

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Analýza podnikatelské činnosti v podniku Hasiči, s. r. o.

Pavλίna Příbylová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavλίna PŘIBYLOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Analýza podnikatelské činnosti v podniku Hasiči, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Základní pojmy MSP
2. Metody analýzy podnikatelské činnosti
3. Charakteristika podniku Hasiči, s. r. o.
4. Analýza podnikatelské činnosti v podniku Hasiči, s. r. o.
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy na opatření
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

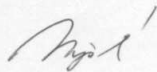
Seznam odborné literatury:

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005.
KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J.: Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007.
VEBER, J., SRPOVÁ J. A KOL.: Podnikání - malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, Praha: Management Press, 2004.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 18. dubna 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 04. 2009

Pavčina Příbylová

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala zejména svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D, za jeho rady a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Také bych chtěla poděkovat pracovníkům podniku Hasiči, s. r. o. za jejich projevenou ochotu, poskytnutí informací o podniku a poskytnutí dokumentů pro zpracování praktické části této práce.

ANOTACE

Tato práce se věnuje problematice analýzy podnikatelské činnosti v podniku Hasiči, s. r. o. Jsou zde popsány vybrané metody analýz podnikatelské činnosti, konkrétně analýza konkurence, SLEPT analýza, SWOT analýza a finanční analýza.

Cílem této práce je provést vybrané analýzy podnikatelské činnosti pro podnik Hasiči, s. r. o. a na základě provedených analýz zhodnotit situaci podniku a navrhnout možná opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malé a střední podnikání, marketing, analýzy podnikání, analýza konkurence, SLEPT analýza, SWOT analýza, finanční analýza

TITLE

Analysis of business activity in the enterprise Fire, Ltd.

ANNOTATION

This thesis deals with the problem of analysis of business enterprise in the Fire, Ltd. There are described methods of analysis of selected business activities, namely competitive analysis, SLEPT analysis, SWOT analysis and financial analysis.

The aim of this thesis is to implement the selected business analysis for enterprise Fire, Ltd. and on the basis of analysis to assess the situation and propose possible measures.

KEYWORDS

Small and medium-sized business, marketing, business analysis, competitive analysis, SLEPT analysis, SWOT analysis, financial analysis

OBSAH:

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	9
Seznam grafů	9
Seznam použitých zkratk	10
Úvod	11
1 Základní pojmy malého a středního podnikání (MSP).....	12
1.1 Základní pojmy podnikání.....	12
1.2 Základní pojmy marketingu.....	16
1.3 Shrnutí	20
2 Metody analýzy podnikatelské činnosti	21
2.1 Analýza konkurence	21
2.2 Finanční analýza	24
2.2.1 Ukazatele rentability.....	24
2.2.2 Ukazatele likvidity.....	26
2.2.3 Ukazatele aktivity	28
2.2.4 Ukazatele zadluženosti	30
2.3 SLEPT analýza.....	31
2.4 SWOT analýza	32
2.5 Shrnutí	34
3 Charakteristika podniku Hasiči, s. r. o.	35
3.1 Historie a vývoj společnosti.....	35
3.2 Postavení podniku na trhu	36
3.3 Organizační struktura	36
3.4 Marketingový mix v podniku Hasiči, s. r. o.....	37
3.4.1 Produkt	37
3.4.2 Cena.....	41
3.4.3 Komunikace.....	41
3.4.4 Distribuce	43
3.5 Shrnutí.....	43

4	Analýza podnikatelské činnosti v podniku Hasiči, s. r. o.....	44
4.1	Analýza konkurence	44
4.1.1	Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. v širokém pojetí.....	44
4.1.2	Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Prodej“.....	47
4.1.3	Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Poradenství v oblasti BP a PO“	49
4.1.4	Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Vydavatelství hasičského tisku“	49
4.1.5	Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Pojišťovnictví“	52
4.2	Finanční analýza	52
4.2.1	Ukazatele rentability	52
4.2.2	Ukazatele likvidity.....	54
4.2.3	Ukazatele aktivity	56
4.2.4	Ukazatele zadluženosti	58
4.3	SLEPT analýza	60
4.4	SWOT analýza.....	62
4.5	Shrnutí.....	64
5	Vyhodnocení analýzy, návrhy na opatření	65
5.1	Využití internetu	65
5.1.1	Prezentace podniku na internetu.....	65
5.1.2	Vylepšení internetových stránek podniku.....	67
5.2	Prodej.....	71
5.3	BP a PO.....	72
5.4	Hasičské noviny.....	72
5.5	Pojišťovnictví.....	73
5.6	Hospodaření podniku	73
5.7	Shrnutí.....	76
6	Závěr.....	77
7	Použitá literatura.....	78
8	Přílohy	81

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační struktura podniku Hasiči, s. r. o.	37
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Složky marketingového mixu	17
Tabulka 2 - Hodnocení konkurentů	23
Tabulka 3 - Přehled prodávaného sortimentu.....	38
Tabulka 4 - Počet konkurenčních firem podniku Hasiči, s. r. o.	45
Tabulka 5 - Hodnocení konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost prodej	48
Tabulka 6 - SWOT analýza podniku Hasiči, s. r. o.	63
Tabulka 7 - Přehled možností prezentace podniku Hasiči, s. r. o. na internetu	67

Seznam grafů

Graf 1 - Složení konkurence podniku Hasiči, s. r. o. podle druhů činnosti.....	46
Graf 2 - Složení konkurence podniku Hasiči, s. r. o. podle okresů	47

Seznam použitých zkratk

A	Aktiva celkem
BL	Běžná likvidita
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BP	Bezpečnost práce
CK	Cizí kapitál
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČZ	Čistý zisk
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu zásob
DOZáv	Doba obratu závazků
DZ	Dlouhodobé závazky
EU	Evropská unie
FM	Finanční majetek
HK	Hradec Králové
HN	Hasičské noviny
HVP	Hasičská vzájemná pojišťovna
J	Jičín
JPO	Jednotka požární ochrany
KZ	Krátkodobé závazky
MSP	Malé a střední podnikání
N	Náklady
Ná	Náchod
OA	Oběžná aktiva
OL	Okamžitá likvidita
PL	Pohotová likvidita
PO	Požární ochrana
PO-BP	Požární bezpečnost s. r. o.
PR	Public Relations
RK	Rychnov nad Kněžnou
RN	Rentabilita nákladů
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SDH	Sdružení dobrovolných hasičů
SH ČMS	Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska
T	Tržby
TR	Trutnov
VK	Vlastní kapitál
ZÚD	Zisk před zdaněním a úroky

Úvod

Převážnou většinu všech podniků představují malé a střední podniky. Je jich na trhu 99,8 procent. Vzhledem k tomuto velkému počtu mají velký význam pro ekonomiku každého státu ale i krajů a obcí, v nichž se nachází. Vytváří zdravé konkurenční prostředí i nová pracovní místa. Malé a střední podniky disponují výhodou menší náročnosti při řízení podniku a větší přizpůsobivosti ke změnám v podnikání. Naopak většinou trpí nedostatkem kapitálu, vysokými náklady a vysokou mírou podnikatelského rizika. Aby se každý podnik vyvaroval problémům spojeným s podnikáním a našel k úspěšnému podnikání správnou cestu, měl by svou podnikatelskou činnost analyzovat. Většina menších podniků analýzu podnikatelské činnosti neprovádí a považuje ji za zbytečnou. Analyzovat podnikání by měl ovšem každý podnik bez ohledu na svou velikost. Analýza podnikateli umožňuje správně zhodnotit stav podniku a jeho pozici na trhu. Její výsledek je impulsem k zamyšlení nad budoucím vývojem podniku. Podnikatelé či manažeři ji mohou využít k plánování a vytváření strategií. Existuje mnoho druhů analýz. Jsou zaměřeny na zkoumání vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Přináší informace o hospodaření podniku, o pozici na trhu, o konkurenčních výhodách či nevýhodách, o přednostech či slabinách podniku, o možných příležitostech či ohroženích. Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou podnikatelské činnosti v podniku Hasiči, s. r. o. Podnik Hasiči, s. r. o. je drobný podnik zabývající se prodejem hasičského zboží, protipožární prevencí, vydavatelstvím hasičského tisku a pojišťovnictvím. Z převážné míry slouží k uspokojení potřeb hasičů, v menší míře slouží i dalším tržním segmentům. Cílem této bakalářské práce bude provést analýzu podnikatelské činnosti podniku Hasiči, s. r. o., na základě výsledků analýzy zhodnotit stav podniku a navrhnout nové aktivity, které by podniku pomohly dosáhnout lepších výsledků. Tato práce bude rozdělena na dvě části. První část se bude zabývat teoretickým vysvětlením základních pojmů malého a středního podnikání a charakteristikou vybraných metod analýzy podnikatelských činností. Praktická část nejprve představí podnik Hasiči, s. r. o. Následně budou v praktické části provedeny vybrané analýzy pro tento podnik. Na závěr bakalantka provedené analýzy vyhodnotí a navrhne podniku možná opatření.

1 Základní pojmy malého a středního podnikání (MSP)

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů, které se týkají malého a středního podnikání a marketingu. V rámci podnikání jsou zde definovány hlavní pojmy podnikání a dále je zde uvedena klasifikace podniků. Část věnovaná marketingu je zaměřena na vymezení marketingového mixu a některých marketingových činností.

1.1 Základní pojmy podnikání

Podnikání

Podnikáním se podle obchodního zákoníku [18, §2, ods. 1 str. 7] rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatel

Podle obchodního zákoníku [18, §2, odst. 2, str. 7] je podnikatel:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podle Vebera a Srpové [14, str. 16] je podnikatel osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu, osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika. Podnikatel je člověk, který investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Charakteristické rysy podnikatele: Podnikatel by měl umět nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle, zabezpečovat finanční prostředky nezbytné k podnikání, měl by mít schopnost organizovat podnikové aktivity, neměl by se bát podstupovat rizika, měl by mít sebedůvěru, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, měl by se učit ze zkušeností. [14, str. 16]

Obchodní firma

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.

Firmou fyzické osoby musí být vždy její jméno a příjmení. Dále může obsahovat dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání vztahující se zpravidla k této osobě nebo druhu podnikání.

Firmou obchodní společnosti nebo družstva a dalších právnických osob, které vznikají zápisem do obchodního rejstříku, je název, pod kterým jsou zapsány v obchodním rejstříku. Firmou právnické osoby, která se zapisuje do obchodního rejstříku na základě zvláštního právního předpisu a která vznikla před tímto zápisem, je její název. Součástí firmy právnických osob je i dodatek označující jejich právní formu. [18, §8, odst. 1, str 8]

Podnik

Obchodní zákoník [18, §5, odst. 1, str. 8] popisuje podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Jiné definice podnik vymezují jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy) nebo jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. [3, str. 16]

Klasifikace podniků

Podniky lze klasifikovat dle počtu zaměstnanců, ročních tržeb, hodnoty aktiv a dle nezávislosti. Podniky se dle těchto kritérií dělí na velmi malý podnik, malý podnik, střední podnik a velký podnik. Malé a střední podniky definuje Doporučení Evropské komise 2003/361/EC.

Dle velikosti se podniky dělí na:

- a) velmi malý podnik (drobný, mikropodnik) – do 10 zaměstnanců, obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil EUR,
- b) malý podnik – do 50 zaměstnanců, obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil EUR,
- c) střední podnik – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,
- d) velký podnik – 250 až 500 zaměstnanců, obrat nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR. [5, str. 12], [14, str. 19], [41]

Malé a střední podniky

Většina všech podniků patří do skupiny malých a středních podniků. v Evropě tvoří malé a střední podniky 99,8% všech podniků v EU. [14, str. 20] Stejně vysoké procento odpovídá podílu MSP na celkovém počtu všech podniků v České Republice. [16, str. 17]

Výhody a nevýhody MSP

Mezi výhody malých a středních podniků oproti velkým podnikům patří menší náročnost řízení podniku a vysoká přizpůsobivost změnám. Naopak nevýhodou je především horší dostupnost zdrojů a menší kapitálová síla. S tím je spojené i větší podnikatelské riziko. Další nevýhodou MSP je menší profesionalita oproti velkým podnikům. [16, str. 21,22]

Cíle malého a středního podnikání

Hlavním cílem malého a středního podnikání je dosahování zisku prostřednictvím uspokojení zákazníka. [15, str. 15]

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. [14, str. 97].

Dvojice autorů Veber, Srpová [14, str. 97] a Koráb, Mihalisko [7, kap. 2.1] popisují podnikatelský plán jako autoatlas, který odpovídá na otázky: kde jsme, kam chceme jít a jak se tam dostaneme.

Podnikatelský plán je určen k internímu i externímu využití. Uvnitř podniku slouží k plánování, rozhodování a kontrole. Podniku podnikatelský plán přináší užitečné poznatky z analýz, přehled záměrů vývoje firmy, přehled finančních potřeb podniku a v neposlední řadě také včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených podnikatelských záměrech. Mezi externí uživatele podnikatelské plánu patří především investoři a banky. Podle něho právě investoři posuzují nadějnost projektu a schopnost podniku realizovat investiční program.

Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl splňovat:

Srozumitelnost – aby byl podnikatelský plán srozumitelný, měl by být psán jednoduše. Některé údaje je vhodné podložit čísly a přehledně uspořádat do tabulek.

Logičnost – údaje by měly být podloženy fakty, tvrzení si navzájem nesmí odporovat.

Stručnost – podnikatelský plán by měl být psán stručně, ale ne na úkor opomenutí základních údajů.

Pravdivost a reálnost – údaje uvedené v podnikatelském plánu musí být pravdivé a plány a cíle musí být reálné.

Respektování rizika – podnikatelský plán působí důvěryhodněji, když jsou v něm zohledněna případná rizika. Součástí plánu může být návrhy řešení v kritických situacích. [14, str. 98, 99]

Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazně předepsaná. Každý podnik má možnost vlastního uvážení o tvorbě podnikatelského plánu. Doporučení na strukturu plánu se liší i v různých literaturách. Koráb a Mihalisko [7, kap. 2.2] jako doporučenou strukturu nabízejí: titulní strana, exekutivní souhrn, analýza odvětví, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy. Veber a Srpová [14, str. 100 - 106] jako strukturu podnikatelského plánu uvádějí: obsah, shrnutí, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, okolí firmy, prodej, výroba, jakost, personální otázky, finanční plán, příloha.

1.2 Základní pojmy marketingu

Marketing

Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Dříve byl pojem marketing vysvětlován jako „schopnost přesvědčit a prodat“. Kniha Moderní marketing [9] tento pojem prezentuje ve významu „uspokojit potřeby zákazníka“. Cílem marketingu je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala a prodávala se sama.

Realizace marketingu by neměla začínat až při prodeji výrobků či služeb, ale již před jejich vznikem. Za pomoci marketingu by manažeři měli nejprve zjistit, jaké jsou potřeby, a rozhodnout o ziskové příležitosti. Po dobu existence výrobku či služby se dál snaží přilákat zákazníky a udržet ty stávající tím, že vylepší např. vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat. [9, str. 38, 39]

Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které se značí jako 4P. Marketingový mix firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů a zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.

Nástroje marketingového mixu, 4P, se označují anglickými názvy: Produkt (výrobek, či služba), price (cena), place (distribuce), promotion (komunikace).

Produkt je cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

Cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.

Komunikace představuje aktivity, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a snaží se je přesvědčit k jejich koupi. Mezi nástroje komunikačního mixu patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing.

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti firmy, díky kterým je produkt nebo služba dostupná cílovým zákazníkům.

Marketingový mix však obsahuje kromě 4P ještě složky označované jako 4C. Jedná se o faktory vnímané zákazníkem. [9, str. 70, 71]

Tabulka 1 - Složky marketingového mixu

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Moderní marketing [9, str. 71]

Marketingový plán

Marketingový plán je dokument, který podniku slouží jako příručka vhodná pro marketingové rozhodování. Může být také částí podnikatelského plánu. Cílem marketingového plánu je vylepšit obchodní výsledky prostřednictvím realizace marketingových aktivit. Marketingový plán by měl obsahovat nejprve analýzu současného stavu podnikání. Do té patří popis podniku, činnosti podniku a konkurence. Dále je potřeba zabývat se budoucností podniku, tím se rozumí stanovit marketingové cíle a strategie, plány marketingových kampaní a také finanční rozpočet marketingových aktivit. [7, kap. 2.4.2]

Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je souhrn aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů. Součástí marketingového výzkumu je výzkum trhu, produktů, distribučních cest, cen, marketingových komunikací a chování zákazníka. Právě na chování zákazníka či spotřebitele by měl být marketingový výzkum zaměřen především. Měl by se snažit pochopit zákazníka a porozumět jeho potřebám a chování na trhu, a tím by mělo dojít k uspokojení jeho potřeb, což je předmětem marketingově orientované koncepce výzkumu. [17, str. 70]

Postup marketingového výzkumu

Marketingový výzkum probíhá v několika krocích. Podle Vysekalové [17] zahrnuje pět základních kroků. Je to definování problému, analýza situace, sběr informací, analýza a interpretace informací a závěrečná zpráva.

V prvním kroku – **definování problému a cílů výzkumu** – by měl být zpracován projekt nebo plán. Ten by měl vymezovat informace o problému, úkol a cíl výzkumu. Projekt dále obsahuje metody výzkumu, velikost zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací, cenu výzkumu a termíny uskutečnění jednotlivých kroků.

Druhým krokem je **analýza situace a určení zdrojů informací**. v této fázi se provádí analýza situace v oblasti informací. Existují primární zdroje informací, které vyplývají z vlastního výzkumu a sekundární zdroje informací získané z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Třetí krok je **sběr informací**. Sekundární informace jsou již existující informace z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Mnohem složitější je získat primární informace. Ty jsou získávány vlastním marketingovým výzkumem, který je kvantitativní (terénní) nebo kvalitativní (psychologický).

Následujícím krokem je **analýza a interpretace informací**, které byly shromážděny v předchozí fázi. Při kvantitativním výzkumu jsou informace zpracovány do statistických veličin, např. četnosti výskytu, střední hodnoty nebo míry závislosti mezi proměnnými. u kvalitativního výzkumu jsou analyzovány všechny jednotlivé případy, důležité je nalézt příčiny a motivy.

Posledním krokem je **závěrečná zpráva – řešení problému a prezentace výsledků**. Závěrečná zpráva, která se sestavuje po dokončení výzkumu, musí obsahovat zadání výzkumu, přehled postupů, popis zkoumaného souboru, shrnutí základních poznatků výzkumu a doporučení pro řešení zkoumaného problému. Výsledky výzkumu jsou podkladem pro marketingová rozhodnutí pro řešení problému a pro plánování marketingové strategie. [17, str. 70-75]

Segmentace trhu

Trh, který se skládá z kupujících, je rozsáhlý a nehomogenní. Kupující na trhu se dělí do více skupin podle svých požadavků, zdrojů, místa a nákupních zvyklostí. Pro firmu je těžké uspokojit potřeby celého trhu. Proto provádí segmentaci, díky které mají možnost nehomogenní trh rozdělit do skupin, pro které může přizpůsobit své výrobky a služby podle potřeb skupin. Segmentace trhu je tedy rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním, je možné na ně působit marketingovým mixem. [8, str. 325-327]

Metody segmentace spotřebních trhů

K segmentaci spotřebních trhů mohou být využity různé metody. Jednoznačný způsob, jak segmentovat trhy však neexistuje. Mezi hlavní metody segmentace podle Kotlera a Armstronga [8] patří metody geografické, demografické, psychografické a behaviorální.

Geografická segmentace rozděluje trh podle národností, regionů, států, měst nebo oblastí. Podnik se může rozhodnout, zda bude podnikat na jednotlivých geografických úrovních nebo všude.

Demografická segmentace člení trh podle věku a fází života, pohlaví, příjmů, povolání, vzdělání, náboženství, etnické příslušnosti a národnosti. Tato segmentační metoda je nejčastější.

Psychografická segmentace rozděluje kupující podle příslušníků k společenským třídám, životního stylu nebo osobních charakteristik.

Behaviorální segmentace je segmentace podle chování. Podle této metody se zákazníci dělí podle znalostí, postojů nebo ohlasů na výrobek. [8, str. 333 – 342]

Výběr cílových segmentů

Segmentací trhu je trh rozdělen na několik segmentů. Podnik se po provedení segmentace musí rozhodnout, na kolik segmentů se zaměří a který je jeho nejzajímavější. Rozhoduje se na základě stanovených cílů podniku a podle příležitostí, které jednotlivé segmenty podniku přináší. Podnik může využít pět typů strategií. Může se zaměřit na jeden segment, tj. jeden produkt pro jeden trh, nebo může využít selektivní specializaci, kdy si vybere několik segmentů. Dále se může zaměřit na výrobovou specializaci, to znamená zaměření na jeden produkt prodávaný v různých segmentech, nebo se naopak může zaměřit tržní specializaci, kdy se soustředí na jeden segment a prodává různé produkty. Poslední možností je plné pokrytí trhu.

Dále by si měl podnik určit svou cílovou skupinu, která je pro něho nejatraktivnější. Výběr nejatraktivnější cílové skupiny se provádí pomocí čtyř kritérií. Jsou to: rozsah a růst segmentu, strukturální atraktivita, cíle a rozpočet firmy a stabilita segmentu. [12, str. 138 - 139]

1.3 Shrnutí

Vymezení základních pojmů v této kapitole je podkladem pro porozumění a hodnocení podniku, který je charakterizován ve třetí kapitole. V první části byly vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání, jako je podnikání, podnik, podnikatel. Dále zde byla objasněna problematika klasifikace podniku a charakterizován podnikatelský plán. V části věnované marketingu byl objasněn pojem marketing, marketingový mix a jeho složky. Z marketingových činností zde byl popsán marketingový výzkum a segmentace trhu.

2 Metody analýzy podnikatelské činnosti

Každá firma má možnost při plánování svých činností či strategií využít řadu analýz. Analýzy podnikatelských činností by měly být pomocníkem při posouzení pozice podniku, například finanční pozice či pozice v oblasti konkurence. Analýzy by měly odhalit šance na trhu, možná rizika a pomoci stanovit reálné cíle podniku a optimální prostředky k jejich dosažení. Analýzy bývají nejčastěji zaměřené na oblast marketingu a konkurence nebo na oblast financí. Podnik má možnost provést rozsáhlý soubor analýz nebo se zaměřit pouze na konkrétní analýzy podle svých potřeb.

Mezi soubor analýz patří např. strategická analýza. Ta je důležitá pro strategické plánování. Zahrnuje například analýzu prostředí, analýzu portfolia nebo model pěti sil.

Další soubor analýz představuje situační analýza nazývaná také jako komplexní analýza. Ta je rozdělena na dvě části, na externí a interní analýzu. Externí analýza je dále rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. V rámci externí analýzy můžeme provádět analýzu prostředí, analýzu trhu, analýzu odvětví, analýzu konkurence, analýzu dodavatelů, zákazníků nebo segmentaci trhu. Interní analýza představuje analýzu výrobků, analýzu konkurenční výhody nebo analýzu ostatních interních faktorů, kam patří např. analýza firmy, marketingu, komunikace, organizační struktury firmy, technologie a informačního systému či analýza finanční situace.

Pro oblast hospodaření podniku se používá finanční analýza. Finanční analýza zahrnuje analýzy několika ukazatelů. Podnik se může rozhodnout, zda provede analýzu všech oblastí hospodaření nebo zda se zaměří pouze na některé části. [2, str. 35 - 87], [17, str. 43]

2.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence je důležitou částí plánovacího procesu. Slouží firmě k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům, k pochopení minulých, současných a budoucích strategií konkurentů a marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu. Dále přináší pravděpodobnou předpověď, jak konkurenti zareagují na marketingová rozhodnutí podniku a také předpověď návratnosti, která se očekává z budoucích investic. Analýza konkurence také slouží k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu. Analýzou konkurence si také firma zvyšuje povědomí o příležitostech a hrozbách.

V analýze konkurence firma identifikuje své přímé, nepřímé i potenciaální konkurenty. Přímí konkurenti jsou takové firmy, které mají podobné schopnosti a operují na stejném trhu. Nepřímí konkurenti se vyskytují na stejném trhu, ale nemají příliš podobné schopnosti. Potenciaální konkurenti mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu. Dále mohou existovat firmy, které nemají podobné schopnosti ani společný trh. Tyto firmy sice nejsou současnými konkurenty, ale může se jednat o konkurenty v zárodku a je třeba monitorovat případné změny v jejich aktivitě či schopnostech v budoucnu.

Výchozí aktivitou při analýze konkurence je získávání informací o konkurenci. Mezi informace, které podniky zřejmě vědí o svých konkurentech, patří: prodeje a zisky, tržní podíly, organizační uspořádání, systém distribuce, vedení firmy a jejich profily, profily zákazníků a jejich postoje. Mezi informace, které by podniky rády věděly o svých konkurentech, patří: prodeje a zisky podle výrobků, relativní náklady, spokojenost zákazníků, míra návratnosti zákazníků, strategie nových výrobků, efektivita reklamy, strategie budoucích investic či podmínky strategických partnerství. Tyto informace se dají zjistit z různých zdrojů. Mezi lehce dostupné zdroje patří výroční zprávy, články v novinách a na internetu, propagační materiály nebo databáze informací shromažďované nezávislými subjekty. Mezi další zdroje patří cenové listy, reklamní kampaně, propagační akce, výběrová řízení. Podnik má ale i další příležitosti k získání informací, a to na veletrzích a výstavách, při setkáních s dodavateli, na seminářích a konferencích, zaměstnáním bývalých pracovníků konkurentů nebo diskusí se společnými distributory.

Postup při analýze konkurence

- 1) Na začátku analýzy by firma měla identifikovat své konkurenty. Měla by vědět, kdo jsou přímí, současní a potenciaální konkurenti.
- 2) U každého konkurenta by firma měla zhodnotit jeho schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky. K této identifikaci je potřeba zodpovědět otázky typu: „Jak intenzivní je konkurence?“, „Jaké jsou tržní podíly konkurence?“, „Jak vidí konkurenty zákazníci?“, „Jaké jsou jejich silné a slabé stránky, a jejich strategie?“, „Jaké hrozby pro nás představují?“, „Jak vypadá konkurenční nabídka produktů?“, „Jakou mají konkurenti reklamu“, „Jaké mají ceny?“, „Na čem je založen úspěch jejich prodeje?“, „Jak často inovují produkty, je pro ně důležitý výzkum a vývoj?“, „Jaká je finanční situace konkurentů?“.
- 3) Firma musí také zhodnotit vliv jednotlivých faktorů na své tržní pozici. Faktory by měly být uvažovány v celku, aby se dal zjistit celkový vliv.

- 4) Na závěr by měl podnik navrhnout aktivity a strategie, které mu pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou mu zareagovat na budoucí konkurenční strategii.

Hodnocení konkurentů

Firma si pro přehlednost konkurentů může sestavit tabulku. Konkurenty tak hodnotí podle stanovených faktorů, které si o nich zjistila. Jednotlivým konkurentům pak přiděluje body za jednotlivé faktory. Pro bodové hodnocení lze využít například bodovou stupnici od 1 do 10. Konkurent mající nejvíce bodů pro podnik představuje největší hrozbu. [2, str.61-66]

Tabulka 2 - Hodnocení konkurentů

Faktor	Konkurent				Pořadí
	1	2	3	4	
Objem prodeje					
Tržní podíl					
Ceny					
Počet výrobků					
Náklady					
.....					

Zdroj: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy [2, str. 66]

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda, která slouží k hodnocení finančního hospodaření firmy. Výsledky finanční analýzy umožňují dospět k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci firmy. Dále představují podklad pro řízení podniku a rozhodování. Firma se na základě znalostí o finanční situaci rozhoduje např. o získávání finančních zdrojů, při zajišťování optimální majetkové struktury, při alokaci volných peněžních prostředků nebo při rozdělování zisku. Informace finanční analýzy umožňují vytvoření zpětné vazby mezi řídicím rozhodnutím a jeho praktickým důsledkem. Cílem finanční analýzy je posouzení dosavadního vývoje firmy a poskytnutí informací pro budoucí rozhodování. Cílem může být i rozbor možných variant dalšího vývoje a výběr nejvhodnější varianty, porovnání výsledků různých firem nebo zpracování informací pro hodnocení firmy vnějšími uživateli. Za vnější uživatele se považují investoři, banky, obchodní partneři, orgány státu nebo konkurenti. Naopak vnitřními uživateli jsou především manažeři podniku nebo zaměstnanci.

Finanční analýza využívá informace z vnitřních či vnějších zdrojů. Mezi hlavní vnitřní zdroje patří zejména účetní výkazy jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztráty, přehled o peněžních tocích či příloha k účetní závěrce. Dalšími vnitřními zdroji jsou informace finančních analytiků a manažerů podniku nebo výroční zprávy. Vnější zdroje využívají především akciové společnosti, jsou jimi zprávy emitentů cenných papírů, prospekty cenných papírů nebo burzovní zpravodaj. [10, str. 25] [3, str. 33]

Finanční analýza zahrnuje několik metod. Patří mezi ně horizontální a vertikální analýza, analýza soustav ukazatelů, souhrnné metody hodnocení výkonnosti podniku a analýza poměrových ukazatelů. Poměrovými ukazateli jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. V této práci budou dále charakterizovány právě poměrové ukazatele. [13, str. 41 - 62]

2.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability určují výnosnost vloženého kapitálu. Poměřují zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření zisku. Používají se pro posouzení intenzity využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu podniku. U těchto ukazatelů se vychází z údajů z rozvahy i z výkazu zisku a ztráty. Do čitatele se doplňuje zisk, do jmenovatele kapitál. [13, str. 47]

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets)

$$ROA = \frac{ZÚD}{A} \quad (1),$$

kde

ROA ...rentabilita celkového kapitálu,

ZÚD ...zisk před zdaněním a úroky,

A ...aktiva celkem. [13, str. 47]

Rentabilita celkového kapitálu hodnotí výkonnost veškerého kapitálu podniku bez ohledu na jeho původ. [11, str. 51]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

$$ROE = \frac{\check{C}Z}{VK} \quad (2),$$

kde

ROE ...rentabilita vlastního kapitálu,

ČZ ...čistý zisk,

VK ...vlastní kapitál. [13, str. 48]

Ukazatel ROE má být větší než ukazatel ROA. Výše rentability vlastního kapitálu závisí na výši zisku, podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku a výši úrokové míry cizího kapitálu. [11, str. 50,51]

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed)

$$ROCE = \frac{ZÚD}{VK + DZ} \quad (3),$$

kde

ROCE ...rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu,

ZÚD ...zisk před zdaněním a úroky,

VK ...vlastní kapitál,

DZdlouhodobé závazky. [13, str. 48]

Tento údaj vypovídá o schopnosti podniku zhodnocovat vložené zdroje přesněji než rentabilita celkového kapitálu. [11, str. 53]

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales)

$$ROS = \frac{\check{Z}}{T} \quad (4),$$

kde

ROS ...rentabilita tržeb,

ČZ ...čistý zisk,

Ttržby. [13, str. 48]

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ukazuje, kolik lze vyprodukovat efektu na 1,- Kč tržeb. [11, str. 53]

Rentabilita nákladů

$$RN = \frac{\check{Z}}{N} \quad (5),$$

kde

RN ...rentabilita nákladů,

ČZ ...čistý zisk,

N ...náklady. [13, str. 48]

Čím nižší bude hodnota rentability nákladů, tím lepší jsou výsledky hospodaření podniku. Na korunu tržeb podnik vynaložil méně prostředků. [11, str. 55]

2.2.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uhradit své závazky. Jednotlivé ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit (ukazatel v čitateli) s tím, co je nutné zaplatit (ukazatel ve jmenovateli). [13, str. 50]

Běžná likvidita

$$BL = \frac{OA}{KZ} \quad (6),$$

kde

BL ... běžná likvidita,

OA ... oběžná aktiva,

KZ ... krátkodobé závazky. [13, str. 51]

Tento ukazatel říká, kolikrát převyšuje pracovní kapitál, který představují oběžná aktiva, krátkodobé zdroje. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je od 1,5 do 2,5. Příliš vysoké hodnoty ukazatele mohou svědčit o neproduktivním vázání prostředků, ale zároveň zvyšují jistotu úhrady závazků. [11, str. 59]

Pohotová likvidita

$$PL = \frac{OA - zásoby}{KZ} \quad (7),$$

kde

PL ... pohotová likvidita,

OA ... oběžná aktiva,

KZ ... krátkodobé závazky. [13, str. 51]

Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1,0. Může se ale pohybovat také v intervalu od 0,5 do 1,5. Lepší je však vyšší hodnota, která zajišťuje jistější úhradu krátkodobých peněžních závazků. Při hodnotě 1,0 jsou krátkodobé závazky přesně kryty krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. [11, str. 60]

Okamžitá likvidita

$$OL = \frac{FM}{KZ} \quad (8),$$

kde

OL ... okamžitá likvidita,

FM ... finanční majetek,

KZ ... krátkodobé závazky. [13, str. 51]

Okamžitá neboli peněžní likvidita by se měla pohybovat okolo hodnoty 0,5. Při této hodnotě to znamená, že peníze představují přibližně 1/2 hodnoty závazků. [11, str. 60], [10, str. 115]

Čistý pracovní kapitál

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ} \quad (9),$$

kde

ČPK ...čistý pracovní kapitál,

OA ...oběžná aktiva,

KZ ...krátkodobé závazky. [13, str. 51]

Čistý pracovní kapitál představuje prostředky, které má firma k dispozici pro svou běžnou provozní činnost. [10, str. 117]

2.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li podnik hodně aktiv, vznikají mu zbytečné náklady, je-li jich naopak málo, přichází tím o tržby. Existují dvě formy ukazatelů aktivity a to ukazatele počtu obrátek, které určují, kolikrát se za stanovený čas obrátí určitý majetek, a ukazatele doby obratu, které sledují dobu, kterou je majetek vázán. [13, str. 53]

Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{T}{A} \quad (10),$$

kde

T ...tržby,

A ...aktiva. [13, str. 53]

Doba obratu zásob

$$DOZ = \frac{\text{zásoby}}{T} * 360 \quad (11),$$

kde

DOZ ...doba obratu zásob,

T ...tržby.

Čím je doba obratu zásob kratší, tím je obrat častější a tím je úroveň hospodaření se zásobami vyšší. [11, str. 75, 76]

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{360}{DOZ} \quad (12),$$

kde

DOZ ...doba obratu zásob. [13, str. 53]

Doba obratu pohledávek

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{T} * 360 \quad (13),$$

kde

DOP ...doba obratu pohledávek,

T ...tržby.

Doba obratu pohledávek říká, za jak dlouho se pohledávky přemění na peněžní prostředky.

Čím je hodnota ukazatele nižší, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky. [11, str. 74]

Obrat pohledávek

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{360}{DOP} \quad (14),$$

kde

DOP ...doba obratu pohledávek. [13, str. 53]

Doba obratu závazků

$$DOZáv = \frac{závazky}{T} * 360 \quad (15),$$

kde

DOZáv...doba obratu závazků,

T ...tržby.

Hodnota doby obratu závazku vypovídá, za jako dobu byly v průměru uhrazeny závazky.

[11, str. 76]

Obrat závazků

$$Obrat\ závazků = \frac{360}{DOZáv} \quad (16),$$

kde

DOZáv...doba obratu závazků. [13, str. 54]

2.2.4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená, že aktiva podniku jsou financována jak z vlastních tak z cizích zdrojů.

Využití cizího kapitálu může přinést větší výnos, než náklady spojené s cizím kapitálem.

Určení optimální finanční struktury patří mezi nejtěžší úkoly finančního řízení. [13, str. 56]

Celková zadluženost

$$Celková\ zadluženost = \frac{CK}{A} \quad (17),$$

kde

CK ...cizí kapitál,

A ...aktiva. [13, str. 56]

Po vynásobení ukazatele 100 vyjde hodnota podílu v procentech. Podíl by měl činit 50%.

Podíl vyšší než 50% znamená vyšší podíl cizích zdrojů nad vlastními, a tím i vyšší zadluženost. Nižší podíl znamená nižší zadluženost a nižší využití cizích zdrojů. [11, str. 67]

Zadluženost vlastního kapitálu

$$\text{Zadluženost VK} = \frac{CK}{VK} \quad (18),$$

kde

VK ...vlastní kapitál,

CK ...cizí kapitál. [13, str. 56]

Tento ukazatel charakterizuje vzájemný vztah vlastního a cizího kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele je větší nebo menší 1. [11, str. 68]

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{ZÚD}{úroky} \quad (19),$$

kde

ZÚD ...zisk před úroky a zdaněním. [13, str. 56]

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je kolem 8,0, za kritickou hodnotu se považuje hodnota 3,0 a nižší. Čím je hodnota vyšší, tím je větší schopnost podniku splácet úvěry. [11, str. 69]

2.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza je nástroj, jehož pomocí se analyzují faktory obecného prostředí, ve kterém podnik působí. Změny těchto externích faktorů mohou mít vliv na podnikání, proto je důležité faktory obecného okolí analyzovat. Počáteční písmena jednotlivých faktorů tvoří název SLEPT. Jde o faktory:

S – Sociální

L – Legislativní

E – Ekonomické

P – Politické

T – Technologické

Sociální faktor představuje např. trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míru a vnímání korupce nebo krajové zvyklosti.

Legislativní faktor zahrnuje zejména zákony a legislativní opatření, které musí podnik respektovat.

Ekonomický faktor zahrnuje makroekonomické hospodářské ukazatele, daně, tržní trendy např. v automobilovém průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podporu aj.

Politický faktor představuje zejména stabilitu poměrů, politické trendy a postoje k podnikání.

Technologický faktor je např. aplikace a dostupnost technologií, trendy v technologii, vývoj internetu atd. [7, kap. 2.1], [6, str. 48 - 49]

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a dosažení vytyčených cílů. Lze ji také využít při posuzování, porovnání a hodnocení podnikatelských záměrů. Může být prováděna samostatně nebo může být zahrnuta do strategické či situační analýzy. Jako součást strategické nebo situační analýzy přináší její výsledky a tím tvoří její rekapitulaci, shrnutí a závěr. Název SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

Tyto pojmy tvoří strukturu SWOT analýzy. Silné a slabé stránky představují vnitřní prostředí podniku. Příležitosti a hrozby patří do vnějšího prostředí podniku. [4, str. 94 - 95] [1, str. 214]

Silné stránky

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurencí. Může to být např. přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Slabé stránky

Na rozdíl od silných stránek, slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Slabou stránkou může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů, manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, zastaralé stroje apod.

Příležitosti

Příležitosti jsou současné ale i budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům podniku. Příležitosti je třeba posuzovat ne pouze z hlediska současných podmínek, ale i z hlediska dlouhodobého vývoje okolního prostředí a jeho vlivu na podnik. Za příznivé podmínky lze považovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel a tím i zákazníků, nové technologie.

Hrozby

Hrozby znamenají současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Hrozbou může být vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. [1, str. 214]

Cíle SWOT analýzy

Cílem SWOT analýzy je posoudit vnitřní možnosti či předpoklady podniku k realizaci a uplatňování určitých podnikatelských záměrů či aktivit. Dále posoudit ve vztahu k interním možnostem či předpokladům podniku také vnější příležitosti a hrozby, které jsou významné pro podnikatelský úspěch daných podnikatelských záměrů. [4, str. 95 - 96]

Možné postupy při aplikaci SWOT analýzy

Možnými postupy při aplikaci SWOT analýzy je slovní popis a bodové hodnocení. Slovní popis je nejjednodušší formou tvorby SWOT analýzy. Vlastní úvahou podnik ohodnotí oblasti této analýzy. Tedy stanoví, jaké jsou jeho slabé a silné stránky a jaké jsou vnější příležitosti a hrozby. Bodové hodnocení je složitější formou aplikace SWOT analýzy. Při zvolení tohoto postupu se nejdříve vyberou faktory, které se budou hodnotit. Dále se určí stupnice hodnocení těchto faktorů a každému faktoru se přiřadí váha podle jeho důležitosti. Na základě určené stupnice a stanového váhy se provede celkové ohodnocení každého z faktorů z hlediska jeho vlivu na daný podnikatelský záměr. Posledním krokem je celková sumarizace výsledků, jejich vyhodnocení a interpretace pro potřeby manažerského rozhodování. [4, str. 100 - 102]

2.5 Shrnutí

Analyzování podnikatelské činnosti představuje důležitý podklad pro uvědomění si současné situace podniku a pro plánování budoucí činnosti a strategie podniku. Tato kapitola přinesla přehled metod využívaných pro analýzu podnikatelských činností. Existuje celá řada metod analýz, uvedených již v úvodu kapitoly. Tato práce je zaměřena pouze na některé metody, a to analýzu konkurence, finanční analýzu, SLEPT analýzu a SWOT analýzu. Charakteristika těchto metod je základem pro praktickou část této práce. Praktická část začíná následující kapitolou, ve které je charakterizován podnik Hasiči, s. r. o. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou tohoto podniku a budou v ní provedeny právě analýzy uvedené v této kapitole.

3 Charakteristika podniku Hasiči, s. r. o.

Podnik Hasiči, s. r. o. je drobný podnik zabývající se požární tematikou. Sídlo firmy je ve východních Čechách, v Novém Městě nad Metují. Podnik poskytuje služby v oblasti protipožární prevence, zabývá se prodejem hasičského vybavení a ochranných pomůcek. Dále nabízí pojištění v rámci Hasičské vzájemné pojišťovny. Významnou složkou činnosti podniku je vydavatelství. Hasiči, s. r. o. vydávají celostátní Hasičské noviny a odborné publikace pro hasiče.

3.1 Historie a vývoj společnosti

Firma Hasiči, s. r. o. byla založena v roce 1997. Jejím majitelem je Sbor dobrovolných hasičů v Novém Městě nad Metují, většina zaměstnanců firmy je zároveň členy tohoto sboru, ve kterém vznikla první myšlenka o založení podniku.

Počátky podnikání Sboru dobrovolných hasičů vznikly již koncem osmdesátých let, kdy dobrovolní hasiči prováděli protipožární kontroly v obytných budovách a provozovnách. Protože v tehdejší době byl nedostatek firem, které byly schopny odstranit závady (např. poškozené komíny), ve sboru vznikla skupina, která byla schopna tyto drobné závady opravit. V období kupónové privatizace sbor akceptoval nabídku jedné finanční skupiny, která mu nabídla spolupráci při spravování části firmy Elton. Rozšiřováním firmy stoupl podíl z původního 50:50 na 98:2 ve prospěch finanční skupiny. Vliv sboru na chod firmy byl minimální a nedařilo se naplňovat původní záměr zajišťovat činnosti ve prospěch požární bezpečnosti.

V roce 1997 proto došlo k rozdělení firmy a vzniku nové firmy s názvem Hasiči s.r.o. Základní kapitál tvořil majetek po rozdělení firmy v hodnotě 128 tis. Kč. Název firmy měl symbolizovat činnost ve prospěch požární ochrany, tzn. zajišťování činnosti tzv. požárních techniků ve firmách, prodej požárního vybavení, zejména vybavení pro sbory dobrovolných hasičů a tisk odborné hasičské literatury. V oblasti vydavatelství začala firma později kromě knižních odborných publikací vydávat Hasičské noviny a dětský časopis Hasíkovy novinky. K činnostem firmy se později přidalo poskytování pojištění v rámci Hasičské vzájemné pojišťovny, a. s. Původní činnost v oblasti bezpečnosti práce (BP) a požární ochrany (PO) byla obohacena o zajištění ostražky. Firma pro tuto činnost vlastnila pult centrální ochrany,

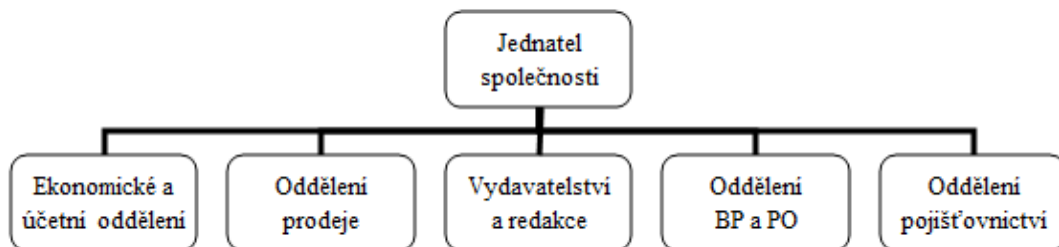
který zajišťoval střežení budov. Tato činnost však byla ztrátová, proto ji firma v loňském roce přestala provozovat.

3.2 Postavení podniku na trhu

V současné době se společnost zabývá prodejem, požární ochranou a bezpečností práce, vydavatelstvím hasičských publikací a pojišťovnictvím. Činnosti firmy jsou velmi rozmanité a zajišťují uspokojení potřeb širokého segmentu. Široký rozptyl služeb zajišťuje lepší rovnoměrnost v příjmech. Např. snížení nějaké aktivity z jakýchkoliv důvodů může být nahrazeno zvýšením jiné aktivity. Podniků, které by zajišťovali několik těchto činností zároveň, není mnoho. V náhodském regionu, kde podnik působí, není konkurence především v prodeji hasičského vybavení velká. V oblasti vydavatelství hasičských publikací jsou Hasiči jednou z mála firem v celé České republice. Velkou konkurenční hrozbou podniku jsou však internetové prodejny.

3.3 Organizační struktura

Firma Hasiči, s. r. o. nabízí služby v oblasti BP a PO, vydavatelství, prodeje a pojišťovnictví. Podnik má 5 stálých zaměstnanců a několik pracovníků pracujících na vedlejší pracovní úvazek. Níže uvedená organizační struktura je spíše orientační. Neboť všichni stálí zaměstnanci mají znalosti o všech činnostech podniku, a přestože každý zaměstnanec má na starosti určitý druh činnosti, většina z nich dokáže své kolegy zastoupit i v ostatních činnostech. Jednatel, kromě toho, že je manažerem společnosti, je současně i šéfredaktorem Hasičských novin a vydavatelství. Často také působí v pojišťovnictví a v oddělení PO a BP. Dále má podnik k dispozici jednu pracovníci na pozici účetní a ekonomky. Pracovníci zabývající se PO a BP jsou zaměstnání na vedlejší pracovní poměr. Podnik zaměstnává ještě dvě asistentky, které se starají především o prodej, pojišťovnictví a administrativu podniku. Co se týká redakce novin, tak kromě šéfredaktora v podniku působí jedna redaktorka na poloviční pracovní úvazek. Ostatní redaktoři novin pracují v redakci externě.



Obrázek 1 - Organizační struktura podniku Hasiči, s. r. o.

Zdroj: vlastní

3.4 Marketingový mix v podniku Hasiči, s. r. o.

Podnik Hasiči, s. r. o. se ve svém podnikání zabývá nástroji marketingového mixu. Tedy produktem, cenou, distribucí a komunikací.

3.4.1 Produkt

Nástroj marketingového mixu „Produkt“ v podniku Hasiči, s. r. o. představují výrobky i služby.

Podnik se v současné době zabývá těmito činnostmi:

- Prodej výrobků a zboží
- Požární ochrana a bezpečnost práce
- Vydavatelství
- Pojišťovnictví

Prodej výrobků a zboží

Prodej je ve firmě Hasiči s. r. o. nejvýznamnější činností. Hasiči, s. r. o. provozují prodejnu s výrobky a zbožím hasičského charakteru a charakteru bezpečnosti práce. Prodejnu může využít nejen každý hasič, vedoucí dětského oddílu, soutěžící v hasičském sportu, ale i každý občan, který bere jako samozřejmost mít doma hasicí přístroj. Najde se zde ale také vybavení sloužící nejen pro hasiče, například pracovní oblečení a ochranné pomůcky. Mezi prodávané výrobky patří odborné publikace, které firma vydává, a alkohol s tematicky orientovaným obalem, který si firma nechává vyrábět a je jeho hlavním distributorem.

Tabulka 3 - Přehled prodávaného sortimentu

Hasičská výzbroj	Hasičská výstroj	Výzbroj a výstroj pro mladé hasiče	Sortiment pro běžné občany	Upomínkové předměty	Publikace
<ul style="list-style-type: none"> - Hadice - Proudnice - Hydranty - Požární stroj a příslušenství - Savice - Sací koš - Zásahové pomůcky - Hasiva - Čerpadla - Nafukovací čluny - Reflexní materiály 	<ul style="list-style-type: none"> - Zásahové oblečení - Pracovní oblečení - Sportovní dresy - Obuv - Přilby - Oblečení pro práci ve výškách - Slavnostní uniformy 	<ul style="list-style-type: none"> - Tréninkové a soutěžní nářadí - Oblečení - Dresy - Přilby 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasicí přístroje - Hlásiče požáru - Lékárny - Výstražné oblečení - Pracovní oblečení a obuv - Ochranné pracovní pomůcky 	<ul style="list-style-type: none"> - Hodiny a hodinky - Hrnky - Klíčenky - Zapalovače - Víno a destiláty <p>(všechny předměty mají hasičskou tematiku)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Knihy - Zápisníky - Brožury - Směrnice - Zábavné a výukové tiskopisy pro mladé hasiče

Zdroj: *Hasiči Nové Město nad Metují* [27]

Požární ochrana a bezpečnost práce

Hasiči, s. r. o. zajišťují požární ochranu a přispívají k bezpečnosti práce jiných podniků a institucí. Tato činnost tedy probíhá jako outsourcing, kdy Hasiči přebírají starosti s PO a BP jiných firem. Tuto práci provádí 7 externích bezpečnostních a požárních techniků. O PO a BP se Hasiči starají ve velkém počtu firem, a tím je rozloženo riziko, že by některá z firem za službu včas nezaplatila.

V oblasti **požární ochrany** firma nabízí:

- provádění pravidelných či účelových kontrol pracovišť
- posouzení požárního nebezpečí provozovaných činností
- stanovení podmínek zajištění požární bezpečnosti prací
- provádění školení PO zaměstnanců, preventistů, hlídek
- ekonomické vyhodnocení potřeby hasebních prostředků
- kontroly a opravy technických prostředků požární ochrany
- dozor, následný dohled při požárně nebezpečných pracích
- poradenská a konzultační činnost oblasti požární ochrany
- další činnosti v oblasti PO

V oblasti **bezpečnosti práce** firma nabízí:

- provádění kontrol pracovišť
- vypracování seznamu rizik
- provádění kontrol bezpečnosti
- navrhování zlepšení bezpečnosti
- provádění školení bezpečnosti
- vedení agendy pracovních úrazů
- hlídání termínů revizí a kontrol
- asistence při rizikových pracích
- poradenská a konzultační činnost
- další činnosti v oblasti BP

Vydavatelství

Hasiči, s. r. o. jsou vydavatelem Hasičských novin, časopisu Hasíkovy novinky a odborných publikací.

Hasičské noviny

Hasičské noviny patří mezi nejčtenější hasičská periodika. Jsou distribuovány předplatitelům po celé České republice v množství 5 000 výtisků. Noviny vycházejí jednou za čtrnáct dní. Hasičské noviny přináší nejdůležitější informace z jednání vrcholných orgánů, které mají vliv na činnost všech sborů hasičů. Prostřednictvím novin se čtenář může seznámit s největšími požáry a s taktikou jejich likvidace, dozví se o novinkách v požární technice. V Hasičských novinách jsou pravidelně zveřejněny nové předpisy dotýkající se požární ochrany.

Hasíkovy novinky

Jedná se o dětský časopis s hasičskou tematikou. Vychází jako občasník několikrát do roka a je určen jak pro děti z hasičských oddílů tak i pro jejich vedoucí. Obsahuje rady a informace pro mladé hasiče, testy, vtipy a soutěže. Je také dobrým rádce pro vedoucí hasičských oddílů.

Publikace

Hasiči, s. r. o. jsou vydavatelem hasičských publikací. Jedná se především o příručky a směrnice pro velitele zásahových jednotek, pro vedoucí mládeže a všechny ostatní hasiče. Podnik dále vydává drobné tiskopisy určené především mladým hasičům. Jedná se o diplomy, výukové obrázky topografických značek a technických předmětů, pexesa, záložky, omalovánky, pohlednice a další.

Pojišťovnictví

Podnik mimo své hlavní podnikatelské činnosti dále zprostředkovává pojištění, a to v rámci Hasičské vzájemné pojišťovny. Hasičská vzájemná pojišťovna má své pobočky celkem na deseti místech republiky. Kromě poboček nabízí pojišťovna také spoustu obchodních zástupců. Jedním z obchodních zástupců je právě firma Hasiči s. r. o.

Tato činnost pro podnik představuje jiný segment trhu než ostatní činnosti zaměřené pro hasiče. Pojišťovna nabízí pojištění téměř pro všechny skupiny občanů. Jedná se především o pojištění budov, domácností, odpovědnosti za škody, úrazové pojištění, životní a důchodové pojištění a pojištění motorových vozidel. Mezi další druhy pojištění patří i pojištění obecních úřadů, bytových družstev, hasičů a záchranářů či pojištění nevýrobních organizací.

3.4.2 Cena

Cena je pro podnik důležitým nástrojem, neboť ovlivňuje rozhodování zákazníků. Podnik volí takovou cenovou strategii, která mu umožní přežití a přinese věrnost zákazníků. Stanovení cen výrobků vychází z kombinace nákladově, poptávkově i konkurenčně orientované metody. U každého výrobku, zboží či služby je rozhodující, aby cena nebyla nižší než náklady na daný produkt. Zároveň je však důležité znát ceny konkurence a přizpůsobovat se jim. Podnik ale nezapomíná ani na zákazníky a jejich mínění o cenách. Snaží se tedy stanovit takové ceny, které budou odpovídat požadavkům zákazníků, nebudou výrazně vyšší než ceny konkurence a nedovedou k výsledku hospodaření ke ztrátě.

3.4.3 Komunikace

Podnik v komunikaci se zákazníky a okolím používá některé z nástrojů komunikačního mixu. Patří mezi ně reklama, podpora prodeje, public relations, direkt marketing a internetová komunikace.

Reklamu Hasiči, s. r. o. uplatňují především v tiskových médiích, dále formou reklamních letáků. Pravidelným tiskem, kde firma uplatňuje reklamu, jsou regionální noviny Echo. Reklama je zde prezentována formou pravidelných krátkých článků na téma protipožární a bezpečnostní prevence. Každý článek doplňuje logo firmy s kontaktem na ni. Dalšími novinami, kde firma publikuje reklamu, jsou firmou vydávané Hasičské noviny. Zde reklama většinou poukazuje přímo na konkrétní zboží. Další formou reklamy jsou reklamní letáky. Ty se vztahují především na pojišťovací činnost. Firma je většinou umísťuje do poštovních schránek domů a bytů. Celoročně má také firma vyvěšenou reklamu na plakátech programu kina, které jsou rozmístěny na několika místech města. Logo firmy také bývá vyvěšeno na některých soutěžích v požárním sportu.

Další formou komunikačního nástroje je **podpora prodeje**. Firma ji nepravidelně využívá např. rozdáváním dárkových předmětů či poskytováním slev. Mezi dárkové předměty, které firma příležitostně rozdává, patří reklamní předměty, jako jsou např. kalendáře či tužky. Firma je dává svým zákazníkům. Kromě reklamních předmětů firma pravidelně dává sponzorské dary, a to především jako výhry hasičům na soutěžích v požárním sportu či do tomboly na hasičské plesy. Je také sponzorem místního soutěžního družstva v požárním sportu. Další formou podpory prodeje jsou slevy. Firma např. občas umísťuje slevové poukázky na své zboží do Hasičských novin a svým zákazníkům poskytuje množstevní slevy. Firma také nezapomíná na vztahy s veřejností, tedy **public relations (PR)**. Do této oblasti patří již zmiňované články v novinách Echo, které informují veřejnost o bezpečnosti. Firma dále pořádá dny otevřených dveří v Domě hasičů, kde sídlí. Zde je prezentována činnost celého Sboru dobrovolných hasičů, výjezdové jednotky sboru a samotné firmy. Vztah s veřejností je také udržován na internetových stránkách Hasičských novin. Zde je otevřená diskuse, kde čtenáři mohou psát své náměty, připomínky a dotazy, na které redakce odpovídá.

V oblasti **přímého marketingu** (direkt marketing) firma využívá nástroj direkt mail a telemarketing. Jedná se o oslovení zákazníků prostřednictvím pošty, e-mailové pošty či telefonu. Touto formou oslovuje spíše potenciální zákazníky a nabízí jim své produkty a to především služby v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.

Mezi další nástroje komunikačního mixu patří **internetová komunikace**. Firma má dvojí webové stránky. Hlavní stránky jsou zaměřené na firmu Hasiči, s. r. o. Druhé stránky jsou zaměřené na Hasičské noviny. Obě adresy jsou navzájem propojené příslušnými odkazy. Na stránky firmy je možné se dostat také přes odkaz ze stránek novoměstského Sboru dobrovolných hasičů. Firma má také odkaz na Hasičské noviny na internetových stránkách Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska – www.dh.cz. Firma je také registrována na internetu v katalogu firem na www.firmy.cz. a www.topkontakt.cz.

3.4.4 Distribuce

Podnik pro distribuci svých produktů využívá možnost distribuce přes zprostředkovatele i bez zprostředkovatele. V místě sídla firmy je i prodejna zboží a výrobků. Zákazníci tedy mají možnost vybrané zboží, výrobek či službu nakoupit a vyzvednout si přímo v tomto sídle. Další možností distribuční cesty, kterou firma nabízí, je odesílání zboží prostřednictvím pošty či osobní doprava zboží firmou zákazníkovi. Klasickým případem pro využití zprostředkovatele jsou Hasičské noviny. Ty jsou odesílány ve všech případech poštou. Sama firma je jedním ze zprostředkovatelů. Zboží, které nakupuje, nakupuje přímo od výrobců, v maloobchodech i velkoobchodech. Většinu zboží firma prodává konečnému spotřebiteli. Opačný proces probíhá u výrobků, které firma vyrábí nebo si je nechává vyrábět. Jedná se o knížky a další publikace a hasičský alkohol. Ty z podniku putují ke konečnému spotřebiteli přes další podniky a instituce.

3.5 Shrnutí

V této kapitole byl představen podnik Hasiči, s. r. o. Byl zde vymezen vývoj společnosti a její současné činnosti a postavení na trhu. V druhé části této kapitoly je podnik charakterizován z marketingového hlediska. Jsou zde charakterizovány jednotlivé nástroje marketingového mixu. Na základě těchto charakteristik bude podnik analyzován v následující kapitole.

4 Analýza podnikatelské činnosti v podniku Hasiči, s. r. o.

V této části práce se bakalantka zabývá zkoumáním podniku Hasiči, s. r. o. Využije k tomu vybrané metody analýz, kterými je analýza konkurence, finanční analýza, SLEPT analýza a SWOT analýza. Poslední zmiňovaná analýza bude tvořit shrnutí zkoumaných jevů. Měla by odhalit silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby podniku. Právě toto odhalení je jedním z cílů zkoumání podniku. Dalším cílem je na základě zjištěných skutečností navrhnout taková opatření, která povedou k lepšímu chodu firmy.

4.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence je pro podnik nástrojem k odhalení konkurenčních výhod či nevýhod oproti svým konkurentům a k určení strategii, které podnik využije k dosažení konkurenční výhody. Zjištění konkurenčních výhod a nevýhod a uvědomění si pozice podniku na trhu je cílem této analýzy prováděné pro podnik Hasiči, s. r. o. Skutečnosti zjištěné v analýze konkurence budou použity i ve SWOT analýze a na základě zjištěných skutečností budou firmě navržena opatření vedoucí k dosažení či prohloubení konkurenční výhody.

4.1.1 Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. v širokém pojetí

Na konkurenci podniku Hasiči je možné nahlížet z několika hledisek. Je to dáno jednak množstvím činností, které podnik provozuje, a také územím, na kterém působí. Z hlediska činností je konkurence sledována ve čtyřech oblastech. Jsou to prodej hasičského vybavení, poradenství v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, vydavatelství hasičského tisku a pojišťovnictví. Co se týká území, na kterém podnik působí, tak se jedná převážně o Královéhradecký kraj. Královéhradecký kraj se dříve skládal z okresů Hradec Králové, Jičín, Trutnov, Rychnov nad Kněžnou a Náchod. Analýza konkurence bude v této práci strukturu bývalých okresů zohledňovat. Konkurence tedy bude sledována jednak v těchto okresech, ale dále také v celé České republice, protože u některých činností se to vyžaduje. Pro představu o umístění měst a okresů v Královéhradeckém kraji je v příloze zobrazena mapa východních Čech a mapa bývalých okresů Královéhradeckého kraje.

V rámci analýzy konkurence byly nejdříve zjištěny firmy, které mohou Hasičům konkurovat. Informace byly zjištěny na internetové adrese firmy.cz a z rozcestníku hasičského internetu na serveru hasici.org. Celkem bylo nalezeno 184 konkurenčních firem. Toto číslo je spíše orientační. Jednak nemusí být konečné, protože všechny konkurenční firmy nejsou registrované na internetu, ale také jen menší část těchto firem podnik Hasiči přímo ohrožuje.

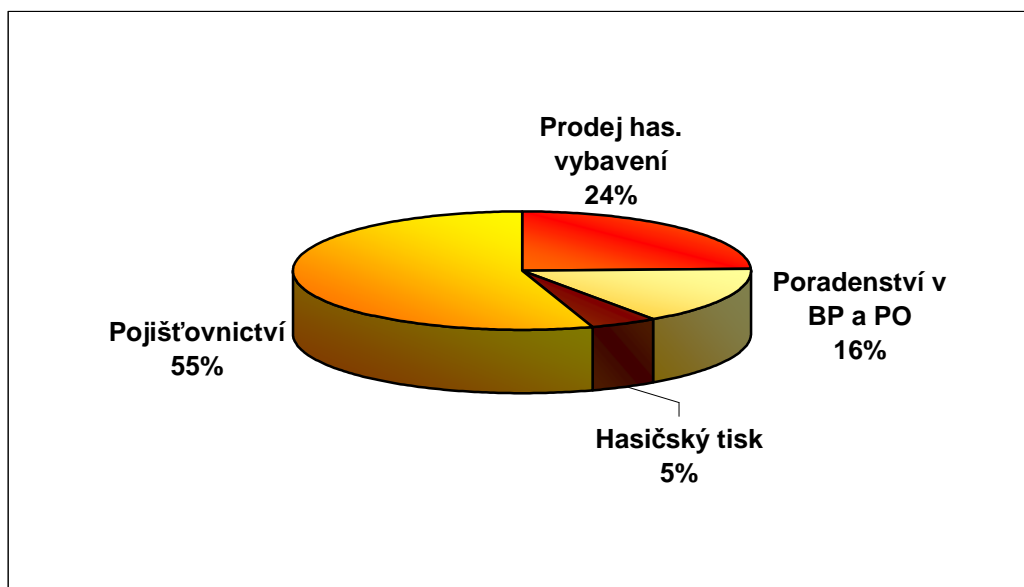
V rámci jednotlivých okresů byly sledovány firmy zabývající se činnostmi v oblasti prodeje, poradenství v BP a PO a v pojišťovnictví. Konkurenci v rámci celé ČR představují internetové prodejny hasičského vybavení. Při zásilkovém obchodu zprostředkovaném přes internet totiž nezáleží na původu dané firmy. V rámci celé ČR bylo sledováno také vydavatelství hasičského tisku. Důvod je jednoduchý, ve východních Čechách se touto činností žádná jiná firma nezabývá a v celé republice existuje pouze 9 dalších vydavatelství, zabývajících se hasičskou tematikou.

Tabulka 4 - Počet konkurenčních firem podniku Hasiči, s. r. o.

Obor	Počet konkurentů v okrese						Celkem
	Náchod	Rychnov n. Kn.	Jičín	Trutnov	Hradec Králové	Celá ČR	
Prodej has. vybavení	4	1	2	8	4	-	19
On-line prodej has. vybavení	-	-	-	-	-	26	26
Poradenství v BP a PO	5	3	4	13	4	-	29
Hasičský tisk	-	-	-	-	-	9	9
Pojišťovnictví	19	13	15	20	34	-	101
Celkem	28	17	21	41	42	35	184

Zdroj: vlastní

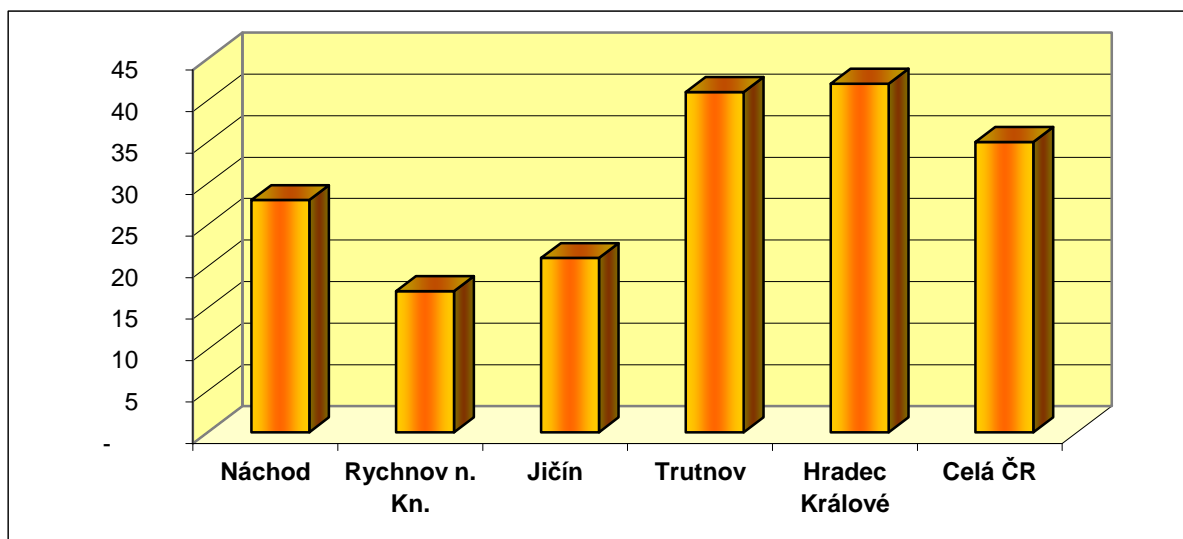
Nejvíce konkurenčních firem působí v oblasti pojišťovnictví. Na druhém místě v počtu konkurenčních firem je oblast prodeje, na třetím poradenství v oblasti BP a PO a nejmenší konkurenční hrozbu představuje činnost vydavatelství hasičského tisku. Vezme-li se ale v úvahu, že prodej je pro firmu hlavní činností podnikání a pojišťovnictví pro ni znamená vedlejší činnost, pořadí se tím obrátí. Za největší konkurenční hrozbu by firma měla považovat konkurenci právě v oblasti prodeje.



Graf 1 - Složení konkurence podniku Hasiči, s. r. o. podle druhů činnosti

Zdroj: vlastní

Nejvíce konkurenčních firem z hlediska území je v okrese Hradec Králové (HK) a Trutnov (TR). Na třetí pozici celá ČR, dále okres Náchod, pak Jičín (J) a nejmenší konkurence je v okrese Rychnov nad Kněžnou (RK). Také zde je ale nutné upozornit na jiný pohled vnímání. Nejvíce konkurenčních firem je v okresech HK a TR a méně třeba v Ná a RK. Nové Město nad Metují ale leží v okrese Náchod a má blízko také k okresu Rychnov nad Kněžnou a naopak okres HK a TR jsou od něho dále. Nejdále však leží okres Jičín a počtu konkurenčních firem je na předposledním místě, proto by pro podnik neměl představovat ohrožení. Naopak sledovat by podnik měl hlavně okres Náchod, v menší míře ale i RK, HK a TR. Z celorepublikového hlediska by firma měla sledovat konkurenci v oblasti on-line prodeje.



Graf 2 - Složení konkurence podniku Hasiči, s. r. o. podle okresů

Zdroj: vlastní

4.1.2 Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Prodej“

Prodej hasičského vybavení je činnost, která má pro podnik velký význam, ale má v ní také velkou konkurenci. Největší konkurenci představují internetové prodejny. Ty nabízejí široký sortiment zboží a mezi hasiči jsou nejvyužívanější. Většinu internetových prodejen bakalantka považuje za přímé konkurenty Hasičů. Do přímých konkurentů patří také prodejci v okrese Náchod. Ti však nabízejí omezený sortiment, většinou zaměřený pouze na prodej protipožární ochrany. Přímým konkurentem je také hradecká prodejna „Výzbrojna požární ochrany“. Ta nabízí široký sortiment, podobný jako Hasiči, zasahuje i na stejný trh a u cílového segmentu zákazníků je známá a populární. Kromě toho, že je Výzbrojna konkurentem Hasičů, je také jejím dodavatelem. Další konkurent „Požární bezpečnost“ (PO-BP) je také dodavatelem firmy, ale zároveň i odběratelem „hasičského alkoholu“. Firma Požární bezpečnost nepůsobí ve východních Čechách, ale nabízí bohatý sortiment v internetovém prodeji.

K hodnocení konkurentů v oblasti prodeje je využita srovnávací tabulka. Ta obsahuje hodnocení největších konkurentů podniku Hasiči, a to Výzbrojna PO, PO-BP, dále internetové prodejny X-flame a Fire sport. Fire sport nabízí pouze vybavení pro požární sport, ale pro tuto disciplínu nabízí velký výběr zboží a toto vybavení je hodně žádané, proto Fire sport podniku také konkuruje. Do hodnocení je zařazen také podnik Hasiči a to proto, aby bylo vidět, jak si vede v porovnání s největšími konkurenty.

Podniky jsou hodnoceny z hlediska faktorů, které působí na zákazníky. Jedná se o faktor nabízený sortiment, prodejna, webové stránky, propagace a ceny. Faktor nabízený sortiment sleduje množství a kvalitu nabízeného sortimentu a to, zda sortiment odpovídá nejnovějším trendům a technologiím. Některé prodejny nabízí široké rozpětí sortimentu od vybavení pro profesionální hasiče, přes protipožární vybavení pro domácnosti až po vybavení pro požární sport. Široké rozpětí sortimentu nabízí Výzbrojna PO, PO-BP a Hasiči. Internetová prodejna X-flame je zaměřena nejvíce na hasičský sport, ale na rozdíl od Fire sportu nabízí i některé ostatní produkty. Faktorem prodejny se myslí úroveň „kamenné“ prodejny. Znamka je průměrem známek faktorů velikost, prostředí, otevírací doba, počet poboček a vzdálenost od okresu Náchod. U webových stránek se hodnotí vzhled, přehlednost, funkčnost, a hlavně to, zda umožňují on-line nákup. Propagací se myslí to, jak je firma prezentována a jestli je známá. Cena je faktor, který ovlivňuje zákazníky nejvíce. U tohoto faktoru sledujeme přijatelnost cen a množství zvýhodněných cenových nabídek. Podnik zde dostane vyšší známku, čím nižší má ceny.

Tabulka 5 - Hodnocení konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost prodej

Faktor	Firma				
	Výzbrojna PO	Požární bezpečnost	Hasiči	X-flame	Fire sport
Nabízený sortiment	8,0	9,0	8,0	7,0	4,0
Prodejna	6,2	5,4	5,2	1,0	1,0
Úroveň webových stránek	6,0	8,0	3,0	7,0	7,0
Propagace	8,0	5,0	4,0	6,0	6,0
Ceny	7,0	7,0	5,0	8,0	5,0
Průměrná známka	7,0	6,9	5,0	5,8	4,6
Pořadí	1	2	4	3	5

Zdroj: vlastní

V hodnocení se jako největší konkurent ukázala Výzbrojna PO, následuje jí PO-BP a internetový obchod X-flame. Hasiči se umístili na čtvrtém místě, nejhůře v hodnocení dopadl internetový obchod Fire sport.

4.1.3 Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Poradenství v oblasti BP a PO“

Hasiči jsou v poskytování poradenství o bezpečnosti práce a požární ochraně zaměřeni převážně na Nové Město nad Metují, kde tuto činnost provádějí pro více než 90% zdejších firem. Tuto činnost však vykonávají v menší míře i mimo náchodský okres a několik klientů mají i v Chrudimi, tedy i mimo Královéhradecký kraj. Celkem má firma v této oblasti přibližně 50 klientů. Na tuto činnost firma zaměstnává 7 pracovníků na vedlejší pracovní poměr. Konkurence v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany není příliš velká. V celém Královéhradeckém kraji je konkurentů 29. Konkurentem, který nabízí vysoce kvalitní služby a má reference u celostátně uznávaných podniku je „Výzbrojna požární ochrany“. Nejbližší pobočku má však v Hradci Králové a na tržní prostředí Hasičů příliš nezasahuje. Za přímé konkurenty považují konkurenty v okrese Náchod. Těch je pět. Ve všech případech se jedná o živnostníky. Pouze dva z těchto konkurentů mají internetové stránky. A v obou případech se jedná o internetové stránky, které obsahují pouze úvodní stránku. K podrobné analýze konkurence v této oblasti tedy chybí informační zdroje. Tato skutečnost však napovídá tomu, že přímým konkurentům chybí propagace. Oproti těmto konkurentům má podnik Hasiči, s. r. o. dále tu výhodu, že na tuto činnost zaměstnává více pracovníků. Dokáže tak uspokojit více zákazníků a proniknout na širší trh. Na základě těchto skutečností není důvod obávat se hrozeb ze strany konkurence a tržní pozici podniku Hasiči, s. r. o. v oblasti BP a PO lze hodnotit jako dostačující.

4.1.4 Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Vydavatelství hasičského tisku“

Jak již bylo zjištěno při celkové analýze konkurence, oblast vydavatelství hasičského tisku má na trhu nejméně konkurentů, a to dokonce v celorepublikovém měřítku. Tato činnost by se dala ještě dále dělit, a to na oblast vydavatelství Hasičských novin a dětského časopisu Hasíkovy novinky, dále na oblast vydavatelství hasičských knižních publikací a pak na oblast vydavatelství drobných tiskovin.

Z první kategorie časopis **Hasíkovy novinky** žádného konkurenta v oblasti dětských hasičských periodik nemá. Hasíkovy novinky vychází s nákladem 7 500 ks a jsou financovány Sdružením dobrovolných hasičů. **Hasičské noviny** mají za konkurenty pouze hasičské časopisy. Noviny s hasičskou tematikou jsou jen jedny, a to právě Hasičské noviny. Hasičské časopisy v České Republice existují pouze tři. Je to časopis „112“, „Rescue report“ a „Alarm revue“. Tyto periodiky jsou považovány za přímé konkurenty Hasičských novin.

Za nepřímé konkurenty mohou být považována jiná informační média, která informují o činnostech hasičů. Jsou jimi například televize, rozhlas a internet. Internet představuje hrozbu, protože existuje řada portálů, které každý den přinášejí nové informace z hasičské činnosti. Patří sem server pozary.cz, akcni.net, hasici.cz, hasičský portál, katastrofy.com a další. Konkurenční nevýhodu pro Hasičské noviny oproti internetovému zpravodajství je fakt, že informace na internetu jsou denně čerstvé a navíc zcela zdarma. Naopak konkurenční výhodou je tištěná podoba, na kterou jsou čtenáři zvyklí, uznávají ji a považují ji za prestižnější záležitost. Za televizní média můžeme uvést pořad „112 – v ohrožení života“, který vysílá TV Nova. Dalším pořadem byl např. magazín „Požární sport“ vysílaný v roce 2007 na ČT4 Sport, ten však nebyl mezi vyznavači hasičského sportu hodnocen kladně. Tyto televizní pořady jsou určeny spíše pro běžného občana. Naproti tomu Hasičské noviny a konkurenční hasičské časopisy jsou určeny přímo hasičům, kteří vyžadují specifičtější informace než běžný občan. Proto nepřímí konkurenti v podobě televizních a rozhlasových médií nepředstavují hrozbu.

Konkurenční časopisy v této analýze konkurence nejsou hodnoceny podle hodnotící tabulky, bylo by těžké a neobjektivní porovnávat tyto časopisy i Hasičské noviny, které se od sebe navzájem výrazně liší. Hasičské noviny jsou jedinými novinami pouze pro hasiče. Vychází nejčastěji z hasičských periodik a to jednou za čtrnáct dní. Proto přináší nejčerstvější informace týkající se nových norem v oblasti PO, přináší čerstvé informace z politiky týkající se této oblasti, informace o vybavení jednotek. Oblíbenými rubrikami jsou také informace o požárech, požárním sportu a dopisy čtenářů. Oproti tomu časopis 112 je odborný časopis požární ochrany, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva, který vydává ministerstvo vnitra. Časopis Alarm revue je časopis hasičů a záchranářů. Časopis Rescue report není výhradně hasičský časopis, je určen všem záchranářům ze složek integrovaného záchranného systému a krizovým managerům. Každé toto periodikum má jiné spektrum čtenářů, ale v podvědomí hasičů jsou všechna tyto periodika. Nelze je však srovnávat z informačního ani grafického hlediska. Neexistuje ani studie, která by hodnotila tato periodika z hlediska oblíbenosti u čtenářů. Je zřejmé, že každý časopis má jiné spektrum čtenářů a není

příliš pravděpodobné, že by určitý čtenář zrušil předplatné u jisté periodiky a uvažoval o odběru jiné. Řada hasičů čte i více těchto periodik, protože každé přináší jiné informace. Toho si jsou vědomi i redaktoři, proto mezi nimi nepůsobí rivalita a dokonce si navzájem vypomáhají tištěnou reklamou. Jediné co je možné mezi periodiky posuzovat, je cena. Předplatné časopisů stojí minimálně 300,- Kč ročně a vychází jednou za dva měsíce. Hasičské noviny vychází jednou za dva týdny, v porovnání s časopisy mají méně stran, ale cenově jsou nejdostupnější. Roční předplatné stojí 250,- Kč.

Dominantní postavení mají Hasiči také ve **vydavatelství hasičských knih**. v této oblasti má firma 4 konkurenty, ty jsou považovány spíše za nepřímé konkurenty, který firmu neohrožují. Firma vydává knižní publikace zaměřené na vzdělávání dobrovolných hasičů. Ostatní vydavatelství se zabývají jinými hasičskými tématy.

Poslední oblastí ve vydavatelství je **drobný hasičský tisk**. Ten je stejně jako Hasíkovy novinky vydáván pro Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska, které tento tisk financuje. Paradoxní je, že Sdružení je majitelem pro Hasiče konkurenčního vydavatelské firmy Fire Edit, která vydává časopis Alarm revue. Přesto si však tiskopisy Sdružení nechává tisknout u Hasičů a to díky dobrým vztahům a faktu, že Hasiči jsou schopni tuto činnost provést levněji.

4.1.5 Analýza konkurence podniku Hasiči, s. r. o. pro činnost „Pojišťovnictví“

Za pojišťovací činnost mají Hasiči největší konkurenci. Vzhledem k tomu, že tato činnost je pro podnik vedlejší, nedělá ji tato skutečnost starosti. Ale i přes velkou konkurenci mají Hasiči jako obchodní zástupce Hasičské vzájemné pojišťovny (HVP) úspěch. Je to dáno tím, že v okrese Náchod má HVP pouze dva obchodní zástupce. Pokud tedy zákazníci zjistí, že u této pojišťovny ho daný produkt vyjde nejvýhodněji a zároveň zjistí, že obchodní zástupce je pro něho nejbližší v Novém Městě n. Met., rozhodne se pro tuto firmu. Navíc Hasiči, s. r. o. mají tu výhodu, že je zákazník může navštívit v kanceláři s příznivou otevírací dobou a ne v místě bydliště, kde podnikají zbylí dva obchodní zástupci. Zákazníci HVP jsou často hasiči, kteří si tuto pojišťovnu vybrali proto, že nabízí slevy právě pro hasiče. Přímými konkurenty pojišťovny jsou obchodní zástupci a pobočky konkurenčních pojišťoven v náhodském okrese. Těchto konkurentů bylo nalezeno 19. Konkurentem v pojišťovnictví v Novém Městě nad Metují je obchodní zástupce České pojišťovny, Kooperativy a Generali.

4.2 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy jsou v této práci počítány poměrové ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Je zde zkoumáno období roku 2008 a 2007. K výpočtům jsou použity údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty podniku Hasiči, s. r. o. Tyto dokumenty jsou umístěny v přílohách bakalářské práce. Údaje jsou v tisících Kč.

4.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability posuzují výnosnost podniku. Pro výpočet ukazatele rentability jsou používány údaje rozvahy i výsledovky. Ukazatele rentability jsou násobeny stem. Výsledek je tedy v procentech.

Rentabilita celkového kapitálu

$$\mathbf{2008: ROA = \frac{37}{2993} * 100 = 1,24\% ,}$$

$$\mathbf{2007: ROA = \frac{28}{2719} * 100 = 1,03\% .}$$

Výkonnost celkového kapitálu byla v roce 2008 1,24%. Rentabilita podniku není příliš vysoká. Pozitivní však je, že ukazatel má oproti roku 2007 stoupající tendenci.

Rentabilita vlastního kapitálu

$$\mathbf{2008: ROE = \frac{27}{265} * 100 = 10,19\% ,}$$

$$\mathbf{2007: ROE = \frac{6}{238} * 100 = 2,52\% .}$$

Rentabilita vlastního kapitálu je vyšší než rentabilita celkového kapitálu. V roce 2008 byla rentabilita vlastního kapitálu výrazně vyšší než v předchozím roce. Může za to výrazně vyšší zisk, který je také ovlivněn menším zdaněním.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

$$\mathbf{2008: ROCE = \frac{37}{265} * 100 = 13,96\% ,}$$

$$\mathbf{2007: ROCE = \frac{28}{238} * 100 = 11,76\% .}$$

Také rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu má vzrůstající tendenci. Tento ukazatel však nemá pro podnik velký význam, neboť ve jmenovateli je započítán pouze vlastní kapitál, dlouhodobé závazky firma nemá.

Rentabilita tržeb

$$\mathbf{2008: } ROS = \frac{27}{7576} * 100 = 0,36\% ,$$

$$\mathbf{2007: } ROS = \frac{6}{8256} * 100 = 0,07\% .$$

Rentabilita tržeb byla v roce 2008 0,36% a v roce 2007 0,07%. Znamená to, že 1,- Kč tržeb přinesla 0,36% zisku, tedy 0,0036 Kč. Toto číslo není příliš velké, je však pozitivní, že i tento ukazatel oproti předcházejícímu roku vzrostl.

Rentabilita nákladů

$$\mathbf{2008: } RN = \frac{27}{8137} * 100 = 0,33\% ,$$

$$\mathbf{2007: } RN = \frac{6}{8835} * 100 = 0,07\% .$$

Rentabilita nákladů v roce 2008 stoupla. Lepší je ovšem nižší rentabilita nákladů. Samotné náklady ale v roce 2008 klesly. Za nižší rentabilitu nákladů v roce 2007 může nižší zisk, který byl také ovlivněn vyšším zdaněním.

4.2.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou použity k posouzení schopnosti podniku hradit své závazky. Údaje jsou brány z rozvahy.

Běžná likvidita

$$\mathbf{2008: } BL = \frac{2903}{889} = 3,27 ,$$

$$\mathbf{2007: } BL = \frac{2507}{1091} = 2,30 .$$

Běžná likvidita podniku pro rok 2008 byla 3,27 a v roce 2007 2,3. Znamená to, že krátkodobé závazky převyšovaly oběžná aktiva v minulém roce více než třikrát. Tato hodnota je vyšší než doporučená hodnota, která by měla být do 2,5. V roce 2007 byl tento ukazatel v normě.

Pohotová likvidita

$$\mathbf{2008: } PL = \frac{2903 - 1126}{889} = 1,20 ,$$

$$\mathbf{2007: } PL = \frac{2507 - 1454}{1091} = 0,97 .$$

Pohotová likvidita byla v roce 2008 1,2 a v roce 2007 0,97. Hodnoty se pohybují okolo hodnoty 1, což je doporučená hodnota. V roce 2008 se situace oproti roku 2007 zlepšila, firma má více krátkodobého finančního majetku a pohledávek než krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita

$$\mathbf{2008: } OL = \frac{1368}{889} = 1,54 ,$$

$$\mathbf{2007: } OL = \frac{515}{1091} = 0,47 .$$

Okamžitá likvidita se v roce 2007 pohybovala v normě. V roce 2008 byla výrazně vyšší. Finanční majetek převyšuje závazky. Může za to výrazné navýšení krátkodobého finančního majetku, který souvisí s mimořádně vysokým časovým rozlišením. Tato situace vypovídá o vysoké okamžité likviditě podniku, zároveň to ale také poukazuje na možnost více využívat finanční majetek.

Čistý pracovní kapitál

$$\mathbf{2008: \textit{ČPK} = 2903 - 889 = 2014,}$$

$$\mathbf{2007: \textit{ČPK} = 2507 - 1091 = 1416.}$$

Podnik měl v roce 2008 čistý pracovní kapitál přes dva miliony korun, což je téměř o šest set tisíc více než v předchozím roce.

4.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují efektivnost hospodaření podniku s jednotlivými položkami aktiv. Dosazované hodnoty vychází z rozvahy i výkazu zisku a ztráty.

Obrat celkových aktiv

$$\mathbf{2008: \textit{Obrat celkových aktiv} = \frac{7576}{2993} = 2,53,}$$

$$\mathbf{2007: \textit{Obrat celkových aktiv} = \frac{8256}{2719} = 3,04.}$$

Obrat celkových aktiv byl v roce 2008 o pět desetin nižší než v roce 2007. Je to dáno poklesem tržeb a zvýšením celkových aktiv.

Doba obratu zásob

$$\mathbf{2008: \textit{DOZ} = \frac{1126}{7576} * 360 = 53,50,}$$

$$\mathbf{2007: \textit{DOZ} = \frac{1454}{8256} * 360 = 63,40.}$$

Doba obratu zásob byla v roce 2008 53 dní. Oproti předchozímu je to pokles o 10 dní. Klesající tendence je příznivá. Příliš vysoká doba obratu zásob znamená vázanost finančních prostředků v zásobách.

Obrat zásob

$$\mathbf{2008: Obrat\ zásob} = \frac{360}{53,50} = 6,73,$$

$$\mathbf{2007: Obrat\ zásob} = \frac{360}{63,40} = 5,68.$$

Zásoby se v podniku za rok 2008 protočily téměř sedmkrát. Obrat zásob je tedy častější než v roce 2007. Podnik tedy v roce 2008 hospodařil se zásobami lépe.

Doba obratu pohledávek

$$\mathbf{2008: DOP} = \frac{412}{7576} * 360 = 19,58,$$

$$\mathbf{2007: DOP} = \frac{543}{8256} * 360 = 23,68.$$

Pohledávky podniku se v roce 2008 přeměňovaly na peníze přibližně za dvacet dní. Oproti roku 2007 se tato doba snížila průměrně o čtyři dny, což je příznivý výsledek.

Obrat pohledávek

$$\mathbf{2008: Obrat\ pohledávek} = \frac{360}{19,58} = 18,38,$$

$$\mathbf{2007: Obrat\ pohledávek} = \frac{360}{23,68} = 15,20.$$

Pohledávky se v podniku obrátily osmnáctkrát. Je to více obrátek než v roce 2007.

Doba obratu závazků

$$\mathbf{2008: DOZáv} = \frac{889}{7576} * 360 = 42,24,$$

$$\mathbf{2007: DOZáv} = \frac{1091}{8256} * 360 = 47,57.$$

Firma své závazky hradí více než po měsíci. Doba obratu závazků je tedy poměrně vysoká. Pozitivní je, že se tato doba oproti předcházejícímu roku snížila o pět dní.

Obrat závazků

$$\mathbf{2008: Obrat závazků} = \frac{360}{42,24} = 8,52,$$

$$\mathbf{2007: Obrat závazků} = \frac{360}{47,57} = 7,57.$$

Obrátka závazků se v podniku uskutečnila osm a půl krát. Je to mírné zvýšení oproti předcházejícímu roku.

4.2.4 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele poukazují na strukturu využívaných zdrojů podniku. K sestavení těchto ukazatelů je využito rozvahy i výsledovky.

Celková zadluženost

$$\mathbf{2008: Celková\ zadluženost} = \frac{1372}{2993} = 0,46,$$

$$\mathbf{2007: Celková\ zadluženost} = \frac{1747}{2719} = 0,64.$$

Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům byl v roce 2008 46% a v roce 2007 64%. Hodnota z roku 2008 se více přiblížila k doporučené hodnotě 50%. Podíl 46% nepředstavuje vysokou míru zadlužení, větší využití cizích zdrojů by podnik nemělo ohrozit.

Zadluženost vlastního kapitálu

$$\mathbf{2008: Zadluženost\ VK} = \frac{1372}{265} = 5,18,$$

$$\mathbf{2007: Zadluženost\ VK} = \frac{1747}{238} = 7,34.$$

Z tohoto ukazatele je vidět, že cizí kapitál pětkrát převyšuje vlastní kapitál. Hodnota ukazatele je poměrně vysoká, je však nižší než v předcházejícím roce.

Úrokové krytí

$$\mathbf{2008: Úrokové\ krytí} = \frac{37}{2} = 18,5,$$

$$\mathbf{2007: Úrokové\ krytí} = \frac{28}{8} = 3,5.$$

V roce 2007 byla hodnota úrokového krytí těsně nad kritickou hodnotou. V roce 2008 tato hodnota výrazně stoupla a výrazně také překročila doporučenou hodnotu. Podnik by tedy neměl mít žádné problémy se splácením úvěrů.

4.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza podniku Hasiči slouží k odhalení vnějších faktorů, které mají na tento podnik vliv. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomický, politický a technologický faktor. Jednotlivé vlivy jsou pro podnik příležitostí nebo hrozbou. Tyto příležitosti a hrozby se odrazí i ve SWOT analýze.

Sociální faktor

V rámci sociálního faktoru jsou sledovány demografické ukazatele a krajové zvyklosti v hasičské oblasti. Podnik Hasiči, s. r. o. se nachází v Novém Městě nad Metují v okrese Náchod v Královéhradeckém kraji. Okres Náchod leží u hranic s Polskem a je to nejmenší okres v kraji a třetí z hlediska počtu obyvatel. Okres Náchod má 112 507 obyvatel, 78 obcí a 11 měst, průměrný věk v okrese Náchod je 40,5 let. Město Náchod je největší obcí v okrese a má 20 898 obyvatel. [35] [30] Nové Město nad Metují má 10 049 obyvatel. Z toho 5 171 je zde žen a 6 408 obyvatel je v produktivním věku. Průměrný věk obyvatelstva je 36,9 let. Toto město vždy vykazovalo dlouhodobě nízkou míru nezaměstnanosti hluboko pod průměrem ČR. Je to dáno velkým počtem firem, které zde působí. Mezi nejvýznamnější patří Amman Czech Republic a. s., VERNER POTRAVINY s. r. o., NOVÝ ELTON a. s., Detecha, chemické výrobní družstvo; NUTRICIA DEVA a. s., ORLOBUS a. s. a řada dalších. Město je vybavenou v oblasti školství, zdravotnictví, sociálních služeb, kultury, sportu, maloobchodu a služeb. Na dobré úrovni je zde kvalita životního prostředí. [44]

V celém kraji se nachází velký počet sborů dobrovolných hasičů i jednotek požární ochrany. Ty jsou hlavním tržním segmentem podniku Hasiči, s. r. o. Sborny dobrovolných hasičů se nachází v téměř každém městě či vesnici kraje a členství ve Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska (SH ČMS) se často přenáší z otce na syna. Počet členů SH ČMS k 31. 12. 2007 v Královéhradeckém kraji je 25 292, okres Náchod je po v počtu hasičů po okrese Jičín na druhém místě, je zde 5 697 hasičů. Obrazně řečeno, každý dvacátý obyvatel náchodského okresu je hasič. Královéhradecký kraj je po kraji Vysočina druhý v ČR v počtu Sborů dobrovolných hasičů (SDH), je jich zde 643. Okres Náchod má 133 sborů, což je více než je počtu obcí v tomto okrese. Je to způsobeno tím, že pod obec spadá většinou i několik vesnic. Náchodský okres je první v kraji v počtu Jednotek požární ochrany (JPO), je jich zde 132. I v počtu členů JPO je okres Náchod na prvním místě, je jich 1 023. V kraji je populární také požární sport. Uplatňuje se v kategoriích mužů i žen, dospělých, dorostenců, starších žáků,

mladších žáků i v kategorii předškolní přípravy. Běhá se zde Východočeská hasičská liga, Podorlická liga a v rámci náchodského okresu i Náchodská hasičská liga. [40]

Legislativní faktor

Legislativa je nejistý faktor, zákony se neustále mění. A mění se i ty zákony, které by mohly ovlivnit nabízené produkty podniku či samostatné podnikání. V této souvislosti se podnik může obávat např. rovné daně. Ta by konkrétně u Hasičů, s. r. o. měla vliv na zdražení Hasičských novin, které jsou v současné době zdaněny sníženou devítiprocentní sazbou daně. Chystaná rovná daň by byla vyšší, noviny by tím byly dražší a hrozil by tak úpadek zájmu o tento produkt. Některé daňové změny však mohou mít i pozitivní dopad. Týká se to například daně z příjmů právnických osob. Ta se každým rokem nepatrně snižuje. Letos došlo ke snížení o 1%, daň z příjmů PO je nyní 20%. v roce 2010 by měla být opět o 1% nižší. Pro firmu to znamená vyšší zisk. [22]

Ekonomický faktor

Ekonomický faktor na sebe v současné době upozorňuje ekonomickou krizí. Ta způsobuje nižší odbyt či krach podniků, vyšší míru nezaměstnanosti a nižší kupní sílu obyvatelstva. Nižší odbyt či krach podniků může Hasiče ovlivnit ve službě poradenství v BP a PO, kterou nabízí právě firmám. Nezaměstnanost a nižší kupní síla obyvatelstva se může projevit u občanů. Ti mohou ztratit zájem např. o pojištění nebo mohou přestat v podniku nakupovat bezpečnostní, ochranné či protipožární prostředky nebo si pro tento nákup vyberou např. vietnamskou prodejnu či supermarket, který toto zboží nabízí levněji a v nižší kvalitě. Omezit nákup vybavení mohou ale i požární sportovci, kterým na soutěžní vybavení nepřispívá sbor či obec.

Politický faktor

U politického faktoru se hasičské problematiky týká poskytování příspěvků a dotací hasičům. Ty poskytuje převážně ministerstvo vnitra organizaci Sdružení hasičů ČMS. SH ČMS z těchto dotací částečně přispívá i na vydavatelství Hasičských novin. SH ČMS tyto dotace posílá také do krajských i okresních sdružení hasičů, které z nich financují různé projekty, např. soutěže v požárním sportu, výchovu a vzdělávací činnost na úseku práce s mládeží, preventivně výchovnou činnost, odbornou přípravu jednotek sborů. [40] Pro uskutečnění těchto projektů je typický nákup hasičského vybavení jednotlivými krajskými či okresními sdruženími, na který jsou použity peníze právě z dotací. Proto platí, že výše poskytnuté dotace má vliv na odbyt podniku Hasiči. Dotace se každým rokem zvyšují. Otázkou je, zda tato tradice zůstane zachována i v období krize.

Technologický faktor

Firma se s novými technologiemi potýká u prodávaného zboží. Hasičská výzbroj i výstroj se neustále vyvíjí. Profesionální hasiči pro výkon svého povolání, dobrovolní hasiči pro svoji činnost ale i hasičští sportovci pro podání nejlepších výsledků potřebují kvalitní vybavení. Firma musí tyto technologie sledovat a nabízet k prodeji zboží odpovídající nejnovějším trendům a technologiím. Také u vydavatelství se firma řídí novými trendy v oblasti grafiky. Vyvíjí se také internet a s ním i počet internetových prodejen. Hasiči se internetovým trendům dostatečně nepřizpůsobují a konkurence je tak může lehce ohrozit.

4.4 SWOT analýza

Poslední analýzou je SWOT analýza. Tato analýza je zařazena na konec. K jejímu provedení jsou zapotřebí znalosti o zkoumaném podniku i výsledky ostatních analýz. Analýza je rozdělena na čtyři části, a to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky se odvíjejí ze znalostí vnitřního prostředí firmy a jsou zde také shrnuty výsledky analýzy konkurence a finanční analýzy. Příležitosti a hrozby odrážejí vnější prostředí firmy a k jejich formulaci přispěla SLEPT analýza. SWOT analýza je sestavena v přehledné tabulce. Výsledky jsou charakterizovány ve stručných bodech, které by měli být impulsem k zamyšlení se nad pozicí podniku a k vytvoření nových plánů vedoucích k dosažení podnikatelských úspěchů.

Tabulka 6 - SWOT analýza podniku Hasiči, s. r. o.

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - dominantní postavení Hasičských novin na trhu - nízká konkurence v oblasti hasičského tisku - vysoký náklad časopisu Hasíkovy novinky - spolupráce podniku se Sdružením hasičů ČMS - dobré postavení na trhu v oblasti poradenství v BP a PO - dominantní postavení podniku v okrese Náchod 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká propagace podniku - nedostatečná úroveň internetových stránek podniku - špatné prostředí pro prodejnu podniku - nízká výnosnost podniku - nízká obratovost zásob - pozdní úhrada závazků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - efektivnější propagace podniku - vylepšení internetových stránek - oslovení nových odběratelů výrobky firmy - vysoký počet hasičů a hasičských sborů v okrese i kraji - snížení daně z příjmů právnických osob 	<ul style="list-style-type: none"> - informační internetové servery ohrožující Hasičské noviny - on-line prodejny hasičského vybavení - rovná daň, která by způsobila zdražení Hasičských novin - nejistá spolupráce s firmami v oblasti BP a PO vlivem ekonomické krize - nižší odbyt vlivem ekonomické krize - zdražování služeb České pošty

Zdroj: vlastní

4.5 Shrnutí

Tato kapitola tvoří hlavní část bakalářské práce. Byly v ní provedeny vybrané analýzy podnikatelské činnosti podniku Hasiči, s. r. o. Nejrozšířenější byla provedena analýza konkurence a finanční analýza. V analýze konkurence byla nejdříve zjištěna struktura konkurence dle jednotlivých činností podniku a místa působnosti konkurentů. Následně byla analyzována konkurence podle jednotlivých oborů, ve kterých Hasiči podnikají. Ve finanční analýze bylo pomocí poměrových ukazatelů analyzováno hospodaření podniku. Konkrétně byla počítána rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost podniku za rok 2008 a 2007. Následovala SLEPT analýza, která charakterizovala vlivy vnějšího okolí podniku. Patří sem sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické vlivy. Konec kapitoly tvoří SWOT analýza. Ta byla provedena na základě charakteristik a znalostí o podniku a výsledků ostatních provedených analýz. SWOT analýza zobrazená v tabulce tvoří přehled silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Tyto skutečnosti budou vyhodnoceny v následující kapitole, kde k nim budou doplněny návrhy na možná opatření.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy na opatření

Z analýz, provedených v předchozí kapitole, je zřejmé, že si firma vede dobře v oblasti tisku i v poradenství v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Problémy by mohla mít v oblasti prodeje. Tato činnost pro firmu představuje hlavní náplň podnikání a zároveň v ní má mnoho konkurentů. V oblasti pojišťovnictví má firma konkurentů nejvíce. Všechny tyto činnosti zde budou rozebrány v jednotlivých podkapitolách z hlediska nových doporučení a návrhů na budoucí směřování těchto činností. Další podkapitola bude představovat návrhy na opatření v oblasti hospodaření. Samostatnou podkapitolu tvoří také návrhy k lepšímu využití internetu.

5.1 Využití internetu

Z analýzy konkurence a SWOT analýzy vyplývá, že problematika využívání internetu je v podniku Hasiči, s. r. o. slabou stránkou. Úroveň internetových stránek podniku zaostává nad některými konkurenty. Podnik ale také dostatečně nevyužívá internetové médium ke své propagaci. Tato podkapitola proto přináší návrhy na zlepšení prezentace podniku na internetu i na zlepšení vlastních internetových stránek podniku.

5.1.1 Prezentace podniku na internetu

Již při samotném zjišťování počtu konkurenčních firem v rámci analýzy konkurence byl zjištěn základní nedostatek podniku Hasiči. To, že sám podnik Hasiči není registrován mezi firmami na některých internetových stránkách. Hasiči mají mnohem více možností v registraci firem na internetu, než kolik jich využívají. Na portálu firmy.cz, který je přístupný ze stránek seznam.cz, je firma bezplatně registrována v kategorii „Prodej zabezpečení proti požáru“. Vzhledem k velkému množství činností podniku, lze podnik zařadit také do kategorií „Prodej hasičské techniky“, „Prodej hasičích přístrojů“, „Poradenství a školení v oblasti bezpečnosti a požární ochrany“, „Nakladatelé a vydavatelé časopisů a novin“ a do kategorie „Komerční pojišťovny“. Zařazení firmy do dalších kategorií již není bezplatné. Vyžaduje přechod do výhodnějšího tarifu „Praktik“, který stojí 5 000,- Kč ročně. Samotné přidání do další kategorie se pohybuje od 2 500,-Kč do 15 000,- Kč podle počtů

návštěvností kategorie. Toto rozšíření registrace firmy tedy vyžaduje určité finanční investování, přesto bakalantka doporučuje o něm popřemýšlet. Dále také doporučuje úpravu údajů v seznamu firem na serveru topkontakt.cz. Firma zde nemá popis činnosti, kontaktní osoba je zde zaměněna s kontaktní osobou firmy Hasiči, s. r. o. z Holic a přiložená mapa poukazuje také na nesprávnou lokalitu. Další možností registrace je bezplatné přidání do registru firem najisto.cz, který je přístupný ze stránek centrum.cz a atlas.cz.

Existuje řada internetových stránek zabývajících se hasičskou tematikou určených pro hasiče. Jelikož podnik Hasiči se hasičskou tematikou zabývá a má hasičům co nabídnout, měl by se více na webových stránkách tohoto typu prezentovat. Např. stránky hasici.org nabízí rozcestník hasičského internetu, který registruje odkazy hasičských stránek. Firma zde má možnost doplnit odkaz na své stránky v kategorii „firmy“. Mezi hasičský web patří i portál www.ceskyhasic.cz. Na tyto stránky je možné vložit odkaz do sekce „Doporučujeme“ nebo reklamu do sekce „Podporují nás“. Zajímavé je, že sekce „Diskuse“ zde funguje spíše jako nástěnka na inzeráty ke koupi hasičských potřeb. I tuto formu inzerce by Hasiči mohli využít. Některé hasičské portály na svých stránkách nabízí přímo sekci „bazar“, kam je možné inzerovat. Bazary je možné najít na stránkách hasici.cz, pozary.cz nebo x-flame.cz. Existují také stránky, kam je možné vložit odkaz na firmu. Tato služba je většinou bezplatná. Kromě již zmiňovaných stránek sem patří také „Hasičský portál“, firesport.cz nebo portál pozary.cz, na kterém by Hasiči mohli využít registraci v kategorii „Hasičská výzbroj a výstroj“, „Hasičská a záchranářská technika“, „Služby v PO a BOZP“ a „Požárně bezpečnostní zařízení“. Na portálech pozary.cz, firesport.cz, x-flame.cz, katastrofy.com nebo stránkách sdružení hasičů je také možné vložit reklamu.

Tabulka 7 - Přehled možností prezentace podniku Hasiči, s. r. o. na internetu

Druh prezentace		
Bezplatný odkaz na firmu	Bezplatná inzerce – „Bazar“	Placená reklama
ceskyhasic.cz	ceskyhasic.cz	ceskyhasic.cz
pozary.cz	pozary.cz	pozary.cz
firesport.cz	hasici.cz	firesport.cz
hasici.org	x-flame.cz	x-flame.cz
Hasičský portál		dh.cz
topkontakt.cz		katastrofy.com
najisto.cz		

Zdroj: vlastní

5.1.2 Vylepšení internetových stránek podniku

Při zjišťování údajů v analýze konkurence se internetové stránky podniku jeví jako dobré v porovnání se stránkami konkurentů z oblasti BP a PO. Avšak v porovnání s konkurenty v jiných oblastech jsou tyto stránky nedostačující. Nejvíce je to znát v oblasti prodeje. Stránky jsou nepřehledné a chybí jim služba on-line prodej. K lepší přehlednosti by stačilo rozčlenit nabízený sortiment do výstižnějších kategorií, které by mohly obsahovat ilustrační fotky.

V náhledu současných internetových stránek, které jsou v příloze, je vidět velká nepřehlednost jednotlivých odkazů, které nejsou zařazeny do přesných kategorií. Jako datum poslední aktualizace je zde uveden rok 2006. Například činnost „Ostraha“ již firma neprovozuje.

Návrh mapy nových internetových stránek

Nové webové stránky by si zasloužily profesionálnější grafiku a přehlednější rozdělení do kategorií. Bakalantka navrhuje uplatnění struktury stránek v sedmi základních bodech:

1. Informace o firmě
2. Prodej
3. Služby
4. Vydavatelství a Hasičské noviny
5. Hasičská vzájemná pojišťovna
6. Diskuse a dotazy
7. Odkazy

Mapa nových stránek by se mohla ubírat např. tímto směrem:

❖ O firmě

- Adresa a mapa firmy
- Otvírací doba
- Kontakty

❖ Prodej - eshop

- Hasičská výzbroj
 - Hadice
 - Spojky
 - Proudnice
 - Rozdělovač
 - Savice
 - Ostatní pomůcky pro zásah
 - Hasiva
 - Hasicí přístroje
 - Čerpadla
 - Náhradní díly PS

- Hasičská výstroj
 - Zásahová výstroj
 - Zásahové oděvy
 - Zásahová obuv
 - Přilby
 - Práce ve výškách
 - Vycházkové oděvy
 - Vycházkové oděvy pánské
 - Vycházkové oděvy dámské
- Požární sport
 - Požární náradí pro požární sport
 - Oblečení pro požární sport
 - Dresy
 - Elastické kalhoty
 - Přilby
- Výstroj a výzbroj pro MH
 - Požární náradí pro mládež
 - Oblečení pro mládež
- Ochranné pracovní pomůcky
 - Rukavice
 - Obuv
 - Montérky a kombinézy
 - Ostatní pracovní oděvy
 - Ochrana sluchu a dýchacích cest
 - Ochrana zraku a hlavy
- Reflexní materiály
 - Informace a předpisy o používání zvýrazňujících prvků
 - Reflexní pásy
 - Šrafování
 - Folie
- Dárkové předměty

- Literatura
 - Knihy
 - Tiskopisy pro MH
- ❖ **Služby**
 - Požární ochrana
 - Bezpečnost práce
- ❖ **Vydavatelství a Hasičské noviny**
 - Informace o činnosti
 - Hasičské noviny: odkaz na stránky HN
 - Publikace: odkaz do sekce prodej – literatura
 - Tisk propagačních materiálů – základní informace
- ❖ **Hasičská vzájemná pojišťovna**
 - Základní informace
 - Pojištění staveb
 - Pojištění domácnosti
 - Pojištění odpovědnosti
 - Úrazové pojištění
- ❖ **Diskuse, dotazy**
- ❖ **Odkazy**
 - Hasičské noviny
 - SDH Nové Město nad Metují
 - Nové Město nad Metují

Drobnou zajímavostí jsou také kontaktní e-mailové adresy zaměstnanců firmy. Ty využívají doménu @tiscalí.cz. Bakalanka ji doporučuje změnit na @hasici.cz. Firemní domény působí profesionálněji a důvěryhodněji.

5.2 Prodej

V oblasti prodeje má firma velkou konkurenci. Největší ohrožení představují internetové prodejny. Hlavním návrhem na opatření pro tuto hrozbu je zavedení vlastního eshopu na internetových stránkách. Tato problematika byla rozebrána v předchozí podkapitole.

Někteří konkurenti z řad internetových prodejen jsou velmi úspěšní. Tohoto úspěchu může firma využít tak, že ze svých konkurentů udělá své odběratele vlastních výrobků jako jsou knížky a „hasičský alkohol“

Firma by se měla také v oblasti prodeje více zviditelňovat. Důležitá je opět internetová prezentace, i této problematice byla věnována minulá podkapitola.

Další možností zviditelnění je účast na hasičských veletrzích a výstavách. Mezi tradiční výstavy patří Pyros či Pyro car. Zde se prezentuje a vystavuje své zboží spousta hasičských firem. I pro Hasiče, s. r. o. by tato prezentace byla možností dát o sobě vědět.

S problémem ve zviditelnění souvisí i problém v samotné prodejně firmy. Firma sídlí v místním domě hasičů. Zde má svou kancelář a sklad, který představuje prodejnu. Nevýhodou je, že do „prodejny“ se zákazníci dostanou pouze tak, že poprosí zaměstnance kanceláře, aby jim otevřel sklad. Řešení by představovalo náročnou rekonstrukci interiéru.

Kvůli tomuto problému má firma i málo zákazníků v segmentu obyčejných lidí. Přesto, že firma sídlí na dobrém místě, je na cestě mezi obytným sídlištěm a centrem města, kde kolem projde denně velký počet lidí. Vzhledem k tomu, že málo kdo ví, že uvnitř „hasičárny“ se nachází prodejna, běžní občané do ní často nechodí. Na prodejnu sice poutají informační tabule, ty však nejsou poutavé natolik, aby jim občané věnovali pozornost. Možným řešením by bylo na toto místo umístit více výrazné cedule informující obyčejné občany o možnostech nákupu konkrétních výrobků určených tomuto segmentu jako je hasicí přístroj, hlásič požáru, výstražná vesta, lékárnička či pracovní oděv. Tento reklamní štít by měl obsahovat poutavé barevné fotografie daného produktu a informace o výhodných nabídkách a „akčních cenách“.

Kromě těchto metod propagace by měl podnik využívat i ostatních nástrojů marketingového komunikačního mixu. Oblíbeným nástrojem u zákazníků, zejména nyní v období ekonomické krize, je nástroj podpora prodeje. Tedy slevy, výrobky zdarma či reklamní předměty.

5.3 BP a PO

Poradenství a školení v oblasti BP a PO vyšlo v analýze konkurence jako bezproblémové. Hrozba se objevila ve SLEPT analýze jako nejistá spolupráce s podniky vlivem krize. Podnik by se neměl obávat, že některá z firem kvůli krizi přestane mít o tuto službu zájem, protože provádění bezpečnostních kontrol a revizí je nutné. Problém může být v odkládání plateb za tyto služby ze strany klientů. Z tohoto důvodu bakalantka podniku navrhuje, aby dával přednost spolupráci především s nepodnikatelskými subjekty, jako jsou školy či úřady. U nich toto riziko nehrozí tolik jako u podnikatelských subjektů.

5.4 Hasičské noviny

Hasičské noviny se ve SWOT analýze projeví jako silná stránka podniku. To ovšem neznamená, že není potřeba se jimi dále zabývat. Naopak je možné z jejich úspěchu těžit. Změnu by měla směřovat ke změně ceny ročního předplatného z 250,- Kč na 300,- Kč. 300,- Kč za roční předplatné je nejnižší cena ostatní hasičských periodik. Hasičské noviny jsou oproti nim výrazně levnější. Zdražením o 50,- na jedno roční předplatné firma dosáhne při zachování nákladu 4 tisíce kusů o 200 tisíc korun větších tržeb. Zdražení o 50,- Kč není výrazné, na jedno číslo vychází zdražení o pouhé dvě koruny, a proto by nemělo snížit počet předplatitelů. Nyní stojí jedno číslo 10,50 Kč, vezme-li podnik v úvahu, že každé číslo je odesíláno poštou a poštovní monopol navíc ceny svých služeb každým rokem zvyšuje, je tato částka nízká.

Ve SWOT analýze se Hasičské noviny objevily také mezi hrozbami, a to v souvislosti se zpravodajskými internetovými servery. Není to jako velká hrozba, neboť u lidí stále převažuje potřeba a zvyk mít informace v ruce. Přesto by tato skutečnost neměla být úplně podceňována. Redakce novin by měla čtenáře k předplatnému motivovat určitým druhem podpory prodeje či věrnostním programem. Vedle prvního výtisku zdarma, který firma uplatňuje, by bylo dále možné dát ke každému ročnímu předplatnému menší dárek zdarma. Věrnostní program by firma mohla uplatnit tím, že dlouhodobí předplatitelé by měli nárok na hodnotnější dárek.

Také internetové stránky Hasičských novin je potřeba vylepšit, přestože mají lepší úroveň než stránky firmy. Avšak vzhledem k tomu, že se jedná o prezentaci novin, kde velkou roli hraje grafika, měly by tyto stránky být vizitkou kvalitní grafiky a vyzdvihovat tak kvalitu novin. Stránky by mohly mít nové rubriky. Např. by zde mohly být fotky, které se do novin nevešly či videa z akcí, o kterých se v novinách psalo. Tímto způsobem zajímavý web by přilákal více návštěvníků, kteří by z něho pomocí odkazu mohli zavítat i na stránky firmy, která by se tím zviditelnila.

5.5 Pojišťovnictví

V analýze konkurence se pojišťovnictví projevilo jako oblast podnikání firmy s největší konkurencí. Ovšem nízkou konkurenci má firma právě ve městě sídla podnikání. Proto by se Hasiči jako obchodní zástupce HVP měli zaměřit na obyvatele města a více se jim v této činnosti prezentovat. Stejně jako pro činnost „Prodej“ bakalantka navrhuje umístění reklamních tabulí před prodejnou. Ty by měly barevně zvýrazňovat „výhodné a akční“ nabídky v pojištění.

5.6 Hospodaření podniku

Pro zhodnocení hospodaření podniku byly v rámci finanční analýzy počítány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu podniku není příliš velká, výsledek z roku 2008 je však o něco lepší než v předcházejícím roce. Obdobně jsou na tom i ostatní ukazatele rentability, které jsou vyšší v roce 2008 než v roce 2007. Rostoucí tendence je pozitivní u všech ukazatelů rentability, kromě rentability nákladů, která v podniku Hasiči, s. r. o. také stoupla. Za vzestup tohoto ukazatele však nemohou vysoké náklady ale zvyšující se zisk. Z tohoto důvodu může být výsledek ukazatele hodnocen pozitivně.

Ukazatele likvidity

Všechny ukazatele likvidity se v roce 2008 zvýšily, což vypovídá o vyšší likviditě podniku. Hodnoty jsou však vyšší než doporučené hodnoty. Bylo by tedy na místě navrhnout lepší zhodnocování majetku. Z rozvahy je ale patrné, že zvýšená likvidita je způsobena výrazným zvýšením krátkodobého finančního majetku. Z dalších zjištěných skutečností však vyplývá, že zvýšený finanční majetek souvisí s navýšením časového rozlišení. Ke konci roku 2008 totiž podnik inkasoval peníze z předplatného Hasičských novin a z mimořádně vysoké zakázky knižních publikací. Tyto publikace ale Hasiči vydají až v roce 2009 a na jejich vydání budou inkasované zálohy potřebovat. Touto skutečností je údaj o likviditě výrazně zkreslen. V podniku Hasiči, s. r. o. tedy není možné hovořit o vysoké likviditě. To také potvrzuje výsledek doby obratu závazků, ze kterého vyplývá, že podnik není schopen závazky hradit včas.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity přináší výsledky o celkových aktivech, zásobách, pohledávkách a závazcích. Obrat celkových aktiv se v roce 2008 snížil. Může za to pokles tržeb a zvýšení aktiv, která byla zvýšena především finančním majetkem. Přestože se finanční majetek zvýšil, tržby naopak poklesly. Podnik by měl tedy finanční majetek investovat tak, aby se tržby zvýšily. Doba obratu zásob je poměrně vysoká. Aby majetek podniku nebyl vázán v zásobách měl by podnik nakupovat zásoby v menším množství a o to častěji. K tomuto doporučení se může vztahovat výjimka, pokud podnik nakupuje velké zásoby kvůli množstevním slevám. Když však porovnáme obrat zásob i dobu obratu zásob za poslední dva roky, je patrné, že hospodaření se zásobami se v podniku mírně zlepšuje. Také pohledávky byly v podniku v roce 2008 hrazeny dříve než v předcházejícím roce. Přesto dvacetidenní doba obratu pohledávek není zcela v pořádku vzhledem k tomu, že splatnost faktur je čtrnáct dní. Závazky jsou v podniku hrazeny v průměru po 42 dnech. Také tato doba je vyšší než splatnost závazků. I tak se ale tento ukazatel zlepšuje. V loňském roce byla firma schopna závazky hradit dříve než v předchozím roce.

Ukazatele zadluženosti

Z ukazatelů zadluženosti vyšel příznivě podíl celkové zadluženosti, kdy podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům byl 46% a poměr v porovnání s předchozím rokem klesl. Ze zadluženosti vlastního kapitálu je však vidět vysoký nepoměr mezi cizím a vlastním kapitálem, kdy cizí kapitál je pětkrát větší. Z položky pasiv v rozvaze je vidět, že velkou část zdrojů představuje časové rozlišení. To zahrnuje předplatné Hasičských novin a prodané zboží, které bude dodáno v příštím období. Inkasované předplatné novin pro podnik představuje důležitý zdroj příjmů, proto nemá žádné dlouhodobé závazky ani vysoké bankovní úvěry. Z tohoto důvodu vyšla příznivá hodnota u ukazatele úrokového krytí, ze které vyplývá, že podnik má velmi dobrou schopnost splácet úvěry.

5.7 Shrnutí

Tato kapitola tvoří výsledek bakalářské práce. Výsledky provedených analýz vedly bakalantku k zamyšlení o možném vylepšení současné situace podniku. Bakalantka by firmě doporučovala zabývat se především vylepšením svých internetových stránek. Hlavní změnou by zde mělo být zavedení on-line prodeje. Doporučení směřují také k vylepšení internetové propagace firmy. V této oblasti existují metody jak firmu na internetu prezentovat bez nutnosti použití finančních prostředků. S vylepšením činnosti prodeje souvisí již zmíněné zavedení on-line prodejny. Dále bylo navrženo prezentování firmy na veletrzích a výstavách, oslovení nových odběratelů a uplatnění podpory prodeje. V souvislosti se špatným prostředím pro prodejnu bylo navrženo umístění poutavých reklamních cedulí před budovu prodejny. Navrhované opatření reklamních cedulí platí také pro činnost pojišťovnictví. Pro činnost poradenství v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany z důvodu působení ekonomické krize bakalantka navrhuje upřednostnění spolupráce s nepodnikatelskými subjekty. Velmi dobře si podnik vede v oblasti vydavatelství. Dobrého postavení Hasičských novin lze využít jejich zdražením, které si vyžaduje zdražování služeb České pošty i vyšší ceny konkurence. Publikace firmy je také možné nabídnout novým odběratelům, především internetovým prodejnám s dobrým postavením na trhu. Z výsledků finanční analýzy vyplývá, že hospodaření podniku se vyvíjí dobře vzhledem k lepším výsledkům z roku 2008 oproti roku 2007. Ve firmě se však projevila neschopnost hradit včas své závazky. Tento problém by pomohlo vyřešit častější nakupování zásob avšak v menším množství. V oblasti zadluženosti jsou výhodou podniku vysoké zdroje z inkasovaného předplatného Hasičských novin, díky kterým nemusí mít vysoký úvěr. Ukazatel úrokového krytí navíc říká, že firma nemá problém se splácením úvěru.

6 Závěr

Analýza podnikatelské činnosti je aktivita, která by neměla být opomíjena ani v malých a středních podnicích. Díky ní tak podnik zjistí, v jaké situaci se nachází. Uvědomí si, jaké jsou jeho přednosti i slabiny. Objeví možné situace, které by ho mohly ohrozit, nebo naopak může objevit nové příležitosti. Zjistí, jaké chyby dělá v hospodaření. Uvědomí si, co vyžadují zákazníci a jak může jejich potřeby efektivněji uspokojit. Zjistí také, v čem je lepší či horší než konkurence a jak dosáhnout podobného, stejného či lepšího postavení. Díky uvědomění si své současné situace může podnik vytvářet nové strategie vedoucí k efektivnějšímu naplnění svých cílů.

Tato bakalářská práce, která se zabývala analyzováním podnikatelské činnosti, tvoří dvě části. V první, teoretické části, byly vymezeny základní pojmy malého a středního podnikání a základní pojmy managementu. Teoretickou část tvořily také charakteristiky metod analýz podnikatelské činnosti. Druhá, praktická část, je věnována podniku Hasiči, s. r. o. Nejdříve zde byl představen a charakterizován. Následně byl zkoumán pomocí analýzy konkurence, finanční analýzy, SLEPT analýzy a SWOT a analýzy. Po vyhodnocení provedených analýz bakalantka zhodnotila současný stav podniku a navrhla možná opatření.

Doporučovaná opatření se týkají jednotlivých oblastí, ve kterých Hasiči podnikají. Nejvíce se opatření týkají oblasti prodeje. Zde bakalantka doporučila především vylepšení internetových stránek podniku a zavedení internetové prodejny, oslovení nových odběratelů a využití některých nástrojů marketingového komunikačního mixu. Pro oblast pojišťovnictví je v této práci doporučeno vyšší využití reklamy. Z provedených analýz je zřejmé, že velmi dobré postavení má podnik v oblasti vydavatelství. Pro tuto činnost se vztahuje doporučení zvýšení ceny Hasičských novin z důvodu zdražování služeb České pošty i z důvodu vyšších cen konkurence. Ve službách v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany bylo z důvodu působení ekonomické krize doporučeno upřednostnění segmentu nepodnikatelských subjektů. V oblasti hospodaření podniku provedená finanční analýza prokázala, že hospodaření podniku se v porovnání posledních dvou let zlepšuje. Navrhovaná opatření v oblasti hospodaření se vztahují k lepšímu využití krátkodobého finančního majetku, k efektivnějšímu hospodaření se zásobami a k rychlejšímu hrazení závazků.

Provedenými analýzami podnikatelské činnosti pro podnik Hasiči, s. r. o., vyhodnocením situace a navržením opatření bakalantka považuje cíl bakalářské práce za splněný.

7 Použitá literatura

- [1] BĚHOUNEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico. 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [2] BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] GRÜNWARD R.; HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s. r. o. 2007. ISBN 978-80-86929-26-2
- [4] HADRABA, J. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. ISBN 80-86473-89-9
- [5] JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- [6] KORÁB V.; PETERKA J.; REŽŇÁKOVÁ M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
- [7] KORÁB, V.; MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press, 2005. [CD-ROM].
- [8] KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0513-3
- [9] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [10] KRAFTOVÁ I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2
- [11] KUBÍČKOVÁ D.; KOTĚŠOVCOVÁ J. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. v edici EUPRESS. ISBN 80-86754-57-X
- [12] PELSMACKER P.; GEUENS M.; VAN DEN BERGH J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1
- [13] STROUHAL J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. Brno: Computer Press, a. s. 2006. ISBN 80-251-0913-5

- [14] VEBER, J.; SRPOVÁ J. A KOL. *Podnikání - malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6
- [15] VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-234-4
- [16] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6
- [17] VYSEKALOVÁ J. a kolektiv. *Marketing*. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3
- [18] Zákon č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník*. Nakladatelství Jiří Motloch – Sagit, 2006. ISBN 80-7208-577-8

Další literatura

- [19] *Alarm revue*, 2009, č. 1. ISSN 1211-099X
- [20] *Časopis 112*, 2009, č. 3. ISSN 1213-7057.
- [21] *Český hasič* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://ceskyhasic.cz/>>.
- [22] *Daň z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 2008-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/reforma-2008/dan-z-prijmu-pravnickyh-osob/>>.
- [23] *Databáze kontaktů a informací 329 873 firem a institucí tříděných podle regionu* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://topkontakt.idnes.cz/>>.
- [24] *Firesport – vše o hasičském sportu* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.firesport.cz/2003/index.php>>.
- [25] *Hasici.cz* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://hasici.cz/>>.
- [26] *Hasiči – hasičský portál* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.hasici.az4u.info/>>.
- [27] *Hasiči Nové Město nad Metují* [online]. [cit. 2008-02-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.hasicisro.cz/>>.
- [28] *Hasičské noviny*, 2009, č. 5, Registrační číslo: MK ČR E 5323.
- [29] *Hasičské noviny* [online]. [cit. 2008-02-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.hasicskenoviny.cz/>>.

- [30] *Charakteristika okresu Náchod* [online]. [cit. 2008-03-21]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_nachod>.
- [31] *Katalog firem a institucí* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.firmy.cz/>>.
- [32] *Katalog firem a úřadů* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.najisto.cz/>>.
- [33] *Katastrofy.com* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.katastrofy.com/scripts/index.php>>.
- [34] *Oficiální informační server Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.dh.cz/>>.
- [35] *Okres Náchod v číslech roku 2007* [online]. [cit. 2008-03-21]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/zakladni_informace_o_okrese_nachod>.
- [36] *Pozary.cz* [online]. [cit. 2008-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.pozary.cz/>>.
- [37] *Požární bezpečnost* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.po-bp.cz/>>.
- [38] *Rescue report*, 2009, č. 1. Registrační číslo: MK ČR 7905, ISSN 1212-0456.
- [39] *Rozcestník hasičského internetu* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://hasici.org/>>.
- [40] SDRUŽENÍ HASIČŮ ČECH, MORAVY A SLEZSKA. *Výroční zpráva SH ČMS 2007*. Linhart, 2008.
- [41] *Uplatňování nové definice malého a středního podniku (MSP)* [online]. [cit. 2008-10-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>>.
- [42] *Výzbrojna požární ochrany* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.vyzbrojna.cz/>>.
- [43] *X-flame – internetový obchod pro hasiče* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.x-flame.cz/www3/home/index.php>>.
- [44] *Základní údaje o městě* [online]. [cit. 2008-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.novemestonm.cz/nase-mesto/zakladni-udaje-o-novem-meste-nad-metuji.html>>.

8 Přílohy

Příloha 1 - Mapa okresů Královéhradeckého kraje

Příloha 2 - Mapa východních Čech

Příloha 3 - Vzhled současných internetových stránek podniku Hasiči, s. r. o.

Příloha 4 - Rozvaha podniku Hasiči, s. r. o.

Příloha 5 - Výkaz zisku a ztráty podniku Hasiči, s. r. o.

Příloha 1 - Mapa okresů Královéhradeckého kraje



Zdroj: http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/zakladni_informace_o_okrese_nachod

Příloha 2 - Mapa východních Čech



Zdroj: <http://www.mapy.cz/>¹

¹ Vlastní zpracování

Příloha 3 - Vzhled současných internetových stránek podniku Hasiči, s. r. o.



*Požární ochrana
Bezpečnost práce
Ostraha
Vydavatelství
Hasičská pojišťovna
Dresy
Reflexní materiály
Náhradní díly PS12
Výzbrojna PO
Ochranné pracovní pomůcky*

Kompletní ceník

E-mail: hasici@tisecali.cz

Aktualizováno: 20.08.2008

**Hasičské noviny
SDH Nové Město
Nové Město n. Met.**

HASIČI

Nové Město nad Metují

Vítejte na stránkách Hasičů s.r.o. z Nového Města nad Metují



*Na Vaši návštěvu se těšíme v Domě hasičů
ul. 28. října 850, 549 01 Nové Město nad Metují
Telefon, fax: 491 474 150, 491 472 666, mobil: 608 121 150*

*V prodejně požárního vybavení na této adrese jsme pro Vás od pondělí do čtvrtka
od 6.00 do 17.00 hod., v pátek od 6.00 do 14.00 hod.*

Zdroj: <http://www.hasicisro.cz/>

Příloha 4 - Rozvaha podniku Hasiči, s. r. o.

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2008**
(v celých tisících Kč)

IČ
25267345

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Hasiči s.r.o.
28.října 850

549 01 **Nové Město nad Met.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12) = ř. 13	001	4 070	1 077	2 993	2 719
A	Pohledávky za upsány základní kapitál	002				
B	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	1 167	1 077	90	212
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	1 167	1 077	90	212
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	2 903		2 903	2 507
C. I.	Zásoby	008	1 126		1 126	1 454
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	- 3		- 3	- 5
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	412		412	543
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1 368		1 368	515
D. I.	Časové rozlišení	012				



Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25) = ř. 001	013	2 993	2 719
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	265	238
A I.	Základní kapitál	015	128	128
A II.	Kapitálové fondy	016		
A III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	7	7
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	103	97
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25) = ř. 40 výkazu zisku a ztráty	019	27	6
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	1 372	1 747
B I.	Rezervy	021		
B II.	Dlouhodobé závazky	022		
B III.	Krátkodobé závazky	023	889	1 091
B IV.	Bankovní úvěry a vypomoci	024	483	656
C. I.	Časové rozlišení	025	1 356	734

Sestaveno dne 31. 3. 2009

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Služby požární ochrany

Podpisový záznam: Oldřich Příbyl, jednatel



Příloha 5 - Výkaz zisku a ztráty podniku Hasiči, s. r. o.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu**

ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

IČ
25267345

Jméno a příjmení obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Hasiči s.r.o.
28. října 850

549 01 Nové Město nad

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky Met.
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžnem 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 924	4 196
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 919	3 270
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1 005	926
II.	Výkony	04	3 567	4 040
B.	Výkonová spotřeba	05	2 855	2 772
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	1 717	2 194
C.	Osobní náklady	07	2 125	2 601
D.	Dané a poplatky	08	10	13
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	168	121
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	85	20
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	606	610
H.	Ostatní provozní náklady	14	32	35
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
•	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - (+/- 12) + 13 - 14 + (- 15) - (- 16))	17	73	54
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	2	8
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		2
O.	Ostatní finanční náklady	29	36	28
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
	Finanční výsledek hospodaření (f. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - (+/-) 25) + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)	32	- 38	- 34
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	8	14
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 17 + 32 - 33)	34	27	6
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 35 - 36 - 37)	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 34 + 38 - 39)	40	27	6
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 17 + 32 + 35 - 36)	41	35	20

Sestaveno dne: 30. 3. 2009
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.
Předmět podnikání účetní jednotky: Služby požární ochrany
Podpisový záznam: Oldřich Příbyl
jedenatel