

# Návrh strategií pro zemědělskou společnost AGROSEV spol. s r.o.

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D**

**Karel Anděl**

**Brno 2015**



## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat paní doc. Ing. Heleně Chládkové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost poskytnutou při vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti AGROSEV za spolupráci a poskytnutí informací a materiálů.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategií pro zemědělskou společnost AGROSEV spol. s r.o.**

vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2015

---

## **Abstract**

Anděl, K. Proposal strategies for agricultural company AGROSEV spol. s r.o. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

Bachelor thesis is focused on proposing strategies for the agricultural society AGROSEV spol. s r.o. The strategies are formulated based on Ansoff matrix product - market. Proposals for strategies are based on environment analysis, which are made by using PESTEL method, Porter's model of five drivers, McKinsey 7S model and BCG matrix. At the conclusion of this thesis is the most convenient strategy economically evaluated and given recommendations for its implementation.

## **Keywords**

Internal environment, external environment, Ansoff matrix, strategy, agriculture, BCG matrix.

## **Abstrakt**

Anděl, K. Návrh strategií pro zemědělskou společnost AGROSEV spol. s r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářská práce je zaměřena na navržení strategií pro zemědělskou společnost AGROSEV spol. s r.o. Strategie jsou formulovány na základě Ansoffovy matice Výrobek – trh. Návrhy strategií vycházejí z analýz prostředí, které jsou uskutečněny pomocí metody PESTEL, Porterova modelu pěti hybných sil, modelu 7S firmy McKinsey a matice BCG. Na závěr práce je nejvhodnější strategie ekonomicky zhodnocena a uvedeny doporučení pro její implementaci.

## **Klíčová slova**

Vnitřní prostředí, vnější prostředí, Ansoffova matice, strategie, zemědělství, matice BCG.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>10</b>
1.1	Úvod.....	10
1.2	Cíl práce.....	10
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>12</b>
2.1	Management malých a středních firem .....	12
2.2	Strategický management.....	12
2.3	Strategický cyklus .....	13
2.4	Analýza prostředí managementu.....	13
2.4.1	Vnější prostředí.....	13
2.4.1.1	Makroprostředí.....	14
2.4.1.2	Mikroprostředí.....	15
2.4.2	Vnitřní prostředí.....	19
2.4.2.1	Model 7S .....	19
2.4.2.2	Matice BCG.....	22
2.5	Formulování alternativních strategií.....	24
2.5.1	Strategie založené na matici SWOT.....	24
2.5.2	Strategie podle Portera.....	25
2.5.3	Strategie podle Ansoffa.....	25
2.6	Výběr a hodnocení strategie .....	27
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>29</b>
3.1	Metodika.....	29
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>30</b>
4.1	Představení společnosti.....	30
4.2	Cíle společnosti .....	30
4.3	Analýza prostředí managementu.....	31
4.3.1	Vnější prostředí.....	31
4.3.1.1	Analýza PESTEL.....	31

---

4.3.1.2	Porterův model pěti hybných sil .....	36
4.3.2	Vnitřní prostředí.....	38
4.3.2.1	Model 7S .....	38
4.3.2.2	Matice BCG.....	41
4.4	Návrhy alternativních strategií.....	46
4.4.1	Strategie pronikání trhu .....	46
4.4.2	Strategie vývoje výrobku.....	48
4.4.3	Strategie rozvoje trhu.....	50
4.4.4	Strategie diverzifikace.....	51
4.5	Výběr strategie .....	54
4.6	Finanční hodnocení .....	55
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>60</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Strategický cyklus</b>	<b>13</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Porterův model pěti hybných sil</b>	<b>16</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Model 7S firmy McKinsey</b>	<b>20</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Matice BCG</b>	<b>23</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v kraji Vysočina</b>	<b>33</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Struktura společnosti AGROSEV</b>	<b>38</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Matice BCG společnosti AGROSEV</b>	<b>42</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Graf plodin pěstovaných v hospodářském roce 2015</b>	<b>45</b>



## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Tržně výrobní matice</b>	<b>26</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Vývoj mezibankovní úrokové sazby PRIBOR</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Vývoj HDP a průměrné mzdy</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Ansoffova matice Výrobek – trh pro AGROSEV spol. s r.o.</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Náklady na výstavbu silážních žlabů</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Náklady na pořízení nových skladovacích sil a čističek</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Náklady na úpravu kravína a výstavbu přístřešku</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Náklady na pořízení sklízecí mlátičky</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Náklady na pořízení prodejního automatu na mléko</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Náklady na výstavbu bioplynové stanice</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Náklady na pořízení řízků japonského topolu a oportunní hektarové náklady</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Náklady na pořízení minimlékárny a obsluhu</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Náklady na jatka</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Náklady na produkci kompostu</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Srovnání variant strategie diverzifikace</b>	<b>55</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Porovnání variant návratnosti</b>	<b>56</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Předpoklad cash-flow projektu</b>	<b>56</b>

# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Současné postavení malých a středních zemědělských podniků na trhu se zemědělskými a potravinářskými komoditami je velice složité a vyžaduje v současné době stále větší požadavky na manažery podniků. Malé a střední podnikání tvoří významnou součást ekonomiky státu, ale rozhodující význam mají především pro samotnou působnost podniku v regionu. Kromě pravomoci v podnikatelském rozhodování, ovlivňuje podnikatele i zodpovědnost a činnost pod veřejnou kontrolou. Specifické pro manažera malé či střední firmy je, že musí plnit nejen funkci strategického řízení, ale i taktického a mnohdy i operativního. Pro podnikatele a manažery těchto firem je výhodou prostor pro vlastní iniciativu a seberealizaci a nevýhodou absence týmové práce.

Malé a střední firmy tvoří nejen důležitou část ekonomiky státu, ale dle šetření Agrocentus (Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2012) i zcela největší podíl mezi podnikatelskými subjekty v českém zemědělství, a to jak mezi podnikajícími fyzickými osobami, tak obchodními společnostmi. Správně fungující zemědělská firma představuje uzavřený cyklus hospodaření s minimální potřebou vnějších vstupů, kde kromě pěstování plodin je nezbytný i chov hospodářských zvířat, a to zejména v půdně-klimatických podmínkách Českomoravské vrchoviny. Z těchto regionálních odvětvových faktorů a dodavatelsko-odběratelských vztahů, s přihlédnutím k sociálním, historickým a majetkovým okolnostem, musí vycházet strategie firmy.

Současná pozice zemědělských podnikatelských subjektů na trhu se mírně stabilizuje, zejména vlivem finančních podpor jak ze strany vlády, tak Evropské unie. Bohužel značná politická nestabilita je z těchto důvodů jedním z nejrizikovějších faktorů, na které management musí reagovat a přizpůsobovat jemu i strategii.

Na tyto jevy samozřejmě reaguje i trh se zemědělskými komoditami, jehož v současné době prudké výkyvy oběma směry se negativně projevují na predikční schopnosti zemědělských podniků, jež je pro budoucnost jednou z klíčových dovedností manažerů v zemědělství, jelikož každá změna v produkci se projeví nejdříve s ročním zpožděním a lze ji provést v relativně krátkém časovém úseku během roku.

Svou bakalářskou prací, zaměřenou na oblast strategického managementu, bych chtěl přispět k rozvoji naší rodinné farmy a jako budoucí manažer tohoto podniku navrhnout a formulovat strategii, jejíž implementace by přispěla k posílení konkurenceschopnosti podniku na současném i budoucím trhu.

## 1.2 Cíl práce

Cílem práce je na základě provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy AGROSEV spol. s r.o. navrhnout alternativní strategie, které by mohli být v budoucnu zavedeny do praxe. Formulace těchto strategií bude uskutečněna

---

za pomoci matice Produkt – trh původem ruského matematika a manažera Igora Ansoffa. Následně bude vybrána pro podnik nejvhodnější strategie, která bude ekonomicky zhodnocena. Navrhované kroky budou vyhodnoceny zejména z pohledu budoucí návratnosti případných investic a budoucích příjmů z projektu. Na samý závěr budou uvedena doporučení pro implementaci vybrané strategie, tak aby byla v podniku co nejjednodušeji realizovatelná.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Management malých a středních firem

Chod a výsledky každé organizace ovlivňuje úroveň jejich managementu (Veber a Srpová, 2008).

K zabezpečení dlouhodobé prosperity každé organizace jsou nutné obecné principy manažerské práce. Základními jsou podle Vebera a Srpové (2008) dva principy, a to princip priority a princip prevence.

Princip priority znamená rozlišovat co je významné, na co je třeba zaměřit pozornost a co je naopak nedůležité a je možné odložit nebo delegovat na podřízené. Opírá se tak o Paretovo pravidlo, které konstatuje, že malá skupina jevů má zásadní význam a naopak existuje značná skupina jevů, která je téměř bezvýznamná.

Princip prevence konstatuje, že tam, kde existuje určité vzniku nedostatku, je třeba zavést včasné odhalování jejich symptomů, neboť čím dříve se zjistí a odstraní určitý nedostatek nebo problém, tím ztráty s ním spojené budou nižší. Tudíž to znamená, že bývá výhodnější nedostatku předcházet než následně odstraňovat důsledky jejich neřešení.

Své praktické opodstatnění má rozdělení manažerských aktivit na strategické, taktické a operativní řízení (Veber a Srpová, 2008).

Strategické řízení je realizováno vrcholovou úrovní managementu, zaměřuje se na klíčové faktory fungování a koncepce rozvoje firmy a realizuje se v časovém horizontu delším než jeden rok.

Taktické řízení se zaměřuje na aktivity směřující k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém horizontu jednoho roku.

Operativní řízení realizuje taktické cíle a zaměřuje se tak na operativní plány s časovým horizontem ne delším než čtvrtletí, často měsíční či týdenní.

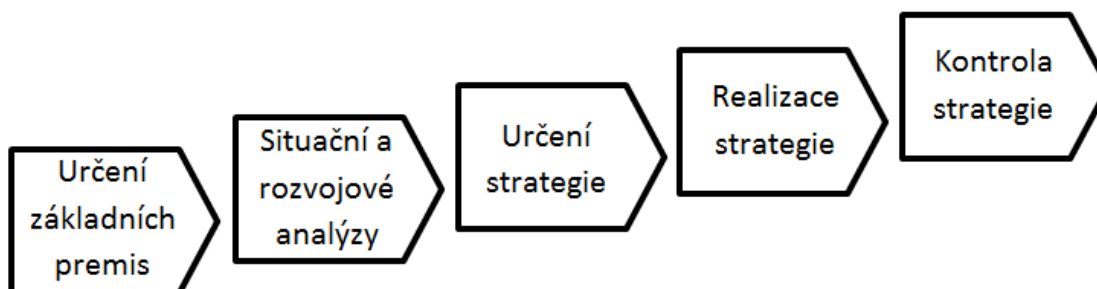
### 2.2 Strategický management

Strategickým řízením firmy je třeba především rozumět stanovení základních postupů pravidel jednání. Staví na výsledcích analýzy prostředí a jejich vyhodnocení pro budoucí rozvoj firmy. Strategický management má umožnit analyzovat současnou i očekávanou situaci a naznačit směr nejvýhodnějšího vývoje.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost organizace na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů důležitých a nutných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, brala ohled na změny jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na měnící se okolí podniku (Dedouchová, 2001).

## 2.3 Strategický cyklus

Veber a kol. (2014) uvádí strategický cyklus jako sled dílčích prvků a postupů vedoucí od určení základních premis subjektu, jako je poslání, cíl nebo vize managementu, až k implementaci a následné kontrole strategie. Mezi tímto počátečním a koncovým krokem je třeba provést situační a analýzy možnosti rozvoje, na jejich základě určit alternativní strategie.



Obr. 1 Strategický cyklus  
Zdroj: Veber a kol. (2014)

## 2.4 Analýza prostředí managementu

Prostředí managementu je prostor, ve kterém manažeři vykonávají své funkce. Je to souhrn všech faktorů, které na manažery působí a vytvářejí podmínky pro výkon jejich činnosti. Přitom manažeři i jejich organizace jsou součástí tohoto prostředí.

Prostředí managementu lze dělit na vnitřní a vnější, kdy vnější prostředí zahrnuje prvky podnikem neovlivnitelné, jelikož se nacházejí mimo působnost managementu a vnitřní prostředí naopak zahrnuje prvky ovlivnitelné, které jsou součástí organizace. Součástí analýzy prostředí je celkové vyhodnocení jejich vlastních způsobilostí a její vlastní výkonnosti jejich konkurentů a rovněž i jejího postavení vzhledem k odvětvovým trendům (Kaplan a Norton, 2008).

### 2.4.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí ekonomického subjektu je možné rozlišovat na makroprostředí a mikroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, jsou to dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. Makroprostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují veškeré účastníky mikroprostředí, mezi tyto faktory patří demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly (Kotler, 1991). Nejčastěji bývá analýza makroprostředí uváděna jako PESTE, kdy zahrnuje politické, ekonomické, společenské, technologické a ekologické prvky. Toto nebývá jediným členěním prvků makroprostředí, například Kaplan a Norton (2008) k těmto přidává dále legální, nebo též právní prvky, které jsou jinak zařazeny v prvcích politických.

### 2.4.1.1 Makroprostředí

Pro provedení analýzy makroprostředí využijeme členění faktorů pomocí PESTEL, tedy faktory ovlivňující firmu budeme rozlišovat na politické, ekonomické, společenské, technologické, ekologické a legislativní

- **Politické faktory**

Tyto faktory se týkají politiky země, ve které firma podniká. Jedná se například o aktuální politickou situaci, stabilitu vlády, postoj ke korupčnímu jednání, formu a rozsah podpory zahraničního i domácího obchodu a další. Vládní politika může významně ovlivňovat různé oblasti, které jsou pro podnikání důležité. Kaplan a Norton (2008) uvádějí jako další riziko vojenské invaze, právní rámec vymáhání plnění smluv, ochrana duševního vlastnictví, obchodní regulační opatření a tarify, protěžování obchodní partneri.

Politické prostředí je vytvářeno zejména vládou a parlamentem, jež neurčují pouze právní rámec, ale i otevřenost ekonomiky, a zda ta bude spíše příkazová, tržní či smíšená.

- **Ekonomické faktory**

Dle Kotlera (1991) jsou těmito faktory pouze ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů, tedy běžné příjmy, ceny, úspory a úvěry v ekonomice. Tyto faktory mohou být dostatečné z marketingového hlediska a v silně tržně orientované ekonomice, jakou USA bezpochyby jsou. V evropských a zejména českých podmínkách je nutné k těmto přidat ještě typ ekonomického systému země a míru státních zásahů do ekonomiky. Z důvodů stále ještě roztržitosti měn evropských států je nutné zhodnotit taktéž směnné kurzy a stabilitu měny.

Na výše uvedené faktory mají značný vliv i míra inflace, nezaměstnanosti a zdanění, dále pak fáze ekonomického cyklu a míra růstu ekonomiky. Kaplan a Norton (2008) dále ještě doplňují výkonnost finančních trhů, kvalitu infrastruktury a kvalifikace pracovní síly.

- **Sociální faktory**

Mezi tyto faktory patří celá řada aspektů, ze kterých většina není jasně kvantifikovatelná, avšak mají značný vliv na odbyt produktů a jsou velmi náchylné na změny. Kotler (1991) tyto faktory rozdělil do dvou skupin, přičemž ty které jsou jasněji určitelné a měřitelné zařadil do skupiny demografických a ostatní do kulturních faktorů.

Demografické faktory jsou jedny z prvních, které podnikatele zajímají, protože trhy vytvářejí lidé. Tyto faktory zahrnují údaje o populaci, její velikost, geografické rozložení, hustotu, mobilitu, věk, porodnost, sňatkovost a rasovou, etnickou a náboženskou strukturu. Někteří autoři sem zařazují i míru nezaměstnanosti, avšak domnívám se, že ta silně ovlivněná ekonomiku a sama ji též ovlivňuje, proto je lépe ji zařadit do ekonomických faktorů.

Kulturní faktory zahrnují to, jak společnost formuje názory, hodnoty a normy jedince, dále pak různé kulturní odlišnosti a zvyky jednotlivých teri-

torií, třídní strukturu, podnikatelský duch, školství nebo možnosti a zvyklosti trávení volného času.

- **Technologické faktory**

Technologie nejvíce formují životy lidí, stejně tak je to síla, která zejména z dlouhodobějšího hlediska nutí ke změnám podniky, které tak nejen stále zlepšují své výrobky, ale musí vymýšlet nové, tak aby držely krok s konkurencí, nebo byly o krok přední. Na druhou stranu jim nové výrobní technologie umožňují zvyšovat produkci, snižovat náklady a zlepšovat tak efektivitu. Bohužel k novým technologiím nemají všechny podniky stejný přístup, a to zejména v mezinárodním měřítku, musí tak dávat značné prostředky do rozvoje technologií v dané oblasti nebo jsou odkázáni na nákup technologie od konkurentů.

- **Ekologické faktory**

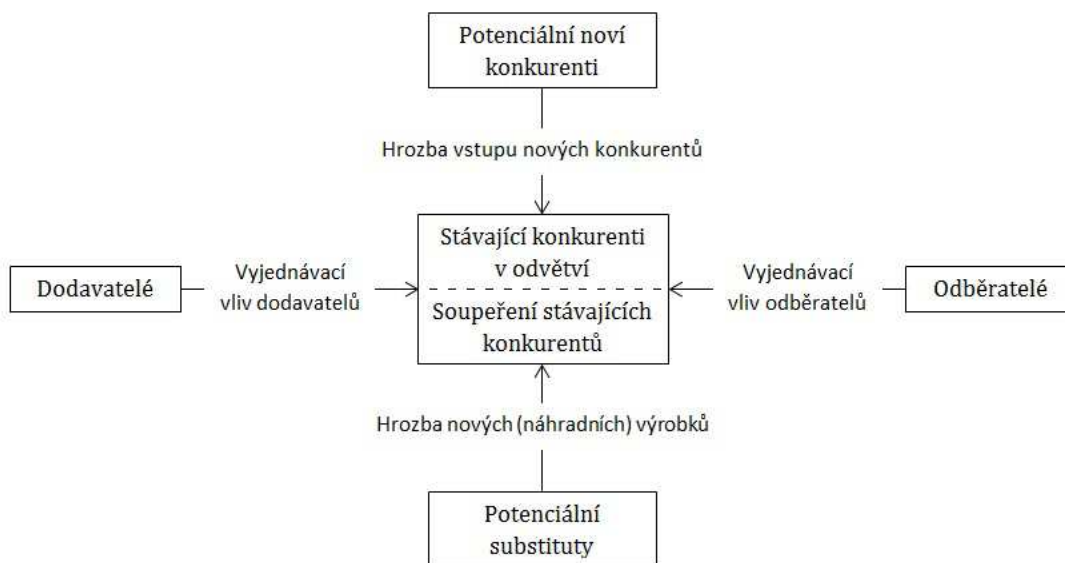
Tato oblast v posledních letech nabývá na významu, jde zejména o uvědomění si, že průmyslová výroba, ale i řada výrobků, nese značnou zátěž na životní prostředí, jak na jeho znečištění, tak na postupné ubývání neobnovitelných zdrojů. Chce-li společnost trvale zachovat svou úroveň, ale i rozvoj životního prostředí, musí svou odpovědnost za tento cíl vyvodit i podniky. K naplnění tohoto cíle přispívají i vlády, které svými nařízeními, restrikcemi a dotacemi nutí podnikatele k omezení emise skleníkových plynů, produkce odpadů, spotřeby energie a vody.

- **Legislativní faktory**

V této oblasti jde zejména o právní rámec, ve kterém ekonomické subjekty fungují, patří sem tedy zejména zákony a vyhlášky ministerstev, Kaplan a Norton (2008) uvádí především antimonopolní zákony, cenová regulační opatření, daňové sazby a pobídky, mzdovou legislativu, pracovní dobu, povinné zaměstnanecké výhody, označování výrobků a předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mezi dalšími je nutné uvést oborová nařízení různých profesních komor.

#### **2.4.1.2 Mikroprostředí**

Jako mikroprostředí označujeme to okolí společnosti, které nejvíce formuje její konkurenční strategii, zahrnuje tedy ty faktory a subjekty, které se objevují v jejím nejbližším okolí, tedy v tom odvětví nebo odvětvích, ve kterých společnost podniká. Porter (1994) tyto faktory a subjekty rozděluje do pěti sil, které hýbou odvětvím, na dodavatele, potenciální nově vstupující firmy, odběratele, substituty a konkurenty již působící v odvětví.



Obr. 2 Porterův model pěti hybných sil  
Zdroj: Porter (1994)

- **Noví konkurenti**

Firmy, které nově vstupují do odvětví, chtějí získat podíl na trhu, proto s sebou často nesou značné zdroje a nové výrobní kapacity. Naopak stávající firmy mají nad novými značnou výhodu v překonaných překážkách, které vstup do odvětví přináší. Porter definoval šest bariér vstupu do odvětví:

- **Úspory z rozsahu**

Firmy jich dosahují se zvyšující se produkcí, která snižuje jednotkovou cenu výrobku. Tato skutečnost nutí nové účastníky vstupovat na trh s vysokým objemem výroby, aby úspory dosáhly, a tím riskují výraznou ztrátu v případě neúspěchu.

- **Diferenciace produktu**

Stávající firmy v odvětví mají své zavedené značky a loajalitu zákazníků zapříčiněnou dobrou zkušeností, reklamou, rozdílností v produkci, či prostým faktem, že byly v daném odvětví mezi prvními. To nutí vstupující společnosti do nákladného budování značky a dobrého vztahu se zákazníky. Takto vynakládané náklady nejenže dále znesnadňují zahájení produkce, navíc v případě selhání nezanechají za sebou žádnou zůstatkovou hodnotu.

- **Kapitálová náročnost**

Vynaložení finančních prostředků je nutná podmínka pro vstup jakékoli firmy do jakéhokoliv odvětví. Počáteční kapitál investuje na nákup výrobních kapacit, vývoj nebo nákup nových produktů, postupů a know-how.



Finance vynaložené tímto způsobem mohou být alespoň z části navraceny, což neplatí při investici do výše zmíněné reklamy a budování značky.

- **Přístup k distribučním kanálům**  
Pro prodej výrobků musí nově vstupující subjekt nejprve zajistit jejich distribuci. Stávající distribuční cesty jsou využívány zavedenými firmami, proto musí nový subjekt tyto kanály přesvědčit, aby akceptovaly jejich produkty, nebo zavést nové distribuční cesty. Obě tyto varianty řešení přináší značné náklady, a zvyhodňují tak stávající producenty.
- **Nákladové zvyhodnění nesouvisející s rozsahem**  
Současné firmy mohou těžit z takových zvyhodnění, jež nelze překonat žádnými prostředky nebo jen za cenu vynaložení velmi vysokých nákladů. Patří mezi ně vlastnictví technologie výroby, přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní pomoc, předchozí znalosti a zkušenosti.
- **Vládní politika**  
Vláda může ztížit nebo zcela znemožnit vstup nových subjektů do odvětví zavedením limitů, licenčními požadavky nebo udělováním dotací. Skrytější formou omezení jsou například normy znečištění životního prostředí, hygienické, bezpečnostní a jiné předpisy.

- **Dodavatelé**

Vliv dodavatelů mohou jejich odběratelé pocítit zejména zvýšením ceny nakupovaných výrobků či služeb nebo snížením kvality dodávaných surovin. V případě, že nebudou schopni z nějakého důvodu zvýšit cenu svých produktů, respektive překonat jejich sníženou kvalitu, jsou vystaveny riziku snížení ziskovosti.

Dodavatelé svou sílu zvyšují, pokud (Porter, 1994):

- jejich nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovaná
- jejich produkty nemohou být pro odvětví odběratelů substituovány jinými
- odvětví není důležitým odběratelem dodavatelů
- dodavatelův produkt je, například pro svou jedinečnost, významným vstupem do výroby odběratele
- dodavatelé mohou perspektivně vertikálně rozšiřovat svou působnost a vstoupit tak do odvětví odběratelů

- **Odběratelé**

Tak jako u dodavatelů tak i síla odběratelů se projeví zejména v požadované ceně a kvalitě nakupovaných výrobků a služeb. Odběratelé samozřejmě chtějí platit co nejnižší cenu při maximální kvalitě, čehož snadněji dosahují, pokud jejich síla v odvětví je značná. Toto vede k tlaku na firmu dodávající silnému odběrateli, která musí hledat úspory ve vstupech do výroby, nebo se musí smířit se snížením ziskovosti. Ke zvýšení vlivu odběratelů dochází zejména, když (Váchal a kol., 2013):

- jsou koncentrováni anebo odebírají významnou část produkce
- nakupují standardizovaný nebo nediferencovaný produkt, který tak mohou nakoupit od jiného dodavatele
- nakupovaný produkt tvoří významnou část nákupů odběratele, tudíž se mu vyplatí přechod na levnější substituční produkt
- odběratel dosahuje nízkého zisku – tlakem na nižší cenu bude chtít toto změnit
- nakupovaný produkt má malý vliv na kvalitu výsledného produktu
- odběratelé se mohou reálně vertikálně integrovat do odvětví dodavatele

### • **Substituty**

Jde o produkty výrobců jiných odvětví, které nejsou přímými konkurenty výrobkům zkoumané firmy, avšak pro odběratele mohou plnit stejné nebo obdobné funkce, a být tak jejich náhradou. Pro posouzení zda výrobek může být potencionálním substitutem, nestačí pouhý fakt, že jej nahradit lze, ale také jak je to obtížné, tj. jaké dodatečné náklady (na změnu technologie výroby, zaškolení zaměstnanců, aj.) musí odběratel vynaložit, aby substitut mohl využít pro svou výrobu, respektive poskytování služeb. Čím je snadnější nahradit produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví (Váchal a kol., 2013).

Substituční produkty nepředstavují hrozbu pouze pro jeden podnik, ale pro odvětví jako celek. Jak uvádí Porter (1994) jako ochrana proti hrozbě substitutu je účinnější kolektivní snaha celého odvětví než akce jednotlivce. Například ačkoliv reklama jedné firmy nemůže upevnit postavení odvětví vůči určitému substitutu, intenzivní a vytrvalá reklama všech podniků dokáže pozici celého odvětví i posílit.

Ze strategického hlediska si zaslouží největší pozornost substituty, které technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku (Váchal a kol., 2013).

### • **Stávající konkurence**

Jde o firmy, které jsou přímými soupeři zkoumaného podniku, podnikající ve stejném odvětví, produkující a poskytující stejné nebo obdobné výrobky a služby. Toto soupeření je založeno na získávání a využívání konkurenčních výhod, tedy na vytvoření specifické přednosti podniku, která ve srovnání s jinými podniky v odvětví poskytne zákazníkům větší hodnotu a její následné využití v konkurenčním boji (Pošvář a Chládková, 2009). Mezi způsoby získání konkurenční výhody lze zejména zmínit cenovou konkurenci, zlepšený servis, reklamní kampaně, uvedení produktu a lepší záruky (Porter, 1994).

K soupeření dochází, když někteří konkurenti pocítují tlak nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Tyto důvody vznikají zejména v těchto případech (Tichá a Hron, 2013):

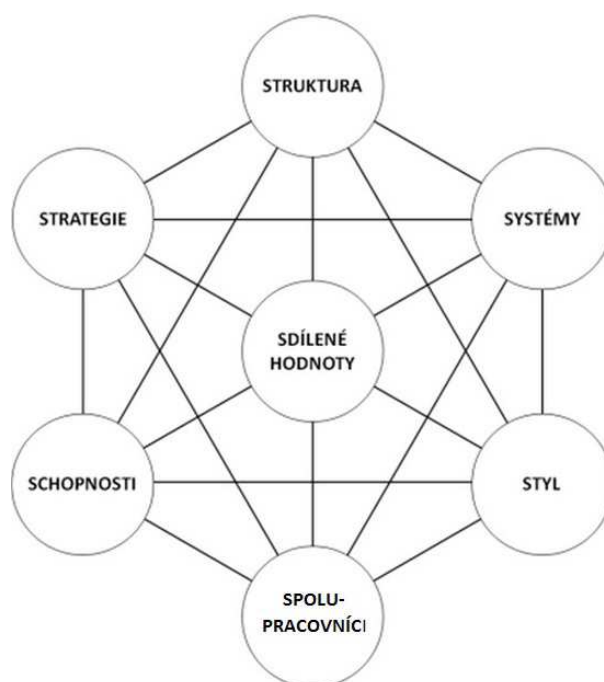
- Konkurentů je velký počet, jsou stejně velké a silné
- Odvětví příliš neroste a zvýšit tržní podíl lze jen na úkor konkurence
- Vysoké fixní a skladovací náklady
- Odvětvím produkované výrobky a poskytované služby jsou nediferencované
- Dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, protože se z ekonomických důvodů nevyplatí navyšovat kapacity postupně, výrobci jsou nuceni je budovat ve skocích
- Bariéry výstupu jsou natolik vysoké, že podnik může pokračovat v produkci, přestože dosahuje nízké nebo záporné výnosnosti
- Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence, a proto se trvale střetávají

### **2.4.2 Vnitřní prostředí**

Analýza vnitřního prostředí se zabývá zkoumáním samotné firmy, pochodů a vztahů uvnitř organizace, lidmi, produkty a jinými faktory, které na rozdíl od vnějších faktorů vznikají ve firmě samotné, a tudíž jsou managementem ovlivnitelné. Simon (1994) uvádí, že zatímco analýza vnějšího prostředí zjišťuje, jestli se organizace nachází na atraktivním trhu, analýza vnitřního prostředí zkoumá, jestli má to, co vede k úspěchu na tomto trhu. Pro provedení této analýzy se používají různé nástroje, zde uvádím dva. Prvním je model 7S firmy McKinsey, který zahrnuje sedm faktorů, pomocí kterých lze popsat téměř všechny vlastnosti firmy, avšak tomuto modelu chybí zaměření na produkt, který firma vyrábí. Pro posouzení produktového portfolia zkoumané firmy byl vyvinut společností Boston Consulting Group přístup známý jako matice růst – tržní podíl, častěji známa jako matice BCG, právě podle poradenské společnosti, která ji zavedla do praxe (Veber a kol., 2014).

#### **2.4.2.1 Model 7S**

Tento model zahrnuje sedm hlavních faktorů úspěchu, které, jak ukazuje obrázek č. Obr. 3, jsou vzájemně závislé a provázané, a proto musí být rovnoměrně rozvíjeny (Smejkal a Rais, 2010). Mallaya (2007) uvádí, že bez ohledu na velikost musí management brát v úvahu všechny faktory z tohoto modelu, v opačném případě by zvolená strategie nemusela být úspěšná.



Obr. 3 Model 7S firmy McKinsey

Označení 7S nese tento přístup podle sedmi faktorů uvedených společností McKinsey, jejichž pojmenování začíná na písmeno „S“, jde o strategii, strukturu, spolupracovníci, schopnosti zaměstnanců, styl řízení, systémy a postupy a v neposlední řadě jde o sdílené hodnoty, tedy firemní kulturu.

- **Strategie**

Vyjadřuje, jestli a jakým způsobem podnik dosahuje své vize a do jaké míry je schopen reagovat na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání. Tento faktor, je klíčový v otázce konkurenceschopnosti firmy.

Zpravidla nebývá přesně formulovaná a málo kdy má formu psaného dokumentu. Jde často o dostatečně volné pokyny a popisy aktivit, jejichž výsledkem je dodržování vytyčených cílů. Je formulovaná na základě vize a poslání firmy se zohledněním předešlých výsledků a situace na trhu.

I když současná strategie firmy není nijak definovaná lze ji nalézt ukrytou v různých materiálech, jako například zápisy z valné, správní hromady, zprávy managementu nebo zakládající dokumenty. Nejčastěji však, a to zvláště u malých a středních rodinných firem, jde pouze o myšlenky a směr jakým majitelé organizaci řídí (Smejkal a Rais, 2010).

- **Struktura**

Vymezuje vztahy nadřízenosti, podřízenosti, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami nebo oblastmi sdílení informací, tak, aby došlo k optimálnímu rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnanci (Mallaya, 2007). Postupem času došlo k vývoji několika typů (Smejkal a Rais, 2010):

**Liniová struktura** – vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti, kdy jeden útvar je nadřízen skupině podřízených, typické rychlé rozhodování, ale značné nároky na nadřízené.

**Funkcionální struktura** – odstraňuje nároky na odborné znalosti vedoucích pracovníků liniové struktury, tím, že pro různé kompetence existují samostatní vedoucí, tato vlastnost ovšem může vést ke špatné koordinovanosti činností a protichůdným příkazům.

**Liniově-štabní struktura** – vznikla jako spojení výhod předchozích struktur, kdy využívá liniovou strukturu, doplněnou samostatnými útvary (tzv. štáby) pro specializované funkce.

**Divizní struktura** – rozdělení celé organizace do relativně samostatných divizí, které vykonávají většinu činností, toto rozdělení vzniká zpravidla na základě geografického umístění nebo typu zákazníka.

**Maticová struktura** – v posledních letech velice oblíbená struktura, která principy divizní struktury obohacuje o možnosti prolínání pracovníků různých oddělení v týmech, které vznikají za úkolem řešení časově a věcně vymezených projektů.

Výše vyjmenované typy struktur v čisté formě existují jen v malém množství organizací, daleko častější je vytvoření různých modifikací a kombinací, o kterých mluvíme jako o hybridních strukturách.

Ve všech typech struktur je v poslední době sklon ke zjednodušování organizační struktury, zejména snižování počtu manažerských úrovní.

- **Systém**

Určují, jakým způsobem jsou prováděny každodenní činnosti a procesy, které slouží k zajištění chodu organizace. Jedná se například o manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy a další. Řízení těchto každodenních činností, dnes už zpravidla bývá úlohou výpočetní techniky, která velmi zjednodušuje a urychluje předávání informací skrz všemi úrovněmi organizace. Jedná se zejména o ekonomické systémy, řízení výroby a zásobování nebo systémy řízení vztahů se zákazníky.

- **Schopnosti zaměstnanců**

Vyjadřují, jakým způsobem získávají jednotliví pracovníci firmy své kompetence. Aby však mohli pracovníci získávat nové dovednosti, je třeba, aby k tomu měli i vhodné zázemí a příležitosti. Zaměstnanci by své schopnosti a znalosti měly zlepšovat průběžně a stále, tak aby svými dovednostmi pomáhali zvyšovat konkurenceschopnost celé firmy. Tyto snaha musí však být podpořena vedoucími pracovníky, kteří navíc k rozvoji svých znalostí by měli mít schopnost rychlé adaptace na měnící se situace v okolí firmy.

- **Styl**

Určuje, jakým způsobem management řídí činnost zaměstnanců a zde je schopen řešit případné problémy. Uplatňované způsoby řízení se postupem času rozlišily na tři známé typy, tedy styl autoritativní, demokratický a liberální (Smejkal a Rais, 2010).

**Autoritativní styl** vylučuje zapojení podřízených do řízení, veškeré rozhodování má v rukou vedoucí a podřízení mu pouze připravují podklady pro správné rozhodnutí.

**Demokratický styl** umožňuje zapojení pracovníků do rozhodovacího procesu, kdy mohou doporučovat vedoucímu své řešení, které je zpravidla podrobena názorové konfrontaci s ostatními pracovníky, avšak vedoucí má odpovědnost za konečné rozhodnutí.

**Liberalní styl** ponechává pracovníkům téměř absolutní volnost a vedoucí do jejich činností zasahuje jen minimálně.

- **Spolupracovníci**

Tento faktor obsahuje jednak obecné schopnosti a vlastnosti zaměstnanců, tak umění manažerů nakládat s nimi. Může se jednat jak o aspekty, které můžeme jasně vymezit (systém motivace a odměňování, zvyšování klasifikace atd.) nebo ty, které vymezitelné nejsou, např. morální hlediska, chování vůči firmě, aj. (Mallaya, 2007).

Pracovníci jsou hlavním zdrojem výkonnosti každé firmy, proto je nutné, aby vedoucí pracovníci uměli vhodně s nimi jednat a snažili se, aby spolupracovníky aktivně zapojili do chodu a budoucnosti firmy. Na druhou stranu představují i největší riziko pro podnikatelské subjekty, zejména ti zaměstnanci, kteří jednají se zákazníky a jejich selhání tak může mít až fatální důsledky na ziskovost firmy.

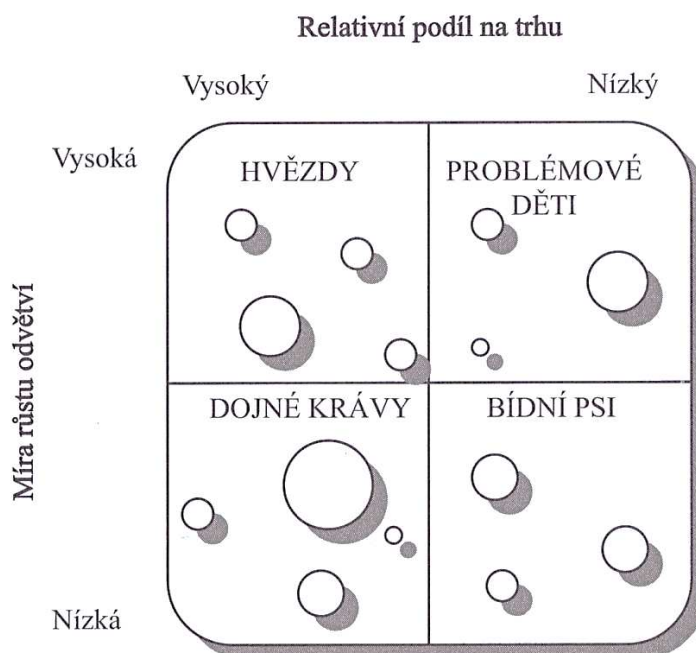
Z výše uvedených aspektů je zřejmé, že pracovníci musí k práci být vhodně motivováni, a to jak řadový zaměstnanec, tak vedoucí na všech úrovních managementu. Tak aby, motivační systém byl úspěšný, musí management znát motivační zázemí, preference a sklony zaměstnanců. Výsledkem motivačního systému by měla být snaha udržení pracovníků, kteří s firmou spojí svůj život i kariéru a snížení tak fluktuace zaměstnanců (Smejka a Rais, 2010).

- **Sdílené hodnoty**

Mezi tyto faktory patří i pojem firemní kultura, kterým rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě (Smejka a Rais, 2010). Určují, jakým způsobem jsou ve firmě mezi pracovníky vnímány základní skutečnosti a vize společnosti a jaká ve firmě panuje vnitřní atmosféra.

#### **2.4.2.2 Matice BCG**

Jedná se o jeden z nejpoužívanějších nástrojů k optimalizaci portfolia podnikatelského subjektu. Vyvinula ji poradenská společnost Boston Consulting Group v sedmdesátých letech 20. století (Veber a kol, 2014). Matice je čtvercového tvaru, rozdělena do čtyř polí, osy matice tvoří míra růstu odvětví a relativní tržní podíl (viz obr. 4).



Obr. 4 Matice BCG  
Zdroj: upraveno dle Wheelena a Hungera (1985)

Míra růstu odvětví tvoří svislou osu matice, její střední hodnotou je průměrný růst HDP v ekonomice, zpravidla přepočítaný na hodnotu 10%, vysokou míru růstu vykazují ta odvětví, jež rostou rychleji než je průměr ekonomiky, a naopak ta, která rostou pomaleji, se označují za odvětví s nízkou mírou růstu. Vodorovnou osu tvoří relativní podíl výrobku na trhu, vztahený k nejbližšímu konkurentovi, se střední hodnotou 1, to jsou výrobky, jež mají stejný podíl na trhu jako jejich nejbližší konkurenti, ostatní se vynáší na osu jako výrobky s nižším nebo vyšším podílem, vyjádřeným desetinným číslem. Jednotlivé výrobky se v matici zaznamenávají jako kolečka, jejichž velikost značí význam pro firmu, vyjádřen například objemem prodeje nebo výnosem (Váchal a kol., 2013).

Tímto způsobem se jednotlivé výrobky zařadí do jedné ze čtyř skupin označovaných jako problémové děti, hvězdy, dojné krávy a bídní psi.

- **Problémové děti (otazníky)**

Jde o aktivity, které se vyskytují na rychle rostoucím, a tudíž atraktivním trhu, avšak jejich podíl na tomto trhu je velmi nízký. Tento fakt vede ke zvýšeným výdajům pro získání lepší pozice na trhu v naději, že tento trh se stane v blízké budoucnosti vysoce ziskovým. Právě nejistota, zda podnikatelský subjekt dokáže ustát tempo konkurentů a dočká se návratnosti investovaných peněz, dala této skupině označení otazníky (Veber a kol., 2014). Pokud mají některé z těchto aktivit velmi nízký podíl v portfoliu a nachází se v pravém dolním ro-

hu této části matice, je třeba se jich zbavit, protože by mohli zastínit ty, které se stanou hvězdami (Váchal a kol., 2013).

- **Hvězdy**

Jedná se o ty produkty či služby, které jsou uskutečňovány na trzích s vysokým růstem a mají významné postavení na tomto trhu. Zpravidla jde o produkty přinášející značný zisk pro firmu, avšak ne všechny, i přes vysoké tržby, musí generovat očekávaný zisk, který by v dostatečné míře pokrýval náklady na vytvoření a udržování tržního postavení (Veber a kol., 2014)

- **Dojné (peněžní krávy)**

Aktivity označované jako dojné krávy se vyznačují malou nutností investic a vysokou mírou příjmů, což je způsobeno vysokým podílem na málo rostoucích trzích. Tyto skutečnosti vedou k získání významného postavení v rámci portfolia společnosti, jako produktů s jistotou zisků, které lze využít na podporu otazníků a hvězd. Toto postavení však může být přeceněno a nedostatečné investice na udržení pozice na trhu mohou vést, zvláště u slabých dojných krav, k propadu tržeb až možnosti vyřazení z portfolia společnosti.

- **Bídní psi**

Za bídné psy prohlásíme ty podnikatelské činnosti, které se vyznačují nízkým podílem v odvětvích s malou mírou růstu. Do této pozice se dostanou zpravidla produkty, u kterých se nepodařilo získat větší část trhu, a stát se tak peněžní krávou, nebo jejich životní cyklus přešel do stádia poklesu (Veber a kol., 2014). Stejně tak se bídným psem mohou stát aktivity bez vlastního zapříčinění, vlivem poklesu u dříve rostoucího trhu. Pokud u těchto aktivit neexistuje strategie, které by vedla ke zvýšení podílu na trhu, bude nutné je likvidovat. Jejich přežití by bylo možné pouze v případě, že náklady na likvidaci převažují nad ztrátovostí těchto činností (Váchal a kol., 2013).

## 2.5 Formulování alternativních strategií

K formulaci strategií existuje celá řada přístupů, které se zaměřují na změny v různých částech podnikatelských subjektů, zde tak uvádím pouze výběr některých šířeji rozšířených strategických koncepcí.

### 2.5.1 Strategie založené na matici SWOT

Jedná se o jeden z nejjednodušších nástrojů pro tvorbu konkurenčních strategií, která vytváří strategie na základě bránění se hrozbám nebo využití příležitostí vnějšího prostředí, zisku ze silných či eliminace slabých stránek organizace (Veber a kol., 2014).

Matice SWOT (viz obr.) jako taková slouží k nalezení silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek vyplývajících z vnitřního prostředí organizace



a příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) které ovlivňují podnikání z prostředí vně podnikatelské jednotky (Váchal a kol., 2013).

### 2.5.2 Strategie podle Portera

Michael E. Porter (1994) definoval tři obecné konkurenční strategie, které mohou sloužit k předstížení jiných firem v odvětví:

- **Prvenství v celkových nákladech** – strategie hojně využívaná zejména v 70. letech 20. Století, založená na minimalizaci kumulovaných nákladů celého nákladového řetězce
- **Diferenciace** – jde o vytvoření produktů nebo služeb, které jsou v celém odvětví považovány za jedinečné a zákazníci je tudíž budou považovat za hodnotnější než produkty a služby konkurenční.
- **Soustředění pozornosti** – tato strategie na rozdíl od předchozích dvou, které se zaměřovaly na celé odvětví, je založená na zacílení pozornosti na úzký segment trhu, v němž bude firma efektivnější než jiné s širším záběrem působnosti. V důsledku firma díky specializaci na určité výrobky či služby dosáhne diference nebo výrazné úspore nákladů, popřípadě obojího.

Toto rozdělení strategií je zaměřené na získání silné konkurenční výhody vyplývající z postavení v odvětví, v němž firma působí a nebere v úvahu konkurenční prostředí v jiných odvětvích, které na ni potencionálně mohou mít vliv, ať už hrozbou substitutů, možným vstupem nových konkurentů nebo naopak eventualitou vstupu do jiných odvětví.

### 2.5.3 Strategie podle Ansoffa

Na výše uvedeném aspektu, který ve svých strategických koncepcích nezohlednil Michael Porter, naopak založil své rozdělení strategií Igor Ansoff (1979), ten tedy připojil k možnosti rozvoje na současném trhu možnost proniknutí na trh nový. Krom úvah o novém a současném trhu se tento přístup zaměřil na možnosti vývoje nových produktů. Průnikem těchto čtyř možností vznikla matice, označovaná jako tržně výrobní matice nebo matice Výrobek – trh, jež prezentuje čtyři možné budoucí strategie (viz Tab. 1)

Tab. 1 Tržně výrobová matice

Výrobek - Trh	Současný trh	Nový trh
Současný výrobek	Strategie pronikání trhu	Strategie rozvoje trhu
Nový výrobek	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace

Zdroj: Ansoff (1979)

- **Strategie pronikání trhu**

Tato strategie je založena na zvyšování penetrace současných výrobků na současném trhu, tedy na využití maximálního tržního potenciálu, které v současnosti vyráběné výrobky mají, aniž by došlo k jejich rozšiřování na jiné trhy. Pokud se pro takovouto strategii firma rozhodne je zpravidla třeba stávající výrobky zdokonalit, či lépe přizpůsobit situaci na trhu, výrazně zefektivnit výrobu a distribuci výrobků nebo významně investovat do propagace svého portfolia, tak aby získala konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům, bez toho, že by vyvíjela zcela nové výrobky, což je proces velmi zdlouhavý a nákladný.

- **Strategie vývoje výrobku**

K takovéto strategii se společnosti zpravidla uchylují, pokud nevidí potenciál ke zvyšování podílu na trhu s využitím současných výrobků nebo jsou nuceni k dohánění konkurence, která uvedla na trh nové výrobky, ať už jde o stávající soupeře nebo zcela nové konkurenty vstupující z odlišných odvětví.

Firma takto na trh uvede výrobky, které doplňují stávající sortiment, vytvářejí sortiment zcela nový, který však stále patří do stejného odvětví nebo významně inovuje svoje výrobky, které tak budou naplňovat stejné funkce s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníky.

- **Strategie rozvoje trhu**

Strategie zaměřená na vstup do nových odvětví a trhů vyžaduje produkci takových výrobků, které mohou naplňovat i jiné funkce než ty, pro něž byly původně vyvinuty, nebo tyto funkce získají po mírné úpravě, tudíž uspokojí stejné potřeby zákazníků, které očekávají od výrobků producentů jiných odvětví.

Velmi často tyto „nové“ funkce výrobky, které výrobky obsahují, zákazníci nevyužívají, protože o nich nevědí, je proto třeba značného propagačního úsilí, nebo jejich využití v produktech, kde právě tyto odlišné funkce budou naplňovat. Toto je například případ suchého zipu, původně určeného pro uchycování předmětů v kosmických lodích, posléze využitý v textilním průmyslu.

- **Strategie diverzifikace**

Nejnákladnější a nejnáročnější strategie s největšími riziky, která v sobě kombinuje vývoj nového výrobky pro zcela nový trh, má v případě úspěchu největší přínos pro firmu, protože krom rozšíření tržního podílu a zisku, vede

k rozložení rizika do různých odvětví, které tak mohou vzájemně kompenzovat stagnace a propady.

Při vstupu na nové trhy je nutné, aby nové výrobky, které firma na trh uvádí, využívali konkurenčních výhod, v opačném případě se vystavuje téměř jistému neúspěchu a ústupu z trhu. Typickou konkurenční výhodou je v tomto případě vytvoření výrobku s lepšími vlastnostmi, než jaké mají výrobky na trhu již figurující, nebo produkování levnějších výrobků za pomoci využití stávajících výrobních kapacit, jež umožňují levnější produkci, například díky úsporám z rozsahu.

Igor Ansoff své pojetí vytváření strategií formuloval v 60. a 70. letech minulého století, kdy, na rozdíl od současného globalizovaného světa, mohl uvažovat o nových trzích, jako o geograficky jiných, tedy o nových regionech. Dnes je třeba o nových trzích uvažovat nejen z geografického hlediska, ale i jako o jiných tržních segmentech, protože v celé řadě odvětví v podstatě neexistují regionální trhy, ale pouze jeden celosvětový trh.

V případě stagnace nebo zužování trhu je uplatňování této strategické koncepce značně omezené, protože předpokládá alespoň částečnou absorpční schopnost trhů a nebere v úvahu chování konkurence a zákazníků (Veber a kol., 2014).

## 2.6 Výběr a hodnocení strategie

Výběr strategie je rozhodovacím procesem v nejužším slova smyslu, zahrnující volbu kritérií, hodnocení a samozřejmě samotný výběr jedné či více alternativ (Žufan a Pyšný, 2009). Toto rozhodování je zpravidla realizováno jako týmová aktivita, kterou zajišťuje vrcholový management firmy v součinnosti s jejími vlastníky, popřípadě vedení divizí nebo oddělení, pokud se jedná o strategie pro tyto části organizace.

Jednotlivé strategické alternativy jsou vztaženy ke strategickému období, které určuje časový horizont, ve kterém bude daná strategie uplatňována. Délka tohoto období závisí zejména na sortimentní skladbě producenta, vývoji trhu a chování konkurence. Ve stanoveném strategickém období by mělo být dosaženo strategického záměru, tedy žádoucího stavu či cíle vybraná strategie. Tak jako jiné cíle i strategický záměr by měl být SMART – specifický, měřitelný, dosažitelný, odpovídající a časově vymezený. Strategické záměry je třeba připravit variantně, tak aby reflektovaly možný vývoj faktorů, které jsou firmou neovlivnitelné, avšak předvídatelné, zejména vývoj cen, úroků a mezd.

Samotný výběr strategie je podložen provedením multikriteriálního hodnocení, kdy za typická kritéria můžeme považovat (Veber a kol., 2014):

- Výnosové předpoklady
- Nároky na financování
- Růstové možnosti
- Riziko variant

Žufan a Pyšný (2009) dále uvádějí výběr jedné nebo více alternativ strategií za pomoci slovního hodnocení. Toto hodnocení by měly provádět jak klíčoví členové zájmových skupin z vnitřního prostředí organizace, zejména manažeři na nejvyšší a střední úrovni a vedoucí oddělení zainteresovaní do implementace strategie, tak i ti členové zájmových skupin zvenčí, jež mají vliv na chod firmy, například zástupci dodavatelů, odběratelů, bank a regulačních úřadů. Další možností je využití nezaujatých odborníků pro posouzení kvality strategií.

Jak už z definice podnikatelského subjektu vyplývá, jeho hlavním důvodem existence je vytváření zisku, proto pravděpodobně nejvýznamnějším kritériem pro výběr strategie je její návratnost, tedy předpokládaný výnos a nákladové nároky. Nové strategie spojené s investicemi je třeba hodnotit analýzami na bázi vnitřního výnosového procenta a čisté současné hodnoty cash-flow investice.

V neposlední řadě je důležitá i míra rizika navrhovaného projektu, které je jednak odvislá od doby návratnosti investovaných peněz a taktéž od předpokládaného vývoje trhů, na kterých se bude strategie uskutečňovat.

Veber a kol. (2014) uvádí, že předpokládanému riziku uvažované varianty odpovídá i finanční strategie. Čím vyšší je riziko, tím větší bude požadovaný výnos investorů, proto se doporučuje využití cizích zdrojů pro méně rizikové plány, a ty s vysokou, avšak ještě akceptovatelnou mírou rizika investovat z vlastních zdrojů podnikatelského subjektu. Míra akceptovatelnosti rizika je čistě subjektivním názorem managementu firmy.

## 3 Metodika

### 3.1 Metodika

Svoji práci jsem rozdělil do dvou částí a to část teoretickou – vycházející z publikací současné teorie strategie managementu a část praktickou, vycházející z podmínek konkrétního podniku a podobných v obecnější rovině.

V teoretické části jsou obsaženy nejdůležitější definice a základní pojmy strategického managementu. Čerpal jsem především z doporučené literatury a z článků odborných časopisů vztahujících se k dané problematice. Citované teze a definice se vztahují především k problematice strategií řízení malých a středních podniků.

Praktická část navazuje nejvhodnějšími postupy a cíli strategie vybraného podniku. V úvodu této části jsou prezentovány nejdůležitější informace o vybraném podniku, získané především z interních zdrojů firmy (se souhlasem jednatele) a z veřejně dostupných ekonomických ukazatelů.

Následně bude proveden rozbor vnějších faktorů na základě koncepce PESTEL, Porterův model 5 hybných sil určí hrozby a příležitosti oborového prostředí a analýza vnitřního prostředí bude provedena za pomoci modelu 7S firmy McKinsey. Pro zhodnocení portfolia společnosti jsem využil matici BCG.

V závěru mé práce navrhuji strategické řešení a koncepční studii daného podniku, vyplývající z momentálních vnějších a vnitřních faktorů a podmínek hospodaření. Tyto strategické koncepce budou formulovány na základě koncepce, kterou vytvořil Igor Ansoff.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti

Firma AGROSEV spol. s r. o. Červená Řečice vznikla v roce 1991 privatizací části státního podniku Oseva Pelhřimov, a to částečně odkoupením restitučního nároku od původních vlastníků a zčásti převodem majetku od státu na dlouhodobé splátky. Společnost je zapsaná do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích, s právní formou podnikání společnosti s ručením omezením. V průběhu let došlo k několika převodům vlastnictví, přičemž v současné době majiteli společnosti jsou Ing. Miroslav Anděl a Ing. Lubomír Anděl. Předmětem podnikání je zemědělská prvovýroba a předměty podnikání s ním související.

Společnost AGROSEV sídlí v bramborářské oblasti a specializuje se na pěstování sadbových a konzumních brambor. V obilovinách na pěstování osiv potravinářské pšenice a sladovnických ječmenů. Obhospodařuje celkem cca 680 ha zemědělské půdy z toho 570 ha orné půdy. Přibližně 300 ha půdy je ve vlastnictví společnosti nebo jejích majitelů ostatní půda je zajištěna dlouhodobými nájemními smlouvami na 5 – 10 let s vlastníky.

V živočišné výrobě se zaměřuje na chov skotu a především produkci mléka. Společnost chová celkem 550 ks skotu mléčného holštýnského plemene, z toho 250 dojnic. Tento chov je zapsán v české plemenné knize holštýnského skotu. Dále podnik chová i 50 ks masného skotu převážně plemen Galloway. V posledních letech společnost investovala do modernizace živočišné výroby, byla vystavěna moderní stáj pro 240 ks dojnic, vybavená dojícími roboty LELY Astronaut A4, díky které bylo dosaženo zvýšení dojivosti o téměř 50 % a zároveň snížení nákladů na ošetřovatele.

Společnost zaměstnává 12 pracovníků (včetně společníků), z toho 3 ženy. Čtyři pracovníci jsou zaměstnaní v živočišné výrobě, 5 pracovníků v rostlinné výrobě a 3 pracovníci v řízení. Z 12 zaměstnanců je 5 mladších 35 let. Sezónní práce (sběr a třídění brambor, sběr kamene, selekce) zajišťuje společnost brigádnickou výpomocí.

### 4.2 Cíle společnosti

Současní majitelé společnosti, při převzetí 100 % podílu vlastnictví v roce 2008, si vytyčili za cíl zejména stabilizaci společnosti a nastartování růstu po stagnaci mezi lety 2005 až 2007. Naplňování tohoto cíle započalo nejprve prodejem části podniku, a to silně prodělečné farmy prasat. Díky strategii snižování nákladů na zaměstnance investováním do výkonné mechanizace bylo v roce 2011 dosaženo obratu 28 mil. Kč a zisku před zdaněním 1 mil. Kč. Díky těmto dobrým výsledkům se jednatele rozhodli pro postupnou modernizaci farmy skotu v Červené Řečici, která probíhá od roku 2012 s plánovaným ukončením v roce 2015. Některé části investice, jejíž hodnota v souhrnné výši přesahuje 35 mil. Kč, jsou spolufinancovány dotacemi z fondů EU.

I přes rozsáhlou modernizaci, která zatím společnost zadlužila úvěry ve výši cca 20 mil. Kč, pokračuje růst obratu i zisku společnosti. Současná situace firmy je tím poměrně stabilní i s ohledem na dobré výhledy české ekonomiky a českého zemědělství. Vysoké investice do strojů a zařízení v posledních letech vedli k maximalizaci efektivity výroby. Společnost proto v současnosti hledá možnosti dalšího rozvoje, a to zejména v jiných oborech, tak aby mohla rozložit riziko případných problémů v zemědělství.

## 4.3 Analýza prostředí managementu

### 4.3.1 Vnější prostředí

#### 4.3.1.1 Analýza PESTEL

- **Politické faktory**

Demokratická parlamentní republika s tržním hospodářstvím umožňuje podnikání a svobodné nakládání s půdou.

Značně nestabilní vláda a politické prostředí vedou ke ztíženému odhadování budoucího vývoje zákonů a norem, které mají vliv na zemědělské podniky a ekonomické stability zemědělského sektoru. Výsledek voleb znamenal vznik spíše levicově orientované vlády, která má snahu v budoucnu zvyšovat korporátní daně, avšak jedna z vládních stran tomuto není příliš nakloněna, díky podnikatelským aktivitám jejího předsedy.

Členství České republiky v mezinárodních institucích, zejména v Evropské unii, poskytuje řadu výhod pro podnikatele. Zejména zjednodušuje a zlevňuje obchodování mezi jednotlivými členskými zeměmi, dále umožňuje získání různých dotací z evropských fondů, na druhou stranu nutí zemědělce dodržovat řadu nařízení a norem a často je tak omezuje v různých činnostech.

Mimo dotační programy financované Evropskou unií (např. Program rozvoje venkova), které jsou soustředěné zejména na investice, výstavbu a změnu kultury půdy směrem k extenzivnímu hospodaření (zalesňování, zatravnění), lze využít k zisku finančních prostředků také národní dotační tituly, které jsou realizovány jako plošné dotace pro všechny subjekty, formou platby na rozlohu obdělávané půdy, množství zvířat nebo podporou pěstování vybraných plodin. Dále je možno získat úrok se sníženou úrokovou sazbou od Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu. Avšak členství v Evropské unii neumožňuje zvýhodnit české produkty na tuzemském trhu, a tak umožňuje snazší vstup zahraničních potravin na český trh.

Zajímavou podporou zemědělství se stala garance výkupní ceny elektrické energie z bioplynových stanic, na jejichž výstavbu je navíc možno využít podpory z Operačního programu Životního prostředí a Programu rozvoje venkova.

- **Ekonomické faktory**

Nejvýznamnějšími ekonomickými faktory působící na společnost AGRO-SEV jsou úrokové míry, které dosahují historického minima a to jak úrokové míry vyhlášené ČNB (2T Repo sazba: 0,05%; Diskontní sazba: 0,05%; Lombardní sazba 0,25%), tak i mezibankovní úrokové sazby, tyto sazby ovlivňují úrokové míry nabízené komerčními bankami, nebo jsou na ně sazby jednotlivých úvěrů přímo navázány. Díky těmto nízkým sazbám jsou bankovní půjčky relativně levné.

Tab. 2 Vývoj mezibankovní úrokové sazby PRIBOR (%)

<b>PRIBOR</b>	<b>15.4.2010</b>	<b>15.4.2011</b>	<b>15.4.2012</b>	<b>15.4.2013</b>	<b>15.4.2014</b>	<b>15.4.2015</b>
1 měsíc	1,23	0,98	0,95	0,31	0,27	0,22
3 měsíce	1,44	1,22	1,24	0,47	0,37	0,31
6 měsíců	1,68	1,56	1,51	0,6	0,44	0,39
12 měsíců	1,94	1,83	1,78	0,76	0,55	0,48

Zdroj: Česká národní banka (2015)

Ekonomická recese minulých let vedla k poklesu reálných mezd, což v kombinaci s růstem nezaměstnanosti vedlo ke snížení kupní síly obyvatelstva. Vzhledem k tomu, že naše společnost vyrábí produkty základní potřeby, získává tím výhodu oproti firmám z jiných odvětví, které produkují výrobky, jež jsou možné omezit ve spotřebě. Tento trend se v poslední době mírně zlepšuje růstem ekonomiky, která s sebou táhne i ostatní ekonomické ukazatele, předně zaměstnanost a výši mezd.

Tab. 3 Vývoj HDP a průměrné mzdy

<b>rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Meziroční změna HDP [%]	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0
Průměrná mzda [Kč]	23 864	24 455	25 067	25 078	25 686
Meziroční míra inflace [%]	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: Český statistický úřad (2014)

Zvyšování průměrných mezd je pozitivní jev vzhledem ke zvyšující se kupní síle obyvatel, avšak vede k dalšímu tlaku zaměstnanců na růst mezd a tím zvyšování nákladů firem, a to spolu se snížením míry nezaměstnanosti zhoršuje pozici zaměstnavatelů na trhu práce.

Díky společné zemědělské politice uplatňuje Česká republika nízkou ochranu domácího trhu se zemědělskými produkty, což má za následek příliv levnější zemědělských výrobků ze zahraničí. V důsledku toho je trh nasycen a poptávka po zemědělských produktech roste jen velmi pomalu. Zároveň dochází ke konkurenčnímu tlaku na cenu, která se tak snižuje.

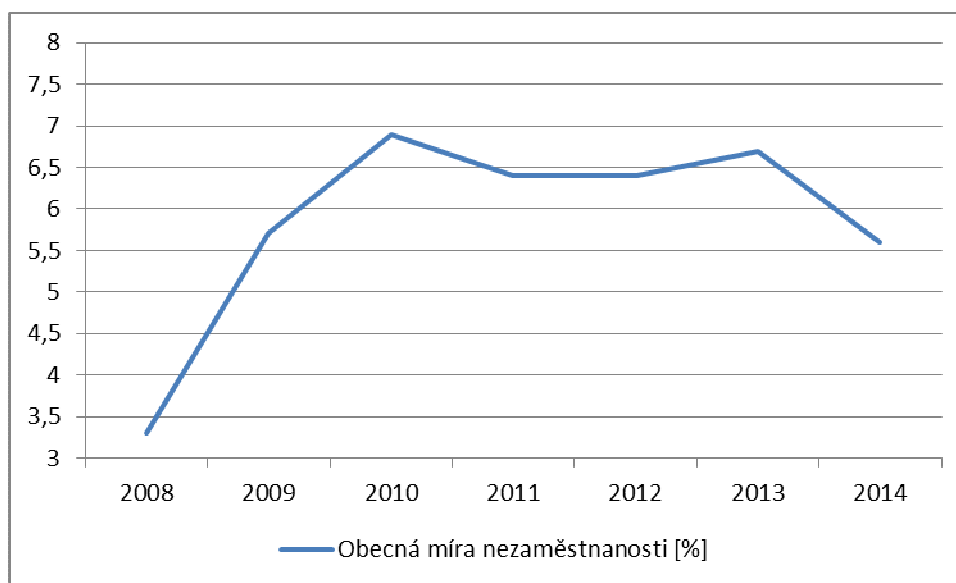
Značná měnová nestabilita, v současné době způsobená zejména intervencí České národní banky, má vysoký vliv na hospodaření společnosti AGRO-



SEV, jelikož značná část vstupů pochází ze zahraničí (zejména pohonné hmoty, agrochemikálie, osiva) a naopak hlavní odběratelé sídlí v České republice, a tak zejména oslabování České koruny má na náš podnik negativní vliv a zdražuje i možné investice, protože nové stroje používané v zemědělství jsou převážně produkty zahraničních výrobců.

Hrozbu představuje i nestabilita v daňové oblasti, zejména časté změny sazeb DPH. Od roku 2015 je zavedena nová, v pořadí 3. sazba DPH, která se však prozatím našeho oboru netýká. Podniku AGROSEV se týkají pouze 2 nejvyšší sazby. Výhodou pro podnik je, že rozdílná sazba na potraviny a ostatní výrobky umožňuje nakupovat zboží za nejvyšší sazbu DPH a naopak vlastní výrobky prodávat se sníženou sazbou, čímž se snižuje odvod za DPH finančnímu úřadu. Pozitivně společnost hodnotí stabilní sazbu daně z příjmů právnických osob, která zůstává neměnnou od roku 2010 na úrovni 19 %.

Mezi další ekonomické faktory nejvíce působící na společnost AGROSEV patří nezaměstnanost, a to především její klesající míra, která za minulé dva roky klesla v kraji Vysočina dle údajů Českého statistického úřadu ze 7,1 % ve 2. čtvrtletí 2013 na 5,3 % na konci roku 2014. Míra nezaměstnanosti zvyšuje konkurenci na trhu práce a tím zjednodušuje výběr pracovníků a snižuje náklady na pracovní sílu.



Obr. 5 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v kraji Vysočina  
Zdroj: Český statistický úřad (2014)

Vzhledem k nemalému podílu jednoduchých dělnických prací v zemědělství je důležitým faktorem i minimální mzda, která značně ovlivňuje mzdy pracovníků vykonáváných tyto hůře mzdově ohodnocené činnosti. Po dlouhém fixním období došlo v posledních dvou letech ke značnému skokovému navýšení z 8 000 Kč na 9 200 Kč, které dle vyjádření vlády bude stejným či vyšším tempem pokračovat i v následujících letech

- **Sociální faktory**

Roste taktéž průměrný věk populace a s ním související věk odchodu do důchodu, čím přibývá množství pracovní síly, ale přibývají zejména starší pracovníci, kteří jsou hůře přizpůsobiví nepravidelnostem v pracovní době u zemědělských podniků a hůře snášejí změny při zavádění inovací v podniku.

V populaci převažuje preference práce v pracovních dnech v denních hodinách, což zhoršuje možnosti nábory nových pracovníků, protože práce v zemědělství je nutno vykonávat bez ohledu na den v týdnu. Některé činnosti, např. žňové práce, je nutno vykonávat do pozdních nočních hodin.

Důležitým sociálním faktorem pro strategické rozhodování je i sociální vědomí obyvatel, jakožto konzumentů potravin. Přestože se v posledních letech zvyšuje poptávka po kvalitnějších potravinách, stále spotřebitelé dávají přednost ceně před kvalitou

- **Technologické faktory**

Vysoký rozvoj a značný technologický pokrok ve všech oblastech lidské činnosti se nevyhýbá ani zemědělství a nutí tak zemědělské podniky investovat do modernizace jak techniky požívané pro zemědělskou činnost, tak i technologie využívané v zemědělství. Jedná se zejména o šlechtění moderních odrůd zemědělských plodin s vyšší výnosností a lepšími vlastnostmi umožňujícími levnější pěstování, vývoj v této oblasti probíhá neustále a zemědělské podniky na tyto změny průběžně reagují. Na trhu se též neustále objevují nové plemenní býci, jejichž dcery mají vyšší užitkovost mléka s lepšími vlastnostmi.

V oblasti zemědělské techniky vývoj neprobíhá z roku na rok, ale v delších časových úsecích v řádu několika let. Nové zemědělské stroje jsou vyvíjeny s cílem práci více zefektivnit vlivem snížení množství potřebného obsluhovaného personálu, zejména z důvodů složitého shánění pracovní síly, protože práce zejména v živočišné výrobě je v populaci velmi neoblíbená.

Díky těmto skutečnostem se vývoj ubírá směrem k robotizované péči o skot, jako jsou například dojící roboti, automatické vyhrnování kejdy, nebo krmící automaty pro telata, a zvyšování výkonnosti zemědělských strojů, spojené se snižováním spotřeby. Zemědělské podniky, tak každý rok pěstují nově vyšlechtěné odrůdy plodin, které se objevují na trhu, musí často obměňovat zemědělskou techniku a zlepšovat genetickou vybavenost chovaných zvířat.

Díky vysoké technologické gramotnosti obyvatel nemají podniky větší potíže se sháněním dostatečně kvalifikovaných pracovníků.

- **Ekologické faktory**

Poloha České republiky předurčuje možné využívání zemědělské půdy a druhy zemědělských plodin vhodné pro pěstování v mírném podnebí střední Evropy, a tím jasně určuje možnosti zemědělských výrobců.

Hrozbu pro české zemědělce znamenají zejména povodně, avšak jen malá část pozemků společnosti AGROSEV leží v záplavové oblasti, větším problémem jsou častá sucha v letních měsících. V posledních letech též dochází vlivem vyšších teplot k přemnožení škůdců, proti kterým je nucen zemědělský

podnik bránit chemickými přípravky, což podstatně navyšuje přímé náklady na jednotku produkce.

Životní prostředí je chráněno řadou zákonů, norem a nařízení jak České republiky, tak Evropské unie. Zastřešujícím zákonem je Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, který definuje základní pojmy. Zároveň stanovuje práva a povinnosti občanů a podnikatelských subjektů ve vztahu k životnímu prostředí. Dalšími významnými předpisy, kterými se podnik AGROSEV musí řídit, jsou například Zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny, Zákon č. 244/1992 Sb. o hodnocení vlivů na životní prostředí, který stanovuje, jaké stavby, činnosti, koncepce a výrobky musí ve svém přípravném stádiu projít zhodnocením. Zákon č. 185/2001 Sb. řeší otázku odpadového hospodářství a ochrana půdy se realizuje v zákonech o zemědělském a lesním půdním fondu.

Dodržování těchto zákonů je podmínkou získání dotací, a jsou kontrolovány úřady státní správy, především Ústředním kontrolním a zkušebním ústavem zemědělským a Českou inspekcí životního prostředí.

- **Legislativní faktory**

Odvětví zemědělství je svázáno řadou zákonných norem, které omezují podnik v základních činnostech. Mimo povinností společných pro většinu firem, jako je povinnost odvádění zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance, povinnost odvodu daně z příjmů za zaměstnance a povinnosti vést účetnictví, jde zejména o normy určující způsob hospodaření, omezující používání chemických přípravků a hnojení, nutnosti přesné evidence jednotlivých úkonů jak v rostlinné, tak živočišné výrobě a označování hospodářských zvířat. Dále jde o ekologická omezení, nejen související s vyžíváním zemědělské půdy, ale i s nakládáním s odpady a pravidelné zpracovávání zprávy o vlivu na životní prostředí. Některé tyto normy jsou nejasné a jejich naplňování bývá značně obtížné. Jednotlivá nařízení jsou velmi často kontrolována příslušnými úřady a nepřiměřeně tím zatěžují zemědělské podniky.

Při vykonávání své činnosti se tak podnik musí řídit mnoha zákony. Nejvýznamnějšími jsou Zákon č. 291/2009 Sb., o zemědělství, dále zákony č. 359/2012 Sb., o ochraně zvířat proti týrání, č. 418/2012 Sb., o ochraně zvířat při usmrcování a další, které se vztahují k problematice ochrany zvířat. Dále Zákon č. 410/2013 Sb., o požadavcích na odběr vzorků, postupy a metody zkoušení osiva a sadby, č. 409/2013 Sb., o podrobnostech uvádění osiva sadby pěstovaných rostlin do oběhu a další týkající se rostlinné výroby. Neméně důležitými jsou i zákony o veterinární péči zvířat.

Mezi další legislativní faktory související se zemědělským podnikem může patřit značná pomalost soudů, kdy některé spory související s přechodem zemědělské půdy do soukromých rukou začátkem 90. let minulého století se nepodařilo vyřešit ještě do dnešních dnů.

#### 4.3.1.2 Porterův model pěti hybných sil

- **Noví konkurenti**

Noví konkurenti se na trhu objevují jen ojediněle a to z důvodu vysokých nákladů při vstupu na zemědělský trh. Jedná se především o počáteční investiční požadavky na získání výrobních prostředků (zejména půdy, mechanizace, případně základního stáda hospodářských zvířat. Dalším důvodem, který brání firmám vstupu na trh, jsou i neisté výnosy z podnikatelské činnosti.

- **Dodavatelé**

Největším dodavatelem vstupů (hnojiva, chemické prostředky na ochranu rostlin, koncentrovaná krmiva) je již zmiňovaná společnost ZZN Pelhřimov, která má vysokou vyjednávací pozici na trhu. Z tohoto důvodu může klást podmínky, které vedou ke snižování kvality a zároveň i zvyšování cen dodávaného zboží.

Dodavateli v širším slova smyslu jsou i majitelé hlavního výrobního prostředku, a to zemědělské půdy. Jsou to zpravidla fyzické osoby, vlastníci několika hektarů půdy, rozdělené do řady menších pozemkových parcel, kteří propachtovávají půdu zemědělcům. Tato roztržitost velmi ztěžuje přechod mezi různými obhospodařovateli a činí tak vysoké nároky na vyjednávací schopnosti managementu a zhoršuje vztahy mezi zemědělci v regionu. Vysoká konkurence v zemědělství, zvláště na Vysočině, zvyšuje tlak na růst pachtovného, nejvíce ze strany velkých subjektů s bioplynovými stanicemi, které díky dotované výkupní ceně elektřiny a velké potřebě půdy pro pěstování vstupních plodin (nejčastěji kukuřice), mohou nabízet takové podmínky, které jsou jinými subjekty nedosažitelné. Jde nejen o cenu pachtovného, ale i doba pachtu, protože velikost stanic neodpovídá v mnoha případech výměře obhospodařované půdy a nutnost kontinuálního provozu vede k snaze získání pozemků byt' na jeden rok. Toto samozřejmě se i negativně projevuje v kvalitě půdy, která špatným střídáním plodin značně degraduje.

- **Odběratelé**

Mezi největší odběratele produktů rostlinné výroby společnosti AGROSEV patří rovněž obchodní společnost ZZN Pelhřimov, člen skupiny Agrofert, a.s. podnikatele Andreje Babiše a dále Škrobárny Pelhřimov a.s. Vzhledem k významnému postavení skupiny Agrofert na českém trhu, může i ZZN Pelhřimov, jako dceřiná společnost této skupiny, diktovat podmínky svým dodavatelům. Díky nízké konkurenci v odvětví zpracování brambor pro výrobu škrobu mohou taktéž Škrobárny Pelhřimov a.s., jako jediný zpracovatel této suroviny v regionu a jeden ze tří v České republice, diktovat podmínky svému dodavateli. Tyto podmínky vedou zejména ke snižování výkupních cen produktů rostlinné výroby a zvyšování jejich kvality.

Největším odběratelem produktů živočišné výroby je mlékárna Madeta a.s. Díky členství v Mlékařském a hospodářském družstvu JIH, které je největším odbytovým družstvem producentů mléka, má společnost AGROSEV silnou vyjednávací pozici s odběratelem mléka. Dalšími odběrateli jsou Kostelecké

uzeniny a ZŘUD-Masokombinát Polička, přičemž při vyjednávání o ceně má naše společnost velmi nízkou vyjednávací pozici v důsledku velkého množství konkurenčních dodavatelů. Společnost však vychází svým odběratelům vstříc, čímž si získává jejich dlouhodobou věrnost.

- **Substituty**

Jednou z plodin, na které se podnik specializuje, je pšenice. V případě, že je tato plodina určena pro potřebu podniku, tedy využívána jako krmná plodina, jejími substituty jsou krmný ječmen, zrnová kukuřice, sója či řepka. Jestliže je však pšenice prodávána dalším subjektům ke zpracovatelské výrobě, již žádný substitut nenajdeme. Další pěstovanou plodinou je ječmen. U sladovnického ječmene existuje substitut v podobě pšeničného či žitného zrna, přestože v našich zeměpisných podmínkách převažuje preference právě zrna ječného. Při průmyslovém využití brambor, nalezneme substitut v podobě kukuřice. Konzumní brambory můžeme nahradit rýží či luštěninami.

Pokud nahlédneme do živočišné výroby podniku, tak substitutem k hovězímu masu, které svým odběratelům podnik dodává, je maso kuřecí a vepřové. Kravské mléko můžeme nahradit mlékem kozím. Úplnou substituci však nelze předpokládat, protože vzhledem ke spotřebě mléčných výrobků v posledních letech není produkce koziho mléka dostatečná.

- **Stávající konkurence**

Mezi největší konkurenty patří skupina Agrofert, a.s., zejména tedy její dceřiná společnost ZZN Pelhřimov a.s., jakožto nejvýznamnější obchodní společnost působící v regionu Vysočiny a Jižních Čech. Dalšími konkurenty jsou společnosti Rynagro a.s. Rynárec a SPV Pelhřimov a.s., taktéž patřící do skupiny Agrofert, které jsou jedny z největších zemědělských společností na okrese Pelhřimov, díky čemuž hrají významnou roli zejména v utváření ceny pronájmu zemědělské půdy zemědělské půdy. Tyto zemědělské podniky, na rozdíl od podniku AGROSEV, v posledních letech investovali do diverzifikace svých produktů výstavbou bioplynových stanic, velkokapacitních provozů živočišné výroby a zpracovatelských závodů.

Velikostně a i geograficky nejbližšími konkurenty jsou soukromí zemědělci Jan Beneš, Josef Bečka a Jan Chuchel a společnosti Agrospol Útěchovice spol. s r.o. a Agrospol Starý Pelhřimov spol. s r.o. Tyto podnikatelské subjekty hospodaří v katastru města Červená Řečice a okolních obcí a obhospodařují výměru srovnatelnou s podnikem AGROSEV. Skladbu pěstovaných plodin uvedené subjekty mají, vzhledem k identickým klimatickým podmínkám, téměř totožnou, avšak výrazné rozdíly existují v živočišné výrobě, kde produkcí mléka se zabývají obě uvedené společnosti a soukromí zemědělec Jan Beneš, ostatní vůbec živočišnou výrobu nemají. Právě Jan Beneš je sortimentem vůbec nejbližší, jelikož krom skotu pro produkci mléka chová i masná plemena skotu.

## 4.3.2 Vnitřní prostředí

### 4.3.2.1 Model 7S

Analýza „7S“ je jedním z ukazatelů úspěšného podnikání firmy. Skládá se ze 7 elementů, které jsou uvedeny a blíže rozepsány v závislosti na fungování firmy AGROSEV.

- **Strategie**

Cílem firmy AGROSEV je zejména dlouhodobá stabilita na trhu a výdělečnost pro své vlastníky. Tohoto cíle dosahují tím, že vyrábí produkty základní spotřeby co nejefektivněji a nejpříznivěji k přírodě. Strategie podniku má navíc i pozitivní sociální vliv – tvoří pracovní místa a je tím prospěšná nejen pro obyvatele Červené Řečice, kde podnik sídlí.

Dalším cílem podniku je získat dobrou reputaci mezi svými zákazníky. Prostředkem ke splnění tohoto cíle je rychlé a pružné přizpůsobení se požadavkům odběratelů.

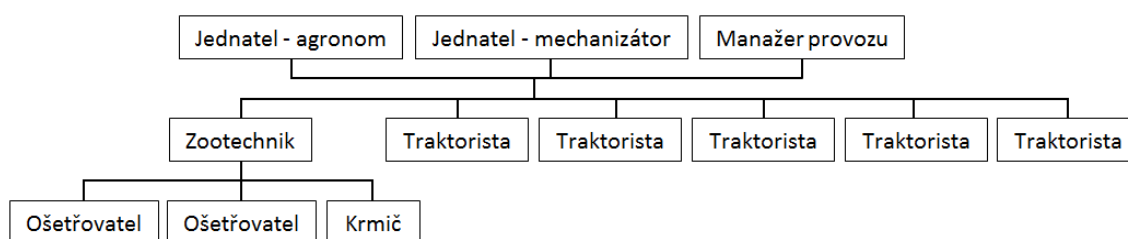
- **Struktura**

V současné době zaměstnává firma AGROSEV 11 zaměstnanců na různých pozicích, přičemž je ve společnosti vysoký podíl mladých lidí.

Za firmu vystupují a vyjednávají dva jednatele, kteří reprezentují podnik na venek. Jeden z jednatelů je zároveň i agronom, který se stará o realizaci výroby. Druhý jednatel vykonává navíc práci mechanizátora, který se stará o technické zázemí firmy.

Pozici manažera provozu firmy vykonává pracovník, který je zároveň i obchodním ředitelem podniku. Dalším zaměstnancem je zootechnik – ředitel živočišné výroby.

Ostatní zaměstnanci obsluhují stroje nebo se starají o chovaná zvířata. Všichni zaměstnanci se starají o jim svěřené stroje a zařízení, tj. údržbu, drobné opravy a úpravy si dělají sami



Obr. 6 Struktura společnosti AGROSEV

Jak je patrné, struktura firmy je poměrně složitá, to zejména z důvodu toho, že se jedná o rodinnou firmu, kde většinu řídicích funkcí zastávají rodinní příslušníci, mezi kterými nelze určit vztah nadřízenosti a podřízenosti, avšak každý zastává svou určitou funkci, díky tomu se struktura nejvíce blíží funkční struktuře. Pro pracovníky v živočišné výrobě však jednatele a provozní fungují

jako štáb pro některé odborné (zejména technické) problémy, které řeší bez zapojení svého přímého nadřízeného zootechnika.

- **Systém**

Ve firmě AGROSEV má každý zaměstnanec stanovené povinnosti, které musí vykonávat.

Pracovník na pozici agronom sestavuje osevní plán a následně kontroluje jeho splnění. V kompetenci agronom je i ustanovení technologických postupů pěstování rostlin. Mechanizátor rozhoduje o obsluze strojů a kontroluje správné zacházení se stroji a zařízeními. Oba pracovníci společně rozhodují o strategickém rozvoji společnosti.

Tito zaměstnanci mají tedy největší vliv na strukturu pěstovaných plodin a složení portfolia společnosti. Mezi hlavní pěstované plodiny patří ozimé i jarní pšenice určené jak potravinářským, tak krmivářským účelům, krmné a sladovnické ječmeny, řepka olejka, oves, mák a brambory, jejichž těžišťe leží v produkci určenou pro výrobu škrobu a sadby konzumních i škrobových brambor.

Agronom má i rozhodující vliv na množství krmiva pro spotřebu v živočišné výrobě, tedy jetele, trav a kukuřice a společně s mechanizátorem ovlivňují kvalitu sklizně a uskladnění.

Manažer provozu rozděluje práci a kontroluje její splnění a je nadřízený zootechnikovi, který je zodpovědný za živočišnou výrobu, spolu s ním vybírá býky pro inseminaci.

Zootechnik dohlíží nad dodržováním stanovených technologických postupů při chovu zvířat. Řídí a vzájemně koordinuje provozní činnosti. Mezi jeho další činnosti patří například stanovování krmných dávek nebo i veterinární ošetření zvířat, tím je odpovědný za množství a kvalitu produkovaného mléka.

Všechny produkované výrobky slouží jako vstupní komodity potravinářského průmyslu nebo jiných zemědělských podniků (osivo a sadba plodin, krmné obiloviny), pouze malá část produkce, konkrétně konzumní brambory, putuje přes velkoobchodníky ke konečným spotřebitelům. Jelikož se jedná o komodity obchodované na burze, je tímto výrazně ovlivněná jejich cena, s jejímž pohybem lze proto spekulovat, k čemuž jsou zapotřebí kvalitní skladovací prostory s dostatečnou kapacitou, kterých v současnosti společnost nemá dostatek, musí si je tak najímat nebo produkty prodávat přímo po sklizni.

Jedinou výjimku tvoří mléko, jelikož se jedná o syrový produkt, který v tomto stavu nelze skladovat, musí být odváženo do mlékárny ke zpracování. Skladovat ovšem je nutné krmivo pro skot, konkrétně jetelotravní senáž a kukuřičnou siláž, jejichž kvalita, odpovídající kvalitě uskladnění, výrazně ovlivňuje doживost krav. V současné době firma nemá dostatečné roční kapacity silážních žlabů, musí tak být část senáže a siláže skladována na nezpevněných plochách, jež negativně ovlivňují kvalitu těchto meziproductů.

Zaměstnanci v rostlinné výrobě pracují dle každodenních úkolů, které již plní samostatně. Pracovníci starající se o zvířata nedostávají každý den poky-

ny a pracují tak zcela samostatně v denně se opakujících činnostech, zahrnující nahánění a dojení krav, krmení a napájení telat, vyhledávání říje, aj. Mimo péče o nejmladší zvířata jsou všechny práce vykonávány v nových a rekonstruovaných prostorech za pomoci moderních technologií, notně zjednodušující vykonávanou práci.

- **Schopnosti zaměstnanců**

Všichni zaměstnanci podniku, kteří pracují pro společnost AGROSEV, prošly školením, které jim poskytla firma. Toto školení se týká obsluhy strojů a zařízení a vzdělávání v péči o zvířata. Všichni jednatelé mají zemědělské vysokoškolské vzdělání, které z nich činí odborníky vhodné pro tuto práci. Podnik má také dlouholeté zkušenosti s pěstováním množitelských porostů a chovem holštýnského skotu.

Klíčovým faktorem pro firmu jsou zkušenosti zaměstnanců, tak aby k vykonávané práci měli pracovníci pozitivní vztah a byly schopni po zaškolení vykonávat svou práci samostatně bez neustálého dohledu. Vzhledem k různorodosti vykonávaných činností a nutnosti reagovat na měnící se podmínky, protože pracují s živým materiálem, nelze zaměstnance zaškolit na všechny vykonávané úkony.

- **Styl**

Management společnosti uplatňuje v rámci rozhodování převážně demokratický styl řízení. Tento způsob vedení je podporován společenskými akcemi (např. oslava dožíněk, společné návštěvy zemědělských výstav a veletrhů). Díky tomuto přístupu si společnost u svých zaměstnanců získala loajalitu.

Zaměstnanci si mohou svou práci časově rozvrhnout, nicméně je od nich vyžadováno, aby veškeré své povinnosti splnili ve stanoveném termínu. Společnost také umožňuje svým zaměstnancům využít firemní stroje pro vlastní potřebu. Podnik AGROSEV může díky svému zaměření, jako odměnu svým zaměstnancům, poskytovat zdarma i vlastní produkty, dodatkovou dovolenou, příspěvek na životní pojištění.

- **Spolupracovníci**

Pro firmu pracují zaměstnanci většinou se vztahem k zemědělství, pocházející převážně z okolí podniku. Tito zaměstnanci jsou často vázáni na firmu pronájemem půdy. Kvůli nedostatku pracovních míst, je pro stálé zaměstnance typická nízká fluktuace. Naopak sezónní práce jsou zajišťovány brigádnickou výpomocí důchodců a studentů. Motivací k růstu je obsluha modernějšího stroje, pokud zaměstnanec prokáže dostatečné schopnosti a lepší platové ohodnocení.

Pro vedení společnosti je důležitý i názor a zkušenosti zaměstnanců při výkonu práce a snaží se na ně reagovat, tak aby jim práci co nejvíce zjednodušilo a příjemnilo. Přihlíží i k jejich názoru při výběru nových strojů a vybavení, které je zpravidla nejprve odzkoušeno zaměstnanci v podmínkách podniku.



- **Sdílené hodnoty**

Vedení společnosti sdílí se zaměstnanci vztah k přírodě a zemědělství, který je dán zejména tradicí zemědělství v oblasti a předáváním těchto hodnot z generace na generaci. Tyto hodnoty a vztahy jsou podporovány a utužovány demokratickým stylem řízení a společnými akcemi.

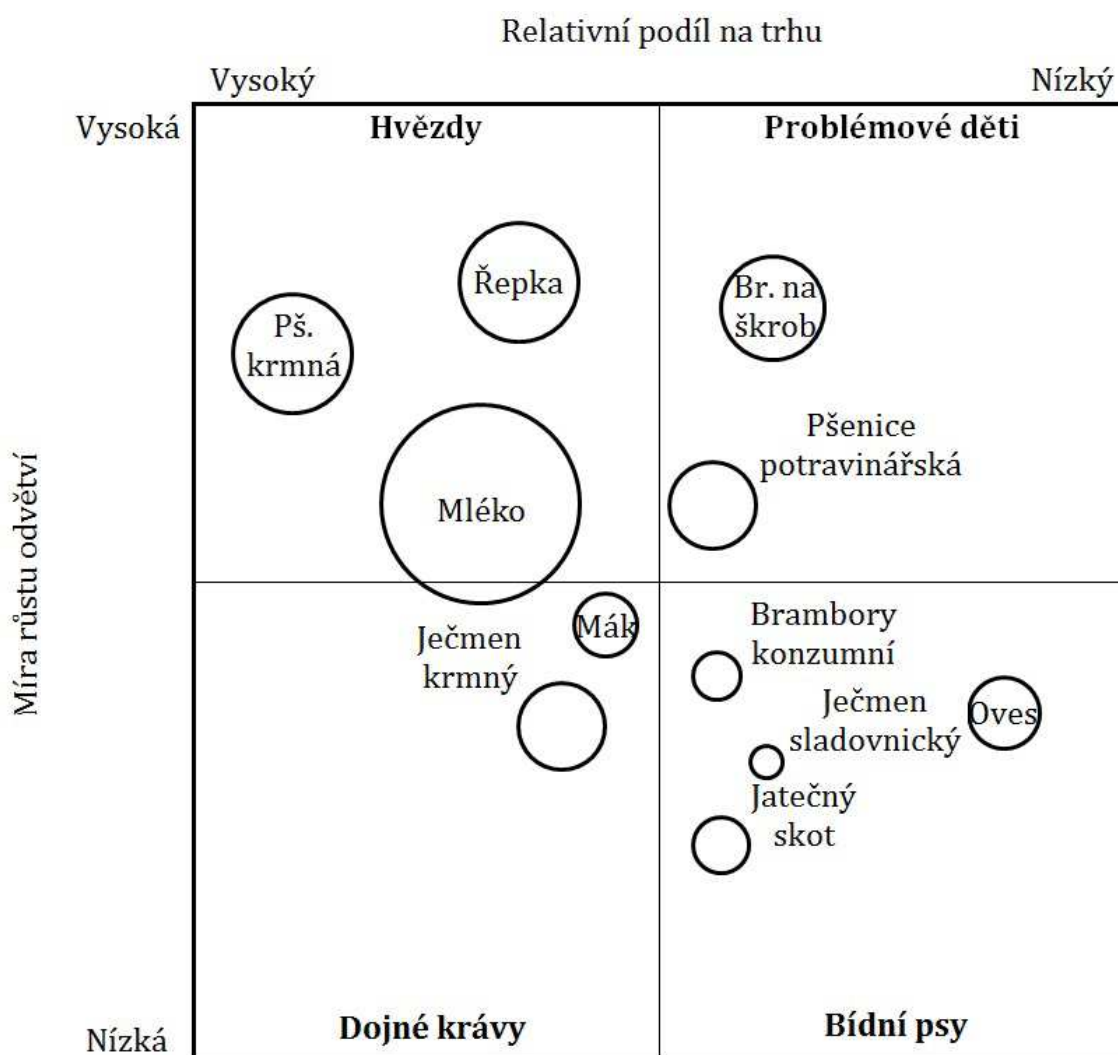
#### **4.3.2.2 Matice BCG**

Za pomoci matice BCG rozdělíme portfolio komodit produkovaných společností AGROSEV do čtyř skupin, dle jejich relativního podílu na trhu vůči nejbližšímu konkurentovi a míře růstu trhu dané komodity. Tato metoda pro analýzu portfolia v podstatě určovala vývoj zaměření produkce po celou dobu existence podniku, i když nebyla nikdy v dané formě aplikována. Tento model je použit zejména proto, že díky vhodnému výběru konkurenta pro provedení analýzy, může zohlednit specifické odvětvové podmínky v regionu – klimatické, půdní, sociální, agroenvironmentální apod.

Z výše uvedených důvodů byl jako konkurent pro matici BCG vybrán v okolí soukromě hospodařící zemědělec Jan Beneš, který se výměrou obhospodařované půdy, což je asi nejvhodnější kritérium pro srovnávání zemědělských podnikatelů, nejvíce blíží společnosti AGROSEV.

Pro umístění produktů na vertikální ose byla využita data Českého statistického úřadu o meziroční změně HDP v České republice mezi lety 2012 a 2013, ke kterým byly vztaženy údaje o meziroční změně produkce jednotlivých zemědělských komodit ve stejných letech. Bohužel členění některých komodit není tak podrobné, jak by pro účely této práce bylo potřebné, proto byly chybějící údaje odhadnuty dle vývoje trhu.

Všechny produkované komodity byly dle výše uvedených dat a dat firmy AGROSEV umístěny do matice BCG, kterou ukazuje následující obrázek.



Obr. 7 Matice BCG společnosti AGROSEV

- **Hvězdy**

Do skupiny hvězd jsou zařazeny produkty, jejichž pozice na rostoucím trhu je lepší než u nejbližší konkurence. U firmy AGROSEV toto splňují tři produkty, konkrétně kravské mléko, krmná pšenice a řepka ozimá.

**Mléko** tvoří téměř 60 % tržeb společnosti AGROSEV, jedná se tedy o vůbec nejdůležitější produkt v portfoliu firmy. V posledních letech došlo vlivem vysoké poptávky na světových trzích, zejména z asijských zemí, po této komoditě, k výraznému růstu ceny, která táhne vzhůru celý trh nezpracovaného kravského mléka. Podnik se proto rozhodl posílit tento produkt investicemi do welfare zvířat a moderní dojící techniky, což se projevilo navýšením produkce na dnešních 2,2 mil. litrů za rok.

Problémem této komodity je právě nestabilita ceny, jelikož strmý růst se může v blízké budoucnosti obrátit v značný pokles, tak jak se již v minulosti projevilo tzv. mléčnou krizí v roce 2009. Toto riziko řeší některé podniky vý-

stavbou bioplynových stanic, které poskytují díky dotované výkupní ceně stabilní výnosy.

**Krmná pšenice** představuje jistotu v odbytu a relativně příznivé a stálé ceny, navíc její nutnost jako jeden ze vstupů do živočišné výroby, z ní dělá jeden z pilířů produkce. Vzhledem ke klimatickým podmínkám nelze dosahovat vysokých hektarových výnosů, proto se firma zaměřuje na produkci osiv, které naopak produkuje ve vyšší kvalitě než zemědělci v úrodných oblastech a jejich vyšší ceny kompenzují výnos. Růst trhu je zejména tažen růstem trhu živočišné výroby, jelikož krmná pšenice je její významnou vstupní komoditou a tedy rose její poptávka i poptávka po osivu krmných pšeníc. V současnosti firma osívá přibližně 40 ha pro vlastní krmné účely, dalších 70 – 80 ha jako osivo nebo krmivo na prodej.

**Řepka olejka** představuje asi nejvýraznější hvězdu produkce už řadu let z důvodu stálých a relativně vysokých cen, stabilního odbytu a příznivé rentability hektarových nákladů. Tyto skutečnosti jsou způsobeny zejména státní podporou řepkového oleje jako aditiva pohonných hmot i zvýšením odbytu řepkového oleje v potravinářském průmyslu. Jí oseté plochy tvoří ročně přes 60 ha.

- **Problémové děti**

Produkty, které mohou v budoucnu generovat značné zisky, protože se nacházejí na rychle rostoucím trhu, avšak zatím se na ně firma AGROSEV příliš nezaměřila. V tuto chvíli do této skupiny patří brambory pro výrobu škrobu a potravinářská pšenice.

**Brambory pro výrobu škrobu** vyžadují nákladné technické vybavení, jehož rentabilitu přináší současný růst trhu této komodity, který je způsoben podporou pěstování ze strany vládních úřadů, bez něhož by pěstování škrobových brambor bylo prodělečné, tak jako brambor s jiným využitím. Každý rok společnost zasází do 40 ha škrobových brambor.

**Potravinářská pšenice** poskytuje, tak jako pšenice určená ke krmení, trvalé a stabilní zisky, avšak klimatické a půdní podmínky neposkytují vysoké výnosy a zejména dostatečnou kvalitu pro pekařské účely, proto těžiště této produkce tvoří osiva, jež jsou vitálnější, než ta z klimaticky příznivějších oblastí. Menší produkce této komodity než u konkurence je způsobena zaměřením na pšenici krmnou, nutnou pro těžiště produkce celé firmy, tedy živočišnou výrobu, která se tak pěstuje na úkor lehce výnosnější potravinářské pšenice.

Osevní plochy této plodiny se na úkor krmné pšenice snižují, v současnosti tvoří cca 60 ha převážně osiv.

- **Dojné krávy**

Produkty se stabilní pozicí, zpravidla poskytující trvalý profit. Společnost AGROSEV má v této skupině dva produkty, konkrétně mák a krmný ječmen

**Mák** je komoditou, která velmi silně ovlivněná předpisy a normami, to z ní dělá stagnující produkt, avšak poskytující značné zisky. Její význam po-

stupně roste s tím, jak roste osetá výměra, v roce 2015 firma pěstuje mák na 16 ha.

**Krmný ječmen** již nenabízí téměř žádné zisky, protože se nachází na trhu s klesající tendencí, avšak je tato komodita nutná pro výživu zvířat. Firma ji produkuje na 30 – 40 ha převážně pro vlastní potřebu v živočišné výrobě a prodává přebytky.

- **Bídní psy**

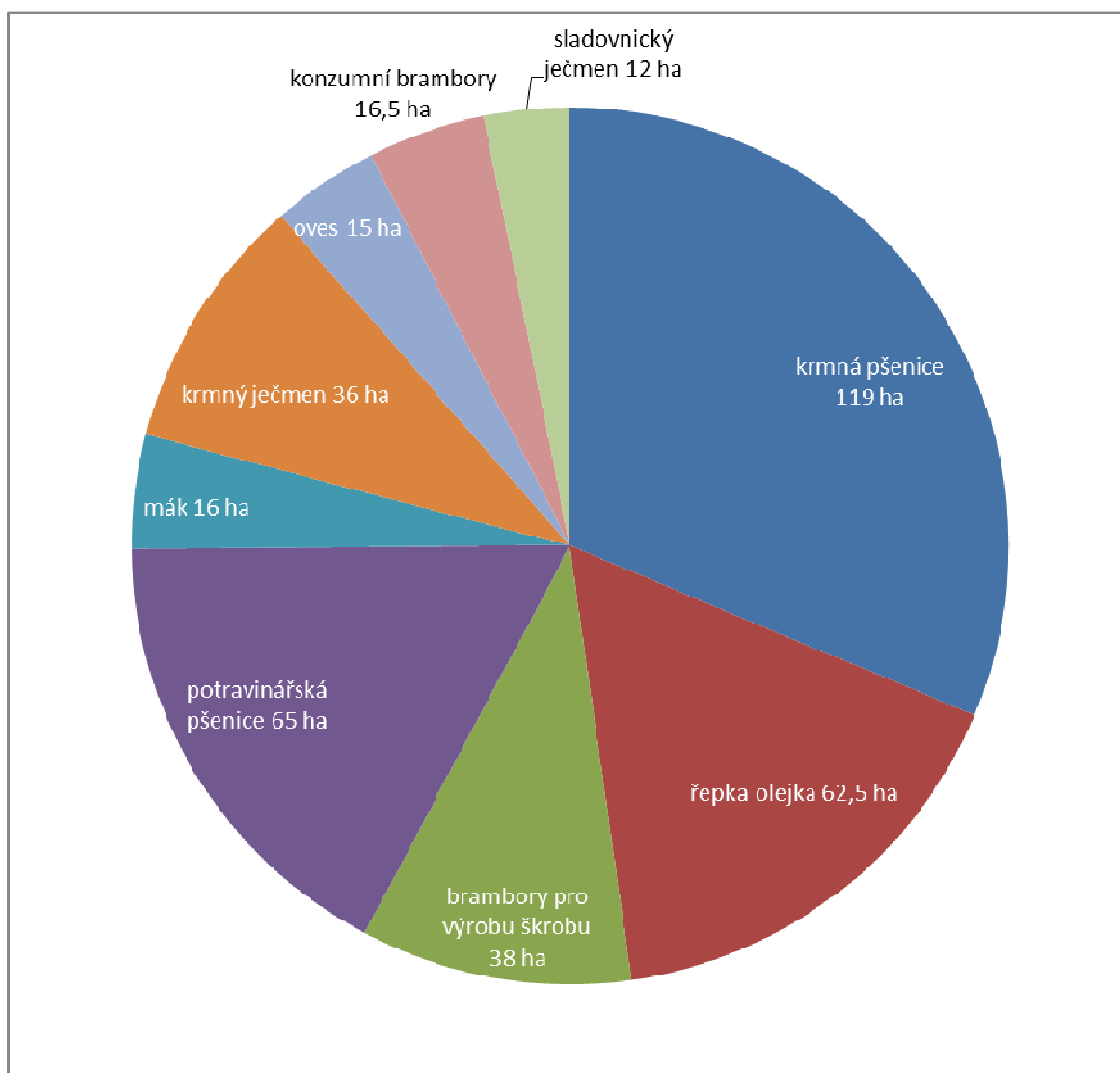
Výrobky s nejhorší pozicí v matici BCG nacházející se na nízce rostoucím nebo klesajícím trhu a s horší pozicí na trhu než konkurenční, to v případě firmy AGROSEV splňuje oves, konzumní brambory, sladovnický ječmen a skot určený k porážce

**Oves** představuje plodinu (společně s bramborami), pro niž jsou na Vysočině nejpříznivější podmínkami pro pěstování, ale nižší poptávka a s ní spojená nízká cena činí z ova jeden z problematičtějších článků portfolia. V posledních letech dochází k mírnému růstu vlivem zvýšené poptávky jako krmivo pro koně. To vede ke zvyšování pěstovaných ploch, tak aby společnost mohla zachytit případný strmý růst trhu této komodity, kdy ještě před 4 roky nepěstovala tuto plodinu společnost vůbec, v současnosti ji pěstuje na 15 ha, s plánovaným růstem na cca 30 ha, jež bude probíhat na úkor ječmenů.

**Konzumní brambory** vyžadují vysoké náklady nejen na technologii, ale na rozdíl od brambor pro výrobu škrobu, které přímo z pole putují k odběrateli, musí být skladovány, tříděny a baleny, což si žádá další náklady. Jedinou možností, jak by tento produkt mohl přinášet zisky je navýšení produkce a zisk významného postavení na trhu, čímž by se dostal do kategorie dojných krav, avšak obhospodařovaná výměra není dostatečná pro získání takového postavení, proto je tento produkt předurčen k vyřazení z portfolia.

**Sladovnický ječmen** tak jako krmný ječmen je na mírně klesajícím trhu, tím, že na Českomoravské vysočině nejsou pro pěstování této plodiny vhodné podmínky, je tento produkt ve špatné situaci. Do zisku se dostává jen v případě příznivého roku, kdy lze splnit přísné kvalitativní podmínky.

**Jatečný skot** je produkt s nejvíce kolísavou cenou, která je jen mírně kompenzována dotacemi na pasená zvířata, proto firma od jejich chovu upouští, ale tento produkt vždy bude figurovat v portfoliu ve formě vyřazených dojných krav a býčků mléčného plemena. Možností jak dostat tento produkt do zisku je zaměření se na masná plemena s vysokou kvalitou masa a jeho prodej do luxusnějších restaurací.



Obr. 8 Graf plodin pěstovaných v hospodářském roce 2015

Firma AGROSEV spol. s r.o. v průběhu své existence provedla několik změn ve své podnikatelské činnosti, omezení či likvidaci produkce některých komodit a naopak zařazení jiných produktů do jejího portfolia, například výrazné omezení výkrmu skotu, zrušení pěstování žita a lnu, zařazení pěstování osiv obilovin a sadby brambor.

V současné době hodnocení produktů z hlediska perspektivy na trhu pomocí matice BCG ukazuje na několik možných změn. Avšak řada z nich není z agronomicko-technologického hlediska uskutečnitelné, z těch co možné jsou, jde zejména o navýšení produkce mléka, ovšem zde je nejistá situace na trhu vzhledem ke zrušení mléčných kvót. Dále dle aktuální situace na trhu lze prostředky přelévat mezi krmnou a potravinářskou pšenicí. Určité možnosti k růstu skýtá pěstování máku, který jako „dojná kráva“ poskytuje stabilní výnosy, avšak zvýšení osevních ploch

lze pouze na úkor jiných plodin. Za splnění určitých podmínek zmíněných výše, by mohlo být výnosné i chování masných plemen skotu.

Zisk ostatních produktů v podstatě nelze navýšit, jedině na úkor jiných více ziskových plodin, což by z ekonomického hlediska celé firmy nebylo výhodné.

Zcela odlišnou možností pro růst může být doplnění portfolia o produkty z jiných odvětví, například v oblasti služeb nebo výroby energie – bioplynové a fotovoltaické stanice.

## 4.4 Návrhy alternativních strategií

Na základě posouzení vnitřního a vnějšího prostředí jsou formulovány strategie dle tržně-výrobní matice Igora Ansoffa.

Tab. 4 Ansoffova matice Výrobek – trh pro AGROSEV spol. s r.o.

Výrobek - Trh	Současný trh	Nový trh
<b>Současný výrobek</b>	<p><i>Strategie pronikání trhu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení kapacity skladovacích prostor objemných krmiv</li> <li>• zvýšení kapacity skladů a posklizňová úprava zrnin</li> <li>• zlepšení welfare jaloviček</li> </ul>	<p><i>Strategie rozvoje trhu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prodej části produkce mléka přímo spotřebitelům</li> <li>• prodej jatečného skotu na malo-porážky</li> <li>• prodej meziproductů do bioplynových stanic</li> </ul>
<b>Nový výrobek</b>	<p><i>Strategie vývoje výrobku</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výkrm býků</li> <li>• chov dalších hospodářských zvířat</li> <li>• pěstování nových plodin</li> <li>• služby zemědělství</li> </ul>	<p><i>Strategie diverzifikace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výstavba bioplynové stanice</li> <li>• pěstování rychle rostoucích dřevin</li> <li>• produkce mléčných výrobků</li> <li>• vlastní porážka a zpracování masa</li> <li>• produkce substrátu</li> </ul>

### 4.4.1 Strategie pronikání trhu

- **Zvýšení kapacity skladovacích prostor objemných krmiv**

Zvýšením kapacity skladovacích prostor objemných krmiv, tj. jetelotravní senáže a kukuřičné siláže, získá podnik vyšší kvalitu krmiv, tím jejich vyšší využitelnost, protože se jedná o snížení množství nezkrmitelných odpadů a dále vyšší kvalita zvýší užitkovost krav.

V současnosti jsou objemná krmiva z téměř poloviny ukládána ke konzervaci na provizorní polní úložiště. Vlivem nezpevněného podloží dochází ke ztrátám až 25 % množství, protože je nutné část hmoty, která je stykem s půdou špatně zkonzervovaná a smíchaná s hlínou, zlikvidovat. Dále se, zvláště za zhoršeného počasí, dostává do celé hmoty nemalé množství popelovin, které se sem dostávají na pneumatikách strojů, jak při vytváření krmiva, tak při následném odběru krmným vozem.

Tento záměr tedy bude spočívat ve výstavbě betonových senážních žlabů a zpevněných příjezdových ploch v areálu firmy, tak aby došlo k maximalizaci kvality krmiv, minimalizaci ztrát a i přiblížením úložišť snížení nákladů na pohonné hmoty s cílem zvýšit užitkovost krav.

Tab. 5 Náklady na výstavbu silážních žlabů

Činnost	Náklady v Kč
Výstavba silážních žlabů	6 500 000
Příjezdové komunikace	880 000
<b>Celkem</b>	<b>7 380 000</b>

Zdroj: interní materiály AGROSEV spol. s r.o.

- **Zvýšení kapacity skladů a posklizňová úprava zrnin**

Současná kapacita skladovacích prostor dostačuje, v závislosti na výnosech, na zhruba 80 % produkce, z nichž většina je využita na uskladnění obilnin pro krmivářské účely živočišné výroby.

Zvýšení skladovací kapacity tak, aby umožňovaly uskladnění veškeré produkce v průměrně úrodném roce, umožní uplatnit komodity určené k prodeji na trhu ve vhodnou dobu, tak aby využila cenové pohyby v průběhu roku na trzích.

Přímo souvislé s návrhem je i zlepšení posklizňové úpravy, která přímo předchází naskladnění, jde zejména o čištění a sušení zrnin. Produkce, která je s vysokým podílem nečistot nebo s vysokou vlhkostí je špatně prodejná nebo ji lze prodat se ztrátou, která je odvislá od množství nečistot, respektive od rozdílu skutečné a normované vlhkosti. Tyto ztráty se pohybují přibližně na 5 % z tržeb za obilniny, mák a řepku olejku.

Tab. 6 Náklady na pořízení nových skladovacích sil a čističek

Činnost	Náklady v Kč
Nová sila a stavební úpravy	2 000 000
Pořízení čističek	930 000
<b>Celkem</b>	<b>2 930 000</b>

Zdroj: interní materiály AGROSEV spol. s r.o.

- **Zlepšení welfare jaloviček**

Tento strategický záměr spočívající zejména v modernizaci ustájení jaloviček do půl roku věku, které jsou v současné době ustájeny v nevyhovujících prostorech starého kravína, venkovních zčásti zastřešených výběžích a individuálních, většinou dřevěných boudách. Stávající kravín bude opraven a vybaven krmnými automaty, zde by byly ustájeny jalovičky od 3 do 6 měsíců. Pro mladší jalovičky a býčky, kteří musí být ustájeny individuálně, by firma nakoupila nové boudičky a postavila zastřešení těchto bud.

Tato inovace povede k urychlení vývoje jalovic, dřívějšímu zapouštění a sníží tak náklady na pořízení základního stáda dojníc, toto v důsledku povede ke snížení nákladů na produkci mléka. Lepší kondice jalovic tak též povede ke zlepšení uplatnění březích jalovic na trhu, které chce firma v nejbližší budoucnosti opět začít prodávat, po období navyšování stáda.

Tab. 7 Náklady na úpravu kravína a výstavbu přístřešku

Činnost	Náklady v Kč
Úpravy staré stáje	2 000 000
Napájecí automaty 3 ks	620 000
Zastřešení individuálních bud	500 000
<b>Celkem</b>	<b>3 120 000</b>

Zdroj: interní materiály AGROSEV spol. s r.o.

#### 4.4.2 Strategie vývoje výroby

- **Výkrm býků**

Nyní jsou býčci prodáváni na výkrm přibližně ve věku jednoho měsíce. Nejčastěji býčci putují do zahraničí, kde jsou vykrmovány na telecí maso. V zemích jako je Itálie, Německo a Dánsko je telecí maso lépe zpeněžitelné než v České republice.

Díky výstavbě nové produkční stáje se ve starších provozech uvolnila část prostor, které jsou nyní nevyužívány, tyto prostory by mohli být využity právě pro výkrm býčků do dvou let, kdy by při intenzivním výkrmu měly mít 900 až 1000 kg. Tento záměr se samozřejmě neobejde bez zvýšené spotřeby krmiv, jak jadrných, tak objemných, na druhou stranu zvýšení ostatních nákladů (na ošetřovatele, krmiče, ustájení) bude naprosto minimální, protože



ustájení těchto zvířat by se nacházelo v prostorách již zčásti využívaných, které z technologického hlediska nelze obsluhovat pouze z části.

- **Chov dalších hospodářských zvířat**

Stejně tak jak lze využít volné kapacity pro výkrm býků, lze je využít pro výkrm jiných hospodářských zvířat, například prasat nebo drůbeže. Chov těchto zvířat by nevyžadoval vyšší náklady na úpravu prostor stejně tak na jejich chov, protože všechno potřebné krmivo si firma vyrábí sama, pouze by došlo ke zmenšení množství prodávaných obilnin. Toto by platilo při tzv. farmářském chovu těchto zvířat, intenzivní velkochov by si vyžádal značné úpravy prostor pro chov a i nákup speciálních krmných směsí, jehož návratnost při současných cenách a konkurenci na trhu je velmi problematická.

Drobný chov zvířat přináší lepší kvalitu masa, ovšem vyšší náklady na průměrný přírůstek, jež je třeba kompenzovat vyšší prodejní cenou, kterou průmyslová jatka, do kterých společnost v současnosti dodává, nejsou schopna akceptovat.

- **Pěstování nových plodin**

Nad změnou portfolia pěstovaných plodin se společnost zamýšlí na začátku každého hospodářského roku, a to jak nad skladbou druhů, tak odrůd plodin. Změnu nelze provést na úkor plodin nutných pro živočišnou výrobu, tj. porostů travin a jetelů na orné půdě (cca 120 ha), kukuřice (cca 70 ha) a obilnin pro výrobu jadrného krmiva (cca 40 ha krmné pšenice, 30 ha ječmene a ovsa). Zároveň musí být dodrženy agronomické postupy a zásady správného hospodaření, týkající se zejména správného střídání plodin. Tyto změny vždy probíhají dle aktuální poptávky na trhu.

Tyto změny pro společnost mohou přinést zvýšení nákladů jen ve výši rozdílu nakoupeného osiva a sadby, oproti v současnosti pěstovaných plodin, které však je zpravidla kompenzováno vyššími prodejními cenami. Možnosti pro změnu se v současnosti ukazují u bílkovinných plodin (hrách a bob), potravinářských (žito, oves nahý, bezlepkové zrniny), brambory pro průmyslové zpracování (na lupínky, kaši, atd.). Poptávka po těchto plodinách však v současnosti není příliš značná, tato situace se ovšem může do začátku následujícího hospodářského roku měnit.

- **Služby zemědělství**

Modernizací strojového parku se zvyšuje i výkon strojů, a tím dochází k nedostatečnému využití ve firmě. Zbývající kapacitu strojů lze nabídnout jiným zemědělcům. Zde firma nyní působí zejména poskytováním prací teleskopickým nakladačem. V budoucnu lze využít volné kapacity strojů na sklizeň pčinnin a dopravní techniky. Pro využití těchto kapacit je ovšem nutné najmout nové pracovníky, protože ti současní jsou vytěžováni z celé své pracovní doby.

Pro nabídku dalších služeb by bylo nutné pořízení nových, cenově velmi nákladných strojů a najmutí nových zaměstnanců na jejich obsluhu. Některé služby, jako například práce sklízecí mlátičkou, si firma dnes najímá, tudíž by v případě pořízení tohoto stroje za ně ušetřila.

Tab. 8 Náklady na pořízení sklízecí mlátičky

Činnost	Náklady v Kč
Sklízecí mlátička	6 000 000
Roční náklady na obsluhu	252 000
<b>Celkem</b>	<b>6 252 000</b>

Zdroj: odhad společnosti AGROSEV, Český statistický úřad (2014)<sup>1</sup>

#### 4.4.3 Strategie rozvoje trhu

- **Prodej části produkce mléka přímo spotřebitelům**

V současné době prodává společnost veškerou produkci mléka prostředním Mlékařského a hospodářského družstva JIH do mlékárny za velkoobchodní ceny. Tento záměr by zavedl kroky pro prodej části této produkce konečným spotřebitelům jako neupravené kravské mléko. Prodej by probíhal skrz prodejní automaty nebo dodáván do maloobchodních prodejen v regionu (spíše malým živnostníkům než řetězcům), nebo s využitím obou těchto prodejních kanálů.

Nejvýraznější problém spočívá ve špatné pověsti syrového mléka mezi spotřebiteli, které je tak nakupováno úzkým okruhem spotřebitelů, na druhou stranu v regionu nepůsobí žádný konkurent nabízející stejný produkt.

Tab. 9 Náklady na pořízení prodejního automatu na mléko

Činnost	Náklady v Kč
Prodejní automat T-mléko model L	700 000

Zdroj: informace od TOKO AGRI a.s.

- **Prodej jatečného skotu na maloprážky**

V současné době se pomalu začíná nastolovat trend mezi spotřebiteli nakupovat vyzrálé hovězí maso vysoké kvality, na které se začínají specializovat spíše menší jatka, jež vyžadují mladé kusy do 2 let věku, pasené, z masných plemen skotu.

Společnost AGROSEV v současné době pase skot se 75 % a větším podílu krve plemene Galloway. Maso těchto zvířat je více prorostlé tukem, čímž se hodí zejména k přípravě steaků. V současnosti není o toto plemeno velký zájem, protože není povědomí o jeho kvalitách mezi širokou veřejností. Jeho kvality tak oceňují pouze znalci, kteří nakupují vyzrálé maso.

Jatečný skot této kvality dnes putuje na průmyslová jatka, kde nedochází k jeho adekvátnímu zpeněžení. Firma by se tak měla pokusit prorazit u těchto malých jatek, nejlépe přímým kontaktováním a nabídnutím kvalit tohoto masa. Největší překážkou je umístění těchto jatek, které se zpravidla nacházejí v blízkosti velkých měst, kde je větší kupní síla pro zboží vysoké kvali-

<sup>1</sup> Dle přibližné průměrné mzdy v zemědělství 21 000 Kč

ty, jsou tedy vzdáleny nejméně 100 km od sídla firmy, čímž se zvyšují náklady na dopravu na jatka.

- **Prodej meziproductů do bioplynových stanic**

S velkým rozmachem bioplynových stanic se silně dotovaným provozem, došlo velmi často o předimenzování velikosti oproti výměře obhospodařované půdy, a tím jsou majitelé bioplynových stanic nuceni nakupovat surovinu, převážně kukuřičnou siláž. Firma AGROSEV by tak mohla využít této situace a nabídnou produkci jinak určenou pro živočišnou výrobu.

Tak aby nedošlo k ohrožení živočišné výroby, je nutné navýšit oseté plochy těchto plodin. Možnou nevýhodou je přes současnou vysokou poptávku, lze očekávat propad, protože v blízké budoucnosti pravděpodobně dojde ke snížení dotované výkupní ceny elektřiny, a tím nejspíše k omezování výkonu bioplynových stanic.

#### 4.4.4 Strategie diverzifikace

- **Výstavba bioplynové stanice**

Tento druh podnikání zažilo v posledních letech nebývalý rozmach, který pramenil zejména z vysokých dotací jak na výstavbu, tak i na provoz samotné bioplynové stanice. Tyto dotace stát přestal před zhruba dvěma lety poskytovat, čímž přestaly velké bioplynové stanice pro cíleně pěstované plodiny být zajímavé. A to i z důvodu poklesu ceny elektrické energie na trhu.

Nyní z pohledu návratnosti by přicházela v úvahu pro tento podnik bioplynová stanice o výkonu do 200 kW, jejíž provoz by z valné části byl zajištěn z nezkrmitelných zbytků krmiva pro skot a kejdy. Tím by se výrazně snížily provozní náklady, mohla by tak bioplynová stanice být rentabilní.

Vlastní výroba elektrické energie zvyšuje nezávislost a samostatnost podniku a eliminuje tak výkyvy cen elektřiny, která je jednou z hlavních nákladových položek, zvláště v živočišné výrobě.

Tab. 10 Náklady na výstavbu bioplynové stanice

Činnost	Náklady v Kč
Stavba a technologie	20 000 000

Zdroj: Dvořáček (2010)

- **Pěstování rychle rostoucích dřevin**

Některé méně bonitní pozemky lze využít pro pěstování rychle rostoucích dřevin, jako biomasy pro vytopy. Největší nevýhodou je dlouhá návratnost, která není průběžná, ale investice na založení se vrátí až za několik let po sklizni, do té doby nelze získat žádné příjmy, dále návrat půdy do zemědělsky využitelné podoby je časově velmi náročný.

Tab. 11 Náklady na pořízení řízků japonského topolu a oportunní hektarové náklady

Činnost	Náklady v Kč
Řízky na 1 ha	8 000
Cena sklizně 1 ha	47 040
<b>Pořizovací náklady celkem</b>	<b>55 040</b>
Oportunní náklady na 1 ha za rok <sup>2</sup>	27 000

Zdroj: www.japonskytopol-rk.cz, interní statistiky AGROSEV spol. s r.o.

- **Produkce mléčných produktů**

Zakoupení vybavení pro výrobu mléčných produktů jako jsou sýry, jogurty, aj., si dále vyžádá nejméně jednoho pracovníka pro samotnou činnost. Prodej těchto produktů je možný, vzhledem k velikosti podniku, pouze v menších prodejnách v regionu, které nepatří nadnárodním řetězcům.

Tak aby společnost rozmělnila rizika je vhodné zpracování pouze části produkce mléka, které by byl dostatečně zajištěn odbyt. Tomuto by samozřejmě odpovídala i velikost minimlékárny.

Tab. 12 Náklady na pořízení minimlékárny a obsluhu

Činnost	Náklady v Kč
Pořízení minimlékárny, včetně vybavení	1 150 000
Roční náklady na pracovníka <sup>3</sup> a provoz	700 000
Roční oportunní náklady <sup>4</sup>	657 000
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>1 357 000</b>

Zdroj: ceník společnosti AGROMONT VIMPERK spol. s r.o. a Český statistický úřad (2014)

- **Vlastní porážka a zpracování masa**

Vybudování jatek by firmě umožnilo zejména lepší zpeněžení skotu chovaného na maso, jehož chov není dostatečně intenzivní pro rentabilní prodej na průmyslová jatka a menší jatka poptávající kvalitní a dražší maso se v regionu nevyskytují.

Produkováno maso by bylo prodáváno převážně do luxusnějších hotelů a restaurací ve velkých městech. Těmto odběratelům je třeba vycházet vstříc zejména ve skladbě a možnostech opracování, případně zrání masa. Tyto specifické požadavky průmyslová jatka nemůžou plnit vzhledem k odebíranému množství těmito zákazníky.

<sup>2</sup> Průměr za tři roky, při střídání krmné pšenice, řepky olejky a krmného ječmene, bez započtení dotací. Tři roky jsou nejkratší doba pro sklizeň japonského topolu

<sup>3</sup> Dle přibližné průměrné mzdy ve zpracovatelském průmyslu 25 000 Kč

<sup>4</sup> Oportunní náklady ve formě prodeje mléka přímo do mlékárny, při denním zpracování 100 l mléka (dle velikosti navrhované mlékárny)

Výraznou nevýhodu představují hygienické a veterinární předpisy a časté kontroly jejich plnění, což představuje navýšení provozních nákladů. Společnost by byla nucena najmout nejméně dva pracovníky.

Tab. 13 Náklady na jatka

Činnost	Náklady v Kč
Výstavba jatek	2 900 000
Pořízení vybavení	500 000
<b>Pořizovací náklady celkem</b>	<b>3 400 000</b>
Roční náklady na pracovníky <sup>5</sup> a provoz	1 000 000
Roční oportunní náklady <sup>6</sup>	1 200 000
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>2 200 000</b>

Zdroj: odhad společnosti

- **Produkce kompostu a zahradnického substrátu**

Nezkrmitelné zbytky jetelotravní senáže a kukuřičné siláže lze využít na kompostování a produkci substrátu pro pěstování rostlin v zahrádkářství a domácnostech. Pro kompostování by bylo možné využít i biologického odpadu vyprodukovaného ve městě Červená Řečice a okolí, se kterým už v současnosti zástupci města mají potíže, a byl by tak pravděpodobně k dispozici zdarma.

Pro zakoupení vybavení na kompostování (předně překopávač a třídič) lze využít podpory z dotačních programů Evropské unie. Vzhledem k časové náročnosti práce na kompostování, není nutné najímat další pracovníky, jelikož kompost vyžaduje péči pouze několikrát do roka.

Výsledný produkt, tj. pěstební substrát, by byl nabízen zahrádkářstvím v okolí sídla společnosti a dále veřejnosti pro výsadbu rostlin na zahrádkách a v květináčích, o něž již v dnešní době mají zájem, v domnění, že jej firma nabízí.

<sup>5</sup> Dle přibližné průměrné mzdy ve zpracovatelském průmyslu 25 000 Kč

<sup>6</sup> Výnosy z prodeje jatečného dobytka

Tab. 14 Náklady na produkci kompostu

Činnost	Náklady v Kč
Pořízení překopávače	300 000
Pořízení třídiče	800 000
<b>Celkem</b>	<b>1 100 000</b>

Zdroj: odhad společnosti

## 4.5 Výběr strategie

Na základě Ansoffovy matice jsem navrhl jednotlivé strategie, ze kterých se pokusím v následující části vybrat tu, která by byla pro podnik AGROSEV nejvhodnější pro implementaci v nejbližší budoucnosti. Výběr bude proveden na základě výnosových a nákladových předpokladů a zejména míře rizika, které bylo konzultováno s vedením společnosti.

Na základě výše zmíněných předpokladů byla vybrána jako nejvhodnější strategie diverzifikace, a to zejména z důvodu rozložení podnikatelských rizik do dalšího odvětví, protože v současnosti firma působí pouze jako zemědělský prvovýrobce a v tomto odvětví v současnosti nevidí velký potenciál k růstu, i když poskytuje nyní poměrně stabilní zisky, proto bude i v budoucnu klíčovou podnikatelskou aktivitou.

Z konkrétních strategických záměrů se jeví jako nejrealističtější produkce substrátu, protože tento záměr představuje nejmenší riziko, vzhledem k možnostem uplatnění na trhu, je v okolí společnosti jedinečným, čímž umožní být v podstatě jedinečným na trhu v severní části okresu Pelhřimov. Velkou výhodou představují téměř nulové náklady na vstupní surovinu, protože by převážně pocházela z odpadu meziproductů živočišné výroby, které jsou jinak vyváženy na pole a zadržány téměř bez užitku, protože osahují minimum energie využitelné rostlinami. Další vstupní suroviny jsou možné získat téměř zdarma od obcí a měst v regionu ze sběru biologického odpadu. Náklady na nákup vybavení a úpravu ploch je možné zčásti financovat z dotačních programů České republiky a Evropské unie.

Strategie pronikání trhu nevede k dostatečnému rozložení rizika, jež je v současnosti hlavním cílem společnosti, čímž nejsou v současnosti příliš atraktivní. Všechny tyto strategické záměry společnost uvažuje v blízké budoucnosti zavést jako nástroj snížení nákladů a zjednodušení práce, ale vedení firmy je nepovažuje za dostatečně inovační, pro nutnost jejich hodnocení. Dále se všemi strategickými záměry strategie vývoje výrobky, až na poskytování služeb nemá společnost dobré zkušenosti z dřívější doby, proto je považuje za nepřiměřené riziko. Na trhu poskytování služeb je v současnosti vysoká konkurence a je velmi obtížné se na něj dostat, což v kombinaci s vysokými náklady představuje značné riziko.

Prodej části produkce mléka přímo spotřebitelům představuje riziko z pohledu přijetí produktu na trhu, protože syrové kravské mléko nemá mezi spotřebiteli dobrou pověst, navíc návratnost při předpokládaném denním prodeji 50 l za 14 Kč představuje téměř 3 roky. Prodej jatečného skotu na maloporážky a pro-

dej meziproductů do bioplynových stanic nemá téměř žádný růstový potenciál, a je tedy v nezajímavá.

Tab. 15 Srovnání variant strategie diverzifikace

	Pořizovací náklady [Kč]	Roční předpokládaný zisk [Kč]	Předpokládaná doba návratnosti [roky]
Rychle rostoucí dřeviny	41 600	23 000	2,39
Zpracování mléka	1 150 000	-731 250	-
Jatka a zpracování masa	3 400 000	1 550 000	2,19
Kompostování	1 100 000	250 000	4,4

Jak lze vidět v tabulce, jako nejvýhodnější varianta se jeví vlastní porážka a zpracování masa, avšak vzhledem k nejistému odbytu a vysoce konkurenčnímu prostředí je tato varianta také nejrizikovější z těchto čtyřech. Alternativa produkce kompostu a zahradního substrátu má nejdelší dobu návratnosti, ale za předpokladu získání dotace na pořízení strojů ve výši 50 % se doba návratnosti sníží na polovinu. Hlavní výhodou jsou poměrně nízké vstupní náklady a i v případě nedostatečného odbytu lze kompost využít jako vysoce kvalitní hnojivo na pole a tím zvýšit úrodnost půdy.

## 4.6 Finanční hodnocení

Předpokládaná pořizovací cena nutného vybavení pro diverzifikaci produktového portfolia je 1 100 000 Kč. Za 300 000 Kč je nutné nakoupit překopávač kompostu a za 800 000 Kč bubnový třídič. Ceny těchto strojů jsou pouze orientační a vycházejí z odhadu mechanizátora firmy, který pravidelně sleduje vývoj na trhu strojů a zařízení v odborných časopisech a na internetu.

Odhad zisku je proveden na základě zjištění velkoobchodních cen kompostů a zahradních substrátů, kde tato cena se pohybuje kolem hodnoty 500 Kč.t<sup>-1</sup>. Předpoklad 500 t vyrobeného kompostu vychází jednak z minimální doby výroby kompostu, která činí 6 měsíců a ze současného množství nezkrmitelných zbytků jetelotrávní senáže a kukuřičné siláže, které se pohybují mezi 400 a 500 t, tedy přibližně 5 % roční potřeby krmiva pro skot. Další vstupní surovinu bude tvořit bioodpad domácnosti spolu s trávou a listím z veřejných ploch v Červené Řečici, tento materiál je v současnosti skládkován a dle odhadu se jej vytvoří nejméně 50 t ročně. V neposlední řadě lze použít mokrou a nahnitou slámu, která není vhodná pro nasýlání postýlek krav.

Jak ukazuje tabulka čTab. 15, předpokládaná návratnost této varianty je 4,4 roku. K této pesimistické variantě je třeba přidat mírně optimistickou variantu, která bude počítat se ziskem dotace z fondů Evropské unie ve výši 50 %, procentuální výše závisí na aktuálních podmínkách vyhlášeného kola a mnoha zohledňovaných faktorech, pohybuje se zpravidla mezi 40 a 60 %

Tab. 16 Porovnání variant návratnosti

	<b>Pořizovací náklady [Kč]</b>	<b>Předpokládaná výše dotace [Kč]</b>	<b>Roční předpokládaný zisk [Kč]</b>	<b>Doba návratnosti<sup>7</sup> [roky]</b>
Pesimistická varianta	1 100 000	0	250 000	4,56
Optimistická varianta	1 100 000	550 000	250 000	2,23

Tab. 17 Předpoklad cash-flow projektu (Kč)

	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>	<b>4. rok</b>	<b>5. rok</b>
Diskontované CF	250 000	245 000	240 100	235 298	230 592
Kumulované diskontované CF	250 000	495 000	735 100	970 398	1 200 990

Jak lze vidět ve výše uvedených tabulkách, pokud firma bude schopna využít dotaci na pořízení vybavení, počáteční investice se firmě vrátí již za 2 roky a necelé 3 měsíce (za předpokladu rovnoměrných příjmů), tedy ve třetím roce fungování vygeneruje tento strategický záměr 185 100 Kč. Pokud by projekt nebyl spolufinancován z dotačních titulů, jeho návratnost se značně prodlouží až na 4 roky a více jak 6 měsíců a ziskovým se stane nejdříve v pátém roce existence, kdy vygeneruje zisk ve výši 100 990 Kč.

---

<sup>7</sup> Se započítáním inflace



## 5 Diskuze

V praktické části mé práce byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, na jejímž základě byly zformulovány strategie dle matice Výrobek – trh Igora Ansoffa, z nichž byla vybrána jako pro podnik nejvhodnější strategie diverzifikace. Hlavním důvodem pro výběr diverzifikační strategie bylo rozložení podnikatelského rizika, a to nejen zavedením 2 nových produktů, ale i vstupem na nový tržní segment. Konkrétně jde o kompost a substrát pro zahradnické účely.

Ansoffova matice byla vybrána zejména s ohledem na jeden z cílů společnosti, a to rozšíření podnikatelských činností mimo klasickou zemědělskou prvovýrobu, která je v současnosti jedinou činností, na kterou je společnost AGROSEV zaměřena. Tato metoda strategického managementu neposuzuje jen růstové možnosti současných trhů, tak jako Porterovy generické strategie, ale umožňuje porovnání i se situací na potencionálním novém trhu. Tímto lze vytvořit takové strategie, které nabídnou vstup na nové trhy, tak aby byl naplněn výše zmíněný cíl, a to jak se současně produkovanými výrobky, tak se zcela novými výrobky, které v tomto podniku stále zčásti souvisí se současnou činností, ale zároveň nabízejí zcela odlišný trh, s jiným ekonomickým cyklem.

Rozvoj trhů po vertikále je pro společnost velmi rizikový, zejména pro vysokou konkurenci velkých hráčů, jak na straně dodavatelů, tak odběratelů. Vstup na tyto trhy, s ohledem na velikost a kapitálové možnosti firmy, je velmi omezen, protože možným tržním podílem by nemohla konkurovat zavedeným hráčům. Tudiž logickou alternativou je rozvoj po horizontále a vstup do jiných odvětví.

Celá strategie diverzifikace, spočívající v zužitkování nepotřebných zbytků výroby, je vzhledem k ostatním variantám jedna z nejméně kapitálově náročných. Ač v dnešní době jsou úrokové míry úvěrů poskytovaných bankami na historických minimech, nedoporučuji pro financování strategického záměru jejich využití, protože míra rizika vyhodnocená bankou, se může jevit jako příliš vysoká. Vzhledem k naprosté novosti produktů a trhu, na kterém by společnost figurovala, nelze dnes posuzovat, jak úspěšná firma na těchto trzích bude. Dalším potencionálním rizikem pro banku je značná míra zadluženosti společnosti, proto je vhodnější využití vlastních prostředků z výsledků hospodaření minulých let, kterými v současné době disponuje v dostatečné míře pro financování této investice.

Vzhledem k předpokladu vypsání výzev na poskytnutí dotací z nového plánovacího období, které začíná běžet v letošním roce a vysoké šanci na její zisk, je vhodné učinit kroky k jejímu získání a popřípadě vyčkat s implementací strategie na schválení investiční dotace. Tato finanční podpora, i přes starosti s kontrolními orgány, výrazně zkrátí dobu návratnosti o více jak polovinu a umožní zvyšování zisku společnosti již po 2 letech a 3 měsících od implementace strategie.

Mezi kladná hlediska patří zvláště možnost spolupráce s městem Červená Řečice, které může dodávat biologický odpad do kompostárny, čímž se zbaví dnešních problémů s jeho likvidací, a zároveň je potencionálním odběratelem kompostu pro úpravu zeleně ve městě. Tímto se zlepší vztah se zástupci města, které je jedním z největších vlastníků půdy v katastru Červená Řečice, čímž má značný

vliv na společnost AGROSEV, jakožto pachtýře těchto pozemků, zároveň toto může posílit public relations firmy, protože umožní vytvoření čistějšího životního prostředí naprosto ekologickou metodou.

Tato strategie není v rozporu se současnou strategií, která, ač nebyla jasně definována, spočívá zejména ve zlepšování současné pozice na trhu mléka formou investic do zvýšení produkce a snížení mzdových nároků. Nová strategie by tuto mohla, z pohledu investování do rozvoje, v blízké budoucnosti nahradit, jelikož možnosti na růst výroby mléka, bez navyšování stavů dobytka (které je vzhledem k obhospodařované výměře nereálné), jsou již téměř vyčerpané.

## 6 Závěr

Cílem mé práce bylo vytvoření alternativ strategií na základě vybraného konceptu a následný výběr jedné alternativy včetně jejího finančního posouzení. Naplnění tohoto cíle předcházelo posouzení současné situace vně i uvnitř vybrané firmy, k čemuž byly využity metody PESTEL a Porterův model 5 hybných sil, pro zjištění situace ve vnějším okolí firmy, model 7S firmy McKinsey pro analýzu vnitřního prostředí a matice BCG využita pro analýzu portfolia společnosti. Poznatky z těchto analýz sloužily jako východiska formulace strategických alternativ na základě matice Výrobek – trh Igora Ansoffa.

Dle matice Výrobek – trh bylo formulováno několik strategických záměrů pro každou ze čtyř strategií: pronikání trhu, rozvoje výrobku, rozvoje trhu a diverzifikace.

Zvláště na základě ziskového potenciálu a míře rizika byl vybrán návrh strategie diverzifikace, který byl předložen vedení podniku. Konkrétně se záměr zabývá vybudováním kompostárny, spočívající v zakoupení překopávače a třídiče kompostu a jejich využití pro zpracování bioodpadu na kompost, který po smíchání se zemínou slouží jako zahradnický substrát. Navržená strategie byla vedením podniku posouzena jako inovační a manažeři se budou dále zabývat její implementací.

Zároveň byl vedení podniku doporučen postup implementace vybrané strategie, který spočíval především v následujících krocích. Nejprve je třeba provést úkony nutné pro dodržení zákonných opatření, jedná se zejména o deklarace ochrany životního prostředí a spodních vod a zavedení provozních řádů. Tyto dokumenty jsou mimo jiné nutné pro podání žádosti o dotaci, jejíž vypracování dle pravidel dotačních titulů jsou následným krokem implementace strategie.

Pokud se povede získání dotace, může společnost vypsát výběrové řízení na pořízení strojů pro zpracování kompostu a následně i tyto stroje pořídit z vlastních zdrojů, které se jeví jako vhodnější, protože společnost disponuje dostatečnou výší finančních prostředků z hospodaření minulých let. Použití těchto prostředků bude levnější než úrokové nároky bank. Pokud by společnost nezískala finanční příspěvky, je i tak tato strategie vhodná, pouze doba její návratnosti se více než zdvojnásobí.

Posledním krokem je založení kompostu, které proběhne přivezením zpracovatelného materiálu na vyhrazenou plochu. Z tohoto materiálu se tlením za pravidelného překopávání stane za přibližně 6 měsíců kvalitní kompost, prodejní v surovém stavu nebo po smíchání se zemínou jako zahradnický substrát. Zakládání kompostu je vhodné provádět průběžně, tak aby příjmy z prodeje přitékaly průběžně a ne po velkých nárazových částkách.

Hlavním odběratelem budou zahradnictví v okolí, které budou oslovovány přímo zástupci společnosti. Dále je předpoklad odběru substrátu městy a obcemi v regionu, které by produkt využívaly pro úpravu zeleně. Dle zájmu zmíněných potencionálních odběratelů, je možné i uvažovat o prodeji spotřebitelům. Těm však společnost není schopna zboží dodat, prodej by tedy probíhal v sídle firmy, čímž by bylo nutné uvažovat o propagaci na internetu nebo v místním tisku.

## 7 Literatura

- ANSOFF, H. I. *Strategic Management*. Thereford, UK: Wiley & Sons Inc., 1979
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001,256s. ISBN 80-7179-603-4.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KOTLER, P. *Marketing: Management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- MALLAYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1911-5.
- SMEJKAL, V., REIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*, 1. Vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2009, ISBN 978-80-7375-347-4
- VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
- VEBER, J., Srpová, J. *Podnikání malé a střední firmy: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D., *Strategic managemnt and business policy: concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall. 1985.
- ŽUFAN, P., PYŠNÝ, T. *Výběr a implementace strategií*. Kvasný průmysl. 2009. sv. 55, č. 11-12, s. 331-333. ISSN 0023-5830.
- Výroční zpráva AGROSEV spol. s r.o. za rok 2012, 2013 a 2014.

### Internetové zdroje:

- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRI-BOR*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: [www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/denni.jsp?date=30.04.2015](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp?date=30.04.2015)
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Základní sazby ČNB*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-05-10]. ISBN 978-80-250-2580-2 Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20557527/32019814.pdf/a5280e4a-075e-4178-a233-451317ad54f4?version=1.0>
- DVOŘÁČEK, T. *Ekonomika bioplynových stanic pro zpracování BRO*. Biom.cz [online]. 2010-07-19 [cit. 2015-05-19]. ISSN 1801-2655. Dostupné z WWW: <http://biom.cz/cz/odborne-clanky/ekonomika-bioplynovych-stanic-pro-zpracovani-bro>
- ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÉ EKONOMIKY A INFORMACÍ. *Agrocensus 2010 - Strukturální šetření v zemědělství a metody zemědělské výroby (analytické vyhodnocení) - 2010* [online]. 2012 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/agrocensus-2010-strukturalni-setreni-v-zemedelstvi-a-metody-zemedelske-vyroby-analyticke-vyhodnoceni-2010-vxwb0aj0yt>