



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku

Vypracovala: Gabriela Nováková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Gabriela NOVÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E15445**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout opatření pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku. Aplikace vybraných metod využívaných pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Collins, J. C., & Porras, J. I. (2016). *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last.* Praha: Grada Publishing.

Grasseová, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press.

Johnson, S. (2015). *Strategic planning that actually works: a step-by-step guide to get it done faster, cheaper, and better than ever.* Great Britain: Teknia Publishing.

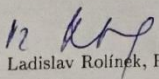
Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

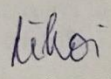
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2018


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2E)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2017

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. března 2018

.....
Gabriela Nováková

Poděkování

Tímto bych chtěla velice poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku této bakalářské práce. Především děkuji Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za cenné rady, ochotu, svědomité vedení a hlavně trpělivost, kterou se mnou při zpracování měl. Dále bych ráda poděkovala vedení a samotným zaměstnancům firmy HZT Technik - servis, a.s. za poskytnutí mnoha informací a interních dat. V neposlední řadě obrovské díky patří mé rodině, příteli a blízkým, kteří mi po celou dobu studií pomáhali a vždy mě podporovali.

ABSTRAKT

The Analysis of Internal and External Environment of the Selected Company

Name and surname: Gabriela NOVÁKOVÁ

Field of study: Management and Business Economics

University: University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty: Faculty of Economics

Year of Study: 3

The aim of the bachelor thesis is to evaluate the current situation of a company by analysing the internal and external environment, and offer valuable solutions for better impact including improving its position in the market. The selected company is called HZT Technik - servis a.s. located in Milín, and is engaged in sales, repairs and other services for agricultural machines. The company, its main activities and history are described. The necessary information was provided by the company itself and from the professional literature. The gained knowledge is valuable for understanding the issue and for analyses. To achieve the goal the Porter's five forces, financial analysis and swot analysis were used. The results of individual analyses have been summarized and were used to advise solutions for improving the current situation as defined.

Key words: financial analysis, internal and external environment, market position, Porter's five forces, swot analysis

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	Základní pojmy	5
2.1.1	Strategie	5
2.1.2	Strategické řízení	7
2.2	Prostředí firmy	8
2.2.1	Vnitřní prostředí.....	10
2.2.2	Vnější prostředí.....	10
2.3	Analýza vnějšího prostředí.....	12
2.3.1	STEP analýza.....	13
2.3.2	Strategické mapy.....	15
2.3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví	15
2.4	Analýza vnitřního prostředí.....	19
2.4.1	Finanční analýza	20
2.4.2	Analýza konkurenceschopnosti	24
2.4.3	SWOT analýza.....	24
3	CÍL A METODIKA	26
4	PRAKTICKÁ ČÁST	28
4.1	Představení vybraného podniku	28
4.2	Finanční analýza.....	30
4.2.1	Ukazatel rentability.....	30
4.2.2	Ukazatel likvidity.....	31
4.2.3	Ukazatel aktivity	32
4.2.4	Ukazatel zadluženosti	33
4.3	SWOT ANALÝZA	36
4.3.1	Silné stránky	36
4.3.2	Slabé stránky.....	37
4.3.3	Příležitosti	38
4.3.4	Ohrožení.....	39
4.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	41
4.4.1	Konkurence	41

4.4.2	Potenciální noví konkurenti	43
4.4.3	Substituty	44
4.4.4	Dodavatelé	44
4.4.5	Odběratelé	45
4.5	Návrhy na zlepšení	47
5	ZÁVĚR	53
6	SUMMARY	55
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
8	SEZNAM SCHÉMÁT, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	60
9	SEZNAM PŘÍLOH	62

1 ÚVOD

V současné době všechny existující podniky, ať už malé rodinné firmy nebo velké korporace, se nachází v konkurenčním prostředí, které je nezbytné neustále pozorovat, zjišťovat, v čem je konkurenční podnik lepší nebo naopak horší a na základě toho přizpůsobit své dosavadní činnosti. Každá společnost musí brát v potaz své působení na trhu, snažit se svojí pozici zlepšovat a budovat tak své firemní image. Úkolem všech úspěšných firem je pravidelně své činnosti sledovat a pomocí různých analýz vyhodnotit, jak prosperující pro podnik byly či naopak. Pomocí získaných výsledků z jednotlivých analýz může firma rozhodovat o dalších krocích, zjišťovat, proč k některým situacím došlo a co změnit, aby se jich v budoucnu vyvarovala. Nynější tržní ekonomika je postavená na tom, že zákazník je ten, který diktuje, co a jak se bude vyrábět. Jak již dávno Tomáš Baťa vyzdvihl své motto: „*Náš zákazník, náš pán.*“ (www.bata.cz) Firma svoje aktivity musí co nejvíce přizpůsobit potřebám zákazníků, musí ale taktéž brát ohled na své stanovené cíle, strategie a firemní možnosti. Je důležité, aby podnik na své fungování a cíle pohlížel z dlouhodobého hlediska. Není možné, aby provedené změny přinesly výsledky hned, a proto je nezbytné vytrvat.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout opatření pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části, přičemž v teoretické části jsou definovány a vymezeny základní pojmy nezbytné pro pochopení dané problematiky. Tato část taktéž obsahuje členění na vnitřní a vnější prostředí, jehož součástí je i specifikace analýz pro jednotlivá prostředí. K prozkoumání vnitřního prostředí slouží například analýza konkurenceschopnosti a finanční analýza. Finanční analýza je v této práci podrobně rozebrána. Co se týká vnějšího prostředí, pozornost je věnována především Porterovu modelu pěti konkurenčních sil. V závěru teoretické části je popisována SWOT analýza, která je využívána ke zkoumání jak vnitřního, tak vnějšího prostředí a k celkovému posouzení situace podniku na trhu.

Metodika práce obsahuje popis postupů pro vyhotovení zvolených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, jejich skutečná realizace a vyhodnocení je již součástí praktické části.

V praktické části je stručně popsána zkoumaná firma, kterou je HZT Technik-servis, a.s. Vedení tohoto podniku umožnilo potřebné informace pro provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Potřebné údaje a výpočty jsou součástí praktické části a posloužily k vyhodnocení a stanovení výsledků jednotlivých analýz.

Závěrečná část bakalářské práce je tvořena návrhy na zlepšení dosavadní situace šetřené společnosti.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Strategie

Velmi často se lidé ptají, proč některé podniky jsou úspěšné oproti jiným, jak se těmto úspěšným firmám podařilo získat vyšší podíl na trhu nebo vyšší konkurenceschopnost. Vliv na prosperující vývoj a rozkvět podniku má právě vhodně zvolená a kvalitní strategie, bez ohledu na to, zda se jedná o malé, střední nebo velké podniky. Podnik si pomocí cílů stanoví, čeho chce ve vzdálené či blízké budoucnosti dosáhnout a na základě toho určí strategii, která udává cesty, jakým způsobem daných cílů docílit.

Strategie je jedním z výstupů strategického řízení. Vytvářejí ji vedoucí pracovníci. Každý podnik by měl vytvářet strategie, které mu pomáhají v dlouhodobém období naplňovat podnikové cíle (Charvát, 2006; Dedouchová, 2001).

V jednotlivých literárních dílech můžeme naleznout velké množství definic pojmu strategie. Vybrala jsem několik nejčastěji používaných:

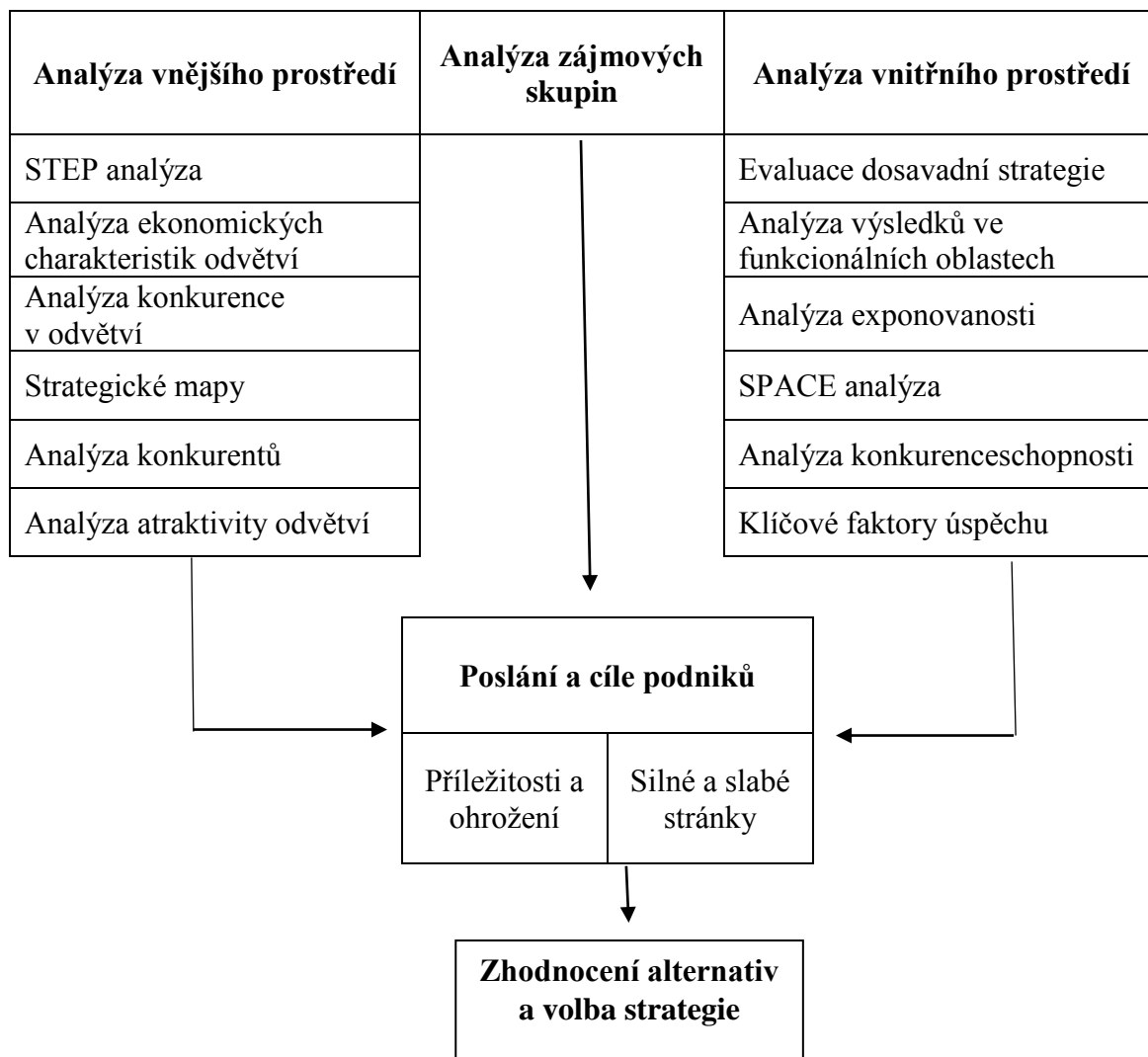
„Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojí očekávání zainteresovaných skupin.“ (Zamazalová a kol., 2010)

Podle Tomka (2001) by měl firemní management využívat marketingovou strategii k dlouhodobému směřování podnikových činností takovým směrem, aby vedla k naplňování dlouhodobých strategických cílů, za účelem úspěšného působení firmy v náročných tržních podmínkách.

Strategie představuje prvotní představy o tom, jaké postupy a způsoby budou využity pro dosažení firemních cílů. Volba strategie se odvíjí od předem stanovených podnikových záměrů. Strategie určí budoucí činnosti, pomocí kterých podnik dosáhne svých cílů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

„Bez strategie je firma jako loď bez kormidla – bezcílně se potácí na hladině a je hříčkou proudů namísto toho, aby nejkratší možnou cestou směřovala do zvoleného přístavu.“ (Pitra, 1997)

Schéma 1 : Proces formulace podnikové strategie



Zdroj: Tichá & Hron, 2008, přepracováno autorkou

Strategii a strategické rozhodování lze dle autorů Johnson a Scholes rozdělit do osmi základních charakteristik:

- 1) „Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- 2) Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- 3) Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- 4) Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- 5) Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.

- 6) *Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.*
- 7) *Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovní řízení.*
- 8) *Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty a kulturu.*“ (Johnson & Scholes, 1993)

Z výše uvedených definic vyplývá, že strategie označuje dlouhodobý plán činností směřující k vytyčenému cíli nebo cílům a přidělení omezených zdrojů potřebných pro jejich realizaci.

2.1.2 Strategické řízení

Jak již bylo zmiňováno výše, úspěšnost podniku v tržním hospodářství je ovlivněna výběrem vhodné a kvalitní strategie. Většina firem je založená za účelem tvorby zisku, kterého mohou dosáhnout získáním konkurenční výhody na trhu. Základem pro strategické řízení je správně vytvořená a zrealizovaná strategie, která vyplývá ze strategického rozhodování. Velmi důležité pro vzkvétající podnik je včasné předpovězení a stanovení tržní příležitosti a řešení předvídatelných problémů strategického charakteru, na základě kterých podnik hledá a využívá omezené zdroje.

Příležitosti a hrozby podniku se mohou týkat vývojových trendů globalizace, informatizace nebo ekologizace, které mohou stát v cestě skoro každému podniku. V šance pro podnik se mohou přeměnit v případě, pokud jsou při strategických rozhodováních vhodně zohledněny managementem. Nejsou-li, stávají se naopak pro podnik hrozbami. Hlavním důvodem strategického řízení je zjištění, tvorba a udržení konkurenční výhody, která podniku zajišťuje schopnost čelit konkurenčním firmám a jejich silám.

Podstatnými faktory, které by měly být brány v úvahu ve strategickém řízení, jsou vlivy, týkající se podnikového okolí jako například - potřeby zákazníků, konkurenční a dodavatelské chování, legislativa, ekologické požadavky nebo daňová soustava. Není však možné opomenout vlivy týkající se vnitřního prostředí podniku.

Současní strategičtí manažéři by měli znát odpověď na následující otázky:

- *„Na které trhy a části trhu, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?*
- *Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukážou být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?*

- *Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být neúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje (finanční, personální, technické, informační, znalosti atd.)?*
- *Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?“* (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Management využívá nejen strategické řízení, ale také taktické a operativní, které představují nižší úroveň řízení. Jednotlivé úrovně jsou hierarchicky uspořádány a navazují na sebe. Odlišnost v daných úrovních spočívá ve vytyčených cílech, úkolech a jejich uskutečňování. Strategické řízení je nadřazené a přiděluje cíle a úkoly taktickému řízení, které je dále přenáší do operativního řízení. Rozdíl jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení potíží, kterými se jednotlivé úrovně zabývají. Ve strategické úrovni je řeč spíše o letech, naproti tomu operativní řízení se týká dnů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Schéma 2: Úrovně řízení



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006, přepracováno autorkou

„Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku.“ (Tichá & Hron, 2008)

2.2 Prostředí firmy

Pojem prostředí je definován jako: *„souhrn okolností, ve kterých někdo žije nebo se něco děje“* (Kotler, 2001). Součástí prostředí je mnoho faktorů, které jsou vzájemně provázány. Představují pro podnik jistou úroveň nejistoty a neustále se mění. Se všemi faktory jsou spojené obzvláště vysoké požadavky na marketingové pracovníky, kteří využívají například marketingový informační systém nebo marketingový výzkum, pro lepší orientaci v daném marketingovém prostředí a rychlejší reakci na měnící se podmínky (Boučková a kol., 2003).

Jak již bylo zmiňováno, každý podnik se nachází v nějakém prostředí, žádný subjekt ani organismus neexistuje v úplně odloučené lokalitě, kde by na něj nepůsobily žádné vlivy a jiné subjekty. Všechny podniky jsou obklopeny prostředním, pro které jsou typické konkrétní znaky, a které stanovuje podmínky pro fungování daného podniku v určitém čase. Podnik vstupuje do vztahu s ostatními subjekty nacházejícími se v daném prostředí, navzájem na sebe působí a ovlivňují se. Prostředí firmy nepředstavuje stálý stav, ale neustále se mění. V posledních letech byly dokonce zaznamenány markantní změny v prostředí. V souvislosti s měnícím se prostředím dochází ke změnám i ve firmách a v jejich tržních přístupech. Podniky se musí snažit co nejlépe odhadnout síly prostředí a jeho aktérů, aby byly schopny přiměřeně reagovat na změny v prostředí, k čemuž používají řadu metod (např. situační analýzu nebo SWOT analýzu) (Zamazalová, 2009).

Autor Kincl (2004) uvádí, že je velmi důležité, aby byly sledovány a analyzovány vlivy působící v daném prostředí, ve kterém se podnik nachází, a to především pro úspěšné působení firmy na trhu. Je potřeba tyto vlivy kladným či záporným způsobem využívat a přizpůsobovat jim chování podniku vzhledem k současnému i budoucímu vývoji prostředí. Podstatné je brát v úvahu to, že podniky nemohou tyto vlivy přímo ovládat a řídit. To, co pro jeden podnik je hrozbou ovlivňující jeho působení na trhu, může vytvářet pro jiný podnik šance dalšího rozvoje.

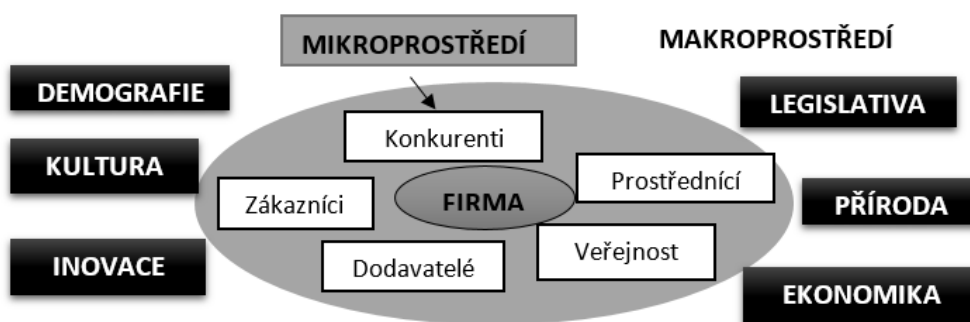
Na prostředí firmy můžeme nahlížet podle autorky (Švarcová, 2016) ze dvou úhlů pohledu: Prvním pohled je z hlediska vzdálenosti ostatních subjektů od podniku a členíme ho na makroprostředí a mikroprostředí. Druhý pohled vychází z organizace, kdy prostředí rozdělujeme na vnější a vnitřní. Pro potřeby této bakalářské práce bude používáno rozdělení na vnější a vnitřní prostředí.

Schéma 3: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Švarcová, 2016, přepracováno autorkou

Schéma 4: Makroprostředí a mikroprostředí firmy



Zdroj: Kozel, 2006, přepracováno autorkou

2.2.1 Vnitřní prostředí

Podle autorů Donnely & Gibson & Ivancevich (1997) je vnitřním prostředím takové prostředí, v němž vedoucí pracovníci provádějí své manažerské funkce. Týká se faktorů, které je firma schopna sama ovlivňovat a řídit. Vnitřní prostředí je tedy tvořeno samotným podnikem a jeho zdroji (materiálové, finanční a lidské).

PODNIK

Uvažujeme-li o podniku, je třeba brát v potaz, že se jedná o měnící a rozvíjející se organismus, jehož existence a vývoj jsou závislé na spolupráci a dobrém fungování všech jeho orgánů. Každý problém uvnitř podniku nebo nesouhra se mohou ukázat navenek. Je potřeba, aby docházelo k součinnosti všech podnikových oddělení, kde hlavní roli hraje marketingové oddělení, které směřuje podnik jako celek k naplňování cílů. Úspěšnost podniku při plnění cílů se odvíjí od finančního zdraví firmy, pracovní morálky, ale také od rozdělení práce mezi jednotlivá oddělení a jejich vzájemné vztahy. Péče o cílové trhy tedy není činností pouze marketingových pracovníků, ale týká se všech oddělení ve firmě. Na druhé straně nesmí být opomínáno, že podnik disponuje pouze omezenými výrobními, technickými a finančními zdroji. (Boučková a kol., 2003; Kincl, 2004; Zamazalová a kol., 2010).

2.2.2 Vnější prostředí

Dle autorů Donnely & Gibson & Ivancevich (1997) tvoří vnější prostředí všechny vlivy nacházející se v okolí podniku, které mají vliv na organizaci. Tyto vlivy členíme na přímé a nepřímé. Mezi přímé vlivy patří zákazníci, dodavatelé, prostředníci a konkurence. Nepřímé faktory jsou sociální, ekonomické, technické, politické, legislativní a kulturní, které budou blíže rozebrány v následující kapitole.

ZÁKAZNÍCI

Jedná se o bezprostředně hlavní složku celého podnikatelského úsilí, bez které by firmy nemohly fungovat. Různí zákazníci mají různé potřeby, z čehož plyne, že spotřebitelské trhy nejsou homogenní. Rozdílní zákazníci vyžadují specifické přístupy ze strany firmy. Průmysloví zákazníci mohou produkty využívat jako vstupy pro další výrobu nebo jako výrobní prostředky, kdežto koneční spotřebitelé mohou produkty spotřebovávat různorodě. Trhy je možné rozdělit na trh výrobní sféry, trhy spotřebitelů, zprostředkovatelů, vládní trhy a mezinárodní (Boučková a kol., 2003).

DODAVATELÉ

Dodavatelé jsou důležitým faktorem vnějšího prostředí. V jejich rukách leží možnosti podniku získat v jisté kvalitě, čase a množství potřebných zdrojů pro výrobu produktů, a tudíž plnit hlavní funkci – uspokojování potřeb a přání zákazníků. V oblasti dodavatelských vztahů provádí marketingoví pracovníci velmi důležité činnosti. Musí pečlivě monitorovat situaci a možnosti dodavatelů v dlouhodobém intervalu, aby byli schopni včas zareagovat na nepříznivé skutečnosti, které by mohly mít špatný dopad na jejich podnik. Dodavatelská společnost se může dostat do finančních (bankrot, fúze s jiným dodavatelem) nebo technických potíží, které pak ovlivňují chod odebírajícího podniku (Kincl, 2004; Zamazalová a kol., 2010).

DISTRIBUČNÍ ČLÁNKY A PROSTŘEDNÍCI

Podle autorky Boučkové a kol. (2003) není možné, aby veškeré činnosti spadající do oblasti marketingu a prodeje zastával podnik sám vlastními silami. Z toho důvodu podnik spolupracuje s dalšími externími zprostředkovateli, kteří mu pomáhají vykonávat jeho činnosti. Takové firmy jsou odborníky na zprostředkování nákupu a prodeje zboží nebo distribuci. Kincl (2004) říká, že mezi ně můžeme zařadit například velkoobchody, které zrychlují pohyb zboží od výrobců ke konečným spotřebitelům, a to s nižšími náklady a ztrátami, než by to zajistil samotný výrobní podnik. Taktéž tam patří dopravní společnosti, jejichž primární činností je spolehlivý transport zboží nebo osob. Dále tam můžeme začlenit agentury poskytující marketingové služby, které vedou k podpoře prodeje produktů. V neposlední řadě mezi ně patří finanční ústavy a pojišťovny, které zabezpečují finanční toky mezi jednotlivými subjekty. Jakákoliv z výše zmíněných organizací se podílí na procesu směny zboží, některé z nich směnu usnadňují.

KONKURENCE

Za konkurenty považujeme firmy mající stejný či podobný předmět podnikání nebo vyrábějící obdobné produkty pro stejné skupiny zákazníků jako náš podnik. Trh je založen na hospodářské soutěži, kdy jednotlivé podniky mezi sebou soupeří o tytéž zákazníky. Pokud podnik chce být úspěšný, musí věnovat pozornost sledování svých konkurentů a snažit se být lepší než oni. Firma se soustředí na konkurenční technologický vývoj, marketingový mix a snaží se poučit z jejich chyb. Čím větší podobnost mezi našimi a konkurenčními produkty je, tím větší důraz bude kladen na sledování konkurenční cenové politiky. Neboť konkurenti nepřímou ovlivňují nabídku firmy (Zamazalová a kol., 2010).

Autorka Boučková a kol. (2003) uvádí: „*Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu.*“ Pro reakci na konkurenci musí firma zvolit vhodnou marketingovou strategii, která povede k získání konkurenční výhody. Podaří-li se podniku odhalit konkurenční taktiku, může tak zjistit výhody či nevýhody svého počínání a pomocí toho zvolit vhodnou strategii, buď strategii obrannou nebo útočnou (Švarcová, 2016).

Podnik hledá odpovědi na nejčastější otázky týkající se konkurence. Kotler (2001) uvádí základní otázky:

- „*Kdo jsou naši konkurenti?*“
- *Jaké jsou jejich cíle a strategie?*
- *Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?*
- *Jak obvykle reagují na svá ohrožení?*“

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Jak již bylo uváděno výše, každý podnik je součástí nějakého vnějšího prostředí, v němž působí určité jevy, kterým se podnik musí přizpůsobovat. Pro analyzování vnějšího prostředí existuje velké množství metod. Podle autorů Tichá & Hron, 2008 se jedná například o tyto:

- STEP analýza,
- Analýza konkurentů,
- Strategické mapy

- Analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.

V rámci mé bakalářské práce bude pro analýzu vnějšího prostředí v podniku HZT Technik - servis, a.s, použit Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví, který je níže podrobně rozebrán.

2.3.1 STEP analýza

Faktory působící ve vnějším prostředí můžeme rozčlenit do čtyř hlavních kategorií, pro snazší zapamatování se využívá akronym **STEP**:

- ❖ *Sociální*
- ❖ *Technické a technologické,*
- ❖ *Ekonomické*
- ❖ *Politicko-legislativní (Boučková a kol., 2003; Zamazalová a kol., 2010)*

K těmto kategoriím můžeme ještě přiřadit přírodní podmínky (které lze taktéž začlenit do technických a technologických) a ekologické faktory (podnebí, počasí), které v posledních letech nepříznivě ovlivňují rozvoj podniků. Jednotlivé faktory si pro lepší představu blíže specifikujeme.

SOCIÁLNÍ

Sociální faktory rozdělujeme na demografické a kulturní.

Demografické faktory

Slouží k analyzování a zhodnocení hlavních otázek souvisejících s obyvatelstvem. Řeší otázky týkající se počtu obyvatel, tempa jejich růstu v rámci jednotlivých regionů, hustoty osídlení, věkovou strukturu, sociální složení, zaměstnání nebo postoje a chování zákazníků. Mezi demografické veličiny řadíme například:

- „*růst světové populace,*
- *etnické trhy,*
- *typy domácností,*
- *geografický přesun populace.*“ (Kincl, 2004)

Kulturní faktory

Kulturu lze charakterizovat jako uměle vytvořené prostředí člověkem. Společnost, ve které lidé žijí a vyrůstají, má vliv na jejich názory, postoje a hodnoty.

Nutností je, aby marketingoví pracovníci zjistili tyto názory a hodnoty spotřebitelů, které zdělili, získali a upevňovali po řadu let. Pro tyto pracovníky je podstatné sledovat:

- *„vztah lidí k sobě samým,*
- *vztah lidí k druhým,*
- *postoj lidí k organizacím,*
- *názory lidí na společnost,*
- *postoj lidí k přírodě.“ (Kincl, 2004).*

TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ

Prostředí technické a technologické v posledních desítkách let představuje nejrychleji se rozvíjející část vnějšího prostředí. Velký rozvoj znalostí a technických možností, vynálezů a různých objevů nebo zlepšení informačních technologií vytváří nové příležitosti pro podnik. Na druhé straně mohou představovat pro podniky, které jich neumí dobře využít, hrozby v podobě tlaku ze strany konkurence. Technický vývoj se taktéž týká i konečných spotřebitelů, kteří pomocí moderních komunikačních technologií a internetu můžou snadno porovnat konkurenční nabídky (Zamazalová, 2009). Podnikatelé by měli pozorovat tyto trendy v technologiích:

- *„zrychlující se tempo technologických změn,*
- *neomezené příležitosti pro inovace,*
- *změna ve výdajích na vývoj a výzkum,*
- *rostoucí regulace technologických změn.“ (Kincl, 2004)*

EKONOMICKÉ

Mezi ekonomické faktory lze zařadit ty, které mají vliv na kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů (Boučková a kol., 2003). Ekonomické prostředí hraje významnou roli v souvislosti s budováním koupěschopné poptávky. Než se podnik pustí do výroby produktů, musí zjistit, zda existuje někdo, kdo bude výrobky nebo služby kupovat. Hlavními ekonomickými faktory jsou:

- dostupnost úvěrů,
- míra inflace,
- nezaměstnanost,
- úspory obyvatel,
- tempo růstu mezd.

POLITICKO-LEGISLATIVNÍ

Jedná se o faktory budující rámec firemních činností podniku, které je nutné dodržovat. Marketingové chování a rozhodování je silně ovlivňováno politickými a právními faktory. Můžeme sem zařadit zákony a normy, které ovlivňují podnikatelské prostředí a zajišťují ochranu spotřebitele nebo ochranu zájmu celé společnosti. Součástí vybudované legislativy jsou podmínky pro podnikání v dané zemi. Legislativa chrání podnikatelskou sféru před nekalou konkurencí, netaktními podnikatelskými praktikami a nepatřičným obchodním chováním (Švarcová, 2016; Boučková a kol., 2003; Zamazalová a kol., 2010).

Mezi legislativní faktory podle autorů (Žáček & Bauer, 2009) řadíme například:

- *„daňové zákony,*
- *ochranu životního prostředí,*
- *stabilitu vlády,*
- *regulace zahraničního obchodu.“*

2.3.2 Strategické mapy

Strategické mapy vedou k dosažení firemních cílů prostřednictvím stanovených kroků. *„Jedná se o soustavu vzájemně provázaných prvků popisujících firmu ze 4 pohledu: finančního, tržního, procesního a z pohledu dostupných zdrojů.“* (<http://www.versalis.cz/nase-nabidka-2/strategicka-mapa/>) Povinností manažerů je pro jednotlivé prvky stanovit kritické faktory úspěchu (KFÚ). *„Propojením vzájemných vazeb příčin a následků těchto kritických faktorů úspěchu vznikne strategická mapa. Strategické mapy umožňují zvažovat vzájemné vztahy příčin a následků mezi strategickými cíli, KFÚ či měřítky.“* (Bělohávek & Košťán & Šuleř, 2006) Pomocí strategických map jsou lidé schopni si uvědomit, jak orientace na jednu oblast ovlivňuje jiné oblasti, a porozumět daným souvislostem (Bělohávek & Košťán & Šuleř, 2006).

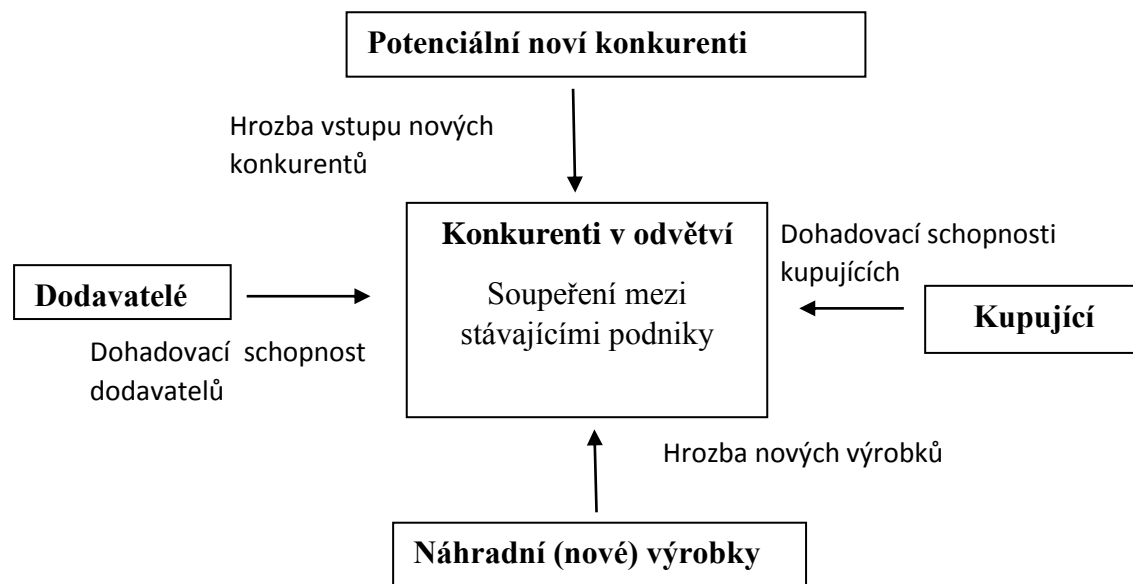
2.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Jedná se o velmi často využívaný a prospěšný nástroj pro analýzu vnějšího prostředí. Slouží ke stanovení obchodní síly dodavatelů, obchodní síly zákazníků, konkurence uvnitř odvětví, hrozby nových přicházejících konkurentů na trh a ohrožení ze strany vzniku substitutu, a to nejen na úrovni místního, regionálního, národního,

ale taktéž mezinárodního trhu. Pomocí těchto pěti faktorů je určována cena, za kterou firmy své produkty na trhu nabízí, dále i výše investic, které podnik potřebuje pro vybudování bariér vstupu konkurenčních firem do odvětví nebo naopak pro úspěšný vstup samotného podniku na nový trh (Světlik, 2003).

„Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná.“ (Porter, 1993)

Schéma 5: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter, 1993, přepracováno autorkou

Podrobně definovaní činitelé Porterova modelu:

Vyjednávací síla zákazníků

Podle autorky Dedouchové (2001) zákazník může pro podnik představovat jisté ohrožení, například pokud požaduje nižší ceny za vyšší kvalitu nebo lepší doplňkové služby, které jsou spojené s vyššími výrobními a ostatními náklady. Vyjednávací síla odběratele je vysoká:

- ❖ jedná-li se o menší počet kupujících, kteří nakupují zboží ve velkém,
- ❖ je-li v daném podnikatelském sektoru více menších firem s nízkou vyjednávací silou,

- ❖ jedná-li se o produkt, u kterého není problém objevit jiný substitut,
- ❖ představuje-li jeden kupující významný odbyt v daném odvětví,
- ❖ je-li si kupující schopný vyrábět produkty sám, pokud by nastal problém ze strany dodavatele,
- ❖ nejedná-li se ze strany zákazníka o nepostradatelný vstup,
- ❖ je-li pro odběratele výhodnější nakupovat od více dodavatelů (Porter, 1994; Sedláčková, 2000).

Vyjednávací síla dodavatelů

Další z činitelů Porterova modelu je síla dodavatelů, která taktéž může pro podnik představovat hrozbu. Hlavní dodavatelé mohou nepříznivě ovlivňovat zisky odebírajících podniku, a to například zvýšením ceny vstupů potřebných pro výrobu nebo snížením jejich kvality (Dedouchová, 2001). Pozice vyjednávací síly dodavatelů může být v Porterově modelu vysoká v případě, že:

- ❖ se jedná o velkého a významného dodavatele,
- ❖ odběratel není pro dodavatele podstatným zákazníkem,
- ❖ se jedná o vysoce diferenciované zboží,
- ❖ odběratel nedisponuje potřebnými informacemi o trhu,
- ❖ je pro zákazníka velmi obtížné uskutečnit tzv. zpětnou integraci,
- ❖ neexistují snadno přístupné substituty,
- ❖ odběratelé citlivě nereagují na změnu cen,
- ❖ se nejedná o významného distributora, který by mohl ovlivnit jiné zákazníky (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových potenciálních konkurentů sebou přináší jisté riziko pro stávající konkurenty. Výše rizika je dána především bariérami vstupu do odvětví a reakcí současných konkurentů v daném sektoru (Tichá & Hron, 2008). Snižovat ohrožení vstupů nových konkurentů lze tehdy, pokud jsou splněny některé z těchto požadavků:

- ❖ fixní náklady vstupu do daného oboru jsou vysoké,
- ❖ vládne-li v daném odvětví nějaký monopol,
- ❖ velká diference produktů,

- ❖ v odvětví jsou stanoveny takové nákladové poměry, které zajišťují vhodné podmínky pro využívání úspor z rozsahu,
- ❖ současní konkurenti mají důležité nákladové výhody,
- ❖ jsou-li zákazníci v daném odvětví silně spojeni s již existujícími obchodními partnery,
- ❖ má-li odvětví vysokou úroveň regulace (např. banky, letecká doprava),
- ❖ stávající firmy budou reagovat na nově vstupující konkurenty agresivně (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Hrozba substitutů

Čtvrtou silou Porterova modelu je ohrožení ze strany vzniku nových konkurenčních substitutů. Toto riziko má obrovský vliv, jak na ceny nabízejících produktů, tak na tvorbu konečného zisku firmy. Pokud zákazník na trhu objeví substituční produkt stejné kvality za nižší cenu, je dost pravděpodobné, že jeho koupi bude upřednostňovat. V případě malé existence substitučních produktů v odvětví si firma může dovolit zvýšit cenu, která povede k dosahování vyšších zisků (Dedouchová, 2001). Autoři Keřkovský & Vykypěl (2006) říkají: *„Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek.:*

- ❖ *firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady,*
- ❖ *firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku,*
- ❖ *náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké,*
- ❖ *cena výrobku, který by mohl být nahrazen substituty, je pro spotřebitele lákavá.“*

Rivalita mezi existujícími podniky

Pokud chceme analyzovat tuto sílu, je třeba si odpovědět na otázky, jak vysoké konkurenční tlaky nás na trhu ovlivňují, jak vysoké finanční prostředky musíme vynaložit, aby se zákazníci o našich produktech dozvěděli, a do jaké míry jsme schopni využívat konkurenční výhodu (<http://www.businessvize.cz>). Tato poslední pátá síla souvisí se stanovením ceny produktu. Pokud se v okolí podniku nachází malé množství konkurentů, může si podnik stanovit vyšší cenu, která povede i k vyšším podnikatelským ziskům. V opačném případě dochází k neustálému boji o cenu produktu

tzv. cenovou konkurenci (Dedouchová, 2001). Vysoká rivalita mezi současnými konkurenty na trhu může nastat, pokud je splněna některá z těchto podmínek:

- ❖ jedná se o velmi málo rostoucí trh,
- ❖ jedná se o nové odvětví,
- ❖ v daném odvětví se pohybuje velké množství konkurentů,
- ❖ vysoké fixní náklady nedávají konkurentům jinou možnost, než maximálně využívat výrobní kapacity,
- ❖ v odvětví existuje opakující se nadměrná výrobní kapacita,
- ❖ ziskovost odvětví je nízká a konkurenti pozorují strategii přežití,
- ❖ malá diferenciací konkurenčních produktů,
- ❖ bariéry pro odchod z odvětví jsou vysoké (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je používána k nestrannému zhodnocení současného postavení firmy na trhu. Hlavním cílem je zjištění silných a slabých stránek podniku. Dochází k odhalení toho, v čem je firma oproti konkurenci úspěšná a co naopak představuje její slabou stránku. Vnitřní analýza hodnotí všechny veličiny, které jsou součástí analyzované firmy a tvoří základ, podle kterého bude analýza uskutečněna. Prostředky, které představují vstupy do výroby produktů podniku, nazýváme firemními zdroji. Patří sem například finanční prostředky, zaměstnanci, stroje a zařízení, budovy, znalosti, schopnosti a manažerské dovednosti. Významným prostředkem jsou vedoucí pracovníci ve funkční oblasti. Všechny podniky disponují konkrétními silnými a slabými stránkami. Velké podniky jsou obvykle finančně stabilnější ve srovnání s těmi malými. Výhodou menších firem je to, že dokážou lépe reagovat a přizpůsobovat se změnám na trhu (Mallay, 2007).

K provedení analýzy vnitřního prostředí je možné použít velké množství metod, mezi které řadíme například analýzu výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, analýzu portfolia, analýzu marketingového mixu 4P, analýzu konkurenceschopnosti, finanční analýzu nebo klíčové faktory úspěchu. Vzhledem k existenci tolika metod a cíli mé bakalářské práce není důležité věnovat pozornost a blíže specifikovat všechny

metody, proto jsou níže popsány jen některé. Pro analýzu vnitřního prostředí ve firmě HZT Technik - servis, a.s., jsem zvolila finanční analýzu.

2.4.1 Finanční analýza

Každý podnik se nachází v ekonomickém prostředí, které se neustále mění a má vliv i na změny v podnicích, jež jsou jeho součástí. Bez provedení rozboru své finanční situace nemůže být podnik úspěšný. Nejvíce využívanou metodou pro rozbor jsou finanční ukazatelé, které ve finanční analýze slouží k zhodnocení úspěšnosti podnikové strategie v souvislosti s ekonomickým prostředím „v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě.“ (Růčková, 2015)

Hlavním cílem finanční analýzy je co nejpřesněji stanovit finanční situaci firmy. Vytváří podklady, na základě kterých manažéři provádí rozhodnutí o fungování podniku. Z účetnictví získáváme data o peněžních údajích, která jsou stanovena k určitému datu, abychom tyto informace mohli použít pro posouzení finančního zdraví podniku, musí být provedena finanční analýza (Růčková, 2015). Finanční analýza dále slouží pro účely banky, a to například, v rozhodování, zda podniku poskytnout nebo neposkytnout úvěr.

Finanční analýza není pouhé využívání dostupných metod a postupů, ale jedná se o cyklus, jehož jednotlivé kroky nám umožňují získat informace potřebné proto, abychom podnik mohli vnímat jinak a přimělo nás to ke změně předcházejících kroků. Při výběru ukazatelů nebereme v úvahu všechny, ale jenom ty, které jsou důležité pro porozumění situace firmy (Kislingerová & Hnilica, 2008).

Důležité informace k provedení finanční analýzy lze získat z účetních výkazů, kam patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát nebo výkaz cash flow.

Nejčastěji využívanou metodou finanční analýzy je analýza poměrovými ukazateli, která vyjadřuje poměr jednotlivých účetních položek. Dané ukazatele je možné sloučit do skupin, které jsou nejčastěji rozdělené na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity (Růčková, 2005; Krutina & Novotná, 2009).

Ukazatelé likvidity

Likvidita je schopnost proměnit majetek firmy na hotové peníze, aby byla firma schopná platit své závazky, a to s co nejmenšími náklady

(<https://www.febmat.com/en/article-liquidity-indicators/>). Malá likvidita způsobuje, že firma nedokáže využít naskytnutých finančních příležitostí nebo není schopná platit pravidelné závazky, které mohou směřovat až k platební neschopnosti či bankrotu. V managementu může nízká likvidita vést například k úbytku zisku nebo ke ztrátě kontroly nad podnikem. Majitelé podniku se budou snažit snížit výši likvidity, protože vázanost finančních prostředků na oběžném majetku není efektivní a může vést k poklesu výnosnosti vlastního kapitálu (Růčková, 2007).

Okamžitá likvidita – likvidita 1. stupně

„Za uspokojivou se považuje hodnota minimálně 0,2.“ (Krutina & Novotná, 2009)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\é pen\ěžn\í prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně

„Za uspokojivou hodnotu se považuje hodnota okolo 1.“ (Krutina & Novotná, 2009)

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

Běžná likvidita – likvidita 3. stupně

Běžná likvidita nám udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty z oběžného majetku. Výsledná hodnota by měla být v rozmezí 2 – 2,5 (Růčková, 2007).

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

Ukazatelé rentability

Slovo rentabilita lze přeložit jako výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilita slouží k měření schopnosti podniku produkovat nové zdroje a vytvořit zisk pomocí investovaného kapitálu (Růčková, 2007). Rentabilita se počítá jako podíl zisku k vloženému kapitálu. Z toho důvodu je nutné si rozdělit zisky do tří kategorií:

1. EBIT = zisk před zdaněním a úhradou úroků
2. EBT = zisk před zdaněním ale po odečtení úroků
3. EAT = čistý zisk neboli zisk po zdanění

Rentabilita celkového vloženého kapitálu = ROA

Slouží k zjištění celkové efektivnosti firmy. Jak již z názvu vyplývá, jmenovatelem jsou celkové vložené prostředky, které jsou tvořené jak vlastním, tak cizím kapitálem. Cizí kapitál zvyšuje výnosnost podniku a je zpravidla levnější (Krutina & Novotná, 2009).

$$ROA = \frac{EBIT}{A} * 100$$

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE

Používá se k zjištění výnosnosti vloženého kapitálu vlastníky nebo akcionáři. Vyjadřuje, kolik čistého zisku přinese jedna koruna vloženého vlastního kapitálu. Ze zvýšení toho ukazatele může vyplývat zlepšení výsledku hospodaření nebo snížení podílu vlastního kapitálu v podniku (Růčková, 2007).

$$ROE = \frac{EAT}{E} * 100, \text{ kde E je vlastní kapitál}$$

Rentabilita aktiv = ROA

Vyjadřuje poměr mezi dosaženým ziskem a celkovým majetkem podniku, který je zapojen do podnikatelských aktivit. Aktiva musí vytvořit čistý zisk pro majitele, ale zároveň k pokrytí úroků pro věřitele a úhradě daní (Krutina & Novotná, 2009).

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

Rentabilita tržeb = ROS

Vyjadřuje poměr, kde se v čitateli objevují různé druhy zisku/ztrát a ve jmenovateli odlišné formy tržeb. Tento ukazatel určuje, kolik korun zisku podnik získá z jedné koruny tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \text{ nebo } \frac{\text{zisk}}{\text{výnosy}}$$

Ukazatelé zadluženosti

Pojem zadluženost je možné použít v případě, pokud podnik k financování svého provozu využívá cizí zdroje. Ve skutečnosti u velkých podniku je skoro nemožné veškeré firemní činnosti financovat z vlastního kapitálu. Využití pouze vlastního kapitálu je spojené se snížením celkové výnosnosti podniku. Oproti tomu získání cizích

zdrojů může být pro podnik obtížné (Růčková, 2007). Pro stanovení zadluženosti se nejvíce využívají tyto ukazatele:

Zadluženost

Ukazatel zadluženosti zjišťuje, v jakém poměru je majetek podniku financován z cizích zdrojů. „Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.“ (Růčková, 2007)

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí

Používá se pro posouzení, zda je pro podnik dluhové zatížení ještě únosné nebo neúnosné. Umožňuje zjistit, kolikrát může podnik snížit zisk, než firma přestane být schopna hradit úroky z úvěru (Růčková, 2007; Krutina & Novotná, 2009).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatelé aktivity

Využívají se k zjištění rychlosti obratu majetku nebo jeho dílčích částí a posuzují vázanost kapitálu v konkrétních složkách majetku. Jejich výsledkem je buďto doba obratu, po kterou je majetek v konkrétní složce vázán, nebo počet obrátek vyjádřen v časových jednotkách (Krutina & Novotná, 2009).

Rychlost obratu aktiv

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Doba obratu pohledávek

Výsledná hodnota říká, jak dlouho jsou aktiva podniku vázána ve formě pohledávek. Čas, který uběhne od prodeje až do úhrady peněz od odběratelů (Krutina & Novotná, 2009; Růčková, 2007).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360}$$

2.4.2 Analýza konkurenceschopnosti

Tato analýza se využívá k získání odpovědí na následující otázky:

- *„Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?“*
- *Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?*
- *Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?*
- *Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?*
- *Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?“* (Tichá & Hron, 2008)

Hlavním cílem této analýzy je posouzení pozice podniku ve srovnání s jeho hlavními konkurenty. Dochází k porovnání hlavních oblastí, které jsou podstatné pro dosažení úspěchu podniku. Indikátory konkurenční pozice členíme na **přednosti** (např. velký podíl na trhu, kreativní a podnikaví manažéři, vysoká zisková marže nebo snadno odlišitelné výrobky) a **nedostatky** (např. uvolňování trhu ve prospěch konkurentů, podprůměrný růst zisků/příjmů, zaostání ve vývoji výrobků nebo jejich nízká kvalita). Při určování konkurenceschopnosti se stanoví klíčové faktory úspěchů, kterým jsou přiřazeny váhy dle důležitosti. Poté dochází k zhodnocení, jak si daný podnik a jeho konkurenti vedou v jednotlivých faktorech. *„Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozici podniku a jeho nejbližších rivalů.“* (Tichá & Hron, 2008)

2.4.3 SWOT analýza

Tato analýza se využívá k prozkoumání jak vnějšího, tak vnitřního prostředí a k celkovému posouzení situace podniku na trhu. Hlavním cílem SWOT analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku, které umožní lépe reagovat na příležitosti a ohrožení, která ve vnějším prostředí na podniky číhají. SWOT je zkratka z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby) (Bělohlávek & Košťán & Šuleř, 2006; Doležal & Máchal & Lacko, 2009). Pro lepší představu jsou níže zmíněné některé silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - lepší reklamní kampaň - vyšší finanční zdroje - nové technologie - dobrá pověst u zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - nevyužitá kapacita - slabá pozice na trhu - vysoké náklady v porovnání s konkurencí - zaostalost ve výzkumu a vývoji
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové trhy - rychlejší růst trhu - získání další skupiny zákazníků - překonání obchodních bariér 	<ul style="list-style-type: none"> - růst substitučních produktů za nižší ceny - pomalý růst trhu - změny v potřebách zákazníků - nepříznivé demografické změny

Zdroj: Tichá & Hron 2008, přepracováno autorkou

Shrnutí zjištěných výsledku z výše popsané analýzy vede ke zpracování matice (viz níže) a vytvoření prvních strategických alternativ (Tichá & Hron, 2008).

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO – „VYUŽITÍ“	Strategie WO – „HLEDÁNÍ“
Ohrožení (T)	Strategie ST – „KONFRONTACE“	Strategie WT – „VYHYBÁNÍ“

Zdroj: Weihrich & Koontz, 1993, přepracováno autorkou

WT strategie se zaměřuje na snížení slabých stránek a minimalizaci hrozeb. Firmy nacházející se v této pozici často bojují o přežití a nejpoužívanějšími strategiemi je likvidace, fúze nebo vyhlášení bankrotu.

WO strategie se snaží odstranit slabé stránky, a to využitím příležitostí na trhu. Firmy v této pozici se mohou pokusit své nedostatky v některých oblastech odstranit např. rozvojem těchto oblastí nebo využitím nových technologických či personálních dovedností z vnějšího prostředí, které povedou k vytvoření nových příležitostí.

ST strategii je možné využít tehdy, pokud je podnik dostatečně silný na přímé střetnutí s hrozbami ve vnějším prostředí. Tato strategie se snaží maximalizovat síly podniku a snižovat hrozby pro podnik.

SO strategie představuje využívání sil podniku k zhodnocení příležitostí, které se nachází ve vnějším prostředí. Dosažení této pozice v matici se v reálném životě vyskytuje velmi málo. Ve skutečnosti se podniky snaží z jiných pozic matice směřovat právě do této (Weihrich & Koontz, 1993; Tichá & Hron, 2008).

3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout opatření pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu. Zkoumanou firmou je HZT Technik – servis a.s. sídlící v Milíně, jejíž hlavní činností je prodej, servis a poskytování služeb v oblasti zemědělských strojů a komunální techniky.

První část bakalářské práce byla věnována odbornému teoretickému přehledu. Informace potřebné pro tuto část byly čerpány z odborné literatury. Seznam použité literatury je uveden v závěrečné části bakalářské práce. Získané znalosti mi pomohly pochopit danou problematiku a umožnily zpracovat analýzy v praktické části.

V druhé části bakalářské práce je stručně charakterizována firma, její činnost a historie. Pro naplnění cíle této práce byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

- ❖ Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví - pro vnější prostředí
- ❖ Finanční analýza - k prozkoumání vnitřního prostředí
- ❖ SWOT analýza - k úplnému posouzení situace firmy na trhu.

Finanční analýza byla zpracována pomocí poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Data potřebná pro výpočet těchto ukazatelů pochází z výkazu zisku a ztrát a interních dat společnosti. Následné výpočty těchto ukazatelů jsou vlastní prací autorky. K dispozici byly výkazy zisku a ztrát a interní data firmy vždy k 31. říjnu za hospodářský rok 2014 – 2016. Pro výpočet některých poměrových ukazatelů bylo zapotřebí znát výši tržeb. Tyto částky byly zjištěny z výkazu zisku a ztrát, a to jako součet položek Tržby za prodej zboží a Výkony.

SWOT analýza byla použita k výběru vhodné strategie podniku, a to na základě stanovených faktorů: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. K hodnocení jednotlivých faktorů a následné volbě strategie byl využit Fullerův trojúhelník. Pomocí této matice byly jednotlivé faktory párově porovnávány a byla jim přiřazena významnost. Důležitější faktor z pohledu statutárního ředitele byl v trojúhelníkové matici vyznačen červeně. Informace pro tuto část byly získány taktéž od statutárního ředitele.

V Porterově modelu pěti konkurenčních sil byli analyzováni potenciální noví konkurenti, stávající konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a substituty. Potřebné informace byly získány od zaměstnanců společnosti HZT Technik – servis, a.s.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky jednotlivých analýz a stanoveny návrhy na řešení nebo zlepšení dosavadní situace.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V této kapitole jsou použity výše zmíněné analýzy na vybraném podniku HZT Technik-servis, a.s.

4.1 Představení vybraného podniku

Tabulka 1: Základní údaje HZT Technik-servis, a.s.

Obchodní firma	HZT Technik-servis, a.s.
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	11. května, 262 31 Milín, okres: Příbram, Česká republika
Základní kapitál	2 000 000 Kč
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet zaměstnanců	36
Ostatní skutečnosti	Na obchodní společnost HZT Technik - servis, a.s., IČ: 015 76 321 přešlo v důsledku vnitrostátní fúze sloučením jmění zanikající obchodní společnosti HZT Technik, s.r.o., se sídlem Praha 4, U Habrovky 247/11, PSČ 140 00, IČ: 260 23 865. Rozhodným dnem fúze byl den 01.05.2013.
Statutární ředitel	Ing. Petr Dlouhý
Datum vzniku	10. 4. 2013

Zdroj: Obchodní rejstřík, přepracováno autorkou



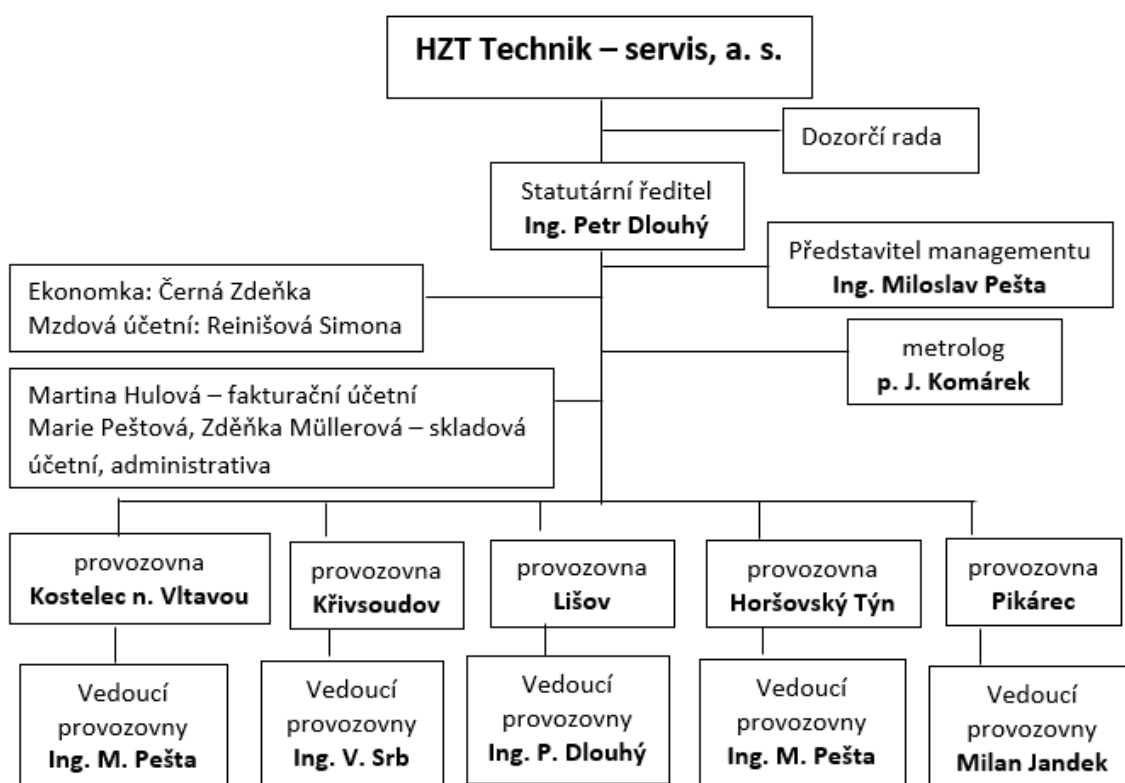
Obrázek 1: Logo HZT Technik-servis, a.s.

Zdroj: webové stránky firmy

Firma HZT Technik, a.s. se na trhu objevila již v roce 2000 a zabývá se prodejem, servisem a poskytováním služeb v oblasti zemědělských strojů a komunální techniky. V současné době je možné servis provést v 5 servisních střediscích, které se nacházejí napříč středním, západním a jižním českým územím. V roce 2001 vzniklo první středisko v Kostelci nad Vltavou, kdy firma přemístila svoji působnost do bývalých prostor zemědělského střediska. Zlomovým pro firmu byl rok 2002, kdy se společnost dostala do zastoupení světových značek, na pozici výhradního obchodního a servisního

partnera. Mezi tyto světové značky patří **CASE CNH GIANTE, FLIEGEL, MERLO, KRONE a VOGEL – NOOT**. Tato skutečnost vedla ke zvýšenému povědomí o této firmě u zemědělských podniků a farem. V roce 2008 byla otevřena nová servisní hala, která přinesla lepší zázemí pro servisní opravy. Rok 2010 přinesl další zlom, kdy se firma stala výhradním zástupcem holandského výrobce krmné technologie pro skot značky TRIOLIET s tím, že firma získala na starost trh v České a Slovenské republice a od roku 2014 má požadavek na zásobování pro Nizozemí, Maďarsko a Polsko. S těmito událostmi úzce souvisí nutnost aplikovat jejich výrobky na náš trh, tak aby odpovídaly české legislativě. K tomuto je za potřeby výrobek předělat, poupravit a kompletovat ochranné prvky vycházející z norem pro bezpečnost práce a pro provoz po pozemních komunikacích. V roce 2013 došlo u firmy k vnitrostátní fúzi sloučením, kdy veškerá práva a povinnosti přešly v plném rozsahu na společnost HZT Technik-servis, a.s. Společnost se také aktivně účastní zemědělských výstav a polních dnů, kde případné zákazníky seznamuje s některými stroji z jejich nabídky. V roce 2007 firma získala certifikát o jakosti svých služeb **ČSN EN ISO 9001: 2001**, který v roce 2014 následnická firma znovu obhájila.

Schéma 6: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní data společnosti, zpracováno autorkou

4.2 Finanční analýza

Finanční analýza byla prováděna pomocí poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Údaje potřebné pro výpočet těchto ukazatelů byly zjištěny z výkazu zisků a ztrát a interních dat akciové společnosti HZT Technik – servis. Následné výpočty těchto ukazatelů jsou vlastní prací autorky.

4.2.1 Ukazatel rentability

Tabulka 2: Údaje a výpočty potřebné pro výpočet ukazatele rentability

Ukazatelé	Údaje za jednotlivé roky v tis. Kč		
	2014	2015	2016
EAT = VH z běžné činnosti – mimořádný VH	2 810	1 006	1 464
EBIT = EAT + daň z příjmů z běžné činnosti + daň z příjmů z mimořádné činnosti + úroky	4 562	2 042	5 375
A (aktiva celkem) netto	141 885	174 100	225 934
E (vlastní kapitál)	38 184	39 190	40 654
Tržby = Tržby z prodeje zboží + výkony	200 092	334 577	327 396

Zdroj: interní data HZT Technik – servis, a.s., přepracováno autorkou

Tabulka 3: Ukazatelé rentability

Poměrový ukazatel v %	2014	2015	2016
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	7,359	2,567	3,601
Rentabilita aktiv (ROA)	3,215	1,173	2,379
Rentabilita tržeb (ROS)	1,404	0,301	0,447

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě interních dat firmy

Ukazatelé rentability slouží k posouzení celkové efektivity hospodaření, a proto jsou řazeny mezi nejčastěji monitorované ukazatele podniku.

Z tabulky 3 je zřejmé, že rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v roce 2014 dosahuje hodnoty 7,359 %, která vyjadřuje nejvyšší výnosnost vlastního kapitálu za poslední 3 roky. V následujících letech se tento ukazatel pohybuje v rozmezí 2,5 - 3,6 %, přičemž hodnota v roce 2016 se blíží ke 4 %. U výnosnosti celkového majetku podniku (ROA) se jednotlivé hodnoty mnoho neliší, nejvyššího procenta firma dosáhla v roce 2014, a to 3,215 %. V případě rentability tržeb (ROS) pro podnik

představuje nejvyšší hodnotu rok 2014 (1,404 %), v dalších letech se hodnota nevyšplhala ani na 1 %. Tento ukazatel představuje ziskovou marži podniku. Rok 2014 lze celkově považovat za velmi úspěšný. Příčinou mohou být nové zakázky nebo růst ekonomiky.

4.2.2 Ukazatel likvidity

Tabulka 4: Údaje z rozvahy HZT Technik – servis, a.s. potřebné pro výpočet ukazatelů likvidity

Ukazatelé	Údaje za jednotlivé roky v tis. Kč		
	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	117 962	124 410	178 582
Krátkodobé závazky	44 353	64 495	70 815
Zásoby	60 383	57 796	61 190
Nedobytné pohledávky	0	0	732
Pohledávky	53 759	65 479	121 670
Krátkodobé finanční prostředky	3 821	1 135	-9 439

Zdroj: interní data HZT, Technik – servis, a.s., přepracováno autorkou

Tabulka 5: Ukazatelé likvidity

Poměrový ukazatel	2014	2015	2016
Běžná likvidita	2,660	1,929	2,522
Pohotová likvidita	1,298	1,033	1,647
Okamžitá likvidita	0,086	0,018	-0,133

Zdroj: vlastní šetření na základě interních dat firmy

Ukazatelé likvidity, jak již bylo výše zmíněno, vypovídají o schopnosti firmy dostat svých závazků a představují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jak je patrné z výsledků v tabulce 5, běžná likvidita u podniku HZT Technik-servis, a.s. se pohybuje v rozmezí 1,9 – 2,6, přičemž ideální hodnota toho ukazatele by se měla pohybovat kolem 2 až 2,5 (Krutina & Novotná, 2009). Z toho vyplývá, že daný podnik je přiměřeně likvidní, neboť ani v jednom roce není hodnota nižší než 1, což by představovalo nízkou likviditu a naznačovalo nižší platební schopnost podniku.

V případě pohotové likvidity se podnik taktéž nachází v optimu, protože příznivá hodnota se pohybuje mezi 1 až 1,5

(<https://managementmania.com/cs/pohotovalikvidita>). Pouze v roce 2016 došlo k mírnému vychýlení na hodnotu 1,647, které ale nepředstavuje pro podnik riziko. Vyšší hodnota může být pozitivní z pohledu věřitelů, kdežto pro podnik může znamenat menší výnosnost podnikání, neboť větší část oběžných aktiv je vázána v podobě krátkodobého finančního majetku, který podniku nepřináší značný nebo dokonce žádný úrok. Toto tvrzení, ale nelze použít na všechny případy.

Ukazatel okamžité likvidity je v normálu, pokud hodnota činí minimálně 0,2 (Krutina & Novotná, 2009), k čemuž se firma nejlíže přiblížila pouze v roce 2014 s hodnotou 0,086. V roce 2016 byla zjištěna minusová hodnota, a to z důvodu záporné hodnoty krátkodobých peněžních prostředků.

4.2.3 Ukazatel aktivity

Tabulka 6: Údaje z rozvahy HZT Technik – servis, a.s. potřebné pro výpočet ukazatelů aktivity

Ukazatelé	Údaje za jednotlivé roky v tis. Kč		
	2014	2015	2016
Krátkodobé pohledávky	53 759	65 479	121 670
Zásoby	60 383	57 796	61 190
Tržby	200 092	334 577	327 396

Zdroj: interní data HZT Technik – servis, a.s., přepracováno autorkou

Tabulka 7: Ukazatel aktivity

Poměrový ukazatel	2014	2015	2016
Doba obratu zásob	109 dnů	63 dnů	68 dnů
Doba obratu pohledávek	97 dnů	71 dnů	134 dnů
Rychlost obratu aktiv	1,410 x	1,922 x	1,449 x

Zdroj: vlastní šetření na základ interních dat a výkazu zisku a ztrát firmy

V případě ukazatele aktivity byly zjištěny tyto hodnoty, které je možné vidět v tabulce 7. Doba obratu zásob v roce 2014 překročila hranici sto dní a zastavila se až na hodnotě 109 dní, to znamená, že po dobu 109 dní byly zásoby v podniku vázány, než došlo k jejich spotřebě či prodeji. Pro podnik takto vysoké číslo znamená příliš mnoho finančních prostředků vázaných v zásobách, které by mohly být lépe využity jinak. V následujících letech se doba obratu rapidně snížila a pohybovala se okolo 60 dní, to znamená přibližně dva měsíce. Tuto dobu lze považovat za optimální.

Doba obratu pohledávek představuje počet dní, které uběhnou, než dojde k přeměně pohledávek na peníze. Z pohledu podniku by měl být počet dní doby obratu pohledávek co nejnižší. V roce 2016 vyšel tento ukazatel nejvyšší, a to 134 dní, mnohem lépe si podnik vedl v roce 2014 s 97 dní, ale úplně nejlepšího výsledku firma dosáhla v roce 2015, kdy doba obratu pohledávek klesla na 71 dní. Mezi lety 2014 -2016 došlo k výraznému nárůstu doby obratů pohledávek. Příčinou bylo, že podnik měl příliš mnoho peněz vázaných v pohledávkách, což vedlo i k záporné hodnotě krátkodobých finančních prostředků v roce 2016.

Rychlost obratu aktiv vyjadřuje převrácenou hodnotu k vázanosti aktiv. Výpočtem tohoto ukazatele zjistíme počet obrátek jednotlivých druhů majetku vázaných v konkrétních formách aktiv, tzv. kolikrát za rok se každá položka majetku promění v peněžní prostředky. U tohoto ukazatele si podnik vedl dobře ve všech letech, neboť se doporučuje proměnit aktiva minimálně 1× ročně. Můžeme si povšimnout, že rychlost obratu aktiv se vyvíjí pozitivně a podnik ve zkoumaných letech dokázal přeměnit položky majetku na peněžní prostředky více než 1 ×.

4.2.4 Ukazatel zadluženosti

Tabulka 8: Údaje z rozvahy HZT Technik – servis, a.s. potřebné pro výpočet ukazatelů zadluženosti

Ukazatelé	Údaje za jednotlivé roky v tis. Kč		
	2014	2015	2016
Aktiva	141 885	174 100	225 934
Cizí kapitál	103 701	134 911	185 280
EBIT	4 562	2 042	5 375
Nákladové úroky	1 083	774	3 911

Zdroj: interní data HZT Technik – servis, a.s., přepracováno autorkou

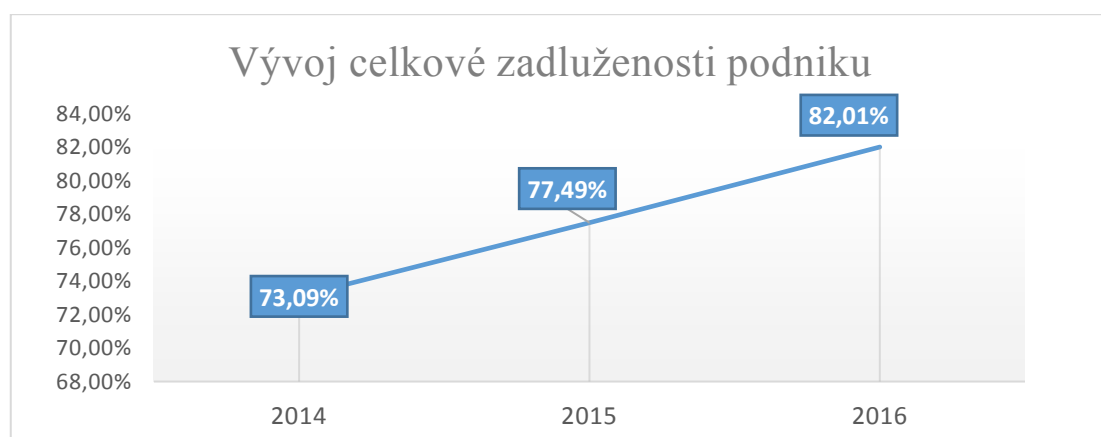
Tabulka 9: Ukazatelé zadluženosti

Poměrový ukazatel	2014	2015	2016
Celková zadluženost	73,09 %	77,49 %	82,01 %
Krytí úroků	4,21 ×	2,64 ×	1,37 ×

Zdroj: vlastní šetření na základě interních dat firmy

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje vztah mezi celkovým kapitálem a aktivy. Akciová společnost HZT Technik – servis a.s. z větší části disponuje cizím kapitálem, jak můžeme vyčíst z tabulky 9. Cizí kapitál podniku ve všech letech je vyšší než 70 %, to znamená, že podnik využívá pouze 20-30 % vlastního kapitálu. Čím vyšší je ukazatel celkové zadluženosti, tím vyšší je finanční riziko pro věřitele, kteří upřednostňují podniky s nižším procentuálním zastoupením cizího kapitálu. Naopak vlastníci podniku většinou dávají přednost cizímu kapitálu, protože jeho použití v mnoha případech zajišťuje vyšší výnosnost podniku a o cizím kapitálu mnohdy platí, že je levnější než vlastní kapitál. Toto tvrzení do jisté míry vyplývá ze dvou skutečností. První je, že pro společníky je většinou mnohem rizikovější uložit peněžní prostředky v podniku než v bance, proto za to požadují vyšší podíl na zisku než je úrok za cizí kapitál. Druhou skutečností je, že úroky z cizího kapitálu jsou nákladovou položkou a snižují daňový základ, tudíž daňové zatížení podniku.

Graf 1: Vývoj zadluženosti podniku



Zdroj: vlastní tvorba autorky

Z grafu je zřejmé, že zadluženost podniku každoročně roste, což pro podnik není nic pozitivního a vedoucí pracovníci by se měli nad touto skutečností zamyslet a snažit se v dalších letech tento procentuální nárůst zastavit. Další růst zadluženosti by mohl vést k tomu, že podnik bude mít problém se získáním dalších úvěrů.

U úrokového krytí zjišťujeme, kolikrát může dojít ke snížení zisku, než podnik přestane být schopný platit úroky za cizí kapitál neboli pokud by ukazatel vyšel roven 1, znamenalo by to, že veškerý zisk by sloužil k pokrytí nákladů spojených s cizím kapitálem. Šetřený podnik si nejlépe vedl v roce 2014, kdy ukazatel vyšel 4,21, tudíž až více než 4× byly úroky pokryty ze zisku. Naopak nejhůře na tom byl v roce 2016, kdy ukazatel činil 1,37, přesto podniku přinesl cizí kapitál vyšší zisk než úrok.

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU FINANČNÍ ANALÝZY

Ukazatel rentability: Tento ukazatel je využíván k posouzení celkové efektivnosti podniku. U žádného z ukazatelů není zaznamenáno rapidní kolísání. Hodnoty se od sebe mnoho neliší, což vysvětluje, že v podniku nenastala žádná situace, která by negativně nebo hodně pozitivně ovlivnila dané výsledky. V roce 2014 byla zaznamenána nejvyšší procentuální hodnota rentability vlastního kapitálu, která se v následujících dvou letech snížila ze 7,359 % na 3,601 %.

Ukazatel likvidity: Z hlediska likvidity se podnik ve všech třech ukazatelích jeví jako poměrně likvidní, z čehož vyplývá uspokojující platební schopnost společnosti. V roce 2016 u okamžité likvidity vyšla hodnota záporná, která nespadá do optimálního rozmezí tohoto ukazatele a byla zapříčiněná zápornou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Okamžitá likvidita se v jednotlivých letech snižuje a dochází k tomu kvůli růstu pohledávek na úkor krátkodobého finančního majetku. Podnik by se měl naopak pokusit tyto pohledávky snížit.

Ukazatel aktivity: V případě tohoto ukazatele si podnik nevedl zrovna nejlépe, neboť u doby obratu zásob vyšel v roce 2014 vysoký počet dní, a to 109 dní, který představuje dobu, po kterou byly zásoby vázány v podniku, než došlo k jejich spotřebě či prodeji. Firma tedy vázala příliš mnoho finančních prostředků v zásobách, které mohly být využity jinak a lépe. Podnik v posledních dvou letech svoje konání zlepšil a snížil počet na optimálních 60 dní a snaží se tuto hodnotu udržet. Nejhůře si podnik vede u doby obratu pohledávek, kdy počet dní v roce 2016 dosáhl 134 dnů. Nad touto situací by se měla firma zamyslet a snažit se najít vhodné řešení, které povede ke snížení jejich pohledávek.

Ukazatel zadluženosti: Tento ukazatel se v podniku používá k zjištění vztahu mezi cizími zdroji a aktivy. Ve firmě HZT Technik - servis, a.s. je více než ze 70 % využíván cizí kapitál a firma disponuje pouze 20-30 % vlastního kapitálu. Takové vysoké procento může představovat značné riziko pro nové věřitele. Podnik sice na základě využívání cizího kapitálu může zvýšit výnosnost toho vlastního, ale nemusí být z hlediska věřitelů atraktivní. Pokud by podnik měl zájem být atraktivnější pro nové věřitele, je nutné danou situaci změnit. Z pohledu úrokového krytí si podnik ve všech letech vedl dobře, ani jednou nevyšel zisk nižší, než byly náklady na úhradu úroku za cizí kapitál.

4.3 SWOT ANALÝZA

Tabulka 10: Vnitřní faktory

VNITŘNÍ FAKTORY	
Silné stránky - Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
1. Finanční stabilita	7. Vysoká zadluženost podniku
2. Image firmy	8. Nižší výnosnost
3. Kvalifikovaní zaměstnanci	9. Delší distribuční cesty
4. Dostatečná likvidnost podniku	10. Závislost na dodavatelích
5. Vysoká technická vybavenost	11. Složité výrobní procesy
6. Komplexnost služeb	

Zdroj: Vlastní tvorba autorky

Tabulka 11: Vnější faktory

VNĚJŠÍ FAKTORY	
Příležitosti - Opportunities	Ohrožení - Threats
12. Úspěch ve výběrovém řízení	16. Hrozba neposkytnutí dalších úvěrů
13. Získání nových trhů	17. Nepříznivá událost
14. Otevření dalšího servisního střediska	18. Ztráta obchodních partnerů
15. Rozšíření sortimentu o další produkty	19. Nestabilita vlády

Zdroj: Vlastní tvorba autorky

4.3.1 Silné stránky

- Finanční stabilitu firmy HZT Technik – servis, a.s. lze považovat za výbornou, neboť je možné z tohoto hlediska podnik zařadit mezi 10 top podniků v daném odvětví. Z výše uvedené finanční analýzy je vidět, že podnik ve všech zkoumaných letech dosahuje zisku, z čehož taktéž lze usoudit jistá finanční stabilita podniku.
- Image firmy vychází z dlouholeté působnosti podniku na trhu. Během dlouhých 17 let si firma vybuodovala nejen dobré jméno a získala mnoho zkušeností a zákazníků, ale taktéž se stala výhradním dovozcem a obchodním partnerem

světoznámých značek. Tato skutečnost, která se odehrála v roce 2002, výrazně přispěla k lepší image firmy.

- Kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro podnik velmi důležití. Zaměstnanci firmy se pravidelně každý rok účastní školení týkající se produktů a obdrželi již řadu certifikátů. Servisní technici se účastní i 5 – 6 školení do roka, kde jsou seznamováni s novinkami. Školení těchto pracovníků probíhá na každý stroj zvlášť.
- Dostatečná likvidnost podniku vychází z výše provedené finanční analýzy. Podnik lze považovat za likvidní, neboť výsledky poměrových ukazatelů se pohybují v optimálním rozmezí.
- Vysoká technická vybavenost, kterou podnik disponuje je v daném odvětví nezbytná. Zkoumaná společnost ale vyniká nejen ve speciálních přípravcích, ale taktéž ve strojním vybavení. Vlastní například tvz. „jámu“, která slouží k testování funkčnosti brzd u zemědělské techniky.
- Komplexnost služeb – Firma HZT Technik – servis, a.s. se nezabývá pouze samotným prodejem, ale dále nabízí svým zákazníkům ostatní služby, jako jsou například opravy či údržby a záruční či pozáruční servis zemědělských strojů a komunální techniky.

4.3.2 Slabé stránky

- Vysoká zadluženost podniku je zřetelná z finanční analýzy. Podnik používá více než 70% cizího kapitálu a toto procentuální zastoupení rok od roku roste. Podnik se tak může pro věřitele stát méně atraktivní.
- Nižší výnosnost sice nemusí být pro podnik hrozbou v případě, pokud firma stále dosahuje zisku a není ztrátová. Nižší výnosnost může být zapříčiněna například poskytováním různých slev pro zákazníky, čímž si podnik upevňuje zákaznické vztahy na úkor nižší procentuální výnosnosti.

- Delší distribuční cesty vyplývají z výroby a odkupu zemědělské techniky ze zahraničí. Na základě objednávky vzniká podmět k výrobě stroje a datum dodávky je sjednán již v kupní smlouvě. Z důvodu časové náročnosti a delší distribuce se pohybuje v řádech měsíců.
- Závislost na dodavatelích je vysoká, ale i tak se firma snaží neustále mít 2-3 cesty, kde získat stroj dané značky. U značky Trioliet je ale podnik výhradním dovozcem pro celou Českou a Slovenskou republiku, takže je zde závislost mnohem vyšší než u jiných značek.
 - Složité výrobní procesy jsou spojené s delším plánováním dodávek. Firma musí již při uzavření kupní smlouvy se zákazníkem mít sjednaný termín dodávky u dodavatele. Ze složitých výrobních procesů vyplývá i jakási časová náročnost potřebná pro výrobu, dodání a předání samotného stroje zákazníkovi.

4.3.3 Příležitosti

- Úspěch ve výběrovém řízení vychází z vypisování veřejných zakázek Ministerstvem zemědělství, Ministerstvem životního prostředí a Ministerstvem pro místní rozvoj, která představovala za poslední 3 roky pro podnik přibližně 70 % tržeb.
- Získání nových trhů je myšleno především tak, že by se firma v budoucnu mohla stát výhradním obchodním a servisním partnerem světových značek, které doposud neprodává. Toto by pro firmu představovalo příležitost, získat na trhu další odběratele preferující jiné značky strojů, jejich servis či náhradní díly, než v současné době nabízí.
- Otevření dalšího servisního střediska by pro podnik znamenalo možnost rozšíření prodeje zemědělské techniky a servisních služeb do dalších oblastí dle umístění nového střediska. Firma HZT Technik – servis, a.s. se snaží expandovat na Moravu a do severních Čech.

- Rozšíření sortimentu o další produkty by pro podnik mohlo být přínosné, pokud by do své nabídky firma zařadila ostatní farmářské pomůcky, jako například ochranné pomůcky, nářadí či chovatelské potřeby.

4.3.4 Ohrožení

- Hrozba neposkytnutí úvěrů by zapříčinila nehybný stav podniku, že by se firma dál nemohla rozvíjet. Chyběly by jí finanční prostředky, které jsou potřeba pro jakékoli další budování firmy.
- Nepříznivé události mohou být hrozbou ve všech podnicích. ČR sice není oblast, kde hrozí např. silné zemětřesení nebo hurikán, ale některé ze servisních středisek firmy leží v blízkosti řek, s čímž je spojené zvýšené riziko záplav.
- Ztráta obchodních partnerů by znamenalo především ztrátu již vynaložených finančních prostředků, které byly investovány do technického zázemí souvisejícího například s různými prohlášeními a zkouškami potřebnými pro prodej některých značek. Rozvázání smluvních vztahů s obchodními partnery by vedlo ke snížení prodeje strojů, a tudíž i snížení zisku firmy.
- Nestabilita vlády může pro podnik představovat hrozbu v případě, že by ČR vystoupila z Evropské Unie, nebo kdyby došlo k jejímu rozpadu. Ohrožení by vycházelo ze zániku společné měnové politiky neboli zrušení eura. Nestabilní vláda by taktéž vedla k poklesu zájmu zahraničních firem obchodovat s ČR.

ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Abychom mohli sestavit SWOT analýzu, bylo nezbytné si stanovit jednotlivé faktory, které byly rozděleny do čtyř skupin: silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. K hodnocení faktorů bylo využito trojúhelníkové matice – Fullerův trojúhelník. V této matici byly porovnávány dva faktory a zjišťováno, který z faktorů je podle statutárního ředitele pro podnik důležitější. Vyhraný faktor je v příloze č. 1 zvýrazněný červeně. V tabulce 12 je možné vidět četnost jednotlivých faktorů a jejich procentuální zastoupení, jak za samotný faktor, tak za celou skupinu.

Tabulka 12: Četnost faktorů

ČÍSLO FAKTORU	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST V %	CELKOVÝ PODÍL V %
1.	17	9,94	Silné stránky (S) 42,69
2.	6	3,51	
3.	14	8,19	
4.	15	8,77	
5.	10	5,85	
6.	11	6,43	
7.	16	9,36	Slabé stránky (W) 29,23
8.	13	7,60	
9.	7	4,09	
10.	7	4,09	
11.	7	4,09	
12.	5	2,92	Příležitosti (O) 14,03
13.	4	2,34	
14.	11	6,43	
15.	4	2,34	Ohrožení (T) 14,02
16.	15	8,77	
17.	1	0,58	
18.	7	4,09	
19.	1	0,58	
CELKEM	171	99,97	

Zdroj: Vlastní tvorba

Z výše uvedené tabulky je možné vyčíst, že nejvyššího procentuálního zastoupení dosáhla skupina silné stránky (S) a o jednu setinu procenta byly příležitosti (O) vyšší než ohrožení (T). Lze říci, že se firma pohybuje na rozmezí strategie využití a konfrontace. Na základě výsledků SWOT analýzy bych firmě doporučila jednu z těchto strategií použít při svém dalším počínání. Strategie využití, značící se SO, je situace, kdy v podniku převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad ohroženími. Funguje na principu využití silných stránek k zhodnocení příležitostí. Strategie konfrontace, která je označována zkratkou ST, se využívá v případě, že podnik je dostatečně silný na to, aby čelil hrozbám. Cílem této strategie je maximalizace sil na úkor redukování hrozeb v podniku.

Schéma 7: Návrh strategie

	Slabé stránky 42,69 %	Silné stránky 29,23 %
Příležitosti 14,03 %	Strategie využití	Strategie hledání
Ohrožení 14,02 %	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání

Zdroj: vlastní tvorba

4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

V rámci modelu pěti konkurenčních sil byla provedena analýza konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik HZT Technik – servis, a.s. nachází.

4.4.1 Konkurence

Platí, že každý podnik je součástí nějakého konkurenčního prostředí, tak i šetřená firma má okolo sebe podniky, se kterými si navzájem konkurují. Na základě existujícího konkurenčního prostředí se firma neustále snaží zdokonalovat svoje služby, více se orientovat na zákazníka a být o něco lepší než konkurence. Mezi své konkurenční výhody podnik řadí individuální přístup k zákazníkovi, dobrý marketing, inzerci, organizování předváděcích dnů a různé výstavy strojů. Naopak konkurenční nevýhodou je, že některé podniky umožňují prodej strojů stejné značky za nižší ceny, mají e-shop, který usnadňuje prodej nebo nabízí nonstop servis a opravu strojů.

Vedoucí pracovníci firmy HZT Technik – servis, a.s. za největší konkurenty považují následující podniky. V prodeji traktorů jsou největšími konkurenty firmy Agro – partner s.r.o. a AGRI CS, které prodávají traktory stejné značky jako šetřená firma, a tudíž se jedná především o cenovou konkurenci. Společnost AGRI CS je výhradním dovozcem značky Case, díky čemuž má podporu přímo z fabriky, kterou zkoumaná firma postrádá. Navíc tato společnost nabízí i doplňkovou službu poradenství. Co se týká prodeje strojů určených na pícniny, představuje největšího rivala firma LIVA Předslavice. V prodeji krmných vozů nejvíce soupeří s podnikem UNIAGRA CZ. Tyto konkurenční podniky disponují větším územním zastoupením a delší historií. Zkoumaná firma je ve srovnání s konkurenty na trhu nováčkem, i přestože zde působí od roku 2000. Většina konkurenčních podniků vznikala hned po Sametové revoluci, díky čemuž tyto podniky získaly a nadále udržují dlouholeté vztahy se svými zákazníky. Tyto podniky je tedy téměř nemožné od konkurentů přetáhnout.

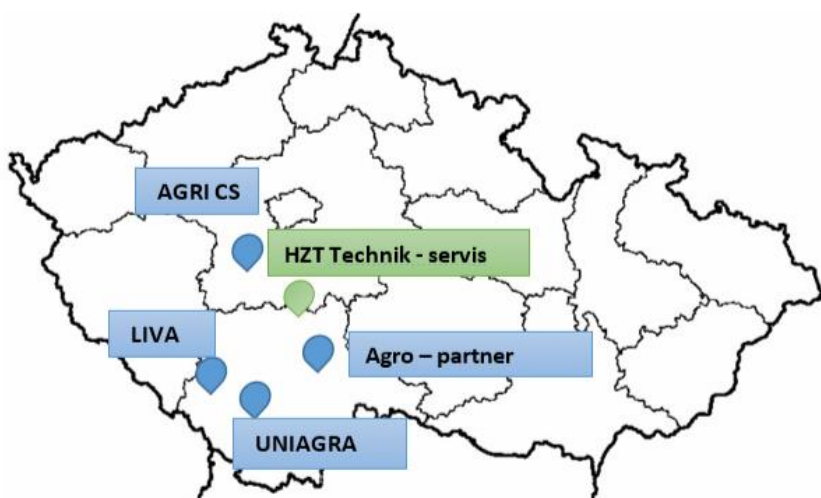
STRUČNÝ POPIS JEDNOTLIVÝCH KONKURENTŮ

- AGRI CS od vzniku v roce 2001 získala významné postavení na českém trhu. Tato firma vznikla jako dceřiná společnost skupiny AGROTEC Group,

což jí usnadnilo vstup na konkurenční trh a díky čemuž byla vnímána jako společnost s dlouholetou tradicí. AGRI CS je výhradním dovozcem strojů převážně značek CASE IH a STEYR, které jí přinesly jistou prodejní a servisní síť (<http://caseconstruction.agrics.cz/o-nas-o-spolecnosti-agri-cs>).

- LIVA Předslavice představuje významnou firmu v odvětví zemědělství. Jedná se o rodinný podnik s dlouholetou tradicí sahající až do roku 1992. Již 25 let přináší tato společnost do jihozápadního regionu změny pro zdokonalení zemědělské techniky (<http://www.liva.cz/o-spolecnosti>).
- UNIAGRA CZ je firma s více než dvacetiletou působností na trhu. V současné době prodává stroje v oblasti jižních Čech a Vysočiny. Kromě prodeje taktéž poskytuje i rychlý a kvalitní servis strojů, ke kterému využívá špičkově vybavenou dílnu a profesionální servisní techniky (<http://www.uniagra.cz>).
- AGRO – partner s.r.o. byla založena v roce 1991 v Klenovicích. Díky spolupráci s rakouskou firmou CASE IH a STEYR společnost rostla a musela se přestěhovat do větších prostorů do Soběslavi. Od roku 2003 je firma výhradním dovozcem veškerého sortimentu nizozemské značky Lely do České a Slovenské republiky. Na základě toho se firma stala inovátorem v zemědělství a získala dominantní podíl na českém trhu (<https://www.agropartner.cz/o-nas/nas-pribeh.html>).

Obrázek 2: Mapa konkurenčních podniků



Zdroj: vlastní tvorba autorky na základě mapy získané z: <http://www.mapaceskerekrepubliky.cz>

Z výše uvedené mapy lze vyčíst, že se jedná o regionální síť prodeje po České Republice. Konkurenční prostředí, ve kterém se společnost HZT Technik – servis, a.s. nachází, je v Jihočeském kraji a zasahuje do části kraje Středočeského. Na mapě jsou uvedena přibližná sídla firem. Umístění společností není přímo v městských částech, ale ve vesnicích v jejich okolí.

Tabulka 13: Faktory konkurence v odvětví

FAKTOR	HODNOCENÍ (1-5)							
		1	2	3	4	5		
Míra růstu odvětví	nízká	1	2	3	4	5	Vysoká	
Bariery vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný	
Rivalita mezi konkurenty	vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná	
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	Žádné	
Technická náročnost	vysoká	1	2	3	4	5	Nízká	
Míra inovací	časté	1	2	3	4	5	téměř žádné	
Úroveň managementu	vysoká kvalifikace	1	2	3	4	5	málo kvalifikovaný	
SOUČET		22						

Zdroj: vlastní tvorba autorky na základě získaných dat od vedení firmy

Z tabulky 13 lze vyčíst, jak velké ohrožení na podnik číhá ze strany konkurence neboli zda se firma nachází na málo nebo vysoce konkurenčním trhu. Tučně zvýrazněné faktory byly hodnoceny na stupnici od 1 - 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce. Na závěr byla spočítána suma výsledku, z které byl vyvozen závěr. Podnik dosáhl v bodovém ohodnocení celkového součtu 22 bodu. Z tohoto výsledků je patrné, že podnik dosahuje hranice průměrů a že se nachází na běžném konkurenčním trhu.

4.4.2 Potenciální noví konkurenti

V daném odvětví pro firmu HZT Technik – servis, a.s. v současné době není vysoké riziko vzniku nových konkurentů. Podnik, který by chtěl vstoupit na daný trh a být konkurenceschopný ostatním podnikům v odvětví, by musel disponovat poměrně vysokým finančním kapitálem potřebným na nákup technologií a vybavení. Další bariérou vstupu do odvětví je nutnost zajistit větší skladovací prostory, než v jiných odvětvích a zajistit strategické umístění prodejny pro co možná nejlepší a nejjednodušší uskutečnění obchodů a servisů. V neposlední řadě se jako bariéra vstupu do odvětví

dá zařadit obtížný přístup k obchodním partnerům zahraničních značek a k distribučním cestám. Jediným rizikem ze strany nových konkurentů je zlepšení současných konkurentů z „druhé řady“. Tyto konkurenční firmy by mohly pro podnik představovat vysoké riziko, protože by byly schopny prodávat stroje stejné kvality za nižší cenu a přetáhnout tak zákazníky šetřené firmy. Tato situace by v podniku vedla ke snížení prodejních cen, možná také k zvýšení nákladů spojených s marketingem a v neposlední řadě ke snížení zisku.

4.4.3 Substituty

Podnik HZT Technik – servis, a.s., jak již bylo nejednou zmiňováno, se zabývá prodejem, servisem a poskytováním služeb v oblasti zemědělských strojů a komunální techniky. V tomto odvětví dochází k neustálému vývoji a zlepšování technologií související s výrobou strojů. Zákazníkům jsou sice na trhu nabízeny stroje různých značek, kvalit a za rozmanité ceny, avšak funkce jednotlivých strojů je identická. Na základě toho, že dané stroje slouží k uspokojení též potřeby, lze říci, že v tomto odvětví neexistuje substituční výrobek, který by samotné stroje mohl nahradit.

4.4.4 Dodavatelé

Společnost ve své podnikatelské činnosti využívá řadu zahraničních nebo českých dodavatelských subjektů. Od daných podniků nakupuje stroje, které dále na tuzemském trhu prodává konečným zákazníkům. Mezi své hlavní dodavatele řadí českou společnost AGETE, od které nakupuje stroje značky CASE IH. Tato společnost stroje konečným zákazníkům neprodává, tudíž v této oblasti není pro podnik konkurentem. Velmi významným dodavatelem je holandská společnost Trioliet, která vyrábí krmné stroje pro skot. Pro tuto firmu se HZT Technik – servis, a.s. v roce 2010 stala výhradním dovozcem na území České a Slovenské republiky. V případě, že by zkoumaná společnost neměla daný sortiment značky TRIOLIET, je schopná ho nahradit jinou značkou strojů, ale horší kvality. Dalším důležitým dodavatelem je společnost značky Krone. V prodeji těchto strojů má firma mnoho konkurenčních podniků, které dováží stroje stejné značky. Tyto tři největší dodavatelské společnosti jsou pro firmu velmi významné a přerušení obchodních vztahů nebo výpadky v dodávkách by vedly k obrovským finančním ztrátám společnosti. Na objemu tržeb, z prodeje zemědělské techniky, tvoří výše uvedené firmy přibližně 60 %. Dále firma

spolupracuje s výrobcí či dovozci strojů těchto značek: Fliegl, Merlo, JCB, Weidemann, Hattat, Guttler, Alstrong, Giant nebo Mzuri.

TRIOLIET

- krmné míchací vozy bez nakládání
- krmné míchací vozy s nakládáním
- samochodné krmné míchací vozy
- automatické krmné linky
- stacionární mícháreny na biomasu

KRONE

- žací stroje
- samochodný žací stroj
- rotorové obraceče
- shrnovače
- lisy na válcové balíky
- lisy na obří hranolové balíky
- samojízdná sklízecí rezačka

4.4.5 Odběratelé

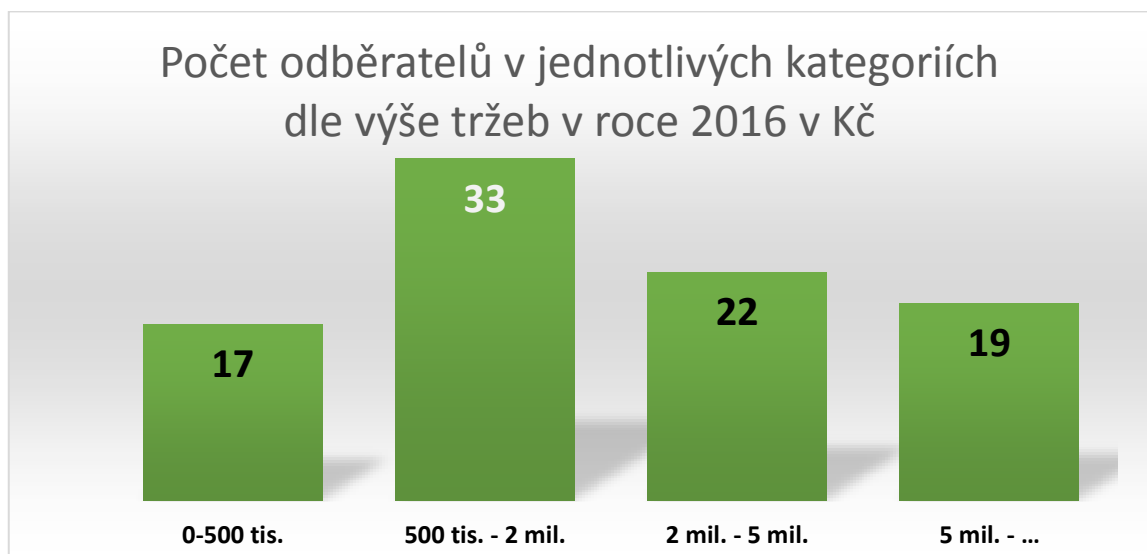
Odběratelé této společnosti jsou koneční zákazníci. Firma prodává stroje a nabízí jejich servis konkrétním fyzickým nebo právnickým osobám, které je využívají k soukromým účelům nebo k podnikatelské činnosti. Velké množství zákazníků tvoří malá zemědělská družstva, která nepatří mezi pravidelné odběratele této firmy a neprodukují podniku vysoké tržby. Dále se jedná především o různě veliké podnikatelské nebo státní subjekty, které nárazově nakupují zemědělskou techniku. V jednom roce se nákup pohybuje okolo desítek milionů Kč, další rok je objednávka třeba za 2 miliony Kč. Největší podíl na tržbách mají právě pravidelní odběratelé, mezi které patří:

- ZOD Mrákov,
- ZOD Milín,
- Agrino Oldřichov,
- K + K Břelice,

- Triol cz, a.s.,
- Jaroslav Novák Osletín.

Celkové tržby firmy se pohybují okolo 370 mil. Kč ročně, z čehož větší část 270 mil. Kč je získána z prodeje zemědělské techniky a 100 mil. Kč tvoří servisní a ostatní služby podniku. Tyto služby zahrnují převážně servis a prodej náhradních dílů. Přibližně 20 mil. Kč z daných 100 mil. Kč je tvořeno prodejem náhradních dílů bez provedení servisu a montáže. Tito zákazníci náhradní díly od firmy pouze nakoupí a montáž si provádějí sami. Společnost HZT Technik – servis, a.s. obchoduje přibližně se stovkou zákazníků, kterou většinou tvoří nepravidelní nárazoví odběratelé. Není tedy možné rozdělit dílčí tržby jednotlivým odběratelům a z toho důvodu byli rozděleni dle výše tržeb do čtyř kategorií: 0 - 500 tis. Kč, 500 tis. – 2 mil. Kč, 2 mil. – 5 mil. Kč, 5 mil. Kč a výše.

Graf 2: Rozdělení odběratelů do čtyř skupin dle výše tržeb z prodeje strojů



Zdroj: Interní data společnosti za rok 2016, přepracováno autorkou

Z výše uvedeného grafu je možné vyčíst, že nejvíce odběratelů má firma s ročními nákupy v rozmezí půl milionu až dvou milionů Kč. Druhou největší skupinu tvoří zákazníci nakupující stroje v částkách mezi 2 mil. – 5 mil. Kč, kterých v roce 2016 bylo 22. Nákup zemědělské techniky za více než 5 mil. Kč v roce 2016 uskutečnilo 19 nakupujících subjektů. Nejméně odběratelů, a to 17, patří do kategorie od 0 - 500 tis. Kč tržeb za rok.

4.5 Návrhy na zlepšení

Proniknout a být úspěšný v konkurenčním prostředí je v posledních letech opravdu nelehký úkol. Firma HZT Technik – servis, a.s. si díky své dlouholeté tradici udržuje jistou konkurenční pozici. Jak již bylo zmiňováno v Porterovu modelu, vstup nových firem do tohoto odvětví je velmi náročný, spíše nemožný. V konkurenčním prostředí se jednotliví konkurenti pozorují a všemi možnými silami bojují o udržení své dosavadní pozice. Šetřená firma si pozici zajišťuje především uskutečňováním dnů otevřených dveří, výstav a polních dnů. I přestože si firma na konkurenčním trhu vede poměrně dobře a dosahuje zisku, navrhovala bych několik změn, které by jí mohly pomoci pozici ještě zlepšit.

Z provedené finanční analýzy je možné říci, že podnik je dostatečně likvidní a rentabilní. Na druhou stranu podnik využívá příliš mnoho cizího kapitálu, který vede k vysoké zadluženosti podniku. Tato zadluženost navíc rok od roku stoupá a domnívám se, že by v budoucnu mohla způsobit problém s hrozbou neposkytnutí dalších úvěrů. Pokud by se tedy podnik rozhodl pro razantnější změnu, opravu nebo modernizaci areálu či dílny, mohl by narazit na to, že úvěrové banky nebudou chtít další úvěr poskytnout. Využívání cizího kapitálu je pro podnik do jisté míry výhodné, ale naproti tomu z pohledu zákazníků či dodavatelů podnik může působit jako rizikový. Doporučovala bych firmě se nad touto skutečností zamyslet a vytvořit návrh na změnu či si nechat poradit od finančních odborníků.

Dále z finanční analýzy vyplývá, že společnost má příliš mnoho peněz vázaných v aktivech a tyto peníze by mohla využít jinak. S touto skutečností je spojen **návrh na zavedení e-shopu** na webových stránkách. V dnešní uspěchané době většina lidí objednává prostřednictvím internetu. Tento návrh by usnadnil a zrychlil práci zaměstnancům i samotným zákazníkům. Na webových stránkách by byla možnost si náhradní díl podle fotografie prohlédnout a ujistit se, zda se jedná o daný díl, který zákazník požaduje. Po výběru a prohlédnutí dílu či nově zavedeného doplňkového sortimentu by ho bylo možné objednat vyplněním formuláře přímo na internetových stránkách. Vyplněný formulář by byl automaticky odesílán pracovníkovi, který by e-shop spravoval. Snížila by se dosavadní e-mailová a telefonická komunikace. V některých případech zaměstnanci museli zákazníkům zasílat celé katalogy dílů, protože ho neměli k dispozici a ani nebyl k nahlédnutí na webových stránkách.

Současní přímí konkurenti tuto službu nenabízí. S výjimkou firmy VOBO SYSTÉM s.r.o. podnikající ve stejném odvětví, která tuto službu nabízí, ale nepředstavuje pro šetřenou společnost přímého konkurenta. Tato doplňková služba by byla pro společnost velmi přínosná. Služba e-shop by odstranila nynější problémy s tím, že se například zákazníci daným pracovníkům nedovolají. Také se velmi často stávalo, že si zákazník objednal určitý náhradní díl, když díl dorazil na sklad, zjistil, že se jedná o jiný díl, než potřeboval. Tento díl pak zůstal na skladě. Odstraněním tohoto problému by došlo ke snížení reklamací v dodávkách. Další výhodou by bylo, že by na skladě nemuselo ležet takové množství náhradních dílů, ale mohly by být objednávány, až když je některý ze zákazníků požaduje. Tímto by se snížilo i velké množství finančních prostředků vázaných v zásobách. V případě náhradních dílů Krone je společnost schopná zákazníkovi díl dopravit do druhého dne. Pokud zákazník zašle objednávku do 15:00 hodin, pracovník skladu ji předá dodavatelské společnosti a ta ještě toho dne vyexpeduje požadované díly. Druhý den v dopoledních hodinách mezi 8 - 9 jsou doručovány do skladu firmy HZT Technik – servis, a.s., odkud dále putují konečnému zákazníkovi. Třetina zákazníků značky Krone nakupuje originální náhradní díly, zbytek nakupuje napodobeniny těchto dílů od konkurenčních podniků. Zavedení e-shopu na webových stránkách by mohlo na základě zkušeností s e-shopem v jiných firmách zvýšit obrat náhradních dílů přibližně o 50 %. Co se týká nákladů na vytvoření e-shopu, tak IT technik společnosti je schopen na základě požadavků firmy stránky vytvořit za 30 000 Kč. Pokud by si firma nechala tyto stránky vytvořit jinými externisty, ceny jsou daleko vyšší. Dále by byl zapotřebí nový pracovník, který by měl na starost celý e-shop. Náklady s ním spojené byly odhadnuty na 400 000 Kč ročně včetně odvodů. Nezbytné by taktéž bylo zaměstnat dalšího skladníka, z důvodu nárůstu práce ve skladovacích prostorech související s přebíráním zásilek a odesíláním konečným zákazníkům. Náklady na dalšího skladníka bych taktéž odhadla na 400 000 Kč za rok. Tito pracovníci by také potřebovali svoje počítače, které ve firmě jsou k dispozici, a dva nové mobilní telefony odhadované na částku 20 000 Kč. S mobilními telefony taktéž souvisí mobilní síť zajištěná prostřednictvím tarifů. Předpokládaná měsíční částka za jeden tarif je přibližně 500 Kč, tudíž roční náklad za oba telefony by činil přibližně 12 000 Kč. Dále by bylo zapotřebí upravit skladovací prostory, které by již nebyly potřeba tak veliké. Popřípadě pronajmout nevyužité prostory jiným podnikajícím subjektům. Náklady spojené s úpravou skladovacích prostorů jsou odhadovány na 250 000 Kč z důvodu rozdělení skladu na dvě části a jeho celkové

zabezpečení. Jednou ze spekulativních záležitostí je, zda by daný server společnosti unesl takovou zátěž a z toho důvodu je v položkách nákladu také uveden. Jedná se o server včetně datových stránek a jistého zabezpečovacího systému v částce 35 000 Kč, která byla odhadnuta odborníky v daném oboru. Dalším příslušenstvím nezbytným pro fungování e-shopu je nová tiskárna, protože není možné, aby se o jednu tiskárnu dělila skoro všechna oddělení. Kdyby se tato služba jevila jako úspěšná, nejspíše by byl zapotřebí další pracovník, který by s e-shopem pomohl, třeba na částečný pracovní úvazek či dohodu. Pro srovnání webové stránky společnosti VOBO SYSTÉM s.r.o. průměrně měsíčně navštíví 500 - 1000 lidí, kdežto webové stránky firmy HZT Technik – servis, a.s. navštíví pouze 200 - 500 lidí za měsíc. Je možné předpokládat, že pokud by se po zavedení e-shopu zvýšila návštěvnost webových stránek o polovinu, pravděpodobně by došlo i ke zvýšení tržeb. Pro výpočet předpokládaného zisku při zavedení tohoto návrhu budeme uvažovat s nárůstem ročního obrátu o 30 %. Dosavadní roční obrat náhradních dílů činí 10 mil. Kč, z čehož 30 % tvoří 3 mil. Kč.

Celkové náklady na zavedení e-shopu:

Webové stránky	30 000 Kč
Pracovník e-shopu.....	400 000 Kč
Pracovník na skladě	400 000 Kč
Úprava skladovacích prostorů	250 000 Kč
Mobilní telefony	20 000 Kč
Tarify	12 000 Kč
Tiskárna a kopírka	45 000 Kč
Server s Windows	35 000 Kč
Náklady celkem	1 192 000 Kč

Celkový odhad výnosů:

Nárůst tržeb z prodeje náhradních dílů	3 000 000 Kč
Tržby z ostatních farmářských a chovatelských potřeb.....	200 000 Kč
Výnosy celkem:	3 200 000 Kč

ZISK = 3 200 000 – 1 192 000 = 2 008 000 Kč

Z výše odhadnutého zisku je patrné, že by se tento návrh mohl jevit jako reálný a mohl by společnosti, jak usnadnit některé činnosti, tak i zajistit finanční prostředky

potřebné pro další rozvoj. Je ale nezbytné brát v potaz, že mohou vzniknout další nepředpokládané náklady spojené se zavedením tohoto návrhu a že nárůst objemu tržeb je odhadován na základě návštěvnosti webových stránek. Musí se tedy zohlednit, že ne každý zákazník musí uskutečnit nákup a nákupčími dokonce nemusí být ani polovina těchto zákazníků. Na druhou stranu by firma nemusela vázat velké množství finančních prostředků v zásobách, a že se v případě náhradních dílů nejedná o malé částky, a bylo by možné je využít například jako investici do nového projektu, která by se firmě v budoucnu vrátila a přinesla navíc zisk.

Na základě výsledku SWOT analýzy byly společnosti doporučeny dvě strategie:

1. SO - využít své silné stránky k zhodnocení příležitostí

2. ST – využít své síly a čelit hrozbám

Dále bylo navrženo, aby firma využila svou příležitost a **rozšířila sortiment o další produkty a zvýšila dostupnost některých velmi žádaných náhradních dílů**. Nově nabízenými produkty by mohly být farmářské pomůcky, kam je možné zařadit ochranné a chovatelské pomůcky i ostatní nářadí. Rozšíření sortimentu by pro firmu nemělo být nikterak finančně náročné, pokud by společnost zavedla e-shop služby. Veškeré náklady s tímto spojené jsou taktéž součástí nákladů na e-shop službu. Současné dodavatelské společnosti, s kterými podnik obchoduje, nabízí široký sortiment těchto farmářských potřeb, takže by firma nemusela ani navazovat nové kontakty s jinými podniky. Jako další příležitost, kterou by podnik mohl využít, je **otevření dalšího servisního střediska**, pomocí kterého by firma mohla expandovat na další trhy a získat nové zákazníky. Z finančního hlediska se jedná o velice náročný úkol a vzhledem k vyšší zadluženosti podniku by vedení firmy mělo tento návrh zvážit.

Dalším zlepšením by mohl být **nonstop servis**. Společnost HZT Technik - servis a.s. již v jisté formě tuto službu nabízí. Po dohodě se zákazníky mají zavedenou telefonní linku, která ale funguje po skončení pracovní doby, od 16:00 hodin do 21:00 hodin. Na provozu této linky se jednotliví zaměstnanci střídají po týdnech. Omezenou nonstop službu nabízí především z toho důvodu, že pracovníci za ni nedostávají žádný finanční příplatek. Motivace zaměstnanců pro vykonávání této doplňkové služby je minimální. Jak bylo již zmíněno, společnost je výhradním dovozcem značky Trioliet, která vyrábí a prodává krmné vozy pro skot. Díky tomu firma HZT Technik – servis, a.s. v prodeji, servisu a náhradních dílech na českém trhu

představuje monopolní subjekt. Rozhodla jsem se vyčíslit, kolik by zavedení této úplné služby stálo a zda by se společnosti vyplatilo tuto službu v plné podobě zavést. Pro výpočty byl zvolen nejvíce poruchový druh strojů, kterými jsou právě krmné vozy. Tyto stroje ve srovnání s ostatní prodávanou zemědělskou technikou pracují v noci nejvíce. Servisní technik by byl na telefonu od skončení pracovní doby zase až do jejího začátku. V případě potřeby by tento pracovník poskytl servis nebo opravu stroje v dílně či místě zákazníka. Za držení pohotovosti této nonstop služby by byl ohodnocen 800 Kč/pracovní týden (tím se rozumí od pondělí do pátku) v případě, že by k žádné opravě nedošlo. Pokud by tento zaměstnanec musel mimo pracovní hodiny vyjet a opravit stroj, jeho hodinová finanční odměna by byla 350 Kč/hod. Náklady vynaložené na cestovné by proplácel zaměstnavatel, pokud tedy zaměstnanec nejezdí firemním vozem. O víkendech bych mzdu za samotné držení pohotovosti navrhovala ve výši 500 Kč/den. V případě opravy o víkendu by zákazník zaplatil 500 Kč/hod. Z celkového počtu strojů dochází v průměru k 50 výjezdům o víkendu a v pracovním týdnu po skončení pracovní doby k 40 opravám. Samotná oprava trvá v průměru 2 hodiny, samozřejmě existují opravy kratší i delší, ale pro stanovení nákladů a přínosu bude počítáno s 2 hodinami na každou opravu. Předpokládá se, že doprava k zákazníkovi bude trvat cca 1,5 hodiny, a to odpovídá přibližně 50 km a cena za jeden km je zákazníkovi účtována 18 Kč/km. Pro výpočty nákladů je odhadováno, že litr nafty stojí 30 Kč a že spotřeba automobilu je 6 litrů/100 km. Z tohoto vyplývá, že 100 km jízdy by firmu stálo 180 Kč. Amortizace osobních vozů v roce 2017 je 3,4 Kč/km (<https://www.srovnator.cz/amortizace-vozu>). Rok má 52 týdnů, z toho je přibližně 260 pracovních dnů a 104 víkendových dnů.

Tabulka 14: Tabulka odhadovaných nákladů

	Mzda za držení služby	Hodinová mzda za opravu	Průměrná doba oprav	Průměrná vzdálenost zákazníka	Doprava (nafta + amortizace)
16:00-7:00	800/týdně	350 Kč	2 hod	50 km	260 Kč
Víkendy	1000/vík.	500 Kč	2 hod	50 km	260 Kč

Zdroj: Zpracováno autorkou za pomoci pracovníků a interních dat společnosti

Stanovení nákladu na dny, kdy dojde k opravě:

- ❖ Po skončení pracovní doby dle vedení servisu dochází ke 40 opravám. Tyto opravy by tvořily náklady ve výši:

$$350 \text{ Kč/hod} \times 3,5 \text{ hod. (práce + cesta)} + 260 \text{ Kč doprava} = \underline{1\,485 \text{ Kč}}$$

- ❖ K opravám o víkendu dochází v cca 50 případech a náklady by činily:

$$500 \text{ Kč/hod} \times 3,5 \text{ hod. (práce + cesta)} + 260 \text{ Kč doprava} = \underline{2\,010 \text{ Kč}}$$

- $1485 \times 40 = \mathbf{59\,400 \text{ Kč}}$
- $2010 \times 50 = \mathbf{100\,500 \text{ Kč}}$

Stanovení nákladů na dny kdy nedojde k opravě:

- ❖ Celkový počet pracovních dnů $260 - 40$ dní u kterých došlo k opravě = *220 prac. dní*

- $\underline{220 \text{ dní} : 5 \text{ (počet dní v prac.týdnu)} = 44 \text{ pracovních týdnů} \times 800 = \mathbf{35\,200 \text{ Kč}}$

- ❖ Celkový počet vík. dnů je $104 - 50$ dní kde byla provedena oprava = *54 vík. dní*

- $\underline{54 \text{ dní} : 2 \text{ (počet dní o víkendu)} = 27 \text{ víkendů} \times 1000 = \mathbf{27\,000 \text{ Kč}}$

CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY = 222 100 Kč

Stanovení výnosů

$$1225 (350 \times 3,5) + 368 (30\% \text{ marže}) + 900 (\text{doprava}) = 2\,493 \text{ Kč} \times 40 \text{ oprav} = \mathbf{99\,720 \text{ Kč}}$$

$$1750 (500 \times 3,5) + 525 (30\% \text{ marže}) + 900 (\text{doprava}) = 3\,175 \text{ Kč} \times 50 \text{ oprav} = \mathbf{158\,750 \text{ Kč}}$$

Společnost si účtuje 18 Kč/km, průměrná vzdálenost je 50 km a skutečně inkasovaná částka za tuto vzdálenost je 900 Kč (18×50).

CELKOVÉ ROČNÍ VÝNOSY = 258 470 Kč

ZISK = 258 470 - 222 100 = 36 370 Kč

Pokud by firma chtěla nonstop službu skutečně zavést od konce pracovní doby až do jejího začátku, za rok by jí to přineslo 36 370 Kč. Tato částka tvoří poměrně nízký roční příjem, když vezmeme v potaz, jaké omezení to samotným zaměstnancům přinese. Na druhou stranu by to určitě vedlo k zlepšení dobrého jména firmy a možná by došlo i k zvýšení počtu zákazníků, které doposud k firmě na běžné servisy nejezdili. Dále je potřeba zvážit, zda jsou zákazníci za průměrnou opravu ochotni zaplatit takto vysoké částky (2 493 a 3 175 Kč za opravu). Ve svých výpočtech uvažují, že zákazník je ochoten vynaložit i vysoké částky, hlavně aby jeho stroj byl znovu zprovozněn. Další rozhodnutí o zavedení nebo nezavedení této služby bych ponechala vedení společnosti.

5 ZÁVĚR

Společnost HZT Technik – servis, a.s. i přes velký počet konkurenčních podniků má dobré postavení na trhu. Disponuje mnoha konkurenčními výhodami, jako jsou například individuální přístup k zákazníkovi, který v dnešní době je důležitější než kdy dříve nebo organizováním předváděcích dnů a různých výstav strojů, kde mají zákazníci možnost si vše vyzkoušet a prohlédnout. Majitel společnosti si je plně vědom podnikových předností a silných stránek, kterých se snaží společně se svými zaměstnanci využít. Na druhou stranu také zná firemní nedostatky a slabé stránky, s kterými naopak všemi silami bojuje.

Z výsledků finanční analýzy je patrné, že z hlediska rentability podniku nebylo zaznamenáno výrazné kolísání v hodnotách jednotlivých ukazatelů a že v podniku nenastala žádná situace, která by negativně nebo hodně pozitivně ovlivnila výsledky. Z celkového pohledu lze na podnik pohlížet jako na dostatečně rentabilní. Vzhledem k ukazateli likvidity je podnik považován za likvidní a s uspokojující platební schopností. Naopak u ukazatelů aktivity a zadluženosti byly zjištěny skutečnosti, které podnik v konkurenčním prostředí mohou srážet dolu. Firma se potýká s vyšší celkovou zadlužeností podniku, která navíc rok od roku stoupá. Z hlediska ukazatele aktivity má podnik vysoký počet dní u doby obratu zásob, z čehož vyplývá, že je příliš mnoho finančních prostředků vázáno v zásobách. Na tuto skutečnost, která je do jisté míry ovlivněna druhem odvětví, byly doporučeny návrhy na změnu.

Z velmi těsných výsledků ve SWOT analýze je zřejmé, že společnost se nachází na rozhraní strategie využití a konfrontace. Na základě pouhého setinového rozdílu v procentuálním zastoupení není přímo možné stanovit, kterou strategii by firma měla zvolit, a proto byly společnosti doporučeny obě strategie. Strategie využití vychází z toho, že v podniku převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad ohroženími a je firmě doporučováno, aby využila své silné stránky k zhodnocení příležitostí, které jsou jí na trhu nabízeny. Druhým navrhovaným výsledkem je strategie konfrontace, kdy by firma měla využít svých silných stránek tak, aby čelila hrozbám.

Porterův model pěti konkurenčních sil podhalil, že společnost HZT Technik-servis, a.s. se nachází na běžném konkurenčním podniku, kde díky své dlouholeté tradici a dlouhodobým obchodním vztahům s dodavatelskými podniky si udržuje dobré postavení na trhu. Navzdory svým konkurenčním výhodám

nezapomíná na své nevýhody a taktéž neustále monitoruje své okolí. Vstup nových potenciálních konkurentů nepředstavuje pro podnik značné riziko, z důvodu existence mnoha bariér vstupu do odvětví.

V závěru své bakalářské práce jsem doporučila návrhy na změny, které by firma mohla v budoucnu využít ke zlepšení své dosavadní pozice na trhu. V nynějším neustále rozvíjejícím se trhu je nezbytné, aby podnik nezůstal pozadu a snažil se hledat možnosti, jak svou současnou pozici v konkurenčním prostředí ještě vylepšit. Při stanovení návrhů jsem vycházela z výsledků jednotlivých analýz, tak aby bylo co nejvíce zabráněno problematickým faktorům. Své návrhy jsem se pokusila podrobně zpracovat a nyní je pouze na vedení společnosti, zda se rozhodne některý z mých opatření zrealizovat či nikoliv.

6 SUMMARY

Company HZT Technik - servis, a.s. has a good market position despite the large number of competitors. It has many competitive advantages. The owner of the company knows the strengths and the weaknesses of the firm well.

It is obvious, from the results of the financial analysis, that the company can be considered as profitable enough. Due to the liquidity indicator, the company has the satisfactory solvency. As concerns the debt ratio, it rises every year and it could cause the problem to get a loan in the future. The result of the activity indicator shows that the company has got too much finance tied up in its stocks.

According to the results of the SWOT analysis, which were very close, it is clear that the company is at the interface of use and confrontation strategy. But it is not possible to determine, based on the difference of a hundredth in % representation, which strategy is better for the company. Therefore the both strategies are recommended to the company: The use strategy - the firm should use its strengths to evaluate the opportunities that are offered on the market. The confrontation strategy-the firm should use its strengths in order to face threats.

Porter's model of five competitive forces revealed that HZT Technik - servis, a.s. has got the standard competitive position. The long tradition and long-term business relationships with suppliers provide the company the good market position.

In the end of my bachelor thesis, I recommended suggestions for changes that the company could use in the future to improve its current market position. When I was determining proposals, I considered the results of the individual analyzes to avoid the problematic factors as much as possible. I tried to process the proposals in detail and now it is up to the management of the company to decide whether to realize some of my measures or not.

Key words: financial analysis, internal and external environment, market position, Porter's five forces, swot analysis

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. AGRI CS [Online]. Retrieved October 26, 2017, from <http://caseconstruction.agrics.cz/o-nas-o-spolecnosti-agri-cs>
2. Agropartner [Online]. Retrieved November 09, 2017, from <https://www.agropartner.cz/o-nas/nas-pribeh.html>
3. Baťa [Online]. Retrieved February 05, 2018, from <https://www.bata.cz/>
4. Boučková, J. (2003). Marketing. Praha: C.H. Beck.
5. Bowman, C. (1996). Strategický management. Praha: Grada.
6. Business vize [Online]. Retrieved June 21, 2017, from <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
7. Businessinfo [Online]. Retrieved August 09, 2017, from <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
8. Collins, J. C., & Porras, J. I. (2016). Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností : překlad bestselleru Built to last. Praha: Grada Publishing.
9. Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku. Praha: C. H. Beck.
10. Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). Projektový management podle IPMA. Praha: Grada.
11. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). Management. Praha: Grada.
12. Febmat [Online]. Retrieved June 21, 2017, from <https://www.febmat.com/en/article-liquidity-indicators>

13. Horáková, CSc., Doc. Ing. Helena. (2003). Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 204 s. ISBN 80-247-0447-1
14. Horáková, I. (1992). Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada.
15. HZT [Online]. Retrieved March 06, 2018, from <https://www.hzt.cz/>
16. Charvát, J. (2006). Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3
17. Johnson, G., Scholes, K. (1993). Exploring Corporate Strategy. 3rd ed. New York: Prentice Hall.
18. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). Strategické řízení: teorie pro praxi (2. vyd.). Praha: C.H. Beck.
19. Kincl, J. (2004). Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing.
20. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). Finanční analýza: krok za krokem (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.
21. Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). Management. Praha: Victoria Publishing.
22. Košťan, P., Bělohlávek, F., & Šuleř, O. (c2006). Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press.
23. Kotler, P. (c2001). Marketing management (10. rozš. vyd., 1. vyd. [Grada Publishing].). Praha: Grada.
24. Kotler, Philip. (2003). Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1. vydání. Praha: Management Press, 208 s. ISBN 80-7261-082-1
25. Kozel, R. (2006). Moderní marketingový výzkum: nové trendy : kvantitativní a kvalitativní metody a techniky : průběh a organizace : aplikace v praxi : přínosy a možnosti. Praha: GRADA Publishing.

26. Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení) (3., aktualiz. a rozš. vyd.)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
27. LIVA [Online]. Retrieved October 26, 2017, from <http://www.liva.cz/o-spolecnosti>
28. Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
29. Management Mania [Online]. Retrieved June 06, 2017, dostupné z <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>
30. Managementmania [Online]. Retrieved October 15, 2017, from <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
31. Mapaceskerepubliky [Online]. Retrieved October 25, 2017, from <http://www.mapaceskerepubliky.cz>
32. Odmaturuj: Marketingové prostředí [Online]. Retrieved August 09, 2017, from <https://www.odmaturuj.cz/ekonomie/prostredi-marketingu/>
33. Pitra, Z., (1997). *Inovační strategie*. Praha: Garda Publishing.
34. Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
35. Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2
36. Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (5. aktualizované vydání)*. Praha: Grada Publishing.
37. Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-422-8
38. Srovnator.cz [Online]. Retrieved January 31, 2018, from <https://www.srovnator.cz/amortizace-vozu>
39. Světlík, J. (2003). *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada.

40. Švarcová, M. (2016). Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis.
41. Tichá, I., & Hron, J. (2008). Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 238 s. ISBN 978-80-213-09227.
42. Tomek, Jan. (2001). Základy strategického marketingu. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 155 s. ISBN 80-7082-821-8
43. UNIAGRA CZ [Online]. Retrieved October 26, 2017, from <http://www.uniagra.cz/index.php?id=uniagra>
44. Vobosystem.cz [Online]. Retrieved January 31, 2018, from <http://www.vobosystem.cz/>
45. Zamazalová, M. (2009). Marketing obchodní firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4
46. Zamazalová, M. (2010). Marketing (2., přeprac. a dopl. vyd.). V Praze: C.H. Beck.
47. Žáček, V., & Bauer, J., (2009). Strategický management. Praha: České vysoké učení technické v Praze

8 SEZNAM SCHÉMAT, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam schémat:

Schéma 1 : Proces formulace podnikové strategie	6
Schéma 2: Úrovně řízení	8
Schéma 3: Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	9
Schéma 4: Makroprostředí a mikroprostředí firmy	10
Schéma 5: Porterův model pěti konkurenčních sil	16
Schéma 6: Organizační struktura společnosti.....	29
Schéma 7: Návrh strategie	39

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Logo HZT Technik – servis, a.s	28
Obrázek 2: Mapa konkurenčních podniků	42

Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj zadluženosti podniku.....	34
Graf 2: Rozdělení odběratelů do čtyř skupin dle výše tržeb z prodeje strojů	46

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Základní údaje HZT Technik – servis, a.s.....	28
Tabulka 2: Údaje a výpočty potřebné pro výpočet ukazatele rentability.....	30
Tabulka 3: Ukazatelé rentability	30
Tabulka 4: Údaje z rozvahy HZT Technik – servis, a.s. potřebné pro výpočet ukazatelů likvidity	31
Tabulka 5: Ukazatelé likvidity	31
Tabulka 6: Údaje z rozvahy HZT Technik – servis, a.s. potřebné pro výpočet ukazatelů aktivity	32
Tabulka 7: Ukazatel aktivity	32
Tabulka 8: Údaje z rozvahy HZT Technik – servis, a.s. potřebné pro výpočet ukazatelů zadluženosti.....	33

Tabulka 9: Ukazatelé zadluženosti	33
Tabulka 10: Vnitřní faktory	36
Tabulka 11: Vnější faktory	36
Tabulka 12: Četnost faktorů.....	40
Tabulka 13: Faktory konkurence v odvětví	43
Tabulka 14: Tabulka odhadovaných nákladů	51

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19														
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2														
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18														
			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3														
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17														
					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4														
						5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16														
							5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5														
								6	7	8	9	10	11	12	13	14	15														
									6	6	6	6	6	6	6	6	6														
										7	8	9	10	11	12	13	14														
											7	7	7	7	7	7	7														
												8	9	10	11	12	13														
													8	8	8	8	8														
														9	9	9	9														
															9	9	9														
																10	10														
																	10														
																		10													
																			11												
																				11											
																					11										
																						12									
																							12								
																								12							
																										13					
																												13			
																													14		
																														14	
																														15	
																															15
																															16
																															16
																															17
																															17
																															18
																															18
																															19
																															19

Zdroj: Vlastní tvorba