

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

Strategická analýza ZZN Pelhřimov

Autor práce: Zuzana Zálhová

Vedoucí práce: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Jihlava 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Zuzana Zálhová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Finance a řízení**
Název práce: **Strategická analýza ZZN Pelhřimov a. s.**
Cíl práce: **Cílem bakalářské práce je zpracování strategické analýzy ZZN Pelhřimov a. s. a na základě výsledků analýzy bude navržena strategie a následné doporučení pro další rozvoj společnosti.**

Ing. Roman Fiala, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je strategická analýza společnosti ZZN Pelhřimov, a. s., která se věnuje strategické analýze založené na zkoumání vnějších a vnitřních faktorů, které působí na podnik. Práce je rozdělena do dvou částí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje strategickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a v poslední řadě metody pro formulaci strategie, které budou následně aplikovány v praktické části na uvedenou společnost. K rozboru vnějšího prostředí jsem použila PEST analýzu a Porterův model pěti sil. Následně jsem analyzovala vnitřní prostředí a všechny zjištěné informace jsem vyhodnotila pomocí matic EFE, IFE a SWOT. Z výsledných hodnot jsem navrhla strategické postupy k dalšímu rozvoji společnosti.

Klíčová slova

Strategická analýza, Pest analýza, Porterův model pěti sil, matice EFE a analýza SWOT

Abstract

The subject of this bachelor thesis is a strategic analysis of the company ZZN Pelhřimov, a. S. The thesis is divided into two parts into theoretical and practical part. The theoretical part describes the strategic analysis of the internal and external environment and, finally, the methods for formulating the strategy, which will be subsequently applied in the practical part to the mentioned company. To analyze the external environment, I used PEST analysis and Porter's five forces model. Then I analyzed the internal environment and evaluated all the information using the EFE, IFE and SWOT matrices. From the resulting values I suggested strategic procedures for further development of the company.

Key words

Strategic analysis, Pest analysis, Porter's five forces model, EFE matrix and SWOT analysis

Prohlašuji, že předložená bakalářská bakalářská bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské bakalářské bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou mé bakalářskou bakalářskou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské bakalářské bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské bakalářské bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské bakalářské bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 27. dubna 2020

.....
Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Romanu Fialovi, Ph.D. za odborné konzultace, cenné rady a připomínky, ochotu a trpělivost při tvorbě této práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, a kamarádům za podporu, kterou mi poskytovali při vytváření práce a v průběhu celého studia

Obsah

Úvod.....	9
Strategické řízení	10
1.1 Poslání.....	10
1.2 Vize	11
2 Vnější prostředí.....	12
2.1 Pest analýza.....	12
2.2 Porterův model pěti sil	14
3 Vnitřní prostředí.....	16
3.1 Finanční analýza.....	17
4 SWOT Analýza, matice EFE, IFE a matice IE.....	22
4.1 SWOT Analýza	22
4.1 Matice EFE/IFE	23
4.2 Matice EFE.....	23
4.3 Matice IFE.....	24
4.4 Vnitřně vnější matice (matice IE)	25
5 O společnosti.....	26
5.1 Základní identifikační údaje:.....	27
5.2 Historie společnosti.....	28
5.3 Organizační struktura	28
5.4 Produkty	29
5.5 Poslání a vize.....	32
6 Vnější prostředí.....	34
6.1 Pest analýza.....	34
6.2 Porterův model pěti sil	41
7 Vnitřní prostředí.....	43
7.1 Finanční analýza.....	44
8 SWOT Analýza, matice EFE, IFE a IE	48
8.1 SWOT Analýza	48
8.2 Matice EFE, IFE a IE	51

Seznam obrázků

Obrázek 1 Pest analýza	13
Obrázek 2 Porterův model pěti sil	14
Obrázek 3 SWOT Analýza	22
Obrázek 4 Vnitřně vnější matice (matice IE)	25
Obrázek 4 Logo – ZZN Pelhřimov, a. s.	26
Obrázek 5 Organizační struktura	28
Obrázek 6 Představenstvo, dozorčí rada	29
Obrázek 7 krmná směs	29
Obrázek 8 Komodity	30
Obrázek 9 Hnojivo	31
Obrázek 10 Spotřeba v ČR	39
Obrázek 11 pracovní nabídky 02. 03. 2020	49
Obrázek 12 Matice IE	53

Seznam grafů

Graf 1 Cena pŕdy	35
Graf 2 Vývoj růstu HDP %	36
Graf 3 Obecná míra nezaměstnanosti %	37
Graf 4 Míra inflace %	38
Graf 5 Průměrná hrubá mzda	40

Seznam příloh

Příloha 1 Politika kvality a bezpečnosti produktů	59
Příloha 2 Rozvaha 2016; 2017	62
Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát 2016; 2017	63
Příloha 4 Rozvaha 2017; 2018	66
Příloha 5 Výkaz zisku a ztráty 2017; 2018	67
Příloha 6 (Výpočet matice EFE a IFE)	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ukazatelé rentability	44
Tabulka 2 Ukazatele aktivity	45
Tabulka 3 Ukazatelé likvidity	46
Tabulka 4 Ukazatelé zadluženosti	47
Tabulka 5 SWOT analýza	50
Tabulka 6 Matice IFE	51
Tabulka 7 Matice EFE	52

Seznam použitých zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČZA-HU	Česká zemědělská akademie – Humpolec
ČZU	Česká zemědělská univerzita
EFE	matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IČO	Identifikační číslo organizace
IFE	Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí
MZe	Ministerstvo zemědělství
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

Úvod

Téma bakalářské práce je firma ZZN Pelhřimov, a. s. V bakalářské práci se budu zabývat vnějšími a vnitřními vlivy, které firmu ovlivňují buď kladným nebo záporným způsobem. V dnešní době je těžké určit výhodnou strategii, která bude dlouhodobě fungovat, bude plnit určené cíle, a bude úspěšně prosperovat nad svými konkurenty. Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu společnosti ZZN Pelhřimov a. s. pomocí zvolených nástrojů a na základě výsledků analýzy bude navržena strategie a následné doporučení pro další rozvoj společnosti.

Pro strategickou analýzu jsem si zvolila firmu ZZN Pelhřimov a.s. Tuto firmu jsem si vybrala kvůli několika aspektům. ZZN se nachází v Pelhřimově, a já v něm pracuji jako účetní. Dále ZZN vnímám jako stabilní firmu a zkoumání strategie a případně navrhnutí strategie je pro mě velikou výzvou.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, kde definuji strategické řízení, strategické cíle a poté ještě popíšu poslání a vizi podniku. Dále popíši analýzu okolí podniku (vnějšího prostředí) – analýzu PEST a analýzu vlivu mikrookolí – kterou popisuje Porterův model pěti sil. Dále popíši analýzu vnitřního prostředí. Ve vnitřním prostředí popíšu tyto analýzy: SWOT analýzu, matici IFE a matici EFE

V druhé praktické části využiji analýzy a metody z předešlé teoretické části. Na začátek zmíním základní informace o ZZN Pelhřimov a. s., a poté vypracuji analýzy z první části bakalářské práce.

Strategické řízení

Strategické řízení znamená realizování sekvenci procesů, aktivit zaměřených na formulaci směrů rozvoje podniku. Stanovení strategického řízení by měla především předcházet strategická analýza, která má důvěryhodně zhodnotit vnější a vnitřní faktory, které mají za úkol do budoucna na firmu působit. Strategické řízení by mělo eliminovat negativní faktory. (Hanzelková, 2009) Úlohou je především udržení nebo získání konkurenčních výhod a v určeném čase stanovit a dosáhnout reálné dlouhodobé cíle. (Košťan, Šuleř, 2002) Cíl strategického řízení je rozvíjení a udržení shody mezi zdroji a cíli podniku. Dalším cílem je stanovení vnitřních zdrojů podniku a vnějšího prostředí, které má za úkol zajištění prosperity a úspěšnosti podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

1.1 Poslání

Poslání firmy poukazuje na smysl existence, účelovosti podniku. Svými výrobky nebo službami se snaží uspokojit potřeby zákazníků a vztah k dalším subjektům trhu, normy chování celého podniku a dlouhodobě uznávané hodnoty firmy. Poslání obecně znamená uspokojení potřeb, výrobků nebo služeb zákazníkům, aby jejich výnosy naplňovali podnikatelské činnosti, kteří jsou s podnikatelskou činností spjati. (Jakubíková, 2008) (Vlček, 2002)

Poslání podle p. Jakubíkové, by mělo obsahovat základní odpovědi na tyto otázky: (Jakubíková, 2008)

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu nebo přání zákazníků společnosti či firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde sídlí?
- Jaká je, filozofie“ společnosti?
- Jaké jsou hlavní přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené

1.2 Vize

Vize poukazuje na soubor specifických ideálů a cílů podniku, dále na přijetí a pochopení role při realizaci a využívání hodnot, které představuje. Vize poukazuje na zájmy zákazníka. Závisí především na odvětví, ve kterém firma působí. Má za úkol dlouhodobý charakter na rozdíl od poslání. (Sedláčková, Buchta, 2006) Vize by měla být: zapamatovatelná, realistická a dobře komunikovatelná. Podle Jakubíkové (2008) by vize neměla být příliš dlouhá a má za úkol hledat smysluplnost pro její realizaci.

Podle Fotra a kol. (2012) by měla mít tyto faktory: zákazníci strategického záměru, produkt a jeho výjimečnost, popis trhu a jeho segmentů, technologické a technické přednosti produktu, dimenze záměru (zaměření firmy v plánovacím období např. růst ziskovosti), filozofie záměru – priority, víra, hodnoty, vliv na koncepci a postavení podniku, veřejná image, sociální koncepce např. zaměstnanci.

Cíl

Cíl má být co nejdůležitějším v souladu s vizí podniku, vždy by měla co nejpřesněji charakterizovat požadovaný výsledek společnosti a měla by být vyjadřovaná v co měřitelných jednotkách. Zároveň by měla splňovat i kritéria metody SMART:

S – specific: významný přesně popsáný, jasná odpověď na otázku, konkrétní, řešitelnost problému

M – measurable: měřitelný, úspěšný, smysluplný, udržitelný, definovaný

A – achievable: dosažitelný, odsouhlasený, zpracovatelný, specializované odborníci

R – realistic: reálný, orientovaný na zdroje, odpovídající, dosažení výsledků

T – timed: časově orientovaný, dohledatelný, hmatatelný (Svozilová, 2006)

2 Vnější prostředí

Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí udává faktory nebo vlivy, které působí na mikroprostředí všech účastníků trhu, a zároveň s různou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková, 2008). Vnější prostředí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik. Tyto podmínky jsou do určité míry nepředvídatelné. (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.1 Pest analýza

Vychází z minulého vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy v prostředí v těchto oblastech: politické, ekonomické, sociální a technologické. Faktory, které jsou popsány na obrázku číslo 1. jsou vzájemně provázány. Např. politické faktory mohou mít ekonomické a sociální důsledky, technologické faktory mohou ovlivnit politiku i ekonomiku. (Havlíček, Kašík, 2005)

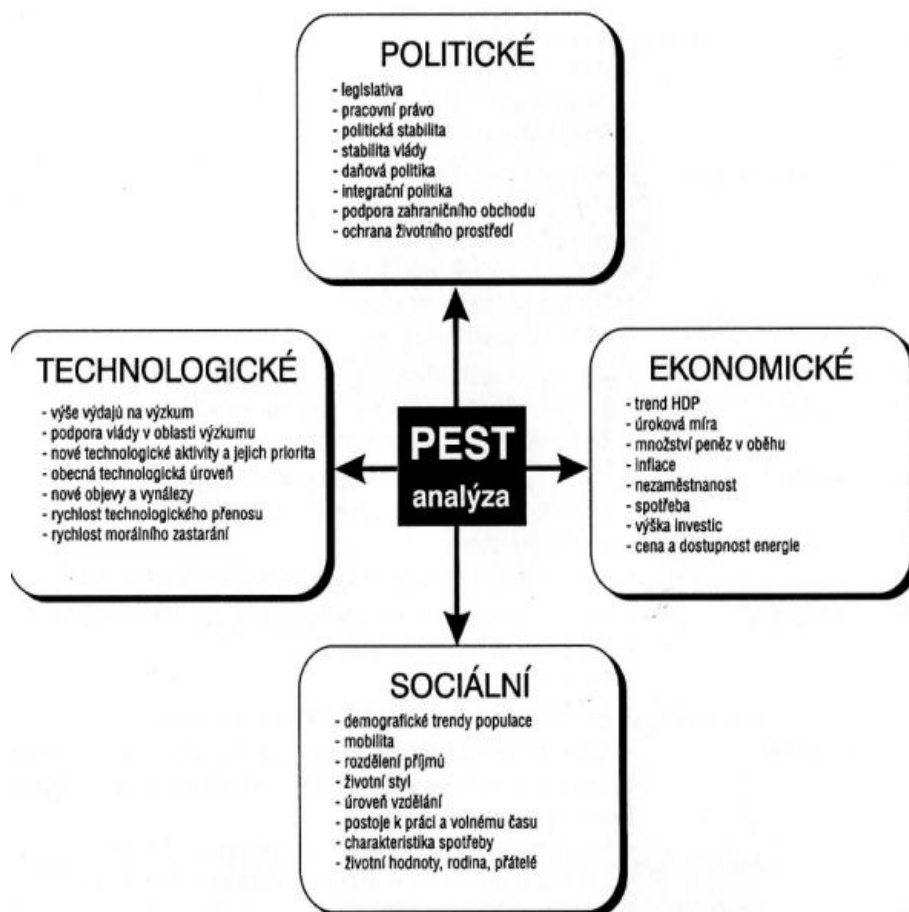
Politické a legislativní faktory – stabilita zahraniční, politické a národní situace. Pro podniky jsou významnou příležitostí, a zároveň i ohrožením. Politická omezení se týkají každého podniku pomocí protimonopolních zákonů, daňových zákonů, cenové politiky, regulace exportu a importu a ochrany životního prostředí apod. Řady zákonů, právních norem a vyhlášek, určuje prostor podnikání, ale upravuje i ovlivňuje rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Ekonomické faktory – plynou z ekonomické podstaty a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Základními indikátory, které mají vliv na plnění základních cílů každého podniku jsou: míra inflace, vývoj HDP, úroková míra, míra ekonomického růstu, daňová politika, vývoj nezaměstnanosti, kurz koruny vůči zahraničním měnám a státní rozpočet. Tyto indikátory spolu úzce souvisí a jsou mezi nimi propojené vazby, proto by měl podnik předvídat vývoj v oblasti ve které podniká. Z ekonomického prostředí podniky dostávají výrobní kapitál a faktory. (Sedláčková, Buchta, 2006) a (Jakubíková, 2008)

Sociální a demografické faktory – odráží vlivy spojené s životním prostředím, životním stylem obyvatelstva, pracovní silou, náboženstvím, průměrnou mírou dožití, životní úrovní, pracovní úvazek, růstem populace apod.

Tyto oblasti jsou v neustálém vývoji, a zároveň se snaží naplnit své tužby a potřeby. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Technologické faktory – trendy ve výzkumu a vývoji, technologické změny, dopravní, výrobní, komunikační, skladovací a informační technologie. Tyto změny jsou zdrojem technologického pokroku, který dosahuje lepších hospodářských výsledků a zvyšuje konkurenční schopnost. (Jakubíková, 2008)

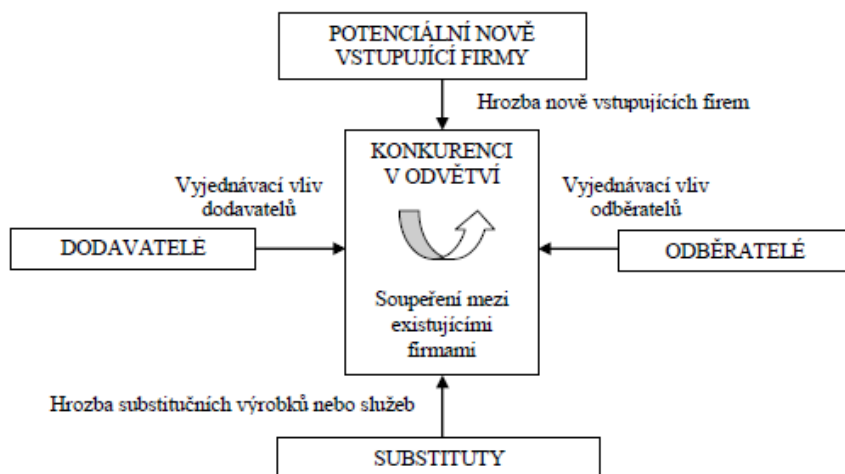


Obrázek 1 Pest analýza

(Zdroj: Košťan, Šuleř, 2002)

2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil má za úkol pochopit podstatu konkurenčního prostředí v určitém odvětví, ve kterém se pohybuje. Zároveň se tato analýza skládá z pěti faktorů: vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, rivalita firem působící na stejném trhu a hrozba substitutů. (Porter, 1994)



Obrázek 2 Porterův model pěti sil

(Zdroj: Porter, 1994)

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Při vstupu do odvětví nových konkurentů přináší novou kapacitu a žene je plán získat podíl na trhu, konkurenční pozici a jsou podporovány zdroji a svými schopnostmi. Hrozbou nových konkurentů závisí na existujících překážkách s kombinací se stávajícími účastníky, které může nově vstupující firma očekávat. Mezi bariéry vstupu do odvětví patří zejména: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, vládní politika, výhodná poloha, odlišení výrobků nebo služeb. (Porter, 2008)

Intenzita soupeření se stávajícími konkurenty

Mezi stávající konkurenty patří ty společnosti, kteří podnikají s podobnými výrobky nebo služby. Používají se různé metody jako je např. reklamní kampaň, cenová konkurence, nové výrobky na trhu, lepší servis pro zákazníky a poskytnutí větších záruk. Intenzita soupeření je ovlivněna, pokud jsou konkurenti vyrovnání ve velikosti a síle, pomalý růst odvětví, vysoké skladovací nebo fixní náklady. (Porter, 1994)

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů nezbytných zdrojů může být velice důležitým ekonomickým faktorem, protože dodavatelé mohou snižovat výnosy jednotlivých podniků v odvětví např. zvyšováním cen vstupů, snižování kvality a služeb. Je patrné, že se jedná o takové zdroje, kterých není nadbytek. Podniky jsou nuceny minimalizovat závislost na dodávkách např. zvýšením úrovně svých zaměstnanců. Jak velkou hrozbu představují dodavatelé závisí především na počtu a významu dodavatelů, organizovanost pracovní síly v odvětví a existenci substitutů.

Vyjednávací síla je vysoká v těchto případech:

- Vstup do odvětví pro odběratele je důležitý
- Malý výskyt substitutů v odvětví
- Odběratelé nejsou hlavními zákazníky dodavatele
- Diferencovaná produkce
- Vstupy jsou jedinečné a u odběratelů jsou vysoké náklady (Sedláčková, Buchta, 2006)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Zákazníci mohou snižovat ceny dolů, a snažit se získat další výhody např. lepší úroveň kvality, platební podmínky apod. Na výběr zákaznických skupin by měla společnost dohlížet, a především si upevnit tržní hledání zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo toho, aby vytvářel konkurenční tlaky. Společnost by měla pohlížet na zásadní strategické rozhodování. (Sedláčková, Buchta, 2006) Základním vlivem odběratelů jsou především větší hodnoty za nižší ceny, vysoká kvalita, velké množství produktů a nadstandartní služby. Vyjednávací síla dále roste u velkoobjemových zákazníků, pokud mohou zaměnit produkt za jiný nebo podobný.

Hrozba substitutů

Substitutem se značí takový produkt nebo služba, která plní stejnou funkci v daném odvětví a plně naplňují stejnou funkci. (Porter, 1994) Nižší zisky v odvětví jsou způsobeny vyšší substitucí. Stejně produkty snižují potenciální výnosy v odvětví tím, že stanoví strop cenám, které mohou v odvětví přinášet zisk. Čím je cena substitutů atraktivnější, tím je nepříznivý dopad na zisky v odvětví.

3 Vnitřní prostředí

Ve vnitřním prostředí se identifikují silné a slabé stránky podniku. Vykypl (1992) zahrnuje mezi vnitřní prostředí následující faktory:

- **Faktory vědecko – technického rozvoje**

Vědecko – technický rozvoj má za úkol vytvořit konkurenční náskok podniku. Cílem je vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku. (Keřkovský a Vykypl, 2003).

Existují 3 přístupy:

Ofenzivní inovátoři – menší podniky, které většinou nově vstupují do odvětví

Defenzivní následníci – větší podniky v odvětví

Defenzivní imitátoři – jsou většinou v odvětvích s relativně jednoduchou technologií, pomalejšími změnami a déle trvajícími změnami

Faktory vědecko – technického rozvoje mají za úkol:

- schopnost základního výzkumu uvnitř organizace

- schopnost výzkumu a vývoje výrobků

- schopnost skladění výrobků s požadavky zákazníků

- možnost zlepšování využití starých a nových materiálů

- vybavenost výzkumných zařízení

- vhodnosti pracovního prostředí pro inovace (Keřkovský a Vykypl, 2003)

- **Marketingové a distribuční faktory**

U marketingových a distribučních faktorů je důležité, zda své produkty dodávají více zákazníkům ve velkém množství, nebo mají za cíl velkou produkci a vysoký podíl na trhu. U těchto faktorů je především důležité:

- Konkurenční strukturu trhu a celkový a relativní podíl na trhu

- Účinnost cenové strategie pro výrobky a služby

- Fázi životního cyklu hlavních výrobků

- Hospodárnost a účinnost servisu po nákupu

- Kvalitu výrobků a služeb (Keřkovský a Vykypl, 2003)

- **Faktory výroby a řízení**

U faktorů výroby a řízení má firma za úkol porovnat úroveň vlastních výrobních nákladů a nákladů konkurence. Dále zjišťují, zda mají dostatečnou výrobní kapacitu a dostatečně flexibilní výrobu z hlediska požadavků zákazníků, dostupnost energií. Pro podniky je důležité zkoumání účinnosti řízení výroby včetně kvality a účinnosti technické obsluhy výroby. (Keřkovský a Vykypěl, 2003)

- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku a většinou se klade důraz na podniky a jejich rozvíjení. Především se jedná o:

Image a prestiž podniku

Velikost podniku v rámci oboru

Kvalita zaměstnanců

Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků

Hospodárnost a účinnosti sociální a personální politiky (Keřkovský a Vykypěl, 2003)

3.1 Finanční analýza

Jiříček a Morávková (2008) uvádí, že tyto ukazatele jsou považovány za nejdůležitější nástroj finanční analýzy. Tyto faktory se zabývají především finanční stránkou podniku.

Údaje k výpočtům finanční analýzy získáme podle Fotra a kol. (2012) z rozvahy nebo výkazu zisků a ztrát. Mezi finanční analýzu se především řadí ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

- **Ukazatelé likvidity**

Jiříček a Morávková (2008) formuluje likviditu jako schopnost podniku splatit své krátkodobé dluhy. Dělí se na hotovostní, pohotovou a běžnou likviditu.

hotovostní likvidita

Vyjadřuje schopnost podniku hradit splatné dluhy. Při výpočtu se používají peníze v hotovosti, na bankovních účtech, krátkodobý finanční majetek a termínované účty s dobou splatnosti do 3 měsíců (Jiříček a Morávková, 2008). Hodnota hotovostní likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 – 0,5. Čím vyšší je hodnota, tím je příznivější situace podniku. Hodnoty, které jsou nad 1,0 znamenají pro podnik nerentabilní vázání prostředků na účtech.

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Pohotová likvidita

U ukazatelé pohotové likvidity se navíc přidají oproti hotovostní likviditě dlouhodobé pohledávky. Hodnota pohotové likvidity nám ukazuje, kolik má podnik zásob v oběžných aktivech (Jiříček a Morávková, 2008). Tato hodnota by měla být v rozmezí od 1,0 – 1,5 a pod tuto hranici by neměla klesnout. Vyšší hodnota je pro věřitele příznivější, ale méně příznivá pro majitele podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Běžná likvidita

Nám vyjadřuje kolikrát je podnik schopen splatit své dluhy oběžnými aktivy. Doporučená hodnota by měla být 1,5. (Fotr a kol., 2012)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

- **Ukazatelé rentability**

Značí schopnost podniku vytvářet nové zdroje a zároveň dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Mezi základní vztah ukazatele rentability je poměr výsledku hospodaření s ostatními veličinami (vlastním investovaným kapitálem nebo cizím, náklady, tržby apod.

Ukazatel rentability aktiv ROA (return of assets)

Tento ukazatel značí zisk celkových aktiv investovaných do podnikání a zároveň vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Dále nám značí, jak efektivně podnik využívá aktiva, která byla vložena do podnikání. (Jiříček a Morávková, 2008)

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (zisk před úroky a zdaněním)}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE (return of equity)

Tento ukazatel je především důležitý pro vlastníky a akcionáře podniku. Pomocí rentability vlastního kapitálu zjišťujeme, jak vynáší kapitál, který do podniku vložili majitelé. Neefektivnost podniku poznáme podle toho, zda je výsledek menší než úroková míra. (Fotr a kol., 2012)

$$ROE = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability tržeb ROS (return of sales)

Rentabilita tržeb nám udává, zda podnik dosáhne tržeb za určité období (rok, čtvrtletí). Poté nás informuje o tom, zda je podnik ziskový. (Fotr a kol., 2012)

$$ROS = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{tržby}}$$

- **Ukazatelé aktivity**

Měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Informují, jak efektivně hospodaří s aktivy, a jak využívají kapitál, které mají k dispozici.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel celkových aktiv informuje o tom, jak rychle podnik dokáže otáčet vložený kapitál. Vysoký kapitál je ukázkou efektivního využívání majetku. (Jiříček a Morávková, 2008)

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

Obrat zásob

Obrat zásob ukazuje kolikrát se zásoby přemění na ostatní formy oběžných aktiv až na prodej výrobků a nákup dalších zásob. Pokud má podnik spíše sezónní charakter nebo se v průběhu roku projevují velké, poté je lepší použít průměrné roční zásoby. (Jiříček a Morávková, 2008)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Ukazatel rychlosti obratu pohledávek

Obrat pohledávek nám ukazuje, za jakou dobu jsou pohledávky přeměněny na hotovost. Pravidlo udává, čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje pohledávky a získané peníze může využít na další nákup materiálu a služeb nebo do dalšího rozvoje apod. (Jiříček a Morávková, 2008)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- **Ukazatelé zadluženosti**

Zadluženost značí rizika, která vznikají při financování podnikání pomocí cizích a vlastních zdrojů, které představují dluhy. (Jiříček a Morávková, 2008)

Celková zadluženost

Celková zadluženost je považována za základní ukazatel zadluženosti. Čím vyšší je hodnota, tím více se stává podnik zadluženější.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Dlouhodobá zadluženost

Ve vzorci nám dlouhodobé dluhy často představují součet dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů. Tato hodnota by se měla pohybovat pod hranicí 25 %. (Jiříček a Morávková 2008)

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování

Udává z kolika procent jsou celková aktiva financována z peněžních prostředků.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí nám dává informace o schopnosti podniku platit úroky, které má. Dále nám udává kolikrát pokryje vytvořený zisk a nákladové úroky. Tento ukazatel je důležitý zejména pro banky, věřitele a akcionáře podniku. (Jiříček a Morávková, 2008)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT \text{ (zisk před úroky a zdaněním)}}{\text{nákladové úroky}}$$

4 SWOT Analýza, matice EFE, IFE a matice IE

SWOT Analýza, matice EFE a IFE představují shrnutí vnějších a vnitřních stránek podniku.

4.1 SWOT Analýza

SWOT je akronym složený ze začátečních písmen slova:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

SWOT analýza představuje, na kolik jsou silné a slabé stránky významné na současnou strategii podniku a zda je podnik schopen reagovat na změny, které se objevují. (Horáková, 2003) Cílem této analýzy je především určit silné a slabé stránky, a vypořádat se s příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí (Horáková, 2003)

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 3 SWOT Analýza

(Zdroj: Jakubíková, 2008)

Silné a slabé stránky

Se vztahují na vnitřní okolí podniku. Pomocí těchto podmínek lze stanovit faktory, které by mohli být významné pro budoucí úspěchy podniku. Proto většina marketingového šetření jsou prováděny uvnitř podniku. (Horáková, 2003)

Příležitosti a hrozby

Se vztahují na vnější okolí podniku. Intenzita příležitostí a hrozeb závisí na vlivu vnějšího prostředí a na faktorech odvětví ve kterém se podnik nachází.

Mezi obtížnost se zejména řadí hodnocení příležitostí a hrozeb, dále důkaz že podnik nemůže vlastními aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je zhodnotit, vytipovat a zaujmout stanovisko k odvrácení, omezení nebo zeslabení k mírnějším důsledkům. (Horáková, 2003)

4.1 Matice EFE/IFE

Matice EFE a IFE je rozšiřující metodou analýzy SWOT. Pro matici EFE se využívají příležitosti a hrozby. Smyslem je vybrat takové faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku. Tyto faktory jsou brány jako rizikové, které jsou značeny buď kladným vlivem nebo záporným. (Fotr, 2012) Pro matici IFE se využívají silné a slabé stránky podniku.

Pro výpočet matic EFE a IFE jsem použila bodovací metodu, která patří mezi nejjednodušší metody výpočtu. U této metody se přiřazují body ze stupnice ke každému kritériu. Stupnice může mít jakýkoliv rozsah, ale nejčastěji se používá stupnice od 1 – 10. Čím více bodů, tím je kritérium preferované. Váhy se vypočítají pomocí tohoto vztahu: $v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i$

Kde b_j je počet přiřazených bodů j - kritérium, n je počet kritérií a $j = 1, 2, \dots, n$.

4.2 Matice EFE

Matice EFE představuje externí prostředí, a má za úkol zhodnotit příležitosti a hrozby, které mají vliv na strategický záměr určitého podniku a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou tyto faktory považovány za rizikové faktory, buď záporným nebo kladným vlivem. (Fotr, 2012) Tvorba matice EFE probíhá v následujících pěti krocích:

- * tabulka zahrnující příležitosti a hrozby, které ovlivňují podnik a jeho odvětví
- *stejný počet příležitostí a hrozeb – zejména z toho důvodu, aby matice byla symetrická
- * přiřazení váhy, ke každému faktoru v rozmezí 0,00-1,00 podle důležitosti příležitostí a hrozeb, váhy se mohou určit podle srovnání úspěšných a neúspěšných konkurentů, součet všech vah musí být 1
- * ohodnocení váhy ke každému faktoru od 1 do 4 bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost či službu. Faktor č. 1 představuje stupnici nejnižší naopak faktor č. 4 nám představuje stupnici nejvyšší.

* U každého faktoru se poté vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a poté dostaneme vážené ohodnocení (např. faktor 0,12 a stupnice 3 nám vyjde 0,36).

* sečtení všech vážených skóre, určí celkové skóre pro námi zvolený podnik.

Celkové vážené skóre nám ukazuje celkovou citlivost strategického záměru podniky na externí prostředí. Celkové vážené skóre může být maximální 4,0 a minimální 1,0, a střední citlivost nám představuje číslo 2,5. (Fotr, 2012)

Interní analýzy by se měli především provádět v těchto funkcích: finance a účetnictví, informační systémy, management, marketing, výroba, výzkum a vývoj

4.3 Matice IFE

Matice IFE nám představuje interní prostředí, a má za úkol zhodnotit silné stránky a slabé stránky podniku. Výsledek nám představuje, zda je podnik uvnitř silný nebo slabý.

Tvorba matice IFE nám představuje v těchto šesti krocích:

- tabulka se sestavuje z důležitých silných a slabých stránek, které ovlivňují strategický záměr podniku, kde se odděleně seřazují silné a slabé stránky podle jejich dopadu.
- přiřazení stejného počtu silných a slabých stránek – především z toho důvodu, aby matice byla symetrická
- přiřazení váhy ke každému faktoru v rozmezí 0,00-1,00 podle důležitosti, pro konkurenceschopnosti. Součet těchto vah se musí rovnat 1,00.
- ohodnocení jednotlivých faktorů podle vlivu na strategický záměr s využitím stupnice. Stupnice č. 4 nám představuje významnou stránku naopak stupnice č. 1 nám představuje slabou stránku podniku.
- u každého faktoru se poté vynásobí váha stupeň vlivu a poté dostaneme vážené ohodnocení určitých faktorů
- na konci je určení celkového váženého ohodnocení

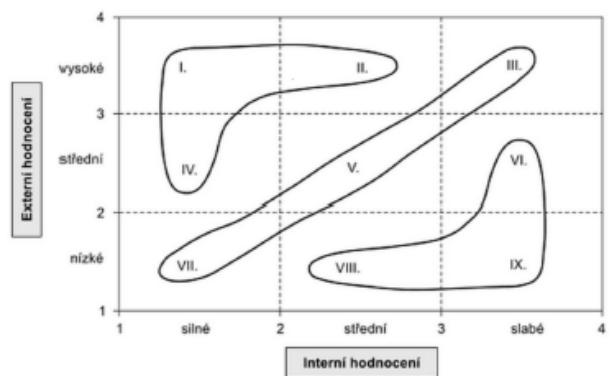
Celkové vážené ohodnocení nám hodnotí interní pozici podniku. Silné stránky odpovídají známkou 4. Slabé stránky charakterizuje známka 1. Průměrné ohodnocení nám určuje známka 2,5. Silná pozice nám ukazuje, že se podnik může opřít o silné interní prostředí, naopak slabá pozice představuje, že podnik není připraven strategický záměr realizovat, a posílit interní prostředí. (Fotr, 2012)

4.4 Vnitřně vnější matice (matice IE)

Matice IE vychází z celkového váženého skóre matice EFE a matice IFE. Vážené skóre matice IFE se přenáší na osu x a skóre matice EFE na osu y. (David, 2011)

Osa x v matici IE nám představuje hned několik intervalů. První interval je od 1,0 do 1,99 a představuje slabé vnitřní pozice. Druhý interval je od 2,0 do 2,99 a představuje průměr. Poslední interval je od 3,0 do 4,0 a představuje silné vnitřní pozice. (David, 2011), (Fotr a kol, 2012)

Osa y v matici IE nám představuje také hned několik intervalů. První interval je od 1,0 do 1,99 a představuje nízké skóre. Druhý interval je od 2,0 do 2,99 a představuje průměr. Poslední interval je od 3,0 do 4,0 a představuje vysoké skóre. (David, 2011), (Fotr a kol, 2012)



Obrázek 4 Vnitřně vnější matice (matice IE)

(Zdroj: Fotr a kol, 2012)

Matice IE je rozdělena do tří oblastí:

- První oblast – I, II, IV. pole – nejvýhodnější pro tuto oblast jsou strategie intenzivní (např. pronikání na trh a vývoj nových výrobků) a integrační (zpětná, horizontální a dopředná integrace). První oblast je definovaná jako růst a rozvoj.
- Druhá oblast – III, V, VI. pole – podnik používá strategie, které se týkají průniku na trh a vývoj. Tato oblast je definována jako udržovací a posilovací.
- Třetí oblast – VII, VIII, IX. pole – podnik se zejména zaměřuje na sklizeň a prodej. Tato oblast je charakterizována jako sklizeň nebo prodej. (David, 2011), (Fotr a kol, 2012)

Praktická část

V praktické části uvedu všechny analýzy, které jsou popsány v teoretické části. Nejprve popíšu analýzu vnějšího prostředí a vnitřního prostředí poté uvedu analýzu interního prostředí a jako poslední popíši matici hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. V poslední části se pokusím navrhnout strategii, ze zjištěných dat a vypsát několik připomínek. Na začátek bakalářské práce uvedu údaje o samostatném ZZN Pelhřimov a. s.

5 O společnosti

Akciová společnost ZZN Pelhřimov a. s. patří mezi významné společnosti působící v regionu Vysočiny a Jižních Čech. Poskytuje především činnosti zemědělské prvovýroby a potravinářského průmyslu. Dlouhodobé výsledky společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se řadí mezi přední příčky v daném oboru po celé České republice. V současné době společnost ZZN Pelhřimov a. s. zaměstnává 195 zaměstnanců, přičemž roční obrát dosahuje částky kolem 3,3 miliardy Kč. Prostřednictvím dceřiných společností řídí ZZN Pelhřimov a. s. úspěšně aktivity v oblastech živočišné a rostlinné výroby. V Jižních Čechách pěstuje produkci na 2 000 hektarech orné půdy a v okolí Benešova hospodaří na 6 500 hektarech a zabývá se především chovem skotu, prasat a produkcí mléka. (zznpe.cz, 2019)



Obrázek 5 Logo – ZZN Pelhřimov, a. s.

(Zdroj: zznpe.cz)

5.1 Základní identifikační údaje:

Obchodní firma: ZZN Pelhřimov a. s.

Sídlo: Nádražní 805, PSČ 393 01 Pelhřimov

Identifikační číslo: 46678140

Právní forma: akciová společnost

Datum zápisu: 1. 5. 1992

Spisová značka: 496 B, Krajský soud v Českých Budějovicích (zznpe.cz, 2019) (justice.cz, 2019)

Předmět podnikání:

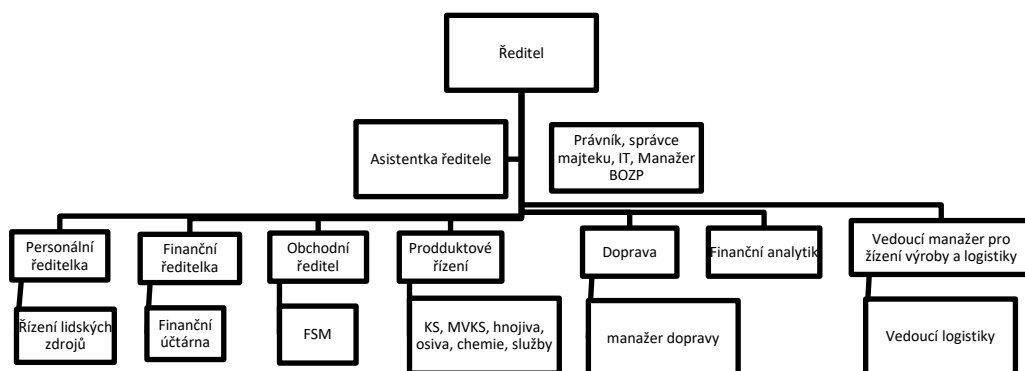
- speciální ochranná dezinfekce, dezinfekce a deratizace
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, pronájem a půjčování věcí movitých
- diagnostická, zkušební a poradenská činnost v ochraně rostlin a ošetřování rostlin, rostlinných produktů
- výroba krmiv, hnojiv, krmných směsí, krmných koncentrátů, minerálních přísad, doplňkových látek a premixů
- zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- testování, měření, analýzy, kontroly a poskytování technických služeb
- vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost (zznpe.cz, 2019) (justice.cz, 2019)

Identifikační číslo společnosti je 466 78 140 a spisová značka B 496 je vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích. Základní kapitál společnosti je 131 877 000 Kč. Jedná se o akciovou společnost jejichž kmenové akcie na jméno err, počet akcií: 1. (zznpe.cz, 2019) (justice.cz, 2019)

5.2 Historie společnosti

Historie společnosti spadá do 20. let minulého století, kdy vznikají hospodářská družstva v oblasti Pelhřimovska, Kamenicka, Pacovska a Humpolecka. Tato družstva existovala do roku 1952. Oblast činnosti těchto družstev byla velmi široká a zejména pro menší zemědělce nenahraditelná. Družstva se zabývala nákupem obilí a brambor, sušením a čištěním obilí, prodejem hnojiv, krmiv, drůbeže, vajec, živočišných výrobků, hospodářských služeb a třeba i prodejem dříví a uhlí. (zznpe.cz, 2019)

5.3 Organizační struktura



Obrázek 6 Organizační struktura

(Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů podniku, 2019)

Statutárními orgány jsou:

Agrofert, a. s. – místopředseda představenstva

Mgr. Tomáš Kohoutek – člen představenstva

Ing. Zdeněk Kubiska – předseda představenstva, a ředitel (agrofert.cz, 2019)

Představenstvo dozorčí rada:

Členové statutárních orgánů k 31. prosinci 2017 dle stavu v obchodním rejstříku:

PŘEDSTAVENSTVO		DOZORČÍ RADA	
Předseda:	Ing. Zbyněk Průša	Předseda:	JUDr. Libor Šíroky
Místopředseda:	Ing. Petr Cingr	Místopředseda:	Ing. Karel Vabroušek
Místopředseda:	Ing. Josef Mráz	Člen:	Ing. Blanka Rybová
Člen:	JUDr. Alexej Bílek		
Člen:	Ing. Jiří Haspeklo		
Člen:	Ing. Jaroslav Kurčík		
Člen:	Mgr. Libor Němeček		
Člen:	Ing. Petra Procházková		
Člen:	PhDr. Simona Sokolová		

Představenstvo je nejvyšší řídicí orgán konsolidující účetní jednotky. Konsolidující účetní jednotku ovládá Ing. Zbyněk Průša, jakožto svěřenský správce svěřenského fondu AB private trust I, svěřenský fond.

Obrázek 7 Představenstvo, dozorčí rada

(zdroj: www.agrofert.cz, 2019)

5.4 Produkty

Společnost se zabývá širokým spektrem zemědělských činností: zemědělská prvovýroba a potravinářský zpracovatelský průmysl. V současné době se zabývá výrobou a prodejem krmných směsí, prodejem a nákupem rostlinných produktů, prodejem minerálních hnojiv, výrobou směsných minerálních hnojiv, výrobou a prodejem osiv, prodejem zemědělské techniky, aplikační a sklizňové služby. Celé portfolio, nabízených služeb a produktů je zajišťováno společností včetně odborného poradenství. **Podíl jednotlivých složek produktů:**

29 % prodej rostlinných produktů, 30 % výroba krmné směsi, 17 % prodej průmyslových hnojiv, 8 % prodej agrochemických přípravků, 4 % prodej osiv, 2 % poskytování služeb a 10 % ostatní produkty jako jsou například: prodej zemědělské techniky, pohonných hmot a hospodářských zvířat. (zznpe.cz, 2019)



Obrázek 8 krmná směs

(zdroj: ryhos.cz)

Krmné směsi

ZZN Pelhřimov patří mezi největší výrobce krmných směsí na českém trhu s kapacitou výroby 200 000 tun ročně. Společnost prodává krmné směsi zákazníkům do více jak třiceti regionů v České republice. Disponuje moderními technologiemi výroby v provozech VKS Pelhřimov a VKS Záhoří u Písku.



Obrázek 9 Komodity

Moderní technologie jsou plně srovnatelné s ostatními (Zdroj: zznpe.cz)

výrobci průmyslových krmiv v rámci celé Evropské unie, v některých parametrech zároveň splňují nadstandardní požadavky pro výrobu krmiv. Zákazníkům ZZN Pelhřimov a. s. nabízí úplný prodejní servis v podobě kvalitních krmivářských programů pro optimalizaci krmných směsí a poradenství přímo v chovech. Sortimentem krmných směsí jsou: prasata, drůbež, skot, medikované krmné směsi, ostatní krmné směsi, kdy u každého druhu je vyráběno několik variant dle přání zákazníka. Společnost provádí pravidelné kontroly kvality. Dále nabízí úplný prodejní servis v podobě kvalitních krmivářských programů na optimalizaci krmných směsí a optimalizaci krmných dávek přímo u zákazníků. (zznpe.cz, 2019)

Komodity

ZZN Pelhřimov a. s. má dlouhodobou tradici v obchodu s obilovinami a olejinami. Společnost nakupuje, upravuje a skladuje zemědělské rostlinné komodity. Skladová kapacita je 230 000 tun ve svých skladech v Benešově, Čekanicích, Dobroníně, Humpolci, Kamenici nad Lipou, Kaplici, Pacově, Pelhřimově, Polné, Záhoří, Zdislavicích, a poté využívá pronajaté sklady na území celé České republiky. Tyto sklady jsou sledovány laboratoří jak při nákupu, tak při vlastní úpravě a následném prodeji. Sortimentem komodit jsou: **krmné obiloviny** – hrách krmný, ječmen jarní, ječmen ozimý, kukuřice, oves krmný, pšenice krmná a tritikale **potravinářské obiloviny** – ječmen sladovnický, oves potravina, pšenice potravina a žito potravina **olejiny** – řepka ozimá **luskoviny** (zznpe.cz, 2019)

Hnojiva

Prodej průmyslových hnojiv byl obnoven roku 1995 a tím navázal na dlouholetou tradici prodeje průmyslových hnojiv v bývalých střediscích.

Zákazníkům je nabízen kompletní sortiment průmyslových hnojiv jak volně ložených, tak i balených ve vacích pop pytlovaných. Celková kapacita skladů je 90 000 tun (pevná průmyslová hnojiva 65 000 tun a kapalná průmyslová hnojiva 25 000 tun). Mezi základní nabídku hnojiv



patří: LOVOGRAN, Ledek amonný s dolomitem, DASA **Obrázek 10 Hnojivo**

26-13, Močovina, DAM 390, Amofos NP 12-52, (Zdroj: <https://substraty-hnojiva.heureka.cz/agro-cererit-3-kg/>)
Diammonium fosfát DAP 18-46, COMPLEX 20/20+3
S+Zn, NPK 15-15-15, Fosmag, Draselná sůl
granulovaná 60 %, Korn Kali (Kamex), Dolokorn (granulovaný vápnitý dolomit),
Dolomitický vápenec, Dolomitické vápenaté hnojivo, vápenec jemně mletý.
Dále společnost nabízí na objednávku další hnojiva a speciální hnojiva.
(zznpe.cz, 2019)

Agrochemie

Společnost poskytuje kompletní služby v dodávkách pesticidů a služeb spojených správnou instalací do agrotechnických standardů rostlinné výroby. Prodejem kompletního sortimentu registrovaných pesticidů je spojena určitá řada služeb. (zznpe.cz, 2019)

Hlavní činnosti a služby: kompletní sortiment přípravků na ochranu rostlin registrovaných v ČR (herbicidy, insekticidy atd.); distribuce agrochemických přípravků; poradenská služba spojená s monitoringem porostů, návrh ochranných opatření; konzultace celkové strategie ochrany rostlin; aplikace pesticidů včetně kompletní logistiky; semináře ochrany rostlin (zznpe.cz, 2019)

Agri služby

Zemědělské služby nabízí ZZN Pelhřimov a. s. od roku 1995. Mezi produkty se řadí AGRI služby jako např. Agroslužby Kaplice, ACHP Pelhřimov a ACHP Mydlovary. Mezi první cíle bylo hned z počátku poskytovat služby na nejvyšší technické a technologické úrovni v požadované kvalitě a čase. Mezi Agri služby se řadí **sklizňové práce** – sklizení mlátičkou (sklizeň řepky, kukuřice, slunečnice,

obilovin, len hořčice apod.) sklizení řezačkou (sklizeň píce na senáž, sklizeň silážní kukuřice). **Aplikační práce** – průmyslová hnojiva, vápenatá hnojiva, pesticidy a kapalná minerální hnojiva, statková hnojiva. **Precizní zemědělství** – zaměření hranice pozemku a zjištění přesné výměry, tvorba tematických map, přesné navádění strojů po pozemku, automatické zapínání a vypínání aplikace a vyhodnocování parametrů na pozemku v časové řadě. (zznpe.cz, 2019)

Osiva

Celý proces výroby je kontrolou kvality prostřednictvím kontrolního mechanismu systému řízení kvality (ISO 22000, OHSAS 18001, ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, HACCP) a prostřednictvím kontroly Ústředního kontrolního a zkušebního ústavu zemědělského. Osivo splňuje státní normu na klíčivost, energii klíčivosti a zdravotní stav. Prodej osiv probíhá prostřednictvím obchodních zástupců jednotlivých regionů s podporou produktového manažera. (zznpe.cz, 2019)

5.5 Poslání a vize

Poslání a vizi společnosti ZZN Pelhřimov a. s. popisuje interní dokument z roku 2018 Politika kvality a bezpečnosti produktů – Feed Safety Management System ZZN Pelhřimov a. s. (příloha č. 1)

Poslání

Mezi poslání se řadí dokument: partner dobrých hospodářů (příloha č. 1)

Poslání by zároveň mělo odpovídat na tyto základní otázky:

Jaká je, filozofie“ společnosti: dlouhodobě úspěšná firma na trhu, které záleží na pověsti firmy.

Kdo jsou naši zákazníci: společnost se snaží zaměřit na širokou skupinu zákazníků především v oblasti zemědělství, hospodářství

Kde sídlí: společnost sídlí v Pelhřimově, ulice Nádražní 805, PSČ 393 01

Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků: mezi hlavní produkt firmy bych především zařadila obilí a krmné směsi

Jakou potřebu nebo přání zákazníků společnosti uspokojuje a co je jejím cílem: ZZN Pelhřimov a. s. patří mezi nejvýznamnější obchodní společnosti v České republice, které se zabývají výrobou a prodejem krmných směsí,

rostlinných produktů, hnojiv, pesticidů, osiv a služeb zemědělcům, čímž je velice důležitým účastníkem celého potravinového řetězce.

Jaké jsou hlavní přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda: uspokojení vlastními výrobky, službami a dodávkami. Mezi další priority firmy se řadí potřeba a očekávání od svých zákazníků. Poslední důležitou prioritou je neustálé zlepšení integrovaného systému řízení podle určitých požadavků norem a systémů (ISO22000, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 5001, GMP+, GTP, ISCC EU a BEZ GMO) (příloha č. 1)

Vize

Společnost ZZN Pelhřimov, a. s. vlastní vizi nemá, ale já jsem mezi vizi především zařadila:

- garance vysoké kvality a bezpečnosti produktů
- dodržení zásady hygienické praxe a požadavků ISO 22000, GMP+, GTP, ISCC EU a BEZ GMO u všech produktů a služeb
- dodržení shody s legislativními požadavky a právními předpisy ČR a EU, plnění závazných povinností především v oblasti životního prostředí, BOZP
- hospodaření s energií
- prevence v oblasti životního prostředí a BOZP
- vytvářet důstojné pracovní a životní prostředí, ekologické chování zaměstnanců
- být dynamickou, otevřenou, transparentní, vstřícnou a neustále se zlepšující obchodní společností pohotově reagující na vývoj trhu (zznpe.cz, 2019)

6 Vnější prostředí

Mezi vnější prostředí patří Pest analýza, a Porterův model pěti sil

6.1 Pest analýza

V této části jsou popsány všechny faktory podle (Košťan, Šuleř, 2002). Mezi faktory Pest analýzy patří: politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní.

Politické

Na ZZN Pelhřimov a. s. má velký vliv Evropská unie, která zejména poukazuje na kvalitu potravin, klimatické změny, které mají především dopad na kvalitu půdy a vody. Evropská unie má programy financování a podpory. Týká se především propagací zemědělských produktů a přímých plateb zemědělcům. (europa, 2020). V posledních letech je pro zemědělce největším problémem sucho. Jako dalším je Ministerstvo zemědělství (MZe). V současné době se MZe zabývá pozastavením přípravku *Stutox II*, který je určen na vyhubení hraboše polního. Přípravek je nyní možné aplikovat pouze do nor. MZe hledá způsob, jak zemědělcům vykompenzovat ztráty za poničenou úrodu. V některých regionech jsou hraboši přemnožení natolik, že už nejsou účinná ani agrotechnická opatření, jako je například hluboká orba. K vysokému přemnožení přispívá dlouhodobě mírná zima a suché léto. Přemnožení především nesou zdravotní rizika pro lidi. Studie prokázaly, že hraboš polní je zdrojem nákaz: klíšové encefalitidy, spirochety, leptospirózy, toxoplazmózy, tularémie apod. Začátkem zimy se hlodavci přemísťují do sídlišť, zemědělských objektů, zahrad a do venkovských sídel. (MZe, 2019)

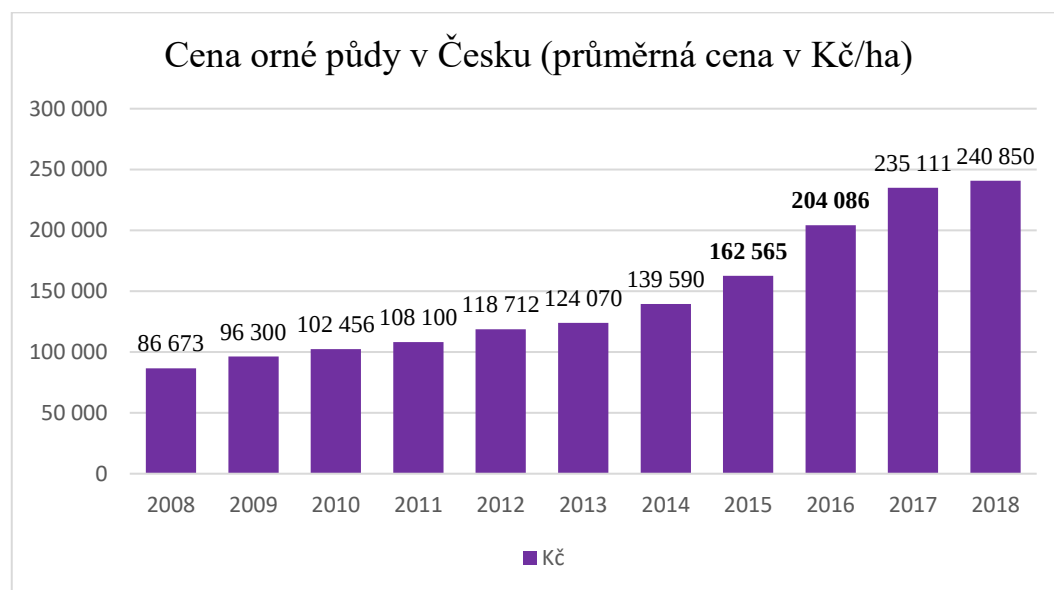
Další záležitostí, které se v současné době MZe zabývá, je dotace na *cukrovou řepu*. MZe začne od roku 2020 (1. 1. 2020) podporovat pěstitele, kteří budou likvidovat plevelnou řepu mechanicky. Pěstitelé, kteří budou likvidovat plevelnou řepu mechanicky, ale ne chemicky dostanou od MZe až 3 788 Kč za hektar. Ekonomickou situaci zhoršuje navíc to, že se ukončili cukerné kvóty, a tím i ceny cukru a cukrové řepy jsou velmi nízké. Místo chemické likvidace použijí pěstitelé například plečkování nebo okopávání. Tyto dva postupy zabraňují erozi a zároveň zlepšují zasakování vody a udržení v půdě. Podporu začne vyplácet pomocí

své platební agentury Státního zemědělského intervenčního fondu v roce 2020. Zároveň žadatel, který žádá o dotaci musí prokázat zamoření pole řepou a následně její mechanické odstranění na základě podmínek vydaných MZe. (MZe, 2019)

ZZN Pelhřimov a. s. se nachází v kraji Vysočina, který je známý kopcovitým terénem, a zároveň tvoří pahorkatiny a vrchoviny. Z tohoto hlediska lze usoudit, že se ho tento krok dotkne. Snaží se zachovat základní postupy organické složky v půdě. V zemědělství se dlouhodobě používá Půdo ochranné obdělávání, např. kypření a zasévání do zorané půdy.

Ekonomické

Hlavními faktory, které podnik ovlivňuje je vývoj HDP, vývoj nezaměstnanosti, a inflace. Pro zemědělské podniky jsou důležité výkupní ceny mléčné, obilné a masné produkce. Výsledek hospodaření se odvíjí podle toho za kolik prodají svou produkci. (SZIF, 2019) Hlavním rysem zemědělské výroby je vázanost na půdu. Ceny zemědělské půdy za poslední roky rostou. Růst cen je vysoký, protože vlastníci půdy si čím dál více uvědomují, jakou hodnotu jejich pozemky mají.



Graf 1 Cena půdy

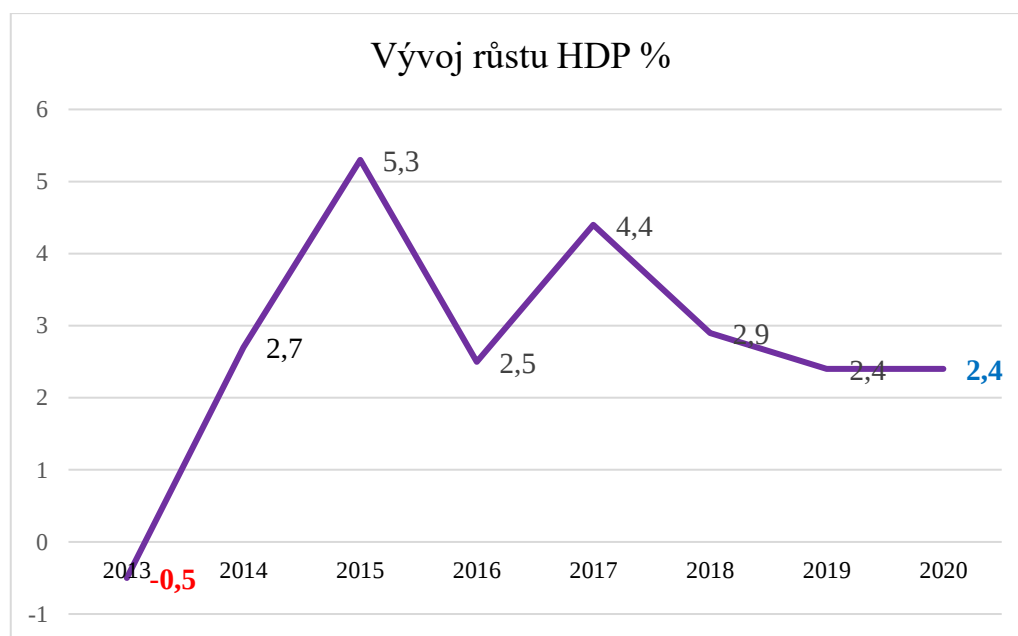
(Zdroj: euro.cz, 2019, vlastní zpracování)

V grafu č. 1 je vidět, že ceny zemědělské půdy rostou. Největší rozdíl je mezi lety 2015–2016. Cena orné půdy v tomto roce vzrostla o 41 520 Kč. Cenu půdy ovlivňují určité faktory jako je např. lokalita, velikost půdy a kvalita půdy. V podniku je různorodá výroba, a z tohoto důvodu snadněji odolává výkyvům trhu.

Ceny dlouhodobě pozemků rostou. Nejčastější cena v lokalitě Pelhřimov, kde podnik hospodaří je cena v rozmezí od 21–29 Kč/m². (Cena půdy, 2019)

V poslední době začíná růst poptávky po krmných směsích pro hospodářská a ostatní zvířata. Krmné směsi jsou vyráběny pro osobní potřebu výrobce, nebo pro cizí odběratele. Podíl vyrobených krmných směsí pro vlastní spotřebu u jednotlivých kategorií zvířat dosáhl u skotu 18,4 %, u prasat 8,0 %, u drůbeže 3,0 % a u ostatních zvířat 6,9 % (Situační a výhledová zpráva MZe, 2019). Základním sortimentem pro ZZN Pelhřimov jsou krmné směsi pro drůbež, skot, prasata a ostatní směsi.

Dalším faktorem, který podnik ovlivňuje je hrubý domácí produkt (HDP)

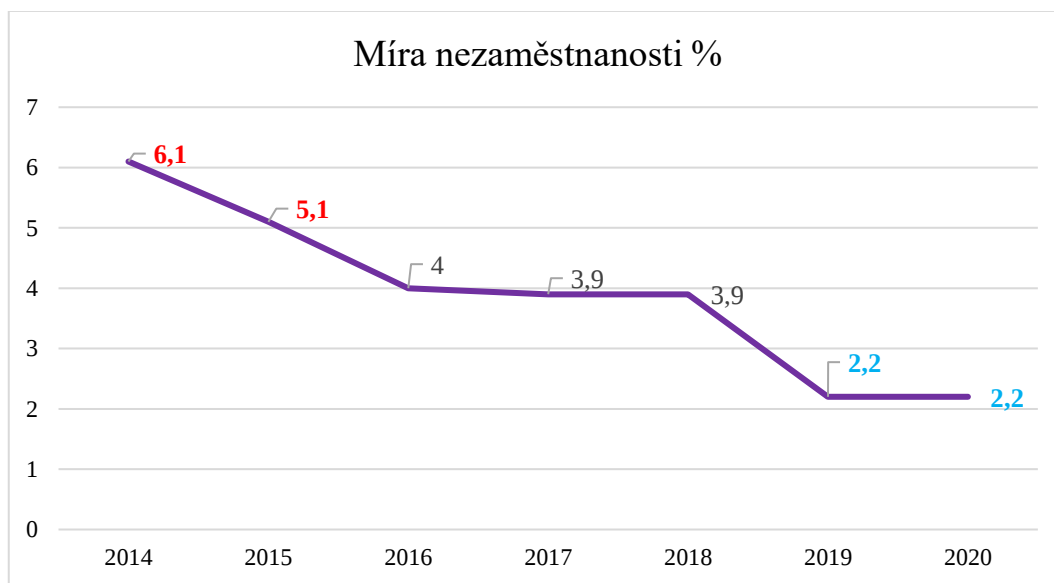


Graf 2 Vývoj růstu HDP %

(Zdroj: MFCR, 2019, vlastní zpracování)

Graf č. 2 znázorňuje, že v roce 2015 byl vývoj růstu HDP % nejvyšší za posledních několik let. Z grafu lze vidět, že v roce 2013 se HDP pohyboval v záporné hodnotě (-0,5 %). Od té doby se pohybuje v kladných hodnotách. Ekonomický růst se zpomalil v roce 2016 kdy HDP klesl. Průměrná hodnota od roku 2013–2020 je 2,8 %. Predikce podle MFČR v roce 2020 se pohybuje okolo 2,4 %. (Vývoj růstu HDP, 2019)

Dalším faktorem je míra nezaměstnanosti, která ukazuje počet nezaměstnaných.

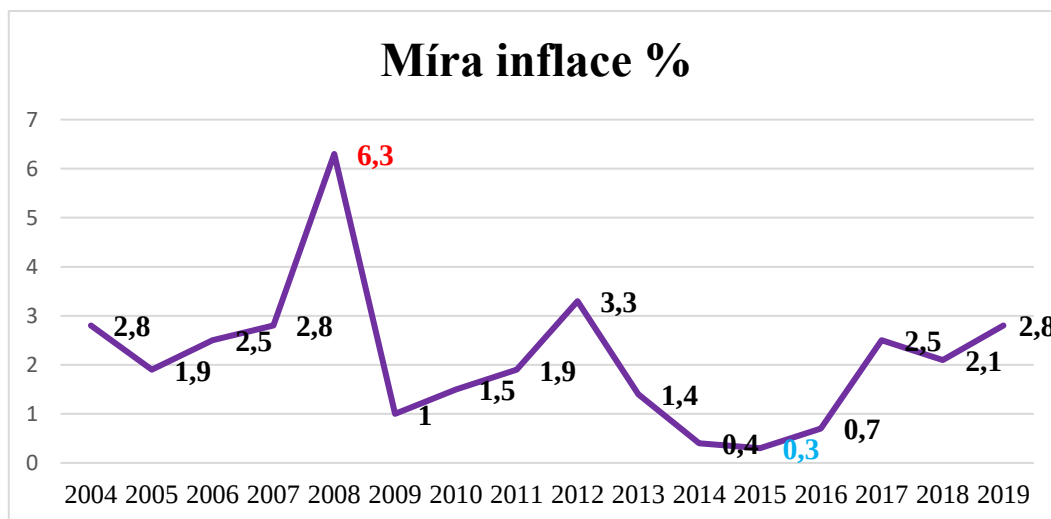


Graf 3 Obecná míra nezaměstnanosti %

(Zdroj: MFCR, 2019, vlastní zpracování)

Graf č. 3 zobrazuje obecnou míru nezaměstnanosti, která měla největší pokles mezi lety 2014 a 2015. v roce 2014 činila 6,1 % oproti roku 2015 kdy klesla na 5,1 %. Celkově míra nezaměstnanosti je dlouhodobě stabilizována. Predikce pro rok 2019 a 2020 byl stanoven na 2,2 %. Tyto hodnoty jsou určeny, protože se míra nezaměstnanosti nachází blízko přirozené míry, a z tohoto důvodu má omezený prostor pro další pokles. K tomuto zlepšení trhu práce přispěl rychlý růst ekonomiky. (MFCR, 2019) V této situaci nehrozí, že lidé budou šetřit, a nahrazovat dražší potraviny za levnější. Odběratelé z tohoto důvodu nebudou snižovat poptávku od zemědělských výrobců. Z tohoto důvodu ZZN Pelhřimov a. s. nehrozí žádný problém, co se týče spotřeby nebo prodeje produktů.

Posledním faktorem je míra inflace



Graf 4 Míra inflace %

(Zdroj: MFCR, 2019, vlastní zpracování)

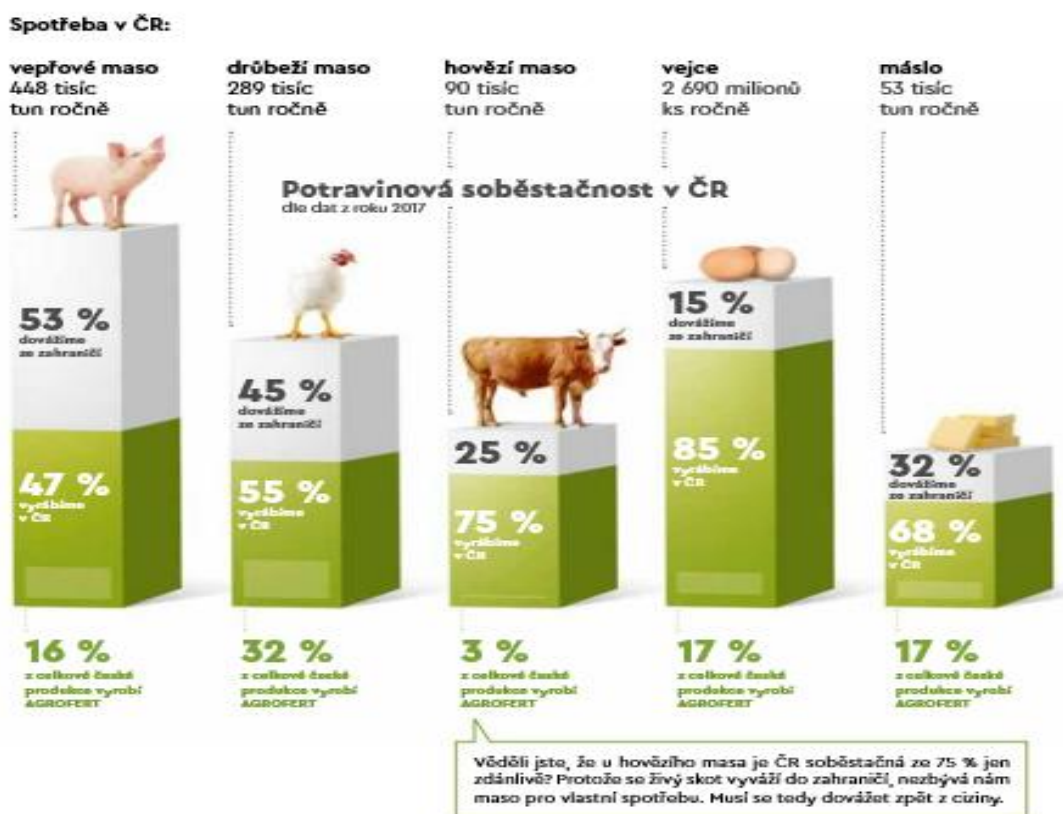
Graf č. 4 nám ukazuje, že nejnižší míra inflace byla v roce 2016 – 0,3 % v tomto roce je malá míra peněz. Kolísá poptávka po zboží. Naopak nejvyšší míra inflace je v roce 2008 – 6,3 %. V tomto roce je velká kupní síla peněz a nadměrný růst peněžní zásoby.

Sociální

Zaměstnanci ZZN Pelhřimov a. s. mají potřebnou kvalifikaci, která se odvíjí dle druhu práce, kterou vykonává. např. vážná musí mít středoškolské vzdělání, školení o používání přístroje k určení vlhkosti obilí, proškolená o BOZP apod. V současné době na trhu existuje mnoho škol jak středních, tak vysokých, které mají obor zemědělství (na Vysočině je konkrétně v Humpolci cza-hu.cz) Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 50 let. Současným trendem je zdravý životní styl, a to především kvalita výrobků. Především se snaží zvýšit konzumaci nenasycených mastných kyselin jako jsou např. rostlinné tuky, ryby, mléčné výrobky do 3 % tuky a sýry do 30 % tuku, zvýšení příjmu ovoce a zeleniny

apod. V televizních reklamách jsou poslední dobou ukazovány např. jogurty, tmavá pečiva apod. Například jedna reklama od Agrofertu: Je to pořádná rána, když Vás ve tři ráno zradí technika. A pořádný nápor na nervy, když je před vámi nekonečný lán pole, které musíte nutně posekat, než padne ranní rosa. Naštěstí jsou tu lidé jako Josef a Lukáš. Lidé, kteří věří svému řemeslu a práci, i když jim občas dává zabrat. Dobře vědí, že úroda nepočká. DÍKY LIDEM JAKO JE JOSEF A LUKÁŠ MŮŽEME MY OSTATNÍ RÁNO V KLIDU VSTÁT A FUNGOVAT“ (Zdravý životní styl, 2019; Agrofert, 2019)

Hrozbou pro ZZN Pelhřimov, a. s. je demografický vývoj populace. Obyvatelé České republiky stárnou a dlouhodobě ubývá ekonomicky aktivních obyvatel.



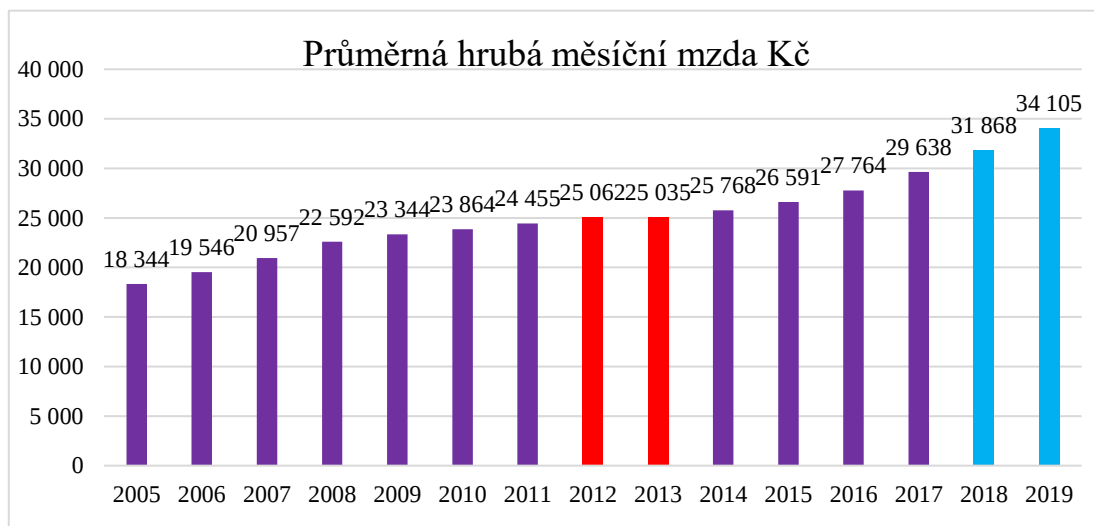
Obrázek 11 Spotřeba v ČR

(Zdroj. Agrofert e-magazín, 2017)

Na obrázku č. 10 je vidět spotřeba v České republice za rok 2017.

Mezi sociální faktory se řadí průměrná hrubá měsíční mzda v České republice. V grafu č. 5 je průměrná hrubá měsíční mzda v Kč. Největší vzrůst mezd byl mezi lety 2017 a 2018. Mezi těmito lety vzrostla mzda o 2 230 Kč. A naopak

mezi lety 2012 a 2013 byl pokles mzdy o 32 Kč. Průměrné hrubé mzdy v Kč, pokud by se očistily o míru inflace, poté by měli stejnou hodnotu nic by se nezměnilo. V roce 2018 dosáhla průměrná mzda 31 885 Kč, reálně se mzda zvýšila o 5,9 %. Oproti roku 2019 se průměrná mzda zvýšila o 34 105 Kč, reálně se mzda zvýšila o 7,2 %. Z tohoto hlediska lze vidět, že průměrná mzda v letech 2018 a 2019 se zvýšila.



Graf 5 Průměrná hrubá mzda

(Zdroj: czso.cz, vlastní zpracování)

Technologické

Zemědělství se od svého vzniku rozvinulo. Pro ZZN Pelhřimov a. s., je velice důležité mít informace o technických i technologických změnách, které ovlivňují podnik. Rozvoj technologií má vliv na kvalitu produktu, zkrácení procesu zpracování konečného produktu k zákazníkovi. Jediné u pěstování obilnin nelze měnit způsoby. U pěstování se jedná především o modernizování strojů. Mezi hlavní modernizaci se řadí satelitní navigace (GPS), které se využívají při setí, postřiků, sklizni nebo při orání. Tento systém usnadní práci řidiče traktoru, ale také k nižší spotřebě hnojiv, osiv, chemikálií apod. V zemědělském sektoru se nejčastěji objevují tyto stroje: traktory (pásové, kolové) a malotraktory, žací stroje, sklízecí mlátičky, sklízecí brambor, pluh, rozmetadla, samostatné dojírny, zavlažovací zařízení apod. (ZZN, 2019) Novinkou v zemědělství bych především viděla v dronech. Drony dokážou zmapovat zdravotní stav rostlin, a při senoseči pomocí termokamery v dronu se najdou schovaná srnčata v poli. (dronpro, 2020)

6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se řadí mezi základní nástroje pro analýzu podniku. Porterův model se skládá z 5 faktorů, které souvisí s konkurenceschopností podniku. Mezi tyto faktory patří: dodavatelé, odběratelé, konkurence, vstup nových účastníků a nových substitutů na trh.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Vstup nové konkurence do zemědělství je velice obtížný, zejména kvůli bariérám do odvětví. Mezi tyto bariéry se především řadí silná konkurence, kapitálová náročnost zejména na nové stroje a nízké zisky, které v posledních letech ovlivňuje počasí. Konkurenti, kteří chtějí vstoupit na trh tak jsou především odrazováni prvotními investicemi zejména do strojů, pozemků, poslední dobou klimatickými podmínkami a mnoho zákonů, norem, opatření a požadavků na ochranu životního prostředí, které je potřeba dodržovat.

Intenzita soupeření se stávajícími konkurenty

Mezi stávající konkurencí v odvětví je značná rivalita. Vzniká především kvůli cenám, kvalitě, přepravní vzdálenosti, poskytování služeb a reklamě. Ohrožení ze stávající konkurence je jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. ZZN Pelhřimov a. s. má menší konkurenty, protože podnik je brán na Vysočině jako velký a zároveň má dceřiné společnosti, a především expanduje do dalších oblastí České republiky. ZZN Pelhřimov a. s. má celkem 25 provozoven, které jsou rozděleny do 3 regionů (Budějovicko, Písecko a Vysočina), a zároveň spadají pod 13 vedoucích provozů a mají 3 správce majetku. ZZN Pelhřimov a. s. má v Pelhřimove na více místech billboardy s vlastní reklamou.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé hrají základní roli zejména u rostlinných komodit a hnojiv. Hlavními odběrateli v oblasti zemědělství jsou především mlýny, sladovny a pivovary. Mezi největší odběratele patří Agrofert, a. s., Penam, a. s. Stejně jako u dodavatelů tak i u odběratelů má podnik dlouhodobé vztahy. Největším odběratelem rostlinných komodit je Penam a. s. ZZN Pelhřimov, a. s. se snaží udržet kvalitu zejména u rostlinných komodit a hnojiv. Jedním z cílů společnosti je velká nabídka kompletní a kvalitní produkce, jak pro dodavatele tak i pro odběratele.

- Výroba a prodej krmných směsí

ZZN Pelhřimov, a. s. patří mezi nejvýznamnější společnosti v České republice. Krmné směsi se prodávají do více jak dvaceti regionů republiky. Zákazníkům je nabízen široký sortiment výrobků všech kategorií.

- Výroba a prodej osiv

Na Vysočině patří mezi významné výrobce osiv. Odběratelům jsou nabízeny pouze odrůdy s výbornou potravinářskou kvalitou, a zároveň u krmných odrůd, které jsou vhodné pro výrobu krmných směsí.

- Prodej zemědělské techniky

ZZN Pelhřimov, a. s. zajišťuje pomocí dceřiné společnosti KVARTO spol. s r. o. Bystřice. (Výroční zpráva, 2018)

Vyjednávací síla dodavatelů

ZZN Pelhřimov, a. s. vzniklo v roce 1992, a za tu dobu si vybuodovalo velkou dodavatelskou síť, která je založena na dlouhodobých vztazích, zkušenostech a spolupráci. Hlavním kritériem při výběru dodavatelů je zejména důležité zajištění potřebných prostředků (tiskopisy, faktury apod.) Na dodavatele se klade velký důraz na kvalitu produktů.

- Dodavatelé hnojiv, přípravku na ochranu rostlin, krmných směsí

Hnojiva jsou takové látky, které obsahují živiny pro výživu rostlin, zlepšení nebo udržení půdní úrodnosti. Hnojiva se člení podle původu, účinku a skupenství. Roční spotřeba hnojiv v České republice je zhruba 47 800 tun čistých živin. (eAgri, 2019) Krmných směsí pro hospodářská zvířata bylo vyrobeno za rok 2016 2 358 tis. tun. Konkurentů je hodně a ceny se příliš neliší. Z tohoto hlediska je vyjednávací síla dodavatelů malá.

Hrozba substitutů

V zemědělství není velká možnost výroby nových výrobků, z tohoto hlediska společnost nevnímá substituty jako velké ohrožení. V současné době se snaží zlepšovat pomocí nových technologií nebo inovací. Mezi významný substitut se dá považovat žito, které se rozlišuje na žito krmné a žito potravina. Dalším substitutem se dá považovat pšenice. U pšenice se dá rozlišovat krmná pšenice a potravinářská pšenice. (Výroční zpráva, 2018)

7 Vnitřní prostředí

Faktory vědecko-technického rozvoje

ZZN Pelhřimov, a. s. má nové technologie a v zemědělství udržuje vysokou konkurenceschopnost. Údržba strojů a vybavení je pro firmu velice důležitá. Firma nabízí vlastním zákazníkům kompletní služby, především klade důraz na plnění požadavků svých zákazníků. V současnosti firma disponuje s velkým množstvím pracovníků, kteří jsou zaškoleni na pozici, kterou vykonávají.

Marketingové a distribuční faktory

Součástí marketingu je průzkum trhu. Další marketingovou činností je péče o klíčové zákazníky. ZZN Pelhřimov a. s. udržuje osobní kontakt s vlastními zákazníky. Většinou vlastní obchodní partnery navštěvují osobně, nebo jsou s nimi v telefonickém kontaktu. Často to znamená, že například prodá hnojiva a poté od stejné firmy nakoupí obilí. ZZN Pelhřimov a. s. nezapomíná ani na reklamu. ZZN Pelhřimov a. s. Má billboardy na více místech v Pelhřimově. Nedílnou součástí společnosti jsou i vlastní webové stránky. Dobrou image společnosti je především kvalita svých služeb a výrobků. U krmných směsích jsou předepsány povinné rozborů. ZZN Pelhřimov a. s. má vlastní laboratoř, kde zpracovává vzorky přijatých komponentů především obilí a krmných směsí.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Zaměstnanci jsou pro firmu klíčovým faktorem. Většina zaměstnanců má dlouholetou zkušenost, kvalifikaci, znalosti a charakterové vlastnosti, které jsou nezbytnou vlastností firmy.

Faktory výroby a řízení výroby

Firma se zabývá smíšenou, rostlinnou a živočišnou výrobou. Nabízí široký sortiment krmných směsí, hnojiv a prodej komodit. ZZN Pelhřimov a. s. má zmodernizované sklady a zmodernizovanou laboratorní kontrolu, která je určena především příjmu a výdeji krmných směsí a krmných komodit.

7.1 Finanční analýza

Pro strategické řízení je finanční analýza podniku důležitá. Pomocí finanční analýzy může podnik najít jeho silné a slabé stránky financování. Finanční analýza byla provedena z účetních výkazů za období 2016, 2017 a 2018, které jsou volně k dispozici na portálu justice.cz

Finanční situace společnosti ZZN Pelhřimov a. s. je dlouhodobě příznivá, vychází to především z účetních výkazů. Ve sledovaném období společnost vykazuje zisk.

Tabulka 1 Ukazatelé rentability

Položka	období		
	2016	2017	2018
EBIT (provozní VH)	87 534	89 944	77 590
Čistý zisk	68 567	72 757	60 880
Tržby	3 531 440	3 422 571	3 450 437
Celková aktiva	1 996 669,00	2 185 778	2 424 131
Vlastní kapitál	1 318 440,00	1 388 645	1 447 201
ROA	0,044	0,041	0,032
ROE	0,052	0,052	0,042
ROS	0,019	0,021	0,018

(Zdroj: výroční zprávy, vlastní zpracování)

Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání a vyjadřuje celkovou efektivnost podniku.

ROA (Rentabilita Aktiv) nám ukazuje, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

Ve sledovaném období se celková efektivnost podniku nijak extrémně nemění.

Po dobu tří let je tento vývoj stabilní.

ROE (Rentabilita vlastního kapitálu) nám ukazuje, jak podnik je úspěšný při hodnocení investic. Rentabilita vlastního kapitálu je důležitá pro vlastníky podniku

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Ukazatelé ve sledovaném období 2016 a 2017 jsou stejné – 0,052. V roce 2018 je mírný pokles. Společnost mohla koupit například nemovitost, nové stroje apod.

ROS (Rentabilita tržeb) nám ukazuje, jakého zisku dosáhne společnost z jedné koruny tržeb

$ROS = EBIT / \text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje}$

Ukazatelé rentability mají klesající trend. Toto je způsobeno především osobními náklady a zvyšující se spotřebou.

Tabulka 2 Ukazatele aktivity

Položka	Období		
	2016	2017	2018
Tržby	3 531 440	3 422 571	3 450 437
Celková aktiva	1 996 669	2 185 778	2 424 131
Zásoby	767 559	969 963	1 183 456
Pohledávky	457 590	460 531	507 390
Obrat aktiv	1,77	1,57	1,42
Obrat zásob	4,60	3,53	2,92
Doba obratu zásob (dny)	78,25	102,02	123,48
Doba splatnosti pohledávek	46,65	48,44	52,94

(Zdroj: výroční zpráva společnosti, vlastní zpracování)

Ukazatel aktivity informuje, jak společnost využívá majetkové části, nebo jestli disponuje se svými kapacitami, které nejsou využívány, nebo zda má produktivní aktiva.

Obrat aktiv= $\text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$ – v období 2016–2018 se aktiva neobrátlí v tržbách ani jednou za rok. Tržby jsou kladné.

Obrat zásob= $\text{Tržby} / \text{Zásoby}$ – obrátkovost zásob ve sledovaném období klesla v roce 2018 na 2,92 obrátok oproti roku 2017 a 2018.

Doba obratu zásob= $\text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$ – v roce 2018 doba obratu zásob zkracuje na 123 dní. Tato doba se zkrátila oproti letům 2016 a 2017

Doba splatnosti pohledávek= $\text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 360)$ – Pohledávky jsou splatné v roce 2018 o 52 dnů. Ve sledovaném období není v optimální úrovni. Nejblíže se přiblížil v roce 2016 kdy doba splatnosti pohledávek byla 46 dnů. Optimální doba je 30 dnů.

Tabulka 3 Ukazatelé likvidity

Položka	období		
	2016	2017	2018
Krátkodobý finanční majetek	282 966	283 001	282 975
Krátkodobé závazky	666 906	786 035	966 188
Krátkodobé pohledávky	457 590	460 531	507 390
Zásoby	767 559	969 963	1 183 456
Oběžná aktiva	1 267 415	1 471 875	1 716 692
Běžná likvidita	1,90	1,87	1,78
Pohotová likvidita	0,75	0,64	0,55
Hotovostní likvidita	0,46	0,36	0,29

(Zdroj: výroční zpráva společnosti, vlastní výpočty)

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = Oběžná aktiva – Zásoby / Krátkodobé závazky

Hotovostní likvidita = Peněžní prostředky / Krátkodobé závazky

- Běžná likvidita III. stupně nám říká, kolikrát je podnik schopen pokrýt věřitele, v případě, že všechna svá aktiva promění za hotovost. Z tabulky lze vyčíst, že hodnoty běžné likvidity jsou ve sledovaném roce stejné jako následující roky. Společnost je schopna své krátkodobé závazky bez větších problémů hradit. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5)
- Pohotová likvidita II. stupně označuje kolika penězi našich pohledávek a peněz je podnik schopen pokrýt krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 1– 1,5) Ve sledovaných obdobích je vidět, že podnik investoval do oběžných aktiv.
- Hotovostní likvidita I. Stupně měří schopnost podniku hradit dluhy. (Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5). Podnik nemá problém hradit dluhy.

Tabulka 4 Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost

Položka	Období		
	2016	2017	2018
Cizí zdroje	678 229	797 133	976 930
Celková aktiva	1 996 669	2 185 778	2 424 131
Celková zadluženost (%)	33,97	36,47	40,30

Dlouhodobá zadluženost

Položka	období		
	2016	2017	2018
Dlouhodobé dluhy	0	0	0
Celková aktiva	1 996 669	2 185 778	2 424 131
Dlouhodobá zadluženost (%)	0	0	0

Koeficient samofinancování

Položka	Období		
	2 016	2 017	2 018
Vlastní kapitál	1 318 440	1 388 645	1 447 201
Celková aktiva	1 996 669	2 185 778	2 424 131
Koeficient samofinancování	0,66	0,64	0,60

Ukazatel úrokového krytí

Položka	Období		
	2016	2017	2018
EBIT	87 534	89 944	77 590
Nákladové úroky	3 012	925	5 105
Ukazatel úrokového krytí	29,06	97,24	15,20

(Zdroj: výroční zpráva společnosti, vlastní zpracování)

Společnost je málo zadlužena. Rozdíly nejsou mezi lety 2016–2018 tak vysoké, přičemž lze vidět, každoroční stoupání. Riziko, které může vyskytnout, představuje neschopnost hrazení svých závazků. U ukazatele úrokového krytí, potvrdilo, že společnost je schopna splácet, a v dalších letech by neměla mít problém se získáním dalších úvěrů. Dále lze vyčíst z vypočtených hodnot, že u ukazatele samofinancování má společnost více jak 60 % schopnost financování z vlastních zdrojů. Společnost dále nemá žádné dlouhodobé dluhy.

8 SWOT Analýza, matice EFE, IFE a IE

8.1 SWOT Analýza

SWOT analýza se dělí na čtyři části: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza vychází ze silných a slabých stránek tyto stránky se řadí do vnitřní analýzy podniku. Příležitosti a hrozby se řadí do vnější analýzy podniku. Pomocí této analýzy lze charakterizovat aktuální situaci podniku. Cílem je eliminování slabých stránek a hrozeb a využití silné stránky a příležitosti.

Silné stránky společnosti:

Silnou stránkou podniku je diversifikace zemědělské produkce. Společnost se zabývá smíšenou, rostlinnou a živočišnou výrobou. Mezi silnou stránku bych především zařadila dlouholetou tradici, image a její jméno. ZZN Pelhřimov a. s. působí ve svém odvětví již 27 let, a za tuto dobu si vybudoval dobrou pověst jak u dodavatelů, tak i u odběratelů. Zároveň tato pověst ho provází během obchodních jednání. Ve společnosti pracuje většina zaměstnanců od jeho založení a za tu dobu nasbírali mnoho zkušeností, které jsou schopni předat novým zaměstnancům. Zaměstnanci jsou schopni se učit novinky v odvětví ve kterém pracují, zároveň jezdí na školení a následnou odbornost a zkušenost jsou schopni předat dalším kolegům/kolegyním. ZZN Pelhřimov a. s. má zmodernizované sklady na skladování a posklizňové úpravě rostlinných komodit. Dále má zmodernizovanou sušičku rostlinných komodit, a laboratorní kontrolu, která je především věnována příjmu a výdeji krmných komodit na výrobu krmných směsí. Jako poslední uvedu všechny normy, které ZZN Pelhřimov a. s. získalo: ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007, ISO 22000:2005, ČSN EN ISO 50001:2012, GMP+B1, standardy Bez GMO, GTP a ISCC EU.

Slabé stránky společnosti:

Slabou stránkou společnosti je především opotřebení zařízení a strojů. Nákladné opravy zařízení a strojů (např. při dovozu obilí, když se rozbije stroj na měření vlhkosti). Další slabou stránkou je věková struktura zaměstnanců – v celém podniku dosahují zaměstnanci vysokého věkového průměru. V posledních letech jsou časté sezónní výkyvy počasí (např. obilí se letos v České republice sklídilo

o 9,8 % více než v roce 2018, zemědělci ho svezli z polí 7,638 milionu tun. Více se urodilo také brambor, a to o 3,5 procenta. Naopak úroda řepky klesla o 17,4 % a méně bude i cukrovky, slunečnice nebo hrachu). (Asociace soukromého zemědělství ČR, 2019) A jako poslední slabou stránku považují získávání nových pracovníků. Na obrázku č. 8 je ukázka ze ZZN Pelhřimov, a. s., které zaměstnance momentálně hledá.

The screenshot displays three job listings from the company ZZN Pelhřimov a. s. Each listing includes a job title in green, a company icon and name, and a contact icon and name. The listings are: 1. 'ÚČETNÍ' (Accountant), 2. 'OBSLUHA ZEMĚDĚLSKÉ TECHNIKY – TRAKTORISTA' (Operation of agricultural machinery – tractor driver), and 3. 'HLAVNÍ ÚČETNÍ' (Chief accountant). The contact name for all is 'Pelhřimov'.

Job Title	Company	Contact
ÚČETNÍ	ZZN Pelhřimov a. s.	Pelhřimov
OBSLUHA ZEMĚDĚLSKÉ TECHNIKY – TRAKTORISTA	ZZN Pelhřimov a. s.	Pelhřimov
HLAVNÍ ÚČETNÍ	ZZN Pelhřimov a. s.	Pelhřimov

Obrázek 12 pracovní nabídky 02. 03. 2020

(Zdroj, zznpe.cz)

Příležitosti:

Příležitostí pro společnost jsou finanční prostředky od státu a Evropské unie. ZZN Pelhřimov a. s. několikrát dotace čerpala. Dotace jsou velkou výhodou pro podnik, jak může zlepšovat dosavadní kvalitu strojů. Další příležitostí považují zvyšování kvality studentů. V Humpolci je střední škola zemědělská (cza-hu), a následně vysoké školy, které mají zaměření v oboru zemědělství (např. ČZU v Praze a Mendelova univerzita v Brně). Tradičně ZZN Pelhřimov a. s. navštívili studenti z Veterinární a farmaceutické univerzity Brno. Poslední příležitostí považují v rozvoji nových technologií, modernizaci strojů a zařízení.

Hrozby:

Největší hrozbou pro společnost představují dovoz zahraničních produktů (např. brambory, cukr, vepřové maso apod.). Například Vysočina je považována za bramborářskou oblast. Hrozbou vidím v tu, že lidé budou nakupovat produkty

ze zahraničí a o české potraviny bude menší zájem. Jako další hrozbu považují stárnutí populace a nízkou porodnost. S tím souvisí i možnost úbytku kvalifikovaných zaměstnanců v oboru zemědělství. Tento obor není lukrativní z hlediska sezónnosti, především v letních měsících převažuje dlouhý provoz, a z tohoto důvodu vyplývá i možnost úbytku kvalifikovaných zaměstnanců. Další hrozbou jsou změny v zákonech a vládních omezení. Poslední hrozbou je dlouhodobě nepříznivé počasí. V posledních letech je málo srážek, a to se odvíjí především na kvalitě obilí apod.

Tabulka 5 SWOT analýza

SWOT analýza podniku ZZN Pelhřimov, a. s.			
S	Silné stránky (Strengths)	W	Slabé stránky (Weaknesses)
S1	Image, jméno podniku	W1	Věková struktura zaměstnanců
S2	Získané normy	W2	Výkyvy počasí
S3	Diversifikace produkce	W3	Opotřeбенí strojů
S4	Kvalifikovanost zaměstnanců	W4	Nové zaměstnanci
O	Příležitosti (Opportunities)	T	Hrozby (Threats)
O1	Dotační programy	T1	Stárnutí obyvatel
O2	Rozvoj technologií	T2	Dovoz produktů ze zahraničí
O3	Modernizace strojů	T3	Zdražování techniky
O4	Míra nezaměstnanosti	T4	Změny v zákonech

(Zdroj: vlastní)

8.2 Matice EFE, IFE a IE

Matice EFE a IFE nám ukazuje vnější a vnitřní stránky podniku prostřednictvím bodové metody. Matice IFE představuje vnitřní prostředí podniku a matice EFE vnější prostředí podniku. Výpočet nalezneme v příloze č. 6

Tabulka 6 Matice IFE

Matice IFE				
X	faktor	známka (b_i)	Váha	Vážené skóre (v_i)
Silné stránky (Strengths)				
1	Dobré jméno, image, tradice	5	0,23	1,14
2	Nové technologie	4	0,18	0,73
3	Diversifikace zemědělské půdy	2	0,09	0,18
4	licence, Normy (ISO apod)	4	0,18	0,73
Slabé stránky (Weaknesses)				
5	Nákladné opravy strojů	2	0,09	0,18
6	Věková struktura zaměstnanců	2	0,09	0,18
7	Výkyvy počasí	1	0,05	0,05
8	Získávání nových zaměstnanců	2	0,09	0,18
X	celkem	22	1,00	2,77

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem matice IFE je určení a ohodnocení podniku z vnitřního prostředí. Tabulka č. 6 nám ukazuje celkové hodnocení podniku ZZN Pelhřimov, a. s. Celkem nám vyšla hodnota 2,77 což ukazuje, že převažují silné stránky nad slabými a z tohoto důvodu je podnik vnitřně silný.

Silnými stránkami pro podnik jsou nové technologie a diversifikace zemědělské půdy. Pomocí využívání jak živočišné, tak rostlinné produkce je podnik schopen zvládat horší ekonomické situace. Slabou stránkou podniku je věková struktura zaměstnanců a nákladné opravy strojů zejména v letních obdobích.

Tabulka 7 Matice EFE

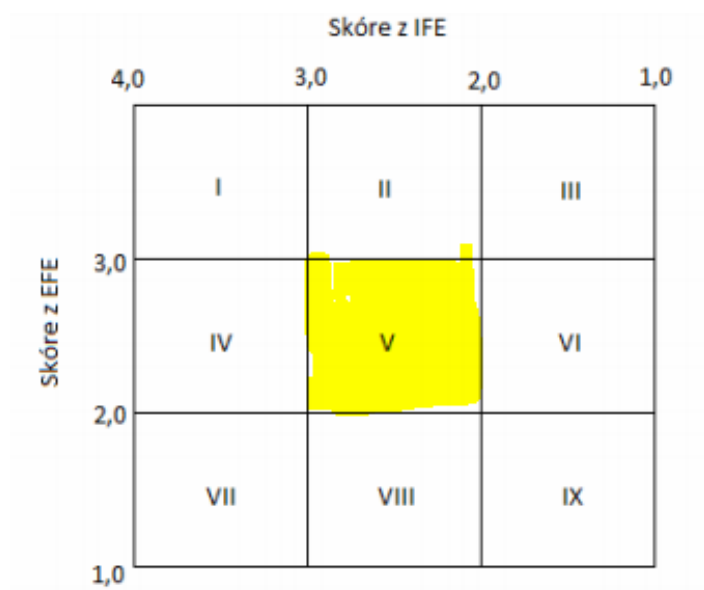
X	Faktor	známka (b_i)	Váha	Vážené skóre (v_i)
Příležitosti (Opportunities)				
1	Dotační programy	4	0,200	0,800
2	Stabilní míra zaměstnanosti	2	0,100	0,200
3	Dobré obchodní vztahy	3	0,150	0,450
4	Rozvoj nových technologií	3	0,150	0,450
Hrozby (Threats)				
5	Stárnutí obyvatel	2	0,10	0,200
6	Změny v zákonech	3	0,15	0,450
7	Dovoz produktů ze zahraničí	2	0,10	0,200
8	Výkyvy počasí	1	0,05	0,050
X	celkem	20	1,00	2,800

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem matice EFE je ohodnocení a určení nejvýznamnějších faktorů působících na podnik z vnějšího prostředí. Tabulka č. 7 nám ukazuje výsledek, jakou silou na podnik působí příležitosti a hrozby.

Celkové vážené hodnocení podniku ZZN Pelhřimov a. s. vyšlo na 2,80, což nám ukazuje, že příležitosti a hrozby mají na podnik středně významný vliv. Nejvyšší vliv u příležitostí je v podobě rozvoji nových technologií a obchodních vztazích. Pokud budou nové stroje bude rychlejší např. obhospodaření polí. Pokud bude mít ZZN Pelhřimov a. s. mezi dodavateli a odběrateli dlouhodobě kladné vztahy může se nám ukázat na hospodaření. U hrozeb je to především změny v zákonech.

Matice IE



Obrázek 13 Matice IE

(Zdroj: vlastní)

Matice IE nám znázorňuje, že výsledkem je V. kvadrant. Pro V. kvadrant je charakteristické „udržení a posílení“ především kvůli pronikání na trh nových výrobků. ZZN Pelhřimov a. s. se snaží udržet svoji pozici na trhu v daném odvětví. Nejbližším kvadrantem je II. kvadrant, pro který je charakteristická strategie „stavěj a zajišťuj růst, nebo pronikání na trh a další jeho rozvoj.“

Závěr

Bakalářská práce měla za cíl provést strategickou analýzu podniku a následně aplikovat vybrané metody na společnost ZZN Pelhřimov a. s. a určit na základě výsledků vypracované analýzy a navrhnout alternativní strategii pro další rozvoj společnosti. Pomocí všech zmíněných metod, které jsem v bakalářské práci podrobně popsala, si myslím, že se mi podařil hlavní cíl splnit.

Práce byla rozdělena do dvou částí. První část byla teoretická, kde byly vysvětleny základní pojmy, dále jsem práci rozdělila na vnější a vnitřní prostředí podniku. Do vnějšího prostředí jsem představila Pest analýzu, která se člení na politické, ekonomické, sociální a technologického prostředí a Porterův model pěti sil, který, se skládá z vyjednávací síly odběratelů, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů. Ve vnitřním prostředí jsem představila, finanční analýzu a na závěr jsem zařadila SWOT Analýzu a matice EFE, IFE a matici IE.

V praktické části jsem představila společnost ZZN Pelhřimov, a. s., popsala její vizi a cíle. Ze získaných poznatků z teoretické části jsem analyzovala všechny faktory, které na ZZN Pelhřimov, a. s. působí. Poté jsem pomocí analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil analyzovala vnější prostředí, a dále jsem analyzovala vnitřní prostředí, ve kterém jsem představila finanční analýzu a na závěr jsem představila SWOT Analýzu, ve které jsem čerpala především z vnější analýzy a mezi největší příležitost pro společnost vidím čerpání dotací. ZZN Pelhřimov, a. s. si to uvědomuje a již kolikrát dotace čerpala. Hrozbou pro společnost je dovoz ze zahraničí, v tomto ohledu by společnost měla vyvážet do jiných zemí. Mezi dlouhodobě silné stránky považuji dlouhodobou tradici společnosti nebo kvalifikované pracovníky. Poté jsem analyzovala matici EFE které, představují příležitosti a hrozby a IFE, které představují silné a slabé stránky společnosti. Naposled jsem analyzovala matici IE, která shrnuje matice EFE a IFE.

Pomocí všech výsledků této práce jsem zjistila, že v zemědělství je mnoho faktorů, které nelze ovlivnit, jako je například počasí a vysoké ceny pozemků a nájmu.

ZZN Pelhřimov, a. s. od svého založení dlouhodobě stoupá a udržuje si pozici leadera. Toho podnik využívá, aby si takovou pozici udržela na trhu. Společnost investuje do výrobních laboratoří do kvalifikace zaměstnanců, aby si udržela vysokou kvalitu produktů. Také výsledky z finanční analýzy jsou příznivé, a společnost vykazuje zisk. Podle finančních a budoucích možností firmy bych především doporučila rekonstruování a modernizování sil. Dále bych se zaměřila na vývoz obilovin a krmných směsí do dalších států Evropské unie (např. Německo). Poté bych doporučila koupit na nové stroje, a drony.

V závěru práce jsem všechno shrnula do výsledných matic a přiřadila jim hodnoty, které jsou nutné k posouzení postavení společnosti na trhu. Z výsledků jsem došla k závěru, že společnost má silné postavení na trhu, které si několik let drží.

Citace

Agrofert – výroční zpráva [online]. [cit. 2010-02-11]. Dostupné z: www.agrofert.cz

Asociace soukromého zemědělství ČR [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: (ČR, nedatováno)

Cena půdy [online]. [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <http://farmy.cz/cena-pudy/>

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2011. ISBN 978-0-13-612098-8.

EU zemědělství [online]. [cit. 2020 04 19]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_cs

FOTR Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav a HÁJEK Karel. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8

HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1120-8.

Hnojiva [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/rostinna-vyroba/hnojiva/>

HORÁKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategický marketing*. 2., rozš. A aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÍČEK, Petr a Magda MORÁVKOVÁ. *Finanční analýza*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. ISBN 978-80-87035-14-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.

KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULER. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6657-8.

Ministerstvo zemědělství (MZe) [online]. [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

Míra nezaměstnanosti % (MFCR, 2019) [online]. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/mf-ocekava-v-letosnim-roce-hospodarsky-r-34886>

Politika kvality a bezpečnosti produktů [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: [http://www.zznpe.cz/sites/default/files/prilohy/politika kvality a bezpecnosti produktu 2018.pdf](http://www.zznpe.cz/sites/default/files/prilohy/politika_kvality_a_bezpecnosti_produkту_2018.pdf)

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, Michael E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review [online]. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION, 2008 [cit. 2019. 11. 28]. Dostupné z: <http://202.28.25.105/earning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309>

Průměrná hrubá měsíční mzda [online]. [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

Situační a výhledová zpráva MZe, 2018 [online]. Praha [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/624535/Krmiva_2018_Web.pdf

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF) [online]. [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F05%2F1535449376924.pdf

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení podniku I*. Brno: Vysoké učení technické, 1992. ISBN 80-214-0394-2.

Výroční zpráva 2018 [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=429673>

Vývoj růstu HDP [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/mf-ocekava-v-letosnim-roce-hospodarsky-r-34886>

Zdravý životní styl [online]. [cit. 2019-11-11].

Dostupné z: <https://www.ikem.cz/cs/zdravy-zivotni-styl/a-3367/>

Zemědělství - drony [online]. [cit. 2020 – 04 - 22]. Dostupné

z: <https://dronpro.cz/drony-v-zemedelstvi-a-lesnictvi>

ZZN Pelhřimov [online]. [cit. 2020-04- 15]. Dostupné z: <http://www.zznpe.cz/uvo>
d/o-spolecnosti

ZZN Pelhřimov – rejstřík [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné

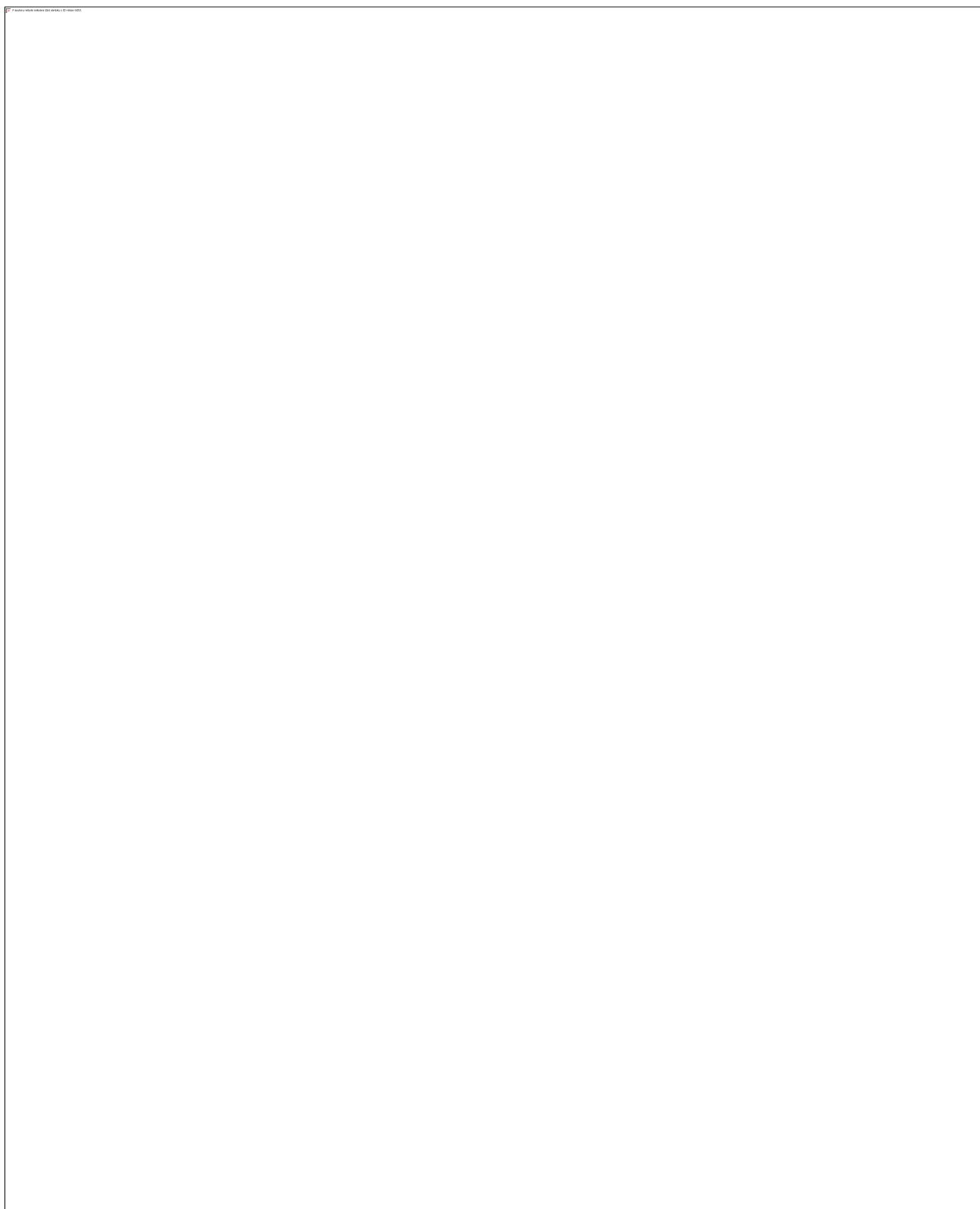
z: <https://rejstrik.penize.cz/46678140-zzn-pelhrimov-a-s>

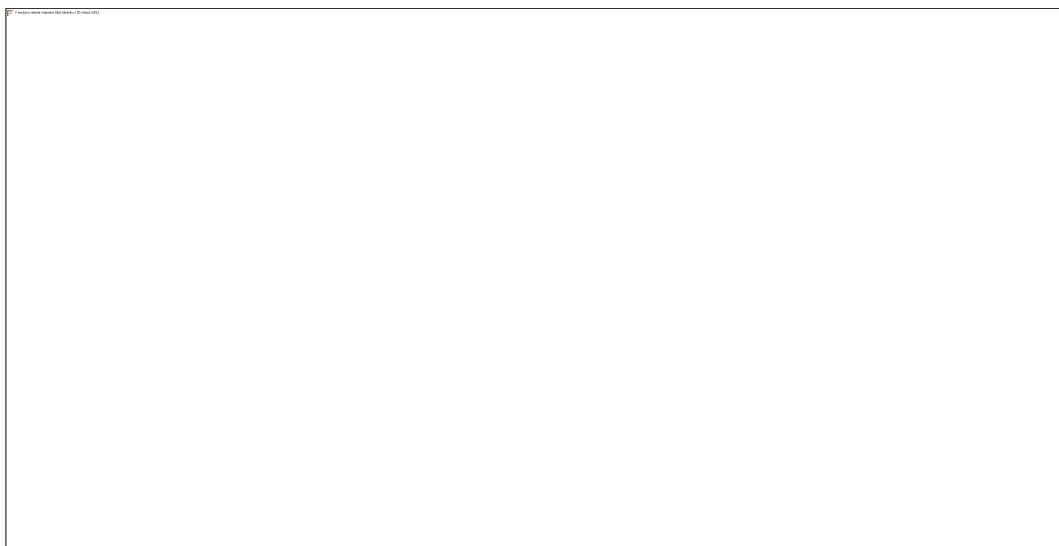
ZZN Pelhřimov – rejstřík [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46678140/zzn-pelhrimov-as/vztahy/>

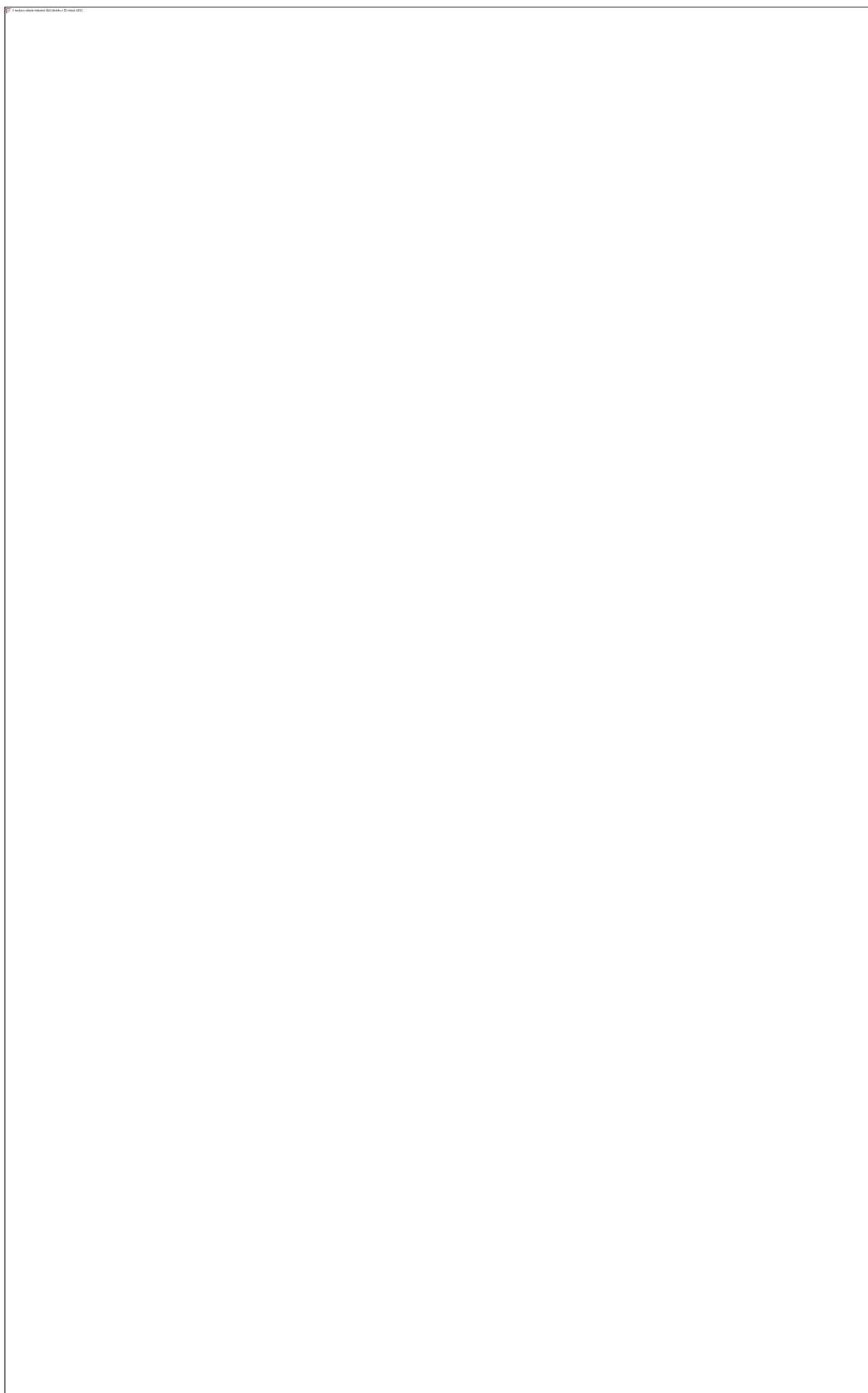
Přílohy

Přílohy jsou součástí této publikace a jsou součástí této publikace.

Příloha 1 Politika kvality a bezpečnosti produktů



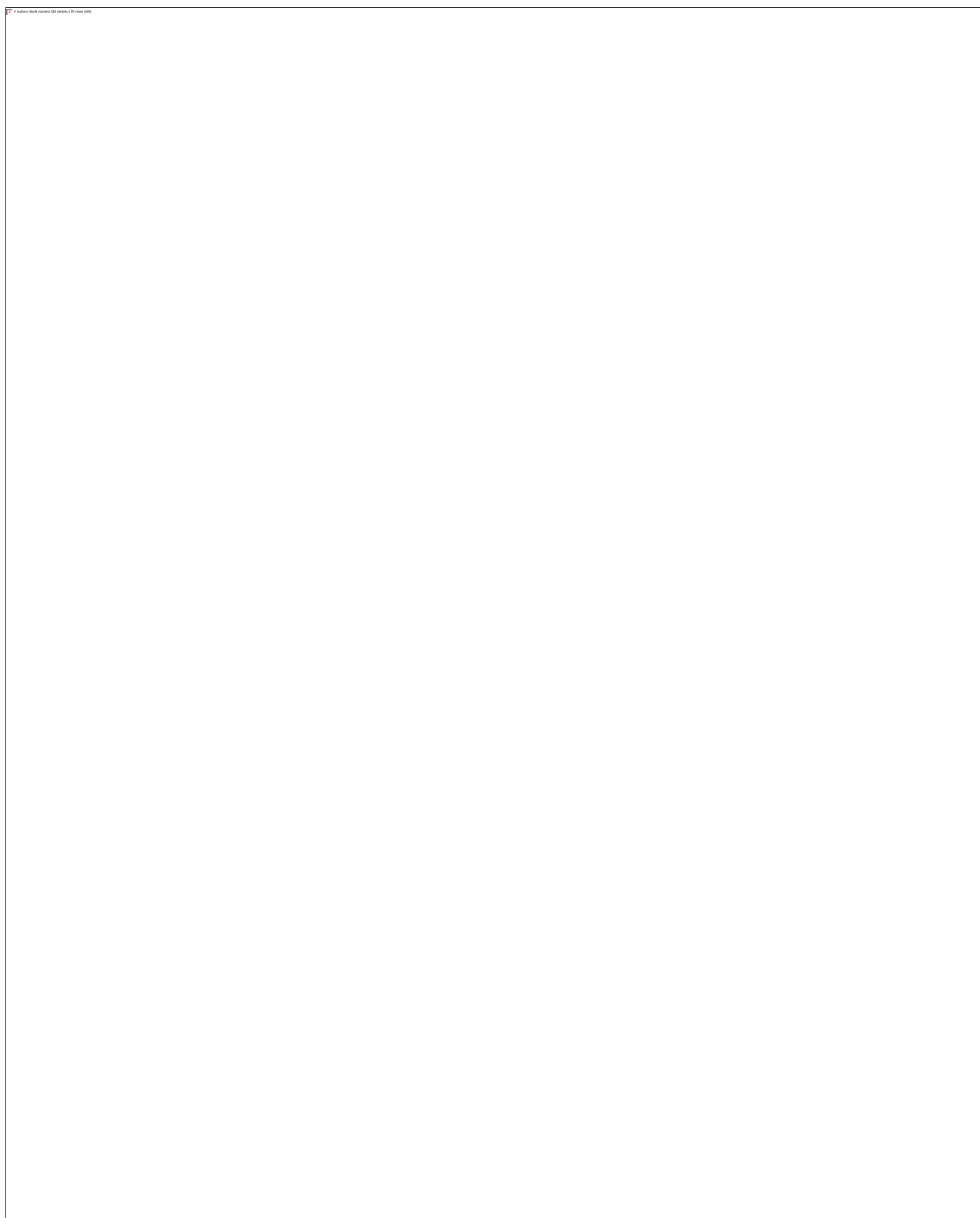


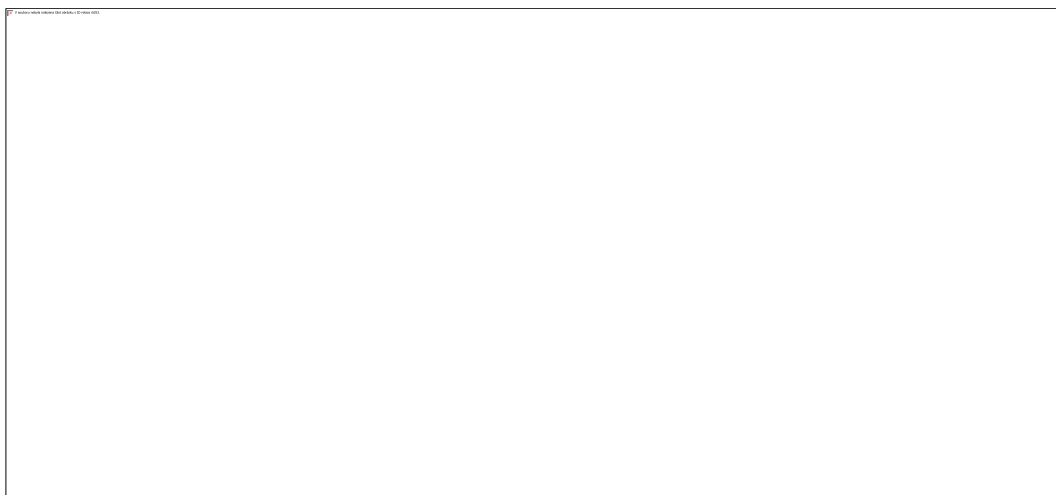


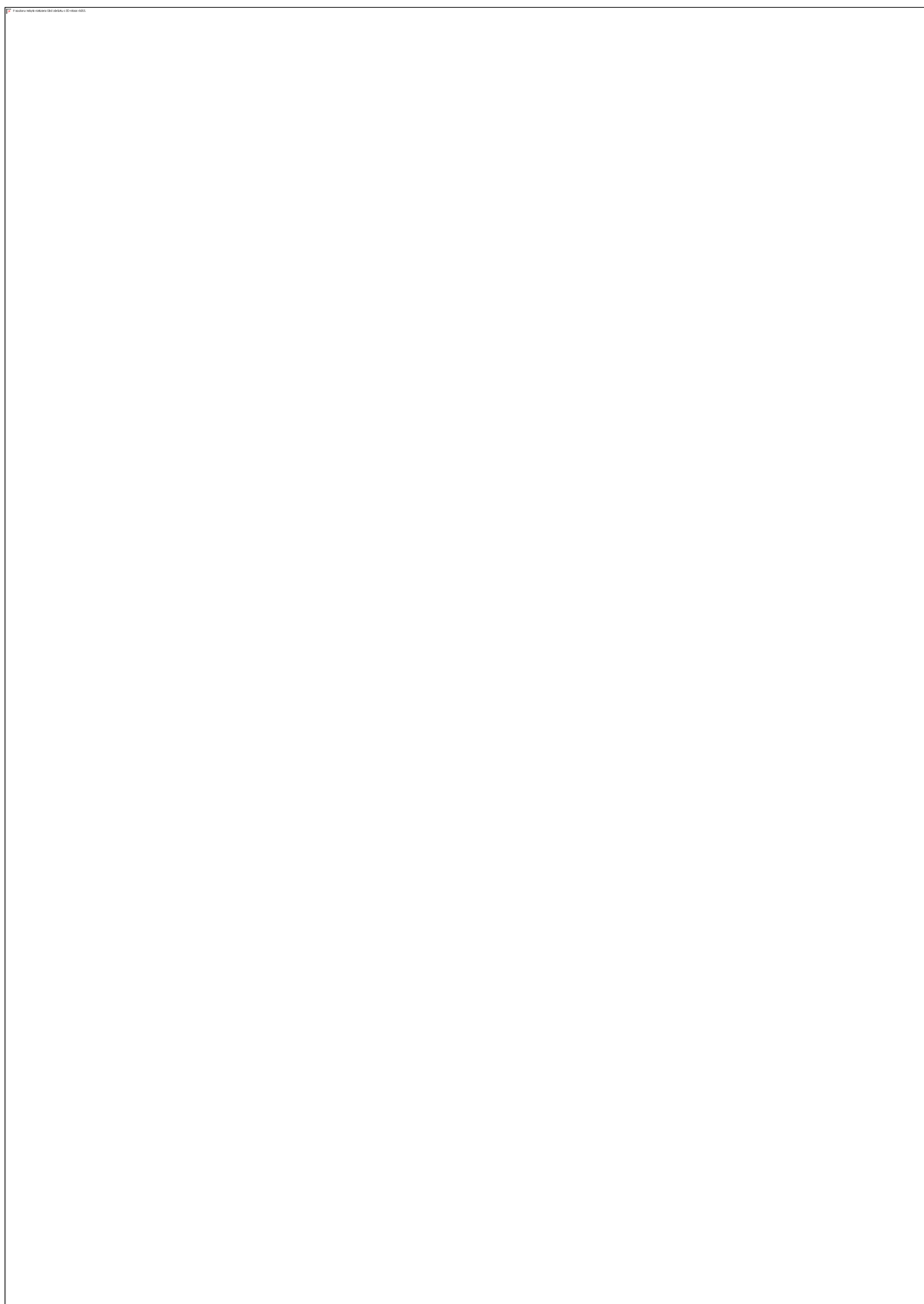
Příloha 2 Rozvaha 2016; 2017

(zdroj: justice.cz)

(zdroj: justice.cz)







Příloha 4 Rozvaha 2017; 2018

(Zdroj: justice.cz)

Příloha 5 Výkaz zisku a ztráty 2017; 2018

(Zdroj: justice.cz)

Výpočet vah matice IFE (silné a slabé stránky) bodovací metodou

	i	b_i	$v_i = b_i / \sum_{i=1}^8 b_i$
Dobré jméno, image, tradice	1	5	$5/22 = 0,23$
Nové technologie	2	4	$4/22 = 0,18$
Diversifikace zemědělské půdy	3	2	$2/22 = 0,09$
licence, Normy (ISO apod)	4	4	$4/22 = 0,18$
Nákladné opravy strojů	5	2	$2/22 = 0,09$
Věková struktura zaměstnanců	6	2	$2/22 = 0,09$
Výkyvy počasí	7	1	$1/22 = 0,05$
Získávání nových zaměstnanců	8	2	$2/22 = 0,09$
Celkem	x	22	1

Výpočet vah matice EFE (příležitosti a hrozby) bodovací metodou

	i	b_i	$v_i = b_i / \sum_{i=1}^8 b_i$
Dotační programy	1	4	$4/20 = 0,20$
Stabilní míra zaměstnanosti	2	2	$2/20 = 0,10$
Dobré obchodní vztahy	3	3	$3/20 = 0,15$
Rozvoj nových technologií	4	3	$3/20 = 0,15$
Stárnutí obyvatel	5	2	$2/20 = 0,10$
Změny v zákonech	6	3	$3/20 = 0,15$
Dovoz produktů ze zahraničí	7	2	$2/20 = 0,10$
Výkyvy počasí	8	1	$1/20 = 0,05$
Celkem	x	20	1,00

Příloha 6 (Výpočet matice EFE a IFE)

Zdroj: vlastní