



Fakulta zemědělská  
a technologická  
Faculty of Agriculture  
and Technology

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

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH** **FAKULTA ZEMĚDĚLSKÁ A TECHNOLOGICKÁ**

Katedra krajinného managementu

## **Bakalářská práce**

SWOT analýza vybrané obchodní společnosti

Autorka práce: Lucie Jindrová

Vedoucí práce: Ing. Jiří Sláma, Ph.D.

České Budějovice  
2023

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracoval(a) pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....  
Podpis

## **Abstrakt**

Tématem bakalářské práce je provedení a zhodnocení SWOT analýzy na vybrané obchodní společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti podnikání a uvedeny možné druhy právních forem. Dále jsou zde shrnuty informace týkající se dílčích strategických analýz prostředí a podrobně popsána SWOT analýza, u níž je vysvětlena podstata, jednotlivé komponenty a tvorba. V praktické části je představena a charakterizována vybraná obchodní společnost, na které je zpracována SWOT analýza. SWOT analýza je vytvořena na základě sumarizace klíčových faktorů z výsledků provedené STEP analýzy, Porterova modelu a analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech. Závěrem práce je vyhodnocení strategie vycházející ze SWOT analýzy a doporučení nejvýhodnějších strategických alternativ pro rozvoj zvolené obchodní společnosti.

**Klíčová slova:** SWOT analýza, Agrowest a.s., analýza vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí, strategie

## **Abstract**

The topic of the bachelor's thesis is the execution and evaluation of a SWOT analysis of selected business company. In the theoretical part, basic terms in the field of business are explained and possible types of legal forms are listed. Furthermore, information related to partial strategic analyzes of the environment is summarized here and a SWOT analysis is described in detail, where the essence, individual components and creation are explained. In the practical part, a selected business company is presented and characterized, on which a SWOT analysis is prepared. The SWOT analysis is created based on the summarization of key factors from the results of the STEP analysis, the Porter model and the analysis of results in individual functional areas. The conclusion of the thesis is an evaluation of a strategy based on a SWOT analysis and a recommendation of the most advantageous strategic alternatives for the development of the chosen business company.

**Keywords:** SWOT analysis, Agrowest a.s., internal environment analysis, external environment analysis, strategy

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Slámovi, PhD. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Zároveň děkuji obchodní společnosti Agrowest a.s. za spolupráci a ochotu při poskytování informací. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu během celého mého studia.



# Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část .....	9
1.1 Základní pojmy v oblasti podnikání.....	9
1.2 Právní formy podnikání.....	10
1.2.1 Typologie obchodních společností a jejich strategie .....	13
1.3 Analýza prostředí podniku .....	18
1.3.1 Analýza vnitřního prostředí.....	19
1.3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	22
1.4 SWOT analýza .....	27
1.4.1 Historie.....	27
1.4.2 Komponenty SWOT analýzy .....	28
1.4.3 Tvorba a hodnocení SWOT analýzy .....	29
1.4.4 Strategie SWOT analýzy .....	32
1.4.5 Využití a význam SWOT analýzy.....	34
2 Cíl a metodika práce.....	35
3 Praktická část .....	36
3.1 O společnosti .....	36
3.1.1 Základní údaje o společnosti.....	36
3.1.2 Historie společnosti .....	36
3.1.3 Specializace společnosti.....	37
3.1.4 Organizační uspořádání společnosti.....	38
3.1.5 Budoucí vývoj a cíle společnosti.....	42
3.2 PEST analýza .....	43
3.3 Porterův model .....	47
3.4 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech .....	51
3.5 SWOT analýza .....	56

3.6	Hodnocení faktorů SWOT analýzy .....	57
3.6.1	Silné stránky .....	57
3.6.2	Slabé stránky .....	58
3.6.3	Příležitosti .....	59
3.6.4	Hrozby .....	60
3.7	SWOT analýza – vyhodnocení strategie .....	61
3.7.1	Návrh a doporučení strategických alternativ.....	61
	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	64
	Seznam online zdrojů.....	66
	Seznam obrázků .....	67
	Seznam tabulek .....	68

---

## Úvod

Úspěch obchodních společností je založen na neustálém pozorování a analyzování současného stavu společnosti a prostředí, ve kterém se nachází. Dalším předpokladem pro úspěch je schopnost předpokládat a odhadovat vývoj do budoucnosti. Udržení se a zastupování nejlepšího místa na trhu je v současné době velmi obtížné. Vznikající společnosti se obávají, aby se na trh dobře uvedly a nadále mohly pokračovat ve své činnosti. Dále je zde zastoupení společností, které na trhu působí již několik let a usilují o nejlepší zastoupení v poskytování produktů a služeb a nadále o vytvoření nejlepší konkurenceschopnosti v daném oboru podnikání. Jak vznikající společnosti, tak i společnosti, které na trhu působí dlouhodobě, musí neustále sledovat vývoj trhu a přizpůsobovat své strategie, možnosti a plány do budoucnosti. Pomocí své vytvořené strategie mohou společnosti dosáhnout svých cílů v podobě nejlepšího tržního postavení a získání co nejvíce potenciálních zákazníků. Z důvodu velké konkurence a dalších hrozeb je vhodné, aby majitelé společností využívali různé analýzy, které jim pomohou k zjištění, jak na tom aktuálně subjekt je a jakým směrem se ubírá. Jednou z možných analýz je SWOT analýza, která podává komplexní přehled o aktuální situaci ve zvolené společnosti. Je to metoda, která umožňuje zhodnotit slabé a silné stránky vnitřního prostředí a upozorňuje na příležitosti a hrozby, které plynou z vnějšího prostředí společnosti. Správně sestavená SWOT analýza je pilířem pro správně zvolenou strategii obchodních společností.

Pro provedení a vyhodnocení SWOT analýzy jsem pro svoji práci zvolila akciovou společnost Agrowest a.s. Vzhledem k tomu, že jsem již několikátým rokem u společnosti zaměstnaná na dohodu o pracovní činnosti, znám prostředí velmi dobře a mohu se sama podílet na vytvoření kvalitních podkladů pro konečné sestavení SWOT analýzy.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a právní formy, které souvisí s podnikáním. Dále jsou představeny a charakterizovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Největší pozornost je zaměřena na kompletní popis a vysvětlení principu tvorby a zhodnocení SWOT analýzy. V praktické části je uvedena historie, charakteristika a organizační struktura společnosti. Zpracované výsledky z vnitřní a vnější analýzy jsou sumarizovány metodou SWOT do tabulkového uspořádání. Klíčové faktory jsou zařazeny do příslušných kvadrantů SWOT matice a ohodnoceny pomocí výkonnosti a důležitosti.

---

Tato bakalářská práce si klade za cíl hodnotné a reálné stanovení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Vzájemné ohodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy je podkladem pro správné vyhodnocení strategie. Výsledkem je návrh a doporučení vhodných strategických alternativ pro rozvoj společnosti.

---

# 1 Teoretická část

## 1.1 Základní pojmy v oblasti podnikání

V této úvodní kapitole budou definovány základní pojmy, které se vyskytují v oblasti podnikání a mohou se objevit v této práci. Důležitost seznámení se se základními pojmy platí i v případě, když začínáme podnikat.

Pojem **podnikatel** dříve znamenal prostředník či zprostředkovatel. Postupem času se začal podnikatel chápat jako osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko úspěchu či neúspěchu (Veber et al., 2008). Podnikatelem se může stát fyzická osoba (jednotlivec) nebo právnická osoba (obchodní společnost). Pro vymezení tohoto pojmu existuje mnoho definic (Vejdělek, 1997). Podle Nového občanského zákoníku (2012) se podnikatel definuje jako:

*§ 420 – Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*

*§ 421 – Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.*

**Podnikání** Bednářová a Parmová (2010) uvádí jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.“

**Podnik** je nejobecněji definován jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Dále je chápán jako jednotka, která vykonává svoji činnost za účelem podnikání. Vlastníci nesou odpovědnost za veškeré výsledky v podnikání (Srpková et al., 2010).

**Firma** je pojem, který označuje název právního subjektu a pod tímto názvem vystupuje a vykonává svou činnost a uskutečňuje právní úkony (Vejdělek, 1997).

**Obchodní společnost** představuje právnickou osobu, která provozuje podnikatelskou činnost za výdělečným účelem (Pelikánová et al., 1998).

---

**Kapitál** je tvořen souhrnem zdrojů, na jejichž základě seskupení vznikl majetek podniku. Podle typu vložení kapitálu do podniku rozlišujeme vlastní kapitál a cizí kapitál. Celková velikost kapitálu záleží na velikosti podniku, rychlosti obratu kapitálu, organizaci odbytu a také na stupni mechanizace. Pokud podnik vlastní více kapitálu, než potřebuje je nazýván jako překapitalizován. Pokud vlastní kapitálu naopak méně, než potřebuje je nazýván jako podkapitalizován.

**Vlastní kapitál** představuje vlastní zdroje, které do podnikání vložili samotní vlastníci a náleží jim. U obchodních společností je tvořen ze základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů ze zisku, nerozděleného výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období. Tento typ kapitálu se mění v závislosti na výsledku hospodaření v daném období.

**Cizí kapitál** představuje cizí zdroje financování, které napomáhají a zvyšují výnosnost podniku. Pro podnik představují závazek, který musí být do určité doby splacen. Podle doby splatnosti je rozdělen na krátkodobý cizí kapitál a dlouhodobý cizí kapitál. Cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál. Nákladem za využívání cizích zdrojů je úrok (Synek et al., 2010).

**Zisk** je rozdíl mezi výnosy a náklady. Označuje peněžní a nepeněžní výsledek podnikání, který náleží vlastníkově. Míra uspokojení zákazníků ovlivňuje míru dosahování zisku (Srpková et al., 2010).

**Fyzická osoba** je osoba, která provádí podnikatelskou činnost pod svým jménem na základě živnostenského oprávnění a je zapsána v živnostenském rejstříku (Veber et al., 2008).

**Právní osoba** je subjekt, o kterém je zákonem stanoveno, že má právní osobnost a je zapsán v obchodním rejstříku (Zákony pro lidi, 2012).

## 1.2 Právní formy podnikání

Před zahájením podnikatelské činnosti je nutné zvážit a zhodnotit mnoho faktorů. Podpora okolí, dobrý podnikatelský nápad a konkurenční výhoda je předpokladem pro úspěšné podnikání. Nezbytnou součástí začátku podnikání je sestavení podnikatelského plánu, který umožňuje předcházet riziku neúspěchu a přesně vymezuje oblast produktů a služeb, které budou v dané podnikatelské činnosti nabízené potencionálním zákazníkům. V neposlední řadě každého začínajícího podnikatele čeká obeznámení se se základní legislativou a následně správný výběr právní formy podnikání (Srpková et al., 2010). Vhodný výběr právní formy představuje

---

významné rozhodnutí. Každá s sebou nese výhody a nevýhody. Během podnikání lze vybraný typ transformovat na jiný. Změna právní formy je spojena s komplikacemi a náklady, kterým je možné se vyhnout díky propracovanému podnikatelskému plánu a počáteční rozvaze. Podle Obchodního zákoníku je možné podnikat jako fyzická nebo právnická osoba (Veber et al., 2008).

#### Podnikání fyzických osob

Podnik jednotlivce je typický pro podnikání v menším rozsahu. Hlavní výhodou při jeho založení je nižší požadavek na kapitál a minimální regulace ze strany státu. Obtížný přístup ke kapitálu a neomezené ručení za dluhy patří k hlavním nevýhodám podnikání fyzických osob (Synek et al., 2010). Setkáváme se zde s pojmem OSVČ. Je to termín, který se používá v českých zákonech a označuje osobu, která má příjmy ze samostatné výdělečné činnosti. Mezi tyto osoby je řazen např. samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, živnostník apod. Fyzická osoba podniká formou živnosti. Právo vykonávat živnost umožňuje živnostenské oprávnění (Srpková et al., 2010). Živnosti se podle odborné způsobilosti rozdělují na živnosti ohlašovací a koncesované.

**Ohlašovací živnosti** jsou provozovány na základě ohlášení. U tohoto typu živnosti musí fyzická osoba splňovat všeobecné podmínky, které platí u všech typů živností (minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, žádné daňové nedoplatky vůči státu) a případně i zvláštní podmínky, které platí u řemeslné a vázané živnosti (odborná a jiná způsobilost k vykonávání činnosti) (Veber et al., 2008). Typy ohlašovacích živností jsou:

- Řemeslné živnosti – nutná odborná způsobilost, která je získána vyučením a praxí v oboru (hodinářství, truhlářství, zednictví apod.)
- Vázané živnosti – nutná odborná způsobilost, která je pro každou živnost rozdílná (masérské služby, vedení účetnictví, provádění staveb apod.)
- Volné živnosti – odborná způsobilost není vyžadována, předmětem podnikání je výroba, obchod a služby (Synek et al., 2010)

**Koncesované živnosti** jsou provozovány pouze na základě koncese. Koncese je povolení pro vykonávání dané činnosti, které je udělováno živnostenským úřadem. Nutné splnění všeobecných podmínek, a i zvláštních podmínek, které se vztahují k dané činnosti. Příkladem koncesované činnosti jsou pohřební služby, opravy zbraní a střeliva, provozování cestování kanceláře, taxislužba apod. (Srpková et al., 2010; Synek et al., 2010).

---

## Podnikání právnických osob

Podnikání jako právnická osoba s sebou nese větší administrativní náročnost. Jednotlivé právní formy musí splňovat legislativní nařízení, které klade rozdílné požadavky na určitý typ právní formy. Všechny typy právnických osob mají povinnost být zapsány v obchodním rejstříku. Právnické osoby se dělí na osobní obchodní společnosti, kapitálové obchodní společnosti a družstva (Srpková et al., 2010).

Osobní obchodní společnosti – podstatou je osobní účast podnikatele na podnikatelské činnosti a ručení za závazky společníky je neomezené (Bednářová a Parmová, 2010).

**Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)** je sdružení dvou nebo více osob, které podnikají pod společným jménem. Za závazky ručí všichni společníci veškerým svým majetkem. Řídit a zastupovat společnost může kterýkoliv člen družstva. Výše základního kapitálu není stanovena. V případě potřeby zastoupení společnosti pouze jedním členem, je možné zvolit prokuristu se souhlasem všech společníků. Ten řídí a zastupuje společnost pod jejich jménem (Marek et al., 2009).

**Komanditní společnost (k.s.)** je tvořena nejméně ze dvou osob, kdy jedna osoba je komplementář a druhá komanditista. Komplementář ručí za závazky celým svým majetkem a komanditista pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Vykázaná ztráta a obchodní řízení společnosti náleží komplementářům. Komanditisté mají pravomoc kontroly. Minimální výše základního kapitálu činí 5 000 Kč, kterou je povinen uhradit pouze komanditista (Marek et al., 2009; Srpková et al., 2010).

Kapitálové obchodní společnosti – podstatou je složení vkladu zakladateli a ručení za závazky společnosti je omezené nebo žádné (Bednářová a Parmová, 2010).

**Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)** může být založena pouze jednou osobou s minimálním vkladem v částce 1 Kč. Vytvořit společnost může jak fyzická, tak i právnická osoba. Společník ručí pouze do výše svého vkladu (Synek et al., 2010). Nejvyšším orgánem je zde valná hromada tvořená ze společníků. Statutárním orgánem je zde jmenován jednatel, kterému vzniká pravomoc jednat za společnost samostatně. Kontrolní orgán představuje dozorčí rada, která provádí kontrolní činnosti ve společnosti (Marek et al., 2009; Vejdělek, 1997).

**Akciová společnost (a.s.)** může být založena samostatně právnickou osobou nebo dvěma a více zakladateli. Společníci jsou akcionáři a neručí za závazky společnosti. Výše základního kapitálu je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Mezi výhody této právní formy náleží snadné přesuny vlastnictví a neomezená životnost společnosti. Obtížné založení, regulace a kontrola od státu a v neposlední řadě dvojí zdanění příjmů spadá



---

mezi nevýhody. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem představenstvo a kontrolním orgánem je dozorčí rada (Synek et al., 2010; Marek et al., 2009).

### Družstvo

Společenství neuzavřeného počtu osob. Může být založeno za účelem podnikání a vytváření zisku, ale také nemusí. Družstvo je zakládáno se záměrem svépomoci a vzájemné podpory svých členů. Prolíná se zde sociální a hospodářské hledisko vzniku. Základní minimální kapitál činí 50 000 Kč. Nejtypičtější jsou spotřební družstva (Pražská et al., 2002; Srpová et al., 2010). Družstvo se skládá ze dvou členů v případě právnických osob nebo pěti členů v případě fyzických osob. Za závazky členové neručí. Nejvyšším orgánem je členská schůze, statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem je kontrolní komise. Maximální počet členů v družstvu není stanoven (Marek et al., 2009).

#### **1.2.1 Typologie obchodních společností a jejich strategie**

Obchodní společnosti se dělí na osobní (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) a kapitálové (společnost s ručením omezeným, akciová společnost). Jsou vytvářeny za účelem podnikání a následně k vytvoření zisku. Všechny tyto společnosti mají zákonem přiznaný statut podnikatele (Vejdělek, 1997).

#### Osobní obchodní společnosti

Osobní obchodní společnosti jsou zakládány dvěma nebo více osobami. Veškeré ztráty, které vzniknou během podnikatelské činnosti jsou na odpovědnost všech osob společně. Za závazky se tedy ručí neomezeně. Zisk podobně jako ztráta je rozdělován také společně mezi společníky. U těchto společností je požadována osobní účast na podnikání. Životaschopnost a stabilita společnosti je založena na vzájemném vztahu společníků. V České republice je možné založit dvě formy osobních společností, veřejnou obchodní společnost nebo komanditní společnost (Synek et al., 2010).

#### **Veřejná obchodní společnost**

Je považována za nejstarší formu osobní obchodní společnosti. Vzniká za účelem podnikání a je řazena mezi právnické osoby. Je zapsána v obchodním rejstříku pod názvem společnosti, pod kterým vykonává svoji činnost a prezentuje se na trhu. V názvu společnosti jsou přípustná tři označení, které informují, že se jedná o veřejnou obchodní společnost. Těmito označeními jsou – „veřejná obchodní společnost“ nebo formou zkratk „veř. obch. spol.“ anebo „v. o. s.“ Pokud je název společnosti tvořen jménem některého ze společníků, uvádí se za jméno dodatek „a spol.“ Je zakládána

---

nejméně dvěma osobami a maximální počet společníků není omezen. Nevýhoda této společnosti spočívá v ručení za závazky, kdy společníci ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společnost vzniká uzavřením společenské smlouvy a může být založena tuzemskou či zahraniční osobou splněním všeobecných podmínek pro vykonávání podnikatelské činnosti. Není vyžadován základní kapitál.

- **Společenská smlouva** – nezbytná písemnost při založení společnosti. Je to právní dokument potvrzující existenci veřejné obchodní společnosti a díky přesně daným pravidlům předchází konfliktům a udržuje společnost stabilní.
- **Vznik veřejné obchodní společnosti** – je podmíněn sepsáním společenské smlouvy a zápisu do obchodního rejstříku. Další nutností ke vzniku je živnostenské oprávnění, které umožňuje vykonávat danou podnikatelskou činnost. U veřejné obchodní společnosti vzniká živnostenské oprávnění dnem jejího vzniku. V obchodním rejstříku se tyto formy podnikání zapisují do oddílu A.
- **Zákaz konkurence** – všichni společníci mají povinnost podnikat a podílet se na provozu společně. Je zakázáno, aby některý ze členů podnikal samostatně nebo ve prospěch třetích osob v oborech, které se s danou činností podnikáním kryjí. Toto opatření zabraňuje nečestné konkurenci mezi společnými odvětvími podnikání.
- **Podíl na zisku a ztrátě** – zisk a ztráta je stanovena pomocí účetní uzávěrky. Podíl na zisku a ztrátě připadá na všechny společníky rovným dílem. Zisk společnosti není daněn, daně jsou až jednotlivé podíly společníků.
- **Statutární orgán** – za statutární orgán jsou považováni všichni členové společnosti. Společenská smlouva může stanovit pouze vyvolené společníky nebo pouze i jediný společník.
- **Sbor společníků** – jeho úkolem je kolektivní rozhodování o záležitostech, o kterých nelze rozhodovat pouze jednotlivým společníkem. Ve sboru společníků má každý společník jeden hlas.
- **Ručení** – společnost ručí celým svým majetkem a společníci též celým svým majetkem. Věřitel může požadovat svoji pohledávku vůči kterémukoli z ručitelů.

---

## Komanditní společnost

Komanditní společnost mohou založit nejméně dvě osoby. Maximální počet společníků není omezen. Je zapsána v obchodním rejstříku pod názvem, pod kterým podniká. V názvu společnosti musí být označení „komanditní společnost“ nebo forma zkratk „kom. spol.“ anebo „k. s.“

- **Společenská smlouva** – smlouva musí mít písemný charakter a náležitosti, které se k ní vztahují. Další povinnou náležitostí smlouvy je určení komplementářů a komanditistů. Dále je zde uvedena výše vkladu komanditisty, přičemž minimální vklad je 5 000 Kč.
- **Vznik komanditní společnosti** – vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Je právnickou osobou. V obchodním rejstříku jsou zapsány v oddíle A, stejně jako veřejné obchodní společnosti. Na návrhu zápisu se podílí všichni společníci společně. V neposlední řadě je zde nutnost přesně stanovit, kdo je komplementář a kdo komanditista.
- **Zákaz konkurence** – je zde stejný jako ve veřejné obchodní společnosti. Tento zákaz platí pouze pro komplementáře. Pro komanditisty tento zákaz neplatí.
- **Podíl na zisku a ztrátě** – celkový zisk je dělen na polovinu a následně rozdělen mezi komplementáře a komanditisty. Komplementářům se zisk dělí rovným dílem a komanditisté získávají svůj podíl podle výše nesplacených vkladů. Společenská smlouva umožňuje sepsání i jiného dělení zisku. Ztráta je komplementáři hrazena rovným dílem. Komanditistům se neuděluje povinnost se na ztrátě podílet, pokud to nestanovila společenská smlouva.
- **Statutární orgán** – statutárním orgánem jsou komplementáři. Komplementáři mohou jednat a vystupovat pod jménem komanditní společnosti samostatně.
- **Sbor společníků** – o záležitostech, které vzniknou společnosti, mohou rozhodovat všichni společníci společně.
- **Ručení** – komplementáři ručí celým svým majetkem a komanditisté pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Věřitel může požadovat svoji pohledávku od komplementáře i od komanditisty. Ručení komanditisty je omezené (Srpková et al., 2010).

---

## Kapitálové obchodní společnosti

Obecnou charakteristikou je, že od společníků je vyžadována povinnost vnést vklad. Osobní účast na řízení společnosti a podnikání není vyžadována (Veber et al., 2008). Povinnost ukládá společníkům ručit za závazky pouze do výše svého vkladu. V České republice existují dvě formy kapitálových osobních společností – společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Synek et al., 2010).

### **Společnost s ručením omezeným**

Považuje se za nejmladší typ obchodních společností. Spadá do kapitálových společností, ale nese prvky i osobních společností. Minimální výše základního kapitálu činní 1 Kč. Společnost mohou tvořit jak fyzické, tak i právnické osoby. V obchodním rejstříku je zapsána pod názvem, pod kterým vykonává svoji činnost. Název společnosti musí nést označení „společnost s ručením omezeným“ nebo být označen zkratkami „spol. s r. o.“ anebo „s. r. o.“

- **Společenská smlouva** – písemný dokument, který je nezbytný ke vzniku společnosti. Ve společenské smlouvě se společníci také rozhodují o zřízení dozorčí rady. Sepisuje se ve formě notářského zápisu.
- **Valná hromada** – představuje nejvyšší orgán společnosti. Podílí se na mnoha úkolech, které jsou nezbytné ke správnému fungování a vedení společnosti. Rozhoduje o odměňování, jmenování a odvolání společníků, rozdělení zisku a úhrady ztrát apod.
- **Jednatelé** – zastupují funkci statutárního orgánu a je jím fyzická osoba. Jednateli jsou přiděleny základní povinnosti a povinnosti, které se pojí s určitými situacemi. Jednatelé mají zákaz konkurence.
- **Dozorčí rada** – tvoří kontrolní orgán společnosti. Skládá se nejméně ze třech členů, kteří za společnost plní vybrané povinnosti. Členové dozorčí rady mají zákaz konkurence.
- **Vznik společnosti s ručením omezeným** – společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. K zapsání do obchodního rejstříku je nutné podat návrh, který musí být podepsán všemi jednateli společnosti. Vznik společnosti nese s sebou náklady, které se objevují již na začátku podnikatelské činnosti. Nutností je kapitál, který je ihned použitelný.

- 
- **Podíl na zisku a ztrátě** – útvarem pro rozdělování zisku je valná hromada. Rozhoduje se na základě schválení roční účetní uzávěrky. Rozdělování a výplata zisku se řídí ustanovenými pravidly.
  - **Ručení** – společníci ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů. Věřitelé mají možnost vymáhání pohledávky po kterémkoli společníkovi

### **Akciová společnost**

Tento typ společnosti je obvykle zakládán za účelem podnikání a generování zisku. Zapisuje se do obchodního rejstříku. V názvu společnosti musí být označení „akciová společnost“ nebo být označen formou zkratk „akc. spol.“ anebo „a. s.“ Výše základního kapitálu je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

- **Akcie** – cenný papír, který vlastní akcionáři a získávají určitá práva. Akcie se rozlišují podle formy, podoby a druhu.
- **Založení a vznik akciové společnosti** – založení akciové společnosti je oproti jiným společnostem náročný proces. Může být založena dvěma způsoby – s veřejnou nabídkou akcií nebo bez veřejné nabídky akcií. Vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.
- **Zakladatelská smlouva** – písemný dokument, který obsahuje náležitosti, které jsou spojeny se založením společnosti. V případě jediného zakladatele se jedná o zakladatelskou listinu.
- **Stanovy** – zastupují funkci společenské smlouvy. Pro akciové společnosti představují právní dokument. Akciová společnost a akcionáři mají povinnost respektovat jejich obsah. Schválení stanov patří mezi podmínky, které je nutné splnit ke dni vzniku společnosti.
- **Valná hromada** – nejvyšší orgán akciové společnosti, který se skládá z akcionářů. Každému akcionáři je umožněno podílet se na jednání valné hromady. Valná hromada je svolávána představenstvem.
- **Představenstvo** – představuje statutární orgán společnosti. Tvořeno nejméně ze tří členů, kteří mají řídicí povinnosti za společnost.
- **Dozorčí rada** – kontrolní orgán společnosti a je tvořena nejméně ze tří členů. Členové dozorčí rady jsou voleny valnou hromadou.
- **Ručení** – za porušení závazků odpovídá a.s. celým svým majetkem. Akcionáři neručí za závazky společnosti (Srpková et al., 2010).

---

## Strategie obchodních společností

Kvalitní strategie je podmínkou úspěšného rozvoje společnosti. Za tvorbu strategie je odpovědné vedení podniku. Společnosti vytvářejí strategii za účelem lepšího tržního postavení a získání konkurenční výhody. Tvorba obchodní strategie je nezbytnou součástí jak velkých, tak i středních a malých společností (Dedouchová, 2001). Strategie se podílejí na výběru hlavních směrů a postupů k dosažení vytčených cílů. Společnosti dosahují stanovených cílů lepším řízením současných aktivit nebo vyhledáváním a uskutečněním nových aktivit společnosti (Donnelly et.al., 1997).

Dedouchová (2001) uvádí dvě definice strategie:

Tradiční definici chápající strategii jako „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“

Moderní definici chápající strategii jako „*přípravenost podniku na budoucnost*“ a dále uvádí „*Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato organizace vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“

Základem úspěšné strategie obchodních společností je maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí se zdroji, které má společnost k dispozici (Tichá a Hron, 2002).

Celá řada manažerů výrazně podceňuje význam podnikatelské strategie. Vedoucí pracovníci a manažeři se často mylně domnívají, že pokud ostatní společnosti strategii nepotřebují, tak ji nepotřebují ani oni pro svoji společnost. Na rozdíl od dlouhodobého plánu, který společnosti klade otázku, jakým směrem se chce ubírat, strategie je odpovědí, jak se tam dostat (Charvát, 2006).

### 1.3 Analýza prostředí podniku

Prostředí představuje soubor okolností, ve kterém se nachází určitý subjekt a je prostředím nějakým způsobem ovlivňován. Na jeho chování působí jak kladné, tak i záporné vlivy prostředí. Vlivy, označující se jako faktory, rozhodují o současném, tak i o budoucím rozvoji společnosti. Marketingové prostředí je velmi dynamické a představuje celou řadu příležitostí i hrozeb. Marketingoví pracovníci mají za úkol tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich vliv a navrhnout postupy jak

---

k současnému, tak i k budoucímu vývoji prostředí. Včasná a rychlá reakce na měnící se podmínky prostředí, zajišťuje společnosti životaschopnost a prosperitu (Jakubíková, 2008). Dle Lednického (2008) „*analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti a jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.*“

Analýza prostředí se skládá z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Vnější prostředí se skládá z makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí představuje faktory, které jsou společností velmi obtížně ovlivnitelné. Pro zhodnocení vývoje makroprostředí se využívá PEST analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Mikroprostředí se skládá z faktorů, které jsou společností výrazně ovlivnitelné. K analýze mikroprostředí se využívá Porterův model, který analyzuje rivalitu mezi konkurenčními podniky, hrozbu substitučních výrobků, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů a hrozbu vstupu potencionálních nových konkurentů. Vnitřní prostředí tvoří zdroje společnosti a je přímo ovlivnitelné manažery (Jakubíková, 2008). Metodou hodnotící současně vnitřní a vnější faktory prostředí společnosti je SWOT analýza. Je to komplexní analýza, která analyzuje silné i slabé vnitřní stránky podniku a příležitosti i hrozby plynoucí z vnějšího prostředí společnosti (Lednický, 2006).

### **1.3.1 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí je tvořeno ze zdrojů (materiálové, finanční a lidské), organizační struktury, kultury firmy, mezilidských vztahů, etiky a materiálního prostředí. Faktory vycházející z vnitřního prostředí mohou být společností přímo řízeny a manažeři je mohou svými rozhodnutími ovlivňovat (Jakubíková, 2008).

Vnitřní prostředí se skládá z každodenních vlivů, které působí na společnost. Jsou součástí společnosti a ovlivňují manažerské aktivity. Charakter působících vlivů je značně rozdílný pro jednotlivé stupně řízení manažerů (Donnelly et al., 1997).

Interní analýza slouží pro odhalení silných a slabých stránek společnosti. Dalším úkolem interní analýzy je stanovení konkurenční výhody společnosti. Konkurenční výhoda je založena na specifických přednostech, které napomáhají společnosti se odlišit od konkurentů a dosáhnout vyššího zisku. Napodobení specifických předností je pro konkurenty velmi obtížné, proto je nutné jejich výhodu udržovat (Dedouchová, 2001).

---

Dle autorů Tichá a Hron (2002) je analýza vnitřního prostředí zaměřena na teoretická východiska a popis metod, které zhodnocují existující strategii společnosti, silné a slabé stránky a strategicky významné zdroje a kompetence.

K analýze vnitřního prostředí společnosti je možno přistupovat pomocí různých metod analýz. Tichá a Hron (2002) uvádí analýzu zdrojů a kompetencí, analýzu hodnotového řetězce, analýzu klíčových procesů, analýzu portfolia a analýzu konkurenceschopnosti. Mezi základní analýzy spadá analýza zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí, která bude i pro tuto práci použita. Funkcionální oblasti pojednávají především o těchto oblastech:

- výroba
- finance
- marketing
- úroveň řízení a lidské zdroje
- výzkum a vývoj

Pro přesné stanovení analýzy jsou důležité pravdivé výsledky a také způsob, jakým se výsledky zjišťují a vyměřují. Výsledky jsou vyhodnoceny z hlediska časového nebo porovnáním s ostatními podniky. Druhá metoda se využívá v případě, kdy společnost není schopna získat bližší informace o svých konkurentech (Rolínek, 2003).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je snaha porozumět schopnostem společnosti vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty, poskytovat služby a posoudit zdroje společnosti. Na jejím základě jsou stanoveny silné a slabé stránky společnosti (Jakubíková, 2008).

#### Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Funkcionální oblasti vždy závisí na uspořádání konkrétní společnosti. Obecně jsou předmětem analýzy nejčastěji tyto oblasti: výroba, finance, marketing, úroveň řízení a lidské zdroje, výzkum a vývoj (Tichá a Hron, 2002).

#### **Výroba**

Výroba je prostředek, který vytváří věcné statky a služby. Transformační proces přeměňuje vstupní faktory na co nejhodnotnější výstup. Výroba u výrobních společností je důležitá podniková funkce, pomocí které jsou realizovány vytyčené cíle. Řízení výroby vychází ze systému řízení společnosti (Tomek a Vávrová, 2002).

Mezi hlavní a důležitá kritéria pro zhodnocení oblasti výroby jsou náklady a prodejní cena výrobku (Rolínek, 2003). Tichá a Hron (2002) uvádí další faktory pro hodnocení výroby, mezi které patří umístění výrobních kapacit, stroje a zařízení,



---

kapacita výroby, výrobní procesy, systémy plánování a výroby, kontrola kvality a dodávky.

### **Finance**

Oblast financí je především ovlivňována výší tržeb, výrobních nákladů a zisku společnosti (Rolínek, 2003). Mezi další ovlivňující faktory, které působí na oblast financí patří kapitálová struktura, pracovní kapitál, metody kalkulace nákladů, struktura vlastníků a vztahy s věřiteli (Tichá a Hron, 2002). Řízení oblasti financí napomáhá stanovovat finanční cíle, efektivně řídit kapitál a udržovat finanční rovnováhu společnosti (Charvát, 2006).

### **Marketing**

Charvát (2006) definuje marketing jako *„proces plánování a realizace marketingové koncepce, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb za účelem realizace jejich výměny.“* Marketing analyzuje tržní prostředí a zákaznicko chování. Prostřednictvím marketingu je možné stanovit jednotlivé tržní segmenty a nabízet vhodné produkty a služby. Marketing se zaměřuje na vyhledávání potencionálních zákazníků, stanovuje vhodné prodejní techniky a určuje cíle prodeje. Pomocí marketingu je ovlivňována cenová politika a vývoj samotného produktu. Samotný marketing začíná ještě dříve, než je produkt uveden na trh, a pokračuje nadále i po prodeji produktu (Charvát, 2006).

*„Základem marketingové strategie a rozvoje marketingových schopností jsou tři klíčové oblasti. Mezi ně řadíme výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat, navržení marketingového mixu, který určuje, jak bude podnik konkurovat na daném trhu a implementaci strategie“* (Dedouchová, 2001).

Tichá a Hron (2002) uvádí další faktory, které hodnotí oblast marketingu: informace o trhu, distribuční kanály, počet a kvalifikace prodejců, rozsah výrobních řad, značky a stádia životních cyklů.

### **Úroveň řízení a lidské zdroje**

Řízení je nedílnou součástí každé společnosti. Úspěšnost společnosti je založena na kvalitním managementu, který vhodným řízením ovlivňuje její existenci a dosahuje vytyčených cílů. Je součástí každé společnosti (Janišová a Křivánek, 2013).

Řízení lidských zdrojů Váchal et al. (2013) definuje jako *„proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu“*. Lidské zdroje představují nejdůležitější a nejcennější zdroje, které rozhodují o celkové úspěšnosti společností. Strategie řízení

---

lidských zdrojů klade důraz na co nejlepší využití zaměstnanců a dosažení co největší produktivity. Snižující se produktivita práce má za následek zvyšování nákladů a ubírá na schopnosti konkurovat na trhu (Dedouchová, 2001). Mezi hlavní kritéria pro zhodnocení této oblasti patří především počet zaměstnanců a jejich kvalifikace, dovednosti a zkušenosti, věková struktura, fluktuace, vzdělávací politika, manažerské dovednosti, motivace a podniková kultura (Váchal et al., 2013).

### **Výzkum a vývoj**

Oblast výzkumu a vývoje vytváří cíle do budoucna a předpoklady pro využívání vědecko-technického pokroku, které společnosti využívají v tvorbě své strategie (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Mezi důležité faktory této oblasti patří technologická podpora, rozpočet, kvalita výzkumného týmu, úspěchy a reputace, výdaje ve srovnání s průměrem odvětví a návratnost investic (Tichá a Hron, 2002).

#### **1.3.2 Analýza vnějšího prostředí**

Provozování podnikatelské činnosti společností je ve vnějším prostředí velmi obtížné. Vedoucí pracovníci a manažeři, kteří se podílejí na řízení společností jsou tímto prostředím ovlivňováni. Zároveň ho mohou svým rozhodováním do určité míry ovlivňovat a správně reagovat na aktuální situaci. Vlivy, které přicházejí z okolí nesmí být pro životaschopnost a konkurenceschopnost společností opomenuty (Truneček et al., 1999).

Vnější prostředí je tvořeno mnoha faktory, které ovlivňují strukturu a výkonnost společnosti. Faktory ovlivňující vnější prostředí jsou děleny na přímé a nepřímé vlivy. Mezi přímé vlivy patří hlavně zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Mezi nepřímé faktory, které ve větší nebo menší míře ovlivňují společnosti se řadí technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní a sociální vlivy (Donnelly et al., 1997).

Úspěšnost podnikatelské činnosti je založena na schopnosti jednotlivých společností, jak se dokážou přizpůsobit a reagovat na určité vlivy. Vnější faktory ovlivňující společnosti se vytvářejí mimo ni nezávisle na jejím konkrétním chování (Sedláčková a Buchta, 2006).

Tichá a Hron (2002) publikuje metody strategických analýz vnějšího prostředí: STEP analýza, Porterův model, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurentů a analýza atraktivity odvětví. Pro analýzu vnějšího prostředí vybrané společnosti bude použita STEP analýza a Porterův model.

---

## PEST analýza

Základním úkolem STEP analýzy je ohodnocení vlivů z vnějšího prostředí na danou společnost. Znárodnuje význam politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů. Každá skupina faktorů více či méně ovlivňuje společnost. Působení a důležitost jednotlivých faktorů se odlišuje na základě různého odvětví podnikatelské činnosti (Sedláčková a Buchta, 2006). Výhodou STEP analýzy je zaměření pozornosti na širší prostředí a změny, které souvisejí s konkrétním odvětvím (Tichá a Hron, 2002).

### **Politické a legislativní faktory**

Pro společnosti představují významné příležitosti, ale také ohrožení. Podílí se na úpravě a vymezení podnikání. Dobré vzájemné politické vztahy jsou významné především pro národní podniky (Sedláčková a Buchta, 2006).

Politické a legislativní faktory jsou úzce spjaty s ekonomickým a sociálním prostředím. K vyřešení sociálních problémů se většinou schvalují zákony v důsledku sociálních tlaků. Podnikatelské činnosti jsou ovlivňovány aktivitou a postojem politických i vládních vůdců (Truneček et al., 1999).

- zákony a předpisy
- daňová politika
- aktivita politických a vládních vůdců
- regulace zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí (Tichá a Hron, 2002)

### **Ekonomické faktory**

Podílejí se na utváření možností pro podnikatelské činnosti a ovlivňují spotřební výdaje a kupní sílu zákazníků. Kupní síla společně s koupěschopnou poptávkou tvoří hlavní ukazatele vývoje na trhu (Kozel et al., 2011). Vycházejí ze stavu ekonomiky. Makroekonomické trendy výrazně ovlivňují rozhodování společností (Sedláčková a Buchta, 2006).

- inflace
- úroková míra, nabídka peněz
- nezaměstnanost
- dostupnost a cena energií (Tichá a Hron, 2002)

---

## Sociální a demografické faktory

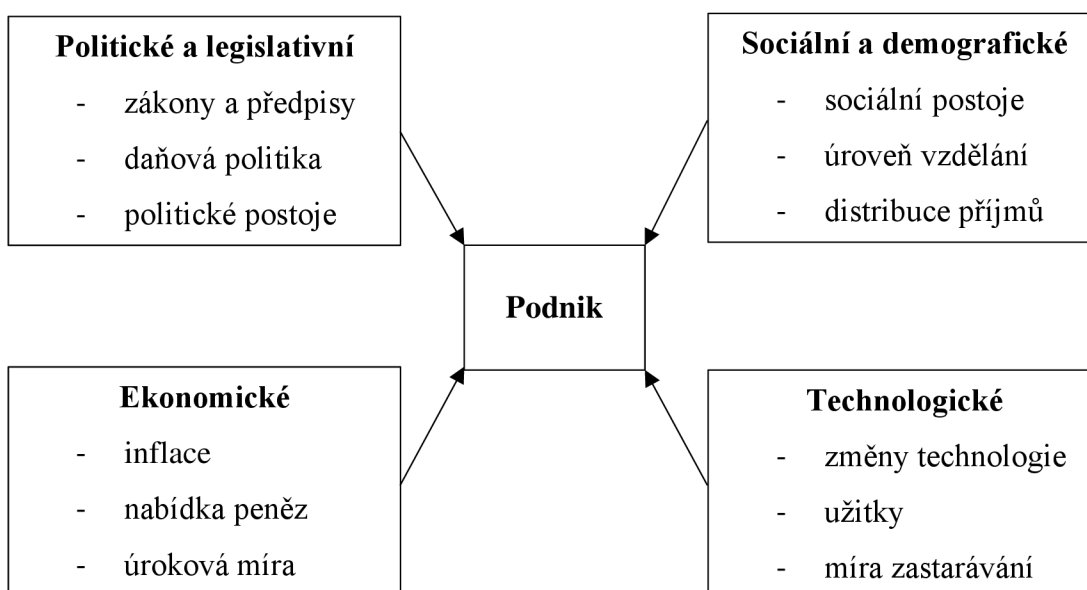
Tyto faktory významně ovlivňují charakter spotřebního a nákupního chování. Vlivem prolínání se s demografickými faktory se formulují nové segmenty na trhu (Kozel et al., 2011). Uspokojení tužeb a potřeb koncového zákazníka vede k neustálému vývoji sociálních i ostatních oblastí. Získání potencionálních zákazníků a konkurenceschopnosti je závislé na poznání aktuálních trendů na trhu (Sedláčková a Buchta, 2006).

- životní úroveň obyvatelstva
- demografie
- distribuce příjmů
- úroveň vzdělání (Váchal et al., 2013)

## Technologické faktory

Vyvolávají společenský pokrok a pro společnosti představují hrozbu v podobě zaostalosti. Technické a technologické změny ovlivňují okolí společnosti, ve kterém se pohybuje. Důležitým předpokladem pro úspěšnost společností je předvídavost v daném oboru podnikání (Sedláčková a Buchta, 2006).

- míra zastarávání výrobních prostředků
- vládní podpora výzkumu a vývoje
- změny technologie
- rychlost zastarávání (Tichá a Hron, 2002)



Obrázek 1.1: Podnik a jeho vztahy k okolí (vlastní zpracování dle Váchal et al., 2013)

---

## Porterův model

Porterův model patří k základním analýzám vnějšího prostředí společnosti. Analyzuje konkurenční síly, které v daném odvětví podnikání působí. Konkurenční síly ovlivňují pozici na trhu a úspěšnost společnosti. Stav konkurence v daném odvětví podnikání závisí na pěti silách, kterými jsou:

1. rivalita mezi konkurenčními podniky
2. hrozba substitučních výrobků
3. vyjednávací síla dodavatelů
4. vyjednávací síla odběratelů
5. hrozba vstupu potencionálních konkurentů (Sedláčková a Buchta, 2006)

Výsledkem analýzy konkurenčního prostředí je ohodnocení každé konkurenční síly. Dopad působících sil má vliv na různé druhy konkurence na trhu a ve výsledném efektu stanovuje zisky, kterých mohou společnosti dosáhnout. Atraktivnější konkurence snižuje ziskovost vlastního podnikání (Tichá a Hron, 2002). Cílem Porterova modelu je stanovení a identifikování konkurenčních sil, které mají pro společnost do budoucna největší význam. Podílí se na stanovení nejhodnější pozice společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Společnosti usilují o získání vhodné tržní pozice. Ke zlepšení tržního úspěchu se využívá celá řada metod, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšení služeb pro zákazníky. K rivalitě dochází z důvodu konkurenčních talků nebo snahy vylepšení své pozice (Porter, 1994). Silná rivalita mezi stávajícími konkurenty je hrozbou pro ziskovost (Dedouchová, 2001).

### **Hrozba substitučních výrobků**

Substituty představují produkty, které plní stejnou funkci produktu daného odvětví. Stanovují cenové stropy, čímž limitují ziskovost v daném odvětví (Porter, 1994). V případě málo blízkých substitutů se společností vytváří příležitost zvýšit ceny a tím i celkovou ziskovost (Dedouchová, 2001).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé působí jako hrozba, pokud zvýší ceny nebo sníží kvalitu produktů. Společnosti jako kupující jsou závislé na možnostech dodavatelů. Čím silnější postavení dodavatelů na trhu, tím větší jejich vyjednávací síla (Sedláčková a Buchta, 2006).

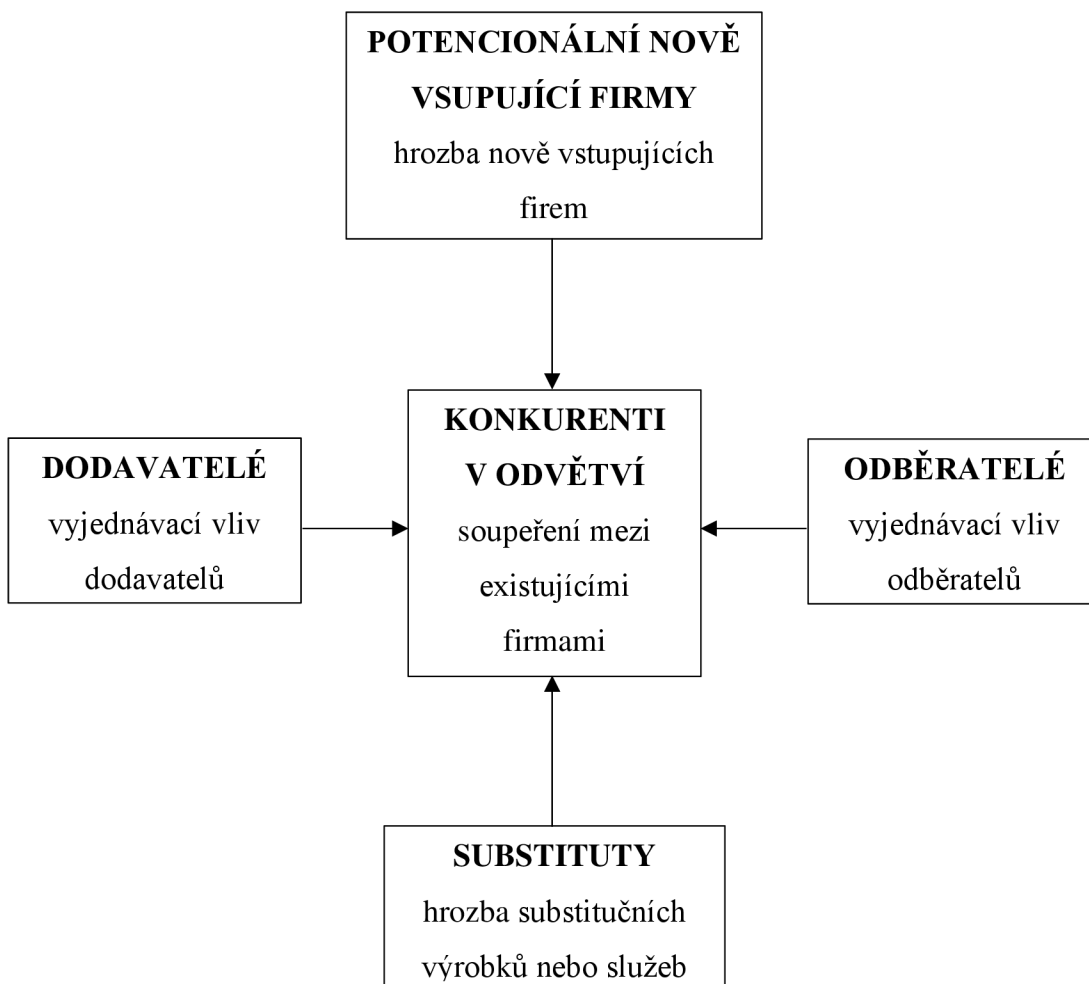
---

## Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé ovlivňují ziskovost odvětví tlačáním ceny dolů a usilováním o vyšší kvalitu nebo servis. Společnosti mezi sebou vlivem této síly vedou konkurenční boje (Porter, 1994). Naopak slabá vyjednávací síla odběratelů vytváří pro společnosti příležitosti ve formě zvýšení cen a celkové ziskovosti (Dedouchová, 2001).

## Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Noví konkurenti v daném odvětví s sebou přinášejí nové kapacity a usilují o dobrou tržní pozici. Vážnost hrozby nově vstupujících společností závisí na vstupních bariérách a reakce již existujících společností v daném odvětví. Vysoké bariéry a rychlá reakce od existujících společností na trhu zaručuje nízkou pravděpodobnost hrozby nových konkurentů. Naopak nízko nastavené bariéry představují velmi významnou hrozbu pro odvětví (Porter, 1994).



Obrázek 1.2: Porterův model (vlastní zpracování dle Porter, 1994)

---

## 1.4 SWOT analýza

SWOT analýza představuje souhrnnou metodu, která se podílí na kvalitativním vyhodnocení všech významných stránek fungování společnosti. Musí být sestavena vždy s ohledem na aktuální situaci a pozici společnosti. Je založena na porovnávání a zhodnocování vzájemných vztahů mezi faktory vnitřní a vnější analýzy prostředí (Dědina a Cejthamr, 2005).

Označení SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Rolínek, 2003). Hlavním úkolem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky společnosti a porovnat je s příležitostmi a hrozbami, které vyplívají z okolí podniku. Na tomto základě dochází k formulaci a vyhodnocení té nejlepší strategické alternativy s ohledem na aktuální situaci společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

Shromáždění jednotlivých faktorů do matice SWOT je možné pomocí již vytvoření dílčích analýz (STEP analýza, Porterův model, Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech apod.), porovnání s konkurenty, metodou interview nebo řízené diskuse expertů (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

### 1.4.1 Historie

SWOT analýza byla vytvořena v 60. letech 20. století Albertem Humphreym, který působil na Stanfordském výzkumném institutu. V minulosti firemní plánování selhávalo a nepřinášelo požadované úspěchy. Bylo potřeba vytvořit dlouhodobé plánování, které by bylo uskutečnitelné a rozumné (Lucidschart, b. r.).

Albert Humprey s pomocí jeho výzkumného týmu pracovali na výzkumném projektu, při kterém byla zpracována data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. Cílem projektu bylo zodpovězení klíčové otázky k úspěchu společností – „Proč selhává firemní plánování?“. V rámci projektu bylo definováno 6 nejdůležitějších oblastí, na kterých Albert Humprey obhajoval provádění SWOT analýzy:

- Produkty – co nabízíme a prodáváme
- Proces – jakými způsoby prodáváme a poskytujeme
- Zákazníci – kdo naše produkty kupuje
- Distribuce – jakými způsoby se dostáváme za zákazníky
- Finance – ceny, náklady, investice
- Administrativa – jak vše řídíme a kontrolujeme

---

Vyjmenované oblasti se také podílejí při sestavování SWOT analýzy. Řadí se mezi ty oblasti, které nejvíce ovlivňují úspěšnost a ziskovost společnosti. Při vytváření strategických plánů do budoucnosti je nutné, aby management měl tyto oblasti pod kontrolou. SWOT analýza je prostředkem, který analyzuje skutečný stav společnosti a prostředí, ve kterém společnost vykonává podnikatelskou činnost (Vlastnicesta, 2012).

#### **1.4.2 Komponenty SWOT analýzy**

Základ SWOT analýzy tvoří matice, která je složena ze 4 kvadrantů. Kvadranty jsou rozděleny na vnitřní prostředí společnosti, které je tvořeno silnými a slabými stránkami a vnější prostředí společnosti tvořené příležitostmi a hrozbami. Při sestavování SWOT analýzy je často velmi obtížné odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Formulované silné stránky se mohou s ohledem na současnou pozici společnosti změnit na slabé stránky. Hrozby se za určitých podmínek mohou proměnit na příležitosti, a naopak určité příležitosti se mohou proměnit v hrozby (Sedláčková a Buchta, 2006).

Jednotlivé faktory jsou charakterizovány a ohodnoceny dle jejich významu pro společnost. Určité silné stránky při tvorbě strategie jsou důležitější než ostatní. Stávají se pro realizaci strategie významnější a mají silnější vliv na trhu. Slabé stránky podobě jako silné stránky mohou být pro fungování a udržení životaschopnosti společnosti osudové, naopak některé nejsou až tak důležité, anebo jsou lehce odstranitelné. Možností příležitostí může být mnoho, ale některé jsou pro společnost přitažlivější než ostatní. Podobně pouze některé hrozby mohou být pro společnost vážným ohrožením než jiné (Váchal et al., 2013).

##### **Silné stránky**

Jednotlivé silné stránky se podílejí na úspěšnosti a ukazují, v čem společnost opravdu vyniká. Silné stránky jsou vnitřními faktory, které může management společnosti ovlivnit. Pomocí silných stránek společnost zvyšuje konkurenceschopnost, ziskovost, získání potenciálních zákazníků či plnění dalších cílů. Cílem společnosti je maximalizace těchto stránek. Příkladem silných stránek může být např. unikátní produkt, nízké náklady, vzdělání zaměstnanců, rychlost výroby apod.

##### **Slabé stránky**

Slabými stránkami je snižována celková hodnota společnosti. Společně se silnými stránkami patří do vnitřních faktorů, které může společnost ovlivnit. Cílem managementu je minimalizace těchto stránek. Příkladem slabých stránek je



---

např. pomalá výroba, nízká kvalita výrobků, poškozená pověst kvůli negativním recenzím, špatná kvalifikace zaměstnanců apod.

### **Příležitosti**

Příležitosti představují potencionální šance pro rozvoj společnosti. Jedná se o vnější vlivy, které plynou z okolí společnosti a jsou neovlivnitelné. Příležitosti jsou všude, záleží pouze na společnosti, jak je ke svému úspěchu využije. Úkolem managementu je najít vhodné příležitosti a maximálně je využít. Příkladem příležitostí můžou být např. nové technologie, noví dodavatelé na trhu, demografický vývoj obyvatel apod.

### **Hrozby**

Hrozby představují pro společnost rizika, které ohrožují její existenci, postavení na trhu a stanovené cíle. Stejně jako příležitosti jsou vnějšími faktory, které jsou společností neovlivnitelné. Je důležité hrozby identifikovat a předcházet jim. Cílem společnosti je minimalizace hrozeb. Příkladem hrozeb může být např. ekonomická krize, nezaměstnanost, silná konkurence, nestabilní vláda apod. (MYTIMI, 2021).

**Tabulka 1.1: SWOT analýza (vlastní zpracování dle Pražská et al., 2002)**

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
interní	<ul style="list-style-type: none"><li>- kvalitní výrobek</li><li>- tradice</li><li>- image firmy</li><li>- diverzifikace firmy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vnitřní komunikace</li><li>- zastaralé zařízení</li><li>- malý vzrůst produktivity</li><li>- nízká kvalita výrobků</li></ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
externí	<ul style="list-style-type: none"><li>- rozvoj služeb a servisu</li><li>- získání nových trhů</li><li>- využití polohy firmy</li><li>- nové technologie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- změna legislativy</li><li>- ekonomická krize</li><li>- silná konkurence</li><li>- vzrůst vstupů</li></ul>

### **1.4.3 Tvorba a hodnocení SWOT analýzy**

Při zpracování SWOT analýzy je vhodné respektovat určité zásady, které se odrazí na výsledcích a kvalitě celé analýzy. SWOT analýza musí být relevantní, tj. analýza by měla zpracovávat pouze podstatná fakta a jevy. Velké množství faktorů komplikuje účelné využití a návrh strategie. SWOT analýza musí být zpracována pro daný účel a neměla by být využívána při řešení jiné problematiky. SWOT analýza musí obsahovat pouze ty faktory, které se přímo týkají analyzované strategické oblasti. Při

---

tvorbě SWOT analýzy je požadována objektivita. Analýza nesmí vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele, avšak objektivní vlastnosti posuzované společnosti a prostředí, ve kterém se nachází. SWOT analýza společně s předešlými analýzami, jejichž je SWOT shrnutím, musí pracovat pouze s důvěryhodnými a prověřenými fakty. Jednotlivé faktory by měli být v tabulce SWOT označeny nebo ohodnoceny bodovacím systémem podle jejich důležitosti a intenzity vlivu (Keřkovský a Vykypěl, 2006; Červený et al., 2014).

Základem pro vytvoření SWOT analýzy je identifikace klíčových faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Sestavuje se SWOT matice, která slouží jako sumarizace výsledků dílčích analýz. Klíčové faktory jsou rozděleny do jednotlivých kvadrantů a ohodnoceny pomocí výkonnosti a důležitosti. Takto sestavená matice je podkladem pro vyhodnocení strategie a následně pro návrh strategických alternativ pro společnost (Keřkovský a Vykypěl, 2006; Váchal et al., 2013).

### **Výkonnost**

První ohodnocení určuje výkonnost jednotlivých faktorů. Je to ukazatel pro společnost, pomocí kterého je možné odstupňovat sílu jednotlivých faktorů. Každý faktor musí být ohodnocen samostatně. Jednotlivé faktory se hodnotí pomocí číselné stupnice od 1 do 5.

Silné stránky jsou obodovány číslem 5 v případě jejich nejvyšší výkonnosti. Číslo 4 označuje faktory s menší silou výkonnosti, číslo 3 s průměrnou silou výkonnosti, číslo 2 s nižší silou výkonnosti a číslo 1 vyjadřuje nejnižší výkonnost faktorů. Stejně na tom jsou příležitosti, které v případě nejvyšší přitažlivosti jsou označeny číslem 5. Číslo 4 označuje menší přitažlivost, číslo 3 průměrnou přitažlivost, číslo 2 nižší přitažlivost a nejnižší přitažlivost je značena číslem 1. Naopak u slabých stránek je číslem 5 ohodnocena největší slabost, tj. nejslabší stránka. Číslo 4 označuje slabé stránky s menší slabostí, číslo 3 s průměrnou slabostí, číslo 2 s nižší slabostí a číslo 1 vyjadřuje nejnižší slabost. Podobně na tom jsou hrozby, které v případě nejvyšší závažnosti jsou označeny číslem 5. Číslo 4 označuje hrozby s menší závažností, číslo 3 s průměrnou závažností, číslo 2 s nižší závažností a číslo 1 vyjadřuje nejnižší závažnost. Vzorový příklad výkonnosti jednotlivých faktorů je uveden v tabulce 1.2.

**Tabulka 1.2: Výkonnost jednotlivých faktorů (vlastní zpracování dle Ekospace.cz, 2016)**

<b>Silné stránky</b>	výkonnost	<b>Slabé stránky</b>	výkonnost
finanční zajištění	5	neznalost trhu	5
kvalitní produkt	4	vnitřní komunikace	4
image firmy	2	neznalost sortimentu	5
<b>Příležitosti</b>	výkonnost	<b>Hrozby</b>	výkonnost
univerzální produkt	2	konkurence	1
nové technologie	4	dodavatelé	3
znalost internetu	3	ekonomická krize	5

Mezi nejsilnější stránky vzorové společnosti patří finanční zajištění, a naopak image společnosti je faktorem s nižší výkonností silných stránek. Největší slabost zastupuje neznalost trhu a sortimentu. Nové technologie představují pro společnost nejlepší využití z jednotlivých příležitostí. Velkou hrozbu zde tvoří ekonomická krize a nejnižší závažností hrozeb pro společnost je konkurence.

### **Váhy**

Druhé ohodnocení určuje důležitost (váhy) jednotlivých faktorů. Pomocí tohoto ukazatele se hodnotí o kolik více je vybraný faktor pro společnost důležitější než ostatní faktory ve stejném kvadrantu. Jednotlivé faktory se hodnotí čísly od 0 do 1. Součet všech vah v jednotlivých kvadrantech musí být roven číslu 1. Čím je faktor pro společnost důležitější, tím je ohodnocen vyšším číslem důležitosti. Vzorový příklad ohodnocení vybraných faktorů vahami je uveden v tabulce 1.3.

**Tabulka 1.3: Důležitost jednotlivých faktorů (vlastní zpracování dle Ekospace.cz, 2016)**

<b>Silné stránky</b>	váhy	<b>Slabé stránky</b>	váhy
finanční zajištění	0,5	neznalost trhu	0,4
kvalitní produkt	0,3	vnitřní komunikace	0,2
image firmy	0,2	neznalost sortimentu	0,4
<b>Příležitosti</b>	váhy	<b>Hrozby</b>	váhy
univerzální produkt	0,3	konkurence	0,1
nové technologie	0,5	dodavatelé	0,2
znalost internetu	0,2	ekonomická krize	0,7

Pro vzorovou společnost je nejdůležitějším faktorem ze silných stránek finanční zajištění, ze slabých stránek zastupuje stejnou důležitost neznalost trhu a sortimentu, z příležitostí jsou to nové technologie a z hrozeb ekonomická krize.

## Celkový index

Vyhodnocení výsledné SWOT analýzy se skládá z několika kroků. Nejdříve jsou jednotlivé faktory ohodnoceny podle výkonnosti, tj. jakou silou působí na společnost. Dalším krokem je ohodnocení důležitosti jednotlivých faktorů. Hodnoty výkonnosti a důležitosti se mezi sebou vynásobí a následně se sečtou s dalšími hodnotami v daném kvadrantu. Čím je výsledné číslo daného kvadrantu vyšší, tím větší pozornost by společnost této oblasti měla věnovat (Ekospace, 2016).

**Tabulka 1.4: Vyhodnocení vzorové SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Ekospace.cz, 2016)**

<b>Silné stránky</b>	výkonnost	váhy		<b>Slabé stránky</b>	výkonnost	váhy	
finanční zajištění	5	0,5	2,5	neznalost trhu	5	0,4	2
kvalitní produkt	4	0,3	1,2	vnitřní komunikace	4	0,2	0,8
image firmy	2	0,2	0,4	neznalost sortimentu	5	0,4	2
			= <b>4,1</b>				= <b>4,8</b>
<b>Příležitosti</b>	výkonnost	váhy		<b>Hrozby</b>	výkonnost	váhy	
univerzální produkt	2	0,3	0,6	konkurence	1	0,1	0,1
nové technologie	4	0,5	2	dodavatelé	3	0,2	0,6
znalost internetu	3	0,2	0,6	ekonomická krize	5	0,7	3,5
			= <b>3,2</b>				= <b>4,2</b>

### 1.4.4 Strategie SWOT analýzy

Strategický úspěch společností je založen na maximalizaci silných stránek a příležitostí a minimalizaci slabých stránek a hrozeb (Dědina a Cejthamr, 2005). Výběr vhodné strategie s ohledem na aktuální situaci společnosti není založeno pouze na intuici, ale také na kvantitativním a kvalitativním porovnání vnitřních a vnějších faktorů. Výběr vhodné strategie pro společnost vychází z výsledků SWOT analýzy.

### Strategie SO (maxi – maxi)

Tato strategie využívá silné stránky společnosti k využití příležitostí, které plynou z okolí společnosti. V realitě se tato kombinace vyskytuje zřídka. Strategie SO spíše znamená žádoucí stav, ke kterému se společnost ubírá. Možné aktivity, které poskytuje tato strategie: využití levnějšího cizího kapitálu nebo likvidace konkurence.

### Strategie WO (mini – maxi)

Strategie se zaměřuje na zlepšení či odstranění slabých stránek pomocí příležitostí. Využití externích příležitostí je často omezeno slabými stránkami. Tuto strategii je možné využít v případě, že společnost bude usilovat o zvýšení tržeb v nových tržních segmentech.

### Strategie ST (maxi – mini)

Tato strategie využívá silné stránky k vyhýbání či omezení hrozeb z okolí společnosti. Vhodně sestavená strategie a připravenost společnosti může v konečné fázi posílit konkurenceschopnost společnosti. Při této strategii se společnost může zaměřit na eliminaci kurzových ztrát pomocí snižování provozních nákladů.

### Strategie WT (mini – mini)

Strategie snižuje slabé stránky a vyhýbá se hrozbám z okolí společnosti. Pro společnost v této fázi nastává boj o přežití a v nejkrajnějším případě dochází k návrhu na likvidaci nebo vyhlášení bankrotu. Náplní této strategie je např. udržení stávající ceny výrobků a služeb důsledným sledováním a řízením kvality (Fotr et al., 2012).

Tabulka 1.5: SWOT matice (vlastní zpracování dle Váchal et al., 2013; Fotr et al., 2012)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	SO strategie „VYUŽITÍ“ <i>maxi – maxi</i> (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ <i>mini – maxi</i> (překonání slabé stránky využitím příležitosti)
Hrozby (T)	ST strategie „KONFRONTACE“ <i>maxi – mini</i> (využití silné stránky k odvrácení hrozeb)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ <i>mini – mini</i> (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)

---

#### 1.4.5 Využití a význam SWOT analýzy

Významem SWOT analýzy je rozvíjení silných stránek a potlačení slabých stránek. Současně společnost připravuje na potenciaální příležitosti a hrozby. Dominantním cílem SWOT analýzy je vytvoření kvalitní a relevantní analýzy, která bude základem pro formulaci nejvhodnější strategie společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

Využití SWOT analýzy je širší. Využívá se především při analýzách na strategické úrovni řízení. Dále se používá při analýzách taktického a operativního řízení a může být zpracována i jako „osobní“ (Keřkovský a Vykypl, 2006). Obecně se SWOT analýza používá v oblastech jako: marketing, management, procesní řízení, projektové řízení a lidské zdroje (Vlastnicešta, 2012).

Má-li se SWOT analýza stát plnohodnotnou a při tvorbě strategie zastupovat určitou roli, musí její kroky směřovat ke správné identifikaci faktorů, nalezení a posouzení vlivů, k předpovědi vývojových trendů na trhu a vnitřní situace společnosti a v závěru k vzájemným souvislostem mezi sebou (Sedláčková a Buchta, 2006).

---

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je provedení a vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Agrowest a.s. Na základě vzájemného ohodnocení klíčových faktorů z jednotlivých kvadrantů vyhodnotit strategii a navrhnout vhodné alternativy vedoucí k rozvoji společnosti.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše na základě využití odborné literatury z akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a internetových zdrojů. V této části jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti podnikání, uvedeny druhy právních forem a představeny a charakterizovány strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Největší pozornost je zde věnována SWOT analýze, u které je vysvětlena podstata a princip tvorby a hodnocení.

V praktické části je nejprve představena vybraná obchodní společnost včetně historie, specializace a organizační struktury. Následně jsou provedeny vnější analýzy STEP, Porterův model a vnitřní analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech. Výsledky z těchto analýz jsou použity k sestavení SWOT analýzy. SWOT analýza sumarizuje nejdůležitější faktory do přehledného tabulkového uspořádání. Klíčové faktory jsou zařazeny do příslušných kvadrantů SWOT matice a ohodnoceny pomocí výkonnosti a důležitosti. Strategie je vyhodnocena na základě dvou nejvyšších hodnot kvadrantů, které vzniknou po sečtení celkových indexů jednotlivých faktorů. Závěr praktické části je zaměřen na návrh a doporučení strategických alternativ s ohledem na zvolenu strategii společnosti. Informace ke zpracování praktické části byly získány z veřejně dostupných zdrojů a interních materiálů poskytnutých společností Agrowest a.s. Z veřejně dostupných zdrojů byly využity webové stránky, výroční zpráva a znalecký posudek společnosti. Pro provedení dílčích analýz a vyhodnocení SWOT analýzy byla využita vlastní zkušenost (pracovněprávní vztah) s činností společnosti.

---

## 3 Praktická část

### 3.1 O společnosti

#### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Agrowest a.s. je obchodní společností, která vykonává podnikatelskou činnost v oblasti prodeje zemědělské a komunální techniky, jejího servisu a prodeje náhradních dílů. Jednotlivá prodejní a servisní střediska jsou umístěna v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji. Společnost působí pouze na území České republiky.

- Obchodní jméno: Agrowest a.s.
- Právní forma: akciová společnost
- Den vzniku: 1. září 2006
- Sídlo: Božkovská 397/15, 326 00 Plzeň
- IČO: 27961958
- Základní kapitál: 2 587 542 Kč (splacen v plném rozsahu)



Obrázek 3.1: Obchodní střediska Agrowest a.s. (Agrowest a.s., 2010)

#### 3.1.2 Historie společnosti

Spojením československých a zahraničních výrobců zemědělské mechanizace v letech 1947 až 1948 vznikla organizace pod jednotným názvem Agrounie. Z této organizace byly vytvořeny Sklady mechanizačních potřeb a Rozdělovny mechanizačních potřeb. V roce 1951 vzniká Ústředí pro mechanizaci zemědělství, které mělo sídlo v Praze a přímo podléhalo ministerstvu zemědělství. O rok později byly založeny Krajské podniky zemědělského zásobování, které byly po šesti letech zrušeny. Následkem tohoto zániku vznikla obchodně technická organizace Agrotechna, která byla zařazena do resortu ministerstva strojírenství. V důsledku snížení počtu okresů a krajů v roce



---

1960 musela Agrotechna svoji obchodní síť zregulovat z původních 23 závodů na 10 závodů. V roce 1962 byla Agrotechna zrušena a vznikl Ústřední podnik zemědělské techniky. V roce 1965 došlo k zásadní reorganizaci v průmyslu. Vznikla VHJ Zbrojovka, do které byl přeřazen i Ústřední podnik zemědělské techniky. V resortu všeobecného strojírenství byla v roce 1982 v oblasti zemědělské techniky zřízena nová VHJ Agrozet. Tato reorganizace se obchodní sítě dotkla pouze v podobě změny názvu na Agrozet, koncernová obchodní organizace, Brno. V roce 1989 nastala poslední vývojová etapa obchodní organizace Agrozet Brno, která souvisela s ustanovením státního podniku Agrozet, koncern zemědělského strojírenství Brno. Následně v roce 1990 došlo k založení samostatných podniků, do kterých patřil i Agrozet Plzeň. Státní podnik Agrozet Plzeň byl zařazen do první vlny kuponové privatizace, při které byl zpracován privatizační projekt a k datu 1. května 1992 byla založena akciová společnost pod jménem Agrowest. Obchodní střediska společnosti se nacházela v Plzeňském a Karlovarském kraji a od roku 2003 se oblast působení rozrostla o část Ústeckého kraje.

### **3.1.3 Specializace společnosti**

Společnost se orientuje na prodej zemědělské a komunální techniky, náhradních dílů a poskytování záručního i pozáručního servisu. Díky rozsáhlé síti obchodních středisek poskytuje originální i neoriginální náhradní díly a řadu dalšího příslušenství od předních i méně známých výrobců.

#### Prodej náhradních dílů

- náhradní díly na traktory Zetor UŘ I. + UŘ II.
- náhradní díly pro sběrací a krmné vozy – Pöttinger, STS Olbramovice, Dagros
- náhradní díly pro obrabeče a shrnovače – Pöttinger, Kubota, Kuhn, ROZMITAL
- náhradní díly pro půdozpracující stroje – Kverneland, Pöttinger, Kuhn
- náhradní díly pro sklízecí mlátičky – New Holland, Class, Sampo
- náhradní díly pro hnojící techniku – Fliegl, Zuhammer, Meprozet
- náhradní díly pro komunální techniku – Kubota, Seco Group, VARI, Dakr
- náhradní díly pro čelní a závěsné nakladače – TracLift, Quicke
- sortiment Prillinger, Granit, Kramp, Kamír
- sortiment mototechny, spojovací materiál, ložiska, gufera, klínové řemeny
- hydraulické prvky a hadice

- 
- balicí folie, sítě a provázky
  - hospodářské potřeby a krmiva
  - oleje a maziva
  - zahradní technika značky STIHL

#### Prodej strojů

- traktory – Zetor, Valtra, Kubota
- technika pro zpracování půdy a setí – Pöttinger, Kverneland, Kuhn, Farnet, Accord
- technika pro sklizeň píce – Pöttinger, Kuhn, Kubota, ROZMITAL
- dopravní technika – Fliegl, ZDT Nové Veselí, Pronar
- fekálová a hnojící technika – Fliegl, Zunhammer
- technika pro ochranu rostlin – Tecnomat
- lesní technika – Krpan, Pflanzelt
- krmná technika – STS Olbramovice, Dagros
- manipulátory a nakladače – Dieci, Merlo
- komunální technika – Kubota, Seco Group, Agrometall

#### Poskytované služby

- záruční a pozáruční servis
- příprava traktorů a přípojných vozidel na STK
- montáž zemědělských pneumatik
- výroba hydraulických hadic
- poradenství při výběru správné techniky a náhradních dílů

#### **3.1.4 Organizační uspořádání společnosti**

Organizační struktura společnosti vymezuje, na jakých organizačních stupních probíhá proces řízení. Dále napomáhá ke stanovení dělby práce, práv, povinností a spolupráce.

#### Správa společnosti

Správa společnosti je rozdělena na tři útvary, kdy každý z nich je odpovědný za vymezené činnosti týkající se správy a řízení společnosti:

- útvar Vedení společnosti
- útvar Centrální podpora – provoz
- útvar Centrální podpora – obchod

---

**Útvar Vedení společnosti** odpovídá především za:

- finance, správu cash flow a ekonomiku společnosti
- organizování porad vedení, evidenci úkolů orgánů společnosti a jejich plnění
- vyřizování korespondence společnosti dle pokynů představenstva společnosti a výkonného ředitele, třídění a evidování došlé a odeslané korespondence
- vypracování zápisů z jednání a porad vedení a rozpis úkolů jednotlivým organizačním jednotkám a pracovníkům
- vyřizování agendy související se zasedáním valné hromady

**Útvar Centrální podpora – provoz** odpovídá především za:

- vedení účetnictví a zpracování ročních účetních závěrek
- komunikaci s auditory a daňovými poradci společnosti
- zajištění podkladů pro mzdové účetnictví a včasné vypořádání se zaměstnanci
- finanční plánování, platební styk, zajišťování daňových agend pojištění
- zpracování a vydání organizačního řádu, ostatních norem, účetních směrnic a postupů
- správu vozového parku společnosti včetně pojištění vozidel
- návrhy organizační a ekonomické struktury, zásady odměňování, koncepce vzdělávání a školení pracovníků
- zajištění marketingu a průzkumu trhu
- zajištění reklamy a tvorbu webových stránek

**Útvar Centrální podpora – obchod** odpovídá především za:

- vedení svěřených úseků
- nastavení a zajištění informovanosti v rámci svěřených úseků
- pravidelnou komunikaci s vedoucími úseků
- spolupodílení se na návrzích organizační a ekonomické struktury, zásad odměňování, koncepce vzdělávání pracovníků

#### Obchodně-provozní činnosti

Obchodně-provozní činnosti představují činnosti, pro které byla společnost založena a jsou realizovány jednotlivými středisky. Jednotlivá střediska se člení na:

- úsek obchodu strojů
- úsek maloobchodu
- úsek obchodu náhradních dílů
- úsek servisu

---

**Úsek obchodu strojů** zajišťuje především tyto činnosti:

- realizace jednotlivých obchodních případů
- poradenství při financování konečným odběratelům
- příprava a kompletace obchodních nabídek
- péče o stávající obchodní partnery a aktivní vyhledávání nových obchodních partnerů
- jednání s obchodními partnery a dodavateli zboží
- propagace zboží ve spolupráci s obchodními partnery
- monitoring trhu ve spolupráci s útvarem marketingu

**Úsek maloobchodu** zajišťuje především tyto činnosti:

- realizace obchodních případů
- příprava a kompletace obchodních nabídek
- jednání s obchodními partnery a dodavateli zboží
- vlastní prodej, komunikace se zákazníky, poskytování poradenství
- příprava objednávek náhradních dílů
- příprava zakázek náhradních dílů a expedice na přepravní služby

**Úsek obchodu náhradních dílů** zajišťuje především tyto činnosti:

- plánování a nákup zboží za celou společnost a na sklady středisek pro další prodej a servis
- výběr sortimentu a dodavatelů v souladu s obchodní politikou společnosti
- stanovení prodejní ceny zboží s ohledem na trh, obchodní politiku a cíle společnosti
- optimalizace zásob, naskladňování, výdej a převod zboží pro servis
- převod a přesun zboží mezi středisky
- evidence a fakturace zboží

**Úsek servisu** zajišťuje především tyto činnosti:

- zajištění servisu prodaných strojů
- příprava a kompletace strojů pro prodej, předání a uvedení strojů do provozu, zaškolení obsluhy u zákazníka (ve spolupráci s prodejcem)
- zajištění záručních oprav a provádění povinných údržeb v záruce
- zakázkové opravy strojů
- diagnostika a vyhledávání závad
- výpomoc při předváděcích akcích a dnech otevřených dveří

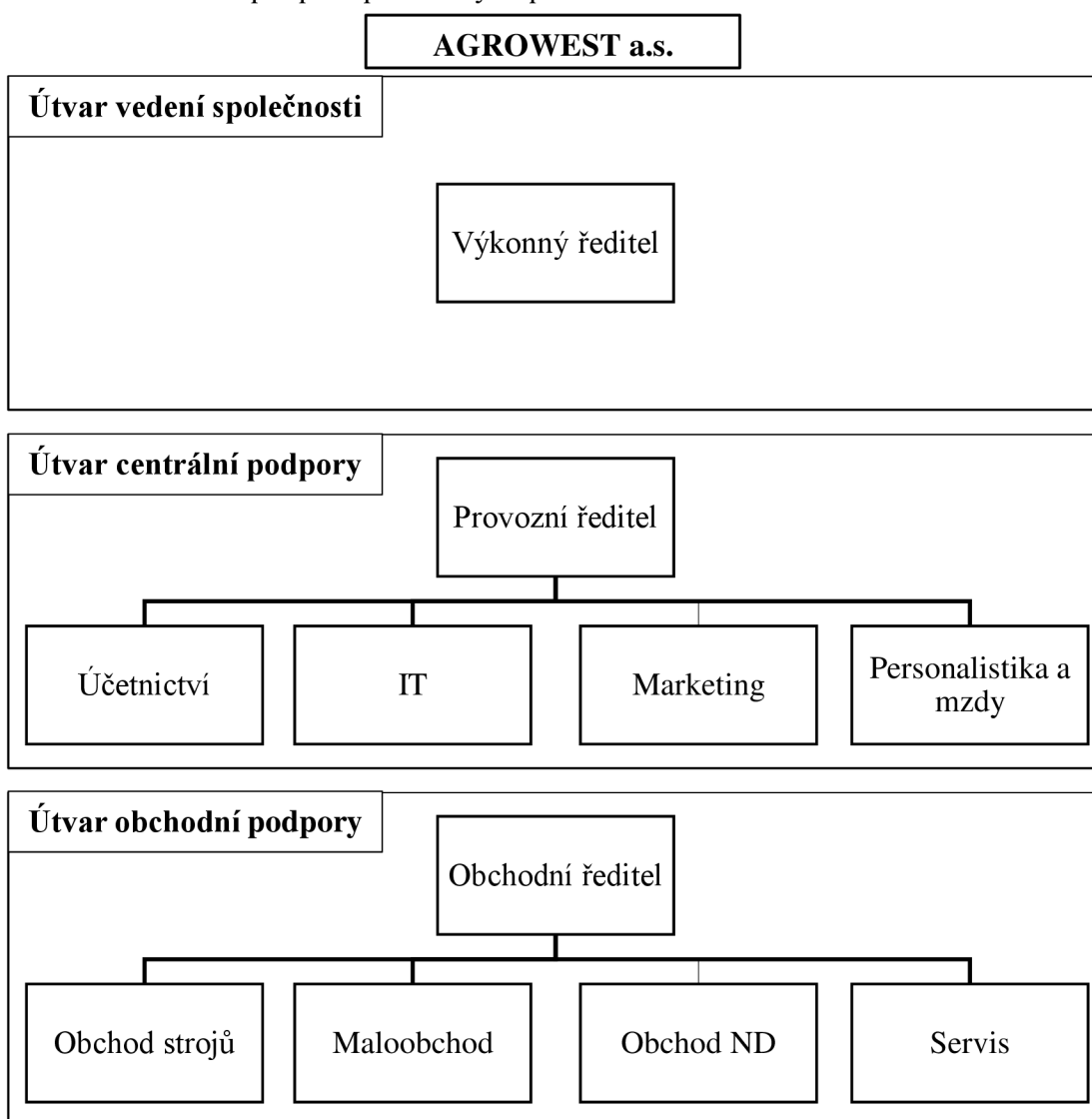
---

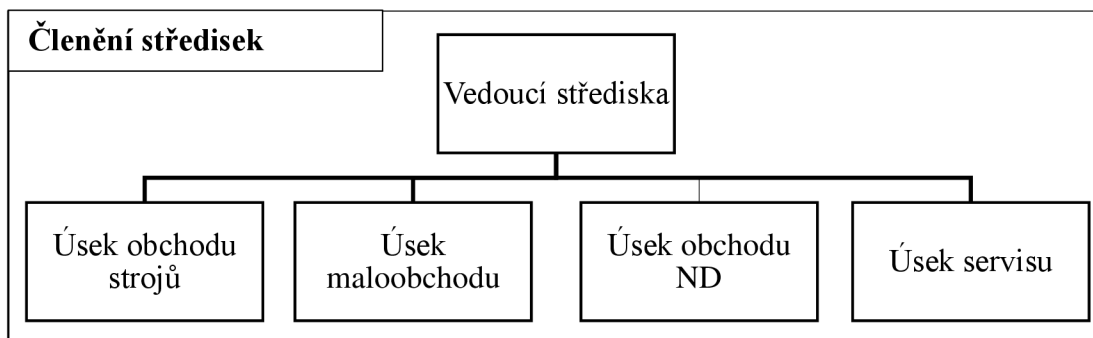
## Výkonný ředitel společnosti

Výkonný ředitel společnosti zodpovídá za řízení obchodně-provozních činností společnosti od nákupu, skladování a servisu zboží po jeho prodej s přihlédnutím k finančním cílům společnosti.

**Výkonný ředitel** zajišťuje především tyto činnosti:

- účast na vrcholovém vedení společnosti
- zavádění nových a efektivnějších způsobů řízení společnosti
- zodpovědnost za nastavení obchodní a marketingové strategie společnosti
- zodpovědnost za hospodářské výsledky společnosti
- zastupování společnosti při jednání s klíčovými obchodními partnery
- zajištění provozního controllingu společnosti s důrazem na ekonomiku jednotlivých středisek
- motivace a podpora podřízených pracovníků





**Obrázek 3.2: Organizační schéma společnosti (interní informace společnosti)**

### **3.1.5 Budoucí vývoj a cíle společnosti**

Budoucí vývoj společnosti lze předpovídat na základě uplynulého vývoje, realizovaných i připravovaných obchodních aktivit a investičních akcí. I přes vnější negativní vlivy je možné počítat s pozitivním vývojem.

Cíle společnosti jsou stanoveny s ohledem na potřeby společnosti, aktuální ekonomickou situaci, potřeby trhu se zemědělskou a komunální technikou a požadavky obchodních partnerů. Mezi základní cíle, které umožňují růst společnosti patří spokojenost zákazníků, stabilizace obchodních partnerů a nabídka kvalitních, cenově dostupných produktů. Hlavním cílem je zajištění finanční stability a dosažení kladného hospodářského výsledku.

### 3.2 PEST analýza

V rámci PEST analýzy jsou stanoveny a zhodnoceny faktory vnějšího prostředí, které jsou společností neovlivnitelné. Jednotlivé faktory více či méně ovlivňují fungování společnosti Agrowest a.s. Analýza zobrazuje význam politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických a technologických vlivů.

Tabulka 3.1: PEST analýza (vlastní zpracování)

	<b>FAKTOR</b>	<b>SKUPINA</b>
<b>P</b>	politická stabilita	politicko-legislativní
	daňová politika	politicko-legislativní
	zákony, vyhlášky a nařízení vlády	politicko-legislativní
	ochrana životního prostředí	politicko-legislativní
	zvýšení/snížení dotací	politicko-legislativní
<b>E</b>	inflace	ekonomická
	úrokové sazby	ekonomická
	ceny vstupů	ekonomická
	ceny pohonných hmot	ekonomická
	nezaměstnanost	ekonomická
	vývoj kurzu měny	ekonomická
<b>S</b>	distribuce příjmů	sociálně-demografická
	úroveň vzdělání	sociálně-demografická
	rozmístění středisek	sociálně-demografická
	flexibilita pracovní síly	sociálně-demografická
<b>T</b>	rozvoj internetu	technologická
	podnikový IS	technologická

---

### Politicko-legislativní faktory

**Politická stabilita** – je faktorem, který podporuje podmínky pro podnikání. V současné době je vláda ČR téměř nestabilní. Politická nestabilita je znepokojujícím ukazatelem, který má dopad nejenom na podnikání. Vysoká inflace, zadlužení země, výrazné zdražování energií a časté změny zákonů jsou faktory, které se negativně odrážejí na fungování a dosahování cílů společnosti.

**Daňová politika** – jeden z nejvýznamnějších faktorů, který plní v rámci ekonomiky státu jednotlivé funkce. Zvyšování či časté změny daňových sazeb ovlivňují prodejní ceny společnosti a mohou vést ke zhoršení orientace v této oblasti.

**Zákony, vyhlášky a nařízení vlády** – těmito opatřeními vláda ovlivňuje fungování celkové ekonomiky státu. Každý zákon, vyhláška či nařízení více či méně ovlivňuje podnikatelskou činnost společnosti. Společnost vykonává svoji obchodní činnost v souladu se zákonem 90/2012 Sb. a ostatními právními předpisy v aktuálním znění. Vedení účetnictví se řídí zákonem 563/1991 Sb.

**Ochrana životního prostředí** – tento faktor je v současnosti velmi diskutovaným tématem, u kterého je požadován od podnikatelských subjektů odpovědný přístup. Společnost je povinna dodržovat ustanovené právní předpisy a v případě jejich porušení jsou společnosti uloženy pokuty. Společnost Agrowest a.s. neznečišťuje ani negativně neovlivňuje životní prostředí svým předmětem podnikání. Nakoupené produkty od dodavatelů vykazují v ČR technické oprávnění k provozu. Odpadní materiály jsou tříděny podle zákona 185/2002 Sb.

**Zvýšení/snížení dotací** – jeden z faktorů, který ovlivňuje velikost tržeb společnosti z prodeje zboží. Zvýšení nebo snížení národních zemědělských dotací pro zemědělské podniky, družstva a soukromé zemědělce má vliv na výši jejich peněžních prostředků a ochotu k nákupu nové techniky a náhradních dílů. V případě snížení národních zemědělských dotací lze očekávat snížený zájem o nákup nové techniky a jiného zboží.



---

## Ekonomické faktory

**Inflace** – snižuje kupní sílu peněz. V roce 2022 činila průměrná roční inflace 15,1 % a je předpokládán její další nárůst. Pro společnost představuje hrozbu z důvodu snížené poptávky odběratelů způsobené navyšováním cen zboží a služeb. Zvyšující inflace má vliv i na společnost v postavení odběratele, kdy musí akceptovat zvýšené ceny od hlavních dodavatelů.

**Úrokové sazby** – jsou spojeny s vyšší inflací. Čím vyšší inflace, tím vyšší úrokové sazby, které se promítají do zvýšení úroků z úvěrů. Výše úrokových sazeb pozitivně nebo negativně ovlivňuje ceny cizího kapitálu, který je společností využíván pro investiční činnosti. Vysoké úrokové sazby způsobují zvýšení úrokových nákladů.

**Ceny vstupů** – tento faktor se především zaměřuje na ceny nakupovaného zboží. Ceny vstupů jsou ovlivněny inflací a výrazným zdražováním energií, které jsou potřeba na jejich výrobu a skladování. Ve společnosti je kladen důraz na výběr dodavatele s požadavkem na cenu a vysokou kvalitu. V případě vysokých nákupních cen s ohledem na požadovanou marži je společnost nucena prodávat náhradní díly a stroje za vyšší ceny, a to může mít za následek ztrátu a přechod zákazníků ke konkurenci. Ceny vstupů jsou ovlivněny také vyjednávací silou dodavatelů.

**Ceny pohonných hmot** – jsou náklady, které se promítají do celkových nákladů společnosti. Osobní automobily a dodávky slouží k zajištění všech obchodních činností – účast na řízení, návštěvy a jednání s potencionálními nebo stávajícími zákazníky, svoz zboží mezi středisky, dovoz zboží zákazníkům, opravy strojů v terénu, účast na reprezentativních akcích mimo střediska apod. Využívání osobních automobilů a dodávek je tedy pro společnost nezbytné.

**Nezaměstnanost** – faktor, který snižuje kupní sílu obyvatel. Příležitostí je v oblasti nábory nových zaměstnanců, kdy personalisté mohou vybírat z větší a lepší nabídky uchazečů.

**Vývoj kurzu měny** – řadí se mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci společnosti. Společnost spolupracuje s dodavateli z Německa a za zboží platí v zahraniční měně EUR. Vývoj směnných kurzů se společně s cizími zdroji financování podílí na utváření finančního výsledku společnosti. Vývoj kurzu (EUR) přinesl v roce 2021 snížení kurzových ztrát o 361 000 Kč a výrazné snížení kurzových zisků o 1 124 000 Kč.

---

### Sociálně-demografické faktory

**Distribuce příjmů** – je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje výši tržeb společnosti. V případě nízkých příjmů zákazníků klesá jejich zájem a ochota ke koupi nového zboží. Výše příjmů u poloviny cílových zákazníků je spojena také se systémem poskytování dotací.

**Úroveň vzdělání** – ovlivňuje společnost při náboru nových zaměstnanců. Společnost se potýká s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů z důvodu menšího zájmu vzdělávání se oblasti servisu zemědělské techniky a zemědělské mechanizace a prodeje. Pro snížení tohoto negativního vlivu společnost spolupracuje se středními školami a nabízí možnost odborné praxe pro možné budoucí uplatnění.

**Rozmístění středisek** – rozmístění jednotlivých prodejních a servisních středisek v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji zvyšuje povědomí a dostupnost pro zákazníky. Jednotlivá střediska tvoří dohromady silnou a propojenou síť společnosti. Rozšíření společnosti do ostatních krajů v podobě nových středisek tvoří potenciální příležitosti společnosti.

**Flexibilita pracovní síly** – tento vliv může být pro společnost příležitostí, nebo hrozbou. Růst flexibility pracovní síly umožňuje společnosti výběr z většího množství vhodných uchazečů. Hrozbou je odchod zaměstnanců na pracovní místa blíže k jejich bydlišti. Úkolem společnosti je vytvořit stabilní zázemí a motivující benefity pro udržení a zamezení odchodu kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci.

### Technologické faktory

**Rozvoj internetu** – je pro vykonávání podnikatelské činnosti v současné době nepostradatelným faktorem. Společnost Agrowest a.s. se prezentuje a poskytuje informace zákazníkům prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Internet umožňuje komunikaci, analyzování konkurence, zjišťování novinek v odvětví apod. Pracování s internetem přináší společnosti zvýšenou produktivitu práce, úspory nákladů, ale také možné kybernetické útoky, kterým se musí bránit.

**Podnikový IS** – podílí se na modernizaci a řízení společnosti. Aktuálně Agrowest a.s. využívá systém Vario, ve kterém jsou pohromadě všechny firemní agendy jako finance, zásobování, servis, řízení, lidské zdroje a obchod. Společnost systém využívá od roku 2015 a pro zaměstnance již představuje jednoduché ovládání a přehlednost. Do blízké budoucnosti plánuje vedení společnosti přechod na nový podnikový IS – ABRA, který s sebou přináší pro zaměstnance novinky a vylepšení, ale také neznalost prostředí systému a potřebnou dobu zaučení.

---

### 3.3 Porterův model

#### Rivalita mezi konkurenčními podniky

V současné době se obchodem se zemědělskou technikou zabývá řada výrobců, dovozců a prodejců. Zemědělská technika významně ovlivňuje ekonomiku, produktivitu práce a konkurenceschopnost zemědělských podniků, družstev a soukromých zemědělců. Vlivem zvyšující se úrovně a požadavků v oblasti obchodu se zemědělskou technikou je hrozba stávajících konkurentů vysoká. Trh se zemědělskou technikou v ČR zastupuje mnoho konkurentů, a to jak výhradní prodejci, tak i regionální prodejci. Čím větší počet konkurentů, kteří nabízejí obdobné produkty a služby, tím se rivalita v oblasti obchodu se zemědělskou technikou zvyšuje. Velké zastoupení společností na trhu ve stejném či obdobném zaměření znamená pro společnost Agrowest a.s. další ohrožení v oblasti získávání nové pracovní síly. Cílem společnosti je zvýšení konkurenceschopnosti lepším postavením a zaměstnáváním kvalifikovaných zaměstnanců na stejném trhu.

- **STROM Praha a.s.** – výhradní distributor zemědělské, zahradní a komunální techniky John Deere. Hlavním předmětem obchodování jsou traktory, sklízecí mlátičky, sklízecí řezačky, sběrací lisy a postřikovače. Součástí prodeje techniky je prodej náhradních dílů a zajištění servisu.
- **ARBO, spol. s.r.o.** – výhradní zastoupení strojů značky New Holland. Nabízí sklízecí mlátičky a řezačky, traktory, dopravní techniku, secí stroje, stroje pro zpracování půdy, stroje pro statková hnojiva a další. K zakoupeným strojům nabízí servis a náhradní díly.
- **KLAS – BOHEMIA a.s.** – autorizovaný prodejce značek Class, Kverneland a Väderstad. Zaměřuje se na prodej strojů, náhradních dílů a zajištění servisu. Zákazníkům nabízí sklízecí mlátičky a řezačky, traktory, stroje pro zpracování půdy a stroje pro sklizeň píce.
- **AGROMEX s.r.o.** – výhradní dovozce zemědělské techniky Fendt, Fella a Challenger. Nabízí traktory, techniku pro sklizeň pícnin, postřikovače, sklízecí mlátičky, techniku pro zpracování půdy a setí a další. Společně s nabídkou techniky poskytuje servis a prodej náhradních dílů.
- **NEKVINDA a.s.** – specializace na náhradní díly především pro traktory Zetor. Dále nabízí ložiska, gufera, kardanové hřídele, oleje, pneumatiky, autobaterie a další.

- 
- **PEKASS a.s.** – zastoupení zemědělské, komunální a silniční techniky. Je zástupcem značek JCB, Överum, John Deere, Horsch a dalších. Zákazníkům nabízí traktory, pluh, postřikovače, stroje na zpracování půdy, travní sekačky, příkopové vysekávače a další. Dále poskytuje servis a prodej náhradních dílů.
  - **NEWIA s.r.o.** – zabývá se servisem a prodejem techniky a náhradních dílů. Zaměřuje se na prodej traktorů, sklízecích mlátiček a řezaček, manipulační techniky, techniky na ochranu rostlin, dopravní techniky, stavebních strojů, strojů pro sklizeň pícnin a dalších. Poskytuje řadu originálních či neoriginálních náhradních dílů a dalšího příslušenství.
  - **T – AGRO s.r.o.** – zabývá se velkoobchodním prodejem náhradních dílů a zaměřuje se na prodej traktorů sklízecích mlátiček a řezaček, strojů pro sklizeň pícnin, strojů pro zpracování půdy, postřikovačů a rozmetadel. Nabízí stroje a náhradní díly od značek Class, Lemken, New Holland, Case a dalších.

#### Hrozba substitutů

Nahrazení zemědělské techniky či náhradních dílů je možné pouze ze strany značky, ceny a modernizace. Poskytování služeb v oblasti servisních zakázek jednotlivými společnostmi se odlišuje cenou a kvalitou provedení. Na trhu se nachází řada strojů, které mají stejné funkce, ale odlišují se značkou. Každý zákazník preferuje určitou značku, která se v procesu rozhodování stává prioritní. Náhradní díly nelze ani v určitých případech zaměnit kvůli originalitě či jedinečnosti. Cena produktů výrazně ovlivňuje ochotu k nákupu zákazníků u společnosti. Hrozba nastává v důsledku výhodnější cenové nabídky konkurence, která dokáže nabídnout stejné či podobné produkty a služby za nižší ceny. Zemědělské stroje prochází neustálým zlepšováním a modernizací. To samé platí i u některých náhradních dílů, které díky zlepšováním dosahují větší odolnosti. Nejedná se tedy o nahrazení, ale pouze o inovaci současného produktu. Podstata využívání zemědělských strojů a náhradních dílů je stejná. V tomto případě nelze hovořit o substitutech.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Výběr a zastoupení dodavatelů je pro společnost Agrowest a.s. důležitým faktorem, který se podílí na celkovém chodu společnosti a spokojenosti zákazníků. Pro zajištění zboží pro svoji podnikatelskou činnost se společnost nachází v pozici kupujícího, ve které je závislá na dodavatelích. Spolupráce s dodavateli je založena na jejich spolehlivosti, dostupnosti zboží, lhůtě dodání, způsobu řešení reklamací, splatnosti, přijatelné ceně a vysoké kvalitě. Společnost spolupracuje s mnoha stálými

---

a významnými dodavateli z ČR a Německa, se kterými udržuje dlouhodobé vztahy a pravidelně od nich odebírá. Výhradními a nezastupitelnými dodavateli jsou:

- **Zetor Tractors a.s.** – traktory a náhradní díly Zetor
- **K.B.T. Proftech s.r.o.** – stroje a náhradní díly Kubota
- **Topagri s.r.o.** – traktory Valtra, stroje pro zpracování půdy Hatzembichler
- **Agrozet České Budějovice a.s.** – stroje a náhradní díly Pöttinger + dopravní technika a hnojení Fliegl
- **Farmet a.s.** – stroje na zpracování půdy a setí
- **KUHN Center CZ a.s.** – stroje pro pícniny a zpracování půdy
- **Seco Group a.s.** – žací stroje
- **Kverneland Group Czech s.r.o.** – stroje pro zpracování půdy a setí
- **Pöttinger Landtechnik GmbH** – stroje pro pícniny a zpracování půdy
- **Dagros s.r.o.** – krmné míchací vozy Faresin, Frasto, Labrador, Storti
- **VARI a.s.** – malá zahradní a komunální technika
- **Eurogreen CZ s.r.o.** – traktorové sekačky a malotraktory Iseki

V případě těchto dodavatelů, u kterých nelze náhradní díly kvůli specifčnosti značky a provedení nahradit jiným dodavatelem, je vyjednávací síla vysoká. Role těchto dodavatelů je jinými dodavateli nezastupitelná. Síla těchto dodavatelů je založena na jedinečnosti sortimentu, který je pro společnost důležitý z důvodu poskytování náhradních dílů a příslušenství k zakoupeným traktorům a zemědělským strojům. Z důvodu jedinečnosti sortimentu je společnost nucena akceptovat možné zvýšení cen nakupovaného zboží. Síla společnosti jako odběratele je v tomto případě malá z důvodu vysoce diferenciovaného sortimentu a působení na vysoce konkurenčním trhu, kdy při odmítnutí se danému dodavateli naskytuje možnost oslovit jiné podobné společnosti. Společnost dále spolupracuje s dalšími dodavateli, u kterých je již možné pořízení stejného či podobného zboží u více dodavatelů. Těmito dodavateli jsou např.:

- **Prillinger s.r.o.** – traktorové příslušenství a náhradní díly pro zemědělskou, zahradní a lesní techniku
- **Granit Parts k.s.** – traktorové příslušenství a náhradní díly pro zemědělskou, zahradní, lesní a dopravní techniku
- **Kramp s.r.o.** – příslušenství pro traktory, hydraulika a náhradní díly pro zemědělskou, zahradní a lesní techniku

---

Každý z těchto dodavatelů zastupuje pro společnost určitou významnost, ale v případě prudkého navýšení cen, nedostupnosti sortimentu či úplného zániku lze zboží zajistit u jiného dodavatele. Jelikož tyto dodavatelé nabízejí stejné či podobné zboží, rozhoduje při výběru cena, rychlost dodání a bonusy v podobě dopravy zdarma nebo zvýhodněného nákupu. Síla společnosti jako odběratele je v tomto případě poměrně vysoká z důvodu nediferencovaného sortimentu, který umožňuje společnosti snadnou změnu dodavatele. V tomto případě mají významné postavení i samotní dodavatelé, kteří mohou oslovit i jiné v tomto směru podnikající společnosti. Nabídka strojů a náhradních dílů za nejlepší ceny na trhu zvyšuje konkurenceschopnost, oblíbenost mezi zákazníky, výkonnost a ziskovost společnosti.

#### Vyjednávací síla odběratelů

Hlavními zákazníky společnosti Agrowest a.s. jsou velké zemědělské podniky a družstva. Jejich poptávka je zaměřena především na velké zemědělské stroje a mechanizaci. Mezi hlavní odběratele se řadí ZEAS Puclice, ZOD Mrákov, Mirabo a.s., Agro Staňkov a.s., Druhá Poběžovická a.s., Meclovská zemědělská a.s., Triumfa Energo s.r.o., Kralovická zemědělská a.s., Zemědělská společnost Komorno a.s., Příkosická zemědělská a.s., Zemědělské družstvo Merklín u Přeštic, Agrima Draženov a.s. a další. Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká z důvodu velkého množství podobných společností, kdy je zákazníkům umožněn snadný přechod ke konkurenci a nejsou nuceni nakupovat pouze u společnosti Agrowest a.s. Vysoká síla odběratelů zároveň zvyšuje rivalitu mezi konkurenty, kteří soupeří o významného odběratele. V případě zastoupení pozice výhradního dovozce např. u sortimentu Farnet se síla odběratelů snižuje a společnosti jako dodavatele naopak zvyšuje.

#### Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh se zemědělskou technikou je poměrně malé. Se vstupem do tohoto odvětví se pojí znalosti v oblasti zemědělské techniky, potřeba prostor a kapitálu k podnikání, zajištění distribučních kanálů, spolupráce s vhodnými dodavateli a zajištění kvalifikované pracovní síly. Na trhu již působí mnoho velkých a silných společností, které zaujímají významné postavení. Nasycení trhu znamená menší úspěch pro potenciální konkurenty. Stávající společnosti působící na trhu již několik let mají vybudované konkurenční výhody jako je tržní podíl, množstevní slevy nebo dobré vztahy se zákazníky a dodavateli. To je další faktor, který značně snižuje vstup potenciálních konkurentů.

---

### 3.4 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

#### Nákup, prodej a služby

Hlavní obchodní aktivitou společnosti Agrowest a.s. je prodej zemědělské, komunální a lesnické techniky, náhradních dílů a provádění záručního i pozáručního servisu na všech střediscích v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji. **Nákup** zboží se pro podnikatelskou činnost zprostředkovává vytvořením objednávky přes e-shop dodavatele a v menším rozsahu na základě telefonické objednávky. Rychlost nákupu je ovlivněna dostupností u dodavatele a dále dodržením termínů doručení od přepravních společností. Termíny dodání techniky a náhradních dílů se v důsledku chybějících komponentů prodlužují. Nákup zemědělské techniky je realizován využitím předsezonních objednávek na základě průzkumu trhu. Přeprava strojů od dodavatelů je zajištěna kamionovou dopravou. Za nákup a následné složení zemědělských strojů na středisku odpovídají prodejci strojů. Nákup náhradních dílů je zajištěn specialisty náhradních dílů, kteří se starají o dostupnost skladových zásob pro zákazníky a ostatní střediska společnosti. Kromě stálého sortimentu lze zákazníkům objednat i zboží, které střediska nedrží skladem, ale jsou ho schopna v rámci určité spolupráce a dostupnosti zajistit. Přeprava zboží od externích dodavatelů je zajištěna přepravními společnostmi DPD, PPL, FOFR, WE DO, Geis a Česká pošta. Objednávání a doručování zboží probíhá i mezi středisky navzájem. Přeprava mezi středisky je zajištěna pravidelnými čtvrtěčnými svozy firemními dodávkami na centrální středisko Plzeň, kde probíhá vzájemné přeložení objednaného zboží. Pro přepravu a doručení zboží mezi středisky do druhého dne se využívá služeb expresní dopravy, kterou zajišťuje externí přepravní společnost Hykel Transport s.r.o. Expresní doprava slouží především pro rychlé zajištění náhradních dílů jak pro zákazníky, tak i pro neodkladné servisní opravy. Vysoké množství nízkoobrátkového zboží společně s nepřevzatým extra objednaným zbožím pro zákazníky tvoří pro jednotlivá střediska neprodejné zásoby. Řízení správného zásobování přináší nová funkce ve firemním systému Vario, která sleduje stav skladových zásob a na základě obrátkovosti zboží pomáhá volit specialistům náhradních dílů správné množství k objednání.

**Prodej** zboží a služeb je možný jak pro podnikatelské subjekty, tak i pro zákazníky bez IČO. Podnikatelským subjektům je umožněna platba zboží a služeb na fakturu se splatností 14 dní. Platba v hotovosti nebo kartou se týká zákazníků bez IČO a podnikatelských subjektů, u nichž hodnota jednotlivých nákupů nepřesahuje fakturovanou částku 1 000 Kč. Dále se platba v hotovosti nebo platební kartou

---

vyžaduje u nespolehlivých podnikatelských subjektů bez ohledu na výši jejich nákupu z důvodu opakovaného nedodržování splatnosti a řádných úhrad faktur i přes upomínky společnosti. Obchodní marže se pohybuje od 10 % do 30 % dle sortimentu. Prodej náhradních dílů na kamenné prodejně probíhá pomocí čtečky čárových kódů. Po načtení čárového kódu se zboží zaznamenává do dokladu zákazníka. V současné době společnost nedisponuje e-shopem. Prodej strojů je založen na osobním prodeji, rozesílání nabídek a předváděcích akcích, kde se prodejci strojů snaží oslovit stálé i potencionální zákazníky a přesvědčit je ke koupi nové techniky. S cenovým růstem vstupních materiálů a energií do výroby se zvyšují ceny strojů a náhradních dílů. Vysoké nákupní ceny a udržení požadované marže mají za následek zvýšení cen prodejních. Výše prodeje je a bude závislá na ochotě zákazníků investovat do zemědělské techniky.

Mezi hlavní **služby** všech středisek patří poskytování autorizovaného záručního i pozáručního servisu na veškeré zakoupené stroje u společnosti a poradenství ohledně výběru správné techniky a náhradních dílů. Opravy a údržby zemědělské techniky provádí servisní technici na středisku ve vybavených dílnách nebo přímo u zákazníka. Na výjezdy k zákazníkům se využívají vybavená servisní vozidla. Neodkladné servisní opravy jsou pro zákazníky zajištěny i o víkendu v podobě celoročních víkendových služeb. Víkendové služby jsou nařízeny i pro sklad náhradních dílů v období od května do října, při kterých skladníci a specialisti náhradních dílů vydávají náhradní díly pro zajištění aktuálně vzniklých poruch zemědělské techniky. Zaměstnanci se při vykonávání víkendových služeb střídají. Veškeré víkendové služby jsou poskytované na základě zavolání pouze zákazníkům s IČO. Mezi další poskytované služby patří přeprava vybraného zboží na zvolené středisko zákazníkem, zajištění přepravy náhradních dílů a strojů k zákazníkům, příprava traktorů a přípojných vozidel na STK, výroba hydraulických hadic, servis vstřikovacích čerpadel a montáž zemědělských pneumatik. Zákazníci mohou využít i možnost zapůjčení firemního předváděcího traktoru. Jednotlivá střediska slouží také jako výdejní místa e-shopu VARI.

#### Finance

Majetková a finanční pozice společnosti je hodnocena podle hospodářského roku 2021. Oproti roku 2020 došlo k nárůstu provozního výsledku hospodaření o 15 318 000 Kč a výsledku hospodaření za účetní období o 11 706 000 Kč. Obrat za účetní období činil 537 544 000 Kč. Společnost v roce 2021 vytvořila kladný výsledek hospodaření, který představoval zisk 15 585 000 Kč. Zadlužení společnosti se zvýšilo



na 49,79 % z původních 47,61 %. S náklady těchto dluhů se společnost se za celé účetní období plně vyrovnala. Celková nákladovost dosáhla 99,71 % a provozní nákladovost 98,49 %. Prodej zemědělské a komunální techniky včetně náhradních dílů představoval pro společnost nejvyšší objem tržeb. Výrazně nižší objem na tržbách představovaly tržby z prodeje služeb. Finanční výsledek byl výrazně ovlivněn vývojem směnných kurzů a využíváním cizího kapitálu k financování činnosti společnosti. Ztráta z finančních operací se v roce 2021 zvýšila o 839 000 Kč. Společnost v roce 2021 dosáhla rentability celkového vloženého kapitálu 4,12 %, rentability tržeb a zboží 2,98 % a rentability celkových nákladů 3,00 %. Rok 2021 byl pro společnost úspěšným obdobím, ve kterém dosáhla plánovaného objemu tržeb a díky vytvořenému zisku si zabezpečila stabilitu a rozvoj do dalších let.

**Tabulka 3.2: Vývoj vybraných ukazatelů (interní informace společnosti)**

<b>Ukazatel</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tržby z prodeje zboží	432 058 000 Kč	504 509 000 Kč
Tržby z prodeje služeb	16 643 000 Kč	18 038 000 Kč
Provozní hospodářský výsledek	6 648 000 Kč	21 966 000 Kč
Osobní náklady	51 106 000 Kč	56 456 000 Kč
Zásoby brutto k 31.12.	150 463 000 Kč	175 498 000 Kč
Celkové náklady	458 064 000 Kč	521 959 000 Kč
Čistý obrat za účetní období	461 941 000 Kč	537 544 000 Kč
Finanční HV	- 1 709 000 Kč	- 2 548 000 Kč
HV před zdaněním	4 939 000 Kč	19 418 000 Kč
HV po zdanění	3 879 000 Kč	15 585 000 Kč

### Marketing

Správně cílený marketing vytváří obchodní příležitosti a zvyšuje podvědomí a důvěru u zákazníků. Cílovými zákazníky společnosti jsou zemědělské podniky, družstva, soukromí zemědělci a zákazníci poptávající zemědělské nebo komunální stroje a náhradní díly. Marketingovými aktivitami je pověřené marketingové oddělení, sídlící v centrálním středisku Plzeň. Marketingoví pracovníci se podílejí na průzkumu trhu, reprezentačních akcích a správě webových a sociálních stránek.

Společnost se prezentuje prostřednictvím webových stránek, sociální sítě Facebook a billboardů. Webové stránky společnosti informují zákazníky o kontaktních údajích a nabídce zboží a služeb. Aktuální webové stránky jsou zaostalé, neúplné

---

a udávají nepravdivé údaje. Na nových webových stránkách se intenzivně pracuje. Prostřednictvím pravidelných příspěvků na sociální síti Facebook jsou uživatelé informováni o novinkách týkající se společnosti a nabídky zemědělské a komunální techniky, nabídky zaměstnání a zdokumentování účasti společnosti na různých akcích a výstavách formou fotografií a videí. Zavádění billboardů je na vzestupu. K obchodní propagaci jsou využívány i vizitky, které nesou kontakt na jednotlivá střediska nebo zaměstnance. Důležité je i logo, které jednoznačně identifikuje společnost. Pro označení dokumentů, obalů, tiskovin, propagačních materiálů používá společnost slovního označení, loga nebo kombinaci slovního označení a loga.



**Obrázek 3.3: Logo společnosti Agrowest a.s. (interní informace společnosti)**

Podpora prodeje vytváří konkurenční výhody a je nedílnou součástí marketingové strategie. Společnost podporuje prodej v rámci každoroční aktivní účasti na celostátní výstavě Země Živitelka v Českých Budějovicích a na regionálních výstavách v Hadačce, Nečtinech, Staňkově, Mrákově a dalších. Dále jsou pořádány dny otevřených dveří, při kterých si zákazníci mohou prohlédnout a vyzkoušet bohatou nabídku zemědělské a komunální techniky. Prodejci strojů zajišťují individuální předvádění této techniky i mimo pořádané akce. Věrným a významným zákazníkům je poskytována sleva 5 % na nákup a vstupenky zdarma na výstavu Země živitelka. Společnost spolupracuje se středními školami a nabízí odborné praxe. V současné době neprovozuje vlastní internetový obchod. Rostoucí ochota k investicím do modernizace a technického vybavení snižuje zaostalost jednotlivých středisek.

#### Úroveň řízení a lidské zdroje

Společnost je řízena představenstvem a předsedou představenstva ve funkci výkonného ředitele. Ve společnosti byl zvolen dualistický systém vnitřní struktury, který se skládá z valné hromady, představenstva a dozorčí rady. Jednotlivé orgány plní v rámci řízení společnosti vymezené činnosti. V čele střediska stojí vedoucí střediska. Vedoucí zaměstnanec řídí činnost svěřeného střediska ve všech jeho záležitostech v rámci udělené pravomoci a příkazů svého nadřízeného. Pro vedoucí středisek jsou na centrálním středisku Plzeň organizovány jednou do měsíce porady se zástupci jednotlivých útvarů správy společnosti. Získané informace jsou vedoucími středisek předávány zaměstnancům formou informativních porad na středisku. Porady na střediscích jsou pravidelně organizovány vedoucími středisek a účastní je jich všichni

---

zaměstnanci. Tyto porady slouží jako informativní, kde vedoucí středisek sděluje zaměstnancům novinky, minimální měsíční plnění, dosažené výsledky za předešlý měsíc a cíle pro nadcházející měsíc. Součástí informativních porad jsou i řešitelské, ve kterých jsou řešeny aktuálně vzniklé problémy a zaměstnancům je umožněno podávat připomínky, dotazy a stížnosti a vyjádřit se k vedení společnosti.

Společnost Agrowest a.s. je ovládanou osobou. Během účetního období od 1. ledna 2021 do 31. prosince 2021 došlo k významné události, která se týkala změny v akcionářské struktuře společnosti. Ovládající osobou se od 3. srpna 2021 stala společnost Z-TEC INVEST GROUP a.s. V účetním období nevznikla společnosti Agrowest a.s. žádná škoda vlivem působení ovládající osoby. Mezi hlavní výhody, které plynou ze vztahů mezi ovládanou a ovládající osobou patří především společné řízení, spolupráce v rámci procesů a know-how. V současné době nejsou pro ovládanou osobu shledány žádné nevýhody.

Společnost aktuálně zaměstnává kolem 120 zaměstnanců. Zaměstnávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců je pro společnost klíčovým faktorem úspěchu. Zaměstnancům a uchazečům nabízí přátelský kolektiv, jednosměrný provoz, různé formy vzdělávání a školení s ohledem na pracovní náplň, pět týdnů dovolené, stravenkový paušál 95 Kč/den, po roce příspěvek na penzijní připojištění, zvýhodněné volání v rámci firemní sítě i pro rodinné příslušníky, firemní akce, slevy na firemní zboží a pro vybrané pozice k výkonu své práce služební vozidlo, telefon a notebook. Společnost se aktuálně potýká s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů a vysokou mírou fluktuace. Slabší stránka se projevuje i oblasti zaškolování nových zaměstnanců. Noví zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o tom, jak mají ve společnosti a na své pracovní pozici fungovat. Tímto je snižována budoucí produktivita a kvalita odvedené práce.

#### Výzkum a vývoj

Společnost nedisponuje výzkumným nebo vývojovým pracovištěm, a proto nevynakládá na výzkum a vývoj žádné výdaje. Vývoj je realizován pouze u výrobců prodávaných značek zboží.

### 3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je vytvořena sumarizací poznatků z provedené STEP analýzy, Porterova modelu a analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.

**Tabulka 3.3: SWOT analýza společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování)**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• silná síť středisek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaostalost jednotlivých středisek</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• výhradní zastoupení značky Farnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• staré neprodejné zásoby</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• řízení správného zásobování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká míra fluktuace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouhodobá spolupráce se stálými zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek kvalifikovaných uchazečů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• přidaná hodnota a benefity pro zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omezená šíře sortimentu v některých produktech</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitálová stabilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence e-shopu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivní účast na reprezentativních akcích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklama a propagace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaostalé webové stránky</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnanecké výhody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná motivace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vztahy s ovládající osobou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zranitelnost konkurenčními tlaky</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• modernizace jednotlivých středisek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silná konkurence</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastoupení dalšího sortimentu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst cen vstupů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s novými dodavateli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snížení kupní síly</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvoření vlastního e-shopu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst inflace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyhledávání nových obchodních příležitostí a zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snížení národních zemědělských dotací</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nový podnikový IS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vládní legislativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst flexibility pracovní síly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepříznivý směnný kurz EUR/CZK</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• příznivý směnný kurz EUR/CZK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ztráta nezastupitelných dodavatelů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zřízení nového střediska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ztráta hlavních zákazníků</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení kupní síly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snadný přechod ke konkurenci</li> </ul>

### 3.6 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

#### 3.6.1 Silné stránky

Tabulka 3.4: Silné stránky společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Výkonnost	Váhy	Celkový index
• silná síť středisek	5	0,14	0,7
• výhradní zastoupení značky Farnet	5	0,09	0,45
• řízení správného zásobování	3	0,04	0,12
• dlouhodobá spolupráce se stálými zákazníky	5	0,11	0,55
• přidaná hodnota a benefity pro zákazníky	3	0,10	0,3
• kapitálová stabilita	4	0,15	0,6
• aktivní účast na reprezentativních akcích	5	0,12	0,6
• reklama a propagace	3	0,13	0,39
• zaměstnanecké výhody	3	0,05	0,15
• vztahy s ovládající osobou	4	0,07	0,28
			= <b>4,14</b>

Nejsilnější stránkou společnosti Agrowest a.s. je silná a propojená síť středisek, která zvyšuje povědomí a dostupnost pro zákazníky z důvodu rozmístění jednotlivých obchodních středisek v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji. Další významnou silnou stránkou je kapitálová stabilita, která přispívá k naplňování cílů společnosti a zabezpečuje rozvoj pro další období. Aktivní účast na reprezentativních akcích tvoří silnou stránku v oblasti podpory prodeje, která zvyšuje povědomí a konkurenční výhody společnosti. Významnou silnou stránkou je i dlouhodobá spolupráce se stálými zákazníky, která přináší oboustranně stabilní a přínosné vztahy. Naopak nejslabší silná stránka se projevuje v oblasti řízení správného zásobování.

### 3.6.2 Slabé stránky

Tabulka 3.5: Slabé stránky společnosti Agrowest a.s (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Výkonnost	Váhy	Celkový index
• zaostalost jednotlivých středisek	3	0,07	0,21
• staré neprodejné zásoby	3	0,05	0,15
• vysoká míra fluktuace	4	0,12	0,48
• nedostatek kvalifikovaných uchazečů	5	0,15	0,75
• omezená šíře sortimentu v některých produktech	2	0,04	0,08
• absence e-shopu	4	0,12	0,48
• nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců	5	0,11	0,55
• zaostalé webové stránky	3	0,12	0,36
• nedostatečná motivace	3	0,11	0,33
• zranitelnost konkurenčními tlaky	4	0,11	0,44
			= <b>3,83</b>

Nej slabší stránka společnosti Agrowest a.s. je spatřena v nedostatku kvalifikovaných uchazečů. Nedostatek kvalifikovaných sil značně snižuje pracovní produktivitu a kvalitu poskytovaných služeb. Další podstatnou slabou stránkou je nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců, během kterého nejsou zaměstnancům dostatečně vysvětleny a ukázány veškeré podstatné náležitosti týkající se samotného fungování ve společnosti a na své pracovní pozici. Vysoká míra fluktuace negativně dopadá na fungování společnosti. S vysokou fluktuací dochází k poklesu produktivity a kvality odváděné práce z důvodu ztráty kvalifikovaných zaměstnanců, kteří společnosti přinášejí znalosti a zkušenosti. Rostoucí fluktuace zvyšuje náklady na získávání a následné zaškolování nových zaměstnanců. Významnou slabou stránkou je absence vlastního e-shopu, při které společnost snižuje svoji konkurenceschopnost před společnostmi, které e-shop provozují a přibližují svoji nabídku potencionálním zákazníkům i online. Nejméně slabou stránku představuje omezená šíře sortimentu v některých produktech.

### 3.6.3 Příležitosti

Tabulka 3.6: Příležitosti společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování)

Příležitosti	Výkonnost	Váhy	Celkový index
• modernizace jednotlivých středisek	4	0,10	0,4
• zastoupení dalšího sortimentu	4	0,13	0,52
• spolupráce s novými dodavateli	3	0,11	0,33
• vytvoření vlastního e-shopu	5	0,12	0,6
• vyhledávání nových obchodních příležitostí a zákazníků	5	0,15	0,75
• nový podnikový IS	2	0,03	0,06
• růst flexibility pracovní síly	4	0,08	0,32
• příznivý směnný kurz EUR/CZK	3	0,09	0,27
• zřízení nového střediska	3	0,07	0,21
• zvýšení kupní síly	4	0,12	0,48
			= <b>3,94</b>

Největší příležitost tvoří pro společnost možnost vyhledávání nových obchodních příležitostí a zákazníků. Tato příležitost otevírá pro společnost nové možnosti v podobě vyššího zisku, zvýšení prodejní úspěšnosti a posílení konkurenceschopnosti a tržního postavení. Další významnou příležitostí je možnost vytvoření vlastního internetového obchodu, pomocí kterého může společnost přibližovat a nabízet sortiment zboží potencionálním zákazníkům i online. Správně vytvořený e-shop podporuje prodej a zvyšuje pozitivní kontakt se zákazníky. Zastoupení dalšího sortimentu by pro společnost představovalo získání nových zákazníků, posílení zájmu stávajících zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti a zisku. Zvýšení kupní síly by mělo za následek zvýšení zájmu a ochoty zákazníků k nákupu zboží a služeb. Nejmenší příležitost se projevuje v možnosti přechodu na nový podnikový IS.

### 3.6.4 Hrozby

Tabulka 3.7: Hrozby společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování)

Hrozby	Výkonnost	Váhy	Celkový index
• silná konkurence	5	0,15	0,75
• růst cen vstupů	4	0,13	0,52
• snížení kupní síly	4	0,12	0,48
• růst inflace	4	0,09	0,36
• snížení národních zemědělských dotací	3	0,08	0,24
• vládní legislativa	2	0,08	0,16
• nepříznivý směnný kurz EUR/CZK	3	0,07	0,21
• ztráta nezastupitelných dodavatelů	3	0,05	0,15
• ztráta hlavních zákazníků	3	0,11	0,33
• snadný přechod ke konkurenci	4	0,12	0,48
			= <b>3,68</b>

Největší aktuální hrozbu představuje pro společnost silná konkurence. Silná konkurence má za následek zvýšení rivality mezi konkurenčními společnostmi, snižuje úspěšnost prodeje a ovlivňuje výši výsledného zisku. Silná konkurence znamená pro společnost ohrožení i v oblasti získávání nové pracovní síly. Vysoké ceny vstupů jsou v současnosti ovlivněny vysokou inflací a náklady na výrobu a skladování. Vysoké nákupní ceny zboží zvyšují prodejní ceny a mohou mít za následek přechod zákazníků k levnější konkurenci. Ceny vstupů jsou ovlivněny také vyjednávací silou dodavatelů. Snížení kupní síly má za následek snížení zájmu a ochoty zákazníků ke koupi zboží a služeb. Velké množství podobně specializujících se společností umožňuje zákazníkům snadný přechod ke konkurenci a tím i zvyšuje jejich vyjednávací sílu, a proto nejsou zákazníci nuceni nakupovat pouze u společnosti Agrowest a.s. Nejmenší aktuální hrozbou je pro společnost ztráta nezastupitelných dodavatelů.



---

### **3.7 SWOT analýza – vyhodnocení strategie**

Vyhodnocení SWOT analýzy ukazuje, že nejvyšší celkové indexy vyšly u silných stránek a příležitostí. Silné stránky dosahují celkového indexu 4,14 a příležitosti 3,94. Na základě těchto hodnot je pro společnost stanovena strategie SO. Strategie SO je založena na silných stránkách a příležitostech, kdy silné stránky společnosti podporují využití nastalých příležitostí. Silné stránky představují úspěch samotné společnosti a ukazují, ve kterých skutečně vyniká. K realizaci strategie SO jsou silné stránky nepostradatelnou součástí ovlivňující dosažení vytyčeného cíle. Příležitosti společnosti přinášejí potencionální prospěch. Realizací nejpříťažlivějších příležitostí může společnost získat konkurenční výhodu, zlepšení tržního postavení či prodejní činnosti. Slabé stránky dosahují celkového indexu 3,83 a hrozby 3,68. Pro svoji poměrně vysokou hodnotu je žádoucí, aby se společnost snažila o minimalizaci slabých stránek a vyhýbala se hrozbám.

#### **3.7.1 Návrh a doporučení strategických alternativ**

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že se společnost Agrowest a.s. nachází v pozici SO strategie, ve které by se měla zaměřit na využití svých silných stránek a příležitostí.

Nejsilnější stránkou společnosti je silná a propojená síť středisek. Rozmístění jednotlivých obchodních středisek v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji zvyšuje povědomí a dostupnost pro zákazníky. Posílení tohoto faktoru je možné formou investiční ochoty do modernizace, kdy bude zákazníkům kromě dobré dostupnosti poskytnut i zákaznický atraktivní a přívětivý areál středisek. Podpora tohoto faktoru zajišťuje i vzájemnou spolupráci mezi středisky a zvyšuje efektivnost společnosti. Díky působení ve třech různých krajích se společnosti vytvářejí příležitosti v oblasti vyhledávání nových obchodních aktivit a nových potencionálních zákazníků. Tento faktor je vhodné posilovat aktivní účastí na reprezentativních akcích a správně cíleným marketingem. Výsledkem bude zvýšení prodejní úspěšnosti a posílení konkurenceschopnosti a tržního postavení. Neméně důležitá je i kapitálová stabilita, která zabezpečuje rozvoj pro další období a přispívá k realizaci cílů podnikatelské činnosti. Vytvoření vlastního e-shopu představuje pro společnost velkou příležitost. Zavedením e-shopu by společnost rozšířila řady zákazníků, zajistila stávajícím zákazníkům lepší služby, a především přiblížila a nabízela své produktové portfolio i online. V dnešní době stále více zákazníků volí k nákupu či získávání informací o poptávaném produktu možnost e-shopu, který šetří čas a podává okamžité informace. Další možnou alternativu pro rozvoj společnosti představuje zastoupení

---

dalšího sortimentu. Rozšíření sortimentu by znamenalo získání nových zákazníků, díky vyšší nabídce zvýšení konkurenceschopnosti a výsledného zisku. V tomto případě se naskytuje další příležitost v podobě spolupráce s dalšími dodavateli, kteří mohou společnosti přinést konkurenční výhody. Tato alternativa s sebou nese i nevýhody, kdy další sortiment zvyšuje finanční náročnost, potřebu větších prostor ke skladování a v důsledku možné neprodejnosti váže finanční prostředky a zabírá místo jinému sortimentu. Realizace této alternativy je pro společnost atraktivní pouze v případě dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců a zajištění potřebného místa ke skladování. Lidské zdroje představují pro společnost velmi důležitou a podstatnou část. Vysoká fluktuace a nedostatek kvalifikovaných uchazečů patří mezi nejslabší stránky, které výrazně ovlivňují úspěšnost prodeje a dobrou pověst společnosti. I přes sebelepší silné stránky a příležitosti nelze bez kvalifikované a dostatečné pracovní síly požadovat vyšší produktivitu a kvalitu vykonávané práce. Je žádoucí, aby v tomto případě společnost investovala do svých zaměstnanců a změnila aktuální situaci k lepšímu. Rozvoj zaměstnanců znamená rozvoj celé společnosti. Pro zvýšení zájmu o nabídku pracovních pozic a snížení fluktuace je nutné, aby společnost poskytovala příležitosti k seberealizaci a konkurenceschopný plat a zaměstnanecké výhody. Pro stávající zaměstnance je vhodné zařadit pravidelné průzkumy spokojenosti, které personalistům poskytují kromě uceleného přehledu i přehled o jednotlivých skupinách zaměstnanců. Průzkumy spokojenosti jsou vhodné zejména pro snížení fluktuace a poskytují nezbytné informace pro správně cílenou motivaci.

Pro udržení stanoveného strategického plánování je nutné, aby společnost neustále posilovala silné stránky, pozitivně využívala nastalých příležitostí, eliminovala slabé stránky a vyhýbala se hrozbám.

---

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provedení a vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Agrowest a.s. Na základě výsledků SWOT analýzy byly zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně byly zdůrazněny a popsány ty faktory, které se po vzájemném ohodnocení ukázaly pro společnost jako nejdůležitější. Výsledkem bylo vyhodnocení strategie vycházející ze SWOT analýzy a následně návrh a doporučení strategických alternativ pro rozvoj společnosti.

Teoretická část byla vypracována na základě nastudování odpovídající odborné literatury. Tato část byla zaměřena na popis základních pojmů v oblasti podnikání, jednotlivých právních forem a strategických analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Největší pozornost byla věnována kapitole *SWOT analýza*, která pojednávala o její historii, charakteristice, využití a v neposlední řadě o principu tvorby a zhodnocení.

V praktické části byla představena obchodní společnost Agrowest a.s. včetně její historie, specializace a organizační struktury. Pro zhodnocení strategických analýz prostředí a vyhodnocení SWOT analýzy byla využita osobní zkušenost s činností společnosti. SWOT analýza byla vytvořena na základě aplikace a zhodnocení vnější analýzy STEP, Porterův model a vnitřní analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech na vybranou obchodní společnost. Nedůležitější faktory byly metodou SWOT shrnuty do příslušných kvadrantů, kde byly jednotlivé faktory ohodnoceny pomocí výkonnosti a důležitosti.

Vyhodnocení SWOT analýzy ukázalo, že nejvyšší celkové indexy vyšly u silných stránek a příležitostí. Silné stránky dosáhly celkového indexu 4,14 a příležitosti 3,94. Na základě tohoto výsledku byla pro společnost stanovena strategie SO, která je založena na silných stránkách a příležitostech. Nejsilnějšími stránkami jsou silná a propojená síť středisek, kapitálová stabilita a aktivní účast na reprezentativních akcích. Největší příležitost byla spatřena v možnosti vyhledávání nových obchodních příležitostí a zákazníků, která je podpořena propojenou sítí středisek ve třech různých krajích. S velkým potencionálem se ukázala i možnost vytvoření vlastního e-shopu, pomocí kterého by společnost mohla nabízet svůj sortiment zboží i online a rozšířila by řady potencionálních zákazníků. Investiční ochota do modernizace středisek by zlepšila zákaznickou atraktivitu i celkovou image společnosti. S ohledem na stanovenou strategii je společnosti doporučeno, aby nadále rozvíjela své silné stránky a využila jejich předností ve prospěch realizace nastalých příležitostí.

---

## Seznam použité literatury

**Bednářová, D. a Škodová Parmová, D.** (2010). *Malé a střední podnikání. 2. rozšířené vydání.* JČU, Ekonomická fakulta, České Budějovice. ISBN 978-80-7394-229-8.

**Červený, R. et al.** (2014). *Business plán – krok za krokem.* C. H. BECK, Praha. ISBN 978-80-7400-511-4.

**Dědina, J. a Cejthamr, V.** (2005). *Management a organizační chování.* Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 80-247-1300-4.

**Dedouchová, M.** (2001). *Strategie podniku.* C. H. BECK, Praha. ISBN 80-7179-603-4.

**Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J.** (1997). *Management.* Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 80-7169-422-3.

**Fotr, J. et al.** (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování.* Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 978-80-247-3985-4.

**Charvát, J.** (2006). *Firemní strategie pro praxi.* Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 80-247-1389-6.

**Jakubíková, D.** (2008). *Strategický marketing.* Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 978-80-247-2690-8.

**Janišová, D. a Křivánek, M.** (2013). *Velká kniha o řízení firmy.* Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 978-80-247-4337-0.

**Keřkovský, M. a Vykypěl, O.** (2006). *Strategické řízení. 2. vydání.* C. H. BECK, Praha. ISBN 80-7179-453-8.

**Kozel, R., Mynářová, L a Svobodová H.** (2011). *Moderní techniky marketingového výzkumu.* Grada Publishing, a.s., Praha. ISBN 978-80-247-3527-6.

**Lednický, V.** (2006). *Strategické řízení.* Repronis, Ostrava. ISBN 80-7329-131-2.

**Marek, P. et al.** (2009). *Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualizované vydání.* Ekopress, s.r.o., Praha 4. ISBN 978-80-86929-49-1.

**Pelikánová, I. et al.** (1998). *Obchodní právo I. díl. 2. přepracované vydání.* CODEX Bohemia, s.r.o., Praha 5. ISBN 80-85963-58-2.

**Porter, M.** (1994). *Konkurenční strategie.* Victoria Publishing, a.s., Praha. ISBN 80-85605-11-2.

**Pražská, L. et al.** (2002). *Obchodní podnikání. 2 přepracované vydání.* Management Press, Praha. ISBN 80-7261-059-7.

---

- 
- Rolínek, L.** (2003). *Management I.: studijní pomůcka pro kombinované studium*. JČU, Zemědělská fakulta, České Budějovice. (bez ISBN)
- Sedláčková, H. a Buchta, K.** (2006). *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. C. H. BECK, Praha. ISBN 80-7179-367-1.
- Srpková et al.** (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 978-80-247-3339-5.
- Synek, M. et al.** (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. C. H. BECK, Praha. ISBN 978-80-7400-336-3.
- Tichá, I. a Hron, J.** (2002). *Strategické řízení*. ČZU, Provozně ekonomická fakulta, Praha. ISBN 978-80-213-0922-7.
- Tomek, G. a Vávrová, V.** (2000). *Řízení výroby*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 80-7169-955-1.
- Truneček, J. et al.** (1999). *Management v informační společnosti*. 2. vydání. VŠE, Fakulta podnikohospodářská, Praha. ISBN 80-7079-683-9.
- Váchal, J. et al.** (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing, a.s., Praha. ISBN 978-80-247-4642-5.
- Veber, J. et al.** (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 978-80-247-2409-6.
- Vejdělek, J.** (1997). *Jak založit nebo převzít podnik*. Grada Publishing, a.s., Praha 7. ISBN 80-7169-234-4.
-

---

## Seznam online zdrojů

**Agrowest a.s.**, (2010). *Obchodní střediska*. [online] [cit. 12. 02. 2023]. Dostupné z: <http://www.agrowest.cz/obchodni-strediska/>

**Ekospace.cz**, (2016). *Strategický management*. [online] [cit. 21. 01. 2023]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management>

**Lucidchart**, (b. r.). *What are your SWOT analysis needs?* [online] [cit. 18. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.lucidchart.com/pages/what-is-swot-analysis>

**MYTIMI**, (2021). *SWOT analýza podniku prakticky a jednoduše*. [online] [cit. 19. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/httpswwwmytimiczswot-analyza-podniku-prakticky-a-jednoduse/>

**Nový občanský zákoník**, (2012). *Podnikatel.cz – Díl č. 5*. [online] [cit. 23. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580257/>

**Vlastnicesta.cz**, (2012). *Marketingová komunikace – SWOT analýza*. [online] [cit. 18. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

**Zákony pro lidi**, (2012). *Zákon č. 89/2012 Sb.* [online] [cit. 25. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=pr%C3%A1vnick%C3%A1%20osoba>

---

---

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1.1:</b> Podnik a jeho vztahy k okolí (vlastní zpracování dle Váchal et al., 2013) .....	24
<b>Obrázek 1.2:</b> Porterův model (vlastní zpracování dle Porter, 1994) .....	26
<b>Obrázek 3.1:</b> Obchodní střediska Agrowest a.s. (Agrowest a.s., 2010) .....	36
<b>Obrázek 3.2:</b> Organizační schéma společnosti (interní informace společnosti).....	42
<b>Obrázek 3.3:</b> Logo společnosti Agrowest a.s. (interní informace společnosti).....	54

---

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1.1:</b> SWOT analýza (vlastní zpracování dle Pražská et al., 2002) .....	29
<b>Tabulka 1.2:</b> Výkonnost jednotlivých faktorů (vlastní zpracování dle Ekospace.cz, 2016) .....	31
<b>Tabulka 1.3:</b> Důležitost jednotlivých faktorů (vlastní zpracování dle Ekospace.cz, 2016) .....	31
<b>Tabulka 1.4:</b> Vyhodnocení vzorové SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Ekospace.cz, 2016).....	32
<b>Tabulka 1.5:</b> SWOT matice (vlastní zpracování dle Váchal et al., 2013; Fotr et al., 2012) .....	33
<b>Tabulka 3.1:</b> PEST analýza (vlastní zpracování) .....	43
<b>Tabulka 3.2:</b> Vývoj vybraných ukazatelů (interní informace společnosti) .....	53
<b>Tabulka 3.3:</b> SWOT analýza společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování).....	56
<b>Tabulka 3.4:</b> Silné stránky společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování) .....	57
<b>Tabulka 3.5:</b> Slabé stránky společnosti Agrowest a.s (vlastní zpracování).....	58
<b>Tabulka 3.6:</b> Příležitosti společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování).....	59
<b>Tabulka 3.7:</b> Hrozby společnosti Agrowest a.s. (vlastní zpracování) .....	60

---