



Zemědělská
fakulta
Faculty
of Agriculture

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Obor: Agropodnikání

Bakalářská práce

Analýza vnějšího prostředí vybrané firmy

Vypracoval: Václav Hansa

Vedoucí práce: Ing. Březinová Monika, Ph.D

České Budějovice 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím literatury uvedené v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zemědělskou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této bakalářské práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské práce s databází bakalářské prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských bakalářských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 23. 05. 2020

Václav Hansa

Poděkování

Tímto bych chtěl mockrát poděkovat mé vedoucí práce ing. Monice Březinové, Ph. D, za její odbornou pomoc, která vedla k realizaci této bakalářské práce. Její zkušenosti z praxe a hlavně cenné rady mi byly velkým přínosem. Velké poděkování patří také všem pracovníkům firmy Hansa C.B. spol. s r.o. V neposlední řadě také děkuji odborníkům, zabývajícím se analýzou vnějšího prostředí, díky kterým jsem mohl moji práci dokončit.

Obsah

1.	ÚVOD	5
2.	LITERÁRNÍ REŠERŠE	6
2.1.	PODNIK A PROSTŘEDÍ, VE KTERÉM PŮSOBÍ	6
2.1.1.	<i>Mikroprostředí</i>	7
2.1.2.	<i>Makroprostředí</i>	12
2.2.	ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	13
2.2.1.	<i>PEST Analýza</i>	13
2.2.2.	<i>PESTEL Analýza</i>	16
2.2.3.	<i>Porterův model pěti sil</i>	18
2.3.	SWOT ANALÝZA	19
3.	METODIKA	23
4.	VLASTNÍ PRÁCE	24
4.1.	ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	24
4.2.	HISTORIE FIRMY	24
4.3.	CÍLE FIRMY	25
5.	ANALÝZY A ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	26
5.1.	PEST ANALÝZA.....	26
5.2.	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	30
5.3.	SWOT ANALÝZA	37
6.	ZÁVĚR	41
7.	POUŽITÁ LITERATURA	42
8.	OBRÁZKY	45
8.1.	GRAFY.....	46
8.2.	TABULKY.....	46

1. Úvod

Cílem mé bakalářské práce s názvem Analýza vnějšího prostředí ve vybraném zemědělském podniku je provedení vybraných analýz a navrnutí řešení podle výsledků.

Moji bakalářskou práci jsem si vybral z důvodu psaní seminární práce na podobné téma v dřívější době. Příprava seminární práce se mi tak líbila, že jsem se rozhodl pro psaní i bakalářské práce.

Jedním z dalších důvodů pro vybrání tohoto tématu je skutečnost, že můj otec, strýc a teta vedou rodinný podnik Hansa C.B. spol. s r.o. na výrobu krmných směsí. Doufám, že má práce může být jednoho dne užitečná pro náš rodinný podnik.

Firma Hansa C.B. spol. s r.o. sídlí v Českých Budějovicích, v areálu mlýna Suchomel. Její historie sahá až do roku 1992. Hlavní činností firmy je zpracování obilovin, výroba a prodej krmných směsí a uskladnění obilovin včetně rozvozu hotových produktů svým zákazníkům. Firma zaměstnává celkem 18 zaměstnanců včetně vedení. Ve firmě pracuji dle aktuálních potřeb firmy již několik let jako brigádník.

2. Literární rešerše

2.1. Podnik a prostředí, ve kterém působí

Pokud budeme brát podnik jako živý ekonomický organismus, dojdeme k závěru, že podnik nemůže existovat osamoceně. Z toho vyplývá, že je obklopen prostředím, které na něj určitým způsobem působí a podnik se snaží fungovat uvnitř. Toto prostředí na něj značně působí a ovlivňuje jeho reakce a podnikový organismus. Bez pochyb sem řadíme spoustu činitelů z vnějšího světa. Vliv působení zahrnuje nespočet přínosů, ale tím se logicky dostávají na povrch nástrahy, které ovlivňují chod podniku.

Druhou velkou částí, která působí na podnik, jsou zákazníci, kteří každou chvíli mění své chování, životní styl i své potřeby. Silným soupeřem je konkurence, která obnovuje výrobky, své technologické postupy, postoje, ale i směr budoucího pohybu. Metody používané v konkurenčním boji jsou velmi rychlé, zároveň to mohou být velké skoky, dramatické zvraty nebo jen lehké změny, jimiž činí výrobky nebo marketingové strategie zastaralými. Je tím jasné, že pokud chtějí firmy být úspěšné, musí být schopné rychle reagovat na danou situaci a flexibilní nebo minimálně držet krok s konkurencí. Čím větší konkurence, tím větší boj o zákazníka, který je velmi náročný.

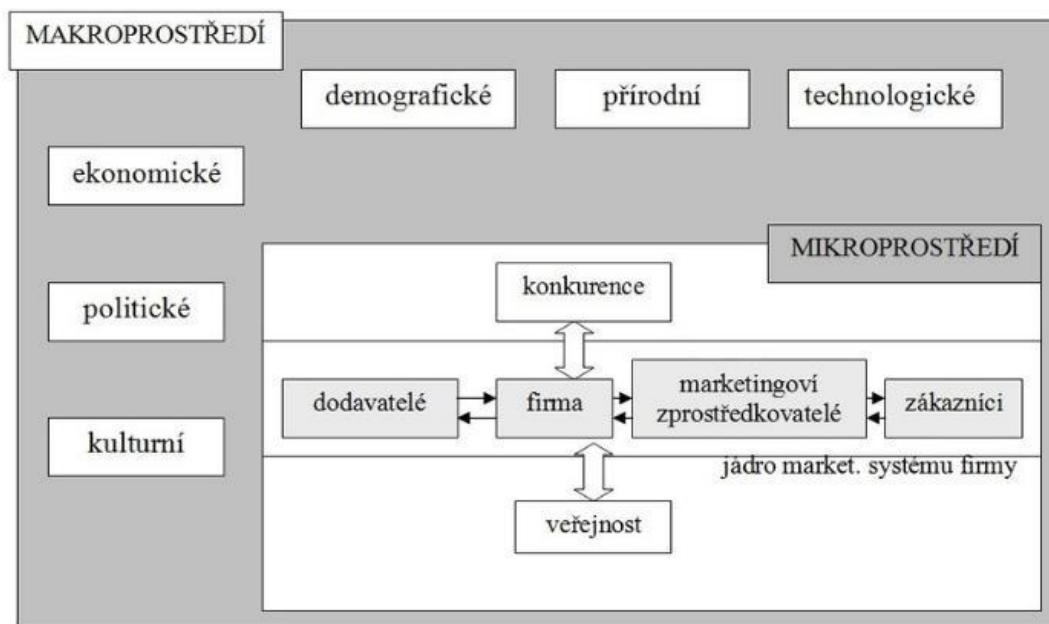
Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí je představováno okolím, ve kterém se podnik nachází a z velké části ho nemůže ovlivnit. Žádný podnik není izolován, proto se dá říct, že tyto vlivy platí bez rozdílu pro každého. Organizaci tyto vlivy ovlivňují ať už přímo, či nepřímo. Obecně uznávaná klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST. (Veber 2009)

Do vnějšího prostředí spadají vlivy působící na danou organizaci z jejího okolí. Do této kategorie spadají především zákazníci, konkurenti, dodavatelé, a lidské zdroje. To zahrnuje ve velké či malé míře fungování, které ovlivňují také technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy. Vnější prostředí podniku můžeme dále rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2004)

Podle Boučkové (2003) marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma do jisté míry určitými postupy ovlivnit může, tak prvky, na které nemá v žádném případě vliv. Podle těchto bodů a požadavků, rozeznáváme mikroprostředí a makroprostředí.

Obrázek č. 1: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Google.com

2.1.1. Mikroprostředí

Mikroprostředí je nejbližší okolí podniku. Patří sem velice mnoho faktorů, působících na podnik, s nimiž musí pracovat. S těmito skupinami faktorů se podnik neustále setkává a zásadně ho ovlivňují. Tyto faktory musí podnik správně využít a po důkladném zpracování informací z mikroprostředí může podnik uspokojit zákazníky, což je jeho cíl.

Boučková (2003) uvádí, že faktory spadající do této skupiny ovlivňují podnik jistým způsobem a také je mohou využít pro dosažení jejich cíle – uspokojení zákazníka.

Kotler (1997): „Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Mezi ně patří: společnost (podnik sám), dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost.“

Faktory, které řadíme do mikroprostředí:

- Firma, organizace, podnik
- Konkurence
- Dodavatelé

- Marketingoví zprostředkovatelé a prostředníci
- Zákazníci
- Veřejnost

Firma, Podnik:

Podnik nebo firma je neustále nucena udržovat vnitropodnikové klima, a to tím, že reaguje na požadavky zaměstnanců, sám (podnik) se stále zlepšuje a udržuje komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Podnik zajišťuje pro zaměstnance pohodlí, další vzdělání nebo dovolené či jiné benefity.

Pokud chceme vyjádřit roli podniku v marketingovém prostředí, musíme brát v potaz, že podnik se stále chová jako živý a permanentně se rozvíjející organismus. Z toho je jasné, že každá část podniku se chová jako jednotlivý orgán a ty musí být v souladu s ostatními pro správný chod celého organismu – podniku. Pod těmito orgány v podniku si lze představit například: finanční oddělení, nákupní / prodejní oddělení, management podniku a jiné. Stehlík a kol. (1999)

Konkurence:

Firma musí bez prodlení a urychleně reagovat na konkurenci vždy a bez otálení, neboť každé zaváhání v konkurenčním boji může znamenat ztrátu zákazníka, a proto se snaží získat konkurenční výhodu na svou stranu. Při dnešní době velkých konkurenčních možností je těžké udržet všechny konkurenční výhody na své straně, proto musí podnik zvažovat, která výhoda je pro daný podnik lepší a to nejen z hlediska počtu získaných zákazníků, ale třeba i z nákladů na ni vynaložených. Každý zvolený krok je následován reakcí, která je buď okamžitá, anebo se projeví až později v budoucnu a jistým způsobem ovlivní podnik.

Jednoduché a základní marketingové pravidlo napovídá, jak se má firma, pokud chce být úspěšná, chovat. Musí uspokojit potřeby a přání zákazníků dřív a hlavně ve vyšší kvalitě než konkurence. Kotler, Armstrong (2007)

Podle Heskové (2004) je nepostradatelnou součástí mikroprostředí skupina podniků, jejichž produkty se dají lehce nahradit. Tím vzniká úskalí pro stávající podnik, jelikož tyto podniky představují konkurenci. Dobrý podnik se neustále snaží vyvíjet produkty s pokud možno nejlepší konkurenceschopností. Důkladná analýza konkurence ukázala informace o cílech, strategiích a postavení konkurence na trhu.

Podle Stehlíka a kol. (1999) se dá konkurenční tlak rozdělit na dva druhy: komoditní a substituční.

Dodavatelé:

Dodavatelé zajišťují zdroje pro podnik. Takže sem řadíme suroviny, služby, energie, technologie a informace, bez kterých by podnik nemohl vytvářet svůj produkt. Dalo by se říct, že by nemohl fungovat. Před budoucí spoluprací musí podnik dávat velký pozor na výběr dodavatele. Ten totiž nepřímo, ale silně ovlivňuje výrobní i prodejní schopnosti. Kdyby došlo například k výpadku nebo zpoždění dodávky, mělo by to na svědomí snížení prodeje podniku nebo nespokojenost zákazníků, čekajících na svoji objednávku.

V dnešní době jsou nejvíce využívány zejména víceleté partnerské vztahy, přesto je nezbytné nepřetržitě sledovat i nabídky jiných dodavatelů. (Hesková, 2004)

Marketingoví zprostředkovatelé a prostředníci:

Mezi marketingové zprostředkovatele řadíme podniky a jednotlivce, kteří pracují pro dané společnosti například v oblasti podpory prodeje, reklamy, pojišťovnictví a distribuce zboží. Mezi další subjekty bychom mohli zařadit firmy zabývající se fyzickou distribucí (skladovací a přepravní firmy) či agentury marketingových služeb (reklamní agentury, poradenské firmy, které se zabývají plnohodnotnými marketingovými službami).

Vedlejších činností souvisejících s podnikem je opravdu velká spousta. Je jasné, že na ně podnik nemůže sám stačit. Proto jsou tyto společnosti tolik využívány. Pro firmy, které se soustředí pouze a jen na jednu aktivitu, je využití těchto služeb vhodné, například pro zajištění reklamy. Ale nepatří sem jen reklamní agentury, ale také pojišťovny, finanční poradenství nebo účetní. Další specifickou službou může být uskladnění výrobků a k tomu zajištění distribuce. Obchodními mezičlánky rozumíme také distribuční společnosti, které pomáhají firmě hledat zákazníky nebo prodávat jejich výrobky a služby. Tento skupina zahrnuje jak velkoobchodní, tak maloobchodní společnosti.

Výběr těchto firem je velmi složitý a musí být prováděn důkladně. Každá firma se liší jedna od druhé. Cena už nebývá tím nejprůkaznějším ověřením kvality, záleží hodně na společné chemii mezi podniky a také na vlastnostech a službách, které si mohou mezi sebou navzájem poskytnout.

Veřejnost:

V podnikovém mikroprostředí je veřejnost brána jako určitá skupina obyvatelstva, která může do značné míry ovlivňovat chování a fungování podniku, určení jeho cílů a jejich plnění. Je tvořena oblastí, kde podnik působí a která má jasně přiřazené společenské, kulturní, a sociální podmínky.

Do veřejnosti lze zařadit i neformální mezilidské vztahy, které mohou podniku vytvořit ideální zdroj strategických příležitostí nebo také úplně potopit jakoukoliv snahu o rozvoj. Veřejnost v širším pohledu je třeba vláda, určité občanské spolky nebo sdružení.

Zákazníci:

Posledním, ale tím nejdůležitějším, je zákazník. Zákazník je klíčovým bodem, kolem kterého se točí celé marketingové mikroprostředí a podnikání, protože význam slova zákazník je důležité chápat zcela správně. Bez něho by existence firmy či podniku nedávala smysl. Každý zákazník je jiný a proto nelze říct, že by tato oblast byla všude stejná. Tato rozdílnost má velký vliv na koncový trh třeba se spotřebiteli a úplně jiný zase s překupníky nebo zákazníky průmyslového trhu.

Například podle Kotlera (1997) rozpoznáváme trh výrobní, vládní trh, trh spotřebitelů, trh zprostředkovatelů a mezinárodní trhy. Tím je naprosto jasné, že pro každý trh musíme zvolit jiný a přesnější nebo cílenější přístup. Rozpoznat tyto rozdíly není lehké a spočívá v tom nemalá část úspěchu podniku. Jedná se jednoduše o určení cílového zákazníka.

Stehlík a kol. (1999) se shoduje s Kotlerem (1997), který dělí jednotlivé trhy následovně:

Mezinárodní trhy: kupující, kam spadají především zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády

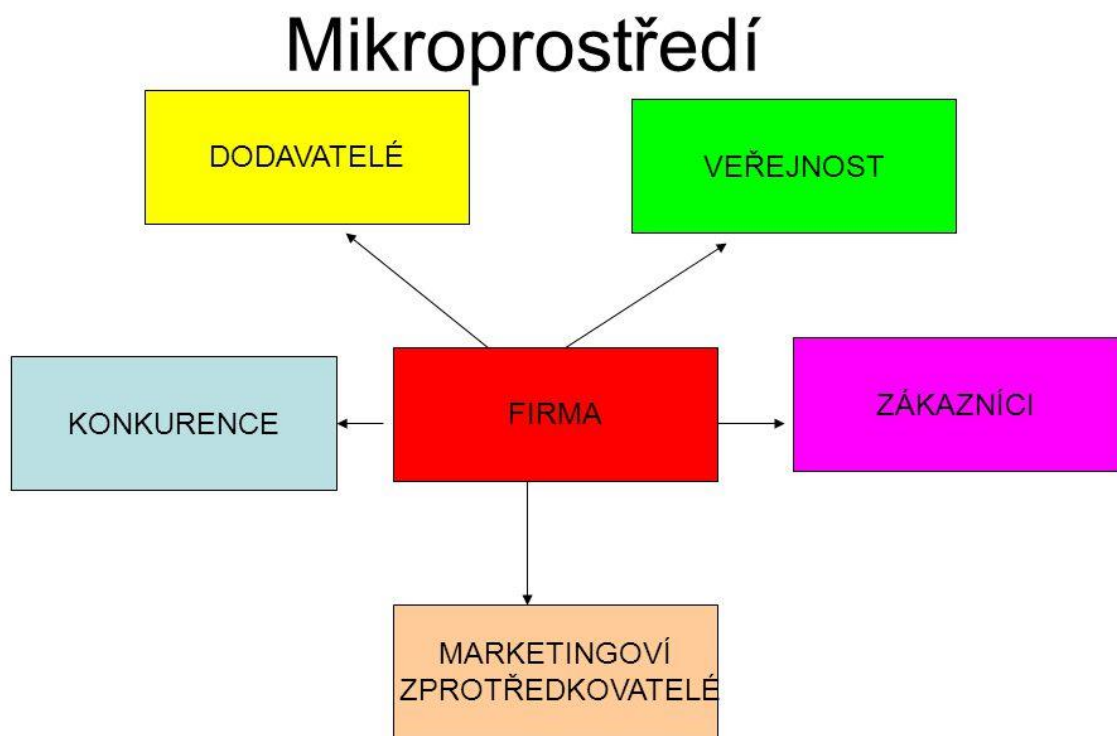
Vládní a nevýdělečné agentury: které ze zásady nakupují výrobky a služby za účelem zabezpečovat veřejné služby nebo aby tento druh zboží či služby mohly nabídnout těm, kteří je opravdu potřebují

Průmyslové trhy: organizace, které nakupují výrobky a služby za účelem výroby jiných výrobků nebo pro dostatečné zajištění jiných služeb za účelem dosažení zisku, nebo dalších cílů

Spotřebitelské trhy: v tomto odvětví se jedná o domácnosti a jednotlivce, nakupující výrobky a služby pro osobní spotřebu

Překupnické trhy: organizace, které nakupují výrobky a služby proto, aby je znovu za určitý obnos prodaly. (Hesková, 2004)

Obrázek č. 2: Mikroprostředí podniku



Zdroj: slideplayer.cz

2.1.2. Makroprostředí

Stehlík a kol. (1999): „Mikroprostředí podniku je obklopeno daleko „prostornějším“ okolím, které se označuje jako makroprostředí, a to s sebou přináší řadu zajímavých příležitostí pro podnik, ale na druhé straně je „naplněno“ množstvím rizikových situací, s nimiž se daný subjekt nepřetržitě střetává, a které musí úspěšně řešit a vyřešit, chce-li být nebo zůstat úspěšný.“

Makroprostředí je ovlivňováno faktory seřazenými do jednotlivých oblastí:

- **Ekonomické faktory:**

Nejvýznamnějšími ekonomickými faktory jsou výsledky fiskální, monetární a sociální politiky jednotlivých států, mezi něž spadá taktéž úroková míra, inflace, stádium hospodářského cyklu, měnový kurz, minimální mzda, délka pracovní doby, koupěschopnost spotřebitelů atd. S tím souvisí i to, že všechny tyto faktory zároveň snižují toky materiální, energetické, informační a peněžní. Důležitost se stále zkoumá v celkovém nadnárodním kontextu. Z pozice marketingového řízení jsou nejvíce využívány a důležité především ty, které silně ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů.

- **Vědecko-technické faktory:**

Technologie jsou hlavním zdrojem ekonomického pokroku společností, zdrojem konkurenčních výhod a každodenním průvodcem životního stylu moderního spotřebitele. Nové technologie pomáhají vytvářet dosavadní produkty efektivněji, dávají jim lepší a jinou kvalitu, dávají vzniknout zcela novým způsobům uspokojování tradičních a nových potřeb a dosud neznámým produktům. Pomáhají zlepšovat stávající marketingové metody, lépe a efektivněji analyzovat informace o zákaznících a konkurenci. Mnohdy převratné změny v nových technologiích mohou vést k zániku, ale i vzniku zcela nových odvětví. Mohou přispět k razantnímu růstu tržních podílů. Toho si je vědoma většina výrobců, a proto reaguje na tyto trendy příslušným zvětšováním výdajů na výzkum a vývoj.

- **Demografické faktory:**

Demografické faktory se týkají populace a zvyklostí v rámci společnosti. Některé z nich (jako počet obyvatelstva, věková struktura, velikost rodin, velikost domácností, hustota osídlení, rozdělení příjmů a majetku, vzdělání či etnické složení) se mění zvolna, lze je statis-

ticky poměrně spolehlivě předvídat a mají výrazný vliv na velikost a povahu poptávky většiny druhů produktů.

- **Politické a legislativní faktory:**

Patří sem zákony na ochranu spotřebitele, ochranu podnikání i ochranu společnosti. Nalezneme zde i politickou stabilitu, dále legislativu týkající se hospodářské soutěže, ochrany prostředí, fiskální politiku, podporu zaměstnanosti, úpravu mezinárodního obchodu, ekonomické a obchodní bariéry, regulace a deregulace.

- **Kulturní faktory:**

Podnik musí znát základní názory a hodnoty dané kultury, které nelze změnit ani za několik let, ale také druhotné názory jednotlivců, vztah k práci, zdraví, životní styl, využití volného času, vzdělání, znalost cizích jazyků a kultur.

- **Přírodní faktory:**

Každý podnik se musí vypořádat s problematikou přírody, kterou nelze nijak zneužívat. Ačkoliv v dnešní době je spousta výrobních činností postavena právě na silném využívání přírodních zdrojů, přičemž některé z nich jsou k dispozici pouze v omezeném množství. V souvislosti s přílišným využíváním neobnovitelných zdrojů dochází k nevratné změně přírodního prostředí. Je naopak nezbytné brát zřetel na koncept trvalé udržitelnosti jako podstatný faktor tohoto úseku prostředí. S tím je spjatá i existence ekologických hnutí, rozvoj zeleného marketingu, ekologické daně, pokuty za znečištění atd. (Hesková, 2004)

2.2. Analýza vnějšího prostředí podniku

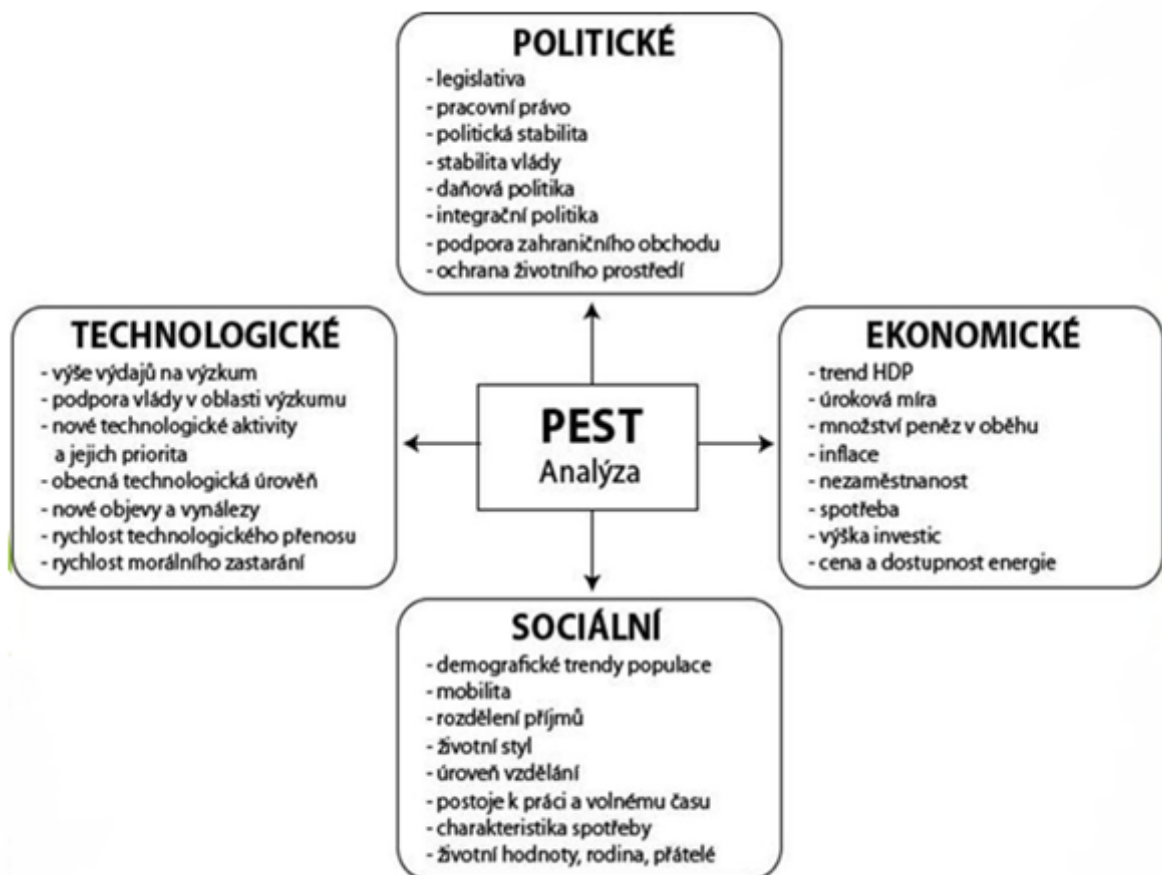
Pro analýzu vnějšího prostředí se využívá PEST analýza. Na základě výsledků této analýzy se tvoří návrhy a opatření, jak by měl podnik za dané situace reagovat. (Zamazalová, 2010)

2.2.1. PEST Analýza

Tato analýza posuzuje, jak se dané vlivy vyvíjejí v určitém časovém horizontu. Nutné je posoudit, do jaké míry tyto vlivy ovlivňují danou organizaci a jak jsou pro ni důležité, protože analýza poskytne velké množství informací o vnějším prostředí. Je vhodné získané informace rozdělit podle jejich důležitosti a následně těm stěžejním věnovat zvýšenou pozor-

nost a provést jejich rozbor. PEST analýza dává organizaci informace o globálních příležitostech a ohroženích. Může být dobrým identifikátorem při nutnosti změny strategie podniku. V některých literaturách se uvádí jako PESTEL analýza, která samostatně vymezuje legislativní prostředí.

Obrázek č. 3: PEST analýza vlivů prostředí



Zdroj: docplayer.cz

PEST analýza zahrnuje:

- Politicko-právní (legislativní) prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociální prostředí
- Technické prostředí

Neustálé zkoumání popsaných bodů v tabulce nám může vytvořit spoustu informací o externím okolí podniku, je dobré tyto informace racionálně roztrždit podle jejich důležitosti a ty nejvíce potřebné se pokusit rozebrat do nejmenšího detailu. Při této analýze je dobré umět pochopit a určit důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase a snažit se vyměřit potenciální míru jejich účinků jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako kompletní celek. (Veber & kol, 2000)

Jedním z přijatelných prostředků vysvětlení vlivů na vnější okolí podniku je využití PEST analýzy. Z toho vyplývá, že se zejména vychází z popisu reálných skutečností prvotních pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti, bereme v úvahu, jakým prostředkem se tyto prvky mění v čase. Následně se pokoušíme určit, do jaké míry se v konečném důsledku těchto radikálních změn zvětšují či zmenšují jejich určité úrovně důležitosti, respektive jakým způsobem se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji odlišných faktorů.

Boučková (2003) oznamuje, že pokud některý z vybraných faktorů mikroprostředí se týká pouze konkrétní organizace, pak dané faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném čase a v daném ekonomickém prostředí působí. Tím se dá konstatovat, že širší okolí vytváří určitý prostor, v němž uznávání existujících prvků makroprostředí může podniku vytvářet mnoho zajímavých příležitostí pro jednotlivé podnikání. Systém dodržování silně ovlivňuje počet rizikových situací, s nimiž se daný subjekt setkává a které musí, chce-li být rentabilní, nekompromisně vyřešit. Primární body makroprostředí lze zašifrovat do zkratky PEST, jedná se o faktory:

- Sociální
- Technické a technologické
- Ekonomické
- Politicko-legislativní

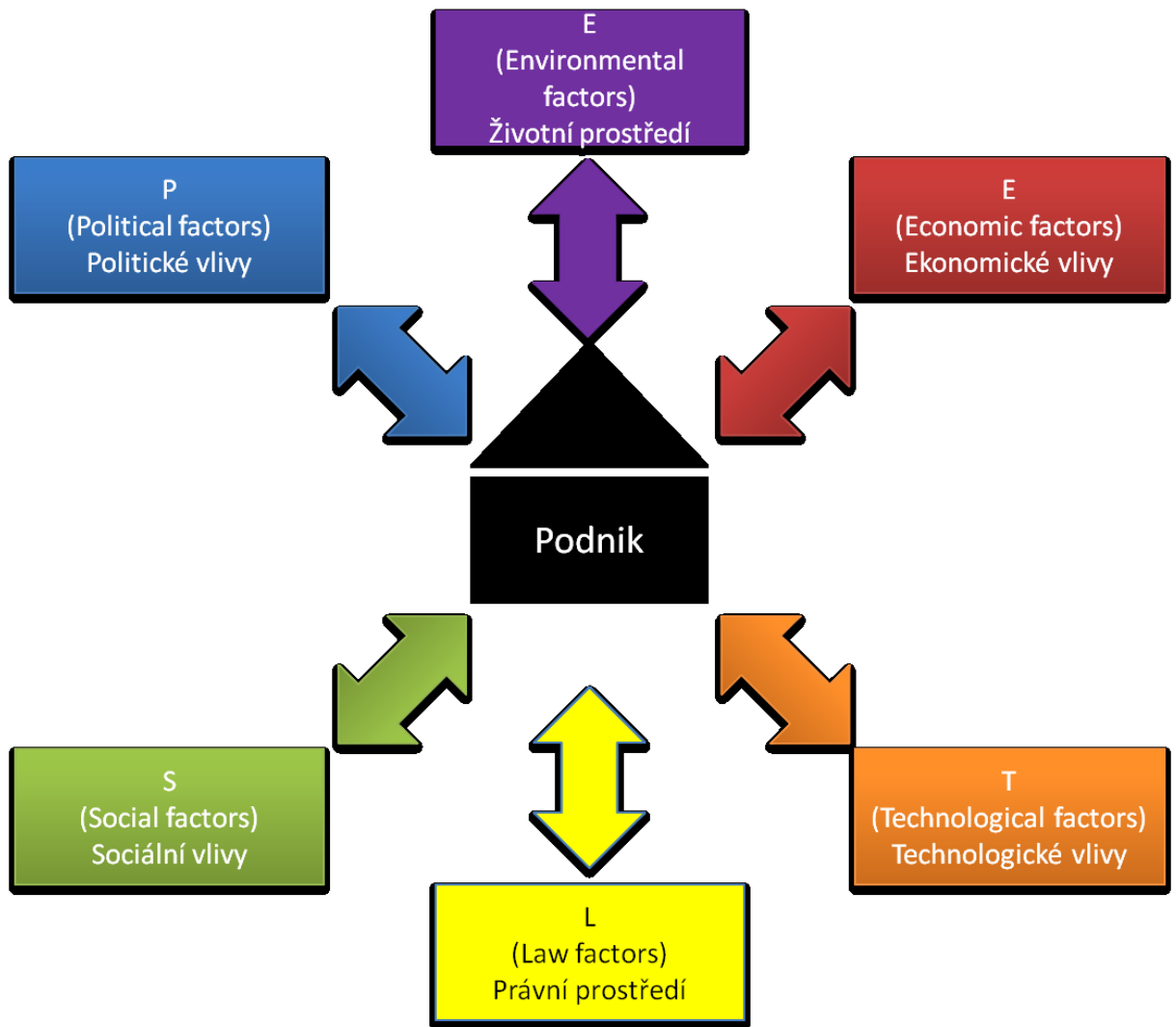
Je možné sem zařadit také přírodní a ekologické faktory, které jsou součástí a hrají důležitou roli v dnešní době.

2.2.2. PESTEL Analýza

PESTEL analýza je analytická technika která slouží zejména ke strategické analýze okolního prostředí vybrané organizace. Je nutné si vysvětlit, že zkratka PESTEL je akronym počátečních písmen odlišných směrů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické:

- P – Political – politické: patří sem působení jednotlivých politických vlivů
- E – Economical – ekonomické: působení národní a světové ekonomiky
- S – Social – sociální: spadají sem sociální vlivy, součástí jsou i kulturní
- T – Technological: technologické: stávající nové a vyspělé technologie
- L – Legal – legislativní: vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- E – Ecological – ekologické: místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení (Management Mania, 2018)

Obrázek č. 4: PESTEL analýza



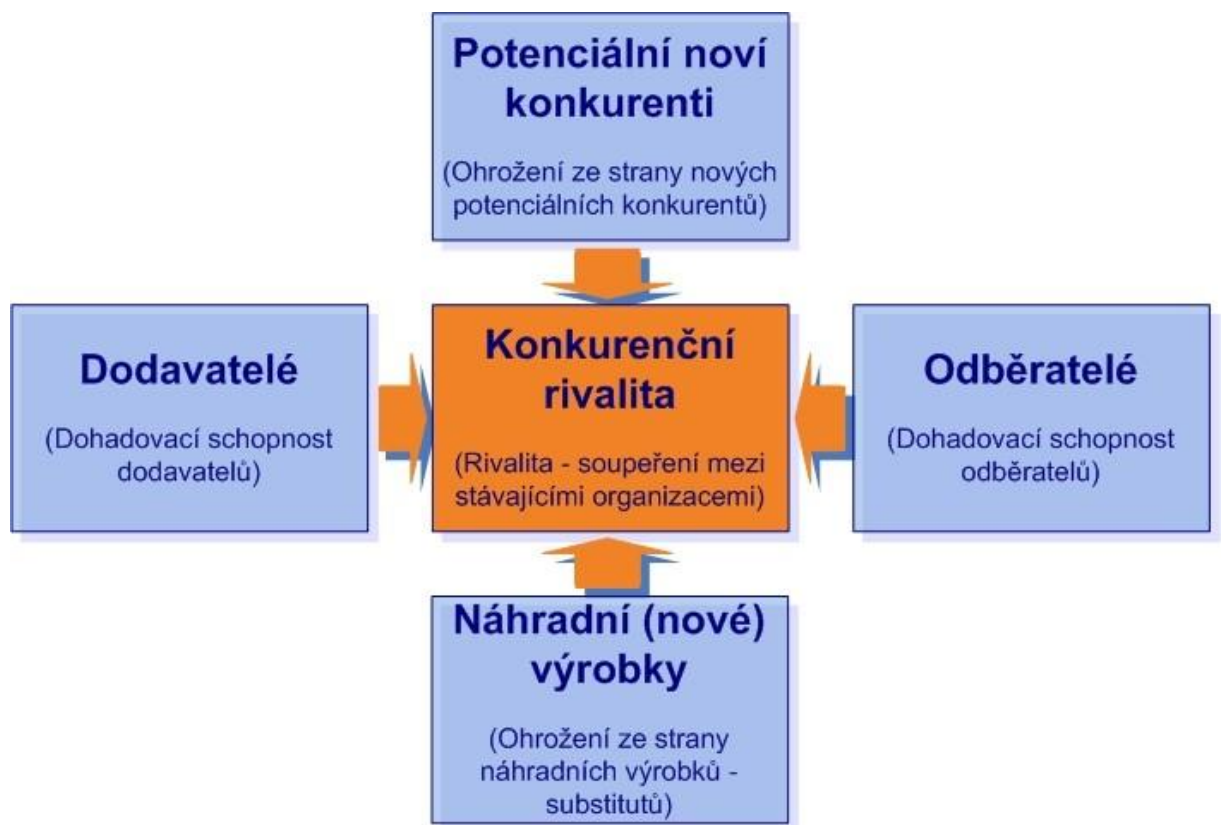
Zdroj: docplayer.cz

Cílem PESTEL analýzy je nalézt pro každou skupinu faktorů nejpodstatnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Tato metoda je velkou součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Často bývá používána jako základní vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy. (Management Mania, 2018)

2.2.3. Porterův model pěti sil

Porterova analýza pěti sil je důležitým nástrojem při zkoumání a pro podnik má významnou roli při definování jeho strategických cílů. Porter do těchto pěti sil zahrnuje sílu odběratelů, sílu dodavatelů, substituční produkty, nové (potenciální) konkurenty a intenzitu konkurence mezi existujícími firmami uvnitř odvětví. Stěžejní věcí je identifikovat, která z daných pěti sil má na podnik z hlediska jeho vývoje největší vliv. Pro podnik je důležité včas tyto síly identifikovat, přijmout opatření a případně je využít ve svůj prospěch, což by právě podle Portera měl být výstup z této analýzy. (Porter, Veber & kol, 2000)

Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastnicesta.cz

Tento model je založený na popisu konkurenčního okolí podniku. Primárním úkolem je určení takové pozice pro podnik, která bude nejméně zranitelná. O celkovém výsledku, jestli bude podnik konkurenčně stabilní, zásadně rozhoduje působení uvedených faktorů:

- Vliv konkurentů v odvětví – rivalita mezi existujícími podniky je pozitivním výsledkem jednotlivých podniků pro zlepšení své tržní postavení.
- Hrozba substitučních a komplementárních výrobků nebo služeb – pokud jde lehce nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- Vliv odběratelů a dodavatelů – čím více je producent závislý na jednom odběrateli či dodavateli, tím více roste vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.
- Vstup nových subjektů – s rostoucím počtem subjektů roste konkurence. Vstup do odvětví závisí na tom, zda existují nějaké specifické bariéry. Nejčastěji může jít investiční náročnost, vládní a legislativní zásahy, přístup k distribučním kanálům. V každém odvětví mohou být bariéry vstupu odlišné, z tohoto důvodu nelze říci, které jsou nejdůležitější. (Veber & kol, 1998)

2.3. SWOT analýza

Sedláčková (2000) popisuje SWOT analýzu jako jednoduchý nástroj, který slouží k charakteristice klíčových faktorů, které ovlivňují postavení podniku. SWOT analýza se zabývá vnějším i vnitřním prostředím.

SWOT analýza charakterizuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem je najít takovou strategii, která bude těžit ze silných stránek podniku, odstraňovat slabé stránky a hrozby a využívat příležitosti podniku. (Veber & kol, 2003; Jindra a kol., 1997)

SWOT analýza zahrnuje:

- **Strengths** – silné stránky podniku
- **Weaknesses** – slabé stránky podniku
- **Opportunities** – příležitosti okolí podniku
- **Threats** – hrozby okolí podniku

Obrázek č. 6: SWOT analýza



Zdroj: wikimedia.org

(Veber & kol, 2010) uvádí: na základě sestaveného diagramu je možné pro organizaci zvolit strategii, která vychází ze čtyř zjednodušených přístupů:

- SO strategie = využití silných stránek pro získání výhody
- WO strategie = eliminace slabých stránek pomocí příležitostí
- ST strategie = využití silných stránek na obranu proti hrozbám
- WT strategie = reakce na hrozby s přihlédnutím na slabé stránky podniku.

Cílem SWOT analýzy je určit takovou strategii, která podniku zlepší konkurenční postavení na trhu, nebo alespoň udrží stávající. Vhodná strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, využije budoucí příležitosti, těží ze svých silných stránek a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. Faktory se liší případ od případu a také hraje velký vliv odvětví. SWOT analýza by měla být stručná a přehledná. Důležitým faktorem pro její úspěšnou realizaci v podniku je, aby s ní byly seznámeny všechny řídicí složky podniku. (Veber, 2000)

SWOT analýza je výstupem všech výše uvedených analýz. Je to metoda komplexního vyhodnocení všech významných stránek fungování podniku. Jak uvádí Mallya: „Teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy, lze uvažovat o výběrech realizovatelné strategie.“ (Mallya, 2007)

SWOT analýza

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek podniku vznikají různé varianty budoucího strategického chování. Jak silné a slabé stránky podniku, tak i hrozby a příležitosti je nutno brát dynamicky, zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace, nebo možného zhoršení těchto faktorů.

Podle charakteru odvětví a na základě vzájemného porovnání silných a slabých stránek vnitřního prostředí, příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí, které vycházejí z provedené SWOT analýzy, můžeme vycházet ze čtyř možných zjednodušených přístupů (strategií). (Pošvář & Erbes, 2008)

Strategie SO

Jsou to strategie, které využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí nacházejících se ve vnějším prostředí. Tato část matice popisuje spíše žádoucí stav podniku, protože tento stav je v reálu prakticky nedosažitelný.

Strategie WO

Jsou to strategie zaměřené na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí, které podnik má. Tato strategie je často realizována formou akvizice, joint venture, nebo nábořem kvalifikovaných sil.

Strategie ST

V této strategii podnik využije svých silných stránek eliminací hrozeb. Těchto strategií podnik využije pouze tehdy, pokud je dostatečně silný na tento přímý střet s ohrožením. (Tichá, Hron, 2002) uvádějí jako příklad silné právní oddělení podniku, které může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků. Tyto výrobky musí být patentově chráněny.

Strategie WT

Tento typ strategií patří mezi obranné, zaměřené na odstranění slabých stránek a zároveň na vyhnutí se nebezpečí, které představuje vnější prostředí podniku. Podnik v této situaci bojuje doslova o přežití. Veber (2000) tvrdí, že se podnik snaží znepokojivý stav vyřešit i za cenu likvidace částí organizace. Obvyklými strategiemi jsou v těchto případech fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. (Tichá & Hron, 2002; Veber, 2009)

3. Metodika

Nápad na vytvoření bakalářské práce pro konkrétní firmu byl celkem jasný. Rodinný podnik, ve kterém můj otec pracuje, byl mi nejbližší, a proto jsem zvolil právě tuto možnost. Zároveň to pro mě znamená snadný přístup k údajům o firmě. Jako brigádník ve firmě mám přístup k údajům téměř z první ruky se souhlasem vedení firmy. Mohl jsem tudíž využít data a informace získané v průběhu zaměstnání.

Základními metodami vědeckého výzkumu pro mou bakalářskou práci bylo dotazníkové šetření – ústní rozhovory (se zákazníky), statistika - roční výkaz o výrobě průmyslových krmiv, čtvrtletní výkaz o zdrojích a užití obilovin a řepky v obchodních a zpracovatelských subjektech, měsíční statistika prodeje krmných směsí, dále pak skladové karty krmného fondu, poté bezprostřední pozorování chodu firmy v průběhu mé praxe - jak ve výrobní části firmy, ale i v obchodním oddělení a v maloobchodní prodejně.

Zpracování dat jsem řešil matematickou metodou při vypočítávání SWOT analýzy, metodu komparace jsem použil při porovnání cen výrobků s konkurenční firmou, metody logického uvážení a vědeckého popisu jsem použil též v případě sestavování SWOT analýzy.

4. Vlastní práce

4.1. Základní informace o firmě

Název firmy:	HANSA C.B. spol. s r.o.
IČO :	466 805 78
Sídlo firmy:	Suchomelská 270/7 České Budějovice 370 10
Datum vzniku:	12. květen 1992
Základní kapitál:	1 600 000 Kč

Předmět podnikání:

- Zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Firma se na trhu pohybuje již od roku 1992 a její hlavní náplní podnikání je výroba krmných směsí pro hospodářská zvířata, příjem a uskladnění obilí od místních zemědělců a následné zpracování. Celá firma se nachází na jednom místě ve mlýně s názvem Suchomel. Firma zaměstnává celkem 18 zaměstnanců.

4.2. Historie firmy

Od roku 1620, kdy je známá první zmínka o mlýnu, se píše jeho historie až dodnes.

Od roku 1686 po novém majiteli Janu Františkovi Suchomelovi mlýn nese jeho jméno mlýn Suchomel.

Od 2. poloviny 19. století patřil mlýn rodině Hansově. V tu dobu se mlýn taktéž nazýval jako mlýn Hansův. Za Václava Hansy byla koncem 19. století postavena nová mlýnice. Od roku 1902 je s mlýnem spojováno jméno Felix Hansa, mlynář ze Suchomela. V roce 1911 mlýn vyhořel a některé části tudíž musely být rekonstruovány. Opravy trvaly do roku 1912.

Za doby První republiky byl mlýn takzvaně v nejlepších letech. Měl tři funkční vodní turbíny, které dodávaly dostatek energie pro chod celého mlýna.

Posledním soukromým majitelem byl Felix Hansa. Od 1. ledna 1948 se mlýn dostal do správy Ústředí pro hospodaření se zemědělskými produkty v Praze. V 50. letech byl provoz vodního mlýna ukončen. Tři vodní turbíny zajišťující chod byly zality do betonu a jedna velká část příběhu skončila. Nadále byl areál využíván na výrobu krmných směsí. V tu dobu byl provozovatelem ZZN České Budějovice.

Po roce 1989 se mlýn vrátil zpět do rukou majitelů. Začalo se rekonstruovat, rozsáhlé poničení a ponechání mlýna bez péče, kterou by si zaslouhoval, bylo znát. V roce 1999 byl dostaven podle dokumentace štít mlýnice a na dvůr se mezi dlažební kostky usadilo pár mlýnských kamenů na památku. Významně bylo investováno do nových technologií, ale i oprav výrobních prostorů a zázemí. Rozsáhlé rekonstrukce už neprobíhají, přesto se na mlýně stále opravuje nebo rozšiřuje. (vodnímlýny.cz, 2017)

I nadále je stávajícím majitelem rodina Hansových, kteří zde vyrábějí krmné směsi. K dnešnímu dni má firma 18 zaměstnanců. Vyrábí krmné směsi pro všechna hospodářská zvířata (nejvíce pro prasata a skot) a zvířata chovaná v malochovu (především slepice a králíci).

Dále uvádím základní objem roční produkce. Množství vyrobených krmiv za rok je 24 000 tun. Z toho je 12 000 tun pro prasata a 8 000 tun pro skot. Zbýlých 4 000 tun se rozděluje na malochovy hlavně pro slepice a králíky. Směsi pro prasata se dále dělí na 70% výkrm, 15% selata a 15% prasnice. U skotu je situace odlišná, výkrm je 10%, telata 10% a nejvíce je pro dojně krávy 80%.

4.3. Cíle firmy

Ze začátku se firma orientovala jen na podniky, kterým rozvážela krmivo (nejčastěji zemědělská družstva), později se otevřel „maloobchod“, kam si mohl přijít i drobný chovatel slepic či králíků koupit krmivo v malém objemu (např. 1 pytel krmení). Tato strategie prodeje se stále dodržuje. Maloprodej si lidé oblíbili a nyní tvoří nedílnou součást obchodní činnosti.

Cílem je stát se nejsilnějším a nejznámějším výrobcem krmných směsí v regionu. Po dosažení tohoto cíle by bylo velkým úspěchem importovat naše výrobky do zahraničí. To znamená rozšířit pole působnosti nejenom na český trh, ale i ten evropský. V našem případě by se jednalo především o Rakousko.

5. Analýzy a zhodnocení výsledků

5.1. Pest analýza

Politická

Politická situace má velký vliv na zemědělce a se podepisuje na zemědělství ve velkém. V České republice vládne hnutí ANO a spolu s ČSSD tvoří koalici, která řídí politickou situaci. Premiérem České republiky je Andrej Babiš, který sám má velké zemědělské podniky. Ministrem zemědělství je Miroslav Toman.

Předmětem podnikání pro firmu Hansa C.B. spol. s r.o. je:

- Zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Jak už bylo řečeno, firma je společnost s ručením omezeným.

Zákonů, podle kterých se musí firma řídit, je několik. Tím základním kamenem pro firmu je zákon číslo 262/2006 Sb. Zákoník práce. Ten zajišťuje právo zaměstnanců i zaměstnavatelům. Dalším důležitým je zákon číslo 252/1997 Sb. Zákon o zemědělství. Zde je například uveden hned jako § 2c Program rozvoje venkova. Ten zahrnuje zejména podporu inovací, podporu obnovy, zachování a zlepšení ekosystémů. Také vede finanční fond v souladu s Evropskou unií. Velmi důležitý je pro firmu zákon číslo 91/1996 Sb. Zákon o krmivech. Tím, že je pro firmu hlavním předmětem podnikání výroba krmných směsí, je nezbytné znát tento zákon opravdu dobře.

V roce 2004 vstoupila Česká republika do EU, tudíž i její zemědělská politika se změnila a řídí se podle nařízení EU. Pro Českou republiku v oblasti zemědělství je evidentní, že ne všechny podmínky jsou výhodné. Například kvóty na jednotlivé zemědělské komodity. Ve finále to znamená, že Česko je na evropském trhu diskriminované. Další velký problém, který je viditelný čím dál tím víc, je nesoběstačnost například v produkci vepřového masa.

Sociální

V dnešní době lidé upřednostňují pevný pracovní čas a nejlépe práci z domova, kdy mají zaručeno, že jejich volný čas bude plně využit. To bohužel nekoresponduje s pracovní dobou ve firmě, kde je třeba pracovat na dvě směny v úseku výroby. V období žní nelze zaručit pevnou pracovní dobu.

Mobilita je vzhledem k dnešnímu trendu globalizace nedílnou součástí mnoha obyvatel. Není tím myšlena mobilita v rámci cestování, ale jedná se spíše o pracovní mobilitu nebo o pohyb zboží.

Jednotný evropský trh patří k největším na světě. Je to tím, že členské státy EU se dohodly na odstranění kontrol zboží a na zavedení čtyř základních svobod, kterými jsou volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu.

Díky volnému pohybu osob se občané mohou sami rozhodovat, kde chtějí pracovat, studovat či žít. Cestovat mohou volně bez pasu po celé Evropské unii. Občané mohou pracovat v jakémkoli členském státu EU.

Životní styl

Stále více lidí má sedavé zaměstnání nebo v práci převážně stojí. Tuto práci většinou vykonávají ženy. Těžká a fyzicky náročná práce zůstává většinou na mužích. Podle náročnosti práce se pak odvíjí i celkový životní styl těchto zaměstnanců. Většinou zaměstnanci, kteří mají sedavé zaměstnání, budou vyhledávat ve svém volném čase sportovní aktivity a naopak zaměstnanec, který vykoná fyzicky náročnou práci, se bude ve volném čase spíše věnovat odpočinkovým aktivitám. Do životního stylu také patří stravování. Samozřejmě u všech těchto faktorů musíme zohlednit pohlaví, vzdělání, věk, zdravotní stav...

Česko má nízký podíl obyvatel, kteří nemají ani vyšší sekundární vzdělání. Tito potenciální zaměstnanci mají největší problém na trhu práce, jsou často nezaměstnaní, a pokud pracují, tak mají nízké výdělky. Na trhu práce jsou nejvíce ohrožováni mladí lidé, u kterých je ve všech vzdělanostních skupinách riziko nezaměstnanosti vyšší než u starších s praxí.

Zvyšování vzdělanosti populace je výhodné nejen pro jednotlivce, ale i pro celou společnost. Lidé s vyšším vzděláním více vydělávají, platí vyšší daně, přispívají více do důcho-

dových systémů a celkově méně zatěžují sociální systémy vzhledem k tomu, že v menší míře pobírají sociální dávky.

Ekonomická

Jednou z největších a nejdůležitějších věcí pro zemědělský podnik je přístup k finančním zdrojům. Je obecně známé, že největší finanční injekci může dostat podnik pomocí dotace. Dotace jsou rozděleny na různá kola a vždy se zaměřují na jiný cíl. Okruhy, které se týkají zemědělství, lesnictví a rozvoje venkova, jsou financovány z Evropského fondu pro rozvoj venkova. Tento fond uvolňuje peníze, které dále rozděluje Program rozvoje venkova. Státní zemědělský intervenční fond a Ministerstvo zemědělství jsou garantem dotací. Kontrolu a samotné vyplácení dotací má na starosti SZIF (Státní zemědělský investiční fond). Pokud se podíváme na to, odkud dotace pocházejí, tak převážnou část dotuje Evropská unie a částečně se podílí i státní pokladna ČR.

SZP – společná zemědělská politika. Evropská unie vynakládá celých 40% rozpočtu na SZP. Je to nejvíce peněz, které rozdělí z celkového balíčku. Bohužel to, že uvolní nejvíce peněz, neznamená pro zemědělce, že jich taky hodně dostane. Zemědělský blok, do kterého je zmíněných 40% rozděleno, je největší ze všech, a tak se peníze rozdělí mezi hodně malých celků.

Jedním z předpokladů pro získání dotace je splňovat určitá kritéria. Například splnění kritéria „mladý zemědělec“. V celé Evropské unii v zemědělství je zaměstnáno přibližně 40 milionů lidí. Pro mladé lidi není práce v zemědělství příliš lákavá, a tak počet klesá rok od roku.

Základní rozdělení daní v ČR

Přímé daně

- Důchodové daně - daň z příjmů fyzických osob, daň z příjmů právnických osob
- Majetkové daně - daň z nemovitostí – daň z pozemků, daň ze staveb

Nepřímé daně

- Univerzální daně – daň z přidané hodnoty
- Selektivní daně – spotřební, cla, energetické (ekologické), daň ze zemního plynu, daň z pevných paliv, daň z elektřiny

Ostatní daně

- Pojistné na sociální zabezpečení
- Všeobecné zdravotní pojištění
- místní poplatky – ukládají jednotlivé obce – poplatek ze psů, za užívání veřejného prostranství, svoz odpadů

Zaměstnavatel má povinnost odvádět za své zaměstnance sociální pojištění, které zahrnuje pojistné na nemocenské pojištění, pojistné na důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Sazba sociálního pojištění zaměstnance je 6,5 %, zaměstnavatele 25 %, celkem 31,5 % z hrubé mzdy. Pojištění se odvádí měsíčně.

Zaměstnavatel je povinen odvádět za zaměstnance zdravotní pojištění. Sazba zdravotního pojištění zaměstnavatele je 9 %, zaměstnanec hradí 4,5 %, celkem 13,5 % z hrubé mzdy. Pojištění se odvádí měsíčně.

Zaměstnavatel je povinen vypočítat zálohu na daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a tuto daň za zaměstnance odvést. Daň z příjmu činí 15%. (migrace.com, 2020)

Technologická

Moderní technologie pomáhají v zemědělství řešit problémy se suchem nebo škůdci. S tím se potýkají zemědělci nejen u nás. Díky datům, která pomocí moderních technologií dokáží zpracovávat, jsou schopni nastavit program hnojení efektivněji než dřív nebo predikovat výskyt chorob a škůdců. Technologie, ať už v zemědělství nebo v jakémkoliv jiném odvětví, velice napomáhají se všední prací.

Pokud se podíváme na náš podnik za poslední rok, lze říct, že technologie nás v mnohém nahrazují. Jako příklad uvádím pořízení nového elektronického paletového zakladače nebo celou novou linku na pytlování a skládání pytlů na palety. Dále se ve firmě využívá VZV – vysokozdvizný vozík, nakladač na manipulaci s obilím a další stroje. Výrobní linka je celá ovládaná pomocí počítače, který je umístěný na velíně. Pro ovládání je vytvořený speciální program pouze pro tuto výrobu. Na druhou stranu důkazem toho, že staré věci dobře fungují, je například stará váha pro ruční pytlování nebo dřevěná, dokonale hladká spirálovitá klouzačka zvaná šupna pro snadné nakládání pytlů na vlek. Avšak pro zrychlení výroby se používá plně automatizovaná pytlovací linka, která sama naplní, zašije a poskládá pytle na paletu.

Další technologie, kde dochází ke změnám jen pomalu, je způsob uskladnění obilovin. Od silážních jam přes hangár až po skladování v silech. Doprava mezi skladovacími prostory s obilím a výrobnou je vedena pouze dvěma způsoby. Je to směr nahoru a do strany. Pro pohyb nahoru využíváme korečkový (kapsový) výtah. U pohybu do stran je využíván šnekový dopravník. Směr dolů ve mlýně zajišťuje samospád.

Technologie nás doprovází každý den, ať děláme cokoliv. V dnešní době není nikdo, kdo by neovládal mobilní telefon. Zatím se technologie vyvíjejí pomalu s námi, ale zanedlouho přijde doba, kdy se podle technologie budeme vyvíjet my. Ale to už jsem úplně u jiného problému. Jen tím chci říct, že technologie je velice dobrý a nenahraditelný pomocník.

Tento fakt vnímají i dotační odbory a poskytují dotace na techniku, díky které se stává dostupnější. Důležité je nemít obavy z nových technologií a investovat nejenom do pořízení, ale i do výzkumu.

Jediným problémem, který zůstává a netýká se jenom České republiky, je: „Třetina evropských zemědělců je navíc starších 65 let a nemají dostatečné digitální znalosti, aby systémy mohli začít používat. Jak ale zdůrazňuje české Centrum precizního zemědělství, které přispívá do vývoje moderních technologií v Evropě, mobilní a výpočetní technika může nalákat k zemědělství mladé lidi. Generační problém se totiž týká i Česka, kde lidé mladší 35 let tvoří jen 4,6 % z celkového počtu zemědělských podnikatelů.“ (eDOTACE.cz)

5.2. Porterův model pěti sil

Porterův model je jedním ze základních nástrojů pro analýzu podniku. Zkoumá konkurenceschopnost podniku a jeho postavení na trhu. Jedná se o vliv dodavatelů, odběratelů, konkurentů, vstup nových účastníků a nových substitutů na trh.

Vlivy na podnik Hansa C.B. spol. s r.o. krmné směsi jsou následující:

Substituty

Substituta je náhražka za něco jiného, co jsme původně třeba potřebovali nebo chtěli koupit.

Náhražku za KKS - kompletní krmnou směs jsem hledal opravdu dlouho. Po dlouhé době jsem došel k závěru, že není žádná jiná možnost jak plně nahradit kompletní směs. Každý si může v domácích podmínkách namíchat vlastní směs, kam si přidá, co doma má, ale

nikdy nevytvoří stejný výrobek. Jinou možností je koupit směs někde jinde, ale to už je konkurence a ne substituta.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou velmi důležití pro jakýkoliv podnik. Na včasném a přesném dodání jejich potřebných komponentů závisí chod celé firmy. Podnik může mít vše, co potřebuje, ale pokud nedostane od dodavatele suroviny pro výrobu, je produkce ohrožena. Jeho jediné řešení je změna dodavatele a ta není nikdy lehká. Najít poctivého a spolehlivého dodavatele je vážně oříšek.

Dodavatelé obilovin	Množství
- ZD Hosín	15%
- UNIAGRA	14%
- ZD Skalka Jankov	12%
- Agrodružstvo Žimutice	12%
- ZD Netřebice	10%
- ZD Ponědrážka	8%
- AG Vltavín	7%
- ZD Mojnë	7%
- ZD Ostrov – val	5%
- ZOD Roudný	5%
- ZD Třebonín	5%

Uvedl jsem hlavní dodavatele obilí pro Hansa C.B. spol. s r.o. Po domluvě s firmou jsem vypsál přibližný objem v procentech za rok. Z procentuálního vyjádření vyplývá, že není jediný hlavní dodavatel, který by mohl ohrozit výrobu firmy v případě, že by přestal dodávat. Množství dodaného obilí není každý rok stejný. Poměry mezi dodavateli se liší rok od roku. Je to ovlivněno faktory, s kterými mnohdy zemědělec nemůže nic dělat. Je to například počasí, ale třeba odrůda nebo osevňovací postup jsou faktory, které už ovlivnit může.

Dodavatelé	Produkt
- Mikrop	doplňky krmiv
- K+S Czech Republic	sůl
- PREOL	premixy
- Brenntag	doplňky do krmných směsí
- Tekro Praha	minerální látky
- Agir Lom Skoupý	krmný vápenec
- Arimex Trade	sója, řepka
- RWA Vídeň	sója, řepka
- Záškoa Velkoobchod	pytle
- Arex CZ	pohonné hmoty

Zde se jedná o skupinu dodavatelů, kteří nejsou pro podnik životně důležití. Jsou to dodavatelé doplňků, kteří mohou být nahrazeni jinými dodavateli. Tím nechci říct, že nemají žádný vliv na chod firmy. Platí mezi nimi a firmou stejný obchodní vztah. Jediný rozdíl je v tom, pokud jeden z dodavatelů přestane plnit dodávky, dá se najít alternativa. To by si ovšem nikdo nepřál. Budovat obchodní vztah je běh na dlouho trať.

Odběratelé

Jedná se o širokou škálu skupin, do kterých lze odběratele zařadit. Nejrychlejší rozšíření je podle místa bydliště. Tudíž dělíme odběratele na lidi z města a lidi z vesnice. Je jasné, že lidé z vesnice mají k chování hospodářských zvířat blíž. Tato skutečnost je dána z historického hlediska. Pro lidi na vesnici byla dřív naprostá samozřejmost chovat zvířata. V dnešní době už lidé nechovají domácí zvířata jako dříve. Počet chovaných zvířat v domácnostech ubývá. Život na vesnici se změnil tak jako celý svět, doba je rychlejší a chov zvířata je prostě starost navíc.

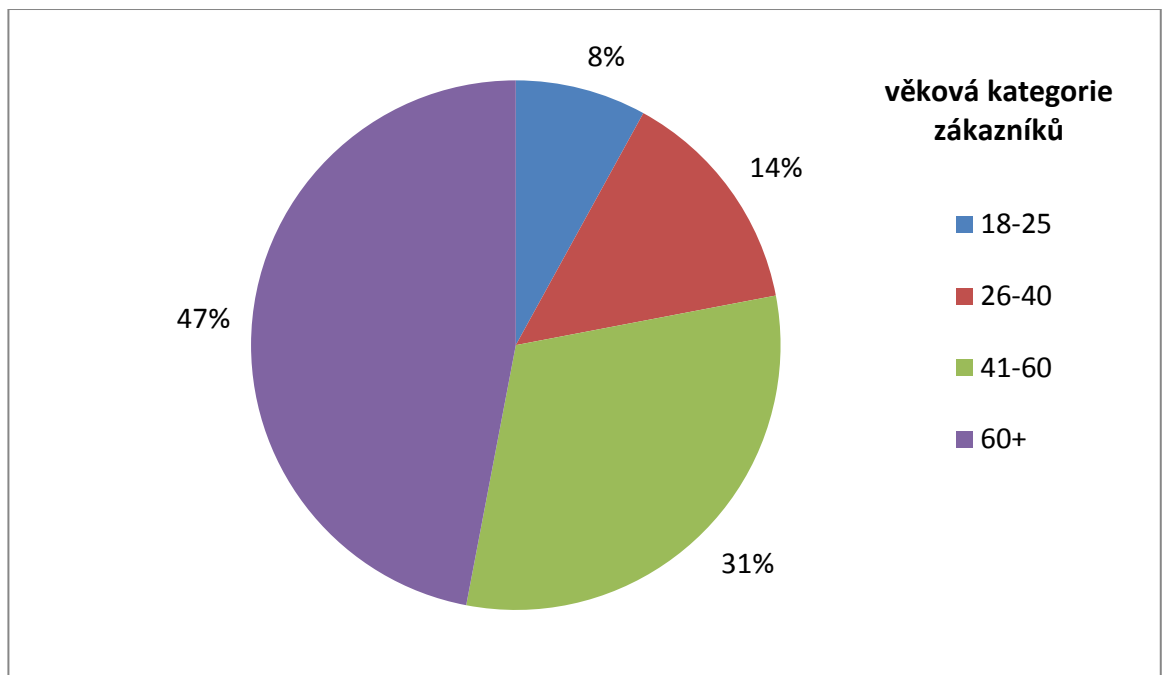
Pozitivním hlediskem je, že se zvedá nová vlna zájemců o chov hospodářských zvířat doma. Pořád je to převážnou záležitostí lidí žijících na vesnici, ale jsou tady i skupiny lidí žijících například na okrajích měst, kteří mají také zájem o chov. Nejdůležitější zprávou je, že o chov hospodářských zvířat v domácnostech má zvýšený zájem hlavně generace mladých.

Pokud se podíváme na velkochovatele hospodářských zvířat, je pořád starší generace tou dominantní skupinou. Nejlepší je, když podnik lze předávat vždy po generacích. Bohužel

pro hospodáře se mladá generace nastěhovala do měst a o práci v zemědělství nejeví zájem. A tak zemědělské podniky zavírají, protože není nikdo, kdo by pracoval. Noví hospodáři se zájmem o chov se většinou pouští do „EKO zemědělství“, které není zrovna pro výrobu krmných směsí největším odběratelem. Přesto každý nový hospodář je potenciální zákazník a to je nejdůležitější.

Malochove ve firmě Hansa C.B. spol. s r.o. je řešen prodej přes maloobchod. Vytvořil jsem graf podle 100 příchozích, kde je nejlépe vidět, kolik lidí z jaké věkové kategorie nejčastěji nakupuje a je hned jasné, kdo tvoří největší část trhu.

Graf č. 1: věk zákazníků (v%)



Zdroj: vlastní zpracování

Nutné je dodat, že část z věkové kategorie 18-25 není přímými chovateli hospodářských zvířat. Jedná se často o vnoučata pomáhající prarodičům. Zároveň jsou mezi nimi tací, kteří chovají vlastní králíky. Ať už třeba jen z důvodu, že je to fascinuje nebo kvůli tomuto: „Už mě nebaví jíst ty chemicky a jinak ošetřená zvířata, u kterých si nejsem ani jistý, odkud pochází.“ Jméno zůstává v anonymitě.

Odběratelé KKS	Množství
- FARMA Staré Město	15%
- AGROPIG CZ	15%
- ZD Hosín	13%
- UNIAGRA	12%
- AG Vltavín	8%
- ZD Skalka	8%
- ZD Netřebice	7%
- ZD Ponědrážka	7%
- ZD Pluhův Žďár	5%
- ZD Mojnë	5%
- ZOD Roudné	5%

Uvedeni jsou nejdůležitější odběratelé pro Hansa C.B. spol. s r.o. Data jsou zase v procentech, jedná se o stejný důvod jako u dodavatelů. Odběratelé jsou rozděleni podle procentuálního množství odebraných směsí. Podle toho lze říct, že firma nemá jediného odběratele, na kterém by byla závislá. Tím předchází riziku, kdyby jeden odběratel odpadl, jsou stále další, kteří udrží podnik v chodu.

Konkurence

Není žádné tajemství, kdo je největším konkurentem v Jihočeském kraji ve výrobě krmiv pro hospodářská zvířata. Jedná se o firmu Zemědělské služby Dynín a.s.

Produkty k prodeji se shodují podle názvu, ani složení není moc odlišné. Potřebujete-li vytvořit krmivo pro slepice na snášku, musíte jim dát to, co potřebují, tudíž nelze zásadně ve velkém měnit složení krmné dávky.

V čem se mohou naše produkty lišit, je cena.

Tabulka č. 1 Ceník krmných směsí Hansa

HANSA obchodní s.r.o.

Ceník krmných směsí

8.10.2019

kategorie	KS	balení	cena/q	1 pytel (balení)	2 pytle
PRASATA					
selata	Prestarter	25 kg	1 620	405	810
nad 10 kg	ČOS	25 kg	1 080	270	540
nad 15 kg	A1	25 kg	940	235	470
	BK A1	25 kg	1 320	330	660
nad 40 kg	A2	25 kg	920	230	460
nad 65 kg	CDP	25 kg	880	220	440
prasnice koj.	KPK T	25 kg	1 000	250	500
SKOT					
telata	ČOT starter gr.	25 kg	1 160	290	580
dojnice + ost. skot	SOK	25 kg	880	220	440
KONĚ					
	Koně gr.	25 kg	1 080	270	540
DRŮBEŽ					
	BR1 (BŽ1, KR2)	25 kg	1 240	310	620
	BR2 (BŽ2)	25 kg	1 100	275	550
	BR3 (BŽ3)	25 kg	1 000	250	500
	K0	25 kg	1 180	295	590
	K1	25 kg	1 140	285	570
	K2	25 kg	1 040	260	520
	N1	25 kg	1 020	255	510
	N1 granule	25 kg	1 100	275	550
KRÁLÍCI					
výkrm	VKK	25 kg	1 020	255	510
výkrm s léčivem	VKKs	25 kg	1 020	255	510
SPÁRKATÁ					
	SP parožení	25 kg	940	235	470
OBILÍ					
pšenice	zrno	25 kg	680	170	340
	šrot	25 kg	740	185	370
ječmen	zrno	25 kg	660	165	330
	šrot	25 kg	720	180	360
kukuřice	zrno	25 kg	680	170	340
	šrot	25 kg	740	185	370

oves	zrno	25 kg	660	165	330
otruby		25 kg	534	134	267
sója	šrot	25 kg	1 400	350	700
řepka	šrot	25 kg	920	230	460
SÓJA		5 kg	2 300	115	
HRÁCH		25 kg	680	170	340

Zdroj: vlastní zpracování

Pro upřesnění jsem vybral několik nejprodávanějších krmiv k porovnání. Jako první vezměme KS N1 – krmná směs pro nosnice, intenzivní snáška. Cena na webových stránkách Zemědělských služeb Dynín a.s. je 310 Kč za pytel o hmotnosti 25 Kg. Cena krmné směsi je 255 Kč za pytel o hmotnosti 25 Kg a lze ji najít v ceníku výše.

Druhý nejprodávanější produkt je VKK – krmná směs pro výkrm králíků. Cena na webových stránkách Zemědělských služeb Dynín a.s. je 330 Kč za pytel o hmotnosti 25 Kg. Cena krmné směsi je 255 Kč za pytel o hmotnosti 25 Kg a lze ji najít na ceníku výše.

A do třetice pro srovnání jsem vybral krmnou směs pro selata – ČOS – selata 8-15 Kg. Cena na webových stránkách Zemědělských služeb Dynín a.s. je 400 Kč za pytel o hmotnosti 25 Kg. U nás se cena pohybuje na hodnotě 270 Kč za pytel o stejné hmotnosti.

Všechny ceny uvádím včetně DPH.

Noví konkurenti nevznikají kvůli velkým vstupním bariérám na trh a také z důvodu, že trh je malý a pokrytý. Pro novou firmu by bylo těžké najít zákazníky, kteří nemají nikoho, kdo jim dodával krmné směsi. Podnik, který má zajištěné dodávky již stávající firmou, by musel přejít ke konkurenci a to není jednoduchý proces.

5.3. SWOT analýza

Pro tuto metodu jsem se rozhodl, abych mohl porovnat, v čem podnik vyniká a kde je jeho slabina. Každému bodu jsem přiřadil hodnotu od 1 do 5. Pro slabé stránky a ohrožení je použita záporná hodnota -1 až -5. Tyto hodnoty použiji pro závěrečné hodnocení.

Slabé stránky

Prašné pracovní místo	-4
Nedostatečná pracovní síla	-3
Malá známost veřejnosti	-5
Rozdělené vedení podniku	-2
Nízká známost mimo okolí	-3
Plné pracovní nasazení v období sezónních prací	-3
V maloobchodě nelze platit kartou	-3
Nelze odebírat stravenky	-2
Chybějící e-shop	-4
Výrobna bez klimatizace	-1
Malý počet zaměstnanců	-2
Ceny odpovídající kvalitě	-2
Málo odborných školení pro zaměstnance	-1
Vzdálenost od centra města	-2
Celkem	-37

Silné stránky

Rodinný podnik s tradicí	3
Modernizace výroby	3
Dodání prac. pomůcek	1
Široké portfolio výrobků	2
Firemní obědy	1
Rozšiřování výroby	2
Samostatnost	1
Snadná domluva v případě dovolených	2
Zázemí pro zaměstnance	2
Vlastní parkovací místa	3
Možnost nakládky zboží	2
Malý počet zaměstnanců	1
Kvalita produktů	5
Nízká míra reklamací	4

Nová prodejna	3
Platební schopnost	2
Kvalifikovaní zaměstnanci	2
Nezadluženost	3

Celkem 42

Příležitosti

Noví zákazníci	3
Větší zájem o domácí chov	2
Šance na dotace z EU	1
Rozpad EU --> samostatnost státu	1
Postavení nové výrobní linky	2
Vlastní autodoprava	3
Rozšíření sortimentu	1
Větší používání moderní techniky (internet)	1
Rozšíření výrobní linky	2
Nový způsob prodeje	2

Celkem 18

Ohrožení

Konkurenční společnosti	-4
Nařízení z EU	-2
Problémy s dodavateli	-2
Neúrodnost plodin	-3
Legislativa	-1
Dopad krize v odvětví	-2
Měnová inflace	-2
Daňové zatížení státem	-1
Tlak na snižování cen	-1
Posílení koruny	-1
Nižší prodeje	-3

Celkem -22

Vyhodnocení SWOT analýzy

Sečetl jsem všechny hodnoty přiřazené k faktorům. Hodnoty jsou přiřazené podle toho, jak moc důležité mi pro podnik připadaly. Na konci každé skupiny je součet. Dále budu používat už jen součty. Zde jsou výsledky jednotlivých stránek a jednoduchý výpočet:

$$S = 42 \quad W = -37 \quad O = 18 \quad T = -22$$

$$\text{Interní} = 5 \quad \text{Pozitivní} = 60$$

$$\text{Externí} = -4 \quad \text{Negativní} = -59$$

Výpočet má dvě možnosti, ale pokaždé stejný výsledek. Možnost 1) odečíst mezi sebou hodnoty, které nám vyšly pro interní a externí skupinu. Možnost 2) vypočítat rozdíl hodnot, které máme pro pozitivní a negativní skupinu.

Výsledná hodnota = 1

Výsledek není zrovna nejlepší. Je jasné, že k dokonalosti je ještě co přidat. Jak je vidět, interní vlastnosti vyšly kladné, ale když uvážíme množství pozitiv, které jsme zařadili oproti negativům, je jasné, že se musí zapracovat na snížení negativ. Jako hlavní cíl bych stanovil rozšíření známosti na veřejnosti a s tím je spojen hned druhý bod, chybějící e-shop.

Externí vlastnosti vyšly celé záporné. Je to tím, že ohrožení je vždy víc než příležitostí. Tím spíš bude třeba zapracovat na eliminaci ohrožení a nárůstu příležitostí. Začal bych s body rozšíření prodeje pro získání nových zákazníků pomocí intenzivní reklamy ve spojení s e-shopem. Jako další bod navrhuji pojistit si dodavatele, pro případ nečekaného výpadku.

Obrázek č. 7 SWOT analýza

SWOT analýza		faktory					
		Pozitivní			Negativní		
vlivy	Interní	S	Rodinný podnik s tradicí	Kvalita produktů	W	Rozdělené vedení podniku	Prašné pracovní místo
		Silné stránky	Modernizace výroby	Nezadluženost	Slabé stránky	Nedostatečná pracovní síla	Chybějící e-shop
			Široké portfolio výrobků	Vlastní parkovací prostor		Malá známost veřejnosti	Závislost na dodavatelích
	Externí	O	Noví zákazníci	Investice do rozšíření	T	Konkurenční společnosti	Problémy s dodavateli
		Příležitosti	Větší zájem o domácí chov	Nový způsob prodeje	Hrozby	Nařízení z EU	Neúrodnost plodin
			Dotace z EU	Vlastní autodoprava		Legislativa	Daňové zatížení státem

Zdroj: vlastní zpracování

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce Analýza vnějšího prostředí ve vybraném zemědělském podniku bylo vytvořit analýzy a navrhnout řešení problémů vyplývajících z výsledků analýz.

Výsledkem PEST analýzy bylo zjištěno, že výroba krmných směsí je nepostradatelná a do budoucna se to podstatně měnit nebude. Práce v zemědělství není lehká, ale díky dotacím a novým příspěvkům do technologického výzkumu je práce udržitelná. V dnešní době, kdy každá rodina vlastní minimálně jeden automobil, není ani velkým problémem doprava za město do výroby.

Z Porterova modelu pěti sil jsem zjistil, že postavení firmy je dobře vybudované a dlouhodobě stabilní. Mezi firmou, odběrateli a dodavateli je vytvořen silný vztah, který je ovšem nutné nadále udržovat. Firma má rovnoměrně rozdělené odběratele i dodavatele, což zaručuje jistotu v stálém chodu firmy i v případě, kdyby jeden z článků vypadl.

SWOT analýza nevyšla úplně podle mých představ. Výsledek byl sice kladný, ale s naprosto minimálním rozdílem. Podle mých předpokladů měly silné stránky vysoce převyšovat hodnotu těch záporných. Rozdíl v analýze nakonec vytvořily spíše méně výrazné stránky podniku. Znamená to, že firma ve výsledku nikde nezaostává, ale ani nijak nevyčnívá.

Dle dosažených výsledků provedených analýz firmě navrhuji držet se pevně zvolených strategií, které firma zvolila a neopouštět je. Lze usuzovat, že firma díky dlouhodobému působení na trhu a získaným zkušenostem je plně fungující a plynule rostoucí firmou. Hlavní úlohou firmy do budoucna je udržet tempo v technologickém odvětví a přizpůsobit se novým (moderním) zákazníkům. Pokud si uhlídá tyto věci, bude firma na trhu působit ještě dlouhá léta.

7. Použitá literatura

Bělohlávek, F. & Košťán, P. & Šulěř, O. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.

Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C.H Beck

České školství očima OECD. Statistika&My [online]. 2016 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2016/01/ceske-skolstvi-ocima-oecd/>

Česká-republika: Politická a ekonomická situace. Europa.eu [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing

E-Shop Zemědělských služeb Dynín, a.s. Zemědělské služby Dynín [online]. AiVision [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://www.zsdyn.cz/krmne-smesi/>

HESKOVÁ, Marie. *Základy marketingu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2004. 94 s. ISBN 80-704-0719-0.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. Global edition : Pearson, 2010. ISBN 0-13-700669-1.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-856-0508-2.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada Publishing.

Makroprostředí. QMprofi [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/makroprostredi-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnaUJItCVHVv9Tv3QJd5IbtZwRYsMFH_3w/

Makroprostředí. Marketing, principy, postupy, metody [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: http://147.33.74.135/knihy/uid_isbn-80-7080-505-6/pdf/015.pdf

MAKROPROSTŘEDÍ. Managment, marketing [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/makroprosted.html>

Marketingové plánování malého a středního podniku | ModerniRizeni.cz.2014 Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18424880-marketingove-planovani-maleho-a-stredniho-podniku>

MIKROPROSTŘEDÍ. Managment, marketing [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/11/mikroprosted.html>

Mlýn Suchomel. *Vodnimlyny* [online]. Praha:Šimek, Rudolf 2017 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <http://vodnimlyny.cz/mlyny/objekty/detail/3241-mlyn-suchomel>

Mobilita obyvatel. *Europass* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://www.europass.cz/vzdelavani-v-eu/mobilita-obyvatel/>

PEST analýza | Edolo.2014, Dostupné z <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>

Podnikatelské prostředí, které faktory působí na váš podnik? ALTAXO SE, 2015. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>

Povinnosti zaměstnavatele a odvody. Sdružení pro integraci a migraci [online]. 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.migrace.com/cs/poradna/informace-pro-cizince/cizinci-ze-zemi-mimo-eu/pracovni-pomer/zamestnani-mimo-eu-odvody>

PORTER, E. M. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994

Pošvář, Z., a Erbes, J. (2008). *Management I*. Brno: MZLU

Pražská, L., a Jindra, J. (1997). *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press.

Precizní zemědělství aneb jaké výhody nabízejí moderní technologie? [online]. 2017, (170) [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/precizni-zemedelstvi-aneb-jake-vyhody-nabizeji-moderni-technologie>

PROSECKÁ, Romana. *Daňové zatížení vybrané firmy* [online]. Jihlava, 2011 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjvtOehroPqAhUK3qQKHeF_BuYQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fis.vspj.cz%2Fbp%2Fget-bp%2Fstudent%2F27797%2Ftheme%2F1872&usg=AOvVaw1_oMH9Au4G8-s85PTIYx0A.

Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Irena Fatrová.

Sbírka zákonů ČR. Zakonyprolidi [online]. AION CS, 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

STEHLÍK a kol. *Základy marketingu*. Praha: VŠE, 1999 ISBN 80-707-9527-1.

SWOT Analysis: Examples, Templates&Definition.2015 Dostupné, z <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VEBER, Jaromír a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

VEBER, Jaromír a kol. (1998). *Management II: management změny, strategický management, podnikatelský projekty, projektový management, reengineering*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.

Zemědělství ovládají moderní technologie. Přichází čas digitálního zemědělství. Hospodářské noviny iHNed.cz [online]. 2018 [cit. 2020-03-14]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: https://ictrevue.ihted.cz/c3-66158080-0ICT00_d-66158080-zemedelstvi-ovladaji-moderni-technologie-prichazi-cas-digitalniho-zemedelstvi

Zákon o zemědělství. Podnikatel [online]. Internet Info, 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-zemedelstvi/uplne/>

Zdraví a životní styl Čechů. *Statistika&My* [online]. 2018 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/06/zdravi-a-zivotni-styl-cechu/>

Žádost o schválení nebo registraci provozu. ÚKZUS [online]. Ministerstvo zemědělství, 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/ukzuz/portal/formulare-ke-stazeni/krmiva/schvaleni-provozovny.html>

8. Obrázky

- Obrázek č. 1

https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKEwil0tWB1v7mAhUFYVAKHZMdBsAQjRx6BAgBEAQ&url=http%3A%2F%2Fmoodle2.gymcheb.cz%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D39659&psig=AOvVaw0d8095rTIIGwGq_gWu2U1m&ust=1578939349713674

- Obrázek č. 2

<https://slideplayer.cz/slide/4104641/12/images/2/Mikroprost%C5%99ed%C3%AD+DODAVATEL%C3%89+VE%C5%98EJNOST+Z%C3%81KAZN%C3%8DCI+FIRMA+KONKURENCE.jpg>

- Obrázek č. 3

https://docplayer.cz/docs-images/41/7822635/images/page_9.jpg

- Obrázek č. 4

<https://docplayer.cz/docs-images/25/6749292/images/21-0.png>

- Obrázek č. 5

https://www.vlastnicesta.cz/data/USR_007_DEFAULT/original_Porter%C5%AFv_model_a.jpg

- Obrázek č. 6

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/a/a4/SWOT_cs.svg/1200px-SWOT_cs.svg.png

- obrázek č. 7
Vlastní tvorba

8.1. Grafy

- graf č. 1
vlastní tvorba

8.2. Tabulky

- tabulka č. 1
vlastní tvorba