



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## KONKURENČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA A.S.

COMPETITIVE STRATEGY OF THE COMPANY AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MILAN MATULA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

JUDr. Ing. JAN KOPŘIVA

BRNO 2011

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Matula Milan, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Konkurenční strategie společnosti AGRALL zemědělská technika a.s.**

v anglickém jazyce:

**Competitive Strategy of the Company AGRALL zemědělská technika a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd., Praha : C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

SUN TZU, The Art of War. Oxford University Press. 1971. 197 p. ISBN 0-19-501476-6.

KNOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 1. vyd. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

KOTLER, P. Marketing Management (10. rozšířené vydání) 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvetví konkurentu. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M.E. Konkurenční výhoda. Prel. Doc.PhDr.V.Irgl, CSc., Praha : Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Ing. Jan Kopřiva

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2011

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na návrh konkurenční strategie pro společnost AGRALL zemědělská technika a. s., která realizuje obchodní činnost opírající se o tradice primárního a sekundárního sektoru českého hospodářství jako je zemědělství a strojírenství. Identifikace vhodné strategie, tedy vypracování návrhů strategií, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevní její postavení na trhu, vychází z několika analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

## **Abstract**

The aim of the thesis focuses on the design of competitive strategy for the company AGRALL agricultural technology and to implement business based on the traditions of primary and secondary sectors of the Czech economy such as agriculture and engineering. Identification of appropriate strategies, namely the drafting of projects based on competitive analysis of several internal and external environment.

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, situační analýza, SWOT, Porterův hodnotový řetězec, varianty strategického rozvoje

## **Key words**

Competition, competitive strategy, competitiveness, situation analysis, SWOT, Porter Value Chain, strategic development options

## **Bibliografie dle ČSN 690**

MATULA, M. *Konkurenční strategie společnosti AGRALL zemědělská technika a. s.*  
Brno Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 107 s. Vedoucí  
diplomové práce JUDr. Ing. Jan Kopřiva.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenu je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. 5. 2011

.....

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu JUDr. Ing. Janu Kopřivovi za cenné připomínky a odborné rady, jimiž přispěl k vypravování této práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti AGRALL zemědělská technika a. s. za věnovaný čas a poskytnuté informace, které pomohly uvést tuto práci do praktické roviny.

# Obsah

ÚVOD .....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Vymezení základních pojmů .....	13
2.2 Tvorba konkurenční strategie .....	15
2.2.1 Vymezení oblasti podnikání .....	15
2.3 Používané strategie .....	16
2.3.1 Marketingový mix .....	16
2.3.2 Generické konkurenční strategie .....	16
2.3.3 Hodnotvorný řetězec .....	18
2.4 Směry strategického rozvoje .....	20
2.5 Úroveň diverzifikace .....	22
2.6 Analytické nástroje .....	22
2.6.1 PESTE analýza .....	22
2.6.2 Model pěti konkurenčních sil .....	24
2.6.3 Analýza Marketingu .....	28
2.6.4 SWOT analýza .....	30
2.7 Vliv emocí na obchodní úspěch .....	31
2.8 Marketingové strategie .....	34
3 METODIKA ŘEŠENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	35
4 ANALÝZA SITUACE .....	36
4.1 Představení společnosti AGRALL zemědělská technika a. s. ....	36
4.2 Vize a mise společnosti .....	38
4.3 Strategický cíl .....	38
4.4 Analýza vnějšího prostředí .....	38
4.4.1 PESTE analýza - makroprostředí .....	38
4.4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil - mikroprostředí .....	40
4.5 Analýza vnitřního prostředí .....	42
4.5.1 Specifické přednosti a jejich zdroje .....	42
4.5.2 Hodnotový řetězec .....	43
4.6 Analýza konkurence .....	44



4.7	SWOT analýza.....	62
4.8	Generická strategie .....	65
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY A PŘÍNOS ŘEŠENÍ.....</b>	<b>66</b>
5.1	Stabilita současných aktivit .....	64
5.1.1	Realizace projektu e-shop – merchandising.....	69
5.1.2	Direct mailing.....	76
5.2	Rozšíření portfolia .....	83
5.2.1	Implementace nového průmyslového produktu .....	83
5.2.2	Realizace bioplynové (BPS) stanice - elektrárny.....	87
5.3	Akvizice regionálního prodejce.....	91
5.4	Diskuze a zhodnocení návrhů řešení .....	93
	ZÁVĚR .....	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

# ÚVOD

Základní otázku, kterou si pokládá každá komerční společnost, která chce být úspěšná na obchodním trhu, je vytvoření vhodné konkurenční strategie. Cílem konkurenční strategie je dosažení cílů pomocí konkurenční výhody, která přispívá k formování konkurenceschopnosti.

*Konkurenční výhody dosahujeme volbou strategie a pro její správné řízení je nutné přesně identifikovat specifika daného podnikatelského prostředí a jejich postavení v konkurenčním prostředí. Tento fakt je dán mimo jiné také schopností rychle identifikovat a eliminovat mezery ve vlastním stylu řízení, které zpomalují jejich výkonnost. Je potřeba, vymezit jakou pozici na trhu chce společnost zaujmout, jakým způsobem hodlá oslovit potenciální zákazníky a stanovit cíle, kterých budeme chtít dosáhnout.*

Rozhodnutí jak hodlají podnikatelské subjekty získat výhodu nad svými konkurenty, vyžaduje důkladnou analýzu vnitřních i vnějších faktorů z okolí společnosti, které ovlivní další postupy.

Konkurenční strategie u společností, které již v určité oblasti podnikání existují, je podstatné stanovit další směry jejich rozvoje. Je nutné vyhodnotit stávající možnosti jejich vizí a cílů a stanovit tak optimální rozvojovou variantu. Důležitost rozvoje je stěžejní pro vnitřní rozvoj, ale také je třeba stále respektovat rozvoj odvětví, neboť s rostoucí životní a technologickou úrovní je zákazník náročnější a vyžaduje určitá specifika, která jsou prioritní v jeho rozhodování o uvažované věci, potřebách a službách. Požadavky zákazníků pro konečné rozhodnutí závisí také na různých podpůrných aktivitách obchodu.

Takovéto strategie by měl management využívat k získání určité výhody proti konkurenci. Může vycházet z různých alternativ jako je nízká cena, úroveň odlišení či jiné stimuly jako image, design, důvěra a flexibilita.

Diplomová práce reaguje na výše uvedenou problematiku zvolení vhodné strategie pro obchodní společnost, která se nachází v agrárním sektoru.

Diplomová práce pracuje se strategickou situační analýzou, stanovuje cíle, vymezuje a zkoumá části potřebné pro tvorbu konkurenční strategie. Volí vhodné alternativy

rozvoje, které jsou pro společnost žádoucí jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska a tím upevní její postavení na trhu a zefektivní její konkurenceschopnost.

Konkurence neboli rivalita se nevyskytuje pouze v tržním prostředí, ale je všude kolem nás. Zasahuje do všech oblastí společenského života a motivuje nás k lepším výsledkům. Proto bychom si měli stanovovat cíle a volit postupy jak jich dosáhnout a zároveň se snažit být v dané oblasti lepší a nabídnout více než ostatní s respektováním společenských pravidel.

Napoleon Hill tuto podstatu vystihuje v citaci: *„Hýčkejte své vize a své sny, jako by to byly děti vaší duše, náznaky cílů, kterých nakonec dosáhnete.“*

# 1 Vymezení problému a cíle práce

V souvislosti s neustálým pokrokem v rámci jednotlivých firem, který má za následek zvyšování konkurenčního prostředí, je nezbytné provést určitá firemní strategická opatření, která vedou k upevnění tržního postavení.

Cílem diplomové práce je navrhnout konkurenční strategii společnosti AGRALL zemědělská technika a. s., která působí v obchodní činnosti se zemědělskou technikou. Za pomoci analýz vnějšího a vnitřního prostředí vypracování konkurenční strategie, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevní její postavení na trhu.

Cílem teoretické části je seřadit odborné informace od vymezení základní pojmů až po chronologický postup tvorby konkurenční strategie. Nedílnou součástí teoretické části jsou uvedeny postupy analýz vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Dále je naprosto klíčové pro každou společnost definovat její silné a slabé stránky, označit příležitosti a potencionální hrozby, proto je uveden postup sestavení SWOT analýzy.

Důležitou oblastí teoretické části je také vliv emocí na obchodní úspěch, neboť společnost se nachází v prostředí emotivního nákupního chování. Velká část je věnována prvkům tvorby konkurenční strategie. Uvádí generické obecné konkurenční strategie a směry strategického rozvoje.

Cílem teoretické části je komplexně shrnout všechny dosavadní poznatky z oblasti efektivního nastavení strategie rozvoje, definovat jednotlivé nástroje analýzy směřující k vyhodnocení optimálních strategických postupů.

Cílem praktické části je aplikace teoretických poznatků na konkrétní příklad reprezentovaný obchodní společností AGRALL zemědělská technika a. s. Pro tuto oblast bude vycházeno ze současného strategického cíle a vize společnosti. Budou provedeny analýzy vnějšího prostředí složeného z makro a mikro okolí a rozborů vnitřního prostředí. V této části se mi jeví vhodné srovnání hlavních konkurentů ve stěžejních činnostech – obchodní, finanční, marketingová. Toto srovnání vychází z dostupných informací, které mohou být využity pro společnost v dalším rozhodování. Po vyhodnocení analýz, se zjištěné skutečnosti promítnou ve SWOT analýze, která definuje silné a slabé stránky, označí příležitosti a potencionální hrozby. V praktické části bude zjištěna současná obecná strategie společnosti, jejíž prvky se promítnou do navrhovaných strategií. Na základě těchto informací budou stanoveny cíle, kterých má

být dosaženo, shrnutí prostředí ve kterém se firma nachází a definice prostředí ve kterém se hodlá nacházet. Po zodpovězení těchto otázek budou navrženy strategické varianty rozvoje, ze kterých budou vybrány varianty, které společnost může implementovat v krátkodobém horizontu a doporučení, které strategie využít v horizontu dlouhodobém, tak aby odpovídali stanovenému cíli a splňovaly metodiku SMART. Strategie budou posilovat současnou pozici na trhu, aby vytvořila výhodu proti konkurenci.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Vymezení základních pojmů

**Konkurenční strategie** – zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat a tím upevnit její postavení na trhu. (11)

**Konkurence** - jsou různé firmy a organizace soupeří o zákazníky a potřebné zdroje. Můžeme je rozdělit na konzistentní a nekonzistentní konkurenty. Za konzistentní považujeme ty, které nabízejí stejné nebo podobné produkty či služby. Nekonzistentní konkurenti nabízejí jiné zboží či službu, ale přitom konkurují naší firmě. (2)

**Konkurenční výhoda** - je jádrem výkonnosti podniku na těch trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro kupující, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit. Vyšší hodnota vychází z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. (10)

Hitt definuje, že firma má konkurenční výhodu, pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nejsou schopni napodobit, případně by to pro ně bylo příliš nákladné. (12)

**Strategie** – Strategie je to, jak management vytvoří hodnotu podniku koordinováním a konfigurací různých aktivit v podniku. (9)

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Kritici tradiční definice strategie podniku však tvrdí, že tento tzv. plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. (1)

Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. (1)

Henry Mintzberg definuje strategii jako sled rozhodnutí a činností, kde výsledkem je nejen to, co podnik zamýšlí, ale i to, co by měl udělat, aby si udržel silnou konkurenční pozici. Definuje, že strategie se může rozvíjet z interních požadavků podniku, bez ohledu na to, že by bylo nezbytné vytvářet jakékoliv formální plány.(9)

**Strategické řízení** – uskutečněné managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení – taktické a operativní, lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly. (5)

Všichni manažeři vykonávat řídicí funkce, ale čas strávený pro každou funkci se může lišit. Skutečností je, že top-manažeři v moderních korporacích pravděpodobně tráví více času než pracovníci na nižších liniích. Top-manažeři tráví nejvíce času na plánování a organizování. (6)

**Vize** – je mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.

**Mise** – je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize. Zabývá se současnými aktivitami firmy, což můžeme shrnout do otázky – „Kdo jsme a co děláme?“. Mise obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k naplnění stanovené vize, přičemž slouží také ke stimulaci pracovníků. Udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat. (9)

## 2.2 Tvorba konkurenční strategie

Při tvorbě strategie je potřeba jak vnitřní analýzy firmy, tak vnější analýzy trhu čili okolního prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Následným rozborem těchto analýz dostaneme podklady pro vytvoření strategie. Jestliže budeme formulovat strategii, neměli bychom zapomenout na následující rozhodnutí:

- vymezení oblasti podnikání
- výběr generické konkurenční strategie
- směr strategického rozvoje
- úroveň diverzifikace
- volba mezi ofenzivní a defenzivní strategií
- charakteristika hodnotového řetězce

### 2.2.1 Vymezení oblasti podnikání

Východiskem dalších strategických úvah by měl být rozbor a formulace oblasti podnikání podniku (angl. business definition), tj. základních komponent strategie, kam patří výrobky, trhy a funkce

- *výrobky* či *služby* - je třeba učinit řadu rozhodnutí, které ovlivní výsledný nabízený produkt či službu. Jestli budeme chtít nabídnout vysokou kvalitu nebo bude postačovat průměrná kvalita, jak vyhovují naše nabídky potřebám zákazníku a jak mají být naše výrobky diferencovány vůči výrobkům konkurentů.
- *trhy* – stěžejní rozhodnutí v této oblasti spočívá ve zvolení rozsahu firemní působnosti, zdali se budeme chtít zaměřit na regionální, národní nebo mezinárodní trh. Odpovědět na otázky: „Jak jsou segmentováni naši zákazníci do skupin?“ „Na které skupiny se budeme chtít zaměřit?“ Hledáme-li velké koncentrované trhy, či více segmentu, nebo niky pro specializované (diferencované) výrobky?
- *funkce* – podnik by si měl zejména ujasnit, na které funkce se zaměří, přičemž se může pohybovat v intervalu od kompletní vertikální integrace až po specializaci pouze na jednu funkci. (5)



## 2.3 Používané strategie

### 2.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu.

Nejznámější je tzv. „4P“ koncepce. Je nazývána čtyřmi P podle počátečních písmen anglických názvu jednotlivých prvků marketingového mixu. Hlavními prvky mixu jsou:

- Product (produkt) - výrobek či služba, která uspokojí přání a potřebu lidí
- Price (cena) - množství peněz potřebné k zakoupení produktu
- Place (místo) - kde a jakou cestou se produkt dostane k zákazníkovi
- Promotion (propagace) - jakým způsobem se zákazník o produktu dozví (7)

### 2.3.2 Generické konkurenční strategie

Tři obecné (generické) konkurenční strategie

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstizení jiných podniků v odvětví:

- 1) prvenství v celkových nákladech (nízkých nákladech),
- 2) diferenciaci,
- 3) soustředění pozornosti (fokální strategie).

#### **Prvenství v celkových nákladech**

První strategie, která se stala velmi běžnou v sedmdesátých letech, spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Jakmile podnik dosáhne nízkých nákladů, přináší mu to nadprůměrné výnosy v jeho odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil.

Nízké náklady chrání společnost před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta.

Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů. (11)

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní tržní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu.

### **Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky (Mercedes ve výrobě automobilů, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť (Caterpillar Tractors) nebo jiné způsoby.

V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Caterpillar Traktor je například známá nejen svojí prodejní sítí a vynikající nabídkou náhradních dílů, ale rovněž výjimečně vysokou kvalitou a životností svých produktů, což všechno hraje velmi důležitou roli u těžkých výkonných strojů, kde prostoje jsou velice nákladné. Strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce a jsou méně citliví vůči cenám. Dosažení diferenciaci produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmů exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu. Nicméně častěji platí, že dosažení diferenciaci v sobě zahrnuje kompromis či substituční vztah v prvenství v nákladech, zejména bylo-li diferenciaci dosaženo pomocí nevyhnutelně nákladových činností, jako jsou široký výzkum, propracovaný design produktu, vysoce kvalitní materiály či intenzivní podpora zákazníků.

Ačkoli zákazníci v odvětví budou uznávat převahu dané firmy, ne všichni budou ochotni nebo schopni platit požadované vyšší ceny (i když v odvětví zemědělských strojů ochotni jsou, jak dokazuje dominantní postavení, které zde Caterpillar má). (11)

### **Soustředění pozornosti (fokální strategie)**

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.

Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciací fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na než podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. (11)

### **2.3.3 Hodnotvorný řetězec**

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci používá tzv. hodnototvorných funkcí. Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit. Každá funkce přidává výrobku část hodnoty. (1)

*Hlavní funkce* – vytvářejí fyzickou podobu produktu, produkt předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. Jednou z důležitých částí je **marketing**, výroba a služby

*Podpůrné funkce* – zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Materiálové hospodářství řídí tok materiálu od pořízení přes skladování, jeho zpracování až po distribuci hotových výrobků. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu, a tím dosažení cenové premie.

Materiálové hospodářství, vědeckotechnický rozvoj, personální funkce, informační systém, podniková infrastruktura.

*Výrobní funkce* – cílem výrobní funkce podniku je vyrábět s nízkými náklady konkurenceschopné výrobky, které mají pro zákazníka hodnotu. Jestliže podnik dosáhne tohoto cíle, jeho výrobní funkce může být označen za silnou. (1)

*Marketing* – Základní marketingové strategie a rozvoje marketingových schopností jsou tři klíčové oblasti.

- výběr segmentu trhu, na kterém bude firma konkurovat
- navržení marketingového mixu
- implementace strategie

*Materiálové hospodářství* – vnitropodniková logistika zahrnující nákup materiálu a surovin, plánování výroby a její řízení, řízení kvality a distribuci hotových výrobků. Cílem materiálového hospodářství je zajistit logistiku uvnitř podniku a koordinovat ji s vnější logistikou (jako vztah s dodavateli a odběrateli) tak, aby požadavky zákazníků byly uspokojeny co nejdříve.

*Vědeckovýzkumný rozvoj* – investice do vědeckotechnického rozvoje často přinášejí senzační výsledky.

*Řízení lidských zdrojů* – „Naši lidé jsou našim největším zdrojem.“ To je heslo, které je společné mnoha podnikům v roční zprávě a které je rovněž nejdůležitějším prohlášením. Strategie řízení lidských zdrojů má dva základní cíle:

- řídit lidské zdroje podniku tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co největší produktivity.
- dosáhnout souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

*Informační systém* – současnost je věkem informací. Vývoj využití počítačů od pouhého prostředku na vykonávání matematických operací k vytvoření celých počítačových systémů umožnit dosáhnout významných konkurenčních výhod. Aplikace  
Dalším důležitým aspektem je využívání internetu: propojení podnikových sítí, mobilní přístup k informacím, intranet, extranet, telefonování přes internet a e-mail, zlepšení marketingu a zrychlení obchodní transakce. (1)

*Podniková infrastruktura* – podniková infrastruktura je poslední podpůrnou činností v hodnototvorném řetězci. Sestává se z aktivit, které se dotýkají všech hlavních a podpůrných činností. Mezi tyto aktivity patří: strategické řízení, právní záležitosti, plánování, finance, účetnictví. (1)

## **2.4 Směry strategického rozvoje**

Je-li vymezena oblast podnikání (popřípadě korigována existující) a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, potom je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ naplnění těchto základních rozhodnutí. Podle charakteru dalšího vývoje lze rozlišit následující čtyři základní druhy strategických alternativ

- strategie stability
- strategie expanze
- strategie omezení
- kombinovaná strategie

### ***Strategie stability***

Tato strategie je typická pro podniky nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stádiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Strategie stability neznámá nic nedělat. Zejména je možno říci, že existují mnohé podniky, které dělají věci dobře a jsou se svými výsledky spokojeny. Sledují pak tedy filozofii: „Budeme pokračovat v cestách, jakými jsme úspěšně šli až dosud“. Dále můžeme konstatovat, že je tato strategie méně riziková. Podmínky musí být skutečně špatné nebo příležitosti tak dobré, aby se podnik rozhodl pro větší riziko a zásadně změnil svoji strategii.

Shrneme-li, pak lze tvrdit, že strategie stability je vhodná a efektivní, jestliže podnik dělá věci dobře, okolí není příliš proměnlivé, vrtkavé a na prosperitě firmy zainteresovaní stakeholderi jsou s dosavadní strategickou orientací firmy v zásadě spokojeni. (5)

### ***Strategie expanze***

Je zpravidla využívána podniky, majícími výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede jednak ke změnám v oblasti podnikání (nové výrobky, nové trhy, nové funkce), jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech. Tato strategie obvykle předpokládá vyšší investice, samozřejmě s vyšší rizikovostí jejich financování, přičemž může vést krátkodobě i k nižší efektivitě, může vyvolávat různé rychlé negativní reakce konkurentů atd. V nestálých, měnících se oborech strategie stability může znamenat krátkodobý úspěch, avšak v dlouhodobém horizontu být zpravidla úspěšná nemůže. Expanze je nezbytná pro přežití v podmínkách proměnlivého okolí. Můžeme také říci, že expanze je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využití příležitosti“

### ***Strategie omezení***

Strategie omezení se nejvíce používá tehdy, jestliže výrobky a trhy podniku se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. Při této strategii podnik může opouštět některé své trhy. Pokud jde o strategii omezení v základních aktivitách podniku, potom podnik může propouštět část svých zaměstnanců, omezovat vědecko-technický rozvoj, marketing apod. Přesto je třeba zdůraznit, že i tato strategie může zlepšit efektivitu činnosti podniku, protože těmito kroky může podnik uvolnit finanční prostředky, které následně využije ke zlepšení jiných svých činností.

### ***Kombinovaná strategie***

Využívání kombinované strategie je časté jednak u podniků nacházejících se v obdobích změn životního cyklu výrobků a trhů, jednak u velkých podniků, majících své vnitřní výrobní jednotky, případně strategické obchodní jednotky, v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje.

Z hlediska času může být kombinování jednotlivých strategií souběžné (simultánní), kdy podnik využívá různé strategie pro jednotlivé strategické jednotky, anebo sekvenční, charakteristické využíváním různých strategických alternativ pro různé budoucí periody. (5)

## 2.5 Úroveň diverzifikace

Existují dva typy diverzifikace – relativní a absolutní.

*Relativní diverzifikace* je diverzifikací v nové podnikatelské aktivitě, která je však příbuzná se základní podnikatelskou aktivitou.

*Absolutní diverzifikace* je diverzifikací v nové podnikatelské aktivitě, která nemá nic společného se současnou aktivitou podniku.

## 2.6 Analytické nástroje

### Analýza makrookolí

Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí, ovlivňují poptávku a působí na podnikatelský zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Manažeři by měli pochopit význam faktorů makrookolí a měli by být schopni odhadnout účinek změn v makrookolí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby. Elementy makrookolí jsou:

- politické
- ekonomické
- sociální
- technologické
- enviromentální (1)

### 2.6.1 PESTE analýza

Tato část celkové analýzy je považována za všeobecnou a platí pro všechny podniky. Obsahuje aktuální analýzu politického, ekonomického, společenského, technologického a ekologického rozvoje. Většinou jsou tyto faktory vnějšího prostředí, které nemůžeme ovlivnit.

Z těchto důvodů byla analytickým přístupem zkoumajícím okolím podniku věnována významná pozornost. Výsledkem je logická posloupnost celé řady přístupů, postupů a metod, například PESTE. Jedná se o rozbor vzájemně souvisejících politických, ekonomických trendů a rozbor technických, společenských a enviromentálních trendů, pokud mají vliv na podnik. (9)

### **Rozbor politických faktorů**

Působení politických faktorů může výrazně ovlivňovat rozhodování, například o tom jaké legislativy bude země mít, a tím mohou ovlivňovat celou podnikatelskou pozici, nebo prostředí dané země. Faktory, které mohou být analyzovány, v tomto případě zahrnují například:

- politickou stabilitu země,
- daňovou politiku,
- politickou náladu.

### **Rozbor ekonomických trendů**

Podnik při svém rozhodování je do určité míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Je tedy potřeba analyzovat:

- úrokové míry,
- inflaci
- míru nezaměstnanosti
- HDP a hospodářské cykly

### **Rozbor společenských trendů**

Je užitečné analyzovat působení těchto faktorů, protože sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách a také mohou ovlivňovat nabídku, např. ochota pracovat. Paří sem například:

- změna věkové struktury populace,
- pohled obyvatelstva na organizaci,
- životní styl a životní úroveň obyvatelstva
- úroveň vzdělání

### **Rozbor technologických trendů**

Podle požadavků může tento rozbor okolních vlivů dopadnout více či méně rozdílně. Je přesto žádoucí, protože podnik se pohybuje vždy v nějakém společenském prostředí a nestojí izolovaně. (9)



Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. A proto je třeba brát v úvahu:

- rychlou změnu tempa technologie,
- rozpočet na vědu a výzkum,
- ochranu osobního vlastnictví.

### **Rozbor ekologických (enviromentálních) trendů**

Každé prostředí nebo země má co se týká životního prostředí své odlišné priority. A proto než začneme podnikat nebo pokud už podniká, měli bychom analyzovat, jaké jsou enviromentální podmínky v daném prostředí a jejich využití, abychom nepřišli do konfliktu s místními zvyky a regulací:

- ochrana životního prostředí,
- zpracování odpadů,
- změna klimatických podmínek. (9)

### **Analýza mikrookolí**

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikroprostředí a odhalit příležitosti, respektive ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, resp., jejichž (5) negativní vliv je třeba omezit. E. M. Porter vyvinul tzv. model pěti konkurenčních sil, který pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potencionálních konkurentů,
- rivalry mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních produktů

#### **2.6.2 Model pěti konkurenční sil**

##### **Potencionální konkurenti**

Potencionálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikroprostředí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. (1)

Vysoké riziko vstupu potencionálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky uvnitř mikrookolí mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku.

Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Překonání bariér obvykle podstatně zvyšuje náklady. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit. Vysoké vstupní bariéry pro potencionální konkurenty vznikají dokonce i tehdy, je-li obrat daného mikrookolí vysoký. Klasická práce v oblasti bariér vstupu byla zpracována ekonomem Joe Bainem, který rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu:

- oddanost zákazníků,
- absolutní nákladové výhody,
- míru hospodárnosti (1)

### **Rivalita mezi stávajícími podniky**

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. (9)

K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Tento princip akce a reakce může, ale nemusí vést k lepšímu postavení průkopnické firmy a celého odvětví. Jestliže se akce a protiakce vyhrotí, pak všechny firmy v odvětví mohou utrpět a být na tom hůře než předtím. (11)

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, který soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. (9)

Potom je důležité přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí například:

- kolik konkurentů působí v oboru firmy?,
- Jak je ohodnocena schopnost konkurence reagovat na vstup vlastního podniku na trh a jak bude reagovat – například snížením cen nebo urychlením výrobního cyklu? (9)

### **Smluvní síly kupujících**

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupu v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupuje v odvětví jsou standardní nebo nediferencované,
- jestliže docílí nízkého zisku,
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb,
- odběratel je plně informován. (11)

### **Smluvní síly dodavatelů**

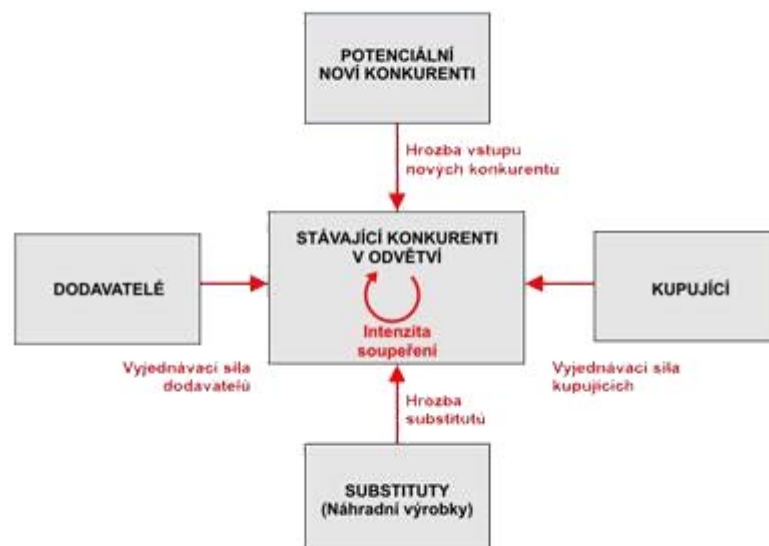
Čtvrtým z porterových pěti faktorů je smluvní síla dodavatelů. Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Opačně, slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. (1)

Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. Podle Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech:

- jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů,
- když mikrookolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité; v takovém případě existence dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí; dodavatelé tak mají malý stimul snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu,
- pokud jsou dodavatelé natolik diferenciování, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému; v takovém případě je podnik závislý na daném dodavateli a není schopen proti tomu cokoli udělat,
- mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací, směřují do daného mikrookolí podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny,
- jestliže kupující podniky naopak nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami.

### Hrozby substitučních produktů

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této výhody. (1)



Obr.1: Porterův model pěti hybných sil trhu (11)

### 2.6.3 Analýza Marketingu

Analyzovaná společnost využívá trendů a předností tzv. guerilla marketingu.

Guerilla marketingem je každý kontakt, který má společnost s kýmkoli ve vnějším světě. Každý kontakt. A to znamená množství marketingových příležitostí. Ale neznamená to investovat spoustu peněz.

Základním kamenem guerilla marketingu je zaměření na zákazníka. Guerilla marketing nabízí možnost zlepšit vyhlídky a posílit naději na úspěch klientů. Tradiční pojetí marketingu vždy zdůrazňovalo, že při uvedení zboží na trh je nutné investovat peníze. Guerilla marketing říká, že pokud společnost chce investovat, tak může, ale nemusí, pokud je ochota investovat čas, energii, představivost a informace.

Jedná o proces, který řídí společnost a ne naopak. V současné době velké společnosti kupují guerilla marketing po celých baleních a rozdávají je svým prodejcům a marketérům. Základní vizí je pak kladení velkých cílů za vynaložení omezeného počtu financí na činnost marketingu. Guerilla marketing je orientován na ziskovost. Zisk je jediné číslo, jež sděluje pravdu, kterou společnost hledá a o kterou usiluje. Prvořadé je proklamace vlastní společnosti neustálým zveřejňováním, je nutné zaměřit se na psychologii a zkušenosti. Důležité je držet se daného cíle a směru, který společnosti přináší ziskovost. Důraz je kladen na poprodejní propagaci a zkoumá firmy se stejnými vyhlídky a vizemi a snaží se s nimi spolupracovat. Guerilla marketing si uvědomuje dlouhodobou hodnotu zákazníka, tudíž se firmy zajímají o to, co mohou zákazníkovi nabídnout. Nabízí zdarma cenné informace (brožury, příručky, video instruktaže). Důraz kladen na marketingové kombinace. Zveřejňování sérií inzerátů, zřízení webových stránek. Tradiční marketing jen zřídka zdůrazňuje využití technologií, a to především proto, že dříve byla technologická řešení příliš drahá, měla omezené možnosti a byla složitá. Guerilla marketing klade velký důraz na využívání a proklamování technologií. Dále se zaměřuje na oslovení mikrosegmentů, tzn. na cílený trh potencionálních uživatelů.

Důležitým aspektem Guerilla marketingu je soustředění na významné detaily a rozesílání katalogů potencionálním zákazníkům. Poslední bod, který Guerilla marketing využívá je dialog se zákazníkem. (8)

## **Členění Guerilla marketingu dle Levinsona**

- minimédia komunikace
- maximédia komunikace

### **Minimédia komunikace**

Je nezbytné, aby stoupenci guerilla marketingu vynikali v minimédia marketingu.

Běžný marketing se málokdy uchyluje k takovým metodám jako je:

- osobní agitace,
- psaní osobních dopisů,
- telefonický marketing,
- e-mail marketing,
- inzerce,
- brožury.

### **Maximédia komunikace**

Pojem maximédia marketing označuje využití masmédií v marketingu:

- noviny,
- časopisy,
- rádio,
- TV
- billboardy,
- hromadné rozesílání propagačních materiálů,
- odborné přednášky, semináře, školení, předvádění
- webová prezentace, e-commerce. (8)

## **Členění Guerilla marketingu dle Pavlečky**

- virální marketing - šířený většinou po internetu, prostřednictvím sociálních sítí,
- buzz marketing - postavený na osobním doporučení, které má větší důvěryhodnost než klasické placené reklamní kampaně v médiích,
- undercover marketing - známý také jako product placement, tedy nenápadné i více nápadné umístění produktů například ve filmech,
- zkušenostní marketing - zaměřený na interakci zákazníka s produktem. (16)

#### 2.6.4 SWOT analýza

Po dokončení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí se účastníci strategického plánování zaměřují na provedení analýzy SWOT. Analýza SWOT je pravděpodobně nejstarším a nejzákladnějším ze všech nástrojů analýzy strategie, který určuje existenci silné stránky a slabiny příslušné organizace, nadcházející příležitosti a nepříjemné hrozby, jimž musí organizace čelit. (4)

Podstatou SWOT analýzy je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. (viz. Obr. 2 Kvadranty tabulky SWOT). (5)



Obr.2: Kvadranty tabulky SWOT (Zdroj/Upraveno dle (5))

Zde je však nutno poznamenat, že SWOT nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni řízení.

Její využití je širší, používá se i při analýzách zaměřených na problémy taktického a operativního řízení, případně bývá zpracována i „osobní“ SWOT zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. (5)

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízení diskuze expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry z výzkumu z této oblasti.

SWOT může být využívána i při retrospektivní analýze vývoje subjektů analýzy. Jsou-li SWOT analýzy pro tentýž subjekt periodicky zpracovány v delším časovém horizontu, pak lze například vyhodnocovat, zda slabiny a hrozby v zásadě neubývají nebo přibývají, a z toho lze usuzovat negativní či pozitivní vývoj firmy. (5)

## **2.7 Vliv emocí na obchodní úspěch**

Řízení vztahů se zákazníky poskytují údaje, nevíme však, o čem vypovídají. Vzhledem k tomu, že oddělení, která se starají o vztahy se zákazníky, upřednostňují „co“ před „kdo“, je velká škoda, že většina rozšířených přístupů řízení vztahů se zákazníky se spoléhá především na hotové softwarové balíčky. Jako první krok směrem k zákazníkům to sice stačí, ale celou cestu takovéto balíčky nezvládnou. (RIGBI, D. K., REICHHELD, F., DAWSON, C., 2003)

Vedoucí pracovníci, kteří si uvědomují, že emoční vazba představuje při budování nosného vztahu nezbytný základ, chtějí získat širší úhel pohledu. Lze tedy říci, že software řízení vztahů se zákazníky je bez zjištění hlubšího významu získaných údajů z poloviny úspěchem. Zbývající polovinu by měli tvořit zásadní informace o emocích. Tento další krok by managementu, návrhářům, marketingu, prodejcům i dalším nabídl komplexnější a přiléhavější rovinu poznatků.

Výsledné údaje takového postupu společně s historií individuálních úkonů totiž dokážou poskytnout přesně takové informace, které jsou nutné k vybudování silnější vazby mezi značkou a jejími zákazníky. (3)

### **Značka jako vypravěč příběhů**

Má-li být značka výrazná, musí z ní prýštit osobitost.

Velká značka je mýtus trůnící na vrcholku funkčních atributů, které naplňují sliby dané značky a proměňují její příběh v realitu. Jinak řečeno, plní-li značka své sliby na emoční rovině, je její mýtus proměněn v realitu konkrétní skupiny. (3)



Nabídka proto musí odpovídat slibům značky, jinak jí hrozí zkáza. Značka má podobně jako mýtus těžké začátky, obtížně se rozšiřuje a pak je těžké ji vymýtit.

### **Emoce a motivace**

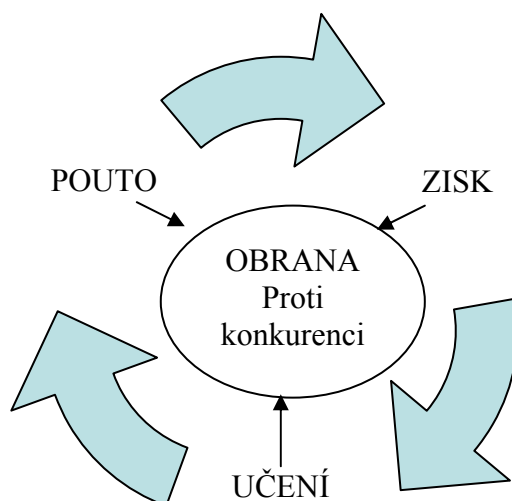
Opakem hrdosti je stud. Příběh značky je vždy zranitelný, skandály ji mohou poškodit. Stud však představuje příliš silnou emoci na to, aby popsala reakce původně věrných zákazníků, kteří mají nakonec pocit, že je příběh značky, který pojali za vlastní, zradil. Pro tento stav se lépe hodí výraz zklamání.

Ozývá se tehdy, když spotřebitelé dospějí k závěru, že příběh značky, jemuž naslouchali a který přijali, není hoden jejich přízně. V pojetí motivačního modelu, emocenomie se společnosti mohou chránit proti takovému vyústění tím, že stvoří takový příběh, jehož prostřednictvím *zákazníci mohou bránit svoji sebeúctu a současně si budou chtít udržet pouto se značkou.*

Jakmile zákazníkovi důvěra ve značku vezme za své, bude poselství značky vnímáno jako výpravná lež. Poté nabírá pád z výšin úspěchu úděsnou rychlost. Chce-li mu společnost zabránit, musí zajistit, aby její sliby měly pevný podklad.

Znamená to tedy, že značky – především velké – by měly klást obrovský důraz na náznaky, emočně orientované přísliby. Funkční prospěch, který původně umožnil vznik společnosti, totiž časem ztrácí působivost. A dochází k tomu ze dvou příčin.

První příčinou je to, že veškeré technické i provozní vymoženosti, které společnosti původně zajišťovaly náskok, poměrně rychle zastarají. K této změně dochází za výkřiků konkurence „já taky“. (3)



Obr.3: Vliv emoce a motivace na úspěch značky (3)

Druhou a mnohem pozitivnější příčinnou je, že silné značky přecházejí od působení fakty ke konstruktům, tedy k líčení příběhů. Nemyslíme tím, že by vyprávěly lži, spíš, že příběh značky časem nahradí prostou nabídku a začne se víc orientovat na zdůrazňování významu potenciálního nákupu.

Značka tedy již není platformou racionální nabídky, ale získává emoční sílu, která vyvěrá nikoli z faktů, nýbrž z důvěry, potěšení a propojení.

Výsledkem tohoto přesunu od faktů ke konstruktům je pojetí značky rozšiřující se do té míry, že obsáhne dva hlavní prvky úspěšného příběhu. Prvním je sympatická osobnost. Druhým jsou pozitivní specifické asociace, díky nimž začne být společnost známá a příjemná příslušníkům cílového trhu. (3)

#### **Vliv asociací na značku**

Jednoznačně rozpoznatelná osobnost dodává příběhu značky náboj.

Samotný příběh se však postupně rozkrývá na základě vodítek, která vědomě i nevědomě získáváme při průběžném kontaktu se značkou. V jakém okamžiku lze říci, že se příběh otevřel? Většinou nám vlastně zůstává skrytý. „K přijetí značky dochází pouze v mysli a přijetí nemá fyzickou realitu.“ (REIS, L., REIS A., *The Origin of Brands*, Collins, New York 2004). Tato skutečnost znamená, že se přijetí značky obtížně usměrňuje, protože její působení je převážně podvědomé, emočně závisí (alespoň částečně) na stavbě nervového systému. (3)

## **2.8 Marketingové strategie**

### **Direct marketing**

Pojem přímý marketing (direct marketing) získal v průběhu let nový význam. Původně to byla forma marketingu, podle níž se výrobky zasílaly od výrobce přímo spotřebiteli bez jakékoliv zprostředkovatelské distribuční cesty.

Jestliže výrobce používá prodejní zástupce k přímému prodeji zboží konečnému spotřebiteli, nebo jestliže má výrobce tovární prodejny, pak používá přímý marketing v předchozím uvedeném smyslu.

Později tento termín znamenal marketing provozovaný prostřednictvím pošty, a to buď zasíláním katalogů, nebo přímým zasíláním zboží. Když se začal využívat telefon a další média pro přímou propagaci nabídek zákazníkovi, došlo k přepracování definice přímého marketingu. Direct Marketing Association (DMA).

Přímý marketing je interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy, nebo transakce v jakémkoli místě. (7)

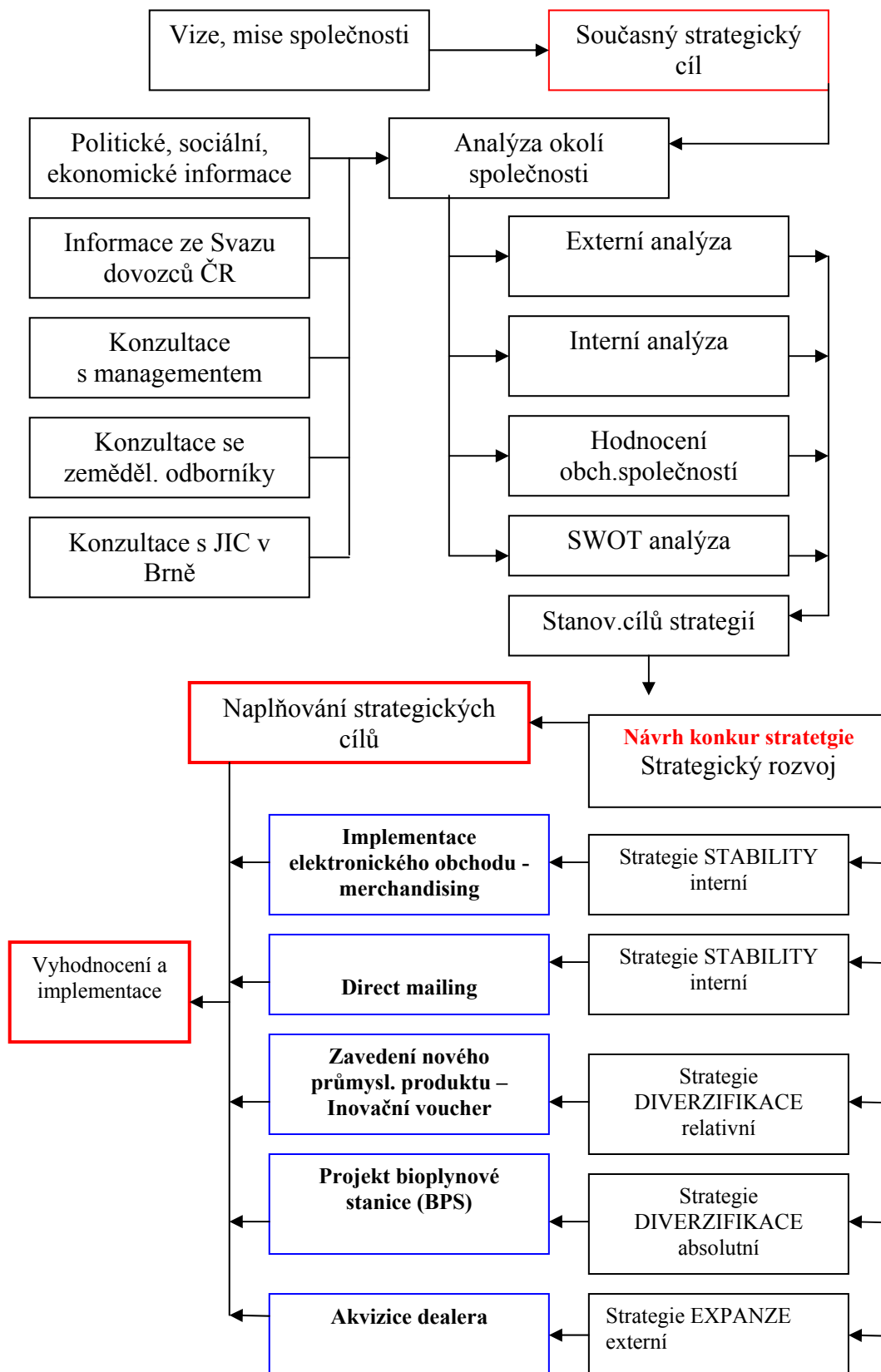
### **Merchandising**

Merchandising je forma obchodního úsilí zvýšit zisk společnosti. Jedná se o specifický způsob, jakým svoje služby a výrobky „ukazujete“ zákazníkům.

#### **Základní pravidla merchandisingu:**

- sledovat konkurenci, a být vždy o krok napřed,
- podle věkové struktury vašeho okolí vyhodnotit ty nejzajímavější výrobky,
- nepodcenit propagaci a reklamu v okolí prodeje,
- nastavit vhodné procesy merchandisingu na všech úrovních firemní kultury,
- zajistit důslednou kontrolu merchandiserských aktivit,
- nastavit odpovídající motivaci lidských zdrojů, které merchandising vykonávají. (24)

### 3 Metodika řešení praktické části



## 4 Analýza situace

### 4.1 Představení společnosti AGRALL zemědělská technika a. s.

Společnost AGRALL zemědělská technika a. s. se sídlem v Banticích na okrese Znojmo, která je odborné veřejnosti známá jako výhradní dovozce zemědělské techniky značek Claas a Väderstad pro Českou republiku (sklízecí mlátičky, sklízecí řezačky, traktory, teleskopické nakladače, senážní vozy, picninářská technika, sběrací lisy, stroje na zpracování půdy a setí). Svoje působení začala společnost na jaře v roce 1991, kdy byla zaožena společnost s ručením omezeným pod názvem Agrall, která byla regionálním prodejcem zemědělské techniky. Po velmi úspěšném období ohraničeném roky 1995 a 1996 nastala začátkem roku 1997 změna právní formy společnosti z s.r.o. na akciovou společnost.

Rok 1999 byl pro jihomoravskou společnost rokem úspěchu, zejména v získání výhradního zastoupení německé značky CLAAS, která ukončila spolupráci s dosavadním partnerem.

V České republice CLAAS a Väderstad prodává přes oficiální síť 9ti regionálních prodejců, kde čtyři z nich jsou dceřinné společnosti AGRALLU. Jsou jimi AGRI-TECH s. r. o., AGRALL Havlíčkův Brod s. r. o. a dceřiná společnost zaměřená na poskytování služeb AGRALL servis a. s. a MORAVIAN KLAS spol. s r. o.

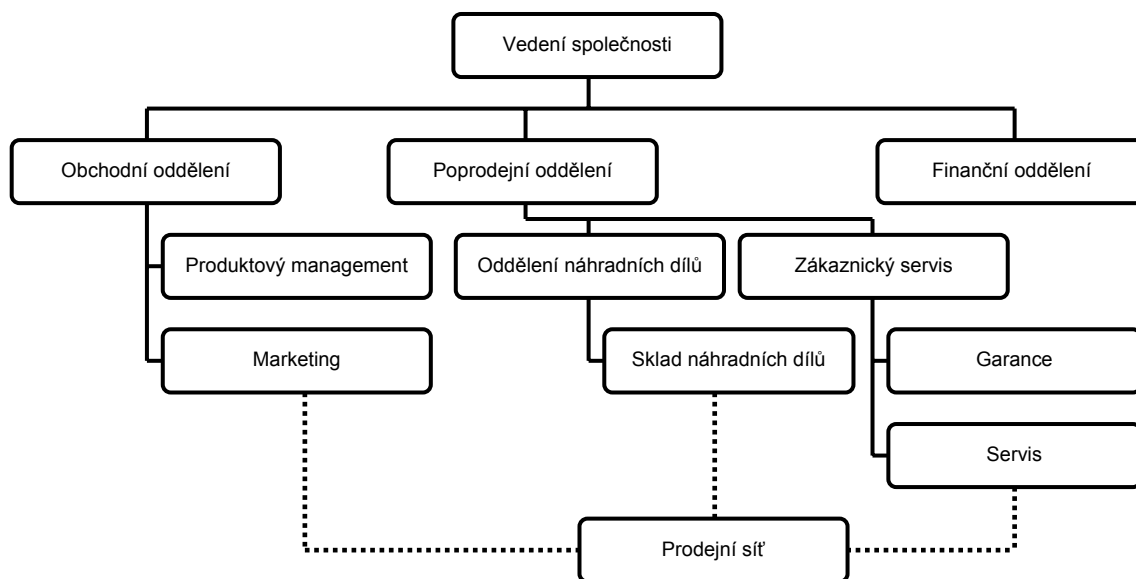
Od října 2009 zahájila prodej slovenská dceřinná společnost AGRALL s. r. o., se sídlem v Bajči s detašovaným střediskem v Rožnavě. AGRALL s. r. o. prodává přes oficiální síť 5 ti partnerů + AGRALL s. r. o. – Rožnava.

Partenry jsou: AGRO-KUSTRA, s. r. o., AGROMIK s. r. o., AGROMEPA, s. r. o., AGROTIM s. r. o., AGRATECH s. r. o.

Při tvorbě strategie bylo vycházeno z dosavadních zkušeností české mateřské společnosti. Důvodem je velice podobná struktúra zákazníků jako v ČR. (29)



Obr.4: Foto areálu společnosti AGRALL zemědělská technika a. s. (28)



Obr.5: Organizační struktura společnosti

Převážná část navrhované strategie bude věnována obchodní části a jejím dílčím částem – produktovému managementu, marketingu a prodejní síti.

#### **Předmět podnikání:**

- výroba a opravy zemědělských strojů, - zprostředkovatelská činnost, - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, - pronájem a půjčování věcí movitých. (17)

#### **Vývoj společnosti v roce 2007 – 2010 a předikce roku 2011**

V letech 2007, 2008 bych chtěl vyzdvihnout hospodaření společnosti, kdy bylo dosaženo historicky nejvyššího obratu díky státním podporám zemědělského sektoru a velkému zájmu o zemědělské komodity. Důležitým milníkem byl fakt ekonomické krize, kterou společnost pocítila na podzim roku 2009 a zároveň se negativně projevila v roce 2010. Významnými událostmi ve sledovaných letech bylo založení dceřiné společnosti AGRALL s. r. o. na Slovenské republice a získání výhradního zastoupení prodeje strojů CLAAS a Vaderstad v návaznosti na úspěšnou strategii české mateřské společnosti. Dále také úspěšná spolupráce s bankovními instituty při řízení finanční stránky společnosti AGRALL. Nutno podotknout společný projekt podpory prodeje zemědělských strojů CLAAS a bankovního produktu na podporu zemědělského podnikání společně s G.E. Money Bank. Tento projekt také zahrnoval mediální kampaň v českých médiích a podpořil tak značku. (29)

## 4.2 Vize a mise společnosti

Z logiky plánu, postojů a dlouhodobého pozorování firemní kultury vyplývá vize a mise společnosti AGRALL zemědělská technika.

### Vize společnosti

Prodej špičkové zemědělské techniky, přispívající k lepší produktivitě práce uživatelů a uspokojování potřeb majitelů generováním zisku z jejich prodeje.

### Mise společnosti

Aby byla společnost AGRALL zemědělská technika a. s. úspěšná na obchodním poli se zemědělskou technikou, musí kromě ekonomických hledisek splňovat i hodnoty jako je korektní chování k zaměstnancům a obchodním partnerům. Velký důraz je kladen také na enviromentální oblast, neboť životní prostředí a celkově příroda je klíčem k našemu úspěchu. Společnost AGRALL zemědělská technika a. s. rovněž pomáhá potřebným. Podporu uplatňuje také v oblasti sportu mládežnických a seniorských kategorií.

## 4.3 Strategický cíl

**Strategickým cílem** společnosti AGRALL je dlouhodobé udržení a posílení pozice. Pozice je měřena podílem na trhu zemědělské techniky, na kterou se společnost orientuje.

## 4.4 Analýza vnějšího prostředí

### 4.4.1 PESTE analýza - makroprostředí

**Politické** – Polická situace ČR v době prováděné analýzy je nestabilní. Ministr zemědělství Ing. Ivan Fuksa čelí obvinění z neprůhledných transakcí ve státních lesích ČR a jeho politický mandát je tak nestabilní.

Daňový systém ČR, podléhá častým změnám. Například v roce 2010 byla základní sazba DPH 20 % a snížená sazba DPH 10 %. Rok 2011 kopíruje stejnou sazbu 19 % DPPO jako v loňském roce. Výjimku tvoří zdanění bioplynových stanic, kde prvních 5 let provozu je osvobozeno od daně z příjmu do velikosti 1 MW.

**Ekonomické** - s příjmy v podobě výhodného prodeje komodity, umožňuje zemědělcům, aby se více selektivně rozhodovali ve výběru zemědělského stroje, vyhledávali nadstandardní techniku s kvalitními službami. Výrazným faktorem, který působí na obchodní společnosti, které obchodují se zahraničím je kurz CZK/EUR. V roce 2000 činil průměrný roční kurz 35,61. V roce 2010 pak 25,29. (18)

Pro každou importující společnost je výhodou posilující kurz koruny.

V roce 2010 byl zaznamenán celoroční růst HDP o 2,5 %, naproti tomu v Německu, které je partnerskou zemí, ekonomika rostla o 3,6 %.(22)

Úrokové sazby jsou historicky na svém minimu. Eliminují tak ekonomickou krizi a přispívají k prodeji zemědělské techniky. Státní subvence bývají v zemědělství velmi výrazné. Strukturální vývoj agrárního sektoru 2009 a 2010 - Přes podpory v rámci programu PGRLF došlo ke snížení zemědělských investic do nových strojů a technologií. Dynamika poskytování úvěrů nebyla výrazně odlišná od minulého období, významněji poklesly pouze krátkodobé úvěry, i když byly nově otevřeny programy PGRLF na podporu krátkodobého financování. I přes zvýšenou podporu PGRLF poklesl také meziročně zájem o zemědělské pojištění, zřejmě v důsledku poklesu příjmů zemědělských podniků z produkce a hospodářské recese. (21)

Průmyslová výroba – 17,4 %

Export – 18 %

Kurz koruny – 20 %

Volná pracovní místa – 50 %

Maloobchodní tržby – 3,3%



Obr.6: Článek ze Zemědělského týždenníku z 16.1.2009



**Sociální** - Vzestup technologické úrovně dosáhl vysokého bodu, proto jsou pro zemědělské uživatele stále důležitější pracovní prostředky a nástroje – tráví s nimi celoroční pracovní proces a tvoří jejich životní styl.

České zemědělství má poměrně vysokou úroveň vzdělanosti pracovní síly - v ČR má 44,7 % farmářů zemědělské vzdělání, průměr EU dosahuje jen 20 %; mírně nadprůměrný podíl farmářů s další příjmovou činností (44,1 % oproti průměru EU 36,4 %).(21)

**Technologické** – Nutností firem je neustále sledování na rychlost změny tempa růstu technologie a technologické inovace. Podpora Jihomoravského kraje vědy, výzkumu a podnikání. Evropské nařízení přichází s novelou, kdy všechny motorové prostředky, bez výjimky zemědělských strojů musí splňovat novou technologii nádrže AdBlue.

**Environmentální** – Geografická poloha ČR se nachází v mírném klimatickém pásu; menší riziko výraznějších negativních dopadů klimatických změn (na rozdíl od Středomoří a jiných přímořských oblastí. (21)

Šetrný přístup k přírodě je základním požadavkem, neboť z ní vychází i předmět podnikání jednotlivých společností. Společnost AGRALL zemědělská technika a. s. šetrně likviduje papír i oleje a vše pečlivě zveřejňuje. Nutnosti firem řídit se Zákonem o odpadech (zákon č. 185/2001 Sb.).

#### **4.4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil - mikroprostředí**

##### **Vstup nových potencionálních firem**

Vstup nových obchodních firem do odvětví je nepravděpodobný, protože v ČR jsou všichni úspěšní výrobci se stejným produktovým portfoliem již zastoupeni.

Dalším aspektem, který je nutno zmínit je skutečnost, že příchod nové značky na trh je problematický, neboť zemědělská technika je založena na výzkumu a vývoji nových technologií a stálých inovací. Konkrétně pak CLAAS je vynálezcem první sklízecí mlátičky (kombajnu) a jeho technologie jsou v oboru jedinečné a chráněné patenty. Výrobci jsou dnes s výzkumem, tak daleko, že už se testují první hybridní stroje. Samotné know-how a značka jednotlivých obchodních firem je vysokou přidanou hodnotou, který vyžaduje dlouhodobou znalost zemědělského trhu.

### **Stávající konkurence v odvětví**

Na trhu v prodeji těžké zemědělské techniky existuje přibližně šest společností zabývajících se podobným segmentem trhu. Přestože produktové portfolio se v některých případech může odlišovat jsou subjekty této skupiny vnímány jako přímá vzájemná konkurence.

Jednotlivé subjekty vzájemně sledují cenovou strategii a snaží se dostupnými prostředky na toto chování reagovat.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé v odvětví jsou výrobci jednotlivých značek zemědělské techniky a náhradních dílů. Tyto výrobce jejich strategie prodejní společnosti nemají možnosti příliš ovlivnit, neboť podmínky stanovují výrobci. Toto jejich postavení vyplývá z velkého zájmu prodejních společností získat jejich exkluzivní zastoupení.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

V daném odvětví se řeší prodej produktů dvěma způsoby: jedná se buď o přímý prodej, který zajišťují zaměstnanci firmy, nebo o prodej přes smluvní prodejní síť.

Přímý prodej je realizován oproti prodeji přes smluvní prodejní síť v menším poměru.

Hlavní vyjednávací síla odběratelů smluvní prodejní síť je cenová politika, především koncept marží. Dalším důležitým prvkem při vyjednávání je zabezpečení logistiky a její promítnutí do koncové ceny.

Vyjednávání s odběrateli se výrazně liší od zastupovaného území. V některých regionech je určitá konkurenční převaha v dané produktové nabídce. Je tedy otázkou jednání s managementem, jak bude tento region podpořen.

### **Hrozba substitutů**

Ohrožení substitučními produkty je v případě vysoké technologické náročnosti reprezentované nabídky nepravděpodobné.

## 4.5 Analýza vnitřního prostředí

### 4.5.1 Specifické přednosti a jejich zdroje

Analyzovaná společnost se od své konkurence odlišuje koncepcí exkluzivity. Nabízí výhradně zastupované produkty. Touto koncepcí klade důraz na prodejní síť. Zákazníci si díky této strategii vytvořili ke značce důvěru, což je v tomto odvětví velice důležité. Důvěra je také posilovaná servisními službami a kvalitou náhradních dílů.

Další předností je příprava na *precizní zemědělství*, kdy softwarové a hardwarové zařízení mapuje výnosy a variabilně aplikuje hnojiva. Zařízení přináší výhodu pro větší zemědělské společnosti v podobě ekonomické a logistické efektivity. Nabízí též mapování ostatních veličin, jako jsou fyzikální a chemické vlastnosti půdy (pH, obsah živin). Tento druh nabízeného zařízení je na trhu jedinečný a zároveň může být využit i strojem konkurenčních značek. V dnešní době je kladen velký důraz na efektivitu zemědělských činností, proto je o zařízení velký zájem. Společnost AGRALL má dceřinou společnost poskytující zemědělské služby, které zajišťuje výhradně svými stroji – praktické seznámení s produktem u potencionálních zákazníků – minimalizace nákladů.

Zdrojem specifických předností je majetek podniku a podnikové schopnosti (5).

#### **Hmotné zdroje:**

- **finanční:** majetek podniku je zastoupen vlastními pohotovými finančními prostředky a nízkou mírou zadlužení.
- **fyzické:** majetková aktiva jsou dále pozemky, rozsáhlé komplexy budov (Bantice, Slavkov u Brna, Bystřička, Havlíčkův Brod, Bajč SK).

#### **Nehmotné zdroje:**

- **reprodukční:** silná image značky AGRALL v odvětví, síla zástupových značek, jejichž know-how je chráněno evropskými i americkými patenty.

#### **Lidské zdroje:**

- **dovednosti:** vyjádřeny kvalitami pracovníků, kteří jednají v celém stupni rozhodování – strategické, taktické, operativní.
- **znalosti, motivace:** produktoví manažeři jsou odborníci v daném oboru. Svými znalostmi a motivačními prvky podporují prodejní síť, která dosahuje výborných výsledků.

**Schopnosti:** využívané funkční oblasti,

- **marketing:** kde je kladen důraz na podnikovou kulturu reprezentace, zvyšující image společnosti.
- **servis:** poprodejní servis, vyškolený personál, zabezpečení logistiky v době kampaní.

**Výčet konkurenčních předností:**

- vysoké pohotové prostředky a majetku
- zajištění financování
- síla vlastní značky
- síla zastupovaných značek
- exkluzivní produktová nabídka a nabízené technologie
- marketingové nástroje
- prodejní síť

#### 4.5.2 Hodnotový řetězec

##### **Primární činnosti**

Primární činnosti společnosti je prodej zemědělské techniky, příprava na precizní zemědělství, servis, a prodej náhradních dílů.

##### ***Marketingový mix***

*Produkt:* Prodej kvalitní zemědělské techniky (kombajny, traktory, lisy, stroje na zpracování půdy, náhradních dílů; autorizovaný servis).

*Cena:* Kvalitní technika podložena výzkumy a patenty, silná značka reprezentuje vyšší cenu oproti konkurenčním produktům.

*Propagace:* Propagace zahrnuje širokou škálu nástrojů od veletrhů až po praktické předvádění na poli (tzv. polní dny), více je tato problematika rozebrána v analýze konkurence v oblasti marketingu III. ETAPA v kapitole 4.6

*Distribuce:* je zajištěna dopravci, kteří disponují technikou určenou pro přepravu těžkých strojů. Servisní služby jsou zajištěny vlastními automobily, náhradní díly jsou distribuovány logistiky.

*Lidské zdroje:* Vysoký důraz je kladen na technicky zdatné odborníky, kteří zodpovídají za znalosti prezentované zákazníkům.

## **Podpůrné činnosti**

*Vnitropodniková logistika* – má za úkol objednání zboží (strojů, náhradních dílů), organizuje distribuci zboží, skladování, organizuje plánování zásob.

*Personální funkce* - Nejdůležitější součást podniku. Tvoří ji produktový manažeréři zajišťující školení, plynulost objednávek. Disponují odbornými znalostmi. V podniku mají vlastní zodpovědnost, sestavují plány prodejů a jejich porovnání se skutečným stavem. Pracovníci poprodejního oddělení přidávají hodnotu prostřednictvím odborných technických znalostí autorizovaným servisem. Musí být flexibilní hlavně v době žní. Práce jim je přidělována technickým ředitelem.

*Informační systém* - Společnost disponuje systémem ERP K2 Professional, využívá e-bussines, webových aplikací, intranetu, extranetu – objednání zboží – zajištění plynulosti objednávek. Podrobně je problematika rozebrána ve stabilizační strategii e-shopu v kapitole 5.1.1.

*Podniková infrastruktura* - zde je významnou součástí řízení financí. Této části je věnován široký prostor v kapitole analýzy konkurentů 4.6.

## **4.6 Analýza konkurence**

Předmětem srovnání jsou české zemědělské podniky prodávající zemědělskou techniku. Výsledky této analýzy napomohou společnosti AGRALL zemědělská technika a. s. při stanovení budoucích strategií.

Systém hodnocení zahrnuje tři oblasti, ve kterých je provedena analýza. Informace, které jsou využity při analýze, pochází z firemních zdrojů, SDZT a Obchodního rejstříku.

### **Hlavní konkurenti v daném odvětví (hodnoceno pro období 2008, 2009, 2010):**

**STROM PRAHA a. s.** společnost, jenž zastupuje produkty značky John Deere (sklízecí mlátička, řezačka, sběrací lisy, stroje na sklizeň píce, traktory). (23)

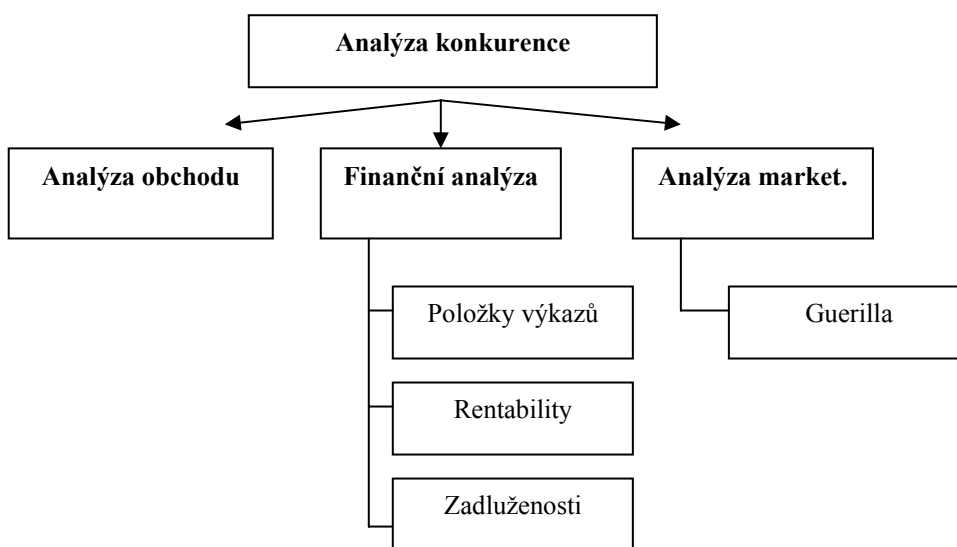
**AGRI CS, a.s.** společnost importující strojní techniku značky CASE IH v zastoupených produktech (sklízecí mlátička, traktory, sběrací lisy) a značky SIMBA, která portfolio doplňuje o stroje na zpracování půdy a setí. (13)

**AGROTEC a. s.** – holdingová společnost, která zastupuje (sklízecí mlátičky, sklízecí řezačky, traktory, sběrací lisy) značky NEW HOLLAND a stroje na zpracování půdy a setí značky KUHN. (15)

**AGROMEX s. r. o.** – Importér značky FENDT a FELLA. Produktové portfolio (traktory, sklízecí mlátička, sběrací lisy, pícninařská technika)

**DEUTZ FAHR CZ** – eurodealer – traktory, sklízecí mlátička, pícninařská technika

Předmětem analýzy je srovnávání hlavních konkurentů se společností AGRALL zemědělská technika a. s. ve stěžejních činnostech jako je obchodní, finanční, marketingová činnost. Produktové portfolio výše uvedených společností je totožné. Odlišují se zejména přístupem prodeje a marketingovou koncepcí.



Obr.7: Schéma postupu analýzy konkurence (Zdroj/vlastní zpracování)

## **I. ETAPA – Analýza obchodní činnosti**

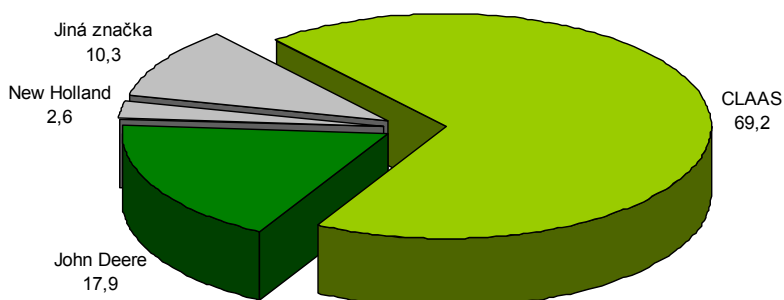
Z vývoje obchodní situace je zřejmé, že společnost AGRALL zemědělská technika a. s. v roce 2008 dosahovala vynikajících výsledků v oblasti prodeje. (30)

Tento rok byl rokem nejúspěšnějším. Tento fakt lze spojit s vývoji zemědělských komodit, kdy trh dosáhl cenového vrcholu. V roce 2009 se začala projevovat ekonomická krize. Ceny komodit začaly výrazně klesat.

Z dostupných informací je patrné, že prvovýroba nereagovala na cenové poklesy ve vlnách již před sklizní a v období sklizně a raději si zboží ponechávali na zásobách. Stejnou politiku začali uplatňovat v roce 2009 u nákupů nových strojů, kdy převažují preference nákupu náhradních dílů, tudíž rok 2009 nebyl v rostoucím hospodaření ohrožen. (30)

Tab. 1: Tržní podíl u samojízdných řezaček v roce 2008 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

	<i>Kusy</i>	<i>Import %</i>
<b>CLAAS</b>	<b>27</b>	<b>69,2</b>
John Deere	7	17,9
New Holland	1	2,6
Jiná značka	4	10,3
<i>Celkem</i>	<b>39</b>	<b>100,0</b>



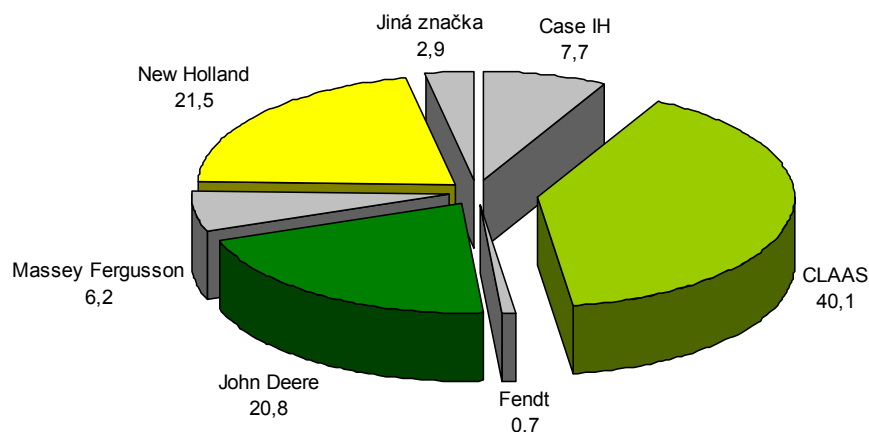
Graf 1: Tržní podíl u samojízdných řezaček v roce 2008 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

Rok 2008 se projevil v úspěšnosti prodeje samojízdných řezaček, ostatně 70ti procentní tržní podíl jen potvrzuje. Důvodem tak vysokého importu je „boom“ v oblasti výstavby a provozu bioplynových stanic. Většina družstev využila nemovitosti a portfolio půdy a pomocí státních dotací vybudovala další ze zdrojů příjmů. Ze zahraničních zkušeností je potřebné disponovat vlastní sklízecí technikou, protože ceny komodit jsou pohyblivé, zejména pak kukuřice, která je jedna z hlavních zdrojů biomasy. Z toho plyne poptávka po samojízdné řezačce s možností přeměny adaptérů podle druhu sklizené plodiny.

Některá družstva nebo farmy v západních zemích stavěly bioplynové stanice s nezajištěnou sklízecí technikou. Zdroj řezanky byl v podobě výkupu potřebné komodity. Ve většině případů tyto komodity měnily cenu, převážně k vyššímu a nemožnost přejít na jiný druh plodiny či kejdy zapříčinil prodeje těchto stanic za symbolické 1 Euro. Tato zkušenost právě vyvolala české předsedy družstev k nákupu vlastní techniky a redukci vlastní rostlinné výroby pšenice na část výroby kukuřice pro siláž.

Tab. 2: Tržní podíl u sklízecích mlátiček v roce 2008 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

	<i>Kusy</i>	<i>Import %</i>
Case IH	21	7,7
CLAAS	110	40,1
Fendt	2	0,7
John Deere	57	20,8
Massey Fergusson	17	6,2
New Holland	59	21,5
Jiná značka	8	2,9
<i>Celkem</i>	274	100,0



Graf 2: Tržní podíl u sklízecích mlátiček v roce 2008 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

V roce 2008 byly dosaženy výborné výsledky tržního podílu u sklízecích mlátiček. Výsledek má stejný základ jako u sklízecích řezaček a to zvýšené ceny komodit.

V souvislosti s hospodářskou krizí došlo na začátku roku 2009 k poklesu prodeje sklízecích mlátiček. Společnost AGRALL si udržela pozici lídra trhu se 72 prodanými kusy. Důsledkem tohoto vývoje byla ekonomická krize, která způsobila pokles o 34 % v počtu strojů, zároveň tak snížila obraty analyzovaných společností. Dle číselných

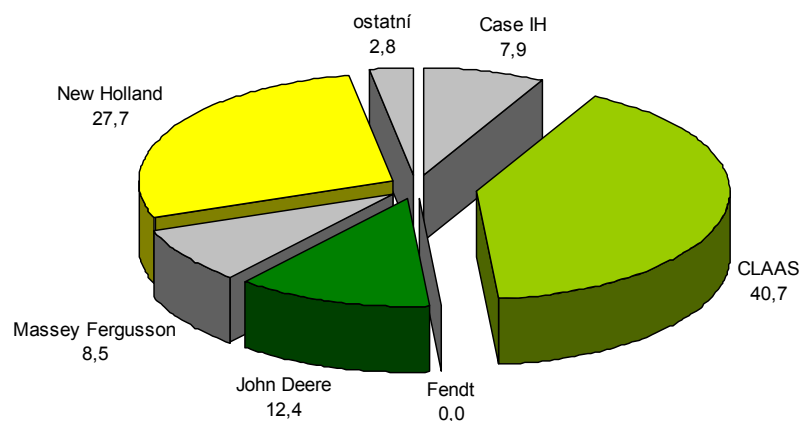


hodnot, však můžeme vyvodit tržní propad všech konkurentů, přesto si AGRALL, respektive CLAAS udržel více jak 40ti procentní převahu.

V této kategorii je největším konkurentem sklízecí mlátička značky NEW HOLLAND zastupovaná společností AGROTEC, a. s. jenž také zaznamenala tržní pokles v kusech prodaných strojů o 17 procentních bodů.

Tab. 3: Tržní podíl u sklízecích mlátiček v roce 2009 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

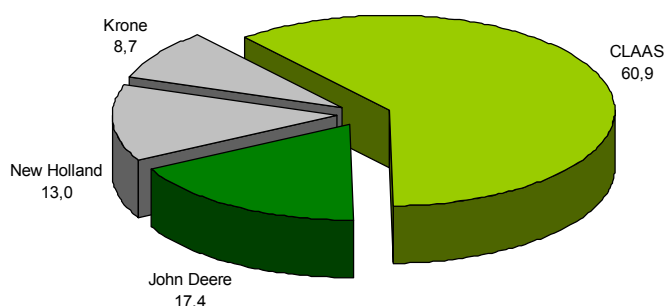
	<i>Ks</i>	<i>Import %</i>
Case IH	14	7,9
<b>CLAAS</b>	<b>72</b>	<b>40,7</b>
Fendt	0	0,0
John Deere	22	12,4
Massey Ferguson	15	8,5
New Holland	49	27,7
ostatní	5	2,8
<i>Celkem</i>	<i>177</i>	<i>100,0</i>



Graf 3: Tržní podíl u sklízecích mlátiček v roce 2009 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

Tab. 4: Tržní podíl u samojízdných řezaček v roce 2009 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

	<i>Ks</i>	<i>Import %</i>
CLAAS	14	60,9
John Deere	4	17,4
New Holland	3	13,0
Krone	2	8,7
<i>Celkem</i>	23	100,0



Graf 4: Tržní podíl u samojízdných řezaček v roce 2009 (Zdroj/vlastní zpracování (29))

V roce 2009 klesl trh v oblasti samojízdných řezaček na polovinu roku 2008. V roce 2009 si CLAAS udržel vysoký tržní podíl 60 procentních bodů, především v dlouhodobě neúspěšnějším modelu CLAAS JAGUAR 850.

Z celkové analýzy prodeje lze vyvodit, že CLAAS, respektive AGRALL má vynikající výsledky. V roce 2010 klesl celkový trh v kategorii řezačky o 40 % v porovnání s rokem 2009. Jednotlivé společnosti si však udrželi vlastní tržní podíl kopírující roky předešlé. Důvodem poklesu byly nízké ceny mléka.

## II. ETAPA – Analýza finanční situace

Druhou etapou hodnocení obchodních podniků provozující podnikatelskou činnost v agrární oblasti je analýza finanční situace a její vzájemné porovnání. Finanční srovnání je provedeno na třech firmách včetně společnosti AGRALL zemědělská technika a. s.

Dalšími analyzovanými společnostmi jsou:

STROM PRAHA, a. s.

AGRI CS, a. s.

Finanční analýza je provedena rozбором Výkazu zisků a ztrát v letech 2007, 2008 a 2009 s predikcí roku 2010. Ze zjištěných údajů je pak sestavena porovnávací tabulka s grafickým znázorněním přenesených údajů.

Další analyzovanou skutečností je zjištění vzájemné rentability a zadluženost všech společností.

### **Finanční situace v roce 2009 a srovnání s přecházejícími roky**

Rok 2009 je rokem méně úspěšným pro většinu firem působící v agrární oblasti oproti letům předcházejícím, které jsou součástí této analýzy. Příčinou je ekonomický útlum způsobený finanční krizí z roku 2008. Společnost AGRALL zemědělská technika a. s. přesto opět dosáhla vysokého zisku po zdanění v částce **74 195 000 Kč**. Důvodem je výborná práce obchodních zástupců, kteří i v nepříznivém ekonomickém období dokázali uzavřít úspěšné obchody. Na vysokém zisku má velký podíl zejména prodejnost AGRALLU v kategorii sklízecích mlátiček, kde obsadila pozici lídra trhu, přičemž se 72 prodanými kusy tohoto prémiového produktu zaznamenala více jak 40 procentní tržní podíl. Dosáhla tak stejných procentních bodů jako v roce 2008 s ohledem na tržní pokles prodaných kusů. Zároveň si udržela pozici s nejvíce prodanými kusy sklízecích řezaček a se 61 procenty tržního podílu je vysoko nad svými konkurenty.

Společnost STROM PRAHA, a. s. dosahuje vysokých obrátů, neboť zastupuje prémiový produkt traktory (značku John Deere). Její tržní podíl pak dosahuje 19 procentních bodů a 400 prodaných kusů je výsledkem vysokého obrátu. Nutno však vnímat obchodní marži, která je klíčová ve výsledku hospodaření.

Nezbytným podkladem pro rozhodování všech analyzovaných společností v politice obchodu a investic je věrný a přesný obraz ekonomických dopadů hodnocených kontraktů a budoucích investic na ekonomiku konkrétní společnosti při respektování korektních pravidel ekonomického rozhodování i ekonomických podmínek, v nichž se daná společnost při přípravě obchodu či investice právě nalézá. (30)

Výsledky ekonomické situace jsou samozřejmě známe i obchodním partnerům a bankovním institucím, pro které je ekonomické hodnocení jedním z kritérií pro úspěšné navázání obchodu. Dále také bankám, které se na některých investicích či obchodech podílejí ve formě půjček, finanční podpory či dotace.

Uvádím, že jen dvě pětiny firem pravidelně zveřejňují svoji účetní závěrku v obchodním rejstříku, vyplývá to z analýzy společnosti Czech Credit Burelu. Za tímto činem stojí fakt, že firmy opomenou účetní závěrku zaslat nebo se bojí zveřejnit svoji finanční situaci. Všechny analyzované společnosti věrně zobrazují své hospodaření a cíle v účetní závěrce a výroční zprávě, kterou pravidelně uveřejňuje od dob, kdy tato povinnost nabyla platnost v obchodním a účetním zákoně. (30)

Tab. 5: Vývoj obrátu ve sledovaných letech (Zdroj/vlastní zpracování (17))

Společnost/Roky	Vývoj obrátu v tis. Kč			
	2007	2008	2009	% 08/09
AGRALL zemědělská technika a. s.	<b>1101782</b>	<b>1299296</b>	<b>1002674</b>	<b>-22,83</b>
STROM PRAHA, a. s.	1899611	2059056	1281703	-37,75
AGRI CS, a. s.	781384	860246	455655	-47,03

Hodnocení finanční situace porovnáním hospodářských výsledků za rok 2008 a 2009

Je zajímavé sledovat postavení společnosti v době krize a provést srovnání s konkurenčními subjekty.

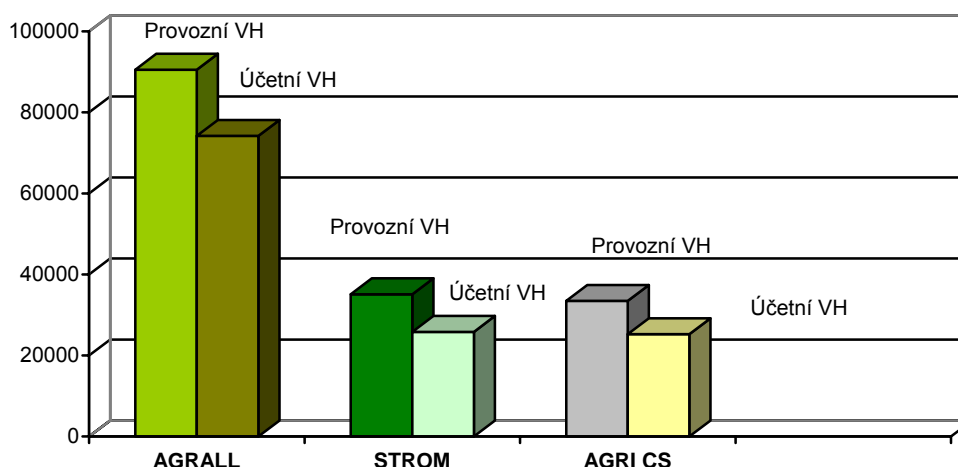
Procentuální pokles v době krize ukazuje, že AGRALL ZT a. s. je stabilní, má své stálé zákazníky a vykazuje nejmenší pokles obrátu ze všech výše zmíněných společností.

Tab. 6: Vývoj provozního hospodářského výsledku ve sledovaných letech (Zdroj/vlastní zpracování (17))

Společnost/Roky	Vývoj provozního hospodářského výsledku v tis. Kč			
	2007	2008	2009	% 08/09
AGRALL zemědělská technika a. s.	<b>115689</b>	<b>120136</b>	<b>90533</b>	<b>-24,64</b>
STROM PRAHA, a. s.	152329	124020	35118	-71,68
AGRI CS, a. s.	30776	48964	33474	-31,64

Tab. 7: Vývoj hospodářského výsledku za účetní období ve sledovaných letech  
Zdroj/vlastní zpracování (17))

Společnost/Roky	Vývoj hospodářského výsledku za účetní období v tis. Kč			
	2007	2008	2009	% 08/09
AGRALL zemědělská technika a. s.	<b>86191</b>	<b>96159</b>	<b>74195</b>	<b>-22,84</b>
STROM PRAHA, a. s.	91455	53595	25817	-51,83
AGRI CS, a. s.	23011	33433	25253	-24,47



Graf 5: Vývoj provozního a účetního hospodář. výsledku ve sledovaných letech  
(Zdroj/vlastní zpracování (17))

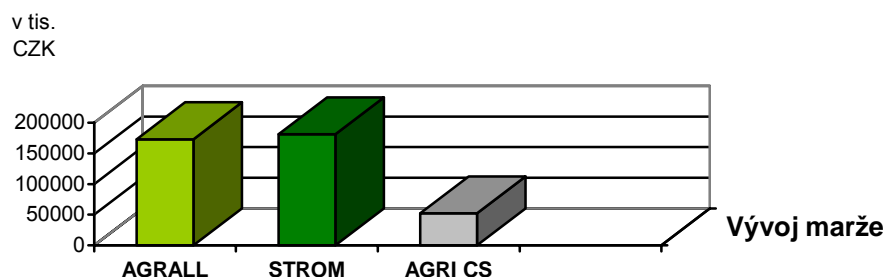
Z analýzy je patrné, že STROM PRAHA, a. s. má dvoutřetinový pokles výsledku hospodaření nad společností AGRALL zemědělská technika a. s. Výborným výsledkem je pak VH společnosti AGRI CS, která z hlediska obratu je o 2/3 za svými konkurenty, ale zisku dosahuje takřka stejného jako STROM PRAHA, a. s.

Jak už bylo zmíněno, výsledek hospodaření za rok 2009 je zisk ve výši 74 195 tis. Kč. Proti minulému období se jedná o pokles o 21 964 tis. Kč (22,84 %). Tento fakt lze přisoudit ekonomické krizi, které celoplošně zpomalila nejen zemědělský sektor. U konkurenčních firem spadající pod konkurenční analýzu je pokles o 51,83 % (STROM PRAHA, a. s.) a o 24,47 procentních bodů u společnosti AGRIC CS, a. s. Výrazný pokles je pak u společnosti STROM PRAHA, a. s., která ztratila osmi procentní tržní podíl ve sklízecích mlátičkách. Zatímco AGRALL a AGRI CS si tržní podíl u

prémiových produktů udržely vysokou obchodní marži. Významnou roli zde hrají také vlastní výkony.

Tab. 8: Vývoj obchodní marže ve sledovaných letech (Zdroj/vlastní zpracování (17))

Společnost/Roky	Vývoj obchodní marže v tis. Kč			
	2007	2008	2009	% 08/09
AGRALL zemědělská technika a. s.	<b>180154</b>	<b>208494</b>	<b>173233</b>	<b>-16,91</b>
STROM PRAHA, a. s.	246943	273104	181239	-33,64
AGRI CS, a. s.	88188	89493	52208	-41,66



Graf 6: Vývoj obchodní marže v roce 2009 (Zdroj/vlastní zpracování (17))

Obchodní marže udává rozdíl tržeb za prodané zboží a nákladů vynaložených na prodej zboží. Je patrné, že AGRALL i STROM mají vysokou hodnotu marží. Tato skutečnost koresponduje s výše uvedenými analýzami.

### **Analýza rozvahy**

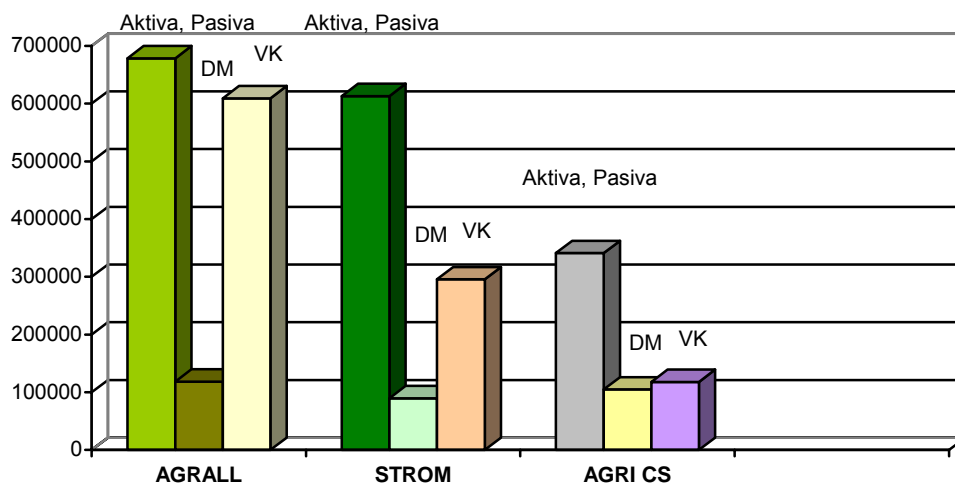
Bilanční suma zahrnující stálá a oběžná aktiva společně s časovým rozlišením činila k 31.12. 2009 částku 678 408 tis., což představuje nárůst o více jak 10 % za proti údajům k 31.12. 2008 a to zejména v důsledku nárůstu zásob. U společnosti STROM PRAHA, a. s. se jedná o částku 613 108 tis., což je pokles o 15 %. Stejně je na tom i společnost AGRI CS, a. s. jejíž výše aktiv za rok 2009 v částce 341 031 tis., která je o 12 procentních bodů nižší než v roce minulém. (30)

Z rozvahy společnosti AGRALL zemědělská technika je patrné, že došlo k výraznému snížení krátkodobých pohledávek proti minulému roku, a to o více jak 18 000 tis. Kč. Významnými položkami rozvahových ukazatelů je také dlouhodobý majetek patřící do kategorie stálých aktiv. Konkrétně pak dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý nehmotný majetek. Celková hodnota dlouhodobého majetku činila ve sledovaném roce 118 527 tis. Kč, což představuje nárůst oproti údajům roku 2008 o 16,5 %. U dalších sledovaných společností jsou rozvahové položky dlouhodobého majetku 89 586 tis a u společnosti AGRI CS, a. s. 104 865 tis.

Vlastní kapitál AGRALLU kryje celkovou bilanční sumu téměř z 90 % a k 31.12. 2009 činí 609 405 tis. Kč. Poměr vlastních zdrojů k bilanční sumě tak rok od roku narůstá a poskytuje tak finanční stabilitu jak v krátkodobém i střednědobém horizontu. Naopak u společnosti STROM PRAHA, a. s. tvoří vlastní kapitál pouze 48 % v částce 296 557 tis. U společnosti AGRI CS, a. s. je hodnota vlastního kapitálu na úrovni 35ti procentního krytí v částce 118 086 tis. Kč. (30)

Tab. 9: Analýza rozvahových položek v roce 2009 (Zdroj/vlastní zpracování (17))

Rozvahové položky Netto	Rok 2009 v tis. Kč		
	AGRALL ZT, a. s.	STROM PRAHA	AGRI CS
AKTIVA, PASIVA	<b>678 408</b>	613 108	341 031
DLOUHODOBÝ MAJETEK	<b>118 527</b>	89 586	104 865
VLASTNÍ KAPITÁL	<b>609 405</b>	296 557	118 086



Graf 7: Vývoj aktiv a pasiv ve sledovaných letech (Zdroj/vlastní zpracování (17))

### Finanční analýza poměrových ukazatelů

Tab. 10: Analýza poměrových ukazatelů – rentabilita v (%) (Zdroj/vlastní výpočty)

		ROI v (%)		
Společnost/Roky		2007	2008	2009
AGRALL zemědělská technika a. s.		<b>0,25</b>	<b>0,22</b>	<b>0,16</b>
STROM PRAHA, a. s.				
AGRI CS, a. s.				
		ROA v (%)		
Společnost/Roky		2007	2008	2009
AGRALL zemědělská technika a. s.		<b>0,15</b>	<b>0,16</b>	<b>0,11</b>
STROM PRAHA, a. s.				
AGRI CS, a. s.				
		ROE v (%)		
Roky		2007	2008	2009
AGRALL zemědělská technika a. s.		<b>0,20</b>	<b>0,18</b>	<b>0,12</b>
STROM PRAHA, a. s.				
AGRI CS, a. s.				

### Ukazatel rentability vloženého kapitálu

ROI > 0,15 velmi dobré

Z ukazatele je možno vyčíst, že společnost AGRALL zemědělská technika a. s. má po všechna sledovaná období velmi dobré výsledky rentability vloženého kapitálu. Ostatní údaje se porovnávají s odvětvovým průměrem, kde splňují ve všech hodnotách, neboť sledované společnosti mají velice podobné výsledky rentability vloženého kapitálu.



Tab. 11: Analýza poměrových ukazatelů – celková zadluženost a koeficient samofinancování v (%) (Zdroj/vlastní výpočty)

Společnost/Roky	Celková zadluženost		
	2007	2008	2009
AGRALL zemědělská technika a. s.	<b>0,21</b>	<b>0,13</b>	<b>0,09</b>
STROM PRAHA, a. s.			
AGRI CS, a. s.			
Společnost/Roky	Koeficient samofinancování		
	2007	2008	2009
AGRALL zemědělská technika a. s.	<b>0,78</b>	<b>0,86</b>	<b>0,90</b>
STROM PRAHA, a. s.			
AGRI CS, a. s.			

### **Celková zadluženost**

Ukazatel se často nazývá „Ukazatel věřitelského rizika“, neboť v případě likvidace firmy roste riziko věřitelů úměrně růstu její zadluženosti. Věřitelé proto preferují nízký ukazatel zadluženosti. Jestliže je však ukazatel zadluženosti vyšší jak 70 %, věřitelé vždy váhají s poskytnutím úvěru a zpravidla žádají vyšší úrok. V případě sledovaného podniku AGRALL zemědělská technika a. s. se pohybují hodnoty kolem 20 %, což je optimální procento zadlužení.

### **Koeficient samofinancování**

Dává přehled o finanční struktuře podniku - do jaké míry jsou aktiva financovaná vlastním kapitálem. Požadovaná hodnota je podle „Zlatých pravidel financování“ alespoň 50%. Z hodnot společnosti AGRALL zemědělská technika a. s. se pohybuje koeficient mezi 70tým až 90tým procentním bodem. Obzvláště pak v roce 2008 kdy podnik zvýšil samofinancování oproti roku 2007, což znamená, že takřka o polovinu snížil své dlouhodobé závazky.

**V roce 2009 hospodaří společnost pouze s minimálním dlouhodobým úvěrem. Společnost AGRALL s velmi vysokou pravděpodobností úspěchu může získat úvěr pro investiční strategie.**

## **Zhodnocení finanční stránky společnosti AGRALL**

V roce 2010 je zaznamenán objem obchodních aktivit, který kopíroval hospodaření roku 2009 s ohledem na stále probíhající ekonomický útlum způsoben finanční krizí. Hlavní oživení je uvažováno v roce 2011 z důvodu růstu cen komodit a ochotě investovat do nákupu strojů.

Důležitou roli v roce 2010 sehrály finanční zdroje. Společnost AGRALL zemědělská technika a. s. má dostatek pohotových prostředků, což svědčí o její výborné likviditě a solventnosti plnit svých závazků. (30)

### **III. ETAPA – Analýza marketingu**

Další oblastí, která je významnou součástí hodnocení obchodních společností v zemědělském sektoru je oblast marketingu. V souvislosti s tímto důležitým aspektem obchodní činnosti je vypracovaná analýza marketingu u jednotlivých konkurentů.

U prodeje zemědělské techniky, jak bylo uvedeno, je silně emotivní prodejní chování z pohledu zákazníka a zároveň je vyžadována vysoká úroveň odborné znalosti. Z toho důvodu jednotlivé obchodní společnosti využívají při své prezentaci prvky tzv.

#### **Guerillera marketingu.**

Tento typ marketingové strategie vychází z nekonvenčního stylu za omezeného rozpočtu. Pro jednotlivé společnosti je důležité být často zákazníkovi na „blízku“ v různých formách prezentace než investovat velké finanční prostředky do rozsáhlých marketingových aplikací. Je nutno dospět k uvědomění, že zemědělství je tradiční odvětví a z toho plynoucí specializace v oblasti reklamy, respektive marketingu.

#### **Analyzovanými společnostmi jsou:**

- **AGRALL zemědělská technika a. s.**
- **STROM PRAHA a. s.**
- **AGRI CS a. s.**
- **AGROTEC a. s.**

#### **Činnosti, kterými se analyzované společnosti nejvíce vyznačují:**

- investují informace, znalosti a energii
- využití psychologie
- poprodejní propagace
- důraz na nové technologie
- používá se s zákazníkem dialog

Samozřejmostí jsou i prvky, které jsou typické pro tradiční marketing, avšak guerilla marketing zde zanechává výrazné stopy, protože tato marketingová strategie daných společností nejvíce využívá předností v dobré informovanosti o produktu a jeho přednostech. Právě přednost bývá konkurenčním prvkem, který dominuje při prezentaci určitých produktových řad. Dalším specifikem je prodej v terénu mezi zákazníky, tzn. předváděcí akce, veletrhy, polní dny a jiné.

Z teoretické části je zřetelné, že Guerilla marketing se dělí na dva směry, dle Lavinsona, který využívá komunikaci v podobě minimédií a maximédií. (14)

V níže uvedené tabulce

Tab. 12: Analýza marketingových činností (Zdroj/vlastní zpracování)

<b>Analýza marketingových činností</b>			
Formy marketingu/Společnost	<b>AGRALL ZT</b>	<b>STROM</b>	<b>AGRI CS</b>
Veletrhy	X	X	X
Polní dny	X	X	X
Exkurze zákazníkům	X	X	X
Regionální expozice	X	X	-
Minimédia			
- agitace	X	X	X
- vizitky	X	X	X
- osobní dopisy	X	X	X
- telefonický marketing	X	-	-
- inzerce	X	X	X
Maximedia			
- noviny/odborné časopisy	X	X	X
- prospekty	X	X	X
- Webová prezentace	X	X	X
- e-shop	<b>Řeší dipl.práce</b>	-	Omezená nabídka
Buzz marketing	X	X	X
Undercover marketing	X	-	-
Mystery shopping	X	X	X
Ankety	X	X	X
Semináře	X	X	X
Školní statky, VŠ	X	X	X
Direct marketing	<b>Řeší dipl.práce</b>	-	-

Marketing je velice důležitou součástí většiny podniků. Výjimkou není ani oblast zemědělské techniky. Právě zde má podstatný vliv emoční přístup k tvorbě marketingových činností a formy, kterými jsou tyto činnosti prezentovány. Sehrává zde důležitou roli symbioza se značkou. Z toho důvodu je také navrhován projekt e-shopu na podporu merchandisingu s cílem zosobnění zákazníka se značkou. Vycházíme ze strategie koncernu CLAAS, který svým strojům dává „charakter.“ Charakter definuje podstatu osobnosti a osobnost je trvale formována „hlavou, srdcem a rukou.“ Smysly

vnímání, cítění a tvoření tvoří unikátní osobnost a CLAAS tvoří osobnosti. STROM PRAHA a. s. importující značku John Deere je silně orientovaný na oblast přírody, jejich firemní design přebírá podobu výrobce a tím neposiluje svoje vlastní obchodní jméno. Obdobně je tomu AGRI CS a. s., jejich design kopíruje výrobce, avšak styl prezentace je mírně provokativní. Zasahují zde americké rysy výrobce a celé koncepce marketingu. AGRALL zemědělská technika a. s. tvoří vlastní design založený na tradici a konzervativnosti zemědělství s moderním pojetím využití marketingových nástrojů. Importovanou značku CLAAS a Väderstad zdůrazňuje hlavně z hlediska exkluzivity technologie. Společnost AGRALL se orientovaná na exkluzivitu a tím ji činí silnou a důvěryhodnou. Formy marketingu v podobě minimax využívají všichni prodejci stejnoměrně. Inzerce je každotýdenní v tiskovinách: Zemědělec, Mechanizace a zemědělství, Farmář, Zemědělský týdeník, Agrospoj, Úroda.

AGRALL jako jediný z analyzovaných společností momentálně inzeruje také v tiskovinách Agro-biznis, Agro-magazín. Velice přínosné je pro všechny společnosti inzerce v podobě odborných článků a seminářů. AGRALL klade velký důraz na mládež (střední odborná učiliště, střední odborné školy a vysoké školy se zemědělskou orientací).

Vyšší formou marketingu je forma undercover – tedy prezentace v TV reklamách, filmech. Vysoce investujícím koncernem do této oblasti je John Deere, ovšem z pohledu výrobce. CASE IH tuto formu nepoužívá. CLAAS se snaží především budovat jméno a spolupráci ve formě důvěry ke značce. 1. 3. 2011 ji byl však věnován celý díl populárního pořadu Top Gear. V rovině importérů AGRALL spustil TV reklamu ve spolupráci s G.E Money Bank, která měla úspěšnou kritiku. Dalším undercover počinem AGRALLU jsou stroje CLAAS ve filmu Znamení koně. STROM PRAHA ani AGRI CS tento styl prezentace nevyužívají. Jedním z konkurentů v traktorářské oblasti je FENDT a společnost RCG Agromex, která svůj stroj propůjčila do filmu Bobule a Bobule 2.



Obr.8: Traktor CLAAS v reklamě GE Money Bank (28)

Ankety a marketingové šetření je nástroj, který bezesporu využívají všechny blíže analyzované společnosti. V době expozice 3 – 4. března 2011 v areálu společnosti AGRALL byla provedena v rámci výzkumu pro diplomovou práci anketa. **Anketní lístek obsahoval informace:**

Jméno a příjmení, Telefon, Firma

**Otázky:**

Patříte k uživatelům strojů CLAAS/Väderstad?

Možnosti ke křížkování (mlátička, řezačka, traktor, secí stroj, zpracování půdy, ostatní)

Jak jste spokojeni se stroji CLAAS/Väderstad? Hodnocení jako ve škole. Možnosti ke křížkování (1,2,3,4,5)

Uvažujete o koupi stroj: Možnosti ke křížkování (CLAAS, Väderstad, jiného).

Součástí anketního lístku bylo upozorněno na způsoby odevzdání a zpracováním materiálů pro marketingové účely. Dále anketní lístek obsahoval motivační prostředky: slosovateľný kupón v tombole a poukaz na občerstvení.

**Výsledky ankety:**

Ze 477 odpovídajících, 357 uvažuje o koupi nového stroje CLAAS a Väderstad 120. Z toho 421 respondentů hodnotí značky známkou 1 jako výborně. 25 respondentů uvedlo známku 2 tedy chvalitebně a 14 lidí hodnotilo známkou 3 dobře. 10 lidí dostatečně a 7 nedostatečně.

## 4.7 SWOT analýza

V rámci návrhu strategií je sestavena SWOT analýza, která vychází z analýzy silných, slabých stránek dané společnosti a zároveň poukazuje na možné příležitosti a hrozby.

Tab. 13: SWOT analýza a matice (Zdroj/vlastní zpracování)

<p><b>Silné stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapitálová síla a vůle vlastníka k profinancování rozvoje firmy.</li> <li>2. Dlouholetá tradice značky v ČR</li> <li>3. Silná image značky spojována s vysokou kvalitou.</li> <li>4. Praktické předvádění strojů</li> <li>5. Personální odborníci</li> <li>6. Výrazná orientace na doplňkové programy prodeje a servisu</li> <li>7. Účast na BVV</li> <li>8. Prodejní síť 20 let</li> <li>9. Výkonný informační systém (e-business)</li> <li>10. Flexibilní jednání managementu</li> <li>11. Znalosti a schopnosti pracovníků v problematice obnovitelného zdroje</li> </ol>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neúplnost produktové nabídky</li> <li>2. Nevyužívání cizích finančních zdrojů</li> <li>3. Absence distribuce merchanangisingových předmětů</li> </ol>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podpora obnovitelných zdrojů</li> <li>2. Zapojení se do projektů JIC</li> <li>3. Získání exkluzivity na SK pro příbuzné produkty</li> <li>4. Dostupnost úvěrů pro firmu</li> <li>5. Dostupnost úvěrů pro zemědělské subjekty (potencionální zákazník)</li> <li>6. Potřeba postřikové techniky u zemědělských jednotek</li> <li>7. Spolupracovat s importérem postřikové techniky</li> <li>8. Akvizice</li> <li>9. Státem garantované výkupní ceny energie</li> <li>10. Nízké úrokové sazby</li> <li>11. Posilující kurz koruny</li> <li>12. Upevnění vztahu se zákazníky</li> <li>13. Spolupráce s univerzitou</li> </ol>	<p><b>Hrozby</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hospodářské výkyvy</li> <li>2. Klesající ceny komodit a dotačních programů</li> <li>3. Konkurenční importér</li> <li>4. Změna strategie zákazníků v nákupu levnějších a méně kvalitních značek.</li> <li>5. Neznalost zákazníků nového systému palivové nádrže</li> <li>6. Zpětný odkup leasingových strojů</li> <li>7. Cenová politika výrobce značky strojů CLAAS</li> <li>8. Odebrání exkluzivní licence výrobcem</li> </ol>

<p>SO - Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Podpora merchandisingu</li> <li>2 Podpora kvality, servis care</li> </ol>	<p>WO - Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Rozvoj marketingové strategie – direct mailing</li> <li>2 Využití poskytnutých znalostí</li> <li>3 Rozložení finančního rizika</li> </ol>
<p>ST - Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Rozložení finančních prostředků společnosti – investice do nových perspektivních projektů</li> <li>2 Aktivní komunikace a podpora zákazníků</li> <li>3 Informovat zákazníky o novém systému palivové nádrže při využití direct mailingu, zařazení možností využít předváděcích akcí</li> </ol>	<p>WT - Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Úplnost nabídkového portfolia</li> <li>2 Podpora značky - brandmarketing</li> <li>3 Rozšíření produktové nabídky</li> <li>4 Využití nízkých úvěrových sazeb pro investici do nového projektu</li> <li>5 Vytvoření kvalitní fungující merch. sítě</li> </ol>

Podrobným rozbohem vnějšího a vnitřní okolí, analýzou konkurence, rozhovory s managementem, rozhovory s odborníky v odvětví a následnou SWOT analýzou bylo zjištěno, že analyzovaná společnost má silné stránky v kapitálu a vůli vlastníka k profinancování dalšího rozvoje firmy. Do silných stránek bezesporu patří dlouholetá tradice značky v ČR a její image, kterou zákazníci spojují s vysokou kvalitou a důvěřují jí. Na rozvoji společnosti mají velký vliv personální odborníci zodpovědní za odborné a správné informace prezentované odběratelům tvoří prodejní síť, která má významné zastoupení v silných stránkách v tvorbě diferenciací.

Analýzou byly zjištěny slabé stránky v podobě neúplné produktové nabídky – neuspokojení zákazníka v celém spektru sortimentu.



Díky nízkému koeficientu samofinancování, je patrné, že kapitálová struktura je krytá pouze jedním procentem cizích zdrojů. Dle ekonomické teorie je levnější cizí kapitál než investovaný kapitál vlastní, čemuž přispívají i současné nízké úrokové sazby. Slabinou je také to, že značné finanční zdroje nejsou využity pro jiné aktivity eliminující riziko z jejich ztráty.

Z vnější analýzy společnosti byly nalezeny příležitosti v podobě státem garantovaná výkupní ceny energie u obnovitelného zdroje BPS. Z analýzy v Jihomoravském kraji byla zjištěna příležitost zapojit se do projektů Jihomoravského inovačního centra a využít jeho podpůrných aktivit. Nabízí se zde i spolupráce s vědeckovýzkumnými kapacitami. V dlouhodobém horizontu je pro společnost možnost získání exkluzivní smlouvy na Slovensku pro příbuzné produkty.

Z makroekonomické analýzy vnějšího okolí je vysoký potenciál pro získání úvěru pro podnikatelskou činnost, ale také příležitost dostupných úvěrů pro zemědělské jednotky, které mohou ze získaných zdrojů realizovat nákup zemědělské techniky. Dalším makroekonomickým signálem jsou nízké úrokové sazby, které potvrzují výše uvedenou skutečnost. Příležitost se jeví také v získání výhradního dovozu zahraniční postřikové techniky a uplatnění výhody posilujícího kurzu koruny. Ze sociálních faktorů je zjištění zájmu zákazníků o zemědělskou techniku, proto se nabízí příležitost upevnění vztahu mezi oběma stranami.

Hrozbami společnosti jsou zejména hospodářské výkyvy, klesající ceny komodit a dotačních programů, které negativně ovlivní nákupní chování zákazníků. Hrozbou je také konkurenční importér pro příbuzné produkty, cenová politika výrobce značky strojů CLAAS a odebrání exkluzivní licence. Dalšími hrozbami jsou nákupní strategie zákazníků, kteří budou preferovat levnější a méně kvalitní značky. Při financování nákupu stroje leasingem je hrozbou zpětného odkupu stroje. Z makroekonomické analýzy bylo zjištěna skutečnost, že od 1.1.2013 bylo schváleno evropské nařízení opatřit nové motorové prostředky včetně zemědělských strojů novou palivovou nádrží na směs AdBlue. Neznalost zákazníků s touto problematikou může vyvolat poruchovost strojů.

## 4.8 Generická strategie

Analyzovaná společnost je obchodní společností, která uplatňuje ve svých strategiích prvky diferenciaci.

AGRALL zemědělská technika a. s. je známá nejen svojí prodejní sítí (20 let budování) a její flexibilitou nabídky náhradních dílů (náhradní díly do 1 dne), ale rovněž nabízí kvalitními a životaschopné produkty, což zaručuje vysoce kladenou důležitost u těžkých výkonných zemědělských strojů, kde prostoje jsou velice nákladné, především v době žní. (11)

Strategii diferenciaci u analyzované společnosti dále vychází z letité tradice obchodní činnosti v zemědělské oblasti s nabízeným produktem CLAAS. Tato strategie plně koresponduje se strategií výrobce, který taktéž klade významný důraz na diferenciaci. Zákazníci jsou s nabízenými značkami úzce spjati a důvěřují jí. Hlavní diferenciací je pak marketingová koncepce a vlastní image. Tento fakt napomáhá k opětovné koupi daného produktu.

**Navrhované strategie budou vycházet s prvků strategie diferenciaci.**

## 5 Vlastní návrhy a přínos řešení

Z předchozích analýz bylo zjištěno, že společnost má silnou pozici na trhu, vysoké finanční prostředky a edukovaný lidský kapitál. Tyto aspekty vedou k definici cíle:

***Cílem společnosti AGRALL je dlouhodobé udržení a posílení pozice trvalým rozvojem. Dílčím cílem je eliminovat finanční rizika.***

Z údajů zjištěných aktivním působením ve společnosti AGRALL a rozhovory s managementem, byly analýzy doplněny o minulé strategie, které je třeba respektovat při formulování strategického rozvoje.

Společnost AGRALL zemědělská technika a. s. v roce 2009 využila strategie externí expanze a získala dosavadního dealera Moravan Klas akvizicí. Tento krok vyžadoval finanční impulz do této firmy. Proto bude jeden z cílů návrhu strategie rozvoj stability.

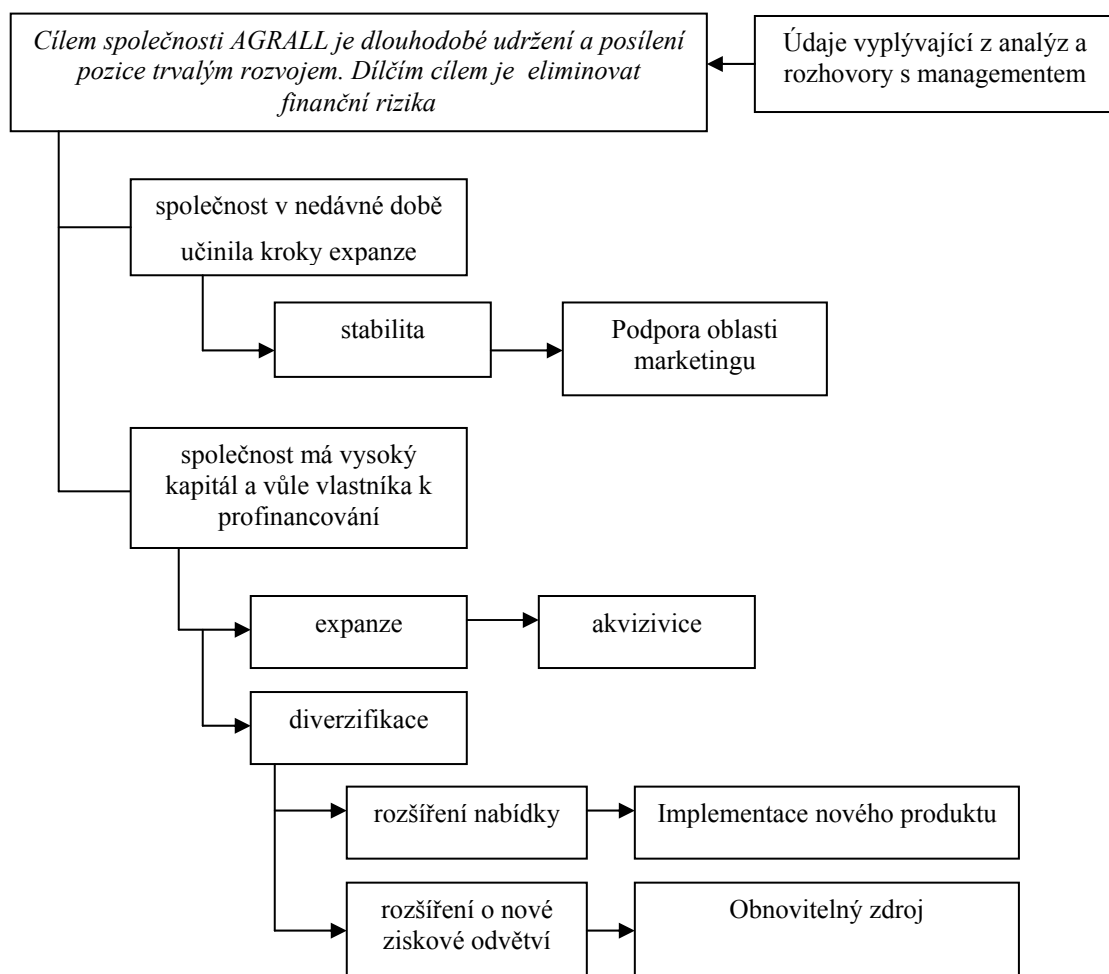
V roce 2009 došlo k expanzi interní na slovenský trh. Zde společnost uvažovala založením nové právnické osoby, tzv. „založením společnosti na zelené louce“ se strategií oslovovat slovenské zákazníky slovenskou společností, kde vlastníkem je AGRALL zemědělská technika a. s. Toto rozhodnutí vyžadovala vysoké investice do nových vlastních prostor, dále do vybudování prodejní sítě, kde využila zkušenosti z formování diferenciované prodejní sítě v ČR. Z tohoto důvodu je navrhována stabilizační forma strategie. Společnost již nechce v dohledné době investovat finanční zdroje na tento trh a hodlá „odpočívat“. Proto bude využita strategie direct mailingu, která byla úspěšná v ČR. Pro praktický návrh je tato strategie modifikována, tak aby upevňovala stávající zákazníky a získala zároveň nové zákazníky, opakování kampaně vede k využití expanzních kroků vyvolávající synergický účinek v získání exkluzivní licence značky Väderstad.

Na druhé straně je z analýz patrné, že společnost má vysoká finanční aktiva. Z ekonomického pohledu je navrhováno opatření tyto zdroje efektivně využít a navrhnout managementu strategické kroky k jejich uskutečnění.

Možným řešením je opakovat proces akvizice jednoho z 6ti dealerů. Další strategickou variantou je diverzifikovat stávající produktovou nabídku a rozšířit ji o nový produkt (postřikovač). Tímto rozhodnutím by bylo možné eliminovat hospodářský útlum

v prodeji stávající techniky. Vycházím z relevantních údajů, že postřikovací techniku využívá každá zemědělská jednotka. V rámci strategie Diverzifikace je uvažován prodej stávající techniky se zařazením nového produktu (postřikovače) a prodej této techniky přes stávající distribuční kanály.

Vysoká síla kapitálu a nízké procento zadlužení vyvolávají otázku ekonomické teorie, rozložit finanční riziko a efektivně investovat. Z této situace vyplývá diverzifikace do ziskové oblasti, jako je obnovitelný zdroj garantovaný výkupní cenou s využitím silných stránek znalostí a lidských zdrojů v této oblasti. Tato strategie nevychází z generické konkurenční strategie, ale jeví se mi jako vhodná tuto variantu strategického rozvoje firmě navrhnout, neboť je v souladu s dílčím cílem rozvoje společnosti a veškeré silné stránky a příležitosti, které mohou eliminovat hrozby, k tomuto doporučení směřují. Prvky diferenciací bude splňovat navrhovaná propagace stroje. Návrhy strategického rozvoje vychází ze zjištěné situace a cíle:



Obr.9: Metodika strategického rozvoje (Zdroj/vlastní zpracování)

V jednotlivých návrzích strategie bude využito poznatků ze zjištěných analýz. Největší informační přínos je z analýzy vnitřního prostředí či analýzy konkurenčních firem. Svoji důležitost sehrály i podmínky z vnějšího okolí podniku, kdy informace z makroekonomického prostředí byly využity pro strategii diverzifikace o bioplynovou stanici. Dílčí informace byly zpracovány SWOT analýzou a její prvky silných stránek a příležitostí budou zpracovány v jednotlivých rozvojových strategiích k eliminaci slabých stránek a částečně i hrozeb.

### **Shrnutí tvorby konkurenční strategie**

Strategie společnosti vychází z prvků diferenciací – marketingová koncepce – důvěra zákazníků ve značku; prodejní síť tvořena silnými partnery; nabídka kvalitních produktů.

Ve chvíli, kdy máme definovanou podstatu konkurenční strategie, přistoupíme k formulaci návrhů alternativy strategie.

- Co je oblastí našeho podnikání? Obchodní činnost v oblasti zemědělské techniky
- Co by jí mělo být? Obchodní činnost v oblasti zemědělské techniky
- V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být? Společnost by chtěla v budoucnu dosáhnout minimálně stejné pozice v obchodní činnosti se zemědělskou technikou, ale zároveň chce využít vysokých finančních prostředků do nových oblastí, které eliminují riziko jejich ztráty.

### **Alternativy strategie diferenciací:**

- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí jako dosud? (stabilita) – ano
- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení) – nikoli, naše společnost působí v jediné oblasti podnikání
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze) – vzhledem k neúplnému sortimentu produktů je přidání nových reálné, společnost expandovala v roce 2009 na Slovensko. Z důvodu obsazených zahraničních trhů společnost na další trhy expandovat nebude.

- Budeme diverzifikovat ke stávající podnikatelské činnosti odlišnou oblast podnikání – stanovený cíl a příležitosti z okolí vybízí k uskutečnění investice.

*Po vyhodnocení analýz a současných strategií, se jeví vhodné využití strategického rozvoje zaměřeného na upevnění stability, která je v souladu s vizí a cílem společnosti. Jsou však uvedeny i prvky expanzní strategie, neboť se jeví jako vhodné využít kapitálových zdrojů firmy pro efektivní investice v dlouhodobém horizontu.*

*Přístup k variantě stabilizace je interní a jednoznačně aktivní.*

*Neboť společnost Agrall se dle provedených analýz jeví jako jeden z lídrů v daném odvětví, nemění svoji strategii na základě toho, že by byla svými konkurenty k tomu dotlačena naopak jedná takto ještě před tím než se objevuje hrozba výrazné přímé konkurence, označují tuto strategii za aktivní ofenzivní.*

## **5.1 Stabilita současných aktivit**

V této části strategického rozvoje je navazováno na strategie, které společnost AGRALL v nedávné době provedla. Jednalo se expanzivní kroky, na které byly vynaloženy značné finanční zdroje a společnost bude nějaký čas „odpočívat“. Hlavní důvody stability vyplývají z financování akvizované, dnes již dceřiné společnosti Moravian Klas s. r. o., dále investice do vlastních prostor v prodejní síti, výstavba show-roomu a také expandování na slovenský trh, kde společnost zvolila cestu založením vlastní právnické osoby s cílem oslovovat slovenské zákazníky slovenskou společností. Toto rozhodnutí bylo podpořeno investicemi do nových prostor, budování prodejní sítě s uplatňováním prvků diferenciací. V navrhovaných projektech strategického rozvoje stabilitou vychází z koncepce silných stránek marketingu, informačního systému, a skýtajících příležitostí podpořit prodejní činnost v ČR i na Slovensku.

### **5.1.1 Realizace projektu e-shop – merchandising**

*Definice strategie:* Zavedení elektronického obchodu

*Cíle strategie:* Podpora oblasti merchandisingu, stabilita současného stavu

Při rozhodování o efektivní stabilizaci s následným přínosem konkurenční výhody nastává problém, jakým způsobem toho docílit. Jednou z možných variant je vlastní produkty prodávat přes internet, tedy prostřednictvím e-shopů. Jedná se o velice rozšířený typ podnikání, který především snižuje vstupní náklady samotného předmětu podnikatelské činnosti.

Světový internet zaplavují e-shopy většinou se spotřebním zbožím jako je oblečení nebo elektronika. Zemědělské stroje (kombajn, traktor...) se přes internet neprodávají, ale jejich webová prezentace obchodu přispívá. Společnost CLAAS, je taktéž výrobcem kvalitních textilií, modelů strojů, dětských hraček, o které je vzrůstající zájem zejména z řad zemědělců a farmářů vlastníci produkty CLAAS. Díky stále vzrůstající návštěvnosti webových stránek [www.agrall.cz](http://www.agrall.cz) je tento projekt velice zajímavý. Spuštěním e-shopu by vzrost finanční příjem společnosti, dále by byl podpořen merchandising, který rozšiřuje podvědomí o značce, a tím přispívají i k větší návštěvnost webových prezentací, které informují o nových produktech a jejich upgradech.

### **Identifikace předmětu prodeje**

Předmětem prodávaného zboží přes e-shop je kvalitní textil značky CLAAS a Väderstad, dále pak modely strojů a dětské hračky v provedení atrap reálného produktu. Firma CLAAS vyrábí textil pro cílovou skupinu převážně zemědělců. Produkce zahrnuje kompletní nabídku pro muže, ženy a děti na sezóny jaro – léto – podzim – zima pro různé oblasti zemědělské činnosti.

- pracovní oblečení
- oblečení pro volný čas
- oblečení pro volný čas RETRO
- oblečení pro bussines (kravaty, košile, manžety, hodinky – se strojkem od švýcarské hodinářské firmy CITIZEN).

Modely strojů jsou precizní železnou, hliníkovou a plastovou miniaturou reálných strojů celé produktové nabídky. Kategorii nabízených doplňků tvoří – flash disky, klíčenky, přívěsky, polštáře, opasky, hodinky, peněženky, nože...

Textil značky Väderstad je opět zaměřen na cílové zákazníky působících v zemědělství. Nabízený sortiment je však o poznání menší než u prvně zmiňované značky. Hlavní

příčinou je neúplnost produktové nabídky strojů – výrobní program pouze obráběcí a secí techniky. Textil je vyráběn pro všechny věkové kategorie a druhy profese.

- pracovní oblečení
- oblečení pro volný čas
- oblečení pro bussines (kravaty, košile, manžety)

Modely strojů jsou detailně propracovány a představují dokonalou miniaturu včetně odstínu barev a technického vybavení.

### **Analýza poptávka doplňkového zboží**

Tab. 14: Analýza poptávky (Zdroj/vlastní zpracování)

Spolupráce se zahraničními importéry prodávající doplňkové zboží přes e-shop. U uvedených států dochází k častému hodnocení strategie prodeje uvažovaného zboží a zhodnocení výsledků prodeje za kalendářní rok, který tvoří u všech prodávajících aktivní zisk. Vycházíme tak z predikce úspěšných států v prodejnosti tohoto sortimentu.	Německo
	Španělsko
	Island
	Rakousko
	Itálie
Korespondenční dotazy zákazníků o možnostech zakoupení zboží	50 dotazů / měsíc
Prodejnost zboží během veletrhů, výstav, celostátních předvádění	70 000 / den
Dotazy na spřátelených zemědělských portálech	30 / měsíc

### **Vlastní návrhy na zavedení e-shopu**

Implementace E-shopu je procesem důležitých analýz a příprav. Od analýzy konkurence, ekonomické investice a předpokládané výnosnosti až po výběr vhodného dodavatele výstavby e-shopu, grafiky a marketingu.

### **Požadavky na realizaci e-shopu**

Prioritou implementace je návaznost na informační systém společnosti. AGRALL zemědělská společnost využívá ERP systém K2



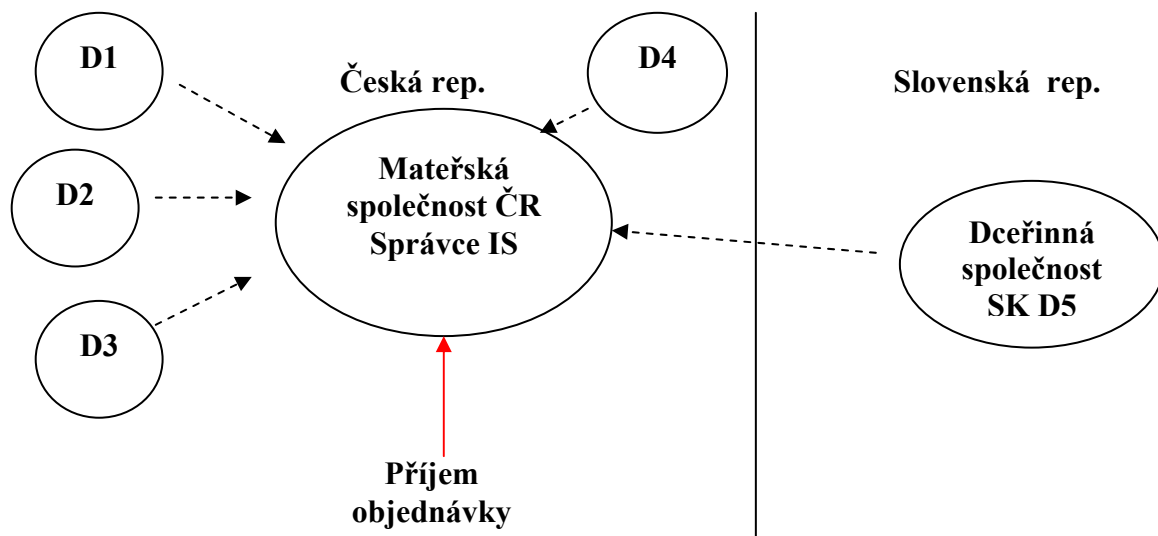
## *Fungování IS K2 mezi dceřinými společnostmi*

### *Firmy*

V K2 jsou vedeny samostatné databáze pěti firem – samostatných účetních jednotek:

- AGRALL zemědělská technika a.s. (mateřská společnost)
- Agri-Tech s.r.o. (dceřiná společnost D 1)
- AGRALL Havlíčkův Brod s.r.o. (dceřiná společnost D 2)
- AGRALL servis, a.s. (dceřiná společnost D 3)
- MORAVIAN-KLAS spol s r.o. (dceřiná společnost D 4)
- AGRALL, s.r.o.-Slovenská republika (dceřiná společnost D 5)

Databáze firem jsou vzájemně nezávislé a u každého uživatele je možno nastavit, zda bude mít přístup do každé nebo jen do jedné z nich. Funkčnost speciálních úprav K2 je shodná ve všech vedených firmách. (28)



Obr.10: Fungování informačního systému K2 v praxi (Zdroj/vlastní zpracování)

Fungování E-shopu bude zabezpečeno prostřednictvím české mateřské společnosti AGRALL zemědělská technika a. s. Ostatní dceřiné společnosti na objednání nemají vliv. Funkce E-shopu bude nastavena u webové stránky [www.agrall.cz/funshop](http://www.agrall.cz/funshop).




### **Analýza návštěvnosti webových stránek v ČR**

Analýza návštěvnosti webových stránek v ČR byla provedena prostřednictvím služby Gogole Analysis. Zjištěné údaje napomáhají v odhadu prodeje a zájmu o jednotlivé produkty jak samotných strojů nebo zboží prodávané přes e-shop. Další výhodou této analýzy je zjištění ideálního umístění e-shopu, tak aby upoutal nejvíce návštěvníků.

### **Zdroje návštěvnosti**

Všechny zdroje návštěvnosti vedly k celkovému počtu návštěv .... návštěv během jednoho měsíce. Celková návštěvnost za rok činí ..... návštěv v ČR.

Tab. 15: Návštěvnost stránek/měsíc (Zdroj/Google Analysis)

Přímá návštěvnost		
Odkazující stránky		
Vyhledávače		
Celkem za měsíc		

Tab. 16: Zdroje stránek/měsíc (Zdroj/Google Analysis)

Zdroje	Návštěvy	% návštěvy
Přímý zdroj		
seznam		
google		
app.claas.com		
firmy.cz		

Tab. 17: Zdroje návštěvy produktu/měsíc (Zdroj/Google Analysis)

Kategorie (produkt)	Návštěva produktu	Průměrná doba návštěvy
Sklízecí mlátičky		
Traktory		
Použitá technika		
Příprava půdy		
Secí stroje		
Sběrací lisy		
Samojízdné řezačky		
Celkem za měsíc		

### Nabízený sortiment pro e-shop

Tab. 18: Nabízený sortiment pro e-shop v Kč (Zdroj/vlastní výzkum/upraveno dle www.claas-shop.com)

Sortiment zboží	Počet ks	Průměrná cena za ks/Kč
<b>MUŽI textil</b>		
Triko		
Mikina		
Košile		
Vesta		
Bunda		
<b>MUŽI doplňky</b>		
<b>ŽENY textil</b>		
Triko		
Mikina		
Košile		
Bunda		
<b>ŽENY doplňky</b>		
<b>DĚTI textil</b>		
Triko		
<b>DĚTI hračky</b>		
<b>DĚTI doplňky</b>		
<b>PRACOVNÍ ODĚVY</b>		
<b>SUVENÝRY</b>		
<b>MODELY</b>		
<b>CELKEM zboží/pr.cena</b>	<b>228</b>	<b>835</b>

Z výzkumu portálu Google Analysis v porovnání s průměrnými cenami zboží jsou patrné údaje o počtu návštěvníků celkem i v měsíčním průměru. Přehled vypovídá i o preferenci navštívených produktů. Dle výzkumu společnosti Google je předpoklad, že každý šestý návštěvník e-shopu nabízející sortiment textilu nebo obuvi provede nákup. Tyto údaje jsou však extrémní, proto byla spuštěna pilotní zkušební verze, která potvrdila, že nákup provede každý .... návštěvník. Při ... objednávkách a průměrné ceně 835 Kč bude činit měsíční tržba 106 000 Kč při 30 % marži je zisk 31 800 Kč. Umístění e-shopu je uvažováno na konci lišty s produktovou nabídkou a zároveň umístěn reklamní banner upozorňující na e-shop v kategorii nejnavštěvovanějšího produktu.

### **Konkurenční prostředí e-shopů**

Dle provedeného průzkumu webových prezentací docházíme k těmto zjištěným informacím:

**STROM PRAHA a. s.** – ve svém portfoliu nenabízí službu e-shopu.

**AGROTEC a.s.** – součástí produktové nabídky je nabízena služba e-shop s velmi omezeným sortimentem.

**AGRI CS, a.s.** – Ve své produktové nabídce je obsažen e-shop zaměřený na reklamní předměty a modely strojů, zcela však chybí předměty dárkového typu a oblečení.

Z tohoto přehledu vyplývá, že konkurence má velmi omezenou nabídku. Úkolem strategie je vytvořit diverzifikovanou formu nabídky ucelené kolekce. Ostatní konkurenční společnosti ve svém portfoliu nenabízí doplňkové předměty.

Největší výhodou je, že doplňkový sortiment značky CLAAS i Väderstad je vysoce kvalitní a zastupuje všechny věkové kategorie. Obě jmenované společnosti mají vlastní designerský tým a uvádějí na trh kolekce vlastní značky. Konkurenční společnosti prodávají levnější varianty textilu, který je zakoupen ve velkoobchodní síti s textiliemi a opatřen vyšitým či sublimovaným logem dané společnosti, proto zde není propojení s jedinečností a originalitou, kterou právě CLAAS a Väderstad ve svém portfoliu nabízí.

## Ekonomická analýza projektu

Ekonomická náročnost je minimalizovaná již existujícími doménou a webovou prezentací. Proto uvažujeme pouze grafickou úpravu šablony.

Tab. 19: Ekonomická analýza projektu E-shop (Zdroj/vlastní zpracování/převzato od xproduction s.r.o.)

Náklady	Cena (Kč)
Vytvoření internetových stránek – grafika + HTML	8500
Moduly e-shopu placené paušálně (1/2) ročně	5000
Moduly e-shopu placené jednorázově	6000
Web hosting	600
<b>CELKEM</b>	<b>20100</b>

### 5.1.2 Direct mailing

*Definice strategie:* Marketingová strategie přímého oslovení zákazníka

*Cíl strategie:* stabilita současného stavu

*Komunikace se stávajícími zákazníky – pocit spokojenosti zákazníků o projev zájmu firmy komunikovat – posílení stability,*

*Expanzivní kroky – oslovení nových zákazníků, synergie: posílení postavení společnosti v pohledu importéra, čímž se výrazně oslabí hrozba odebrání licence a další výrazný synergický účinek v získání exkluzivity.*

Projekt zaměřený na strategii přímého oslovení zákazníka je navržen pro realizaci dialogového programu na podporu prodeje strojů CLAAS a Väderstad na Slovensku.

Tržní situace na Slovensku odpovídá podobným údajům jako v ČR – podobný trh. AGRALL zde dosahuje stejných tržních podílů. Je však nutno zmínit, že celkový trh je menší, proto i obraty z prodejů jsou nižší.

### Identifikace strategie direct mailingu

1) CRM (*Customer relationship management*) – aktualizace pro rozeslání

2) V druhém kroku je třeba identifikovat cílovou skupinu potenciálních zákazníků produktů CLAAS a Väderstad

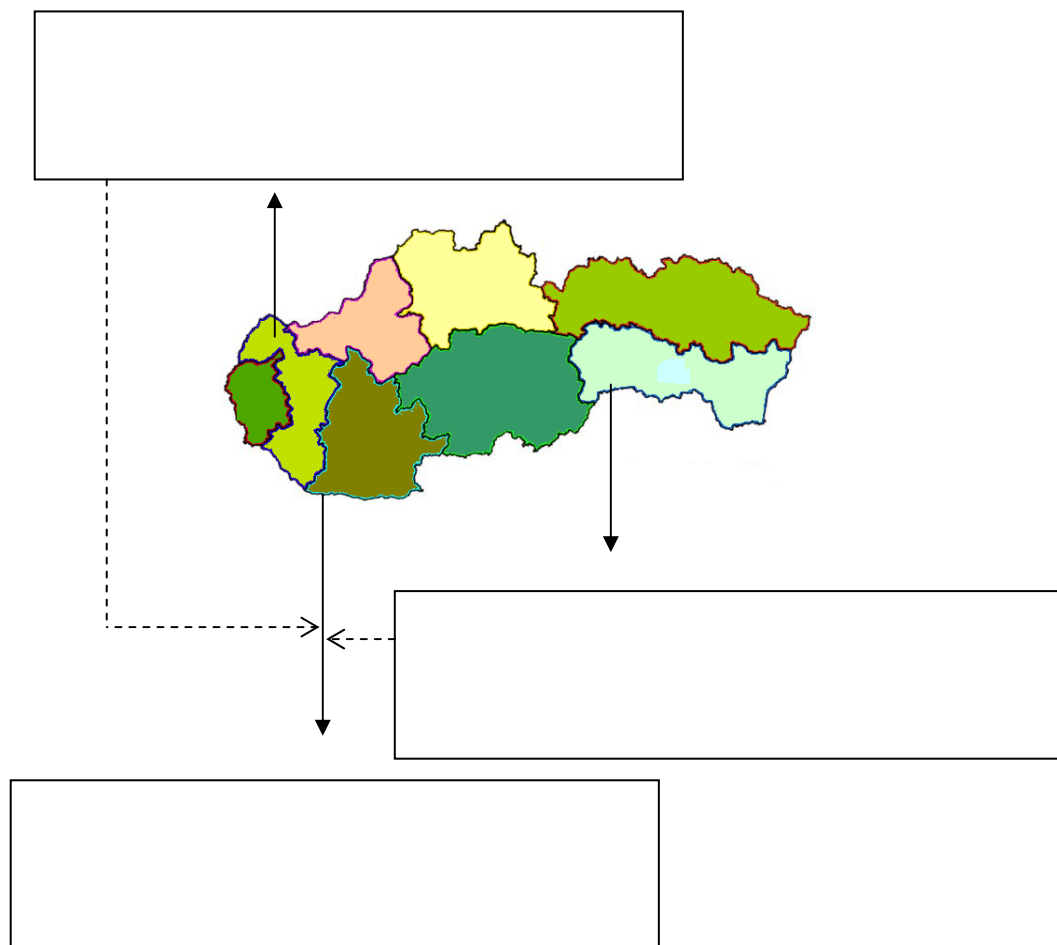


3) Cílem identifikace zákazníka:

Identifikovat farmáře uvažující o koupi stroje CLAAS a Väderstad do 12 měsíců –  
koncová databáze pro přímý kontakt.

Postup identifikace zákazníka

Tab. 20: Databáze zákazníků (Zdroj/vlastní zpracování)



Obr.11: Propojení databáze (Zdroj/vlastní zpracování)

## **Etapy projektu direct mailing**

### **I. Etapa rozesílání zdvořilého informačního dopisu a anketního lístku**

Vzhledem k sezónním cyklům prodeje, je vhodné s rozběhnutím projektu započít na podzim.

V první etapě se odešle z databáze vybraných zemědělců (tj. .... možných zákazníků) dopis, prospekt a odpovědní lístek. Kampaň bude probíhat 4 měsíce, tzn. do jarního setí.

Odpovědní lístek obsahuje tyto otázky:

Firma, Jméno, Funkce, Ulice/číslo, PSČ, Místo, Stát, Telefon, Mobil, Email.

Tyto údaje jsou částečně známy, proto budou automaticky vyplněny při odeslání zákazníkovi. Zákazník však může údaje pozměnit či doplnit (např. telefon, e-mail), které nejsou veřejně dostupné. Tyto informace jsou převážně důležité z důvodu druhého a třetího kola kampaně.

#### **Odpovědní lístek obsahuje druhou část otázek, a to:**

- vlastním následující stroj/stroje:

Značka, Model, Rok výroby

- chystám se v následujících 12ti měsících ke koupi stroje:

Ano  Ne

- Umím si představit koupi stroje CLAAS a Väderstad.

Ano  Ne

- Mám zájem o zkušební předvádění
- Souhlasím, že moje údaje budou poskytnuty pro další zpracování společností AGRALL a jejím smluvním partnerům
- Souhlasím, že mi budou zasílány prospekty a materiály s nabídkami strojů (28)

## **II. Etapa: zřízení centrální registrační portál**

V druhé etapě projektu bude zřízena centrální registrační portál [www.AGRALL2011.sk](http://www.AGRALL2011.sk), kde se mohou respondenti registrovat prostřednictvím kódu, který je vytištěn na odpovědním lístku společně s otázkami, ze kterých vyplyne možný obchod. Odpovědní lístek bude též možno vyplnit a zaslat poštou či faxem na adresu SK importéra – vložení do centrálního portálu. (28)

## **III. Etapa: filtrace databáze**

Z centrální databáze pak budou jednotliví zákazníci vyfiltrováni do subdatabáze.

## **IV. Etapa: zajištění motivace**

Zajištění motivace odpovědi prostřednictvím odpovědních lístků je zabezpečeno darem zákazníkovi v podobě hodnotných čepicí a přívěšků. (Jak již bylo v předchozím projektu e-shop zmíněno, CLAAS a Väderstad patří k oblíbeným značkám oblečení pro zemědělce) – využití merchandisingových předmětů.

Hlavním stimul odpovědi je zařazení do slosování o 3 metrový radličkový podmítač CULTUS. Motivace prodejce je v podobě cenných statistických údajů pro aktuální prodej či využití údajů v budoucích obchodech.

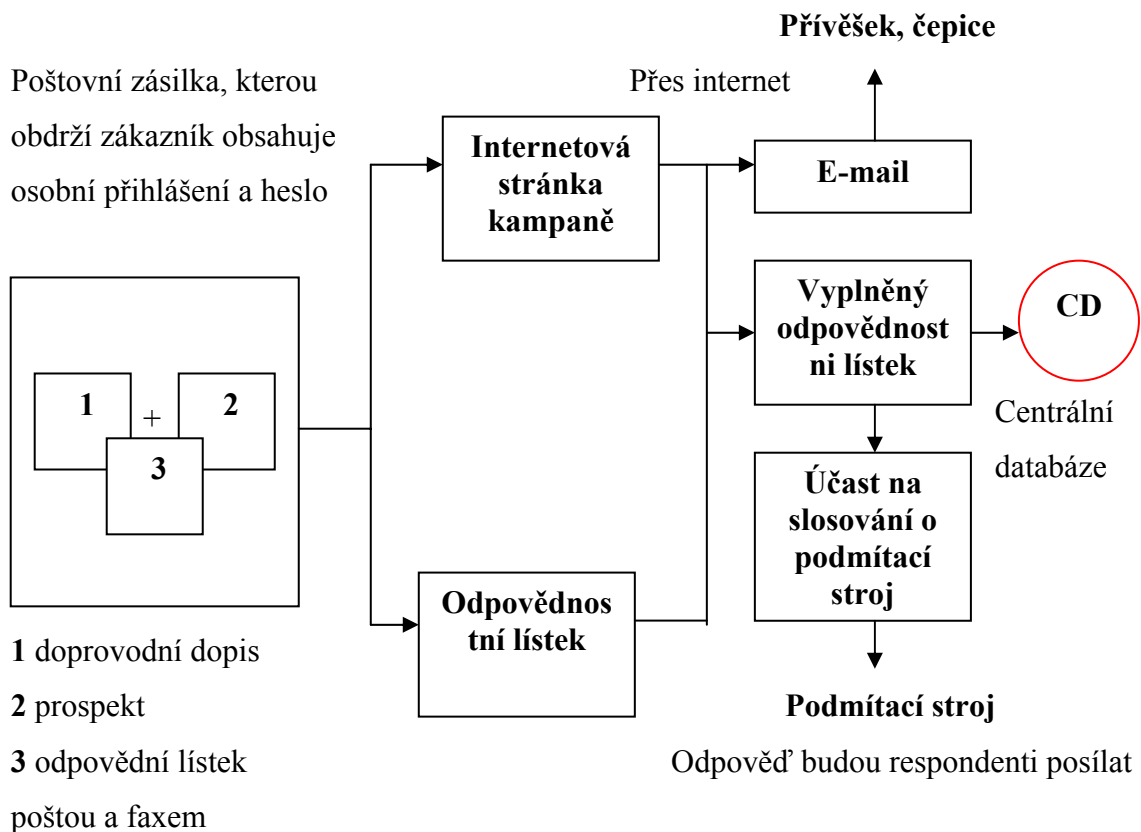
## **V. Etapa: vyhodnocení zákazníka**

Vyhodnocení zákazníka zda má zájem o koupi či o zkušební jízdu. Pokud budou odpovědi negativní – uložení informací a využití v budoucí strategii obchodu.

## **VI. Etapa: Rozdělení odpovědí**

Rozdělení odpovědí a odpovědnosti mezi obchodníky a následné kontaktování potencionálních zákazníků.



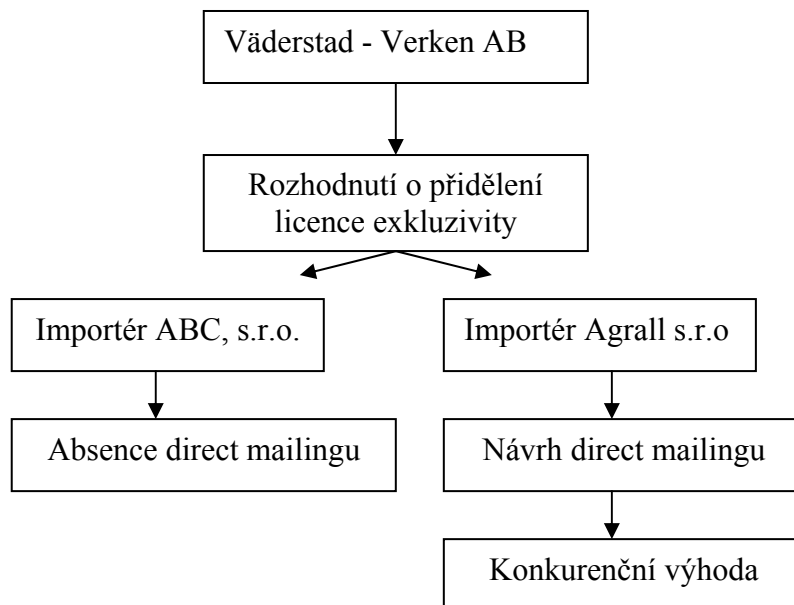


Obr.12: Schéma postupu kampaně (28)

**Opakováním strategie může v budoucnu dospět k synergickému efektu - získání exkluzivity a využít tak příležitost, kterou okolí podniku nabízí. Tento krok vychází z níže popsanych údajů.**

V únoru 2010 byl schválen švédským výrobcem Agrallu prodej značky Väderstad na Slovensku. Tato značka má již na slovenském trhu **konkurenčního importéra**.

Touto strategií se bude snažit společnost získat trvalé zastoupení značky na Slovensku, protože v dlouhodobém horizontu může výrobce požadovat exkluzivitu pouze jedné z firem.



Obr.13: Schéma rozhodnutí o přidělení licence exkluzivity (Zdroj/vlastní zpracování)

**Další výhodou je využití direct mailingového nástroje kampaně na objasnění problematiky palivových nádrží.**

#### **Ekonomická náročnost strategie Direct mailingu**

Oslovení ... potencionálních zákazníků přes poštovní zásilku s příloženým katalogem je 7 500 EUR.

Predikce registrovaných zákazníků tvoří 1/3 oslovených. Vycházíme tak z předešlých kampaní společnosti.

Klíčenka či čepice je v nákladech 3 500 EUR společně se službou Slovenské pošty.

Výstavba centrální webové databáze je dle dotazu u administrátora společnosti xproduction, s. r. o. 2000 EUR.

Hlavní výra 3 m radličkový podmítač CULTUS.

Celkové náklady činní 21 000 EUR.

V tomto projektu stanovíme 10 % navýšení nákladů pro snížení rizika projektu.tj. 2000 EUR.

Projekt se tedy bude realizovat v celkových nákladech 23 000 EUR.

Návratnost projektu je při úspěšném prodeji jednoho secího stroje.

## 5.2 Rozšíření portfolia

### 5.2.1 Implementace nového průmyslového produktu

*Definice strategie:* Implementace nového průmyslového produktu (postřikovací techniky) do portfolia společnosti.

*Cíle strategie:* Udržení zákazníka v celé produktové nabídce.

*Implementace produktu vychází z absence v produktové nabídce a tím společnost zákazníka neuspokojuje v celém spektru sortimentu. Dále pak v případě obchodních výkyvů současné nabídky - uspokojení zákazníka diverzifikovaným produktem, který je potřebný pro každou zemědělskou jednotku.*

#### **Charakteristika strategie**

Implementace produktu postřikové techniky – „full“ product, vyplnění chybějící techniky v nabízeném portfoliu produktů. Strategie má za cíl, rozšířit stávající nabídku a uspokojit tak zákazníky v celém spektru zemědělské techniky. Postřikovací technika by tvořila pouze okrajovou část prodeje nabízenou stejnými distribučními kanály. V případě poklesu poptávky po stávajících produktech a zvýšené poptávce po technice postřikové, je přínosem navrhované implementace udržení obchodní činnosti s generováním zisku.

*Navrhovanými značkami postřikové techniky jsou výrobní společnosti Leeb a Dammen, které jsou na vysoké technologické úrovni a jejich produkty se v kategorii postřikové techniky odlišují vysokou kvalitou, definováním výbavy a barvy. Tyto značky nejsou v ČR zastoupeny.*

Přímá implementace vyžaduje vysokou finanční náročnost spojenou s nákupem výrobcem deklarovaného počtu strojů, zabezpečení distribuce náhradních dílů a jejich skladování

Z důvodu nového produktu, je vyžadovaná zvýšená péče před samotným procesem implementace v podobě výzkumu trhu.

U této strategie je možné využít podpory JIC v Brně (podpora firem JHMK, implementační rozvojová agentura) a vědeckovýzkumných kapacit.

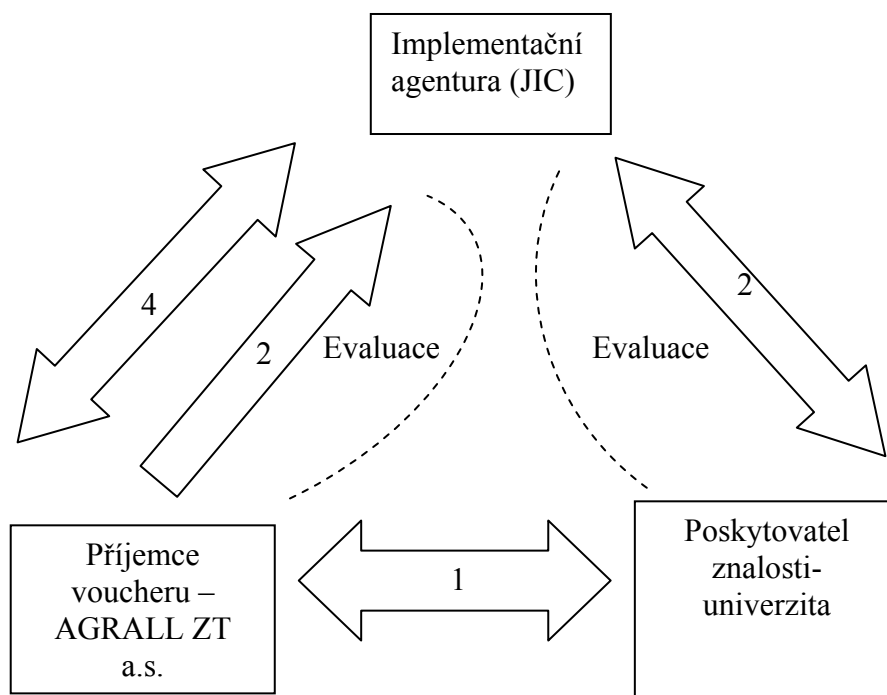
V případě výzkumu je možné využít příležitosti z okolí společnosti. Jedná se o tzv. inovační voucher, kde předmětem je poskytnutá znalost od některé z brněnských univerzit v podobě analýzy trhu s postřikovací technikou. Výzkum trhu je uvažován z důvodu výskytu široké modifikace této techniky a potřebou analyzovat nákupní chování cílové skupiny, její reakce a typová preference uvedených značek. V navrhovaném projektu je nastíněná možná spolupráce fakulty podnikatelské VUT v Brně, ústavu managementu. *Tento krok byl konzultován s koordinátorem inovačních voucherů.*

### **Využití znalostí pro podnikání**

Získaná znalost napomůže managementu při rozhodování jaký typ postřikové techniky zařadit do své nabídky. Zjištěné informace nákupního chování této techniky dále napomohou při dalších obchodech. Realizováním projektu budou akademicky zjištěné a ověřené informace využity ke zvýšení oborové znalosti produktových pracovníků.

### **Jak se zvýší konkurenceschopnost**

U prodeje zemědělské techniky, konkrétně pak postřikové techniky je předmětem konkurenční výhody poskytnutá znalost zjišťující požadavky trhu, neboť se jedná o implementaci nového produktu. Vzdávající vývoj techniky a požadavků zákazníka vyžaduje na tento fakt reagovat analýzou trhu. Následně je pak možné využít i měření výkonu jednotlivých výrobcem deklarovaných parametrů některého z nabízených strojů na akademické půdě, což pro mnohé zákazníky představuje objektivní zhodnocení.



Obr.14: Projektové schéma aplikační fáze (Zdroj/ Upraveno dle (20))

1. Nabídka poskytnutí znalosti – nutná příloha žádosti o inovační voucher. Nabídka definuje právní označení příjemce vouchery (AGRALL ZT a. s) a poskytovatele znalosti – instituci a odborné pracoviště (např. VUT v Brně, Ústav managementu a, Fakulta podnikatelská), odpovědného pracovníka a předpokládaný řešitelský tým.  
Předmět poskytnuté znalosti – tedy výzkum vyhledávaného typu postřikové techniky a zjištění nákupního chování zákazníků.  
Výstupy – zhodnocení výzkumu, metodika postupu implementace.  
Rozpočet výzkumu – maximální požadovaná částka nesmí přesáhnout hranici 150 tisíc Kč. Výše garantované částky je 75% ceny realizované zakázky, nejvýše však 150 tisíc Kč.
2. Elektronická žádost Příjemce vouchery u Implementační agentury JIC v Brně, s charakteristikou využití získané znalosti a vyjádření přínosu z hlediska konkurenceschopnosti.
3. Selektce způsobilých projektů (hodnocení úrovně zpracování a přínosu společnosti a univerzitě), losování (20)

4. Smlouva o poskytnutí inovačního vouchery mezi implementační agenturou JIC v Brně a příjemcem vouchery (podnikatelským subjektem) – AGRALL zemědělská technika a. s. (20)

Všechny kroky aplikační části prochází procesem evaluace – tedy jejich posuzování a závázáním se poskytování informací implementační agentuře, která v rámci evaluace spolupracuje s finančním garantem celého projektu, kterým je statutární Město Brno.

#### **Přínos poskytnuté znalosti**

Přínosem realizace projektu pro společnost AGRALL zemědělská technika a. s. je využití finančního nástroje, který napříč prochází spoluprací podnikajících osob s vědeckovýzkumnými kapacitami na projektech pro střední podniky. Hlavním cílem všech zúčastněných stran projektu je zvýšení konkurenceschopnosti žadatele – podniku a komercializaci výsledků výzkumu vědeckovýzkumných kapacit – poskytovatelé znalosti. (20)

**V případě, že projekt nebude vylosován, navrhuji společnosti investovat do výzkumu trhu vlastní finanční prostředky případně spolupracovat se soukromou výzkumnou agenturou.**

#### **Další podpůrné aktivity koordinované JIC - 120 vteřin pro firmy, bussines akademie**

Dalším přínosem je účast společnosti AGRALL na seminářích pořádaných JIC v Brně. Přínos semináře je v podobě získaných informací z oboru a možnost navázat obchodní kontrakty.

Možnost účasti na odborných seminářích a hledat či poptávat nové partnery.

*(Zdroj / Informace získané z pohovoru s organizátory inovačních seminářů 120 vteřin JIC v Brně)*

## 5.2.2 Realizace bioplynové (BPS) stanice - elektrárny

*Definice strategie:* Diverzifikace aktivit v oblasti obnovitelných zdrojů – Realizace BPS

*Cíle strategie:* Rozložení kapitálu - snížení rizika

Propagace produktu – zvýšení konkurenceschopnosti

### Návrh řešení:

Realizací strategie má dvojí přínos:

- Rozložení kapitálu – silné stránky společnosti umožňující finanční příjem během nepříznivých hospodářských cyklů.
- Propagace produktu (sklízecího stroje JAGUAR a unikátní technologie DOUBLE SIX, který byl výrobcem navržen pro kvalitní zpracování řezankového substrátu).

Efektivita bioplynové stanice spočívá v zabránění očekávaného meziročního propadu tržeb v hlavní obchodní činnosti společnosti, čímž lze udržet pozitivní hospodářský výsledek bez nutnosti rozpouštění zásob či rezerv i radikálního snižování nákladů za pomoci garantované výkupní ceny stanovené v níže uvedených zákonech. (25)

Výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů energie je v České republice v současnosti upravena zákonem č. 180/2005 Sb. Podpora výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie. Dále tato norma spolupracuje s dvěma obecnějšími zákony – č. 458/2000 Sb. (energetický zákon) a zákon č.406/2000 Sb. (o hospodaření energií). **Významná podpora pro plánovanou investici je patnáctileté období, pro které je výkupní cena garantována.** Cenu stanovuje Energetický regulační úřad. Výkup elektřiny je zajišťován územně příslušným provozovatelem distribuční soustavy podle zvláštního právního předpisu. Výroba elektřiny spalováním bioplynu byla pro rok 2010 , kdy bylo s projektem započato stanovena na 4,12 Kč za 1 kWh. (19)

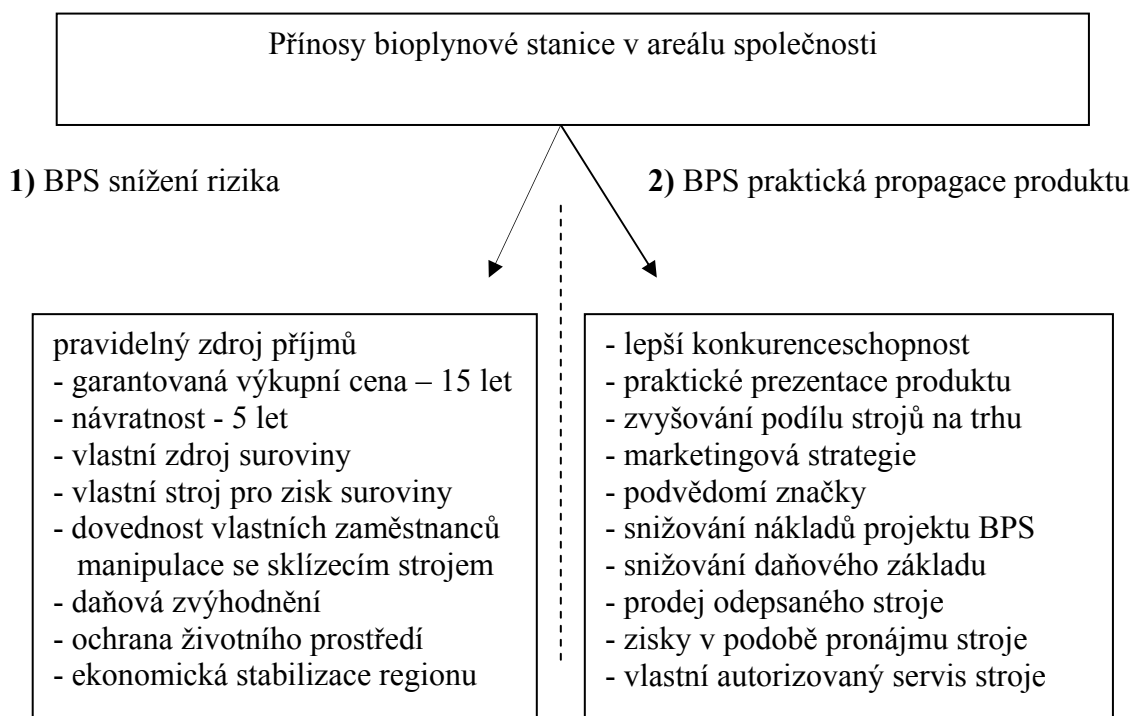
Důležitým aspektem projektu BPS, který společnosti AGRALL zvýší efektivitu výnosu je zabezpečení potřebného substrátu (řezanky), která je surovinou pro výrobu elektřiny. Na hospodárnost celého fungování BPS pak z velké části závisí i na výrobních nákladech substrátu – na jejich kvalitě. V této oblasti dochází k využití vlastního stroje, který je součástí produktové nabídky zastupované značky CLAAS - JAGUAR 980.

Využitím vlastního stroje zařazením do základních prostředků firmy dojde ke snížení daňového zatížení zrychleným odpisováním a zároveň se daný stroj využije ke sklizni vlastních polností – zisk substrátu. Tento model sklízecí řezačky bude především uplatněn k vlastní praktické propagaci produktu. Hlavním cílem této propagace bude představování koncepce DOUBLE SIX (dvoumotorová koncepce, kterou společnost CLAAS vyvinula na základě požadavků provozovatelů bioplynových stanic).

Projekt bioplynové stanice v Banticích u Znojma, kde vlastní firma rozsáhlý areál má za následek dva přínosy (viz Obr. 15 Využití projektu BPS):

- 1) Realizace BPS se zajištěním vlastních surovin – překlenutí nepříznivého hospodaření
- 2) Propagace stroje JAGUAR – praktické předvádění





Obr.15: Využití projektu BPS (Zdroj/vlastní zpracování)

## BSP – Rozložení kapitálu

### Princip bioplynové stanice – stručný popis výrobního procesu

Předmětem projektu je výstavba bioplynové stanice (BPS), umístěné v zemědělském areálu společnosti Agrall v Banticích. Bioplynová stanice je technologické zařízení využívající procesu anaerobní digesce ke zpracování bioodpadu, případně jiného biologicky rozložitelného materiálu. Hlavním produktem anaerobní digesce je bioplyn, který bude využit jako alternativní zdroj energie produkující elektrickou a tepelnou energii. (26)

Elektrická energie bude prodávána do distribuční sítě rozvodného závodu, tepelná energie bude sloužit k vytápění sociálních prostor společnosti. Vstupními surovinami bude kukuřičná siláž zajištěna vlastní produkcí.

## Výnosnost a návratnost investice

Elektrina vyrobená BPS v konfiguraci o výkonu 500 kWh (0,50 MWh), Bioplynová stanice - elektrárna Bantice, investor AGRALL zemědělská technika a. s.

Tab. 21: Návratnosti a výnosy BPS - elektrárny v Banticích\*

Jmenovitý výkon	0,5 MWp – 500 kWp
Investice celkem	55 000 000 Kč
- Stavební část	23 000 000 Kč
- Kogenerace	11 000 000 Kč
- Technologie	21 000 000 Kč
Roční produkce	8000 Mth
Výkup za 1 kWh	4,12 Kč
<b>Roční zisk</b>	<b>16 480 000 Kč</b>
Hrubá návratnost	5,4 let
Garantovaný výkup	15 let
Čistá výnosnost výkupu	158 208 000 Kč

**Pro hodnocení ekonomické efektivity investice do bioplynové stanice můžeme využít výpočet doby návratnosti vložené investice. Doba návratnosti investice (D) se vypočítá dle vzorce\* .**

$$D = I / Pr - Npr \text{ (roky)}$$

Kde

I = náklady na pořízení investice

Pr = průměrné roční přínosy

Npr = roční provozní náklady

$$Př. D = 55.000.000 / 16.480.000 - 7.200.000$$

$$D = 5,39 \text{ Let}$$

---

\* <http://www.agrifair.cz/component.php?cocode=section&seid=20>

## **Daňová problematika**

z. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů u právnických osob (§ 19 odstavec 1 písmeno d). Od této daně jsou v roce uvedení do provozu a v bezprostřední následujících pěti letech osvobozeny příjmy z provozu malých vodních elektráren do výkonu 1 MW, větrných elektráren, tepelných čerpadel, slunečních zařízení a zařízení na výrobu energie z biomasy.

## **BPS – Praktická propagace produktu**

„Řezání, které se počítá,“ i tak by se dala charakterizovat kampaň praktické propagace produktu – sklízecí řezačky JAGUAR značky lídra trhu CLAAS.

Jak je patrné z předchozího projektu, produkce bioplynu získává v posledním období větší důležitost, proto je potřeba cíleně proklamovat zmíněný produkt. Důležitým rozhodovacím prvkem zákazníka je optimalizace nákladů v důsledku zvyšování paliva a zvyšování výkonu a provozu stroje. (28)

V navrhovaném projektu praktické propagace je vycházeno z dosavadních zkušeností prodeje v terénu (zkušební jízda, dialog s uživatelem stroje)

Výhody projektu: zvýšení marketingové úrovně propagace konkrétního produktu, zvýšení veřejného podvědomí o značce, získání důvěry, snížení daňového zatížení pomocí odpisů, vlastní logistika suroviny.

## **5.3 Akvizice regionálního prodejce**

*Definice strategie:* Rozšířit prodejní síť o další dceřinou společnost.

*Cíl strategie:* Získat regionálního prodejce akvizicí







Společnost AGRALL zemědělská technika a. s. 30. ledna 2009 získala akvizicí regionálního prodejce (dealera) Moravian Klas spol. s r. o. pro území Hodonín, Uherské Hradiště, Kroměříž, Zlín, Vsetín, Frýdek Místek. Sídlo společnosti je Bystřička v okrese Vsetín.

Důvodem k uskutečnění akvizice byla atraktivita území s cílem dominantního vlivu a kontroly tohoto území.

Po úspěšné akvizici dosahuje společnost v roce 2009 tržeb 82 miliónů a provozní výsledek hospodaření ve výši 4,5 milionů. (17)

Prodejní síť viz. kapitola 4.1, její součástí je 9 regionálních prodejců, z nichž 3 jsou dceřiné společnosti.

### Možné cílové společnosti pro akvizici

Společnost A	
Společnost B.	
Společnost C.	
Společnost D.	
Společnost E	
Společnost F	



Obr.16: Možné cílové společnosti pro akvizici (Zdroj/vlastní zpracování)

## 5.4 Diskuze a zhodnocení návrhů řešení

Podrobným rozbořením vnějšího a vnitřního okolí, analýzou konkurence, rozhovory s managementem, rozhovory s odborníky v odvětví a následnou SWOT analýzou bylo zjištěno, že analyzovaná společnost má tyto silné stránky: kapitálová síla a vůle vlastníka k profinancování rozvoje firmy, dlouholetá tradice značky v ČR, silná image značky spojována s vysokou kvalitou, personální odborníci, prodejní síť (20 let), výkonný informační systém, flexibilní jednání managementu, znalosti a schopnosti pracovníků v problematice obnovitelného zdroje.

Jako slabé stránky se jeví: neúplnost produktové nabídky, nevyužívání cizích finančních zdrojů, absence distribuce merchandisingových předmětů.

Příležitostmi analyzované společnosti jsou: podpora obnovitelných zdrojů, zapojení se do projektů Jihomoravské inovační centrum (JIC), získání exkluzivity na Slovensku pro příbuzné produkty, dostupnost úvěru pro firmu a zemědělské subjekty – potencionální zákazník, potřeba postřikové techniky u zemědělských jednotek, spolupráce s importérem postřikové techniky, akvizice, státem garantované výkupní ceny energie, nízké úrokové sazby, posilující kurz koruny, upevnění vztahu se zákazníky.

Mezi hrozby společnosti lze jmenovat zejména: hospodářské výkyvy, klesající ceny komodit a dotačních programů, konkurenční importér, změna strategie našich zákazníků v nákupu levnějších a méně kvalitních značek, neznalost zákazníků nového systému palivové nádrže, zpětný odkup leasingových strojů, cenová politika výrobce značky strojů CLAAS, odebrání exkluzivní licence.

**Po zhodnocení analýz a současných strategií, se jeví vhodné využití strategického rozvoje zaměřeného na upevnění stability, která je v souladu s vizí a cílem společnosti.**

**Jsou však uvedeny i prvky expanzní strategie, neboť se jeví jako vhodná příležitost využít kapitálové zdroje firmy.**

**Na základě podrobné analýzy jsem dospěl k návrhu konkrétních strategií:**

- I. Strategie stability podpora merchandisingu**
- II. Strategie stability upevnění stávajících zákazníků – direct mailing**
- III. Strategie expanze – akvizice**
- IV. Strategie diverzifikace produktového portfolia**
- V. Strategie absolutní diverzifikace do odvětví obnovitelného zdroje**

*Strategie stability - Projekt E-shopu* (prodeje doplňkového – merchandisingového sortimentu).

Tento projekt strategického rozvoje stabilitou vychází z koncepce silných stránek marketingu, informačního systému, a skýtajících příležitostí podpořit prodejní činnost v ČR i na Slovensku.

Společnost do této doby prodává doplňkový sortiment na veletrzích a celostátních předváděních, dále prodává přes obchodní síť svých partnerských a dceřiných společností. Hlavním problémem prodeje tohoto sortimentu je nemožnost stálé prezentace, proto je navržen tento projekt e-shopu.

**V rámci diplomové práce byly provedeny výzkumy návštěvnosti stánky, kde bude e-shop umístěn. Dále byla provedena analýza zboží pro e-shop v konkrétních bodech: sortiment a cena.**

**Pro úspěch tohoto projektu bylo po domluvě s managementem otestování pilotní verze, která potvrdila navrhované postupy. Pilotní verze byla testována v rámci analýz diplomové práce.**

Výzkum stránek napomohl k ideálnímu umístění e-shopu a banneru. **Projekt je navržen na podporu prodeje, posílení image a jako nový styl prezentace.** Přestože přímé pozitivní výsledky nejsou měřitelné jednotnou metrikou, benefit posílení image společnosti je zřejmý. Projekt je od začátku uvažován jako ziskový, ale vždy zůstane doplňkovou částí prodeje.

**Realizace této strategie se jeví velice reálná. Toto tvrzení je opřeno o úspěšné fungování pilotní verze vytvořené a odzkoušené v rámci diplomové práce.**

### ***Strategie stability - Projekt direct mailing***

Návrh této strategie vychází z možnosti využití příležitosti posílení komunikace s potencionálními zákazníky, zlepšit jejich informovanost o nových produktech a technologiích, čímž nepřímo čelí hrozbám, které by mohly být vyvolány nedostatečnou komunikací společnosti s jejími zákazníky. Tato strategie také přináší další synergické účinky a to zejména oslovení nových zákazníků.

Silné stránky této strategie jsou:

*Komunikace se stávajícími zákazníky – posílení pocitu spokojenosti zákazníků, jejich vědomí projeveného zájmu firmy komunikovat se svými stálými klienty – posílení stability.*

*Expanzivní kroky, které zároveň posilují stabilitu společnosti – oslovení nových potencionálních zákazníků.*

*Synergické účinky této strategie jsou: posílení postavení společnosti v pohledu výrobce, čímž se výrazně oslabí jedna z nejvýznamnějších hrozeb a to je odebrání výhradní licence.*

*Dalším výrazným synergickým účinkem je pozitivní vnímání obchodní společnosti v pohledu dalšího významného výrobce, u kterého firma usiluje o získání exkluzivního zastoupení.*

**Daná strategie je navržena dle projektového řízení a skládá se z pěti klíčových etap.**

Projekt direct mailing je navržen k přímému oslovení cílových zákazníků.. Získané údaje direct mailingové strategie osloví i stávající klienty konkurence.

**V diplomové práci byly přesně navrženy a popsány jednotlivé etapy projektu direct mailingu**

- 1) CRM (*Customer relationship management*) – aktualizace pro rozeslání
- 2) V druhém kroku je třeba identifikovat cílovou skupinu potencionálních zákazníků produktů CLAAS a Väderstad

- I. Etapa: rozeslání zdvořilostních dopisů a anketních lístků
- II. Etapa: zřízení centrální registrační portál
- III. Etapa: filtrace databáze
- IV. Etapa: zajištění motivace

V. Etapa: vyhodnocení zákazníka

VI. Etapa: rozdělení odpovědí

**Opakováním strategie může v budoucnu dospět k synergickému efektu - získání exkluzivity a využít tak příležitost, kterou okolí podniku nabízí. Tento krok vychází z níže popsaných údajů.**

Délka kampaně bude trvat 4 měsíce. Vzhledem k sezónním cyklům prodeje, je vhodné s rozběhnutím projektu započít na podzim.

**Tato strategie v plném rozsahu plní stabilizační cíle a navíc přináší některé synergické účinky, které jsou v úvodu popisu strategie zmiňovány, z tohoto důvodu tuto strategii plně doporučuji k implementaci.**

### ***Strategie diverzifikace - Projekt Implementace nového průmyslového produktu***

Tato strategie vychází ze silných stránek společnosti a vůle vlastníka k profinancování projektu a příležitosti, které se v okolí společnosti nalézají. Tato strategie také výrazně napomůže eliminaci slabé stránky firmy, která spočívá v absenci celého produktového portfolia.

Je uvažována implementace produktu postřikovač, která vychází z jeho absence v produktové nabídce a tím společnost zákazníka neuspokojuje v celém spektru sortimentu. Společnost má možnost licence významných značek, které nejsou v ČR zastoupeny. Samotná implementace však vyžaduje vysokou finanční náročnost spojenou s nákupem výrobcem deklarovaného počtu strojů, zabezpečení distribuce náhradních dílů a jejich skladování, proto je potřeba před rozhodnutím provést výzkumné práce.

V této strategii je výhodou možné využití podpory JIC v Brně (podpora firem v JHMK, implementační rozvojová agentura) a vědeckovýzkumných kapacit.

Z příležitostí je nejvýraznější možnost využití inovačních voucherů a dalších podpůrných akcí pořádaných právě za účelem rozvoje inovativních firem JIC. (120 vteřin pro firmy, bussines akademie).

Riziko této zvolené strategie je spatřováno v nezískání inovačního voucheru, ale i v tomto případě lze hovořit o pozitivním efektu, neboť bude navázána spolupráce s vědecko výzkumnými pracovišti. V případě, že by projekt nebyl schválen, je dále



uvažováno investování výzkumu z vlastních zdrojů. Společnost AGRALL dále získá cenné kontakty pro další rozvoj.

Z této strategie lze doporučit některé prvky a to zejména využití JIC a jeho podpůrné aktivity pro rozšíření kontaktů a započetí spolupráce s vědecko výzkumnými týmy. Spolupráce s vědecko výzkumnými týmy přináší firmě možnosti zajištění výzkumu trhu a následně je pak možné využít i měření výkonu jednotlivých výrobcem deklarovaných parametru na akademické půdě, což pro mnohé zákazníky představuje objektivní zhodnocení.

***Spolupráce s vědecko výzkumnými týmy je pro mnoho zákazníků vnímáno jako velmi prestižní aktivita a celkově velmi zapadá do celkové strategie budování image firmy.***

***Naproti tomu přímá implementace se jeví jako velmi nákladná záležitost a je nutno o ní uvažovat v dlouhodobém horizontu.***

Tato strategie se jeví jako potencionálně reálná, ale je nutno brát na zřetel vysoké finanční náklady na samotnou implementaci produktu.

### ***Strategie diverzifikace - Projekt bioplynové stanice***

Tato strategie nevychází z generické konkurenční strategie, ale jeví se mi jako vhodné tuto variantu strategického rozvoje firmě doporučit, neboť je v souladu s dílčím cílem a veškeré silné stránky a příležitosti, které mohou eliminovat hrozby, k tomuto doporučení směřují. Prvky diferenciacce však bude splňovat navrhovaná propagace stroje.

Investiční projekt má za cíl rozložení finančního rizika, tak aby v době hospodářských výkyvů mohl být generován příjem. Projekt vychází z mnoha výhod, které přispívají k realizaci BPS (garantovaná výkupní cena 15 let, návratnost investice v pětiletém období, vlastní zdroj suroviny, obsluha strojů vlastními zaměstnanci, daňová politika dani z příjmu)

Druhým přínosem je využití vlastního stroje zařazeného do základních prostředků společnosti a snížit nákladové zatížení v podobě zrychlených odpisů.

Dalším cílem je diferenciacce propagace unikátní technologie DOUBLE SIX, kterou společnost nabízí a slouží k efektivnímu zajištění řezankovému substrátu. Výhodami jsou zvyšování podvědomí o tomto stroji a praktické předvedení stroje při práci.

**V tomto projektu je potřeba počítat s riziky.** Navrhovaná bioplynová stanice pracuje na principu přeměny biomasy na bioplyn a následně na elektrickou energii (26)

V případě uvažované kukuřičné siláže (biomasy) dochází k možným rizikům ve výkyvech přírodních vlivů, které se projeví na vzniklých škodách úrody potřebné pro siláž. Dalšími riziky jsou:

- autorizace, získání povolení
- zajištění části zbylého digestátu

### **Zhodnocení strategie**

Tato strategie naplňuje cíle efektivního rozložení finančních aktiv. Projekt realizován v rámci této strategie je obsahově velmi blízky stávajícímu portfoliu společnosti a přináší tedy i zajímavé benefity, jako je například využití vlastního stroje zařazeného do základních prostředků společnosti a snížit nákladové zatížení v podobě zrychlených odpisů.

Realizace projektu bioplynové stanice je ekonomicky ziskový v důsledku státní garance výkupu. Ukazatel návratu investice je hodnocen kladně. Společně ze zkušenosti stávajících projektů bioplynových stanic je považován za nízko rizikový (14).

**Z výše zmíněných důvodů implementaci této strategie lze doporučit pro splnění dílčího cíle - snižování finančního rizika.**

**Vlastní stavba by mohla být zahájena po schválení managementu firmy AGRALL po úspěšné úpravě územního plánu s nutným udělením energetického auditu Energetickým úřadem v říjnu roku 2011.**

### ***Strategie expanze – akvizice***

*Výhodou využití této strategie je úplná kontrola nad obchodně silným regionem některého z reprezentovaných smluvních partnerů.*

Společnost již akvizici úspěšně provedla. V roce 2009 získala společnost Moravian Klas s. r. o.

Důvodem k uskutečnění akvizice byla atraktivita území s cílem dominantního vlivu a kontroly tohoto území.

*Dle stanovených rámcových norem a požadovaného tržního podílu, dosahují všichni regionální prodejci stanoveného plnění ve všech bodech, které společnost AGRALL od svých partnerů očekává. Regionální prodejci dosahují dlouhodobě aktivního zisku a vzájemná spolupráce mezi regiony upevňuje sílu prodejní sítě.*

**Z tohoto důvodu se akvizice nejeví jako reálná varianta strategie.**

Strategickým cílem je s využitím variant „stability“ a budoucí „expanze“ (2 roky – nutné provedení výzkumu trhu a nákupního chování před přímou implementací) diverzifikovaným produktem dosáhnout **udržení a posílení pozice**.

Navrhovaný cíl splňuje požadavky SMART.

**(stabilita -merchandisingový projekt, direct mailing; expanze – projekt implementace nového produktu)**

**S – specifické**

Udržením stávající pozice a její posílení mezi konkurenty se uskuteční podporou prodeje merchandisingovým projektem a přímým oslovením, který podpoří vztah a důvěru ke společnosti a značce.

Výrazným upevněním vztahu firma - zákazník po „odpočinku“ posílí pozici implementováním nového produktu.

**M – měřitelné**

Přestože přímé pozitivní výsledky merchandisingu nejsou měřitelné jednotnou metrikou, benefit posílení image společnosti je zřejmý. U direct mailingu je měřitelný počet prodaných strojů na základě zákazníkem kontaktovaného prodejce.

Implementací produktu bude jednoznačně měřitelný počet uzavřených objednávek a zvýšení konkurenceschopnosti (měřeno výší zisku a počtem zákazníků vzhledem ke konkurenci)

**A – dosažitelné**

Vzhledem ke spuštění pilotní verze e-shopu podporující stávající oblast merchandisingu a úspěšná marketingová koncepce direct mailingu je dosažitelná. Přímá implementace postřikové techniky je taktéž akceptovatelná, neboť kompaktní produktová nabídka posílí konkurenceschopnost.

### **R – realistické**

Díky vyzkoušené pilotní verzi je „ostrá“ verze podpory merchandisingu reálná, ve stejném případě je to i se strategií direct mailing. V případě budoucí implementace nového stroje do produktového portfolia je nutné jednání se stranou výrobce. Tenhle krok se jeví jako bezproblémový.

### **T – termínované**

Navržená strategie stability se může realizovat na podzim roku 2011. Přímá implementace postřikové techniky je uvažována v roce 2014. Je tedy jasný časový plán pro implementaci.

**Chtěl bych také vyzdvihnout příležitost rozšířit stávající podnikání o ziskovou oblast obnovitelného zdroje, neboť se mi jeví jako vhodná pro naplnění dílčího cíle.** Toto rozhodnutí nevytvoří přímou konkurenční výhodu, ale společnost tak může generovat zisk i v době hospodářského útlumu a využít odborných znalostí zaměstnanců.

Konkurenční výhodu však bude tvořit praktická propagace produktu s konstrukcí DOUBLE SIX, která je výrobcem chráněná patenty a je inovační technologií, kterou je produkt vybaven. Ze zkušenosti vím, že praktická propagace je vždy výhodou a zákazníci ji preferují před katalogovou prezentací. A napomáhá diverzifikaci a zároveň upevňuje silné postavení ve srovnání s konkurencí, neboť žádný s konkurentů tyto služby nenabízí.

**Spojením těchto dvou aspektů je možno vytvořit fungující koncept, který na jedné straně přispěje k ziskovosti v odlišné oblasti podnikání, ale zároveň podpoří stávající prodej.**

# ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout optimální konkurenční strategii, která bude v souladu s firemními cíly a zároveň společnosti umožní efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.

V diplomové práci jsou komplexně zpracované poznatky z oblasti obchodní činnosti se zemědělskou technikou a v ní se nacházející konkurenci. Souhrnně zpracovává řešerše tvorby konkurenční strategie, provádí podrobný rozbor vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a využívá nástroje SWOT analýzy. Dále si klade za cíl toto téma rozvinout o generickou konkurenční strategii, alternativy rozvoje a úrovní diverzifikace.

Diplomová práce vychází ze zjištěných informací současných strategií a aktivit a navrhuje varianty, které si vzájemně neodporují a přispívají k vytvoření konkurenční výhody.

**V teoretické části** je uveden souhrn odborných poznatků od vymezení základních pojmů až po chronologický postup tvorby konkurenční strategie, včetně analýzy prostředí, definování silných a slabých stránek, označení příležitostí a potencionálních hrozeb, proto je uveden postup sestavení SWOT analýzy. Důležitým bodem teoretické části je také popsání vlivu emocí na obchodní úspěch, neboť společnost se nachází v prostředí emotivního nákupního chování. Tato část provádí teoretický úvod k návrhu konkurenční strategie.

Kvantitativní rozsah teoretické části je doplněn odbornými grafickými schémata.

Druhou část diplomové práce tvoří **část praktická**, která podrobně vymezuje současný strategický cíl a vizi společnosti. Dále analyzuje vnější a vnitřní prostředí. Pro tuto oblast se mi jevilo jako vhodné srovnání hlavních konkurentů ve stěžejních činnostech – obchodní, finanční, marketingová. Srovnání vycházelo z dostupných informací, které mohou být využity pro společnost v dalším rozhodování. Vyhodnocením analýz se zjištěné skutečnosti promítly do SWOT analýzy, která vyhodnotila silné a slabé stránky, označila příležitosti a hrozby. V praktické části bylo dále zjištěno, že společnost

využívá obecnou strategii diferenciaci, jejíž prvky se projeví v následně navrhované strategii.

Ze získaných informací prováděných analýz byly definovány cíle směřující ke strategickému rozvoji a eliminaci finančního rizika.

Pro přehlednost je k této části graficky zpracovaná metodika.

V návrhové části pak bylo postupováno dle vymezeného prostředí, ve kterém se firma nachází a hodlá nacházet, formulace minulých strategií, ze kterých vychází varianty strategického rozvoje. Minulé strategie měly expanzivní směr, který si vyžádal vysokou finanční náročnost, ale také značnou úsporu pohotových zdrojů. Při respektování zásad společnosti se jeví vhodné využití strategického rozvoje zaměřeného na upevnění stability, která je v souladu s vizí a cílem společnosti.

Jsou však uvedeny i prvky expanzní strategie, neboť se jeví jako vhodné využít kapitálových zdrojů firmy pro efektivní investice v dlouhodobém horizontu.

**Přístup k variantě stabilizace je interní a jednoznačně aktivní.** Neboť společnost AGRALL zemědělská technika a. s. se dle provedených analýz jeví jako jeden z lídrů v daném odvětví, nemění svoji strategii na základě toho, že by byla svými konkurenty k tomu dotlačena, naopak jedná takto ještě před tím, než se objevuje hrozba výrazné přímé konkurence.

**Byly zvoleny tyto strategie:** stabilizační strategie zaměřená na podporu oblasti merchandisingu realizací e-shopu – prodeje doplňkového sortimentu - podpora marketingové oblasti; stabilizační strategie direct mailing na podporu prodeje. Opakovatelnost této strategie přináší synergický účinek v podobě expanzních kroků a získání exkluzivity pro příbuzné produkty.

Expanzní strategie diverzifikace implementováním nového produktu postřikovací jednotky za využití příležitostí spolupráce s JIC v Brně a univerzitami.

Absolutní diverzifikací do oblastí obnovitelného zdroje energie výstavbou bioplynové stanice. Tato strategie splňuje dílčí cíl eliminováním finančního rizika a zároveň její další přínos je v praktické propagaci produktu – diferenciovaná marketingová strategie. Spojením těchto dvou aspektů je možno vytvořit fungující koncept, který na jedné straně přispěje k ziskovosti v odlišné oblasti podnikání, ale zároveň podpoří stávající prodej.

V rámci diplomové práce byla také rozebrána možnost externí expanzivní strategie akvizice – získání současného partnera, která však v celkovém vyhodnocení se nejeví jako vhodný směr, neboť navrhované společnosti pro akvizici dosahují stanoveného plnění a vysokého zisku. Jejich akvizice by nebyla v celkovém zhodnocení efektivní.

Obsahem návrhové části je podrobný rozbor kladů a záporů, možných rizik předkládaných strategií, včetně celkového vyhodnocení.

Strategickým cílem je s využitím variant „stability“ a budoucí „expanze“ (2 roky – nutné provedení výzkumu trhu a nákupního chování před přímou implementací) diverzifikovaným produktem dosáhnout udržení a posílení pozice a vytvoří určitou konkurenční výhodu. Navrhovaný cíl splňuje požadavky SMART.

Strategie akvizice se dle zjištěných informací, nejeví jako reálná. **Reálné se jeví využít příležitost rozšířit stávající podnikání o ziskovou oblast obnovitelného zdroje, neboť se mi domnívám, že tato varianta je vhodná pro naplnění dílčího cíle expanzní strategie.**

Za pomocí konzultace s managementem společnosti jsem dospěl v přesvědčení, že navrhovaná konkurenční strategie je pro společnost vhodná a reálná.

Přínosem této práce je usnadnit managementu rozhodování o strategickém rozvoji a využít inovativních příležitostí, které napomáhají utvářet konkurenční výhodu.

V rámci diplomové práce bylo dosaženo všech zadaných úkolů včetně jejich podrobného vyhodnocení a zpracování. Využitelnost poznatků vzhledem k pravidelným konzultacím ze strany praxe a podrobné situační analýze se jeví jako velmi reálná a jednotlivé navržené body strategie budou přímo implementovány ve společnosti.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knihy

- 1) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd.1., Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- 2) DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. *Management* 9. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o. 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 3) HILL, D., *EMOCEnomie*. Praha: Fragment, s.r.o., 2010. 350 s. ISBN 978-80-253-1057-1
- 4) KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Efektivní systém řízení strategie*, Praha: Management Press, s.r. o., 2008. 324 s. ISBN 978-80-7261-203-1
- 5) KEŘKOVSKÝ,M., VYKYPĚL,O. *Strategické řízení*. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C.H.BECK 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8
- 6) KNOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: East Publishing,1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8
- 7) KOTLER, P. *Marketing Management* (10. rozšířené vydání) 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720s. ISBN 80-247-0016-6
- 8) LAVINSON J. C., *Guerilla marketing*, Brno: Computer Press, a. s., 2009. 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7
- 9) MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 10) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Přel. Doc.PhDr.V.Irgl, CSc., Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- 11) PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- 12) ZICH, R. *Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích*. *Ekonomika a Management*, 2009, roč. 2009, č. 3, s. 77-92. ISSN: 1802- 8470.



### Internetové zdroje:

- 13) AGRI CS a.s.: *Produktová nabídka*, [online], 2011 [cit. 26. 4. 2011].  
Dostupné z WWW: <http://www.agrics.cz/?strana=3>
- 14) AGRIFAIR s. r. o.: *Výstavba bioplynových stanic*. [online], 2010. [cit. 28. 4. 2011]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.agrifair.cz/component.php?cocode=article&arid=349&acid=1>>
- 15) AGROTEC a. s.: *Produktová nabídka*, [online], 2011 [cit. 26. 4. 2011].  
Dostupné z WWW: < <http://www.eagrotec.cz/?strana=35>>
- 16) PAVLEČKA, V.: *Úvod do problematiky marketingu*. [online] Marketing Journal, 2008. [cit. 14.4.2011]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.mjournal.cz/cs/reklama/kreativni-reklama/guerilla>>
- 17) PORTÁL ČESKÉHO SOUDNICTVÍ: *Obchodní rejstřík*, [online], 2010 [cit. 26.4.2010]. Dostupné z WWW: < <http://portal.justice.cz/>>
- 18) PORTÁL ČESKÉ NÁRODNÍ BANKY: *Finanční trhy*, [online], 2011. [cit. 25.4.2011]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_mena.jsp?mena=EUR](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR) Daný kurz je 25,29 Kč>
- 19) PORTÁL ENERGETICKÉHO REGULAČNÍHO ÚŘADU: *Obnovitelné zdroje energie*, [online], 2011. [cit. 26.4.2011]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.eru.cz/dias-browse\\_articles.php?parentId=113](http://www.eru.cz/dias-browse_articles.php?parentId=113)>
- 20) PORTÁL INOVAČNÍCH VOUCHERŮ.: *Projektový manuál*. [online], 2011 [cit. 26. 4. 2011]. Dostupné z WWW:  
<[http://data.jic.quonia.cz/vouchery/Projektovy\\_manual\\_inovacni\\_vouchery\\_vyzva2011.pdf](http://data.jic.quonia.cz/vouchery/Projektovy_manual_inovacni_vouchery_vyzva2011.pdf)>
- 21) PORTÁL MINISTERSTVA ZEMĚDĚLSTVÍ: *Výroční zprávy*. [online], 2010. [cit. 28. 4. 2011]. Dostupné z WWW:  
< <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocnia-hodnotici-zpravy/publikace-zemedelstvi/zemedelstvi-2009.html>>
- 22) PORTÁL SVAZU PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR: *Růst HDP*, [online], 2011. [cit. 25.4.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/sp-cr-hdp-ve-4-ctvrtleti-drzelo-tempo-rustu-jen-nizsi-nez-se-cekalo>>

- 23) STROM PRAHA a. s.: *Produktová nabídka*, [online], 2011. [cit.26.4.2011].  
Dostupné z WWW: <<http://www.strompraha.cz/produkty/zemedelska-technika-john-deere>>
- 24) ŠEVELOVÁ, I.: *Využijte plně potenciál merchandisingu*. [online] Fesch marketing, 2009. [cit.26.4.2011]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.freshmarketing.cz/clanky/vyuzijte-plne-potencial-merchandisingu>>

### **Články v odborném časopisu**

- 25) MAROUŠEK, J. Efektivita bioplynových stanic. *Farmář*, 2010, č. 8. s.38-39
- 26) MUŽÍK, O., KÁRA, J. Rozvoj bioplynových technologií v podmínkách ČR. *Farmář Speciál*, 2009, č. 11. s. 15
- 27) PAVKA, R. Výborný pro bioplyn. *Farmář*, 2010, č. 8. s. 36-37

### **Sborník**

- 28) AGRALL ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA, *interní dokumenty*
- 29) SDRUŽENÍ DOVOZCŮ ZEMĚDĚLSKÉ TECHNIKY, *roční statistika*
- 30) SKŘIČKA, P. MATULA, M. (autor textu) : *Konsolidovaná výroční zpráva 2009*. AGRALL zemědělská technika a. s.


### **Seznam použitých zkratk**

AGRALL ZT	AGRALL zemědělská technika a. s.
BPS	bioplynová stanice
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmu právnických osob
HDP	hrubý domácí produkt
JHMK	Jihomoravský kraj
JIC	Jihomoravské inovační centrum
kW	kilowatt
MW	megawatt
PGRLF	Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond
SDZT	Sdružení dovozců zemědělské techniky

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Pilotní verze podpory merchandisingu – eshop

## Příloha 1 Pilotní verze podpory merchandisingu – eshop



Váš nákupní košík  
Váš košík je prázdný

Hlavní stránka   Obchodní podmínky

**AGRALL**  
zemědělská technika a.s.

**CLAAS**  
HRAČKY   OBLEČENÍ   MODELÝ  
PROBUĎ V SOBĚ CLAASIKA   STAŇ SE JEDNÍM Z NÁS  
**BUĎ CLAASIKEM**

**CLAAS**  
VÄDERSTAD

**Katalog zboží CLAAS**

- ▶ OBLEČENÍ VOLNÝ ČAS
- ▶ PRACOVNÍ OBLEČENÍ
- ▶ ČEPICE
- ▶ MODELÝ
- ▶ HRAČKY
- ▶ OSTATNÍ

**Hlavní stránka**

Vážení CLAASICI vítějte na našem internetovém obchodě FUNSHOP, kde si můžete objednat reklamní předměty značek CLAAS a Väderstad. V jednotlivých sekcích Katalogů zboží najdete produkty, které máme skladem. Zároveň máte možnost si vybrat z obsáhlejší nabídky na stránkách [www.claas-shop.com](http://www.claas-shop.com) a my Vám vybraný produkt objednáme a zašleme. Přejeme Vám příjemný nákup. FUNSHOP TEAM

**DUBEN, JEŠTĚ TAM BUDEM » BUDEM CLAASIKY...  
PRODLOUŽILI JSME VÝHODNOU NABÍDKU PRACOVNÍHO OBLEČENÍ DO KONCE DUBNA**

**Potřebujete poradit?**

Zeptejte se nás přímo na tel. čísle +420 728573420 a emailu [Matula@agrall.cz](mailto:Matula@agrall.cz) nebo níže uveďte Váš kontakt a dotaz.

Kontakt (email, telefon):

Získávejte nejnovější inováce a akční nabídky z našeho eshopu.

Zadejte Váš email:

**Anketa**


Líbí se Vám modely, které nabízíme?

[Ano, jsou skvělé.](#) - 95%

[Chybí mi větší nabídka.](#) - 5%

Celkem hlasů: 2625


**DUBNOVA AKCE POLOKOSILE RETRO. VELIKOST M. 0002569410**



Polokošile s pruhy v červené a šedé (melanz) barvy. AKČNÍ cena se vztahuje také na velikost L. Nutno objednat požadovanou velikost v sekci Oblečení volný čas - Dámské - výběr požadované velikosti.

Cena: 560.00 Kč  
Dostupnost: **Skladem**


**DUBNOVÁ AKCE VESTA BASIC. VELIKOST XL. 0001721260**



Oboustranná vesta, odolná proti nepříznivým přírodním vlivům. AKČNÍ cena se vztahuje také na velikostem L, 2XL. Nutno objednat požadovanou velikost v sekci Oblečení volný čas - Pánské - výběr požadované velikosti.

Cena: 1120.00 Kč  
Dostupnost: **Skladem**

**DĚTSKÁ AKCE ARION 640 ŠLAPACÍ TRAKTOR S ČELNÍM NAKLADAČEM. 0001724100**




Nekonečný dětský sen. Robustní šlapací traktor s čelním nakladačem.

Cena: 4230.00 Kč  
Dostupnost: **Skladem**


**Náhodné produkty**

**JAGUAR 900 + RU, 0002479990**



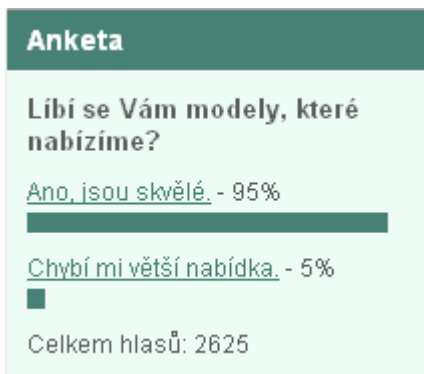
Naše cena: **990.00 Kč**

**TRIKO AXION, VELIKOST XL, 0001722310**



Naše cena: **450.00 Kč**

Obr.: Print screen internetové stránky pilotní verze e-shopu, navrženo v rámci DP



Obr.: Print screen ankety v pilotní verzi e-shopu, provedeno v rámci DP

V rámci podpory merchandisingu a posílení image značky, jsou součástí pilotní verze e-shopu, který byl realizován v rámci diplomové práce, navrženy reklamní bannery.



Obr. reklamní banner e-shopu, provedeno v rámci DP

Probuď v sobě CLAASIKA, staň se jedním z nás, buď CLAASIKEM.

Modifikací jména značky CLAAS vyjadřují budoucí stav vlastníka doplňkového sortimentu.



Obr.: reklamní banner e-shopu, provedeno v rámci DP

Tento banner vyjadřuje odlišnost, snaží se mírně provokovat. Zelená beruška je z důvodu korporátní barvy CLAAS.

Slogan: Nebud' obyčejná beruška, buď CLAASIKEM a kup si nový krovky v našem FUNSHOPU.