

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategická analýza vybraného podniku

Strategic Analysis in Selected Company

Josef Lavička

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza vybraného podniku“

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

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. *Josef Lavička*

Zásady pro vypracování práce:

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky strategického managementu.
2. Představte vybrané metody strategické analýzy.
3. Zpracujte strategickou analýzu zvolené společnosti.
4. Zhodnoťte výsledky provedené analýzy a navrhněte případná doporučení.

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, ochotu a čas, který mi byl během zpracování této práce věnován. Dále bych rád poděkoval své rodině za trpělivost a podporu.

Obsah

Úvod.....	6
1 Strategická analýza podniku	7
1.1 Strategický management a jeho význam	7
1.1.1 Fáze strategického managementu	9
1.2 Strategická východiska	10
1.3 Analýza okolí podniku	13
1.3.1 Vnější okolí podniku	13
1.3.2 Vnitřní okolí podniku	18
1.4 Navazující analýzy	23
2 Strategická analýza společnosti RK rent s.r.o.	27
2.1 Představení vybraného podniku	27
2.1.1 Strategická východiska.....	28
2.2 Analýza makro prostředí	29
2.2.1 PEST(LE) analýza.....	29
2.2.2 Matice EFE	35
2.3 Analýza mezoprostředí.....	36
2.3.1 Porterův model 5 konkurenčních sil	36
2.3.2 Benchmarking	43
2.3.3 Mapa konkurenčních skupin.....	45
2.4 Analýza mikroprostředí	47
2.4.1 Finanční analýza podniku	47
2.4.2 VRIO model.....	52
2.4.3 Marketingový mix.....	54
2.4.4 Matice IFE	58

2.5	SWOT analýza	59
2.5.1	TOWS matice	60
2.6	Matice IE	62
3	Doporučení.....	63
3.1	Strategická východiska.....	63
3.2	Marketingová komunikace	64
3.3	Investování do produktů podporující nulové nebo snížené emise	67
3.4	Sledování aktuálních trendů	68
	Závěr.....	69
	Seznam použitých zdrojů	70
	Seznam tabulek.....	74
	Seznam obrázků	75
	Seznam použitých zkratk	76
	Seznam příloh	77
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Strategický management lze chápat jako aktivity zaměřené na formulaci dalšího směřování podniku. Jedná se o velmi složitý a komplexní proces, který se snaží udržovat soulad mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se tržními podmínkami na straně druhé. Strategie, tedy cesta k dosažení vytyčených cílů, může být navržena dle silných a slabých stránek podniku, ale rovněž na základě příležitostí a hrozeb vycházejících z jeho vnějšího okolí (Sedláčková, 2006).

Podniková strategie představuje plán, který se často odvíjí od stanovené vize a vychází jak z vnějšího prostředí, které zahrnuje zákazníky, odběratele a konkurenty, tak z vnitřního prostředí, které je tvořeno zaměstnanci, ale rovněž také samotným produktem nebo službou.

Tématem bakalářské práce je strategická analýza prostředí vybraného podniku. Autor v práci definuje strategický management a pojmy s ním související a představuje vybrané metody strategické analýzy, které jsou klíčové pro proces tvorby a implementace strategie. Cílem bakalářské práce je zpracovat strategickou analýzu pro vybranou společnost a z výsledných relevantních poznatků zkoumání navrhnout případná doporučení.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola obsahuje teoretická východiska, která jsou zpracována na základě odborné literatury. Autor definuje pojmy strategického managementu a jeho význam v podnikové praxi. Následně autor charakterizuje strategická východiska a definuje vybrané strategické metody, které analyzují okolí podniku. Druhá kapitola je zaměřena na strategickou analýzu společnosti RK rent s.r.o. Pomocí PEST(LE) analýzy je zkoumáno makrookolí. Mezoprostředí je analyzováno pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil, metody benchmarkingu a mapy konkurenčních skupin. Interní prostředí zkoumá autor pomocí VRIO modelu, finanční analýzy a marketingového mixu. Na základě matice EFE a IFE je zpracována SWOT analýza a výsledná matice IE. Ve třetí kapitole jsou vyvozena doporučení vyplývající z poznatků uvedených v bakalářské práci, která povedou ke zlepšení strategického řízení v dané organizaci.

1 Strategická analýza podniku

Nestálé a měnící se podmínky na podnikatelském trhu mohou mít negativní dopad na plynulý a bezrizikový chod společností. Podniky by se proto měly formulací vhodné strategie připravit na nežádoucí vlivy a situace, které mohou v budoucnu nastat. K vyhodnocení je zapotřebí provést strategickou analýzu podniku a jeho okolí. Cílem strategické analýzy je **formulovat** podstatné faktory, které mohou zapříčinit volbu cílů strategie. Podnik může tyto vlivy předvídat z odhadů budoucích trendů. Následně je nutné tyto faktory **analyzovat** a **vyhodnotit** jejich vliv na podnik (Sedláčková, 2006).

„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“ (Sedláčková, 2006, s. 8).

1.1 Strategický management a jeho význam

Již v 50. letech 20. století je zaznamenán vznik strategických aktivit. Rychlé změny vývoje světových trhů si vyžádaly rychlejší a radikální změny v podnikovém prostředí firem. Pro efektivnější přípravu firmy na nadcházející období bylo nutné **dlouhodobé plánování**, během kterého bylo potřeba najít vhodné nástroje pro rozvoj a expanzi firmy. Součástí této etapy byly také prognózy budoucího vývoje na základě dat z minulosti (Grasseová a kol., 2012).

Druhá etapa přichází v 60. letech 20. století v reakci na pokles růstu mnoha trhů. Komplexní etapa **strategického plánování** je časově náročnější, protože vyžaduje nalezení konkurenční mezery organizace. To zahrnuje zpracování výhledové analýzy, pomocí které podnik identifikuje trendy, hrozby a příležitosti. Tato etapa je dále členěna na zpracování výhledové, konkurenční a tzv. portfolio analýzy (Grasseová a kol., 2012).

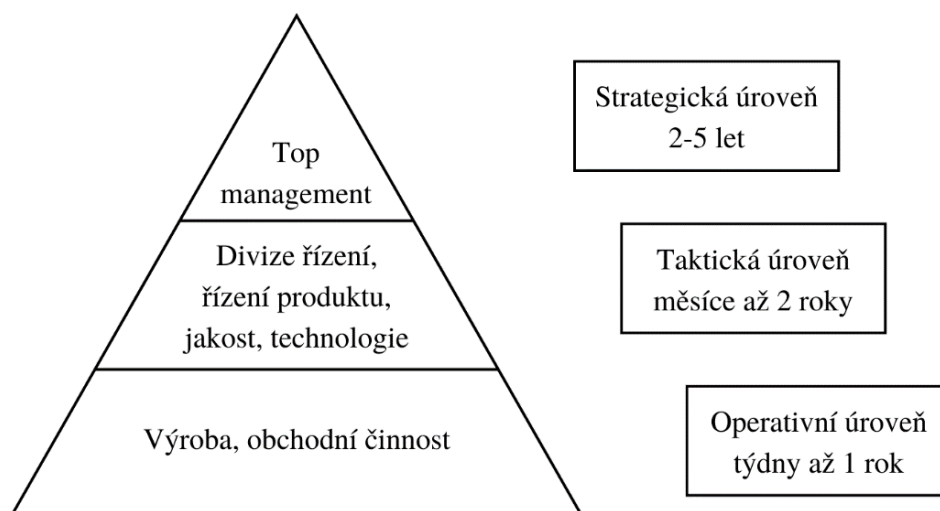
Etapa vzniku **strategického řízení** je spojována s polovinou 80. let. Organizace směřovaly k záležitostem týkajících se lidského kapitálu, stylu řízení, vnitropodnikových změn, firemních schopností a kultury či moderních technologií. Firmy musely své směřování přizpůsobovat tehdejšímu vývoji a projít procesem inovace, protože tržní prostředí se stalo dynamičtější a složitějším (Grasseová a kol., 2012).

Hlavní cíl podniků je maximalizace tržní hodnoty firmy. Mezi další cíle patří získání konkurenčních výhod a zabezpečení růstu výnosů, k jejichž naplnění je využití metod strategického managementu nepostradatelnou součástí. Pojem strategický management můžeme chápat jako proces, který zodpovídá za činnosti organizace a její rozhodování a má také přímý vliv na její působnost (Fotr a kol., 2012).

Strategický management ve společnostech vykonávají vrcholoví pracovníci (top management). Ti mohou představovat vysoce postavené manažery, nebo i vlastníky společností. Top management se zaměřuje na dlouhodobý proces, který zodpovídá za naplnění předem stanovených dlouhodobých cílů, do kterých patří formování strategie pro budoucí směřování podniku a následně uskutečnění strategie do reálné podoby (Hanzelková a kol., 2017).

Fotr a kol. (2020) dále dodávají důležitost taktického a operativního řízení podniku. Do taktické úrovně řízení spadá praktické uskutečňování strategických cílů, které jsou na úrovni funkčních či organizačních celků podniku. Do úrovně operativního řízení spadají provozní činnosti, které mohou mít např. výrobní či obchodní charakter. Úrovně řízení a typy managementu zobrazuje obrázek č. 1 níže.

Obrázek 1: Úrovně řízení a typy managementu



Zdroj: vlastní zpracování (2022) dle (Fotr a kol., 2020).

„Je to umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosáhnout stanovených cílů.“
(Šulák & Vacík, 2005, s. 14).

Mezi přínosy strategického řízení patří aktivní zapojení a podíl společnosti na jejím budoucím vývoji, zvýšení kupní síly a prodejnosti vlastních produktů a služeb, efektivní využití zdrojů a času nebo omezení či zabránění vlivu rizik.

Šulák a Vacík (2005) a Fotr a kol. (2012) se shodují, že strategické plánování se týká všech zúčastněných v podniku (tedy i zaměstnanců), neboť ti mají společné cíle jako manažeři – být úspěšní.

Pojem **strategie** popisuje způsoby, podle kterých mají být naplněny cíle společnosti. Mimo jiné napomáhá dodržet poslání podniku a dojít ke stanovené vizi. Strategie může v čase měnit svou podobu a rozvíjet se dle měnících se podmínek. Podniky (zejména ty větší) se nemusí opírat pouze o jednu strategii, ale mohou si vytvářet další substrategie pro různá odvětví společnosti (Taušl Procházková a kol., 2017).

1.1.1 Fáze strategického managementu

Fáze strategického managementu se dle Fotra a kol. (2012) dělí na formulaci strategie, tvorbu strategického plánu, implementaci strategie a hodnocení strategie.

Formulace strategie představuje nastavení konečných a přijatelných cílů společnosti a kroky k dosažení a naplnění těchto cílů. V literatuře se lze často setkat s termínem strategická východiska, která formulují výše zmíněné cíle. Mezi východiska řadíme poslání a vizi firmy. Strategický záměr, který je výstupem této fáze, obsahuje jednoznačně definované vize, stanovené dlouhodobé cíle a strategii (Fotr a kol., 2012).

Taušl Procházková a kol., (2017) dodávají, že formulování nejvýhodnější strategie závisí na stanovených kritériích. Jedním z těchto kritérií je ekonomické hodnocení – vychází z predikce rozvahy, výkazu zisku a ztráty, cash-flow a ukazatelů finanční analýzy. V návaznosti na stanovená kritéria může podnik zvolit odlišné strategie. **Ofenzivní strategie** posouvá podnik na nové trhy, na kterých se nachází noví potenciální zákazníci a kam je možné exportovat nové výrobky či služby. Tato strategie je finančně nákladná a nese s sebou vyšší rizika. **Strategie stability** s menší mírou hrozeb a udržení konkurenceschopnosti slouží pro ty podnikatelské subjekty, které jsou s postavením na trhu spokojeny. V případě klesající fáze životního cyklu výrobku, kdy dochází k pozastavení či přerušení výrobní činnosti a redukci firemních procesů, je vhodné zvolit **strategii omezení**.

Tvorba strategického plánu slouží pro detailní rozpracování a naplánování strategie. Zahrnuje tvorbu strategické mapy nebo investiční studie. Důležitým bodem je rozložit dlouhodobé cíle na cíle krátkodobé. Bez strategického plánu by firma nemohla přistoupit k další fázi – implementaci (Fotr a kol., 2012).

Pod pojmem **implementace strategie** se rozumí její realizace. Realizuje se nástroji operativního managementu. Aplikuje se zde princip permanentnosti, protože strategii je třeba vyhodnocovat a srovnávat její cíle se skutečností (Taušl Procházková a kol., 2017).

Poslední fáze **hodnocení strategie** je zaměřena na pozorování interních a externích vlivů, vyhodnocování doposud získaných výsledků a na navržení nutných oprav, neboť prostředí, ve kterém jsou strategické postupy aplikovány, není neměnné a firmy na něj musí včasné reagovat (Fotr a kol., 2012).

1.2 Strategická východiska

Strategické plánování zahrnuje vymezení tzv. strategických východisek, mezi které řadíme poslání, vizi a strategické cíle (Taušl Procházková a kol., 2017).

Poslání (označované také jako **mise**) nese důvod existence samotné organizace. Slouží nejen pro zaměstnance podniku, ale také pro jeho stakeholdery¹ (Taušl Procházková, 2017).

Hanzelková a kol. (2017) uvádějí, že poslání veřejně deklaruje předmět podnikání a definuje budoucí zákazníky. Veřejné sdělování mise vede k utváření názorů a vnímání firmy důležitým činitelům – stakeholderům a shareholderům². Poslání také nese normu etického chování pro management i zaměstnance podniku. Toto východisko může být vyjádřeno v písemné podobě. Zvykem tomu bývá ve vyspělých západních zemích.

Souček (2003) uvádí, že mise je stručným, výstižným a pozitivním sloganem vyjadřujícím poselství firmy. Slouží jak k udržení stálých zákazníků, tak k získání nových.

¹ Pojem „stakeholders“ označuje zájmové (zainteresované) skupiny či subjekty, které jsou s podnikem provázány a podílí se na realizaci cílů podniku. Může se jednat jak o interní, tak o externí subjekty. Do této skupiny spadají např. dodavatelé, odběratelé, investoři nebo stát (Taušl Procházková a kol., 2017).

² Pojem „shareholder“ označuje majitele vlastnických práv a podílových listů společností (zpravidla se jedná o akcionáře) (Taušl Procházková a kol., 2017).

„Pracovníkům firmy má mise na jedné straně vštípit určitou hrdost na firmu („Jsme nejlepšími v...“), na druhé straně zaměřit jejich pozornost na jejich určité aktivity („Naším cílem je...“).“ (Souček, 2003, s. 129).

Klíčové je také, aby mise respektovala historii firmy a její kompetence, byla zaměřena na dosažitelnost výsledků a obsahovala prvky motivace a povzbuzení. Pohled na poslání může být členěn dle moderní metriky **Balanced Scorecard** pro hodnocení výkonnosti podniku do 4 perspektiv:

- **finanční perspektiva** je zaměřena na ziskovost, růst prodeje, velikost tržního podílu;
- **zákaznická perspektiva** představuje péči o zákazníky, vyhodnocování jejich spokojenosti a loajality ke společnosti. Zkoumá také konečný zisk realizovaný u klienta;
- **perspektiva interních procesů** se zaměřuje na inovační a provozní procesy;
- **perspektiva učení se a růstu** zkoumá lidský kapitál a obecné schopnosti vytvářet hodnoty (Šulák & Vacík, 2005).

Poslání předního výrobce technologií Microsoft je: „*Naší misí je umožnit každému člověku a každé organizaci na světě dokázat více.*“ (Microsoft, n.d.).

Vize obsahuje představu fungování společnosti a její směry vývoje v přesně definovaném a strukturovaném budoucím horizontu, který je obvykle střednědobé povahy. Může být ale závislý na dalších faktorech, jako je samotný charakter podnikání nebo vývoj ekonomického cyklu státu. Důležitá je rovněž možnost změny či aktualizace vize kvůli možnému posunu firmy. Vize odpovídá na otázky: „*Proč a jak máme jako zaměstnanci podporovat společnost*“. Při stanovení vize se podnik může setkat s řadou problémů. Mezi tyto problémy spadá nedostatek informačních zdrojů, rutinní způsob řízení společnosti, zainteresovanost zájmových skupin na aktuálním rozvoji firmy nebo pochybnosti vrcholového managementu ve stanovování vize (Fotr a kol., 2012).

Šulák a Vacík (2005) dodávají, že vize musí vytvářet pozitivní postoje a pocity pro motivaci všech zájmových skupin. Zde může být zahrnuta např. zodpovědnost za zákazníky, zaměstnance nebo za ekologii a udržitelnost. Ve vizi orientované na produktivitu a výkon společnosti musejí být zřetelné:

- inovační strategie vize – které produkty a služby přispívají zvyšování konkurenceschopnosti;
- organizační změny ve vizi – změny v kultuře podniku a změny organizačních procesů;
- finanční cíle – analýza dostupnosti v oboru distribuce či komunikace;
- personální zajištění – zaměstnanci nesoucí know-how společnosti a způsoby delegování znalostí.

Jako příklad autor práce uvádí vizi společnosti Microsoft – Česká republika: „*Naší vizí je inspirovat naše zákazníky, jednotlivce i organizace v České republice i na Slovensku, aby pomocí digitálních technologií dokázali měnit svět.*“ (Microsoft, n.d.).

Strategické cíle by měly přímo korespondovat s konečným a plánovaným stavem, ke kterému míří stanovená vize. Cíle podniku se obecně v rámci strategického managementu mohou dělit na obecné cíle podniku (mise organizace) a na cíle strategické.

Strategické cíle se vytváří dle rozhodujících oblastí, kterými jsou finanční výkonnost a růst podniku; umístění produktu na trh, pozice na trhu, segmenty trhu; výzkum a vývoj, technologie a inovace; sociální oblast; implementace informačních systémů v podniku; životní prostředí a udržitelnost (Fotr a kol., 2012).

Hanzelková a kol. (2017) uvádějí, že cíle je možné posuzovat z časového hlediska na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé cíle obvykle pokrývají období kratší než jeden rok. Střednědobé cíle jsou vymezeny v období od jednoho roku do pěti let a dlouhodobé cíle obvykle pokrývají období delší pěti let. Dále lze cíle členit dle jejich hierarchie a priorit.

Cíle obecně, tedy i strategické, by měly být výsledkově orientované, jasně strukturované a vyjádřené v měřitelných jednotkách a v co možném nejbližším souladu s vizí podniku. Pro správné stanovení strategických cílů je vhodné využít SMART, či SMARTER pomůcku. Jedná se o zkratku složenou z počátečních slov anglických ekvivalentů:

- **Specific** (specifický, konkretizovaný a srozumitelný pro všechny);
- **Measurable** (měřitelný);
- **Achievable** (dosažitelný);
- **Result oriented / Realistic** (realistický a orientovaný na výsledek);
- **Time framed** (časově vymezený);
- **Ethical** (podle etických přístupů a norem);

- **Resourced** (zaměřený na zdroje).

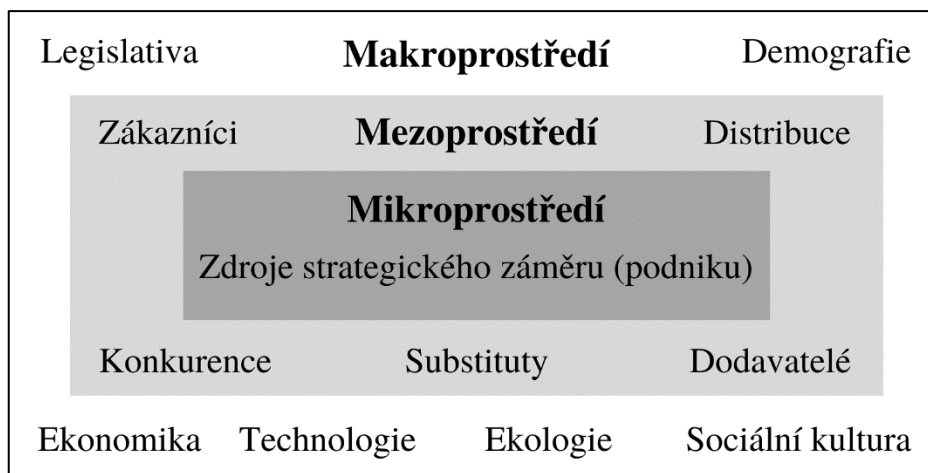
Požadavky pro cíle vymezené metodou SMART(ER) platí jak pro cíle „tvrdé – hard“ (zahrnují kvantifikované veličiny), tak pro „měkké – soft“ cíle (kvalitativní vyjádření) (Fotr a kol., 2012).

1.3 Analýza okolí podniku

Rozhodujícím a důležitým krokem, který musí být ze strany managementu zajištěn, je analýza podnikatelského prostředí. Tato analýza je nutná k určení aktuální tržní pozice, k efektivní reakci na měnící se podmínky okolí, k předvídání chování zákazníků i konkurenčních společností nebo k identifikaci hrozeb. Obecně se podnikatelské prostředí (viz obrázek č. 2) dělí na:

- **externí prostředí**, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí;
- **interní prostředí** neboli mikroprostředí (Fotr a kol., 2012).

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování (2022) dle (Fotr a kol., 2012).

1.3.1 Vnější okolí podniku

Externí prostředí zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Faktory **makroprostředí** podnik ovlivnit nemůže, protože existují nezávisle na vůli podniku, ale může na ně efektivně reagovat, pokud se na ně připraví (Šulák & Vacík, 2005). Pro analýzu makroprostředí může podnik zvolit PEST(LE) analýzu nebo matici EFE.

Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb, které musejí být zcela a jasně vydefinovány. Součástí definice příležitostí a hrozeb je také jejich kvantitativní

ekonomické vyjádření. Doporučuje se pracovat s deseti až dvaceti faktory příležitostí a hrozeb. Analýza makroprostředí zkoumá obecně jak faktory národního, tak mezinárodního prostředí. Podmínkou zůstává vázanost těchto faktorů ke strategickému záměru (Fotr a kol., 2012).

PEST nebo PESTLE analýza pozoruje a analyzuje působení níže uvedených faktorů. Tyto faktory působí na podnik v zájmových regionech, mohou pro podnik znamenat příležitost nebo hrozbu a jsou pro podnik relevantní (mají vliv na tvorbu a realizaci strategického plánu). Jedná se o:

- **politické faktory** – sledují vývoj politických událostí, stabilitu či nestabilitu vlády a další právní faktory z pohledu národního i mezinárodního;
- **ekonomické faktory** – analyzují makroekonomické ukazatele (míru inflace, výši úrokové míry, vývoj a trendy hrubého domácího produktu, měnových kurzů a daňovou politiku);
- **sociální a kulturní faktory** – sledují demografický vývoj populace, vzdělání populace, životní styl, působení sociálních a kulturních změn;
- **technologické faktory** – se zabývají trendy ve vývoji nových technologií, rychlostí zastarání, podporou vývoje a výzkumu ze strany vlády (Taušl Procházková a kol., 2017).

Šulák a Vacík (2005) doplňují další faktory. Jedná se o:

- **legislativní faktory** – sledují vlivy národních, evropských či mezinárodních zákonů na působení podniku;
- **ekologické faktory** – sledují ekologické a enviromentální předpisy, směrnice, normy a otázky řešení ekologických problémů.

Mezoprostředí již může být z části ovlivnitelné, a to např. s pomocí marketingových nástrojů. Analýza probíhá rozborem odvětví, ve kterém společnost aktivně působí nebo ve kterém chce rozvíjet svou podnikatelskou činnost (Fotr a kol., 2012). Analýzu mezoprostředí je možné provést pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil, benchmarkingem nebo mapou konkurenčních skupin.

Porterův model 5 konkurenčních sil

Model, který byl vytvořen M. Porterem, je určen zejména pro uvědomění managementu, jaké konkurenční společnosti působí ve stejném prostředí. Tyto společnosti jsou identifikovány, analyzovány a je zjištěno, jaký mají vliv na okolí podniku. Do modelu 5 konkurenčních sil spadá:

- **soupeřivost mezi stávajícími konkurenčními podniky.** Podnik řeší otázky, jako: „*Jak se naše produkty a služby liší od konkurenčních a jaké mají silné a slabé stránky?*“ nebo „*Jak rychle roste trh a jak se mění?*“;
- **hrozby substitučních produktů.** Na trhu se mohou po umístění nového produktu začít objevovat konkurenční (substituční) produkty. Tyto produkty nemají obvykle stejnou kvalitu, a z toho vyplývá i odlišná cena. Hrozba může nastat v okamžiku, kdy pro zákazníka bude levnější a méně kvalitní substitut lepší volbou;
- **hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.** Relevantní je také pozorovat, jak obtížný je vstup potenciálního konkurenta do vybraného podnikatelského trhu a jak vysoké budou náklady pro vstup do odvětví a jaké další bariéry pro vstup zde existují;
- **vyjednávací pozice dodavatelů primárních zdrojů.** Společnost vlastníci pro nás klíčový vstup je monopolním dodavatelem. Hrozba zde může nastat v okamžiku zpoždění dodávek nebo při zániku této společnosti. Jako prevenci je nezbytné hledat jiné dodavatele, kteří by mohli klíčové vstupy nabízet, případně zda by se dal klíčový vstup něčím nahradit a jaká by byla jeho cena;
- **Vyjednávací pozice kupujících.** Společnost se zde zabývá otázkami typu: „*Je pro podnik hrozbou dohádovací schopnost odběratelů a případně jejich monopolní postavení?*“ nebo „*Kolik zákazníků máme a co jim můžeme nabídnout?*“ (Taušl Procházková a kol., 2017).

„*Podnik ve velmi atraktivním odvětví se může dostat do potíží působením konkurenčních sil, kdy agresivním chováním svých rivalů může být zatlačen do velmi nepříznivé pozice.*“ (Sedláčková, 2000, s. 34). Sedláčková (2000) dále zdůrazňuje, že bez ohledu na průměrnou výnosnost v odvětví mohou některé podniky dosahovat vyšších zisků než ostatní.

Výstupem Porterovy analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Pomocí správně nadefinovaných příležitostí lze eliminovat, či zcela dokonce předejít možným hrozbám, a zajistit tak bezrizikový chod společnosti (Hanzelková a kol., 2017).

Benchmarking

Proces porovnávání či měření úrovně našich produktů, služeb či procesů s největšími konkurenty (leadery) v podnikatelském prostředí se nazývá benchmarking. Jedná se o nástroj ke zjištění postupů ke zdokonalení působení podniku v konkurenčním prostředí. Zdokonalení může být průběžné či skokové. Benchmarking nemusí fungovat pouze jako **externí proces**, ve kterém se podnik srovnává s největším konkurentem v odvětví, ale také jako **interní proces**, kdy může podnik porovnávat např. své vlastní pobočky, závody, výrobní linky apod. Pro správné provedení benchmarkingu je nutné, aby podnik znal své vlastní činnosti a procesy a aby znal fungování těchto procesů v jiných firmách. Důležitá je také formulace prahu úspěchu a získání prvenství v odvětví (Taušl Procházková a kol., 2017).

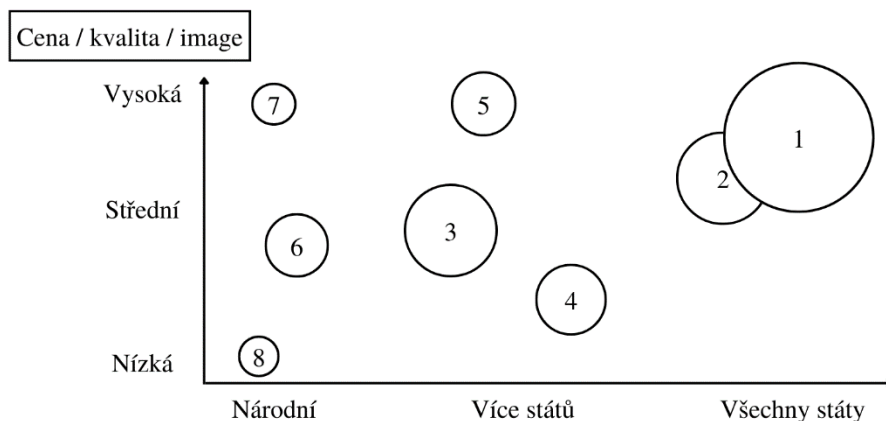
Fotr a kol. (2012) člení systém implementace benchmarkingu na 4 etapy. Plánování je zahajovací a nejkritičtější etapa. Je zapotřebí zvolit podnikové aktivity, zformovat tým a vybrat konkurenční společnost. Dále je nutné vybrat nejvhodnější metodu pro sběr dat. Sběr a analýza dat představují druhou fázi. Zjišťují a porovnávají se potřebné informace a údaje pro následující etapu. Třetí fáze je tzv. „Gap“ analýza, kdy je nutné připravit návrhy předpokládaných nápravných postupů. Hlavním cílem je kromě identifikace nedostatků také jejich odstranění. Finální (realizační) etapa se zabývá implementací jednotlivých opatření, která se v průběhu mohou stále upravovat.

Mapa konkurenčních skupin

Diferencovaná odvětví podnikatelské působnosti a odlišnost produktů v jejich kvalitě a ceně může mít zásadní vliv na analýzu konkurence. Podniky si mohou konkurovat ve stejném odvětví, ale nemusí být sobě přímými konkurenty. Společnosti sice nabízejí velice podobný výrobek či službu, ale každý z nich působí na jiném trhu – jeden podnik může exportovat a prodávat své produkty do mnoha zemí, zatímco druhý je lokálním výrobcem, který svůj sortiment nabízí pouze po blízkém okolí výroby. Mapa konkurenčních skupin je analytický nástroj, který rozděluje konkurenty v odvětví do skupin tak, aby skupiny obsahovaly podniky s podobným tržním zacílením a strategií, nebo podniky konkurující na stejném či podobném záměru. Mapu konkurenčních skupin

lze sestavit zanesením pozic podniků do dvojdimenzionální osově soustavy, jako na obrázku č. 3 (Sedláčková, 2000).

Obrázek 3: Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle (Sedláčková, 2000).

Matice EFE

Fotr a kol. (2012) uvádějí, že **matice hodnocení faktorů externí analýzy EFE** (External Forces Evaluation) je založena na výběru těch příležitostí a hrozeb, o kterých si je podnik již vědom a které mají zásadní vliv na strategický plán společnosti. Prvním krokem pro sestavení matice je zpracování tabulky, která obsahuje odděleně seřazené příležitosti a hrozby, které mají vliv na strategický záměr podniku. Tato tabulka má často podobu SWOT tabulky. Nutností je, aby byl počet příležitostí a hrozeb symetrický. Následně se jednotlivým rizikovým faktorům přiřadí váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 dle důležitosti. Suma vah pro příležitosti a hrozby je rovna 1,00. Při dalším kroku se ohodnotí jednotlivé faktory rizika stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu na to, jestli se jedná o příležitost nebo hrozbu. Ohodnocení probíhá dle stupnice vlivu a má 4 stupně:

- 4 = nejvyšší,
- 3 = nadprůměrný,
- 2 = střední,
- 1 = nízký.

U každého z faktorů je vynásobena jeho váha s přiřazeným stupněm. Sumou vypočtených vážených ohodnocení získáme celkové vážené ohodnocení, které vyjadřuje citlivost strategického záměru na externí prostředí. Nízká citlivost představuje číslo 1, a naopak vysokou citlivost indikuje číslo 4. Při vysoké citlivosti je vhodné, aby firma věnovala

úsilí práci se scénáři, a při nízké citlivosti se naopak může spoléhat na trendy z předešlých období.

Při ohodnocení není nutné se spoléhat na celočíselné stupně, ale je možné využít také pŕlstupňovou škálu, která může docílit zpřesnění výsledku matice (Santoso, 2019).

1.3.2 Vnitřní okolí podniku

Interní prostředí, které podnik ovlivňuje přímo svými činnostmi, označujeme jako mikroprostředí. Je tvořeno zaměstnanci podniku, managementem (vedením), finančními zdroji podniku nebo firemní kulturou. Cílem provedení interní analýzy, jež se provádí ve vztahu ke strategickému záměru, je:

- identifikace silných a slabých stránek společnosti;
- objektivní posouzení aktuálního postavení firmy a
- zhodnocení potenciálu k realizaci předem stanoveného strategického plánu (Fotr a kol. (2012).

Důraz je také kladen na podnikovou kulturu, která má vliv na fungování podniku – zejména ve větších společnostech. „*Je to chování a víra fixovaná v podniku jak reagovat na externí vlivy při respektování interních možností. Tento společný postup, ke kterému jsou vychováni zaměstnanci podniku i nově nastupující pracovníci, může velmi ovlivnit kvalitu interních faktorů. Naopak, pokud není kultura podniku v souladu se strategií, pak se tyto nedostatky musí projevit při provádění interní analýzy.*“ (Fotr a kol., 2012, s. 43).

Strategie musí kromě reagování na externí prostředí vycházet také ze svých podnikových cílů, zdrojů, dovedností a struktury. Jedná se o významnou část strategické analýzy, která nese důležité informace pro budování a udržení konkurenčních výhod. Zcela relevantní při interní analýze je specifikovat a ohodnotit zdroje podniku, hospodárně je využívat a odhadnout vývoj podniku do budoucna. Analýza vnitřních zdrojů se dotýká celé škály podnikových činností, do kterých spadá management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a také informační systémy. V těchto oblastech je nutné ohodnotit současný stav a posoudit předpoklady k budoucímu směřování a rozvoji. Ke správné identifikaci zdrojů je můžeme členit do 4 skupin. **Hmotné zdroje** představují stroje, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky. Další podstatnou skupinu tvoří **zdroje lidské**. Zde se udává počet nebo struktura podle kvalifikace a také motivace či adaptibilita. **Finanční zdroje** ovlivňují finanční strukturu

a stabilitu podniku. Oblast, do které spadají patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, ochranné známky nebo samotná značka společnosti označujeme jako **nehmotné zdroje** (Sedláčková, 2000).

Interní analýzu lze provést zkonstruováním VRIO modelu, detailní analýzou vnitřních faktorů působících na podnik nebo finanční analýzou ekonomické situace podniku.

Finanční analýza

Finanční analýza spadá do analýzy zdrojů podniku. Od zpracování této analýzy se odvíjí další vývoj směřování firmy, protože má vliv na tržní podíl, investiční aktivity, majetkovou a kapitálovou strukturu, dividendovou politiku nebo na marketingovou strategii. Pro zhodnocení finanční pozice podniku se provádí **analýza minulého vývoje** (analýza ex post) nebo **analýza budoucího vývoje** (analýza ex ante). Pro zpracování analýzy budoucího vývoje je nezbytné, aby podnik znal předešlý a současný stav společnosti a vlivy, které na vývoj působí a působily. Finanční analýza je obecně velmi užitečný nástroj pro pochopení výše, struktury a využití podnikových zdrojů z hlediska strategických schopností. Získané závěry tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek firmy, ale také k identifikaci konkurenčních výhod (Sedláčková, 2000).

„Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodářství podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměří mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota.“ (Sedláček, 2011, s. 3).

Finanční analýza je jeden ze způsobů, jak zjistit a sledovat finanční výkonnost a finanční zdraví podniku. Analýzu se doporučuje provádět průběžně v pravidelných intervalech. Mezi základní podklady pro zpracování finanční analýzy spadá rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow (přehled o peněžních tocích). Do ostatních podkladů pro správné sestavení analýzy spadají informace o produktech či službách, o dodavatelsko-odběratelských vztazích či použitých technologiích. Analýza může nabývat interního nebo externího charakteru. **Interní finanční analýza** slouží pro vedení společnosti nebo pro vrcholový management. **Externí finanční analýza** slouží pro bankovní instituce nebo jiné obchodní partnery. Mezi základní ukazatele při zpracování finanční analýzy patří např. ukazatel rentability, likvidity, aktivity či zadluženosti (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Vhodnou metodou pro zpracování finanční analýzy podniku je horizontální a vertikální analýza. **Horizontální analýza** pracuje nejčastěji s daty z účetních výkazů a příp. z výročních zpráv. Obvykle se srovnávají dvě období a sledují se relativní (procentní) změny. Sledované položky jsou uspořádány jednotlivě v řádcích (horizontálně). **Vertikální analýza** pracuje vždy pouze s jedním časovým obdobím. Posuzuje se struktura aktiv a pasiv podniku. Procentě se vyjádří jednotlivé komponenty majetku a kapitálu podniku (Sedláček, 2011).

Finanční analýza může být zpracována dle tzv. poměrových ukazatelů. Mezi tyto základní ukazatele se řadí ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Využití majetkové části podniku zkoumají ukazatele aktivity. Ukazatele likvidity sledují míru, v jaké je firma schopna uhradit své krátkodobé závazky. Schopnost podniku dosáhnout kladného hospodářského výsledku využitím investovaného kapitálu měří ukazatele rentability. Zde se poměruje zisk vůči vynaloženým zdrojům, k vytvoření tohoto zisku. Mezi konkrétní ukazatele patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo rentabilita tržeb (ROS). Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou rentabilitu vložených prostředků, kdy se nebere ohled na to, z jakých zdrojů byly financovány podnikatelské činnosti. Oproti tomu ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost pouze vloženého vlastního kapitálu. Ukazatele zadluženosti vyjadřují procento zadlužení podniku (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

VRIO model

VRIO model se řadí mezi nástroje pro zpracování interní analýzy podniku. Tento model konkrétně analyzuje konkurenční potenciál na základě 4 otázek:

- **otázka hodnoty (Value)** – hodnota zdrojů a schopností podniku. Pokud zdroje podniku umožňují využít externí příležitosti nebo odvrátit vnější hrozby, jedná se o hodnotné zdroje;
- **otázka vzácnosti či ojedinělosti (Rarity)** – zdroje podniku můžeme označit jako vzácné, pokud ostatní konkurující podniky nemají k tomuto zdroji přístup;
- **otázka nenapodobitelnosti (Imitability)** – náročnost napodobení zdroje. Jak vysoké náklady by musely konkurenční podniky vynaložit na produkci podobného prvku;
- **otázka organizace (Organization)** – do jaké míry je podnik organizován, aby plně využíval své zdroje a schopnosti? Hodnota, vzácnost a nenapodobitelnost

jsou klíčovými prvky pro potenciální konkurenční pozici společnosti (Barney & Hesterly, 2015).

Obrázek 4: Schéma VRIO modelu

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Zdroj: Bruin, 2016.

Marketingová analýza

Mezi marketingové analýzy, které mají vliv na obchodní strategii, řadíme metodu marketingového mixu 4P. Obsahuje nástroje pro ovlivňování potřeb a přání zákazníků. Zkratka „4P“ zastupuje:

- product (výrobek, služba);
- price (cena, cenová politika);
- place / placement (distribuce, umístění výrobku do sítě prodejců);
- promotion (marketingová komunikace).

Produkt se dá charakterizovat jako cokoliv, co může sloužit k uspokojení potřeby zákazníka. Obecně se dělí na tři části. Produkt je tvořený jádrem, které představuje samotný a základní užitek pro spotřebitele. Kvalita produktu, jeho varianty, design, obal a značka tvoří tzv. vlastní produkt, který obklopuje samotné jádro. Rozšiřující faktory, zpravidla nehmatatelné povahy, jako je např. záruka, úvěr, platební podmínky, možnost dopravy, instalace či údržby, tvoří vnější část, která se nazývá rozšířený produkt. Dalším a zároveň nejpružnějším nástrojem marketingové mixu je **cena**. Podnik může stanovit cenovou politiku v závislosti na nákladech výrobku, na poptávce po výrobku nebo dle

ceny konkurentů. **Distribuce** se zabývá přemístováním výrobku z místa vzniku do místa prodeje. Kvalitní forma distribuce dostane správný produkt k zákazníkovi v požadovaném množství a kvalitě, za správnou cenu a ve správný čas. **Marketingová komunikace** slouží k ovlivňování poptávky po produktech společnosti. Podnik si klade za cíl vzbudit u zákazníka pozitivní postoj k danému produktu a zájem k uskutečnění nákupu.

Při tvorbě marketingového mixu je třeba brát v potaz, že trhy i zákazníci prochází vývojem a mění se. Některé firmy orientují marketingový mix přímo na zákazníka. Má podobu tzv. 4C mixu, který zahrnuje customer solution (zákazník a řešení problémů zákazníka), cost (náklady na straně zákazníka), convenience (dostupnost) a communications (komunikace) (Taušl Procházková a kol., 2017).

Autoři Šulák a Vacík (2005) popisují marketing jako významný článek při formulaci podnikové strategie. Mezi důležité funkce marketingu v procesu strategické analýzy patří analýza zákazníka, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktů, tvorba cen a cenová politika, distribuce produktů, marketingový průzkum, analýza možností a sociální zodpovědnost.

Matice IFE

Matice IFE (Internal Forces Evaluation) analyzuje interní faktory ovlivňující fungování podniku. Postup je obdobný jako při sestrojení matice EFE. Do tabulky zahrneme významné silné a slabé stránky podniku a ke každému faktoru přiřadíme nejprve váhu v rozsahu 0,00 – 1,00 (konečná suma vah pro silné a slabé stránky se musí rovnat 1,00). Následně ohodnotíme vliv těchto faktorů:

- 4 = významná silná stránka,
- 3 = méně důležitá silná stránka,
- 2 = méně důležitá slabá stránka,
- 1 = významná slabá stránka.

Vynásobením vah se stupněm vlivu získáme vážené ohodnocení jednotlivých faktorů. Celkový součet hodnotí interní pozici podniku. Výsledkem může být číslo od 1,00 do 4,00. Slabou interní pozici charakterizuje ohodnocení 1. V tomto případě firma není na uskutečnění strategických plánů připravena. Číslo 4 charakterizuje silnou interní

pozici, kdy firma na základě stabilního interního prostředí může strategický záměr realizovat (Fotr a kol. (2012).

Obdobně jako u matice EFE, také zde není nutné se při hodnocení spoléhat na celočíselné stupně. Existuje zde stejná možnost využití půlstupňové škály, která může docílit zpřesnění výsledku matice (Santoso, 2019).

1.4 Navazující analýzy

SWOT analýza

Metoda SWOT analyzuje interní a externí prostředí, která na podnik působí. Zkratku tvoří počáteční anglické ekvivalenty **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Silné a slabé stránky se řadí do interního prostředí, příležitost a hrozby do prostředí externího. Využití nachází při mnoha dalších analýzách, např. v oblastech marketingu (Fotr a kol., 2012).

Hlavním cílem této analýzy není pouze soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Idea spočívá v hluboce strukturované analýze, která obsahuje důležité informace a poznatky – např. je zde možné vycházet z PEST(LE) analýzy či Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Aplikace SWOT analýzy musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů tak, aby mohly být predikovány vývojové trendy faktorů vnitřního i vnějšího okolí. Při tvorbě analýzy firma může postupovat následovně:

1. identifikovat a předpovědět hlavní změny v okolí podniku. Zde mohou posloužit závěry z předešlých analýz okolního prostředí. Pozornost je třeba věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Doporučuje se identifikovat 7 až 8 bodů;
2. identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. I zde se doporučuje pracovat se 7 až 8 body;
3. porovnat a posoudit jednotlivé silné a slabé stránky ve vztahu k okolnímu prostředí firmy. Jednotlivé charakteristiky lze následně umístit do podoby diagramu (Sedláčková, 2000).

Obrázek 5: Diagram analýzy SWOT



Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle (Sedláčková, 2000).

Sedláčková (2000) dále dodává, že sestavení diagramu nese řadu výhod, např. usnadňuje porovnání všech faktorů a umožňuje systematickou volbu strategie. Kombinace klíčových silných a slabých stránek společně s vnějšími příležitostmi a hrozbami umožňuje zvažovat celkem čtyři rozdílné strategie. Tento diagram nesoucí název **TOWS matice** se dělí na 4 kvadranty, ze kterých plynou i následující strategie.

- V prvním (nejpříznivějším) kvadrantu podnik použije své silné stránky k využití naskytnutých příležitostí. Výsledkem by měla být růstově až **agresivně orientovaná (ofenzivní) strategie**. Lze ji označit jako strategii „max – max“ nebo přístup SO. Tato situace představuje cíl většiny podniků.
- Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku vystaveny hrozbám v jeho okolí. Strategie klade důraz na maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Strategii lze označit jako **diverzifikační strategii** „min – max“ nebo přístup ST. Pro podnik je důležité, aby včasně identifikoval hrozby a proměnil je na příležitosti za pomoci silných stránek.
- Ve třetím kvadrantu se podniku nabízí řada příležitostí, ale je nucen se potýkat s množstvím slabin. Strategie, kterou lze označit „max – min“, klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání či eliminaci slabých stránek. Strategii označujeme jako **Turnaround strategii** a označuje se jako přístup WO.
- Ve čtvrtém a zároveň nejméně příznivém kvadrantu převažují slabé stránky a podnik čelí okolním hrozbám. Podnik se snaží minimalizovat své slabiny a hrozby, zaujme tedy **obrannou (defenzivní) strategii** s názvem „min – min“.

Jedná se o přístup WT a podnik v období nejistoty často přežívá přijímáním kompromisů.

Grasseová a kol. (2012) udávají, že při tvorbě této analýzy je nutné, aby analytici znali základní rozdíly mezi vnitřním a vnějším prostředím. Relevantnost se klade také na správné a přesné vydefinování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Podnik musí znát účel, se kterým analýzu provádí, a jak získané výsledky použije. Můžeme se setkat se čtyřmi principy, které je vhodné při tvorbě dodržovat. Jedná se o princip účelnosti (analytici musejí znát účel tvorby analýzy), princip relevantnosti (nutné zaměření na zásadní fakta, aby strategie nebyla příliš komplikovaná), princip kauzality (podnik by se měl soustředit na příčiny, nikoliv na následky) a princip objektivnosti (analýzu by mělo zpracovávat více pracovníků, aby byla zachována nestrannost, věcnost a neutralita).

Rozšiřující SWOT analýzu představuje nový **nástroj SWT**, který představuje aktualizovaný přístup pro souhrn silných a slabých stránek podniku a trendů. Trendy nahrazují původní příležitosti a hrozby společnosti. Změny v technologiích, distribuci, trzích nebo spotřebitelských a sociálních trendech může podnik chybně označit jako příležitost nebo hrozbu. Podnik dopředu neví, jakým směrem ho změna ovlivní, a proto se tyto faktory řadí do skupiny trendů. Zpracování SWT analýzy není finálním bodem strategické analýzy. Podnik se dále musí zaměřit na formulaci strategie, tvorbu strategického plánu, následnou realizaci a zhodnocení strategie (Harnish, 2020).

Matice IE

Matice IE (internal – external) je analytický nástroj, který je zaměřen na zkoumání vnějších a vnitřních faktorů. Tento nástroj rozšiřuje modely EFE a IFE. Matice IE je složena z 9 kvadrantů. Horizontální osa slouží pro zanesení výsledné hodnoty z matice IFE a vertikální osa pro zanesení výsledné hodnoty z matice EFE. Kvadrant, ve kterém se protnou výsledné hodnoty značí výslednou pozici podniku. Tři kvadranty v levém horním rohu značí silnou pozici podniku. Slabou pozici podniku značí spodní tři kvadranty v pravém rohu matice. Pokud se podnik ocitne v jednom ze tří kvadrantů na diagonále, je charakterizován průměrnou pozicí podniku (Strategyhubbub.com, n.d.).

Shrnutí teoretické části

Autor práce v teoretické části popsal proces formulace strategické analýzy podniku. Byly definovány pojmy jako strategie, strategický management, poslání, vize a strategické cíle. Dále se autor v práci zaměřil na popis okolí podniku a samotnou analýzu okolí. Do analýzy vnějšího okolí byla zařazena PEST(LE) analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, proces benchmarkingu, mapa konkurenčních skupin a matice EFE. V analýze vnitřního okolí podniku autor charakterizoval tvůrce a činitele interního prostředí a popsal průběh finanční analýzy. Dále představil VRIO model, marketingový mix a matici IFE. V závěru teoretické části popsal autor SWOT analýzu, TOWS matici, aktualizovaný nástroj SWT a matici IE.

2 Strategická analýza společnosti RK rent s.r.o.

Zkoumaným subjektem, který bude předmětem provedené strategické analýzy, je společnost RK rent s.r.o. (dále jen RK rent). Autor zvolil tuto společnost s ohledem na skutečnost, že v podniku v současné době pracuje. V kapitole 2.1 představí autor samotný podnik a v kapitole 2.2 se zaměří na analýzu vnějšího okolí, kde jsou zkoumány externí vlivy působící na podnik. Kapitola 2.3 je věnována analýze mezoprostředí a v kapitole 2.4 jsou analyzovány interní faktory působící na podnik. Kapitola 2.5 je zaměřena na SWOT analýzu a kapitola 2.6 na matici IE.

2.1 Představení vybraného podniku

Společnost RK rent vystupuje na trhu jako autorizovaný servis³ a půjčovna stavebních strojů a stavebního, zahradního a obslužného příslušenství. Podnik s právní formou společnost s ručením omezeným poskytuje své služby již od roku 2013. Prvopočátky podnikání se datují k roku 1990, kdy začal jednatel Rudolf König podnikat jako fyzická osoba.

Portfolio produktů v půjčovně tvoří z významné části stavební stroje a technika německé značky Wacker Neuson. Z kategorie malých stavebních strojů podnik nabízí vibrační pěchy a desky, malá pásová rýpadla, válečky a malé dumpery. Z řad kompaktní stavební mechanizace se jedná o kolové nakladače, dumpery, pásová rýpadla, kolové bagry, vysokozdvíhací plošiny nebo hutnicí válce. Katalog produktů nabízí rovněž příslušenství, mezi které patří ponorná čerpadla, bourací kladiva, centrály, brusky nebo frézy. Sekundární nabídka služeb je tvořena servisem stavebních strojů, prodejem strojů, náhradních dílů a také zemními a výkopovými pracemi.

Obrázek 6: Logo společnosti RK rent s.r.o.



Zdroj: RKrent.cz (n.d.-a).

³ Společnost RK rent vlastní certifikaci na opravy a servisní údržby pro stroje značky Wacker Neuson.

Ve společnosti pracuje na plný úvazek patnáct zaměstnanců a jeden zaměstnanec na úvazek částečný. RK rent se dle počtu pracovníků člení do kategorie malých podniků⁴. Sídlo firmy se nachází v obci Blatnice na Plzeňsku, kde je také zřízena menší servisní dílna pro drobné opravy. V roce 2013 byla ve Starém Plzenci vystavěna moderní prostorná hala, ve které se v současné době nachází půjčovna a hlavní servisní dílna⁵. Jedná se o hlavní pobočku podniku. Opravy a údržby se díky pojízdné dílně mohou vykonávat přímo na stavbách a místech, kde se stavební stroje nacházejí.

2.1.1 Strategická východiska

Poslání, vize a uznávané hodnoty

Společnost RK rent si do současné doby nestanovila znění mise ani vize. Autor práce navrhl možná strategická východiska, která jsou obsažena v kapitole číslo 3.1.

Společnost během své podnikatelské činnosti dbá na dodržování hodnot, které jsou zaměřené na zákazníky, zaměstnance podniku a životní prostředí. Mezi **uznávané hodnoty**, které podnik dodržuje a respektuje patří:

- zaručit kvalitní, rychlé a dostupné služby v oblasti servisu;
- jednat čestně, zodpovědně a korektně se zákazníky i zaměstnanci;
- nabízet kvalitní stavební stroje a příslušenství;
- podnikat s ohledem na udržitelnost a dbát na ochranu životního prostředí.

Společnost RK rent má odlišné segmenty zákazníků. Dle obratu společnosti téměř 95 % zákazníků pochází z trhu B2B (business-to-business), který je charakteristický pro obchodování mezi podnikatelskými subjekty. Konkrétně se jedná o stavební a demoliční firmy. Zbýlá část zákazníků představuje koncové spotřebitele pocházející z B2C (business-to-consumer) trhu. Autor se v práci zaměřuje převážně na analýzu B2B trhu.

⁴ Členění MSP (Mikropodniky a malé a střední podniky) dle EU (2019).

⁵ Servis stavebních strojů je prováděn na vlastních strojích i na strojích zákazníků.

2.2 Analýza makro prostředí

Externí prostředí společnosti RK rent hodnotí autor práce pomocí PEST(LE) analýzy a poznatky z této analýzy jsou dále kvantifikovány za pomoci matice EFE.

2.2.1 PEST(LE) analýza

Podnik je ovlivňován svým okolím, které se mění. Změny okolí je nutné reflektovat a vhodným způsobem na ně reagovat. Faktory, které na podnik působí, mohou být různé. Některé mají globální charakter, jiné působí na úrovni národní a s dalšími se podnik vyrovnává v regionálním prostředí.

- **Politické a legislativní faktory**

Stabilita politického systému a fungování vlády jsou klíčové pilíře pro správné fungování podniků nejen na domácím trhu, ale také na trhu zahraničním. Společnost poskytuje své služby na českém trhu. Je proto nutné sledovat změny v legislativě a daňové politice. Současný nepřehledný a často se obměňující daňový systém představuje rizika pro podnikatelské subjekty a může ovlivnit jejich rozvoj a expanzi. Tyto změny také zvyšují administrativní zátěž, která se následně promítá do provozních nákladů.

Počátkem roku 2020 byl svět sužován **pandemií Covid-19**, která měla vliv na hospodářský vývoj zemí po celém světě. Obdobné následky zapříčinila také **ruská invaze na Ukrajině**. Dodací lhůty nových strojů a náhradních dílů jsou kvůli válečnému konfliktu ve východní Evropě razantně zpožděny (RK rent, 2023d).

- **Ekonomické faktory**

Společnost RK rent neobchoduje pouze na tuzemském trhu. Mezi zahraniční země, se kterými spolupracuje se řadí hlavně Německo, které používá euro, a proto je ovlivňována měnovým kurzem.

Mezi ekonomické faktory se řadí **vývoj eura vůči české koruně**. RK rent již od svých počátků nakupuje náhradní díly a stroje od německé společnosti Wacker Neuson a vývoj měnového kurzu má přímý vliv na konečnou cenu zboží⁶. Během posledních let má vývoj kurzu klesající tendenci – česká koruna posiluje vůči euru (viz obrázek č. 7).

⁶ RK rent je v roli importéra.

Obrázek 7: Dlouhodobý vývoj české koruny vůči euru.

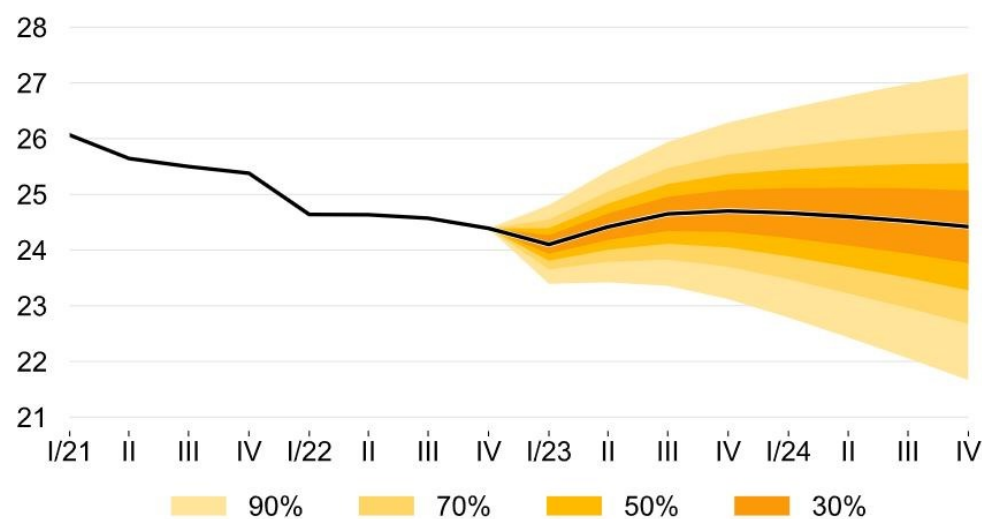


Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle ČNB (2023c).

Ačkoliv současná vláda datum **přijetí jednotné měny euro** prozatím nestanovila, na přijetí se vládní strany shodují. Obchodování na zahraničním trhu je rizikovější, neboť může být ovlivněno vývojem měnového kurzu. Současná posilující tendence koruny vůči euru má pro importéra kladný vliv. Z historického vývoje se nelze spoléhat na stabilitu vůči euru v dlouhém období. Přijetí eura by zajistilo snazší transakce mezi podniky (Česká národní banka [ČNB], 2023b).

Dle prognózy České národní banky (dále jen ČNB) z února 2023 bude počátkem roku koruna mírně oslabovat (viz obrázek č. 8) (ČNB, 2023b).

Obrázek 8: Prognóza ČNB pro měnový kurz (CZK/EUR)



Zdroj: ČNB (2023b).

S účinností od 1. ledna 2023 došlo ke **zvýšení sazby minimální mzdy** na 17 300 Kč. Tímto činem Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) se zvyšují mzdové náklady. Minimální mzda je nyní meziročně vyšší o 1 100 Kč za měsíc (Mpsv.cz, 2023a). Vývoj minimální mzdy zobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy v České republice

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2019 leden	13 350	79,80
2020 leden	14 600	87,30
2021 leden	15 200	90,50
2022 leden	16 200	96,40
2023 leden	17 300	103,80

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle MPSV.cz (2023b).

Míra nezaměstnanosti, především její kolísání, má přímý vliv na činnost podniku. Pokles této míry by mohl zapříčinit komplikace při získávání kvalifikovaných zaměstnanců – např. mechaniky do servisní divize společnosti RK rent. S nedostatkem lidského kapitálu je spojená menší nebo omezená nabídka služeb. Naopak při zvýšeném tempu růstu se mohou podnikům snižovat tržby.

Obecná míra nezaměstnanosti se pohybuje mírně nad 2 % (viz tabulka č. 2). Nižší míra nezaměstnanosti znamená nedostatek pracovní síly na trhu práce a brzdí ekonomiku České republiky (dále jen ČR) (Český statistický úřad [ČSÚ], 2023b).

Tabulka 2: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

Ukazatel	4q/2021	1q/2022	2q/2022	3q/2022	4q/2022
Míra nezaměstnanosti (%)	58,7	58,3	58,4	58,7	58,8
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,2	2,5	2,4	2,2	2,2
Míra ekonomické aktivity (%)	60,0	59,7	59,8	60,0	60,1

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle ČSÚ (2023b).

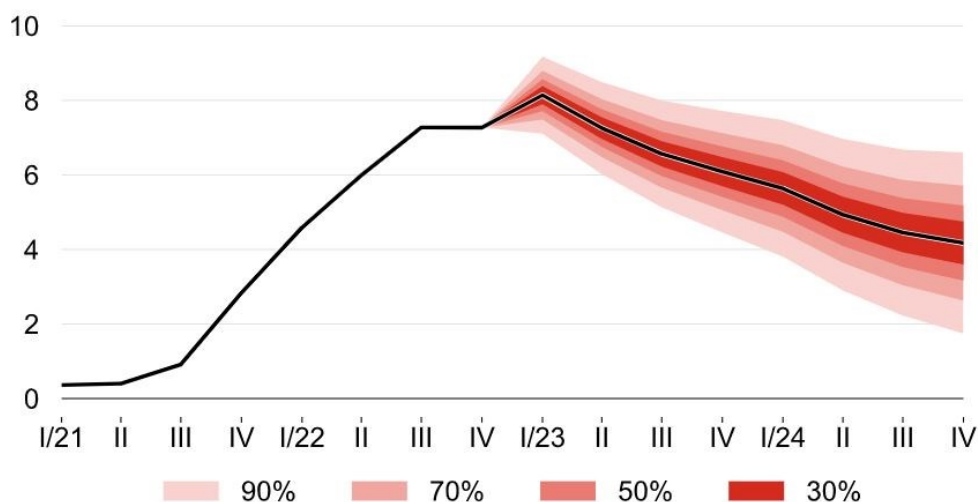
Zvyšování úrokových sazeb

V reakci na růst inflace začala v druhé polovině roku 2021 centrální banka zvyšovat úrokové sazby, aby snížila tempo růstu cen (viz obrázek č. 9). Dle ČNB činila v červnu minulého roku výše úrokových sazeb 6,00 % (ČNB, 2023a).

Společnost RK rent v současné době financuje svůj dlouhodobý majetek úvěrem na sedm kompaktních stavebních strojů, dvě nákladní auta, dva pozemky a jedno osobní auto. Navýšení úrokových sazeb u úvěrů společnosti RK rent, u kterých skončila doba fixace, mělo za následek zvýšení splátek a tím pádem i celého úvěru. Bankovní úvěry se kvůli růstu úrokových sazeb stávají dražšími (RK rent, 2023a).

Dle prognózy ČNB budou úrokové sazby v průběhu roku 2023 klesat (viz obrázek č. 9) (ČNB, 2023b).

Obrázek 9: Prognóza ČNB pro úrokové sazby



Zdroj: ČNB (2023b).

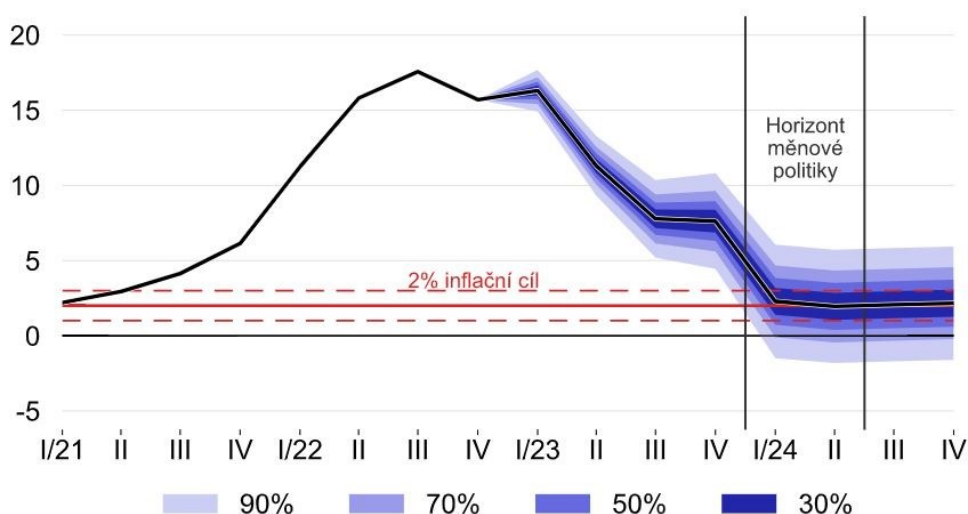
Tempo růstu cen

Inflace je makroekonomický pojem, který popisuje růst cen statků a služeb v ekonomice. Z obrázku č. 10 je patrný nárůst cen v ČR v průběhu minulých let. Několikanásobné zvýšení cen energií a surovin je zapříčiněno mnoha faktory, např. pandemií Covid-19 nebo válečným konfliktem na Ukrajině. Začátkem roku 2022 míra inflace překročila 10,0 % a v září stejného roku činila míra inflace 18,0 % (ČSÚ, 2023a).

Vliv inflace se nevyhnul ani autorem zkoumané společnosti. Sazba pro hodinovou opravu malé stavební mechanizace se přelomem roku zvýšila z 580 Kč na 680 Kč⁷. Zvýšení ceny je v tomto případě téměř o 17 %. Ceny náhradních dílů se navýšily o 6–10 % (RK rent, 2023d).

Dle prognózy ČNB inflace v prvním čtvrtletí letošního roku ještě vzroste, následně by již měla klesat. Pro čtvrté čtvrtletí letošního roku se předpokládá 7,62% míra inflace (viz obrázek č. 10). V první polovině roku 2024 se očekává míra inflace 2 % (ČNB, 2023b).

Obrázek 10: Prognóza ČNB pro inflaci



Zdroj: ČNB (2023b).

Poplatky za využívání pozemních komunikací

Mezi služby společnosti RK rent se řadí také doprava a převoz strojů. Pro nákladní automobily platí v ČR mýtný systém. Výše zpoplatnění se odvíjí od typu vozidla a ujeté vzdálenosti. Platby zaznamenávají mýtné brány na komunikacích skrze palubní jednotky, které musejí být v každém vozidle s hmotností vyšší než 3,5 tuny. Sazby mýtného se liší dle jízdní soupravy, počtu náprav, emisní třídy nebo časového období dne (Ministerstvo dopravy České republiky [MDCR], 2020).

Dále je pro osobní automobily zpoplatněno využívání dálnic. Roční poplatek za dálniční známku činí 1 500 Kč. Ministerstvo dopravy ČR začátkem roku 2023 diskutovalo o zdražení těchto cenin. Termín zdražení dálničních známek ani možná výše nového poplatku zatím stanovena není (irozhlas.cz, 2023).

⁷ Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Od 1. ledna 2023 byla zrušena nutnost platby silničních daní za užívání osobních automobilů a nákladních vozidel do 12 tun pro podnikatelské subjekty (Baráková, 2022).

- **Sociální – kulturní faktory**

Občané ČR mají dle průzkumu z roku 2016 tendenci si namísto nákupu raději vypůjčit movité věci od rodinných příslušníků nebo od přátel. Pevnější společenské vazby a vysoká míra důvěry vedou k propůjčování od ručního elektrického nářadí až k motorovým vozidlům. K hlavním faktorům, proč lidé dávají přednost výpůjčce, jsou ekonomická nejistota a rostoucí náklady na nákup věcí. Dle výzkumu si 40 % Čechů půjčilo od svých známých věc v hodnotě nad 500 Kč. Nejčastěji se jednalo o nářadí a elektroniku. Výpůjčky věcí v celkové hodnotě vyšší než 20 tisíc korun využila více než třetina obyvatel. Poskytnutí těchto věcí představuje v ČR významný sociální a kulturní faktor (Novinky.cz, 2016).

- **Technologické faktory**

Stavebnictví tvoří významný podíl při tvorbě oxidu uhličitého, a to má za následek globální oteplování a změny klimatu. Téměř jedna čtvrtina stavebních činností přispívá ke znečištění ovzduší, z toho 5 % CO₂ pochází ze stavebnictví. Nižší spotřeba motorové nafty vede ke snížení znečištění.

Mezi moderní technologie pro snižování emisí patří systémy skladování energie. Snížení spotřeby paliv a emisí je možné využitím hybridního řešení menších diesellových generátorů a technologií na skladování energie. Tato konstrukční technologie sníží kapacitu generátorů o 40 % a produkce CO₂ ze staveniště se sníží o 80 % (Atlascopco.com, n.d.).

- **Ekologické faktory**

Množství zákonů a měnící se legislativa v oblasti životního prostředí ovlivňují chod podniku. Rostoucí nároky a regulace emisí spalovacích motorů zvyšují náklady na provoz vozidel a strojů. Dopady se promítají také do cen při nákupu nové stavební mechanizace. Emisní poplatek při odebírání strojů od firmy Wacker Neuson se v letošním roce navýšil o 2 %. Nově se k prodejní ceně bez DPH připočítává 6% ekologický příplatek. Tyto poplatky byly zavedeny počátkem roku 2022 (RK rent, 2023d).

Stavební činnosti se řadí mezi producenty emisních látek, které nejsou příznivé pro životní prostředí. Nové koncepty německého Wackeru Neuson #SwitchToGreen

a #SwitchToZero představují nové směry stavebního průmyslu. Staveniště bez přímých emisních zplodin, elektromotory s jednoduchou údržbou a vyšší úsporou, žádné znečišťující látky ani hluk stavební techniky (Wackerneuson.cz, n.d.).

Metodické pokyny odboru ochrany ovzduší Ministerstva životního prostředí k omezování emisí ze stavebních strojů jsou platné od září roku 2019 (Mzp.cz, 2019). Přestože pokyny výslovně nezakazují práci strojům s naftovými či benzinovými motory, společnost RK rent již nyní eviduje drobný zájem zákazníků (stavebních firem) o ekologické stroje a příslušenství Wacker Neuson. Nevýhodou je ovšem vyšší pořizovací cena strojů.

2.2.2 Matice EFE

Na základě externích faktorů ovlivňující podnik byla autorem zpracována matice EFE. Celkový vážený průměr, který činí 2,35, vyjadřuje nižší citlivost strategického záměru na externí prostředí.

Tabulka 3: Matice EFE společnosti RK rent

Externí faktory		váha	vliv	váha * vliv
O1	Emisní normy	0,15	1,5	0,225
O2	Růst poptávky po strojích s nulovou emisní stopou	0,20	2,0	0,400
W1	Emisní normy	0,15	1,5	0,225
W2	Hospodářská a ekonomická nestabilita	0,50	3,0	1,500
Suma:		1,00		2,35

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

2.3 Analýza mezoprostředí

Pro analýzu mezoprostředí zvolil autor Porterův model 5 konkurenčních sil a metodu benchmarking. Na základě Porterova modelu byla vytvořena mapa konkurenčních skupin.

2.3.1 Porterův model 5 konkurenčních sil

Vyjednávací pozice kupujících

Chování zákazníka a jeho kroky v oblasti nákupu hrají velkou roli v konkurenčním boji. Vyšší počet konkurujících podniků dává odběratelům větší možnost výběru a jejich vyjednávací síla roste. RK rent poskytuje služby v oblasti servisu a pronájmu stavebních strojů. Ceny bývají kvůli pečlivé práci a kvalitním náhradním dílům obecně vyšší, a proto zákazník pečlivě vybírá, s kterým podnikem bude v budoucnu spolupracovat.

Autor práce charakterizuje zákaznický segment v kapitole 2.1.1. B2B trh v oblasti stavebnictví tvoří stavební společnosti, které nedisponují vlastní stavební mechanizací a jsou nuceny si ji vypůjčit, nebo disponují vlastními stavebními stroji, které je nutné servisovat a v případě poruch opravit. Požadavky zákazníka směřují také na rychlost opravy. Cena proto není jediným faktorem, který zákazník porovnává.

Kromě primárních služeb nabízí RK rent pro zákazníky také další doplňkové služby, mezi které patří např. doprava strojů nebo krátké školení v podobě výkladu o tom, jak se stroji pracovat. Podnik tak vytváří pro své portfolio produktů přidanou hodnotu, která je zákazníky ceněna a předešlé spolupráce představují záruku pro budoucí setkání. Pro stálé odběratele poskytuje podnik slevy na náhradní díly a na vypůjčenou stavební mechanizaci, která se obvykle pohybuje v rozmezí 5 až 10 %.

Největší odběratel⁸ je společnost ROADFIN STAVBY s.r.o. s podílem 5,22 %. Druhý největší odběratel s podílem 3,56 % je Brabec & Brabec stavební s.r.o. a následuje firma LS stavby s.r.o. s 3,5% podílem. Společnost Wacker Neuson představuje osmého největšího odběratele společnosti RK rent a její podíl tvoří 1,88 % (RK rent, 2023f).

Dle získaných dat **autor práce vyhodnocuje vyjednávací sílu největších odběratelů jako vysokou**, protože podíly na tržbách jsou vyšší než u ostatních zákazníků.

⁸ Dle vydaných faktur za rok 2022.

Vyjednávací sílu odběratelů, kteří tvoří menší podíly na tržbách, vyhodnocuje autor práce jako střední. Zákazník má stále možnost výběru a pro společnost je klíčovým faktorem úspěchu v konkurenčním tržním prostředí.

Vyjednávací pozice dodavatelů primárních zdrojů

Kromě udržování dobrých vztahů se zákazníky je zásadní také zajištění potřebných zdrojů od dodavatelů. Německá společnost Wacker Neuson, která má své pobočky také v ČR, představuje klíčového dodavatele a stěžejní prvek pro plynulou činnost podniku. Společnost Wacker Neuson prodává stavební mechanizaci převážně podnikatelským jednotkám. Zároveň funguje také jako půjčovna a servis stavebních strojů. Obchod zpravidla nebývá jednorázový, protože součástky strojů představují spotřební zboží, které se opotřebuje a je nutné objednat nové náhradní díly. RK rent má díky vysokému odběru součástek rabaty na mnoho druhů položek.

Tento dodavatel představuje klíčový prvek, neboť náhradní díly této kvality na trhu nikdo nenabízí. Levnější a zároveň méně kvalitní alternativou je nákup neoriginálních součástek od ostatních výrobců. Taková cesta by mohla vést ke snížení kvality nabízených služeb. Wacker Neuson je z tohoto důvodu výhradní dodavatel náhradních dílů. Odebíraný materiál tvoří zhruba 80 % zásob. Z těchto důvodů je **vyjednávací síla dodavatele Wacker Neuson vyhodnocena jako vysoká.**

Dalšími nezanedbatelnými dodavateli společnosti RK rent jsou prodejci motorových olejů, odmašťovačů nebo prodejci pohonných hmot. Společnost RK rent tento materiál spotřebovává ve velkém množství, ale na trhu se těchto dodavatelů nachází mnoho a ceny se pohybují v podobné výši. **Autor práce vyhodnotil vyjednávací sílu dodavatelů z této kategorie v tomto odvětví jako nízkou.**

Zahradní technika, vysokozdvizné plošiny nebo kompresory představují tu část portfolia, která může být jednoduše nahrazena, neboť nepředstavuje hlavní produkty půjčovny. **Autor práce vyhodnocuje vyjednávací sílu dodavatelů těchto produktů jako nízkou,** neboť trh skýtá v tomto odvětví velké množství prodávajících.

Soupeřivost mezi stávajícími konkurenčními podniky

Rivalita na konkurenčním prostředí tržní ekonomiky je přirozená a podniky musejí činit správné kroky, aby na trhu uspěly, generovaly zisk a dosáhly svých cílů. V kapitole 2.1.1 autor práce udává, že společnost RK rent z podstatné části vystupuje na podnikatelském

trhu B2B. Konkurenty představují podniky, které se zaměřují na servisní služby strojů a příslušenství a také půjčovny stavební mechanizace. Tento trh má samozřejmě své hranice, protože za konkurenta podniku RK rent se nepovažuje společnost, která má oblast působnosti např. na Moravě. Podrobné srovnání s přímým konkurentem (benchmarking) zhodnotil autor v kapitole 2.3.3.

Za **konkurenty v oblasti pronájmu** stavební mechanizace se obecně řadí společnosti z Plzeňského kraje, které mohou obdobným způsobem uspokojit poptávku zákazníků společnosti RK rent. Na obrázku č. 11 lze vidět rozmístění největších konkurentů v odvětví z Plzně a okolí. V tabulce č. 4 se nachází soupis produktů půjčoven na konkurenčním trhu. Všechny půjčovny nabízejí hutnící a bourací techniku, malé dumpéry, plošiny, minirýpadla a kompaktní rýpadla. Za největší konkurenty společnosti RK rent jsou v tomto odvětví považovány firmy:

- DEK a.s.,
- MARENT s.r.o. a
- RAMIRENT s.r.o.

Společnost **DEK a.s.** (dále jen DEK) se kromě prodeje stavebnin zabývá také pronájmem stavební techniky značky Bomag. Bomag je německá společnost, která se stejně jako Wacker Neuson zabývá výrobou stavební techniky, která je distribuována do celého světa (Bomag.com, n.d.-a). Společnost DEK má pobočky po celé ČR, z toho dvě pobočky se nachází přímo v Plzni. Pobočky společnosti DEK se nachází na obrázku č. 11 pod čísly 2 a 3. Společnost RK rent se nachází pod číslem 1 (DEK.cz, n.d.-a).

Dalším konkurentem ze stejného odvětví je půjčovna stavebních strojů **MARENT s.r.o.** (dále jen Marent). V České republice má včetně plzeňské celkem pět poboček. Zbylé se nacházejí v Praze, Brně, Mostě a Sokolově. Jednu z nevýhod podniku RK rent oproti konkurenci vnímá autor tak, že má pobočky pouze v plzeňském kraji a není rozšířená po celém území ČR. Plzeňská pobočka podniku Marent se na obrázku č. 11 nachází pod číslem 4. Podnik kromě samotného pronájmu nabízí, obdobně jako společnost RK rent, stroje s posádkou, přepravu mechanizace a prodej stavebních strojů. Na rozdíl od ostatních konkurentů nenabízí společnost Marent zahradní techniku a obslužná zařízení v podobě čerpadel, centrál, svářeček nebo kompresorů. Marent se zaměřuje výhradně na stavební stroje a těžkotonážní mechanizaci. Mezi další produkty půjčovny patří demoliční zařízení, třídiče a drtiče (Marent.cz, n.d.).

Společnost **RAMIRENT s.r.o.** (dále jen Ramirent) představuje další konkurenční podnik, který aktuálně sídlí ve 13 městech. Nabízí malou i těžkou stavební techniku (Ramirent.cz, n.d.). Z tabulky č. 4 je zřejmé, že se společnosti RK rent a Ramirent shodují v nabízeném portfoliu produktů. Ramirent se na obrázku č. 11 nachází pod číslem 5.

Tabulka 4: Nabízený sortiment na konkurenčním trhu

	Velké dumpery	Buldozery	Kompresory	Čerpadla	Centrály	Zahradní technika	Svářečky
RK rent	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
DEK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marent	✓	✓	X	X	X	X	X
Ramirent	X	X	✓	✓	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Obrázek 11: Mapa konkurentů v oblasti půjčoven stavební techniky



Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Menší konkurenty představují společnosti **BAUHAUS k.s.** (dále jen Bauhaus) (viz obrázek č. 11, pod číslem 6) a **OBI Česká republika s.r.o.** (dále jen Obi) (viz obrázek č. 11, pod číslem 7), které mají své pobočky v Plzni a které nabízejí stavební příslušenství

(vrtačky, brusky, průmyslové vysavače apod.) a malou stavební mechanizaci (vibrační pěchy, desky a kladiva nebo čerpadla) (Bauhaus, n.d.) a Obi (n.d.).

Tyto společnosti se specializují především na B2C trh a z tohoto důvodu pro RK rent nepředstavují přímé konkurenty.

Cenové srovnání produktů kompaktní stavební mechanizace bylo provedeno se společnostmi DEK, Marent a Ramirent. Společnost Ramirent není transparentní, protože nemá uvedené ceny pronájmu pro větší stavební techniku (viz tabulka č. 5). Tuto cestu nepovažuje autor práce za komfortní řešení, protože se zákazník musí na ceny dotazovat formou poptávky.

Tabulka 5: Srovnání cen produktů kompaktní mechanizace s konkurencí

	RK rent	DEK	Marent	Ramirent
	Kolový nakladač⁹			
1–7 dní	2 530 Kč ¹⁰	2 800 Kč	3 500 Kč	neuveďeno
8–30 dní	2 010 Kč	2 240 Kč	2 900 Kč	neuveďeno
nad 30 dnů	1 600 Kč		2 300 Kč	neuveďeno
	Pásové rýpadlo¹¹			
1–7 dní	3 240 Kč	3 300 Kč	3 250 Kč	neuveďeno
8–30 dní	2 590 Kč	2 600 Kč	2 650 Kč	neuveďeno
nad 30 dnů	1 990 Kč		2 100 Kč	neuveďeno

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Ceny kompaktní stavební mechanizace jsou ve srovnání s cenami konkurence při kratších výpůjčních lhůtách podobné. Společnost RK rent nabízí značně nižší ceny při pronájmu delším 30 dnů.

Do porovnání cen pro příslušenství a malou stavební mechanizaci autor začlenil také Bauhaus a Obi (viz tabulka č. 6).

⁹ Jedná se o typově rozdílné kolové nakladače se stejným objemem lopaty – 0,5 m³.

¹⁰ Ceny v tabulce č. 5 jsou uvedeny bez DPH.

¹¹ Jedná se o typově rozdílná pásová rýpadla se stejnou hmotností – 3,5 tun.

Tabulka 6: Srovnání cen produktů malé mechanizace a příslušenství s konkurencí

	RK rent	DEK	Marent	Ramirent	Bauhaus	Obi
Vibrační pěch	500 Kč ¹²	620 Kč	-	600 Kč	496 Kč	511 Kč
Vibrační deska	500 Kč	570 Kč	550 Kč	600 Kč	496 Kč	354 Kč
Ponorné čerpadlo	250 Kč	250 Kč	-	600 Kč	124 Kč	295 Kč
Úhlová bruska	150 Kč	190 Kč	-	260 Kč	165 Kč	252 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Ceny malé mechanizace a dalšího příslušenství jsou převážně nejnižší ve společnosti Bauhaus. Na dalších místech se řadí RK rent a Obi. Ceny společností DEK a Ramirent jsou značně vyšší (viz tabulka č. 6).

Mezi **konkurenty v oblasti servisu** se řadí společnosti z Plzně a okolí, které provozují své služby pro opravy stavebních strojů a příslušné mechanizace. Za největší konkurenty v tomto odvětví jsou považovány firmy:

- Stavtech CZ s.r.o.,
- Václav Hájek a
- BAGRMARKET s.r.o.

Společnost **Stavtech CZ s.r.o.** zajišťuje pravidelný servis a opravy pro stavební stroje. Dále, stejně jako RK rent, zajišťuje prodej strojů a náhradních dílů. Sídlo společnosti se na obrázku č. 12 nachází pod číslem 2. Konkurenční výhodou představuje fakt, že podnik Stavtech opravuje stroje různých značek. Kromě značky Wacker Neuson se specializuje na servis značek Caterpillar, Zeppelin, JCB, Kubota, Hitach, Bobcat nebo O&K (Stavtech.eu, n.d.).

Opravou stavební mechanizace se zabývá také **Václav Hájek**, který podniká jako osoba samostatně výdělečně činná. Pobočka se nachází v Černicích a je blízko pobočce RK rent. Na obrázku č. 12 se pod číslem 3 nachází pobočka pana Hájka (Ceskestavby.cz, n.d.).

Firma **BAGRMARKET s.r.o.** se zabývá servisem stavebních strojů mnoha značek, mezi které se řadí Caterpillar, O&K, Genie, Bomag, Volvo, Doosan, Bobcat, Hitachi nebo

¹² Ceny uvedené v tabulce č. 6 jsou bez DPH.

Kubota. Konkurenční výhodou představuje také e-shop pro prodej náhradních dílů (Bagrmarket.cz, n.d.). Společnost se na obrázku č. 12 nachází pod číslem 4.

Výše uvedení konkurenti nemají na svých webových stránkách zveřejněné hodinové sazby oprav. Autor práce nepovažuje tuto cestu jako komfortní řešení pro zákazníky. Společnost RK rent má ceny pronájmů strojů i servisních služeb zveřejněné na svých webových stránkách (viz tabulka č. 7). Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 7: Ceník servisních služeb společnosti RK rent

Servisní práce	
Malé stroje	680 Kč/hod.
Malé stroje (práce expres ¹³)	830 Kč/hod.
Kompaktní stroje	860 Kč/hod.
Kompaktní stroje (práce expres)	1 000 Kč/hod.
Servisní práce s výjezdem	
Malé stroje	780 Kč/hod.
Kompaktní stroje	950 Kč/hod.
Doprava	25 Kč/km.

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RKrent.cz (n.d.-c).

Obrázek 12: Mapa konkurentů v oblasti servisu stavební techniky



Zdroj: vlastní zpracování (2023).

¹³ Expresní oprava je řešena do 24 hodin (RKrent.cz, n.d.-c).

Autor práce vyhodnocuje konkurenční rivalitu za vysokou. V obou oblastech se nachází velká míra konkurence.

Hrozby substitučních produktů

Autor práce neshledal žádnou závažnou hrozbu substitučních produktů či služeb, která by podnik ovlivňovala.

Hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví

Pro potenciální konkurenty se při případném vstupu do odvětví nenacházejí bariéry, které by činnost zpomalovaly nebo omezovaly. Založení půjčovny a servisu stavební mechanizace z tohoto hlediska nemusí být pro podnikatele náročné. Možný problém se může objevit ve výši počátečních investic pro zajištění potřebných strojů a mechanizace. V odvětví se nachází vysoká konkurence a trh může být pro nového konkurenta neatraktivní. **Autor práce vyhodnotil hrozbu vstupu nových konkurenční podniků do odvětví jako střední.**

2.3.2 Benchmarking

Benchmarking pro společnost RK rent rozdělil autor práce na interní a externí. **Interní benchmarking** je zaměřen na srovnání poboček. V kapitole 2.1 autor zmiňuje, že pobočky podniku se nacházejí v obci Blatnice a ve Starém Plzenci.

- **Velikost a vybavení poboček**

Pobočka ve Starém Plzenci se nachází v moderní prostorné hale, která byla vybudována v roce 2013. V přední části je umístěna recepce, která zároveň slouží jako showroom pro představení produktů a také se zde nachází prodejna drobného sortimentu. V této oblasti je situováno také administrativní zázemí podniku.

V další části haly se nachází menší sklad pro náhradní díly. Zásoby představují velkou finanční zátěž, a z tohoto důvodu se je nevyplatí držet dlouhodobě na skladě. Výjimku tvoří často používané položky a díly, které je nutné držet pro pravidelné servisní údržby. Jedná se např. o filtry, sady pro údržbu nebo řemeny. Zbylé náhradní díly pro potřeby servisu nebo také na základě objednávek zákazníků se objednávají denně od společnosti Wacker Neuson. Doba dodání je obvykle 2-3 pracovní dny. Na pobočce v Blatnici se nachází sklad s podobným druhem náhradních dílů, kterých je zde kvůli nižší míře servisních oprav menší počet.

- **Servisní dílny**

Na pobočce ve Starém Plzenci se nacházejí dvě servisní dílny. Menší se nachází v přední části a slouží pro drobné opravy strojů, které jsou pronajímány. Velká servisní dílna se nachází v zadní části haly a pracují zde tři mechanici. Na ploše se může opravovat najednou čtyři až pět kompaktních strojů. Dílna je přizpůsobena náročnějším opravám, protože disponuje např. podstropním jeřábem. Dílna v Blatnici je prostorově menší a může se zde opravovat pouze jeden kompaktní stroj. Na této pobočce pracuje jeden mechanik, který se při nižší vytíženosti přesouvá na pobočku ve Starém Plzenci.

- **Půjčovna a prodej**

Půjčovna stavebních strojů se nachází na pobočce ve Starém Plzenci ve vnitřních i venkovních prostorách. Ve vnitřních prostorách se skladuje menší stavební mechanizace (vibrační pěchy a desky, bourací kladiva, brusky apod.) a ve venkovních prostorách se nachází kompaktní stavební mechanizace (rýpadla, nakládače, dumpery apod.). Na pobočce v Blatnici se nevyskytují stroje k pronájmu. Je zde ale možné jejich vyzvednutí a vrácení. Stroje se na menší pobočku rozvázejí pomocí nákladních automobilů společnosti RK rent.

Prodejna v Plzenci má pevnou otevírací dobu, během které ji může zákazník navštívit i bez rezervace či předešlé domluvy. Využití služeb na pobočce v Blatnici je možné pouze na základě předchozí domluvy. Důvodem je především nižší vytíženost.

Pro **externí analýzu benchmarkingu** bude společnost RK rent srovnávána se společností DEK, která byla představena v kapitole 2.3.1.

Stavebniny DEK pro své zákazníky nabízí rozsáhlé portfolio služeb. Kromě prodeje stavebního materiálu nabízí také pronájem stavebních strojů, klempířské vybavení, dopravu, míchání barev nebo rozšířenou nabídku sortimentu.

Podnik tvoří rozsáhlá pobočková síť, která zahrnuje celou ČR. Přímo v Plzni se nacházejí dvě pobočky. Zákazníci mohou využít služeb, jako je např. on-line rezervace strojů, možnost vrácení strojů a příslušenství zdarma na kterékoliv z 91 poboček, nebo on-line odbavení. Zákazník zaplatí za službu předem on-line, poté dojede na vybranou pobočku DEK, zaparkuje na stanoveném místě a pracovníci pobočky naloží stroj nebo příslušenství do vozu.

Rezervace strojů a příslušenství u společnosti RK rent je možná pouze telefonicky nebo e-mailem. Služba on-line rezervace ani on-line vyzvednutí není zavedena, a proto musí zákazníci při výpůjčce vždy navštívit recepci podniku kvůli administraci.

Oba podniky mají dle autora moderní, aktualizované a transparentní webové stránky, na kterých lze nalézt potřebné informace. Ceny produktů a služeb jsou zákazníkovi přístupné a není nutné vyplňovat poptávkové formuláře. Na webových stránkách DEK je možné vytvoření zákaznického účtu. Tímto krokem obdrží zákazník věrnostní kartu a dostane se do věrnostního programu, ze kterého lze čerpat výhody v podobě věrnostních bodů, které získá z nákupů. Za věrnostní body lze poté čerpat slevy na služby a produkty DEK. Pro zákazníky je vydáván každý měsíc on-line magazín s aktuální nabídkou (DEK.cz, n.d.-b).

Společnost RK rent nabízí možnost registrace k odběru on-line newsletteru. Věrnostní program je poskytován dlouhodobým zákazníkům v podobě slev na pronájem stavební mechanizace nebo na prodej náhradních dílů.

Na rozdíl od podniku RK rent, společnost DEK působí na sociálních sítích Facebook, YouTube a LinkedIn. Na video-vzdělávací platformě DEKPrime mohou zákazníci formou předplatného sledovat návody, rady a webináře z různých oborů stavebnictví (DEKPRIME.cz, n.d.).

Zákazník společnosti RK rent může využít také přepravu zapůjčené stavební mechanizace. Společnost DEK zajišťuje přepravu pouze stavebního materiálu (DEK.cz, n.d.-c). Tato skutečnost představuje konkurenční výhodu společnosti RK rent, protože představuje pro zákazníka usnadnění činnosti.

Primární nabídkou služeb se od sebe konkurenti výrazně neliší. Ceny pronájmu strojů se nacházejí v podobné výši (viz srovnání v kapitole 2.3.1) a zákazník na webových stránkách nalezne potřebné informace. Mezi výhody společnosti DEK patří vybudované jméno podniku a rozsáhlá síť poboček. Věrnostní program je propracovanější a nakupování a rezervace strojů je pro zákazníka komfortnější. Výhodou společnosti RK rent je možnost dopravy pronajatých strojů.

2.3.3 Mapa konkurenčních skupin

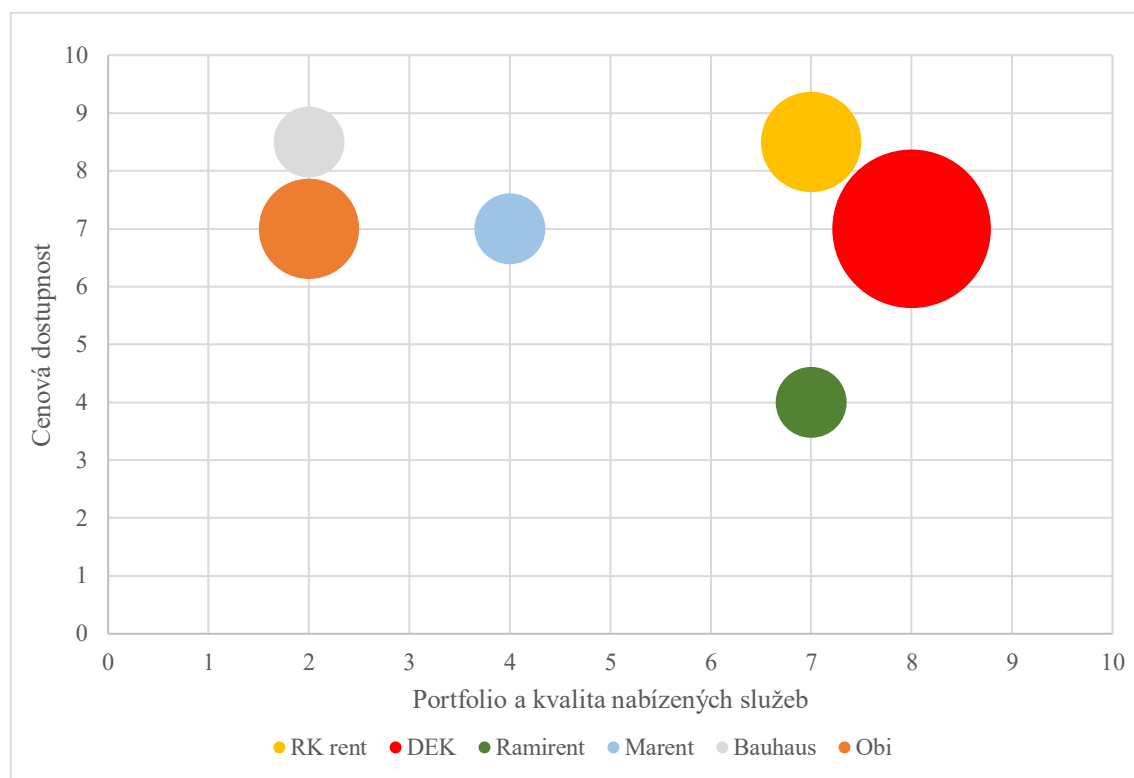
Pro hodnotící kritéria ke tvorbě mapy konkurenčních skupin zvolil autor cenovou dostupnost a portfolio a kvalitu nabízených služeb. Porovnání proběhlo na základě dat

získaných z předešlých analytických nástrojů, tj. Benchmarking a Porterův model 5 konkurenčních sil.

Vyšší hodnoty na vertikální ose značí levnější ceny a naopak. Horizontální osa slouží pro zanesení kvality a rozsahu nabízených služeb. Vyšší hodnoty zde představují kvalitnější produkty a rozsáhlý sortiment služeb. Velikost samotného zobrazení podniků v konkurenční mapě je zpracována na základě počtu poboček v Plzeňském kraji.

Dle výsledné mapy (viz obrázek č. 13) se za největšího (hlavního) konkurenta společnosti RK rent z pohledu ceny a kvality služeb řadí podnik DEK. Konkurenční podniky, které již nejsou v těsné blízkosti RK rentu jsou Ramirent a Marent.

Obrázek 13: Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: vlastní zpracování (2023).

2.4 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku zvolil autor finanční analýzu, VRIO model a analýzu marketingového mixu. Poznatky z této analýzy jsou dále kvantifikovány za pomoci matice IFE.

2.4.1 Finanční analýza podniku

Finanční analýza společnosti RK rent se zaměřuje na čtyři základní finanční ukazatele. Přesněji na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Autor práce pracoval s obdobími od roku 2018 do roku 2021¹⁴. Dále byla zpracována vertikální a horizontální finanční analýza.

Ukazatele rentability měří výnosnost kapitálu a schopnost podniku tvořit kladný výsledek hospodaření pomocí poměrů zisku vůči zdrojům, které byly vynaloženy k jeho vytvoření. Rentabilita může být vypočtena z pohledu **rentability aktiv** (ROA), **rentability vlastního kapitálu** (ROE) a **rentability tržeb** (ROS). Ukazatel ROA dosáhl v roce 2018 hodnoty 19,95 %. Z 1 Kč vloženého kapitálu přinesl firmě 19,95 Kč. V roce 2020 lze vyzorovat výrazný pokles všech ukazatelů rentability. Pokles byl způsobený zejména pandemií Covid-19. V delším časovém horizontu lze zaznamenat klesající charakter, který byl způsobený nižší hodnotou výsledků hospodaření a vyšší hodnotou tržeb, aktiv a vlastního kapitálu.

Průměrná hodnota rentability aktiv za rok 2019 v daném odvětví¹⁵ dle Ministerstva průmyslu a obchodu (dále jen MPO) činila 15,27 % a průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu činila 32,56 %. Průměrná ziskovost tržeb v daném roce ve stejném odvětví činila 4,61 % (MPO.cz, 2020).

Tabulka 8: Ukazatele rentability společnosti RK rent

	2018	2019	2020	2021	2019 dle MPO
ROA	19,95 %	19,26 %	3,65 %	9,61 %	15,27 %
ROE	35,35 %	34,24 %	4,62 %	14,50 %	32,56 %
ROS	10,08 %	14,04 %	2,10 %	5,27 %	4,61 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023a), RK rent (2023b) a MPO (2020).

¹⁴ Společnost RK rent má daňového poradce a finální účetní výkazy za rok 2022 nejsou dostupné.

¹⁵ Odvětví: velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel.

Na základě dostupných dat ukazatelů rentability (viz tabulka č. 8) lze provést srovnání za období 2019. Hodnoty MPO ukazatelů ROA a ROE se téměř shodují s hodnotami společnosti RK rent. Rentabilita tržeb v RK rentu byla v roce 2019 značně vyšší než průměrná hodnota v tomto odvětví.

Ukazatele likvidity sledují, do jaké míry je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. **Běžnou likviditu** se doporučuje udržovat v hladině od 1,5 do 2,5¹⁶. Vyšší hodnota likvidity představuje nižší riziko platební neschopnosti. Z dat v tabulce níže nebyla hodnota běžné likvidity v tomto rozmezí pouze v roce 2018. **Pohotová likvidita** nezahrnuje do oběžných aktiv zásoby, protože se jedná o nejméně likvidní majetek v této skupině oběžných aktiv. Doporučuje se udržovat tuto hodnotu v rozmezí od 1,0 do 1,5. Podnik se v tomto rozmezí pohyboval v letech 2020 a 2021. **Okamžitá likvidita** bere v úvahu pouze krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Doporučené hodnoty se pohybují od 0,2 do 0,5. Od roku 2020 se hodnoty okamžité likvidity nacházejí v tomto rozmezí a lze je označit za stabilní (viz tabulka č. 9).

Průměrná hodnota běžné likvidity dle MPO za rok 2019 v daném odvětví činila 2,08. Ve stejném období činila průměrná hodnota pohotové likvidity 1,28 a průměrná hodnota okamžité likvidity činila 0,17. Ukazatele likvidity společnosti RK rent byly v roce 2019 nižší než průměrné hodnoty MPO ve stejném období.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity společnosti RK rent

	2018	2019	2020	2021	2019 dle MPO
Běžná likvidita	1,17	1,58	2,00	2,20	2,08
Pohotová likvidita	0,75	0,85	1,27	1,44	1,28
Okamžitá likvidita	0,05	0,03	0,27	0,46	0,17

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023b) a MPO (2020).

Ukazatele aktivity zkoumají, jak podnik využívá své majetkové části. **Obrat aktiv** ukazuje, zda si podnik vydělá na tržbách na hodnotu svých celkových aktiv během sledovaného období. Za doporučenou hodnotu se považuje výsledek větší než jedna.

Z následující tabulky byla hodnota aktiv ve zkoumaných obdobích vždy větší než doporučená hodnota. **Obrat zásob** sleduje, kolikrát si podnik vydělá svou běžnou

¹⁶ Doporučené hodnota finančních ukazatelů dle Taušl Procházková & Jelínková (2018).

činností na hodnotu zásob. Ve sledovaném období tento ukazatel kolísá (viz následující tabulka). Průměrná hodnota obratu aktiv dle MPO v roce 2019 v daném období činila 3,35. Tato průměrná hodnota je v porovnání s výslednou hodnotou společnosti RK rent větší více než třikrát.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity společnosti RK rent

	2018	2019	2020	2021	2019 dle MPO
Obrat aktiv	1,53	1,06	1,01	1,34	3,35
Obrat zásob	12,39	9,81	11,29	14,26	-

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023a), RK rent (2023b) a MPO (2020).

Ukazatele zadluženosti sledují míru zadlužení podniku. Doporučuje se udržovat rozložení vlastního a cizího kapitálu ve stejném poměru. **Míra celkového zadlužení** přesáhla v letech 2018 a 2019 hranici 56 %. V dalších letech se tato míra snížila a blíží se 50% hodnotě. Úrokové krytí ukazuje přiměřenost efektu hospodaření podniku z hlediska nutnosti platit úroky. Doporučuje se dosáhnout hodnoty tři a více. Ve zkoumaném období byly všechny hodnoty větší než doporučené (viz následující tabulka).

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti společnosti RK rent

	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	56,20 %	56,43 %	52,02 %	51,03 %
Úrokové krytí	21,66	21,88	3,85	11,11

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023a) a RK rent (2023b).

Horizontální finanční analýza

Horizontální analýza aktiv podniku RK rent byla provedena za období 2019 až 2021 (viz tabulka č. 12). Hodnota dlouhodobého hmotného majetku ve sledovaném období se pohybovala pod třiceti miliony a tato kategorie aktiv se může označit za stabilní. Na základě hodnoty zásob podniku lze prohlásit, že RK rent udržuje konzistentní úroveň zásob – ty se pohybují kolem čtyř milionů. Pohledávky společnosti RK rent vzrostly z 4,5 milionů Kč v roce 2020 na 5 milionů Kč v roce 2021, což naznačuje, že podnik úspěšně obchoduje a generuje větší příjmy z prodeje svých výrobků a služeb.

Peněžní prostředky podniku se mezi lety 2020 a 2021 více než zdvojnásobily. Firma v tomto období disponovala větší finanční rezervou. Celková hodnota majetku byla mezi

lety 2019 a 2020 podobná. V roce 2021 vzrostla na více než 41 milionů Kč, což představuje nárůst téměř o 4 miliony Kč.

Podnik RK rent má relativně stabilní a konzistentní úroveň aktiv v kategoriích dlouhodobého majetku a zásob. Celková hodnota majetku roste a zvyšuje se hodnota pohledávek i peněžních prostředků.

Společnost RK rent v těchto letech nedisponovala dlouhodobým nehmotným ani dlouhodobým finančním majetkem. Pozemek byl v těchto letech pronajímán od fyzické osoby podnikající Rudolfa Königa, který je zároveň jednatelem společnosti RK rent. Pozemky jsou již v majetku společnosti RK rent, která je financuje prostřednictvím bankovního úvěru.

Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv společnosti RK rent

Rozvahová položka	2019	2020	rozdíl	rozdíl	2021	rozdíl	rozdíl
	v tisících Kč				v %	v tisících Kč	
Dlouhodobý hmotný majetek	28 645	27 851	-794	-2,77	29 540	1 689	6,06
Zásoby	4 100	3 370	-730	-17,80	3 896	526	15,61
Pohledávky	4 539	4 566	27	0,59	5 035	469	10,27
Peněžní prostředky	183	1 241	1 058	578,14	2 365	1 124	90,57
Časové rozlišení aktiv	468	466	-2	-0,43	561	95	20,39
Aktiva celkem	37 935	37 494	-441	-1,16	41 397	3 903	10,41

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023a).

Horizontální finanční analýza pasiv společnosti RK rent za uvedená tři období ukazuje, že hodnota základního kapitálu společnosti zůstává po celou dobu nezměněna, a to ve výši 200 000 Kč (viz tabulka č. 13).

Výsledek hospodaření podniku se mezi lety 2019 a 2020 výrazně zvýšil, a to o více než 5,5 milionů Kč. V následujícím období se zvýšil o necelých 800 000 Kč. Výsledky hospodaření běžného účetního období mezi roky 2019–2021 kolísají.

Závazky podniku RK rent se v posledních třech letech pohybují okolo 20 milionů Kč. Tento trend může být vnímán jako stabilní úroveň závazků společnosti.

Zdroje podniku, tedy kapitál a závazky, lze vyhodnotit jako relativně stabilní. V posledních dvou letech se pohybovaly okolo 38 milionů Kč. V roce 2021 se však hodnota zdrojů podniku zvýšila na více než 41 milionů Kč.

Tabulka 13: Horizontální analýza pasiv společnosti RK rent

Rozvahová položka	2019	2020	rozdíl	rozdíl	2021	rozdíl	rozdíl
	v tisících Kč			v %	v tisících Kč		
Základní kapitál	200	200	0	0,00	200	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	10 640	16 286	5 646	53,06	17 083	797	4,89
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 645	797	-4 848	-85,88	2 931	2 134	267,75
Závazky	21 405	19 506	-1 899	-8,87	21 124	1 618	8,29
Časové rozlišení pasiv	45	705	660	1466,67	59	-646	-91,63
Pasiva celkem	37 935	37 949	14	0,04	41 397	3 448	9,09

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023a).

Vertikální finanční analýza

Vertikální analýza pasiv společnosti RK rent zobrazuje podíly ve struktuře majetku v letech 2019, 2020 a 2021.

Tabulka 14: Vertikální analýza aktiv společnosti RK rent

Rozvahová položka	2019	2020	2021
Dlouhodobý hmotný majetek	75,51 %	74,28 %	71,36 %
Zásoby	10,81 %	8,99 %	9,41 %
Pohledávky	11,97 %	12,18 %	12,16 %
Peněžní prostředky	0,48 %	3,31 %	5,71 %
Časové rozlišení aktiv	1,23 %	1,24 %	1,36 %
Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023a).

Z tabulky výše lze vyvodit, že podíly dlouhodobého majetku mají klesající tendenci a blíží se 70% zastoupení. Hodnota zásob kolísá kolem desetiny celkových aktiv podniku. Rostoucí tendenci mají peněžní prostředky podniku a drobné nárůsty lze vypočítat u pohledávek podniku.

Podíl hodnoty základního kapitálu se pohybuje okolo poloviny procenta. Klesající tendence lze vypočítat v závazcích společnosti a také u výsledku hospodaření běžného účetního období. Podíly výsledků hospodaření minulých let mají rostoucí charakter.

Tabulka 15: Vertikální analýza pasiv společnosti RK rent

Rozvahová položka	2019	2020	2021
Základní kapitál	0,53 %	0,53 %	0,48 %
Výsledek hospodaření minulých let	28,05 %	43,44 %	41,27 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	14,88 %	2,13 %	7,08 %
Dlouhodobé závazky	41,75 %	39,81 %	38,61 %
Krátkodobé závazky	14,68 %	12,21 %	12,42 %
Časové rozlišení pasiv	0,12 %	1,88 %	0,14 %
Pasiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle RK rent (2023a).

2.4.2 VRIO model

Analýza VRIO slouží k identifikování podnikových zdrojů, ale také schopností, které představují jejich správné využití. Zdroje lze rozdělit na kapitálové (finanční), lidské, materiální a nemateriální.

- Do kategorie **kapitálových zdrojů** podniku se řadí základní kapitál společnosti, vklady společníka, výsledky hospodaření z minulých let a pohledávky a závazky podniku. Další zdroj financování představují bankovní úvěry, které autor krátce charakterizoval v ekonomických faktorech PEST(LE) analýzy.
- Významný článek v podniku, který přispívá k dosažení cílů, tvoří **zaměstnanci**. Zaměstnanecké benefity představují důležitý nástroj k udržení kvalitních a motivovaných zaměstnanců.

- Mezi **materiálními zdroji** se řadí pozemky a budovy společnosti, stavební stroje, příslušenství a mechanizace, dopravní prostředky, počítače a další hmotná zařízení, které RK rent využívá k podnikání.
- Do kategorie **nemateriálních zdrojů** spadají softwarové a jiné licence, know-how společnosti nebo vybudovaná značka. Společnost RK rent eviduje všechny podnikové a účetní procesy v systému Pohoda. Software nabízí moduly pro evidenci došlých a vydaných faktur, přijímání a vytváření objednávek, propojení s bankovním účtem, administrativní a mzdové činnosti a účetní a daňové povinnosti.

Tabulka 16: VRIO model společnosti RK rent

	Value	Rare	Inimitable	Organized
Nabízení kvalitních strojů	✓	×		
Webové stránky	✓	✓	×	
Zaměstnanecké benefity	✓	✓	×	
Zkušený a školený personál	✓	✓	✓	×
Vztahy se zákazníky	✓	✓	✓	✓
Zkušenosti a získané know-how v oblasti servisu	✓	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Nabízení kvalitních stavebních strojů a další příslušené mechanizace je hodnotný prvek, ale není vzácný, protože pro konkurující podniky není obtížné tyto produkty získat nebo napodobit. Dle členění VRIO modelu představuje tento faktor konkurenční paritu.

Pro vybudování kvalitních **webových stránek** je zapotřebí finančních prostředků a časových zdrojů. Dohledatelný obsah, přehlednost a uzpůsobenost stránek pro odlišná rozhraní vytváří hodnotný a vzácný prvek. Napodobení a zkopírování obsahu internetových stránek je ale pro konkurenční podniky jednoduché.

Zaměstnanecké benefity představují hodnotný a vzácný prvek. Pro konkurující podniky je již snadno napodobitelný. Webové stránky a zaměstnanecké benefity spadají dle VRIO modelu do kategorie dočasné konkurenční výhody.

Školený a zkušený personál půjčovny patří mezi hodnotné a vzácné prvky podniku. Tato konkurenční výhoda se buduje dlouhodobě a pro konkurenci je obtížně napodobitelná. Tento faktor proto představuje nevyužitou konkurenční výhodu.

Boj o zákazníka v konkurenčním prostředí a jeho následné udržení nebývá pro mnohé podniky snadné. Získání kvalitních **zákaznických vztahů** představuje hodnotný a vzácný prvek, který je obtížně napodobit a podnik musí být i nadále organizován tak, aby si tuto komparativní výhodu udržel.

Dlouholeté zkušenosti a získané know-how v oblasti servisních služeb představují velmi důležitou konkurenční hodnotu. Jedná se o prvek, který má hodnotný a vzácný charakter. Získání a osvojení těchto zkušeností představuje složitý proces, jehož vybudování představuje velkou časovou a finanční zátěž. Prvek je proto obtížně nahraditelný a těžce napodobitelný. Obdobně jako zákaznické vztahy i tento faktor představuje udržitelnou konkurenční výhodu.

2.4.3 Marketingový mix

Produkt

Společnost RK rent na trhu nabízí své služby primárně jako půjčovna stavební mechanizace, ve které se nachází více než 130 druhů strojů a příslušenství v celkovém počtu 260 kusů. Stavební techniku tvoří zejména dumpery, rýpadla, nakladače, hutnicí technika nebo bourací a řezací zařízení. Mimo stavební techniku podnik nabízí zahradní techniku (křovinořezy a nůžky na živé ploty), vysokozdvizné plošiny, přípojná vozidla a vleky, měřicí techniku (lasery a nivelační přístroje), techniku na úpravu betonu nebo obslužnou techniku v podobě odvlhčovačů vzduchu, kompresorů, teplometů elektrocentrál, průmyslových vysavačů, čerpadel nebo svářeček. Mezi často vypůjčované stroje patří pásová rýpadla, kolové nakladače a hutnicí technika, konkrétně vibrační desky, pěchy a válce.

Na recepci podniku, kde probíhají administrativní činnosti spojené s vypůjčením, si zákazníci mohou zakoupit produkty drobného prodeje. Zpravidla se jedná o produkty, které jsou pracovníkům na stavbách často potřebné (svinovací metry, pracovní rukavice, ochranné helmy, pláštěnky, reflexní vesty, oleje, značkovací spreje, vazelíny, lopaty, kladiva nebo příslušenství k bruskám nebo vrtačkám).

Jádro produktu v oblasti půjčování i oprav stavební mechanizace obecně představuje **usnadnění a urychlení stavebních, výkopových nebo hutnicích prací**. Díky dumperům je jednodušší převoz sypkých materiálu po staveništi, velký objem lžic nakládačů zajistí rychlejší nakládku a těžkotonážní hutnicí technika vytvoří hladké povrchy.

Fyzický produkt představuje logo společnosti RK rent, které se nachází téměř na každém stroji podniku. Stavební mechanizace je nabízena v několika variantách. Např. dumpery jsou nabízeny s rozdílnou nosností, válce jsou uzpůsobeny dle požadovaného způsobu úpravy hutněné plochy a nakladače jsou vybaveny lopatami s odlišným objemem. Kvalita produktu je také spojována s německou značkou Wacker Neuson, která tvoří většinový podíl produktů společnosti RK rent.

Rychlost dodání nabízených služeb spadá do poslední vrstvy, která nese název **rozšířený produkt**. Podnik zajišťuje přepravní služby zapůjčených strojů a strojů určených k opravám. Cena služby se odvíjí od vzdálenosti od pobočky. Cena činí 40 Kč / km. Při dopravě do 10 km je cena stanovena fixně v částce 500 Kč. Za nakládku a vykládku stroje je účtován poplatek 250 Kč / kus mechanizace (RKrent.cz, n.d.-c).

RK rent poskytuje pro nové zákazníky rychlé zaškolení pro stavební mechanizaci a příslušenství. Toto zaškolení představuje seznámení s obsluhou a základní údržbou stroje. Podnik poskytuje také expresní servisní opravy. Možnost uplatnění záruky se vztahuje na nové stroje značky Wacker Neuson jeden rok od zakoupení. Pro spolehlivé a solventní¹⁷ odběratele je možnost prodloužení doby splatnosti vydaných faktur.

Cena

Společnost RK rent nabízí pro zákazníky, kteří si zapůjčili stavební mechanizaci tři ceníkové sazby. Ceny jsou zde stanoveny dle konkurence v odvětví.

- 1. sazba: 1-7 dní výpůjčky;
- 2. sazba: 8-30 dní výpůjčky a
- 3. sazba: nad 30 dní výpůjčky (RKrent.cz, n.d.-b).

Ceny za servisní služby se liší dle velikosti stroje. Sazby jsou pro kompaktní stroje vyšší než pro malou stavební mechanizaci. Zákazník může využít expresních služeb, při kterých je oprava řešena do 24 hodin. Dále se v ceníku nacházejí sazby pro výjezdové

¹⁷ Solventnost je schopnost podniku plnit své platební závazky (Peníze.cz, n.d.).

servisní opravy. Ceny za produkty půjčovny a sazby za servisní služby jsou zákazníkovi dostupné on-line na webových stránkách (RKrent.cz, n.d.-c).

Na webových stránkách společnosti se nachází dynamický ceník, ve kterém může zákazník filtrovat své požadavky na stavební mechanizaci dle potřeby (viz příloha A), nalezne zde popis produktů, technické parametry, ceny zapůjčení a informace k výpůjčce (viz příloha B), kde je stanovena např. výše kauce.

Důležitým cílem v konkurenčním boji je kromě získávání zákazníků také udržení těch stálých. RK rent poskytuje svým stálým zákazníkům slevy na náhradní díly pro malé servisní stroje. Sleva ve velikosti 5 nebo 10 % je zřízena pro stálé zákazníky a je možná k uplatnění na přímý prodej servisních dílů, ale také je tuto slevu možné uplatnit při servisních službách.

Distribuce

Pobočka RK rent se nachází v blízkosti nákupního centra v Černicích. Je umístěna na okraji města, v blízkosti frekventovaných pozemních komunikací, jako je dálnice D5 a silnice I/20. Podnik nabízí své služby formou přímé i nepřímé distribuce. Distribuci podniku autor rozděluje do následujících oblastí:

- **distribuce půjčovna** – stroje si je možné vypůjčit na pobočce ve Starém Plzenci nebo v Blatnici. Zákazník, který nedisponuje nákladním automobilem, si u RK rentu může sjednat přepravu. Ta je realizována přímo samotnou společností;
- **distribuce servis** – stroje je možné servisovat na obou pobočkách společnosti. Zákazník je může dovézt sám, nebo si sjednat společností poskytovanou přepravu. Další možností je využití pojízdné dílny. V tomto případě mechanici RK rentu přijedou k místu, kde se porouchaný stroj nachází¹⁸;
- **distribuce prodeje strojů nebo náhradních dílů** – stroje a náhradní díly je možné vyzvednout na pobočkách společnosti, nebo je možné je nechat doručit kurýrem¹⁹.

Rezervace strojů on-line, jako je tomu např. u konkurenta DEK, není možná. Objednání náhradních dílů je možné pouze telefonicky nebo e-mailem. E-shop nebo aktuální stav náhradních dílů se na webových stránkách společnosti nenachází.

¹⁸ Viz ceník servisních prací s výjezdem, tabulka č. 7.

¹⁹ V případě prodeje velké stavební mechanizace přeprava kurýrem není možná.

Komunikace

Autorem zkoumaná společnost se nezaměřuje příliš na svou komunikaci, obzvláště pak na on-line zviditelnění. Autor práce vytvořil koncem roku 2022 nové webové stránky (viz příloha E). Předchozí web nebyl často aktualizován a některé informace již neodpovídaly aktuální situaci.

Web byl od základů kompletně vytvořen na zcela nové platformě a bylo vytvořeno rozvržení pro počítače spolu s rozhraním pro telefony, aby se přizpůsobilo potřebám návštěvníků, kteří častěji používají mobilní zařízení²⁰.

Na web byla nově přidána stránka s novinkami a aktualitami (viz příloha F), stránka s nabídkou volných pracovních pozic (viz příloha G) nebo stránka s možností odebírání novinek prostřednictvím newsletteru (viz příloha H).

Společnost v současné době investuje do zajištění předních pozic ve vyhledávači Seznam.cz. Stanovená klíčová slova však nejsou zvolena s ohledem na způsob, jakým je koncový zákazník vyhledává, což může vést k tomu, že tyto webové stránky nebudou dostatečně viditelné ve vyhledávačích. Výsledky jsou vidět v tabulce č. 17, která ukazuje zdroje návštěvnosti webu.

Tabulka 17: Zdroje návštěvnosti a relace webu

Google	50,99 %
Přímé vyhledávání	37,08 %
Seznam.cz	10,60 %
Bing	1,32 %

Zdroj: vlastní zpracování dle RK rent (2023e).

Z tabulky je zřejmé, že z vyhledávače Seznam.cz pochází pouze malá část návštěvníků. Vyhledávač Google představuje nejvýznamnější zdroj návštěvnosti, který přivádí nejvíce uživatelů na webové stránky podniku RK rent. Díky optimalizaci SEO²¹ jsou webové stránky viditelné na klíčová slova, která zákazník může použít.

V oblasti využívání sociálních sítí ke komunikaci a nabídce svých služeb nepodniká RK rent žádné kroky a marketingová komunikace je značně zanedbaná. Jejich využití má ale

²⁰ 78 % uživatelů navštíví webové stránky skrze mobilní zařízení (RK rent, 2023c).

²¹ SEO (Search Engine Optimization) představuje nástroje a metody pro dosažení lepších pozic ve vyhledávačích k získání vyšší návštěvnosti webových stránek. Komerční banka (n.d.).

dle Forbes.cz (2015) stále větší potenciál. S využitím kvalitního obsahu mohou společnosti oslovovat své potenciální zákazníky za nízké náklady.

V současné době společnost investuje do výstavby rotačního billboardu s trojúhelníkovým rozvržením, který bude situován u pobočky ve Starém Plzenci.

2.4.4 Matice IFE

Na základě interních faktorů ovlivňující podnik zpracoval autor matici IFE. Celkový vážený průměr činí 2,56 a z tohoto důvodu má podnik středně silnou interní pozici.

Tabulka 18: Matice IFE společnosti RK rent

Interní faktory		váha	vliv	váha * vliv
S1	Investice do nových stavebních strojů	0,10	3,5	0,350
S2	Široká nabídka produktů a služeb	0,05	3,0	0,150
S3	Nízká (doporučená) zadluženost podniku	0,10	4,0	0,400
S4	Aktualizované a transparentní webové stránky	0,02	3,0	0,060
S5	Poskytování autorizovaných služeb v oblasti servisu	0,04	3,0	0,120
S6	Možnost dopravy pronajatých a servisovaných strojů	0,20	4,0	0,800
W1	Slabá komunikace	0,05	2,0	0,100
W2	Omezená geografická působnost	0,05	1,5	0,075
W3	Závislost na dodavateli Wacker Neuson	0,20	1,0	0,200
W4	Omezené možnosti rezervace strojů	0,02	2,0	0,040
W5	Servis pouze pro stroje Wacker Neuson	0,15	1,5	0,225
W6	Absence elektrických strojů podporující nulové emise	0,02	2,0	0,040
Suma:		1,00		2,56

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

2.5 SWOT analýza

Na základě předchozího zkoumání zkonstruoval autor tabulku SWOT, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky podniku a zároveň příležitosti a hrozby, které ho mohou ovlivnit.

Tabulka 19: SWOT analýza společnosti RK rent

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Investice do nových stavebních strojů	W1	Slabá komunikace
S2	Široká nabídka produktů a služeb	W2	Omezená geografická působnost
S3	Nízká zadluženost podniku	W3	Závislost na dodavateli náhradních dílů Wacker Neuson
S4	Nové, aktualizované a transparentní webové stránky	W4	Omezené možnosti rezervace strojů v porovnání s konkurencí
S5	Poskytování autorizovaných služeb v oblasti servisu	W5	Servis pouze pro stroje značky Wacker Neuson
S6	Možnost dopravy pronajatých a servisovaných strojů	W6	Absence elektrických strojů podporující nulové emise
Příležitosti		Hrozby	
O1	Emisní normy	T1	Emisní normy
O2	Růst poptávky po strojích s nulovou emisí stopou	T2	Hospodářská a ekonomická nestabilita
O3	Stabilní hospodářské prostředí		

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Mezi **silné stránky** patří široká nabídka produktů a služeb, která se i nadále rozšiřuje a podnik investuje do nových stavebních strojů. Aktualizované webové stránky, poskytování autorizovaného servisu a možnost dopravy strojů představují další silné stránky. I přes všechny investičně náročné činnosti si dokáže podnik udržet nízkou míru zadluženosti (viz kapitola 2.4.1).

Mezi **slabé stránky** se řadí omezená geografická působnost podniku, slabá komunikace a prezentace a také závislost na dodavateli Wacker Neuson. Podnik je limitován také tím, že provádí servisní služby pouze pro stavební stroje značky Wacker Neuson. Další slabou stránku představuje absence elektrických strojů a příslušenství, které podporují nulové emise, nebo je případně snižují.

Zavedení emisních norem, které by mohly omezovat stavební průmysl a zároveň také poptávku po stavebních strojích se spalovacími motory, identifikoval autor jako příležitost i hrozbu, protože podnik dopředu neví, jestli bude mít tento dopad pozitivní nebo negativní důsledky. Tento faktor označil autor práce jako **trend**²².

Pokud se ČNB podaří dosáhnout inflačního cíle (viz kapitola 2.2.1), nebude muset využívat úrokovou míru jako boj s inflací, a tím se sníží úrokové sazby – úvěry budou levnější. Tento faktor stabilního hospodářského prostředí vnímá autor jako **příležitost**.

Hospodářská a ekonomická nestabilita představuje potenciální **hrozbu** pro podnik. Velké výkyvy ve vývoji inflace měly vliv na koupěschopnost, která se v jejich důsledku snížila. Kolísání bylo zaznamenáno také ve vývoji měnového kurzu (viz kapitola 2.2.1).

2.5.1 TOWS matice

Na základě vybraných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla zpracována TOWS matice (viz tabulka č. 20), ze které jsou vyvozené následující strategie.

Agresivní **strategie SO** vychází ze silných stránek podniku a naskytnutých příležitostí. Případné zavedení emisních norem a růst poptávky po strojích s nulovou emisní stopou může podnik využít v kombinaci s jeho častým investováním do stavebních strojů. Tímto krokem podnik využije mezeru na trhu a může poskytovat svým zákazníkům portfolio strojů se sníženou či nulovou emisní zátěží.

Dle zjištěných silných stránek a hrozeb vyvodil autor dvě možné diverzifikační **strategie ST**. Při zvolení první strategie využije podnik rozsáhlé nabídky produktů (viz srovnání v kapitole 2.3.1) a zaměří se na maximální vytíženost pronájmu stavebních strojů. Tuto strategii může podnik zvolit v případě hospodářské a ekonomické nestability. Druhá diverzifikační strategie je vyvozena z případného zavedení emisních norem pro stavební průmysl. Podnik využije nízkou zadluženost a investuje do strojů s nulovou emisní zátěží na životní prostředí.

Při zvolení **strategie WO** podnik využije příležitosti v rostoucí poptávce po strojích s nulovou nebo sníženou emisní zátěží k získání nového dodavatele. Tím se diverzifikuje riziko spojené se spoluprací s výhradním dodavatelem stavebních strojů. Za předpokladu pozitivního vývoje ekonomiky ČR, kdy se v důsledku poklesu inflace sníží také úrokové

²² Autor vychází z nástroje SWT (viz kapitola 1.4).

sazby, bude možné pořídit tyto stroje za levější úvěry. Nákupem nových strojů dojde k rozšíření portfolia nabízených produktů.

V obranné **strategii WT** by měl podnik diverzifikovat rizika a snížit provozní náklady.

Tabulka 20: TOWS matice

TOWS Matice		Analýza vnějšího prostředí			
		Příležitosti	Hrozby		
		Emisní normy		Emisní normy	
		Růst poptávky po strojích s nulovou emisí stopou		Hospodářská a ekonomická nestabilita	
		Stabilní hospodářské prostředí			
Analýza vnitřního prostředí	Silné stránky	Investice	SO	ST	
		Rozsáhle portfolio	Investovat do technologií, které budou splňovat emisní normy.	Zaměřit se na maximální využitost pronájmu strojů v nestabilní hospodářské době.	
		Nízká zadluženost		Využít nízké zadluženosti a investovat do strojů se sníženou produkcí emisí.	
	Slabé stránky	Závislost na dodavateli	WO	WT	
		Omezená možnost rezervace	Využít rostoucí poptávku po strojích s nulovou emisí k investování do těchto stavebních strojů a získat nové zákazníky.	Diverzifikovat a snížit náklady.	
		Servis pouze pro Wacker Neuson			
		Absence elektrických strojů			

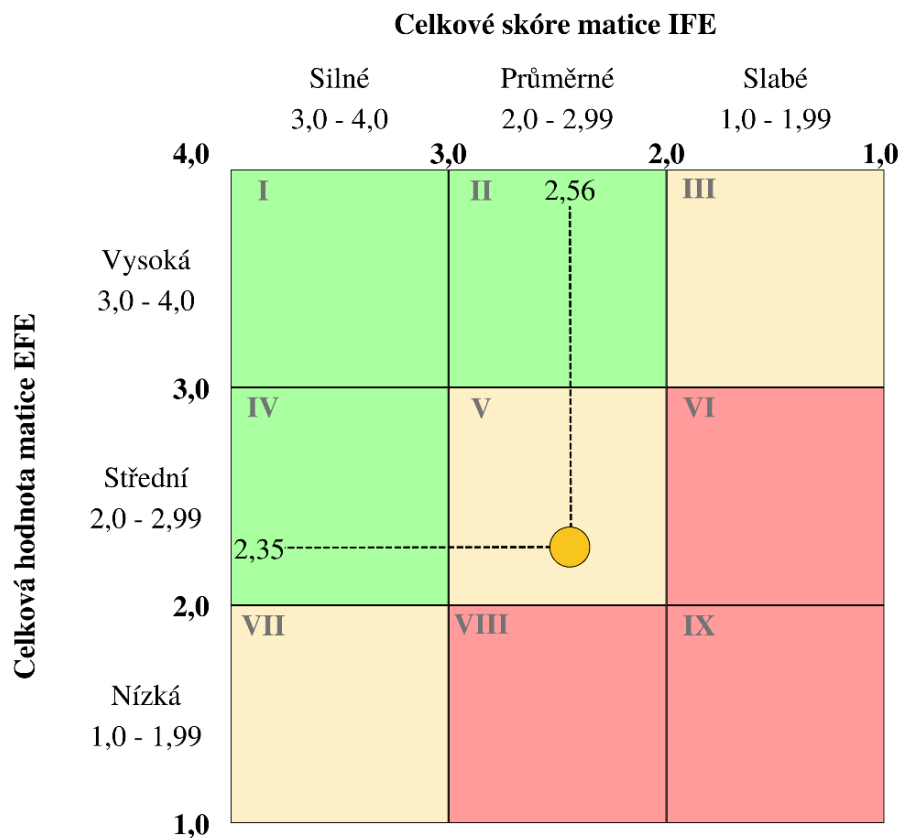
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Z výše navržených strategií se autor vzhledem k vyššímu významu silných stránek přiklání ke zvolení strategie SO nebo ST. Příležitosti a hrozby vnímá autor jako rovnocenné.

2.6 Matice IE

Na základě sestavení matice EFE a matice IFE zpracoval autor práce výslednou matici IE. Pozice podniku se nachází v pátém kvadrantu, který značí průměrné skóre matice IFE a střední hodnotu matice EFE.

Obrázek 14: Matice IE společnosti RK rent



Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle Canda (2014).

3 Doporučení

V této kapitole se autor práce zaměřuje na návrhy a doporučení, která vyplývají z bakalářské práce. Na základě provedené analýzy autor identifikoval klíčové faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku a které mají vliv na jeho budoucí vývoj. Vyvozené poznatky umožní formulovat konkrétní doporučení, která mohou vést ke zlepšení fungování podniku, k jeho rozvoji a k dosažení jeho strategických cílů.

Uvedená doporučení vychází z důkladného zkoumání relevantních faktorů působících na podnik. Cílem těchto doporučení je předložit praktické a konkrétní návrhy, které podniku pomohou zlepšit konkurenční pozici na trhu.

3.1 Strategická východiska

Poslání ani vize nebyly podnikem do současné doby stanoveny. Autor navrhl možné znění těchto strategických východisek, které jsou formulovány v souladu s teoretickými poznatky.

Vize byla sestavena se zaměřením na budoucnost podniku a jeho budoucí cíle, v potaz byl brán také současný stav. Podoba možného znění byla stanovena: *„Naší vizí je v horizontu 10 let rozšířit a obměnit nabízený sortiment kompaktní stavební mechanizace, zejména pak stroji se sníženou emisní stopou. Budeme, tak jako doposud, dbát na kvalitu poskytovaných služeb v oblasti nabízených stavebních strojů a servisních služeb pro naše zákazníky z plzeňského kraje.“*

Poslání společnosti RK rent bylo autorem sestaveno následovně: *„Jsme autorizovaný servis a půjčovna stavebních strojů. Váš partner při realizaci projektů a cílů. Jsme RK rent, společně to dokážeme.“*

Vytvořená strategická východiska představují stěžejní prvky úspěšného podniku. Kromě samotné významnosti pro směřování podniku jsou důležité pro zaměstnance a zákazníky. Znění poslání i vize by měly být všem zainteresovaným skupinám dostupné, neboť pomáhají porozumět tomu, co společnost dělá, s jakým cílem to dělá a jakou strategii zvolí, aby těchto cílů dosáhla.

3.2 Marketingová komunikace

Na základě interní analýzy marketingového mixu bylo zjištěno, že v současnosti vykonávané marketingové aktivity společnosti RK rent jsou v porovnání s konkurencí nedostatečné. Nabízené služby podniku nejsou dostatečně komunikovány a potenciální zákazník má omezené možnosti tyto informace získat.

S ohledem na zjištěnou skutečnost byla autorem navržena následující doporučení a návrhy, které mají za cíl posílit marketingovou komunikaci podniku.

- **Působení na sociálních sítích**

Na základě analýzy konkurence a analýzy marketingového mixu vyvodil autor, že firma RK rent nedostatečně komunikuje své aktivity na sociálních sítích (viz kapitola 2.4.3).

Působení na sociálních sítích představuje pro podnik řadu benefitů, které může společnost využít. Jedním z těchto benefitů je zvýšení povědomí o značce a službách, které podnik nabízí. Důležitým krokem je nabídnout potenciálnímu zákazníkovi kvalitní obsah, který má přidanou hodnotu²³. Sociální síť nabízí také přímou interakci se zákazníkem a následné budování zákaznických vztahů. V neposlední řadě lze prostřednictvím těchto sítí sledovat efektivitu a výkon marketingových aktivit, neboť poskytují řadu analytických nástrojů, díky kterým lze lépe pozorovat chování zákazníka a lépe na sociálních sítích komunikovat.

Na základě předešlé domluvy s vedením společnosti založil autor práce v průběhu března profil na Instagramu, na který začal postupně přidávat relevantní obsah, který zahrnuje fotografie, koláže a videa. Příspěvek z instagramového profilu zobrazuje příloha C. V příspěvcích je podstatné poukazovat na benefity produktu, které se dají přirovnat k samotnému jádru produktu.

Interaktivnější formou příspěvku jsou tzv. Instagram Reels, která představují krátká videa orientovaná do vertikálního formátu. Tato videa se nacházejí na samotném profilu uživatele, ale také v hlavním kanálu příspěvků. Reels se zobrazují dle algoritmů, které personalizují obsah pro uživatele a jejich výhodou je oproti běžným příspěvkům vyšší organický dosah²⁴ (Instagram.com, n.d.). Příspěvky Reels na profilu zobrazuje příloha D.

²³ Hodnotný obsah lze charakterizovat jako obsah, který má za úkol pobavit uživatele, poskytnout mu vzdělání v určité oblasti, nebo vyřešit jeho případný problém (Jak na reklamu a síť, 2021).

²⁴ Organický dosah představuje počet uživatelů, kterým se na obrazovce zobrazil jakýkoli neplacený příspěvek (Facebook.com, n.d.).

Doporučením autora je i nadále komunikovat produkty, které si může zákazník pronajmout. Mezi další nápady a návrhy na tvorbu příspěvků autor práce doporučuje připravit videa a koláže fotografií na téma:

- jak se strojem a příslušenstvím správně pracovat a manipulovat;
- jak servisovat a udržovat daný stroj a příslušenství;
- fungování podniku a prezentace samotného týmu zaměstnanců.

Dále autor práce doporučuje budovat zákaznické vztahy prostřednictvím interakcí na sociálních sítích. Interakce na Instagramu představují způsob, jakým mohou uživatelé reagovat na sdílený obsah. Mezi tyto interakce patří like (to se mi líbí), komentář, sdílení, přímé zprávy a hashtagy.

Posouzení, zda podnik směřuje správným směrem na sociálních sítích, lze vyhodnocovat na základě:

- počtu „to se mi líbí“, sdílení nebo uložení příspěvku;
- počtu kliknutí na výzvu k akci;
- počtu sledujících;
- komentářů pod příspěvkem;
- počtu zhlédnutí u Reels videí (Nextvision.cz, n.d.).

- **Grafický návrh na billboard**

V současné době probíhá na pobočce ve Starém Plzenci výstavba rotačního billboardu s trojúhelníkovým rozvržením. Na tento billboard bude možné umístit tři velkoplošné plakáty o rozměrech 5,1 x 2,4 m. Díky svému velkému formátu, výraznému umístění v prostoru a správnému dodržení zásad a principů při tvorbě designu může tento typ reklamy vést k většímu povědomí o společnosti.

Autor práce se při vytváření grafických návrhů držel následujících zásad:

- jednoduché sdělení billboardu v podobě krátkého textu, který dokáže upoutat pozornost pasanta²⁵ během několika vteřin z důvodu vysoké frekvence pohybu vozidel na pozemní komunikaci;
- čitelnost a viditelnost textu a kontrast mezi barvami textu a obrázkem s pozadím.

²⁵ Pasanta lze charakterizovat jako přechodného hosta nebo člověka, který místem pouze prochází (Slovník cizích slov, n.d.).

Nad samotnou konstrukcí se budou nacházet tři loga RK rent, která budou situována nad každý z billboardů. Na základě domluvy s vedením podniku byly navrženy možné podoby této reklamy.

První dva návrhy (viz obrázek 15) jsou zaměřené na služby půjčovny stavebních strojů a příslušenství a jsou tvořeny krátkým textem a grafickým prvkem v podobě kolového nakladače a pásového rýpadla, které podnik pronajímá. Černá a bílá barva písma a bílé pozadí za obrázky mají vysoký kontrast s odstínem žluté barvy z loga. Třetí návrh odkazuje na autorizovaný servis Wacker Neuson. Dominantní rudá barva textu vyniká na bílém pozadí, které je doplněno logem společnosti Wacker Neuson.

Obrázek 15: Grafické zpracování návrhů pro billboard



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pro lepší zobrazení grafických návrhů zpracoval autor fiktivní vizualizaci billboardu s trojúhelníkovým rozvržením (viz obrázek č. 16).

Obrázek 16: Fiktivní vizualizace billboardu



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Hrubý odhad nákladů na zhotovení těchto velkoplošných reklam v podobě plachet byl autorem vyčíslen na základně průměrných cen výroby tohoto produktu. Průměrná cena bez DPH za 1 m² se pohybuje v rozmezí od 180 Kč do 200 Kč²⁶ (Refinhome.cz, n.d.).

Plocha jednoho reklamního banneru činí 12,24 m². Celková plocha pro tři bannery tvoří 36,72 m². **Náklady za výrobu** těchto reklam by se pohybovala v rozmezí **od 6 610 Kč do 7 344 Kč** bez DPH. Vedlejší náklady představuje doprava plachet v hodnotě 250 Kč a grafická příprava pro tisk v hodnotě 150 Kč (Refinhome.cz, n.d.).

Díky vlastnictví vysokozdvizných plošin si může RK rent zajistit montáž těchto bannerů sama. Ačkoliv tento proces pro podnik představuje také náklad, bude zpracován pouze hrubý odhad nákladů na výrobu velkoplošných reklam. **Celkové náklady** na výrobu a další činnosti se pohybují v rozmezí **od 7 010 Kč do 7 744 Kč bez DPH**.

- **Webové stránky**

Na základě analýzy marketingového mixu (viz kapitola 2.4.3) autor práce zhodnotil prostředí webových stránek jako aktualizované a transparentní, protože slouží zákazníkům k vyhledání potřebných informací o službách a produktech. Pro zachování efektivity a výkonu webu je nutné udržovat stránky aktuální a přizpůsobovat je měnícím se trendům vyhledávání.

Z analýzy provedené v kapitole 2.3.2 vyvodil autor, že podnik RK rent nemá na webových stránkách v ceníku pronájmu aktuální dostupnost strojů a příslušenství, jako je tomu u konkurence. Tento nedostatek by se dal vyřešit propojením dat z podnikového a účetního systému Pohoda na webové stránky. Systém Pohoda totiž zaznamenává aktuální stav zásob díky skladovým výdejším a příjmům.

Díky této implementaci by měl zákazník aktuální přehled o dostupnosti stavební mechanizace. Proces výběru by se stal komfortnějším, neboť by odpadla potřeba dotazovat se na dostupnost telefonicky či e-mailem.

3.3 Investování do produktů podporující nulové nebo snížené emise

Zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí a normy spojené s omezováním emisí skleníkových plynů se mohou v blízké době promítnout i do světa stavebního průmyslu. Ačkoliv v ČR aktuálně neexistuje žádný zákon, který by zakazoval používat stavební

²⁶ Cenové rozmezí se odvíjí od zvoleného materiálu a jeho hmotnosti.

stroje se spalovacími motory, nemusí tomu tak být i nadále. Autor práce během zkoumání vyzoroval nárůst poptávky po strojích se sníženou emisní stopou (viz kapitola 2.2.1).

Výrobce stavební techniky Wacker Neuson do svého portfolia zařadil elektrické stavební stroje, které jsou vhodné např. při práci v městském prostředí. Portfolio bezemisních zařízení obsahuje akumulátorové pěchy a vibrační desky, ponorné vibrátory, rýpadla, dumpery, válečky i elektrické nakladače. Společnost Wacker Neuson garantuje stálý výkon strojů.

Bezemisní produkty nejsou nabízeny pouze společnostmi Wacker Neuson, ale také firmou Bomag (Bomag.com, n.d.-b). Nákupem elektrických strojů jiné značky by společnost RK rent získala nového dodavatele, a rozložila tak riziko spojené se spoluprací s výhradním dodavatelem stavební techniky.

Investování do těchto produktů může být pro společnost konkurenční výhodou, protože žádný z konkurenčních podniků tyto produkty nenabízí a investice mohou být rovněž v souladu s hodnotami zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů, kteří usilují o udržitelnost ve stavebním průmyslu. Zároveň nákup těchto bezemisních strojů může být vhodnou strategií pro podnik k diverzifikaci portfolia.

3.4 Sledování aktuálních trendů

Relevantním bodem pro získání a následné udržení konkurenční pozice na trhu je nepřetržitý monitoring trendů v oblasti servisních služeb a pronájmu stavebních strojů a jiné mechanizace. Dostatečná pozornost by měla být kladena průzkumu trhu a analýze trendů. Doporučením autora je účast podniku na veletrzích stavebních strojů, techniky, příslušenství a jiné mechanizace. Mezi veletrhy, které může společnost navštěvovat patří:

- veletrh Bauma v Mnichově;
- stavební veletrh Brno;
- výstava stavebních strojů (Ptak Warsaw Expo) v Polsku.

Autor rovněž doporučuje monitorovat konkurenci v odvětví a pravidelně provádět srovnávací analýzy pomocí metody benchmarking. Na základě podrobného porovnání s konkurencí (viz kapitola 2.3.2) byly zjištěny nedostatky nejen v rozsahu nabízených produktů, ale také v rozšířených (doplňkových) službách. Díky důkladnému monitoringu může podnik do jisté míry předvídat chování konkurence, udržet si stávající odběratele, a v důsledku toho lépe obstát v konkurenčním boji.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu vybraného podniku a z výsledných poznatků zkoumání navrhnout případná doporučení, která povedou ke zlepšení strategického řízení v dané organizaci.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole autor definoval teoretická východiska strategického managementu a pojmy s ním související. Následně byly charakterizovány vybrané metody pro analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Druhá kapitola byla zaměřena na provedení strategické analýzy společnosti RK rent s.r.o. Pomocí PEST(LE) analýzy byly vyzorovány vnější politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory, které na podnik působí a dle matice EFE byly tyto faktory ohodnoceny. Blízké konkurenční prostředí společnosti RK rent bylo šetřeno pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil, srovnávací metody benchmarking a mapy konkurenčních skupin. Vnitřní faktory byly zkoumány na základě zpracování finanční analýzy, VRIO modelu a marketingového mixu a zhodnocení vlivů proběhlo sestavením matice IFE. Na základě silných a slabých stránek podniku, ale rovněž z příležitostí a hrozeb byla zpracována SWOT analýza a navazující matice TOWS, ze které autor vyvodil relevantní strategie. Celková pozice podniku dle vnějších a vnitřních faktorů byla zpracována maticí IE.

Ve třetí části práce byly po prozkoumání okolí podniku RK rent navrženy vize, poslání a doporučení. Jde o soubor konkrétních návrhů týkajících se stanovení strategických východisek, doporučení na zlepšení marketingové komunikace, možnosti investic do produktů podporujících nulové nebo snížené emise a důraz na sledování aktuálních trendů v odvětví stavebního průmyslu. Uvedené vize, poslání a doporučení mohou pomoci více se přiblížit stanoveným cílům a zajistit lepší pozici RK rentu na trhu.

Seznam použitých zdrojů

- Atlascopco (n.d.). *Jak snížit emise uhlíku ve stavebnictví*. <https://www.atlascopco.com/cs-cz/construction-equipment/resources/green-solutions-guide/how-to-reduce-carbon-emissions-in-construction-operations>
- Bagrmarket (n.d.). *Náhradní díly na stavební stroje, servis stavebních strojů*. Dostupné 11. 3. 2023 z <https://www.bagrmarket.cz/>
- Baráková, H. (2022). *U osobních automobilů a vozidel do 12 tun se ruší silniční daň*. Finanční správa. <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2022/u-osobnich-automobilu-a-vozidel-do-12>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bauhaus (n.d.). *Bauhaus*. Dostupné 11. 3. 2023 z <https://www.bauhaus.cz/>
- Bomag (n.d.-a). *Služby*. Dostupné 10. 3. 2023 z <https://www.bomag.com/ww-en/services/>
- Bomag (n.d.-b). *Shaping the present and the future today. Electric construction machinery from BOMAG*. Dostupné 31. 3. 2023 z <https://www.bomag.com/ww-en/technologies/overview/e-performance/#>
- Bruin, de L. (2016). *VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage*. Business-to-you.com. <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>
- Canda, S. (2014). *Internal External Matrix*. ResearchGate.com. https://www.researchgate.net/figure/Internal-External-Matrix_fig1_281026231
- Česká národní banka (2023a). *Jak se vyvíjela diskontní sazba ČNB?* Dostupné 27. 2. 2023 z <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-diskontni-sazba-CNB/>
- Česká národní banka (2023b). *Prognóza ČNB – zima 2023*. Dostupné 19. 3. 2023 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Česká národní banka (2023c). *Vybrané devizové kurzy*. Dostupné 27. 2. 2023 z https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/vybrane_form.html
- České stavby (n.d.). Václav Hájek. <https://www.ceskestavby.cz/firmy/vaclav-hajek-plzen-cernice.html#>
- Český statistický úřad (2023a). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 2. 3. 2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- Český statistický úřad (2023b). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Dostupné 27. 2. 2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- DEK (n.d.-a). *Stavebniny DEK*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.dek.cz>
- DEK (n.d.-b). *Věrnostní program*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.dek.cz/pobocka-plzen-cernice/obsah/sluzby/vernostni-program>
- DEK (n.d.-c). *Služby*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.dek.cz/obsah/sluzby>

- DEKPRIME (n.d.). *Vítejte na DEKPRIME, jedinečné vzdělávací platformě pro odborníky*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://dekprime.cz/>
- Evropská komise (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (MSP)*. Dostupné 21. 2. 2023 z <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/cs/rendition/s/pdf>
- Facebook.com (n.d.). *Rozdíl mezi organickým dosahem, placeným dosahem a dosahem příspěvku*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.facebook.com/help/285625061456389>
- Forbes (2015). *Sociální sítě jsou pro firmy čím dál větším lákadlem: Tyhle změny přinese rok 2016*. Dostupné 25. 2. 2023 z <https://forbes.cz/socialni-site-jsou-pro-firmy-cim-dal-vetsim-lakadlem-tyhle-zmeny-prinese-rok-2016/>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování (1. vyd.)*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování (2. vyd.)*. Grada Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Albatros Media a.s.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi (3. vyd.)*. C. H. Beck.
- Harnish, V. (2020). *Scaling up: růst můžete i vy! : jak to jen pár firem zvládne... a proč ostatní ne..*. Scale Up Institut.
- Instagram (n.d.). *Reels. Create, watch, and share short, entertaining videos*. <https://about.instagram.com/features/reels>
- Instagram (2023). *RK rent*. Dostupné 30. 3. 2023 z https://www.instagram.com/rkrent_cz/
- IRozhlas (2023). *Dražší dálniční známky či jednodenní kupon. Resort dopravy chystá i úspory desítek milionů korun*. Dostupné 1. 3. 2023 z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/dalnicni-znamky-ministerstvo-dopravy-martin-kupka-zdrazovani-uspory_2302191424_pik
- Jak na reklamu a sítě. (2021). *Jaké jsou 4 pilíře úspěšného marketingu na sociálních sítích?* Youtube.com. <https://www.youtube.com/watch?v=Vfj684BUKfo>
- Komerční banka (n.d.). *Co je SEO a jak pomůže vašemu podnikání*. <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/kb-radce-pro-podnikatele/rady-podnikatelum/co-je-seo-a-jak-pomuze-vasemu-podnikani>
- Marent (n.d.). *Půjčovna stavebních strojů*. Dostupné 10. 3. 2023 z <https://marent.cz>
- Microsoft (n.d.). *Profil společnosti Microsoft Česká republika*. Dostupné 23. 10. 2022 z <https://news.microsoft.com/cs-cz/profil-spolecnosti-microsoft-ceska-republika/>
- Ministerstvo dopravy (2020). *Dálniční kupóny a mytné*. Dostupné 17. 2. 2023 z <https://www.mdcr.cz/Zivotni-situace/Dalnicni-kupony-a-mytne-Dalnicni-kupony-a-mytne/mytne>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023a). *Minimální mzda*. Dostupné 20. 2. 2023 z <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023b). *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. Dostupné 26. 2. 2023 z <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2020). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. Dostupné 27. 3. 2023 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

Ministerstvo životního prostředí (2019). *Metodický pokyn odboru ochrany ovzduší Ministerstva životního prostředí ČR ke stanovování podmínek k omezení emisí ze stavebních strojů a z dalších stavebních činností*. Dostupné 10. 3. 2023 z [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zdroje_znecistovani_ovzdusi/\\$FILE/OOO-MP_omezovani_prasnosti_ze_stavebni_cinnosti-20190918.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zdroje_znecistovani_ovzdusi/$FILE/OOO-MP_omezovani_prasnosti_ze_stavebni_cinnosti-20190918.pdf)

Nextvision.cz (n.d.). *33 způsobů, jak měřit sociální média*. Dostupné 8. 4. 2023 z <https://www.nextvision.cz/blog/jak-merit-socialni-media/>

Novinky (2016). *Češi si běžně půjčují věci od známých, výjimkou nejsou ani auta či motorky*. Dostupné 30. 3. 2023 z <https://www.novinky.cz/clanek/finance-cesi-si-bezne-pujcuji-veci-od-znamych-vyjimkou-nejdou-ani-auta-ci-motorky-350185>

Obi (n.d.). *Obi*. Dostupné 11. 3. 2023 z <https://www.obi.cz/>

Peníze.cz (n.d.). *Co je solventnost*. Dostupné 15. 4. 2023 z <https://www.penize.cz/slovník/solventnost>

Půjčovna Bauhaus (n.d.). *Půjčovna nářadí Bauhaus*. Dostupné 11. 3. 2023 z <https://pujcovna.bauhaus.cz/pujcovna-naradi-plzen/>

Ramirent (n.d.). *Půjčovna*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.ramirent.cz/>

Refinhome (n.d.). *Výroba reklamy – reklamní plachty*. Dostupné 31. 3. 2023 z <https://www.refinhome.cz/reklamni-plachty/>

RKrent (n.d.-a). *Servis a půjčovna stavebních strojů*. Dostupné 25. 2. 2023 z <https://www.rkrent.cz/>

RKrent (n.d.-b). *Půjčovna*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.rkrent.cz/pujcovna>

RKrent (n.d.-c). *Servis*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.rkrent.cz/servis>

RKrent (n.d.-d). *Aktuálně z RK rentu*. Dostupné 1. 4. 2023 z <https://www.rkrent.cz/novinky>

RKrent (n.d.-e). *Volné pracovní pozice*. Dostupné 1. 4. 2023 z <https://www.rkrent.cz/kariera>

RKrent (n.d.-f). *Odběr newsletteru*. Dostupné 1. 4. 2023 z <https://www.rkrent.cz/newsletter>

RKrent (2023a). *Výkaz zisků a ztrát za období 2018–2021*. Interní dokument podniku RK rent s.r.o. se sídlem v Blatnici.

RKrent (2023b). *Rozvaha za období 2018–2021*. Interní dokument podniku RK rent s.r.o. se sídlem v Blatnici.

RKrent (2023c). *Přehled úvěrů podniku*. Interní dokument podniku RK rent s.r.o. se sídlem v Blatnici

RKrent (2023d). *Vývoj cen a dodací lhůty v podniku*. Interní dokument podniku RK rent s.r.o. se sídlem v Blatnici

- RKrent (2023e). *Přehled návštěvnosti webových stránek*. Interní dokument podniku RK rent s.r.o. se sídlem v Blatnici.
- RKrent (2023f). *Vydané faktury za rok 2022*. Interní dokument podniku RK rent s.r.o. se sídlem v Blatnici.
- Santoso, I. (2019). *External factor evaluation (EFE) matrix*. ResearchGate.com. https://www.researchgate.net/figure/External-factor-evaluation-EFE-matrix_tbl2_331209322
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Computer Press, a. s.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza (1.vyd.)*. C. H. Beck.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání*. C. H. Beck.
- Slovník cizích slov (n.d.). *Pojem pasant*. Dostupné 7. 4. 2023 z <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/pasant>
- Souček, Z. (2003). *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Professional Publishing.
- Stavtech (n.d.). Servis. Dostupné 10. 3. 2023 z <https://www.stavtech.eu/servis/>
- Strategyhubbub (n.d.). *Internal external matrix*. Dostupné 1. 4. 2023 z <https://www.strategyhubbub.com/our-services/bcspmt/internal-envrionment/internal-external-matrix/>
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing, a.s.
- Taušl Procházková, P., Jirincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky (3. vyd.)*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Wackerneuson (n.d.). *Elektrické stavební stroje: Naše řešení zero emission*. Dostupné 25. 2. 2023 z <https://www.wackerneuson.cz/zero-emission>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy v České republice.....	31
Tabulka 2: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR.....	31
Tabulka 3: Matice EFE společnosti RK rent.....	35
Tabulka 4: Nabízený sortiment na konkurenčním trhu.....	39
Tabulka 5: Srovnání cen produktů kompaktní mechanizace s konkurencí.....	40
Tabulka 6: Srovnání cen produktů malé mechanizace a příslušenství s konkurencí.....	41
Tabulka 7: Ceník servisních služeb společnosti RK rent.....	42
Tabulka 8: Ukazatele rentability společnosti RK rent.....	47
Tabulka 9: Ukazatele likvidity společnosti RK rent.....	48
Tabulka 10: Ukazatele aktivity společnosti RK rent.....	49
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti společnosti RK rent.....	49
Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv společnosti RK rent.....	50
Tabulka 13: Horizontální analýza pasiv společnosti RK rent.....	51
Tabulka 14: Vertikální analýza aktiv společnosti RK rent.....	51
Tabulka 15: Vertikální analýza pasiv společnosti RK rent.....	52
Tabulka 16: VRIO model společnosti RK rent.....	53
Tabulka 17: Zdroje návštěvnosti a relace webu.....	57
Tabulka 18: Matice IFE společnosti RK rent.....	58
Tabulka 19: SWOT analýza společnosti RK rent.....	59
Tabulka 20: TOWS matice.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně řízení a typy managementu.....	8
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí.....	13
Obrázek 3: Mapa konkurenčních skupin	17
Obrázek 4: Schéma VRIO modelu.....	21
Obrázek 5: Diagram analýzy SWOT.....	24
Obrázek 6: Logo společnosti RK rent s.r.o.....	27
Obrázek 7: Dlouhodobý vývoj české koruny vůči euru.	30
Obrázek 8: Prognóza ČNB pro měnový kurz (CZK/EUR)	30
Obrázek 9: Prognóza ČNB pro úrokové sazby	32
Obrázek 10: Prognóza ČNB pro inflaci.....	33
Obrázek 11: Mapa konkurentů v oblasti půjčoven stavební techniky	39
Obrázek 12: Mapa konkurentů v oblasti servisu stavební techniky.....	42
Obrázek 13: Mapa konkurenčních skupin	46
Obrázek 14: Matice IE společnosti RK rent	62
Obrázek 15: Grafické zpracování návrhů pro billboard	66
Obrázek 16: Fiktivní vizualizace billboardu.....	66

Seznam použitých zkratk

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu

Seznam příloh

Příloha A: Ceník pronájmu stavební mechanizace RK rent na webových stránkách	78
Příloha B: Technická specifikace a ceny pronájmu na webových stránkách	78
Příloha C: Instagramový příspěvek společnosti RK rent	79
Příloha D: Instagramový profil podniku RK rent se sekci Reels	79
Příloha E: Domovská stránka společnosti RK rent	80
Příloha F: Stránka novinek společnosti RK rent	80
Příloha G: Stránka volných pracovních pozic společnosti RK rent	80
Příloha H: Stránka odběr newsletteru společnosti RK rent	81

Příloha A: Ceník pronájmu stavební mechanizace RK rent na webových stránkách

The screenshot shows the 'Půjčovna' (Rental) section of the RK RENT website. It features a navigation menu at the top with 'Domů', 'Nabízíme', 'Novinky', and 'Kontakty'. Below the menu is a search bar and a grid of equipment categories: 'Borací a řezací technika', 'Dumpery', 'Hlbitelí technika', 'Mířicí technika', 'Nakladače', 'Oběžná technika', 'Plošiny', 'Připojná vozidla a vleký', 'Přistávací', 'Řpyadla', 'Technika na úpravu betonu', and 'Zahradní technika'. The main content area displays four items for rent:

- vibrační pých BS 60-2**: Benzinový dvoutaktní vibrační pých Wacker Neuson. Price: 500 Kč.
- vibrační deska DPU 2950**: Obousměrná vibrační deska Wacker Neuson. Price: 900 Kč.
- vibrační deska BPU 3545**: Obousměrná vibrační deska Wacker Neuson. Price: 1000 Kč.
- vibrační deska DPU 6055**: Obousměrná vibrační deska Wacker Neuson. Price: 1400 Kč.

Each item card includes an image, a 'Více informací' link, and a 'Rezervovat' button.

Zdroj: Rkrent (n.d.-b).

Příloha B: Technická specifikace a ceny pronájmu na webových stránkách

The screenshot shows the technical specifications and rental prices for the DPU 6055 vibrator plate. The page title is 'Vibrační deska DPU 6055'. The technical specifications are as follows:

Technická specifikace:

- Pohonné hmoty:
 - nalita
- Spotřeba:
 - 1,9 l/h
- Nádrž:
 - 6 l
- Hmotnost:
 - 472 kg
- Výrobce:
 - Wacker Neuson

The image shows the DPU 6055 vibrator plate. Below the specifications is a table of rental prices:

Ceny zapůjčení		
1 - 7 dnů	8 - 30 dnů	nad 30 dnů
1400 Kč	1100 Kč	1000 Kč

Below the table, it states: 'Ceny jsou uvedeny bez DPH. DPH činí 21%. Ceny za 1 den.'

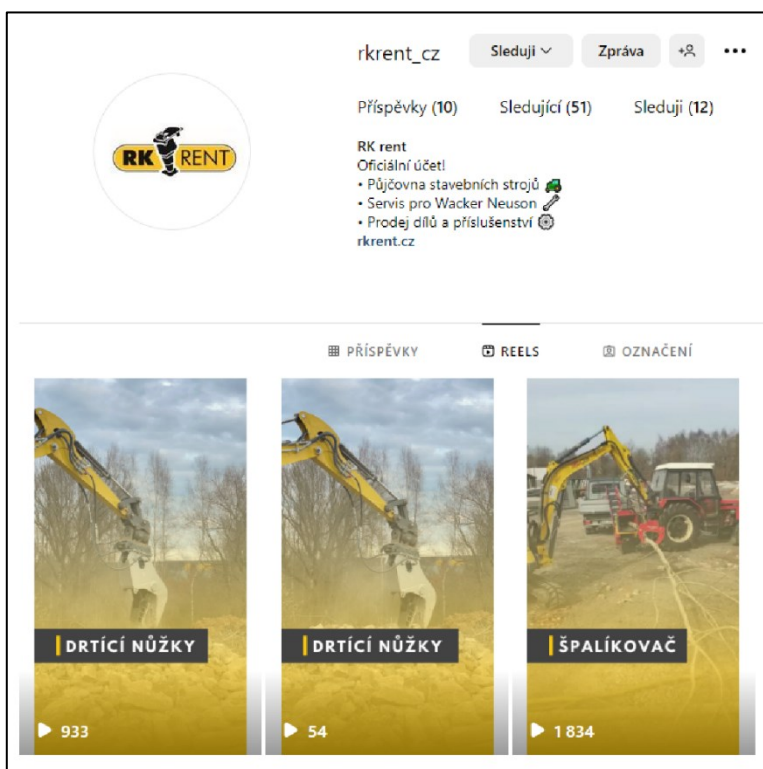
Zdroj: Rkrent (n.d.-b).

Příloha C: Instagramový příspěvek společnosti RK rent



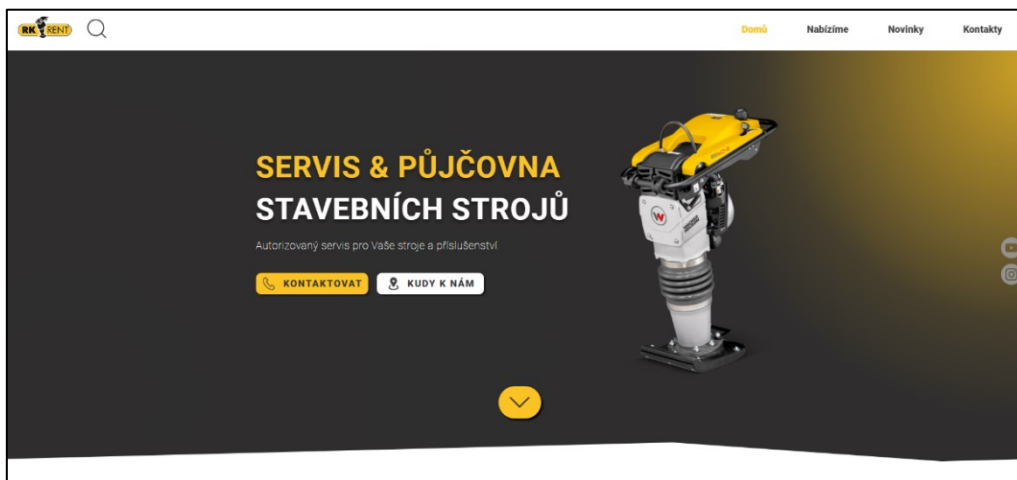
Zdroj: Instagram RK rent (2023).

Příloha D: Instagramový profil podniku RK rent se sekci Reels



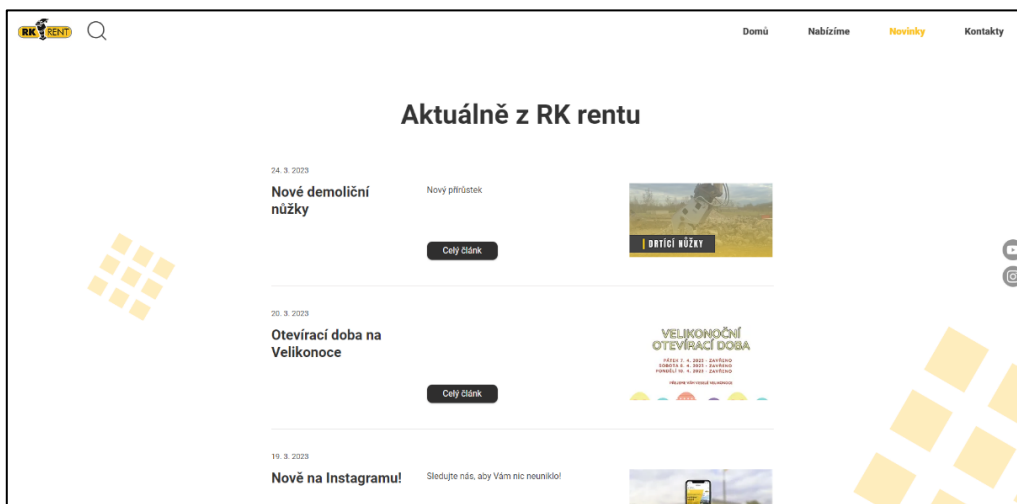
Zdroj: Instagram RK rent (2023).

Příloha E: Domovská stránka společnosti RK rent



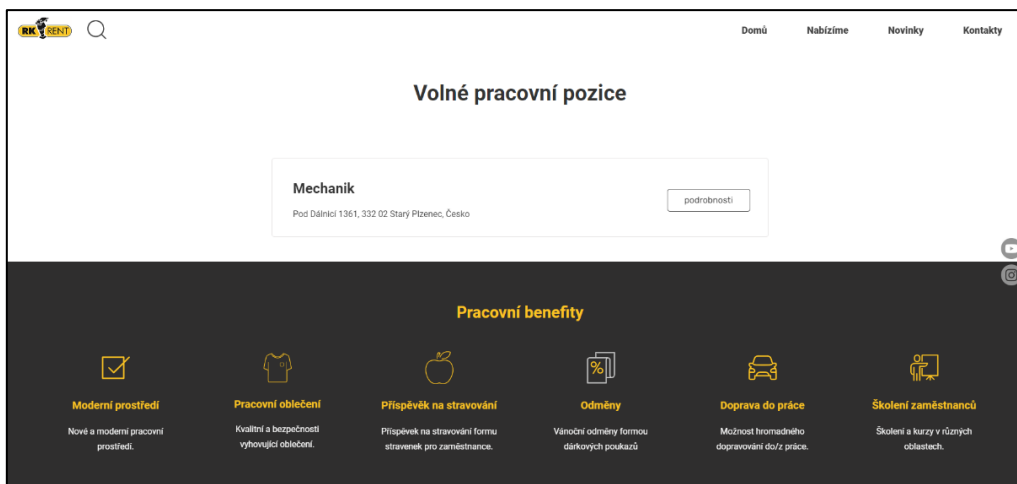
Zdroj: RKrent (n.d.-a)

Příloha F: Stránka novinek společnosti RK rent



Zdroj: RKrent (n.d.-d)

Příloha G: Stránka volných pracovních pozic společnosti RK rent



Zdroj: RKrent (n.d.-e)

Příloha H: Stránka odběr newsletteru společnosti RK rent



Zdroj: RKrent (n.d.-f)

Abstrakt

Lavička, J. (2023). *Strategická analýza vybraného podniku* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategický management, strategická analýza, strategie, okolí podniku.

Cílem bakalářské práce je zpracovat strategickou analýzu vybrané společnosti. Dynamické okolí, ve kterém podnik působí, je ovlivňováno řadou faktorů, kterým se musí přizpůsobovat, aby udržel tempo s konkurenčními společnostmi v odvětví. Autor se v práci zabývá problematikou strategického managementu. Na základě zpracování strategické analýzy společnosti RK rent s.r.o. autor práce uvádí relevantní návrhy, které jsou následně prezentovány samotnému podniku. Tato doporučení, která povedou ke zlepšení strategického řízení v dané organizaci, se týkají navržení strategických východisek podniku, zlepšení marketingové komunikace, investic do produktů podporující nulové nebo snížené emise a sledování aktuálních trendů v oblasti stavebních strojů a příslušné mechanizace.

Abstract

Lavička, J. (2023). *Strategic Analysis in Selected Company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic management, strategic analysis, strategy, company surroundings.

The aim of the bachelor thesis is to prepare a strategic analysis in selected company. The dynamic environment in which a company operates is influenced by several factors to which it must adapt to keep pace with competitors in the industry. In this paper, the author deals with the issue of strategic management. Based on the strategic analysis of RK rent s.r.o., the author of the thesis presents relevant proposals, which are subsequently presented to the company itself. These recommendations, which will lead to improved strategic management in the organisation are related to designing the company's strategic rationale, improving marketing communications, investing in products that promote zero or reduced emissions and monitoring current trends in construction machinery and related mechanisation.