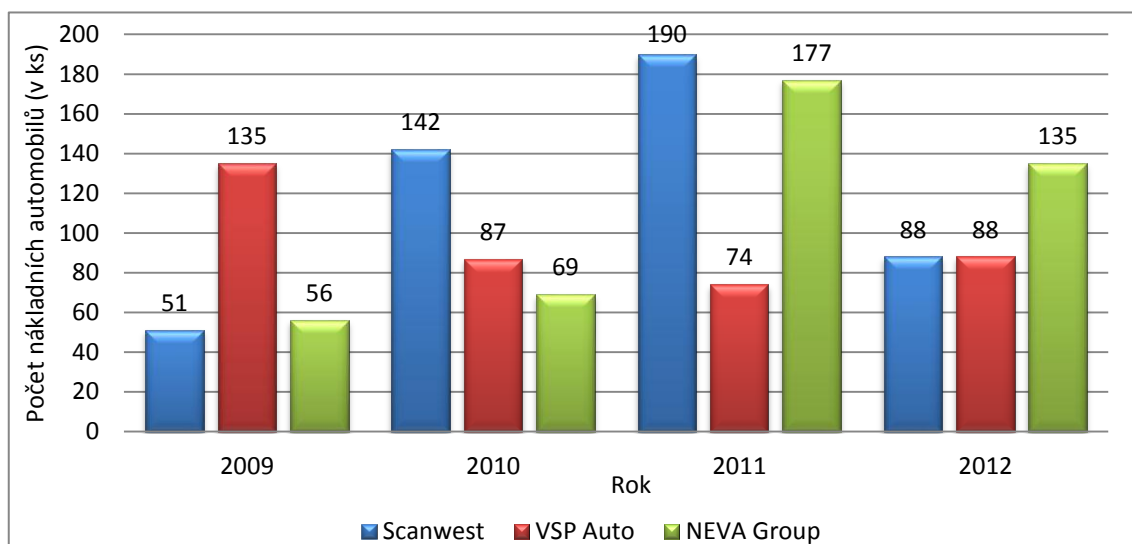
## 7.2 Srovnání s konkurenčními podniky

V této kapitole bude společnost Scanwest Plzeň srovnána se společnostmi VSP Auto s. r. o. (dále jen VSP Auto), která je v zpč. regionu autorizovaným dealerem nákladních vozidel značky Mercedes-Benz, a NEVA Group s. r. o. (dále jen NEVA Group), která v daném regionu prodává nákladní automobily značky DAF. Srovnání společností bude provedeno pomocí podílů na trhu a pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy.

### 7.2.1 Srovnání pomocí podílů na trhu

Vývoj počet prodaných nákladních vozidel jednotlivých společností v zpč. regionu v letech 2009 – 2012 je znázorněn na obrázku č. 24.

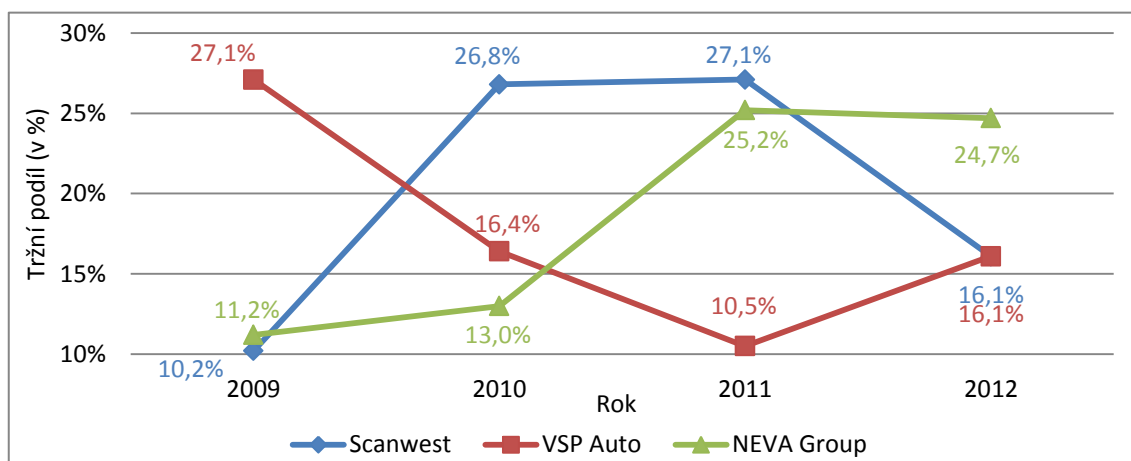
Obr. č. 23: Počet prodaných nákl. vozidel v zpč. regionu v letech 2009 – 2012



Zdroj: Interní materiály společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2009 – 2012.

Z obrázku č. 24 lze vyzorovat, že počet prodaných nákladních vozidel u jednotlivých společností ve sledovaném období kolísá, žádná ze společností není dlouhodobě v pozici nejlepšího prodejce s nejvyšším počtem prodaných automobilů. V roce 2009 nejvíce automobilů v zpč. regionu prodala společnost VSP Auto, kdy se jí i přes krizové období podařilo prodat 135 vozidel. V roce 2010 a 2011 se stala lídrem ve sledovaném regionu společnost Scanwest Plzeň, ani jedné z konkurenčních společností se nepodařilo prodat více nákladních vozidel. V roce 2012 obsadila pozici nejlepšího prodejce nákladních automobilů v zpč. regionu společnost NEVA Group, která prodala 135 nákladních vozidel.

Obr. č. 24: Tržní podíl společností v zpč. regionu v letech 2009 – 2012 (v %)



Zdroj: Interní materiály společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. za období 2009 – 2012.

Obrázek č. 24 zachycuje vývoj tržního podílu sledovaných společností v zpč. regionu v letech 2009 – 2012. Společnost Scanwest Plzeň dosahovala v roce 2009 v zpč. regionu nejnižšího tržního podílu 10,2 %. Opakem je rok 2010, kdy tržní podíl výrazně stoupl na 26,8% a společnost se stala nejlepším prodejcem nákladních vozidel v daném regionu. Toto umístění si udržela i v roce 2011, kdy její tržní podíl ještě mírně vzrostl na 27,1%. Rok 2012 nebyl pro společnost úspěšný, jelikož její tržní podíl opět výrazně klesl na 16,1%. Opačný vývoj má tržní podíl společnosti VSP Auto, která v roce 2009 byla lídrem v zpč. regionu s podílem 27,1%. Tento podíl však do roku 2011 strmě klesal, v roce 2011 měla společnost ve sledovaných letech nejnižší tržní podíl. V roce 2012 ale společnost svůj podíl na trhu opět navýšila a dosáhla shodného podílu jako společnost Scanwest Plzeň, tj. 16,1%. Tržní podíl společnosti NEVA Group v roce 2010 oproti roku 2009 mírně vzrostl, přesto se společnost v těchto letech řadila mezi méně úspěšné podniky. Výrazný skok však zaznamenala v roce 2011, kdy se s podílem 25,2% stala druhým nejlepším prodejcem nákladních automobilů v zpč. regionu hned po společnosti Scanwest Plzeň. V roce 2012 sice podíl společnosti mírně klesl na 24,7%, přesto se v tomto roce stala nejlepším prodejcem v zpč. regionu.

Z předchozích dvou obrázků je zřejmé, že žádná ze sledovaných společností nemá dlouhodobě jasně dané postavení na trhu. Počet prodaných nákladních vozidel i tržní podíly v zpč. regionu ve sledovaných letech kolísají. Zatímco v roce 2009 byla nejlepším prodejcem nákladních vozidel v regionu společnost VSP Auto, v roce 2010 a 2011 nejvíce nákladních automobilů prodala společnost Scanwest Plzeň. V roce 2012 se na první pozici v prodeji nákladních vozidel dostala společnost NEVA Group. Kvůli

tomuto nejistému postavení na trhu společnosti mezi sebou vedou velmi silný konkurenční boj, který spočívá zejména v poskytování lepších prodejních i poprodejních služeb, čímž si společnosti chtějí udržet stávající zákazníky a získat zákazníky nové. Společnost Scanwest Plzeň proto své konkurenty bedlivě sleduje a na každý jejich krok se snaží co možná nejrychleji reagovat.

### 7.2.2 Srovnání pomocí poměrových ukazatelů

Ekonomická situace a finanční zdraví společností Scanwest Plzeň a konkurenčních podniků v roce 2011 bude porovnána pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. V tabulce č. 5 jsou zachyceny vybrané účetní údaje společnosti i konkurenčních podniků za rok 2011, které jsou potřebné pro výpočet zvolených poměrových ukazatelů. Tyto údaje byly čerpány z účetních výkazů jednotlivých společností. Následující tabulka č. 6 pak znázorňuje vypočtené poměrové ukazatele jednotlivých společností za rok 2011.

**Tab. č. 5: Vybrané účetní údaje jednotlivých společností za rok 2011 (v tis. Kč)**

	<b>Scanwest</b>	<b>VSP Auto</b>	<b>NEVA Group</b>
<b>Celková aktiva</b>	138 903	502 641	65 908
<b>Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)</b>	12 378	32 404	6 821
<b>Tržby</b>	385 893	1 244 170	356 977
<b>Krátkodobé závazky</b>	64 172	368 858	13 973
<b>Oběžná aktiva</b>	103 153	435 151	56 416
<b>Cizí zdroje</b>	89 391	372 093	58 973

Zdroj: Účetní výkazy společností za rok 2011, vlastní výpočty

**Tab. č. 6: Vybrané poměrové ukazatele jednotlivých společností za rok 2011**

	<b>ROA</b>	<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>Doba obratu kr. závazků</b>	<b>Běžná likvidita</b>	<b>Celková zadluženost</b>
<b>Scanwest</b>	8,91%	2,78	59,87	1,31	64,35%
<b>VSP Auto</b>	6,45%	2,48	108,19	1,18	74,03%
<b>NEVA Group</b>	10,35%	5,42	14,29	4,04	89,48%

Zdroj: Účetní výkazy společností za rok 2011, vlastní výpočty

Pomocí ukazatele rentability aktiv (ROA) je srovnána celková efektivnost jednotlivých podniků. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více je společnost rentabilní. Nejvyšší hodnoty ukazatele v roce 2011 dosáhla společnost NEVA Group, která z každé 100 Kč celkových aktiv vytvořila zisk 10,35 Kč. U společnosti Scanwest Plzeň



představoval ukazatel hodnotu 8,91 %, vykazuje tedy nižší výnosnost celkových aktiv, než společnost NEVA Group. Oproti společnosti VSP Auto je však rentabilnější.

Ukazatel obratu celkových aktiv porovnává efektivnost využívání celkových aktiv jednotlivých společností. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí od 1,6 do 2,9. V tomto doporučeném intervalu se pohybují hodnoty ukazatele pouze u společnosti Scanwest Plzeň a VSP Auto. Celková aktiva společnosti NEVA Group se v roce obrátila v tržby 5,42 krát, což znamená, že společnost má nízký stav majetku a přichází tak o možné tržby.

Ze srovnání doby obratu krátkodobých závazků u jednotlivých společností v roce 2011 vyplývá, že nejrychleji platí své závazky společnost NEVA Group. Její dodavatelé nečekají na platbu v průměru déle než 14,29 dne. Nejhůře si při placení svých závazků vede společnost VSP Auto, která splatí své faktury zhruba za 108 dní.

Ukazatel běžné likvidity porovnává solventnost společností platit své závazky. Přijatelná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1,5 – 2,5. U všech společností se hodnota ukazatele běžné likvidity nevyskytuje v doporučeném rozmezí. Nejméně likvidní jsou společnosti VSP Auto a Scanwest Plzeň. Tyto společnosti vykazují hodnoty ukazatele pod doporučenou minimální hranicí, je u nich tedy větší riziko platební neschopnosti. Hodnota ukazatele společnosti NEVA Group doporučenou hranici přesahovala, společnost je tedy v placení svých závazků solventní.

Ukazatel celkové zadluženosti srovnává, nakolik je majetek jednotlivých společností financován z cizích zdrojů. Z vypočtených hodnot lze zjistit, že všechny společnosti využívají ke krytí svého majetku převážně cizí zdroje. Nejnížší hodnotu tento ukazatel vykazoval u společnosti Scanwest Plzeň, věřitelské riziko je tedy u této společnosti nejnížší. Nejhůře na tom je společnost NEVA Group, která vykazuje celkovou zadluženost 89,48%. Tato společnost má vysoký podíl cizích zdrojů na majetku, což představuje pro budoucí věřitele velké riziko.

Na základě vypočtených poměrových ukazatelů jednotlivých společností lze říci, že ekonomická situace společnosti Scanwest Plzeň ve srovnání s konkurenčními podniky je dobrá. Některé hodnoty sledovaných poměrových ukazatelů společnosti se výrazně neliší od hodnot konkurenčních podniků a žádný z ukazatelů nevykazuje nejhorší hodnoty. Nejlepší hodnoty dosáhl ukazatel celkové zadluženosti, společnost je tedy oproti konkurenčním podnikům nejméně zadlužená.

## **8 NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

Na základě zpracované finanční analýzy a analýzy vnějšího prostředí a provedeného srovnání s konkurenčními podniky je možné doporučit několik opatření, které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Scanwest Plzeň. Konkurenční boj v oblasti prodeje nákladních automobilů a poskytování servisních služeb je velmi silný. Společnost by se měla do budoucna zaměřit především na získávání nových zákazníků a zároveň by měla věnovat dostatečnou péči i zákazníkům stávajícím, aby tak zvýšila svůj tržní podíl a upevnila své postavení na trhu.

### **8.1 Aktualizace internetových stránek**

Internet je v současné době jeden z nejdůležitějších zdrojů informací, proto by společnost měla plně využít možnosti propagace přes toto médium. Mnoho lidí dnes využívá internet k získávání informací o produktech a na základě těchto informací se pak rozhodují o vlastní koupi. Internetové stránky umožňují nenákladnou a kvalitní prezentaci společnosti, čímž je možné získat řadu nových zákazníků.

Společnost má zřízené internetové stránky od roku 2006, od té doby nebyly nijak zásadně upravovány. Zákazníci zde najdou základní informace o společnosti a přehled nabízených typů nákladních vozidel a poskytovaných servisních služeb. Nechybí zde samozřejmě ani kontakty na jednotlivá servisní střediska společnosti, obchodní zástupce a vedoucí jednotlivých oddělení. V porovnání s konkurencí však tyto stránky působí nepřehledně a fádně. Společnost by proto měla zvážit přehlednější uspořádání jednotlivých sekcí, příp. kompletní změnu grafického designu stránek na modernější a zajímavější vzhled. Stránky by měly obsahovat aktuální ceník servisních prací, aktuální akční nabídky společnosti a informace o plánovaných akcích pro své zákazníky. Dále by zde mohla být vytvořena fotogalerie, kde by byly umístěny fotografie z pořádaných akcí, dnů otevřených dveří a různých setkání či obrázky již předaných nákladních vozidel, které by mohly nalákat nové zákazníky.

Na internetové stránky by bylo vhodné umístit počítadlo návštěv, aby společnost měla přehled o návštěvnosti stránek potenciálními zákazníky. Na stránkách by neměl chybět prostor pro anonymní vyjádření spokojenosti zákazníků, čímž by společnost dostala zpětnou vazbu a získala tak podněty pro zlepšení kvality svých služeb.

### 8.2 Reklama na firemních automobilech

V současnosti je reklama na automobilech velmi oblíbená a žádaná forma propagace podniků, která je navíc výhodná svou nízkou finanční nákladností. Vedoucí pracovníci společnosti a obchodní zástupci mají k dispozici firemní automobily, na kterých však není žádná reklama ani označení společnosti. Pokud by na tyto vozidla bylo umístěno logo společnosti a případně odkaz na internetové stránky, mohla by tím společnost upoutat pozornost více potenciálních zákazníků. Tento typ reklamy je veřejností vnímám mnohem intenzivněji než např. billboardy. Jelikož se jedná o pohybuující se reklamu, společnost by tím oslovila potenciální zákazníky nejen v Plzni, ale po celém Plzeňském a Karlovarském kraji.

### 8.3 Zřízení nového prodejního místa

Na základě smlouvy se švédskou firmou Scania AB společnost získala výhradní právo prodeje nákladních automobilů na území Plzeňského a Karlovarského kraje a v okresech Chomutov, Rakovník a Louny. Na toto rozsáhlé území má společnost pouze jedno obchodní oddělení, ve kterém zprostředkovává prodej nových a použitých nákladních automobilů, a to v Plzni. Obchodní zástupci tak musí jezdit za svými zákazníky z Karlovarského kraje a přilehlých okresů velké vzdálenosti, což je velmi časově náročné a prodejci tak tráví většinu dne na cestách. V opačném případě i zákazníci to mají do plzeňské pobočky velmi daleko, což by některé potenciální zákazníky mohlo od koupě vozidla od této společnosti odradit.

Řešením by mohlo být zřízení dalšího prodejního místa v jedné ze servisních poboček společnosti. V oblasti Karlovarského kraje a okolních regionů se nabízejí hned dvě možná místa, a to v Chebu a v Chomutově. Došlo by tak k efektivnějšímu využití času obchodních zástupců a snížily by se náklady na pohonné hmoty spojené s dopravou. Pro společnost by to znamenalo pouze investiční výdaje na rozšíření či vybudování kancelářských prostor a vytvoření zázemí pro prodej nových vozidel. Prodejce nákladních vozidel pro tuto oblast by mohla společnost zvolit z řad zaměstnanců či přemístit jednoho prodejce z plzeňské pobočky. Další možností by bylo přijmout na tuto pozici nového pracovníka, což by však pro společnost znamenalo vyšší náklady na zaškolení a získání potřebného vzdělání tohoto pracovníka.

### 8.4 Snížení cen servisních prací

V současnosti má společnost ve srovnání s konkurenčními autorizovanými servisy jedny z nejvyšších cen servisních prací. Jelikož v poslední době narůstá konkurence ze strany neznačkových servisů, společnost by se měla snažit poskytovat pro své zákazníky výhodnější podmínky servisních služeb než tyto neznačkové servisy. Tyto servisy mohou díky blokové výjimce poskytovat stejně kvalitní servisní služby jako autorizované servisy. Proto by společnost měla využít výhody poskytování levnějších servisních služeb za stejně kvalitní výkon, jelikož velké množství zákazníků se snaží vynakládat na opravy a údržbu co možná nejnižší náklady. Hlavním kritériem při výběru servisu je proto nižší cena servisních prací, potenciální zákazníci by si tak mohli zvolit konkurenční servisy s levnějšími pracovními úkony. Společnost by se proto měla snažit snížit své ceny za servisní služby alespoň na úroveň cen servisních prací konkurenčních servisů.

### 8.5 Shrnutí

Návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Scanwest Plzeň jsou zaměřeny zejména na oslovení a získání nových zákazníků a udržení zákazníků stávajících. První dva návrhy, aktualizace internetových stránek a reklama na firemních automobilech, se týkají především propagace společnosti. Těmito opatřeními by společnost mohla zvýšit povědomí o své činnosti a oslovit tak potenciální nové zákazníky. Zřízením nového prodejního místa by společnost ušetřila čas obchodních zástupců a mohla ho tak využívat efektivněji. Navíc by se společnosti snížili náklady na pohonné hmoty spojené s dopravou a zlepšila by tak prodejní služby pro své stávající i nové zákazníky. Posledním návrhem je snížení cen servisních prací, čímž by společnost docílila vyšší konkurenceschopnosti vůči neznačkovým servisům, které mají možnost poskytovat stejně kvalitní služby za nižší ceny.

### ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomickou situaci společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o., určit současné postavení společnosti na trhu a na základě provedených analýz navrhnout způsoby zvyšování její konkurenceschopnosti. Podklady pro zpracování této práce byly čerpány z odborné literatury, internetu a výročních zpráv sledované společnosti. Důležitým zdrojem informací byly také konzultace s vedoucím obchodního oddělení společnosti, Ing. Markem Konicarem, a s vedoucí bakalářské práce, Ing. Yvonou Holečkovou, Ph. D.

Teoretická část této bakalářské práce byla věnována teoretickému vymezení základních pojmů a představení jednotlivých typů konkurence. V dalším textu byl definován pojem konkurenceschopnost a nástroje jejího zvyšování, dále byla objasněna konkurenční výhoda a obecné konkurenční strategie, kterými lze danou konkurenční výhodu získat.

Aby mohlo být stanoveného cíle této práce dosaženo, byly charakterizovány jednotlivé analýzy určující konkurenceschopnost. V rámci analýzy vnitřního prostředí byla provedena deskripce finanční analýzy, která byla zaměřena především na poměrové ukazatele umožňující mezipodnikové srovnávání. Následně byla vysvětlena analýza vnějšího prostředí, ve které byla podrobněji popsána PEST analýza, která slouží k analýze makroprostředí podniku, a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je často používaná k analýze podnikového mikroprostředí. Tyto teoretické poznatky byly podkladem pro vypracování praktické části.

Na začátku praktické části této práce byla blíže charakterizována společnost Scanwest Plzeň spol. s r. o. Mimo základních údajů o společnosti je zde uveden stručný přehled nabízených produktů a služeb. Po úvodním představení je zpracována finanční analýza společnosti, kde byla provedena pouze analýza některých poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Na základě vypočtených hodnot jednotlivých ukazatelů byla zhodnocena ekonomická situace společnosti za období let 2007 – 2011.

V rámci analýzy vnějšího prostředí podniku byla provedena PEST analýza, která zhodnotila politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory působící na společnost, a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která byla zaměřena na zákazníky a dodavatele společnosti, konkurenční podniky, potenciaální

nové konkurenty a substituční výrobky. V další kapitole byla určena současná pozice společnosti na trhu s nákladními automobily. Po názorném zobrazení vývoje trhu s nákladními automobily bylo provedeno srovnání společnosti s konkurenčními podniky pomocí podílů na tomto trhu a pomocí poměrových ukazatelů.

Na závěr této bakalářské práce byla na základě provedených analýz navržena opatření, kterými by společnost mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost. Tyto opatření jsou zaměřena především na oslovování a získávání nových zákazníků a udržení zákazníků stávajících.

**SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1: Ukazatele rentability spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011.....	40
Tab. č. 2: Ukazatele aktivity spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 .....	41
Tab. č. 3: Ukazatele likvidity spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011.....	43
Tab. č. 4: Ukazatele zadluženosti spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 .....	44
Tab. č. 5: Vybrané účetní údaje jednotlivých společností za rok 2011 (v tis. Kč) .....	63
Tab. č. 6: Vybrané poměrové ukazatele jednotlivých společností za rok 2011.....	63

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Typologie konkurence podle rozsahu konkurenčního působení .....	10
Obr. č. 2: Konkurence podle počtu výrobců a stupně diferenciacie produktů.....	11
Obr. č. 3: Obecné konkurenční strategie.....	16
Obr. č. 4: Faktory zahrnované do analýzy vnějšího prostředí .....	25
Obr. č. 5: Vybrané faktory související s PEST analýzou.....	26
Obr. č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	27
Obr. č. 7: Logo společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. ....	30
Obr. č. 8: Sídlo společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. v Plzni .....	31
Obr. č. 9: Mapa poboček společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. ....	32
Obr. č. 10: Logo společnosti Scania AB.....	32
Obr. č. 11: Tržby spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč) .....	33
Obr. č. 12: Čistý zisk spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč) .....	33
Obr. č. 13: Vývoj počtu zaměstnanců spol. Scanwest Plzeň v letech 2005 – 2011.....	35
Obr. č. 14: Vývoj ukazatelů rentability spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 .....	41
Obr. č. 15: Doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků spol. Scanwest Plzeň ....	42
Obr. č. 16: Vývoj ukazatelů likvidity spol. Scanwest Plzeň v letech 2007 – 2011 .....	44
Obr. č. 17: Vývoj HDP ČR v letech 2007 – 2012 (v %) .....	49
Obr. č. 18: Vývoj míry inflace ČR v letech 2007 – 2012 (v %).....	50
Obr. č. 19: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2007 – 2012 (roční průměr).....	51
Obr. č. 20: Tržní podíly jednotlivých společností v zpč. regionu za rok 2012.....	55
Obr. č. 21: Počet prodaných nákl. vozidel v zpč. regionu v letech 2008 – 2012.....	59
Obr. č. 22: Počet prodaných nákl. vozidel značky Scania v letech 2008 – 2012 .....	60
Obr. č. 23: Počet prodaných nákl. vozidel v zpč. regionu v letech 2009 – 2012.....	61
Obr. č. 24: Tržní podíl společností v zpč. regionu v letech 2009 – 2012 (v %) .....	62



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literatura

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7
- [2] DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3
- [3] GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5
- [4] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- [5] HRDÝ, M., HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5
- [6] KEŘKOVSKÝ M., VYKOUPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- [7] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8
- [9] MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 10. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0
- [10] MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2
- [11] OTRUSINOVÁ, M., KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek – po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4
- [12] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2

- [13] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0
- [14] PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X
- [15] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2
- [16] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0
- [17] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6

## Internetové zdroje

- [18] AUTOPROFITEAM. *Info pro motoristy* [online]. 2010, [cit. 2013-04-18]. Dostupné na www: <<http://www.autoprofiteam.cz/forddrivers.php>>
- [19] Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/>>
- [20] Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomický predikce České republiky – duben 2013* [online]. 2013, [cit. 2013-04-18]. Dostupné na www: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2013-Q2\\_A.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q2_A.pdf)>
- [21] SCANIA Česká republika [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné na www: <<http://www.scania.cz/>>
- [22] SCANIA Group [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné na www: <<http://www.scania.com/>>
- [23] Scanwest Plzeň spol. s r. o. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné na www: <<http://www.scanwest.cz/>>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha A: Druhy nákladních vozidel nabízených společností Scanwest Plzeň spol. s r. o.
- Příloha B: Rozvaha společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. v letech 2007 – 2011
- Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. v letech 2007 – 2011
- Příloha D: Ceník servisních prací společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. platný od 1. 1. 2012
- Příloha E: Nabídka servisních služeb společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o.
- Příloha F: Akční leták společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o.

**Nákladní vozidla pro dálkovou přepravu značky Scania**



**Rozvážková nákladní vozidla značky Scania**



**Stavební nákladní vozidla značky Scania**



**Nákladní vozidla značky Scania pro speciální použití**



**Příloha B: Rozvaha společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. v letech 2007 – 2011**

Ozna- čení	AKTIVA (v tis. Kč)	Účetní období				
		2007	2008	2009	2010	2011
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>163 531</b>	<b>142 691</b>	<b>117 466</b>	<b>155 272</b>	<b>138 903</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>53 080</b>	<b>46 317</b>	<b>38 796</b>	<b>36 195</b>	<b>33 335</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>88</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.	Software	88	43	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>52 992</b>	<b>46 274</b>	<b>38 796</b>	<b>36 195</b>	<b>33 335</b>
B.II.1.	Pozemky	7 719	7 719	7 719	7 719	7 719
2.	Stavby	23 688	23 014	22 059	21 169	20 211
3.	Samostatné movité věci a soubory	21 572	13 942	9 010	7 298	5 405
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13	1 599	8	9	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>108 386</b>	<b>94 990</b>	<b>77 847</b>	<b>118 476</b>	<b>103 153</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>51 308</b>	<b>50 408</b>	<b>43 919</b>	<b>77 213</b>	<b>46 246</b>
2.	Nedokončená výroba a polotovary	468	166	1 218	2 014	597
5.	Zboží	50 840	50 242	42 701	75 199	45 649
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>36 976</b>	<b>39 806</b>	<b>30 384</b>	<b>36 913</b>	<b>31 622</b>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	35 760	38 677	28 505	30 411	28 901
6.	Stát-daňové pohledávky	190	0	1 096	5 730	1 046
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	824	687	780	772	702
8.	Dohadové účty aktivní	183	416	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	19	26	3	0	973
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>20 102</b>	<b>4 776</b>	<b>3 544</b>	<b>4 350</b>	<b>25 282</b>
C.IV.1.	Peníze	423	442	725	257	347
2.	Účty v bankách	19 679	4 334	2 819	4 093	24 938
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 065</b>	<b>1 384</b>	<b>823</b>	<b>601</b>	<b>2 415</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	906	295	198	323	397
3.	Příjmy příštích období	1 159	1 089	625	278	2 018

**Příloha B: Rozvaha společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. v letech 2007 – 2011**

Ozna- čení	PASIVA (v tis. Kč)	Účetní období				
		2007	2008	2009	2010	2011
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>163 531</b>	<b>142 691</b>	<b>117 466</b>	<b>155 272</b>	<b>138 903</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>37 767</b>	<b>40 677</b>	<b>33 862</b>	<b>40 004</b>	<b>48 131</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	100	100	100	100	100
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>22 039</b>	<b>37 567</b>	<b>40 477</b>	<b>33 181</b>	<b>39 804</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	22 039	37 567	40 477	33 181	39 804
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>15 528</b>	<b>2 910</b>	<b>-6 815</b>	<b>6 623</b>	<b>8 127</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>124 560</b>	<b>100 320</b>	<b>81 298</b>	<b>113 286</b>	<b>89 391</b>
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 071</b>	<b>900</b>	<b>693</b>	<b>502</b>	<b>417</b>
10.	Odložený daňový závazek	1 071	900	693	502	417
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>89 725</b>	<b>62 375</b>	<b>47 969</b>	<b>85 861</b>	<b>64 172</b>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	79 604	57 631	44 194	81 597	61 225
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	327	2 459	1 711	1 672	100
5.	Závazky k zaměstnancům	981	1 132	1 001	1 147	1 081
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 212	647	628	1 060	1 020
7.	Stát - daňové závazky a dotace	7 028	326	0	0	0
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	488	75	176	278	599
10.	Dohadové účty pasivní	52	82	259	0	0
11.	Jiné závazky	33	23	0	107	147
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>33 764</b>	<b>37 045</b>	<b>32 636</b>	<b>26 923</b>	<b>24 802</b>
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	31 619	20 991	16 737	13 553	10 143
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	2 145	16 054	15 899	13 370	14 659
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 204</b>	<b>1 694</b>	<b>2 306</b>	<b>1 982</b>	<b>1 381</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období	1 124	1 669	1 623	1 204	887
C.I.2.	Výnosy příštích období	80	25	683	778	494

**Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o. v letech 2007 – 2011**

Ozna- čení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Účetní období				
		2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby z prodeje zboží	554 256	373 202	144 452	245 617	288 304
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	510 949	352 133	134 058	230 052	269 743
+	obchodní marže	43 307	21 069	10 394	15 565	18 561
II.	Výkony	35 839	97 037	85 491	98 027	96 354
II.1.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	36 298	96 723	84 439	96 971	97 589
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-776	-302	1 052	796	-1 417
3.	Aktivace	317	616	0	260	182
B.	Výkonná spotřeba	34 572	80 923	69 688	72 149	74 361
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	15 805	62 512	54 761	56 830	58 623
B.2.	Služby	18 767	18 411	14 927	15 319	15 738
+	přidaná hodnota	44 574	37 183	26 197	41 443	40 554
C.	Osobní náklady	25 560	31 868	28 737	29 782	30 394
C.1.	Mzdové náklady	18 456	24 025	21 133	21 453	21 858
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 462	7 257	6 988	7 537	7 718
C.4.	Sociální náklady	642	586	616	792	818
D.	Daně a poplatky	286	346	208	285	1 156
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 435	6 399	5 507	4 238	3 392
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	8 552	18 216	2 158	1 979	2 444
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	8 552	18 216	2 158	1 979	2 444
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	6 508	16 564	2 467	1 050	1 593
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	6 508	16 564	2 467	1 050	1 593
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	1 485	2 093	2 069	1 459	-2 818
IV.	Ostatní provozní výnosy	9 392	10 665	9 693	7 665	9 821
H.	Ostatní provozní náklady	1 093	3 976	4 046	4 782	6 555
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>21 151</b>	<b>4 820</b>	<b>-4 986</b>	<b>9 491</b>	<b>12 547</b>
X.	Výnosový úroky	7	66	50	54	51
N.	Nákladové úroky	3 236	3 156	2 415	1 849	1 576
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 473	9 774	2 993	2 509	3 370
O.	Ostatní finanční náklady	5 573	7 596	2 664	2 680	3 590
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-329</b>	<b>-912</b>	<b>-2 036</b>	<b>-1 966</b>	<b>-1745</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	5 294	998	-207	902	2 675
Q.1.	-splatná	5 366	1 169	0	1 094	2 759
2.	-odložená	-72	-171	-207	-192	-84
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>15 528</b>	<b>2 910</b>	<b>-6815</b>	<b>6 623</b>	<b>8 127</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>15 528</b>	<b>2 910</b>	<b>-6815</b>	<b>6 623</b>	<b>8 127</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>20 822</b>	<b>3 908</b>	<b>-7022</b>	<b>7 525</b>	<b>10 802</b>



## Ceník servisních prací platný od 1.1.2012

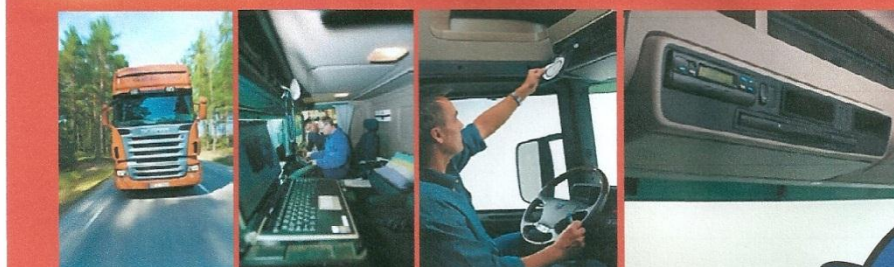
Servisní prohlídka, údržba.....	990,- / hod.
Opravy.....	1190,- / hod.
Diagnostika závad na PC.....	1500,- / hod.
Sazba v pracovní době SCANIA ASSISTANCE.....	1190,- / hod.
Sazba mimo pracovní dobu SCANIA ASSISTANCE.....	1190,- + 50% / hod.
Sazba v neděli a svátek SCANIA ASSISTANCE.....	1190,- +100% / hod.
Výjezd servisního vozidla SCANIA ASSISTANCE.....	34,- / km
Poplatek SCANIA ASSISTANCE v pracovní době – výjezd.....	1800,-
Poplatek SCANIA ASSISTANCE mimo prac.dobu – výjezd.....	3600,-
Kontrola vozidla a prodloužení certifikátu hlučnosti „L“.....	1500,-
Cejchování tachografu analog.....	1950,-
Cejchování tachografu Digital.....	2490,-
Klimatizace plnění.....	1800,-
Tlakování, diagnostika řízené vlečené nápravy.....	2800,-
Montáž TOLL COLECT Scania.....	4 hodiny
Montáž TOLL COLECT ostatní.....	5 hodin
Montáž TOLL COLECT (pouze přístroj).....	2 hodiny
Změna SPZ TOLL COLECT.....	1 hodina
Deinstalace přístroje TOLL COLECT.....	1 hodina
Stažení dat z karty řidiče.....	250,-
Stažení dat z tachografu.....	500,-
Geometrie s výpisem hodnot (4X2 tahač).....	2100,-
Geometrie s výpisem hodnot (6X2*4, 8X4 dvě řízené nápravy).....	3300,-
Geometrie s výpisem hodnot (4X2 bus).....	3900,-
Geometrie s výpisem hodnot (6X2*4 bus).....	5100,-

Uvedené ceny jsou bez DPH





## Nabídka servisních služeb



Vážený obchodní přítel,

Dovolužeme si Vás tímto informovat o rozšíření servisních služeb. V servisu Scanwest Plzeň provádíme cejchování analogových a digitálních tachografů včetně možnosti stahování dat z karty řidiče a tachografu.

<b>Cejchování analogového tachografu</b>	<b>1 950,- Kč</b>
<b>Cejchování digitálního tachografu</b>	<b>2 490,- Kč</b>
<b>Stahování dat z karty řidiče včetně média</b>	<b>250,- Kč</b>
<b>Stahování dat z tachografu včetně média</b>	<b>500,- Kč</b>

Uvedené ceny jsou bez DPH.

Objednat se můžete na níže uvedených telefonních číslech. Cejchování tachografu je možno provést dle dohody i při běžné servisní prohlídce či opravě.

S přátelským pozdravem

Servisní oddělení



U letiště 1/2761 ,316 00 Plzeň, tel.377 454 618,377 454 613  
Fax : 377 454 610, E-mail : info@scanwest.cz  
www.scanwest.cz

www.scanwest.cz

www.scanwest.cz

www.scanwest.cz

www.scanwest.cz

www

www.scanwest.cz



# Garmin Lifetime Europe

## Garmin nüvi 50 Lifetime

Tenká automobilová navigace s velkým **5" displejem**, snadnou obsluhou a **doživotní bezplatnou aktualizací navigační mapy Evropy**.

Navigace nabízí všechny nezbytné navigační funkce a navíc asistenta řazení do jízdnic pruhů, náhledy křižovatek, **vyhledávání českých adres podle orientačních a popisných čísel**, k dispozici je i slot na microSD karty pro případné mapové rozšíření.

**Turistická mapa ČR**, která je **součástí balení**, umožňuje plnohodnotné využití navigace také mimo automobil.



**3.600,- Kč bez DPH**  
(4.320,- s DPH)

### Hlavní znaky:

- navigační mapa Evropy s doživotní bezplatnou aktualizací
- velký, přehledný 5" dotykový displej
- vyhledávání českých adres podle orientačních i popisných čísel
- asistent řazení do jízdnic pruhů, náhledy křižovatek
- vnitřní paměť 2 GB, slot na microSD kartu
- turistická mapa ČR v měřítku 1:25 000
- doba provozu navigace až 2 hodiny

**GARMIN**<sup>™</sup>

## **ABSTRAKT**

JÁNSKÁ, I. *Zhodnocení ekonomické situace a konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 74 s., 2013.

**Klíčová slova:** ekonomická situace, konkurenceschopnost, finanční analýza, analýza vnějšího prostředí

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení ekonomické situace společnosti Scanwest Plzeň spol. s r. o., určení současného postavení společnosti na trhu a stanovení návrhů na zvýšení její konkurenceschopnosti. Teoretická část této práce poskytuje teoretické podklady pro posouzení ekonomické situace a konkurenceschopnosti dané společnosti. V úvodu praktické části je uvedena charakteristika společnosti a stručně popsány nabízené produkty a služby. Pomocí finanční analýzy je zhodnocena současná ekonomická situace a finanční zdraví společnosti. V rámci finanční analýzy jsou posuzovány pouze poměrové ukazatele, které umožňují srovnání společnosti s konkurenčními podniky. Následně je provedena analýza vnějšího prostředí podniku, která obsahuje PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. V závěru práce jsou na základě vypracovaných analýz uvedeny návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

## **ABSTRACT**

JÁNSKÁ, I. *The Evaluation of economic situation and competitiveness of the chosen company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 74 pages, 2013.

**Keywords:** economic situation, competitiveness, financial analysis, environmental analysis

The thesis is focused on evaluation of the economic situation of the company Scanwest Plzen Ltd., determination of the current position in the market and determination of proposals to increase its competitiveness. The theoretical part of this thesis provides a theoretical basis for assessing the economic situation and competitiveness of the company. In the beginning of the practical part there is a characteristic of the company and brief description of offered products and services. Using financial analysis, assessment of the current economic situation and the financial health of the company is provided. In the financial analysis only ratios are analyzed that allow comparison of the competing companies. Following is an analysis of the external business environment, which includes PEST analysis and Porter's five competitive forces analysis. Proposals to increase the competitiveness of the company on the basis of the analysis are set out at the conclusion.