

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Jméno a příjmení:</b>	<b>Troubil Martin</b>
<b>Studijní program:</b>	<b>M4101 Zemědělské inženýrství</b>
<b>Studijní obor:</b>	<b>Provozně podnikatelský obor</b>
<b>Název tématu:</b>	<b>Strategické řízení a možnosti jeho uplatnění ve vybraném zemědělském podniku</b>

***Zásady pro vypracování:***

Cílem práce je popsat a zhodnotit význam strategického řízení a aplikovat jeho vybrané metody a postupy na zvolený zemědělský podnik.

Metodický postup:

- 1) popis a zhodnocení metod strategického řízení
- 2) analýza vybraného podniku s použitím metod strategického řízení (vymezení potenciálu podniku, aplikace SWOT analýzy)
- 3) návrh a ohodnocení významu možných strategií

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Charakteristika vybrané organizace, zaměření na historický vývoj, velikost, počet pracovníků
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

**Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství**

**Studijní obor: Provozně podnikatelský obor**

**Strategické řízení a možnosti jeho uplatnění ve vybraném zemědělském  
podniku**

**Vedoucí diplomové práce**

**Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

**Autor**

**Troubil Martin**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategické řízení a možnosti jeho uplatnění ve vybraném zemědělském podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury

V Českých Budějovicích dne 24.dubna 2008

.....

Martin Troubil

Děkuji panu doc. Ing. Ladislavovi Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a pomoc při vypracování diplomové práce.

Děkuji také celému vedení společnosti AGRO Vodňany, a.s. za ochotu a výbornou spolupráci při poskytování informací a podkladů pro vznik této diplomové práce.

<b>1. ÚVOD..</b> .....	9
<b>2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b>	
2.1. Historická studie o řízení.....	10
2.2. Úloha managementu při rozvíjení moderního podnikání.....	11
2.3. Hlavní myšlenkové proudy.....	14
2.3.1. Klasická teorie .....	14
2.3.2. Tradiční model strategického řízení .....	14
2.3.3. Vědecké řízení .....	14
2.3.4. Kontingenční teorie .....	15
2.3.5. Teorie přirozeného výběru.....	15
2.3.6. Logický incrementalismus.....	15
2.3.7. Modely Galbraitha a Nathansona, Friesena a Millera .....	16
2.4. Tradiční model strategického řízení.....	14
2.5. Vědecké řízení .....	14
2.6. Kontingenční teorie.....	15
2.7. Teorie přirozeného výběru.....	15
2.8. Logický incrementalismus.....	15
<b>3. ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	17
3.1. Formulace strategie .....	17
3.2. Strategický management .....	19
3.3. Strategické plánování podniku.....	24
3.3.1. Oblast podnikání , poslání a strategické cíle podniku.....	24
3.3.2. Strategické cíle .....	25
3.4. Volba celkové strategie podniku.....	25
3.5. Modelové typy strategií.....	25
3.5.1. Jednotlivé typy strategií.....	27
3.5.2. Proces formulace strategie podniku.....	32
<b>4. ANALÝZA PROSTŘEDÍ STRATEGICKÉHO PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU</b>	
4.1. Analýza vnějšího prostředí podniku.....	33
4.1.1. Porterův model pěti sil – konkurence v odvětví.....	33

4.1.2. STEP analýza.....	35
4.1.3. Analýza konkurentů.....	36
4.1.4. Strategické mapy.....	37
4.2. Analýza vnitřního prostředí podniku.....	37
4.2.1. Konkurenční výhoda – klíčové kompetence.....	38
4.2.2. Evaluace dosavadní strategie – benchmarking.....	38
4.2.3. Analýza zdrojů a kompetencí dle funkčních oblastí.....	38
4.2.4. Analýza hodnotového řetězce a procesů.....	38
4.2.5. Analýza exponovanosti podniku.....	39
4.2.6. Klíčové faktory úspěchu.....	40
4.2.7. Analýza konkurenceschopnosti.....	40
<b>5. SWOT analýza .....</b>	<b>41</b>
5.1. Silné a slabé stránky podniku.....	41
5.2. Příležitosti a ohrožení pro podnik.....	43
<b>6. PROCES VOLBY STRATEGIE .....</b>	<b>44</b>
6.1. Implementace strategie.....	44
<b>7. METODIKA .....</b>	<b>46</b>
<b>8. VLASTNÍ PRÁCE.....</b>	<b>47</b>
8.1. Identifikace podniku.....	47
8.2. Charakteristika a historie společnosti AGRO Vodňany a.s.....	47
8.3. Organizace podniku.....	49
8.4. Analýza trhu.....	51
<b>9. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU</b>	
9.1. Analýza výsledků v jednotlivých částech provozu.....	54
9.2. Analýza exponovanosti.....	57
9.3. Klíčové faktory úspěchu.....	58
9.4. Analýza zájmových skupin.....	59
9.5. Analýza zájmových skupin podle matice.....	60

<b>10. SWOT ANALÝZA</b> .....	61
<b>11. NÁVRH ROZVOJOVÉ STRATEGIE</b> .....	63
11.1. Výsledná strategie.....	64
<b>12. NÁVRH MODERNIZACE USTÁJENÍ PRASAT A ODCHOV SELAT</b> .....	65
12.1. Specifické cíle.....	66
12.2. Popis hlavního záměru.....	66
12.3. Ekonomický přínos rekonstrukce.....	68
12.4. Dopad modernizace na životní prostředí.....	68
12.5. Odhad investičních nákladů.....	70
<b>13. SWOT ANALÝZA REKONSTRUKCE</b> .....	71
<b>14. VÝSLEDKY REKONSTRUKCE</b> .....	72
<b>15. STRATEGIE PO UKONČENÍ PROJEKTU</b> .....	72
<b>16. ZÁVĚR</b> .....	73
<b>17. SUMMARY</b> .....	75
<b>18. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	76
<b>18. PŘÍLOHY</b> .....	77



## ***1. ÚVOD***

Strategické řízení si i přes současnou turbulenci podnikatelského prostředí, které je navíc ovlivňováno procesy globalizace, upevnil své postavení v řízení podniků. Strategický plán je ověřeně nejlepším základem pro pozdější úspěšný podnikatelský projekt. Znalosti z oblasti systémů moderního řízení rozvojových programů podniků, které působí v konkrétním podnikatelském prostředí, potřebují jak budoucí projektanti podnikových plánů, tak i projektoví manažeři realizovaných projektů.

Je přirozené, že vývoj v poznání optimálních postupů strategického managementu přinesl v období svého uplatňování v moderním managementu firem i určité nové pohledy a poznatky. Inovace jsou hnacím motorem naplňování požadavků růstu hodnoty firem, což je vrcholový cíl vlastníků i managementů. Vyplývá z toho i nutnost mít k dispozici dokonalejší systém měření výkonnosti podniku. Faktory finanční a nefinanční výkonnosti se stávají důležitým obsahem cílů strategické vize a skrze relevantní metriky a klíčové ukazatele výkonnosti pak usnadňují i potřebnou evaluaci a kontrolu programů v dopředném průběžném i výsledném hodnocení. Sestavit dobrý strategický záměr a tento úspěšně komunikovat směrem do interního a externího prostředí je stále více podmiňováno i kvalitou lidského kapitálu, kterým firma disponuje.

Hledají se i synergie umocňující úspěšnost formulovaných a následně implementovaných strategických plánů. Středem zájmu se při tom stávají organizační struktury podniku, kde při prosazování prvků procesního řízení lze odkrývat ještě značné rezervy. Prvky strategického řízení pronikají v rámci stanovení a následně pak plnění cílů a úkolů do funkcí controllingu, a to již v myšlích manažera nebo při týmové součinnosti manažera.

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza strategického řízení zemědělského podniku AGRO Vodňany, a.s. Tato práce by měla dát věrný obraz o tom, jak společnost hospodaří, jaké možnosti uplatnění na trhu jsou možné a jakým způsobem zvýšit výnosnost a zisk podniku. Součástí práce jsou marketingové strategie, které určují směry postupu vedoucí k dosažení cílů.

Věřím, že tato práce bude přínosná, vyvozené závěry budou moci být využity i v praxi a splní tak svůj základní cíl.

## **2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

### **2.1. Historická studie o řízení**

Principy řízení lidské činnosti jsou staré tisíce let. Plánování, organizaci a kontrolu užívali Egypťané při stavbě pyramid. Alexandr Veliký zaměstnával štáb lidí pro koordinaci svých vojenských aktivit. Během historického vývoje organizování doprovázelo většinu aktivit spojených s cíleným usměrňováním většího počtu lidí pro vytvoření statků hmotné či nehmotné povahy.

Kombinace úspěchu a vykořisťování je jednou z charakteristik organizace po celou dobu její historie. Mezi zaměstnanci je stále přítomná určitá obava o svou pozici, o odměnu za vykonanou práci, a v horším případě i o práci samou.

Určitým přínosem při zachování pohledu na organizaci jako nástroj nadvlády přesto zůstává, že umožňuje realizovat cíle většiny na úkor menšiny.

Znakem úspěšného řízení v organizaci je aktivní chování, blízkost zákazníkovi, rozvíjení služeb, zvyšování produktivity práce, prohlubování a podpora dosavadní činnosti a dosavadních výsledků podniku, využití jednoduché organizační formy a střídmy, avšak efektivní řídicí aparát (Waterman, Peters, 1993)

Většina myšlenek a postupů týkajících se organizace práce byla rozvíjena v průběhu 19. století. Snahou bylo zvýšení efektivnosti organizace a řízení práce. Teorie dělby práce publikovaná Adamem Smithem byla tak v roce 1801 doplněna statí o masové výrobě. Max Weber dále rozvinul teorii o byrokratických formách v organizaci, jejich rozšiřování a vysledoval jejich podobnost s mechanizmy v průmyslové zóně ( Hron, 2001 )

Historie řízení se datuje od počátku 20.století, kdy se k němu začalo přistupovat jako k vědecké disciplíně. Touto problematikou se zabývali např. F.W. Taylor, Elton Mayo nebo H.Fayol. Zpočátku se pozornost v řízení upírala pouze na člověka jako subjekt určitého pracovního výkonu a byla patrná snaha o efektivnější způsob provedení

jednotlivých pracovních úkonů. Později M. Sloan analyzoval možnost divizionalizace organizace a ovlivnil tak další směry vývoje řízení.

Po válce se ještě více dostala do popředí potřeba vyšší efektivity ve všech částech podniku a při řešení většiny operativních problémů. To přineslo rozvoj jednotlivých funkcí podniku. Velký zřetel byl brán na hladký běh nezbytných procesů v podniku při sledování nákladovosti jednotlivých úseků. Tento stav vedl k opětovnému upírání větší pozornosti k trhu a díky tomu i vyvolání potřeby strategického řízení.

Nejen vývoj obchodu však přispěl k zavádění strategického řízení – podniky se začaly též rozvíjet a zvětšovat, což je jedna z podmínek vyžadující strategické řízení.

Do konce 19.století lze jednoznačně říci, že tržní prostředí bylo tvořeno malými specializovanými firmami. Navíc prostředí bylo ve srovnání velmi stabilní. Nebyla tak nutnost vytváření složitějších a formálnějších organizačních struktur a byla tak uplatňována pouze implicitní strategie. Mezi další podmínky, díky kterým bylo nezbytné uplatňování strategického řízení, patří: zrychlování změn ve vnějším prostředí, zvyšování diskontinuity změn, rozšiřování trhů od lokálních k mezinárodním, větší diverzifikovanost výroby.

Strategické řízení zahrnuje nejen řízení organizace, ale i nutnost znalostí makro a mikroekonomiky, řízení lidských zdrojů, znalosti o industriálním trhu apod. Strategické plánování je oproti tomu řízení periodicky se opakujících činností a jejich usměrňování podle změn ve vnějším prostředí organizace. Na tuto činnost pak navazuje dlouhodobé plánování, které již převyšuje horizont běžného roku. Tvorba samotné strategie je založena na velice široké škále dat, a proto je záležitostí postů na samém vrcholu řídicí hierarchie.

## ***2.2. Úloha managementu při rozvíjení moderního podnikání***

Současný management řeší přechod principů managementu podniků uplatňovaných na sklonku XX.století do století XXI. Je všeobecně uznávaným faktem, že tento přechod není prostě kontinuální. Řada prací významných teoretiků v oboru managementu působících se shoduje na tom, že právě prožíváme významnou změnu paradigmatu posunující vývoj od společnosti industriální ke společnosti znalostní. Prostor, ve kterém se tato vývojová

změna odehrává, je s oblibou označováno jako turbulentní, vyznačující se rychlostí evokovaných změn a projevy nespojitosti. Od podniků se očekává pochopení podstaty těchto změn a pružné reagování. Dalším významným faktorem dnešní doby je globalizace světové ekonomiky, mají odraz ve změnách politického klimatu posledních dvou dekád XX. století.

V České republice se projevuje většina trendů současného světového vývoje. V praxi to znamená vědomě se vypořádat s atypickými politickými a ekonomickými postupy druhé poloviny minulého století, překonat jejich následky a zaujmout důstojnou úlohu mezi progresivními představiteli světové ekonomiky. Tato úloha není lehká. Předpokládalo se, že deset let postačí k osvojení si podmínek tržního prostředí a využití poznatků moderních principů managementu. Tento předpoklad se nenaplnil. Převážná část českých podniků pracuje na pokraji ještě možné existence a volá znovu po transformačních změnách různého rozsahu, které by mohly přivést podniky na trajektorii výkonnosti a úspěchu. V podnikatelském prostředí českých firem převládá od druhé poloviny devadesátých let skepse. Náskok vyspělých sousedních států je stále velký, jsou zatracovány dosavadní přístupy řízení, hledají se zázračné metody na oživení ochablých podniků. Přetrvává nedostatek investičních prostředků. Málo energie se věnuje mobilizování dosud existujícího potenciálu pro budoucnost.

P.F.Drucker, M.E.Porter a i jiní autoři se stále častěji zamýšlejí i nad možnostmi a úkoly národních ekonomik v nových podmínkách globálního světového trhu. Ukazují cesty, které jsou sice mnohdy nepopulární, jsou však vysoce racionální a plně v souladu s posunem paradigmatu aktuálního období. Definování nových principů procesního managementu stavícího na znalostech lidí a jejich rozvíjení znamená oprostít se od postojů minulosti a akceptovat nutnost provedení revolučních, leč důsledných změn v interním prostředí firmy a aktivně reagovat na změny v prostředí externím. Je velkou výzvou, že úspěšný budoucí rozvoj nepředpokládá statické využívání přírodních zdrojů a predispozic.

Rovněž aktivní úloha národních ekonomik v procesu globalizace motivuje k odklonu od pasivního očekávání globálních fúzí nadnárodními giganty ( Porter,1990 ).

Inovace je stěžejním bodem úspěšných firemních aktivit. Tato činnost ale v žádném případě není samoučelná – je směřována do jednoho gravitačního centra – a tím je zákazník. Z něj a za jeho spolupůsobení se rozvíjí řetězec strategií, které dávají činností

firmy směr a orientaci. Konkurence je pak motorem, jenž tento proces pohání a akceleruje v čase.

Současný management objevuje hodnoty i v zaměstnancích. Uvědomuje si, že lidský potenciál je pravým zdrojem bohatství firmy a že rozvíjení má pro další budoucí existenci firmy značný význam. Kultura firmy, tak často považovaná za sekundární nadstavbu, kterou je možno rozvíjet pouze v období pro firmu klidném, se stala oprávněně primárním zdrojem zájmu. Principy řízení se obohacují o prvky psychologie, akcentuje se motivování, pozornost se zaměřuje na budování výkonných týmů s rozsáhlými pravomocemi.

Řízení se oprostuje od prvků liniovosti, k zodpovědnosti zaměstnanců se nutně přiřazují i pravomoce. Právě tento prvek dosud citelně chybí ve strukturách současných podniků.

Po léta pěstovaná poslušnost intuitivně nabádá k nesamostatnosti a alibismu. Je pravdou, že chování lidí je nejméně elastický faktor. Existují však důkazy, že nekompromisní budování firemní kultury u podnikatelských subjektů se zahraniční majoritou dokáže tento artefakt přemoci. Ukazuje se jasně, že při cestě k nastolování úspěšnosti neexistuje žádná specifická třetí cesta. Učení se znamená dobře porozumět obecným zásadám a kriticky je přenášet do praxe. Permanentní učení je nutnost. Informace se vzhledem k rozvoji technologií stávají dostupné a problémem na všech úrovních je naučit se s nimi efektivně pracovat. Informační systémy jsou již delší dobu považovány za klíčový faktor umožňující progresivní řízení ve společnostech. Tento názor je třeba korigovat ve smyslu, že pokud se tímto nástrojem mají opravdu stát, musí se k jejich zavádění přistupovat systematicky a s jasným cílem jejich nasazení. Informační systémy jsou již delší dobu považovány za klíčový faktor umožňující progresivní řízení ve společnostech. Tento názor je třeba korigovat ve smyslu, že pokud se tímto nástrojem mají opravdu stát. Musí se k jejich zavádění přistupovat systematicky a s jasným cílem jejich nasazení. Informační systém je a i v budoucnu bude investičně náročnou záležitostí, jejíž flexibilita je omezená, a na víc má vysoký stupeň morálního zastarávání.

Kromě toho jde o systém zcela pasivní, jeho aktivizaci způsobuje opět sofistikovaný lidský činitel. Zvládnutí naznačených úkolů v horizontech požadované dlouhodobosti záměrů je složitým úkolem, který lze zvládnout jen při použití moderních metod řízení či lépe managementu (Šulák, 2005).

Strategické řízení lze rozdělit dle níže uvedených myšlenkových proudů

### **2.3. Hlavní myšlenkové proudy**

**2.3.1. Klasická teorie** – propagátory přístupu byli Henri Fayol, F.W.Mooney a Lyndall Urwick. Všichni tito představitelé se ve své době pokrokově zabývali problémy praktického řízení a snažili se svá poznání publikovat a postupně zavádět do praxe. Úkolem takto vytvořených organizačních struktur mělo být zavedení podmínek pro dokonalé fungování organizace na principu pravomoci směrem od vrcholu organizace.

**2.3.2. Tradiční model strategického řízení** - na základě definované klasické teorie byl vytvořen obecný model postupu strategického řízení, který slouží základní východisko při tvorbě strategie.

- 1) Vymezení předmětu podnikání a formulace poslání podniku
- 2) Stanovení cílů
- 3) Hodnocení a volba strategie
- 4) Zavádění a realizace strategie
- 5) Zhodnocení výsledků, analýza situace, iniciování opravných opatření a případně návrat k předchozím krokům.

**2.3.3. Vědecké řízení** - jeho zakladatelem se stal Frederick Taylor. Přínosem jeho interpretace řízení bylo položení základů v organizaci práce, které se důsledně uplatňovaly zejména v 1.pol. 20 století.

Základními principy vědeckého řízení bylo přenesení odpovědnosti za organizaci práce z pracovníka na manažera tak, aby na pracovníkovi zůstala pouze odpovědnost za provedení přiděleného úkolu. Dále pak se uplatňuje využití vědeckých metod při definování nejefektivnějších způsobů provedení práce podle přesně definovaných postupů.

**2.3.4. Kontingenční teorie** – tato teorie jako první bere v úvahu otevřenost organizací vůči vlivům prostředí a s tím spojenou potřebu patřičného řízení a primárně uspokojení vnitřních potřeb. Oproti ostatním teoriím neuvádí žádný modelový příklad organizace, naopak, zdůrazňuje nutnost individuálního přístupu podle daných podmínek a vhodnou adaptaci jednotlivých organizací na ně. Teorii kontingence dále rozvinuli T.Burns a G.M. Stalker.

V 50.a 60. letech 20.století se začal rozvíjet tzv. systémový přístup, jehož základní ideou je fakt, že organizace existuje s vnějším prostředím v určité rovnováze a vůči tomuto prostředí se chová jako otevřený systém. Proto je zdůrazňováno prostředí, které významným způsobem může organizaci ovlivňovat, avšak doposud mu v teoriích o řízení nebyla věnována patřičná pozornost. Do vnějšího prostředí organizace patří zejména: zákazníci, konkurenti, dodavatelé, odbory a vládní instituce.

Dalším znakem systémového přístupu v řízení je definice klíčových podnikových procesů nutných pro úspěch.

**2.3.5. Teorie přirozeného výběru** – oproti teorii kontingence je v této teorii přikládán hlavní význam přímo prostředí coby aktivnímu prvku. Jde o přirozený výběr a konkurenční boj s ostatními organizacemi. V něm je prostředí určujícím faktorem toho, která organizace přežije. Přístup popularizovali zejména J. Freeman, H. Aldrich a M. Hannan, kteří vyčlenili vhodné typy organizací podle prostředí.

#### **2.3.6. Logický incrementalismus**

V 70.letech 20.století vznikla obměna klasických směrů v podobě, kterou představil J.B.Quinn. Jejím obsahem je domněnka, podle které manažeři mají jasnou představu, kam se má podnik dostat, ale snaží se pozici vybudovat cestou postupného vývoje. Podnik při tom měl zůstat pružný a produktivní a zároveň by se měl pokoušet o souběžné podnikání i ve vedlejších oborech. Nic z toho ale není výhradní záležitostí vrcholového vedení, ale dochází k delegaci i na nižší úrovně, neboť právě z nejnižších úrovní podle Quinna vycházejí nejoperativnější podněty strategických problémů. Díky tomu je nutná zpětná

vazba na předchozí úroveň v procesu strategického řízení. To funguje jako cyklický proces, který tak může problém ihned definovat a okamžitě přeformulovat danou strategii. Tento proces podniku zajišťuje, aby si tak zachoval své silné stránky.

Dalším teoretickým přístupem a modelem řízení jsou modely Galbraitha a Nathansona, Friesena a Millera

### ***2.3.7. Modely Galbraitha a Nathansona, Friesena a Millera***

Galbraith a Nathanson se zaměřili na studium typu podniku a z něho vycházející charakteristiky řídicích procesů a struktur. Podle tohoto modelu podniky nejprve zavádějí jednoduchou funkcionální strukturu. Růstová strategie pak nadále určuje typ podniku, a to dvěma způsoby: rozvoje zevnitř nebo akvizicemi. Při růstu z vnitřních zdrojů podnik většinou diverzifikuje do příbuzných činností a vytváří další divize, stává se multidivizionální. Pokud se diverzifikace ubírá směrem do nepříbuzných odvětví než je činnost podniku, většinou se jedná o holding. Nejčastěji se růst projevuje vznikem vertikální integrace a tím i centralizovanou funkcionální strukturou. Růst podniku tímto způsobem pak může dojít až do stadia mezinárodní expanze firmy a vytvoření tzv. globální organizace ( Galbraith, 1987 ).

Porter se domnívá, že úspěch podniků spočívá v jejich propojenosti s poptávajícími zákazníky, silnými konkurenty, dodavateli, pracovní silou a dalšími podpůrnými odvětvími, které dohromady vytváří určitý rámec, ve kterém podnik funguje a je podle něho řízen. Jako velmi zajímavý faktor v řízení Porter považuje zpětnou vazbu a zdůrazňuje, že úspěch podniku spočívá též ve schopnosti rozlišovat a reagovat na slabé a silné signály z vnějšího prostředí, které však mohou být prvním náznakem velkých změn ( Porter M.E., 1990 ).

Miller a Friesen ve své teorii zahrnují výše uvedené faktory, ale životní cyklus pojali tak, že podnik projde stádiem zrodu, růstovou fází, stádiem dospělosti a nakonec stádiem zániku. Navíc přidávají i fázi oživení, která proběhne většinou formou diverzifikace.



R.D. Stachy ze všech výše uvedených přístupů vyvozuje, že management úspěšných podniků musí uplatňovat přístup, který povede podnik k cíli, jež je však soustavně objevován a managementem spoluvytvářen. Tento přístup se nazývá paradoxní management. Zahrnuje složku běžného a revolučního managementu. Cílem běžného je zachovat současný stav v podniku, cílem je revolučního je bezproblémový přechod ze současného stavu k novým inovacím ( Šulák,2005 ).

### **3. ZÁKLADNÍ POJMY**

Termíny strategický a strategie jsou snad nejpoužívanější ekonomické kategorie v současném výrobním a obchodním slovníku. Zdá se, že každé výrobní a obchodní rozhodování je nyní rozhodováním strategickým.

Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele, generála (umění vést boj) (*citace: Strategický marketing od Heleny Morákové, str.11*).

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečně neznalostí všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležitě součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Pro mé šetření se samozřejmě strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který budeme sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů.

Hlavní rysy marketingové strategie na obecné úrovni konstatujeme, že respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to: uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb, současné posouzení schopností podniku s ohledem na jeho cíle. Dále rozhodování o efektivním vynaložení prostředků a vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností.

### *Vize , cíle, strategie – vymezení rámce strategického záměru*

Strategie – je to postup, způsob, jak bude plněno poslání, aby bylo dosaženo dlouhodobých cílů.

Autorsky je tato problematika zpracována zejména P. Druckerem již v 70. letech .

Ve svých úvahách postavil stále užívané otázky, které popisují budoucí strategický záměr: „Co je náš business?“ Další používané pomocné výrazy jsou prohlášení o záměru, filozofii, víře, principech apod.

Je to fundamentální a prioritní dokument a startovací bod každého dobře postaveného strategického záměru. Nerozhoduje, zda se jedná začínající podnik nebo projekt strategickou změnu.

Při zpracování vize je třeba zainteresovat skupinu rozhodujících strategických manažerů podniku. Mělo by se podařit zaměstnat koncepci vize postupně širší okruh pracovníků, aby od samého začátku dostal text emotivní náplň.

Někteří teoretici strategického managementu ještě rozlišují oba pojmy, poslání a vize.

Poslání chápou pak jako nejobecnější vymezení odpovědí na 2 základní otázky:

Jaký smysl má mít uvažované podnikání?

Jaké produkty mají naplnit činnost firmy?

Poslání musí při tom respektovat historii firmy, její schopnost (kompetence) a předpokládané vlivy prostředí. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifickou podnikatelského programu a na motivační prvky.

Poslání musí směřovat k cílům, kterými jsou nejčastěji: postavení na trhu, produktivita, výkonnost, ekonomické výsledky, sociální program a zřetelně vyjádřenou strategii. Strategie musí mít téměř vždy inovační náboj, musí z ní být odvoditelné úkoly pro manažery, musí zajistit sociální odpovědnost a musí být organizačně a kapacitně zvládnutelná (Dedouchová, 1997)

### ***3.2. Strategický management***

Strategický management je umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosáhnout stanovených cílů.

***Strategický management můžeme rozlišit na 3 etapy a to formulaci, implementaci a hodnocení strategie***

1. Formulace strategie – obsahuje zpracování poslání strategického záměru, určení externích příležitostí a hrozeb, určení interních silných a slabých stránek, stanovení dlouhodobých cílů, zpracování alternativních strategických postupů pro dosažení cílů a výběr nejefektivnější strategie.
2. Implementace strategie – dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit cíle strategického záměru (projektu) pro jednotlivá léta, formulovat scénáře – plány postupu, motivovat zaměstnance, rozdělit zdroje na části podniku, aby mohly být zajišťovány úkoly scénáře. Předpokládá to práci v příznivé, záměr podporující kultuře podniku a v organizační struktuře sladěné se strategií. Zpracování rozpočtu je prováděno s marketingovým nábojem. Předpokladem efektivní práce je dokonalý informační systém.
3. Hodnocení strategie – moderní pojetí hodnocení strategie předpokládá činnosti v celém průběhu etap strategického řízení. Strategické postupy nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí strategického záměru se mění. Proto je třeba postupovat v těchto fázích:
  1. Sledování externích a interních faktorů, které mohou mít vliv na přijatou strategii.
  2. Vyhodnocování dosahovaných výsledků.
  3. Navrhování nutných korekcí v přijatém strategickém postupu.

Strategické řízení může být výsledkem intuitivního postupu, který je založen na zkušenostech a vlastním posouzení pozice podniku, nebo na základě podrobné strategické analýzy.

### ***Model strategického managementu***

Existuje více modelů znázorňující doporučený postup při formulaci, implementaci a hodnocení strategie. Obrázek číslo 1, který níže znázorňuji, dostatečně a přesně popisuje jednotlivé fáze.

Rozhodně je třeba poukázat na důležitost výchozího bodu - zpracování poslání (vize), dlouhodobých cílů a strategie pro jejich dosažení.

Proces strategického managementu je proces trvalý. Každá změna (např. v externím prostředí) má vliv na změnu prakticky všech komponent modelu. Zpětnovazebné vlivy umožňují jednotlivé části modelu. Ať už je to prováděno automatickými programy, nebo v top managementu svolávanými poradami k revizi hodnot strategického plánu.

Strategičtí manažeři – jsou to členové vrcholového vedení podniku, kteří jsou zodpovědní za dlouhodobé výsledky. Podle předpovědi výzkumu pro řízení se chování i znalosti strategických manažerů budou v budoucnu přiklánět k těmto zásadám: zpracování poslání firmy jako základu formulace strategie, péče o lidský kapitál, pravidelná komunikace se zaměstnanci, etické a sociální myšlení manažerů, studium makroekonomiky a zlepšení technických znalostí a znalostí práce s počítači.

### **Poslání strategického záměru**

Poslání identifikuje rozsah budoucích operací firmy v termínech marketingu. Zejména musí odpovědět na otázku : „Co je náš business?“, Při zpracování vize musí strategický

manažer vycházet ze současné pozice podniku a ukázat pozitivní změny spojené s budoucím posláním podniku a tyto změny zdůvodnit.

Externí příležitosti a hrozby (O,T) ukazují na trendy v externím prostředí, zejména v oblasti ekonomické, sociální, kulturní, demografické, ekologické, politické, právní, technologické a konkurenční.

Hlavní důvod identifikace těchto okolností je, aby formulovaná strategie využila příležitostí a vyhnula se hrozbám.

Interní silné a slabé stránky (S,W) jsou výsledkem hodnocení aktivit vlastního podniku, zejména řízení, marketingu, finančního řízení, výroby, výzkumu a informačních činností. Povinností autorů strategického plánu je, aby v něm realizovali silné stránky a pro úspěch plánu zlepšili svoji situaci ve zjištěných stránkách slabých.

Dlouhodobé cíle jsou definovány jako výsledky, kterých chce strategický záměr dosáhnout na základě zpracovaného poslání.

Rámec dlouhodobých cílů má většinou rozměry

1. Cíle pro stanovenou úroveň podniku (podnik jako celek, divize, apod..)
2. Jednotlivé části cílů. Jako příklad je možné uvést: Rentabilita investic, podíl na trhu, objem prodeje, výnosnost akcií, inovační aktivity, sociální cíle, cíle v ekologickém prostředí.

Doporučuje se, aby každý cíl měl měřitelné parametry, které jsou náročné, ale dosažitelné. Není potřeba stavět velké množství cílů, většinou 4 až 6.

Nejllepší měřitelnost je zřejmě u ekonomicky stanovených cílů. Největší efektivnost práce se stanovenými dlouhodobými cíly je zaručena při respektování srozumitelnosti na úrovni manažerů i zaměstnanců. Nelze přehnat ani kvalitativní, ani kvantitativní stránku cílů.

Splnění cílů musí mít pozitivní vliv na odměňování. Všechny cíle musí být konzistentní, Dále všechny skupiny pracovníků musí přijmout stanovené cíle jako svůj program.

Podnik fungující v tržních podmínkách je živý ekonomický organismus, který neexistuje osamoceně. Operuje uvnitř prostředí, které silně ovlivňuje jejich vnitřní a vnější reakce.

Pro bezporuchovost fungování vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám jsou vymezena obecná pravidla, zásady a cíle, které je třeba pochopit a respektovat. Dále je stanovena podniková struktura, funkční dělba práce a systém komunikace, kterým je třeba porozumět.

Bez uvědomění si těchto otázek se podnik zhroutí v zmatcích a nepořádkách. A čím je podnik větší, tím pozorněji a důkladněji je třeba tyto zásady respektovat. Podnik a jeho jednotlivé činnosti musí být řízeny. A tato skutečnost se plně vztahuje nejen k podniku jako celku, ale i k marketingu jako jedné z podnikových činností.

Řízení podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici.

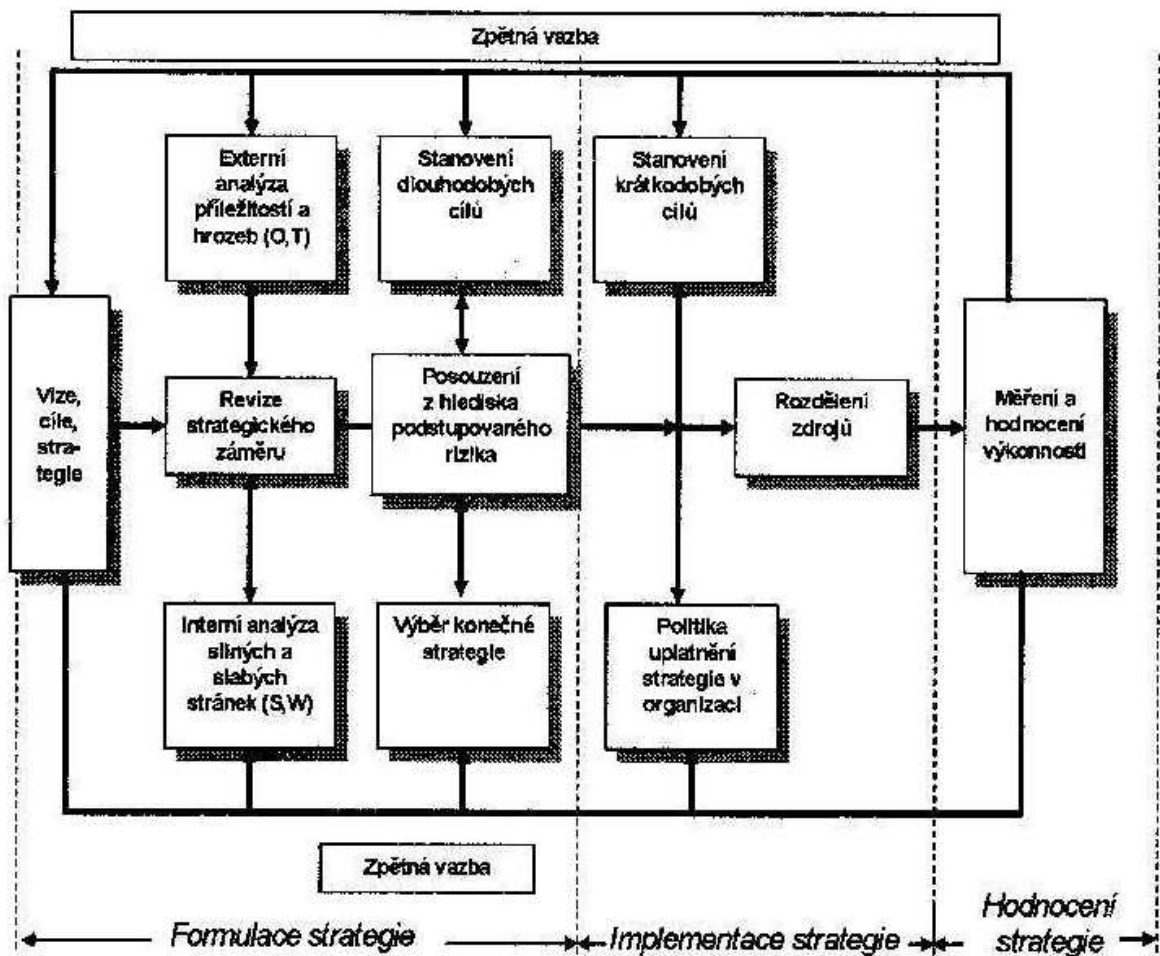
Umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, předpokládá chápat procesy řízení nejen z hlediska jejich obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku. Jednou z podmínek úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategický styl řízení, umožňující pochopit a reagovat na změny, ke kterým dochází v podniku, a pohybovat se ve směru změn. Společnost, která nemá jasný strategický styl řízení pro dosažení cílů, její cíle jsou nevhodné, se bude pohybovat nervózně z místa na místo, zápolit s nízkou výkonností a ztrácet konkurenční schopnost. Strategický směr řízení, vedoucí k dosažení cílů v tržním prostoru, musí být definován s ohledem na budoucí potřeby. Pro podnikový úspěch to znamená vyloučit v tomto ohledu jakýkoliv pozdní příchod.

Řízení podnikatelských aktivit a tím více i následně popsané strategické řízení se uskutečňuje v novém politickém a sociálním prostředí světa.

Strategické plánování může být činností všech zúčastněných, neboť manažeři i zaměstnanci mají společný cíl – být úspěšní. Prohlubuje se globalizace podnikání bez hranic států a společenských zřízení.

Podnikatelské prostředí má stále přirozenější strukturu, bez světa dříve pevně rozděleného na dva protichůdné politické celky ( Šulák, 2005 )

Obr.č. 1 Schéma strategického managementu ( Šulák, 2005 )



### **3.3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V PODNIKU**

#### **3.3.1. Oblast podnikání , poslání a strategické cíle podniku**

Tři základní prvky v oblasti podnikání dominantně vymezující celkové zaměření podniku v budoucnosti.

1. Definice oblastí podnikání firmy a její mise (poslání)
2. Vytýčení strategických cílů a výkonových kritérií
3. Formulace strategie umožňující dosažení proponovaných cílů

#### ***Definice oblasti podnikání a mise (poslání)***

Smyslem této etapy strategického plánování je vytvořit jasný koncept a vize toho, „kdo jsme a kam směřujeme“, „Které skupiny zákazníků a potřeb budou uspokojovány?“, „Co je naší oblastí podnikání a co jí bude?“ Zodpovězení těchto a dalších otázek vrcholovým vedením je základním předpokladem formulace oblasti podnikání a mise podniku.

Dominantním prvkem definice oblasti podnikání musí být hledisko zákazníka, na které se chce podnik zaměřit. Přitom je třeba respektovat tři dimenze definice:

1. Zákaznickovy potřeby - co bude uspokojováno
2. Skupinu zákazníků - kdo je (bude) uspokojován
3. Technologii - jak budou potřeby uspokojovány.

Zmíněné tři dimenzionální pojetí oblasti podnikání je následně východiskem pro koncipování poslání (mise) podniku. Vymezení toho, co děláme či naopak neděláme, musí dát jasný směr orientace pro všechny aktivity podniku.



### 3.3.2. Strategické cíle

Cíle organizace představují konečné body poslání organizace a vyjadřují to, k čemu organizace směřuje nepřetržitou a dlouhodobou činností. Poslání organizace je převedeno do pracovníprávního souboru charakteristických a dosažitelných cílů.

Tyto cíle musí být specifické, měřitelné a praktické závazky, jejíž prostřednictvím má organizace dosáhnout svého poslání.

Cíle by měly být stanoveny alespoň v osmi oblastech činnosti organizace, tj. postavení na trhu, inovacích, produktivitě, fyzických a finančních zdrojích, výnosnosti, výkonech a odpovědnosti vedoucích pracovníků, výkonech a přístupu pracovníků a společenské odpovědnosti ( Drucker, 1993 ).

Jestliže organizace formulovala své poslání a stanovila cíle, pravděpodobně ví, kam chce jít. Dalším úkolem vedení je vypracovat způsob, jak se tam dostat, nebo-li vypracovat strategii organizace. Úlohou strategie ve strategickém řízení je identifikovat všeobecné přístupy, které organizace použije pro dosažení svých cílů.

Zárukou úspěchu nemusí nutně být mladý a radikální management, čilá a pružná firma, ani velké finanční investice do nejpokročilejších technologií. Tyto charakteristiky mohou mít i společnosti, které to přesto s konkurencí prohrávají. Důvod? Ne zvolili správnou strategii ( Prchal, 1996 ).

### 3.5. MODELOVÉ TYPY STRATEGIÍ

Pokud bude základním cílem organizace její růst, můžeme jeho splnění dosáhnout některým z uvedených postupů viz. schéma č.1.

#### *Výrobově tržní matice – schéma č. 1*

		Výrobky	
Trhy	Současné		Nové
Současné	Pronikání na trh		Vývoj trhu
Nové	Vývoj výrobku		Diverzifikace

### ***Strategie průniku na trh:***

Tato strategie organizace se zaměřuje na zlepšení pozice současných výrobků organizace u zákazníků. Tato strategie může zahrnovat i marketingový plán podporující prodej. Taktika používaná pro realizaci strategie by mohla zahrnovat snížení ceny, důslednou reklamu nebo jeho dosažitelnosti na více místech.

### ***Strategie rozvoje trhu:***

Podle této strategie se organizace snaží najít nové zákazníky pro své současné výrobky, jako např. automobilky se snaží prodávat svá auta na východních trzích.

### ***Strategie vývoje výrobku :***

U této strategie hledá organizace vlastně nové věci, které by dělala např. výrobce cukrovinek začne vyrábět nízkokalorické cukrovinky.

### ***Diversifikace***

O diverzifikaci hovoříme, když se organizace snaží najít nové výrobky pro zákazníky, kterým neslouží, např. výrobce cigaret pronikne do oblasti obchodu s realitami.

Dle Hinterhubera je pravděpodobnost úspěchu uvedených strategií uvedena v následujícím textu ( Vacík, 2005 ).

- starý výrobek na starý trh 50%
- nový výrobek na starý trh 33%
- starý výrobek na nový trh 20%
- nový výrobek na nový trh 5%

### **3.5.1. JEDNOTLIVÉ TYPY STRATEGIÍ**

Při identifikaci možností, jakým postupem naplnit poslání firmy pro dosažení dlouhodobých cílů, je lákavé podat zprávu o přehledu nejužívanějších strategických postupů. Je však třeba upozornit na variabilitu použití dále uvedeného seznamu s tím, že v praxi se často užívá kombinace jednotlivých prvků i celých strategií (Šulák, 2005).

Jednotlivé typy strategií bych rozdělil na strategie integrační, intenzivní a strategie diverzifikace.

#### **A. Integrační strategie**

První integrační strategií, kterou bych rád zmínil je dopředná integrace.

##### *Dopředná integrace*

Cílem je získání kontroly nebo odkup majetkového podílu distributorů nebo prodejců produktu. Důvody jsou že, distributoři nebo prodejci nesplňují požadavky (náklady, kvalita), očekává se nárůst a existují zdroje na převzetí aktivit.

Další integrační strategií je zpětná integrace.

##### *Zpětná integrace*

Cílem je získání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu subdodavatelů. Důvody jsou, že nesplňují požadavky (náklady, kvalita), je malý počet subdodavatelů a velký počet konkurentů. Očekává se růst oboru a získali se zdroje na převzetí aktivit.

Poslední integrační strategií, kterou bych rád zmínil je horizontální strategie.

### *Horizontální integrace*

Typická horizontální integrace zahrnuje vlastnictví či kontrolu konkurentů (ti mají obvykle stejné či podobné produkty nebo segmenty trhu). Podstatu této strategie tvoří fúze. Cílem je získání kontroly nebo odkupu rozhodujícího majetkového podílu konkurenčního podniku. Důvodem jsou strategie k monopolizaci v segmentech trhu, strategie v rostoucím oboru, získání zdrojů na převzetí aktivit, jiné důvody výhodné pro kapitálový vstup.

Následně zmíněné strategie, jsou strategie intenzivní.

### ***B. Intenzivní strategie***

#### *Penetrace (proniknutí) na trh*

Úkolem strategie penetrace je zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci marketingových sil (posílení) prodeje, zvýšení nákladů za propagaci apod.).

Současně trh není plně saturován našimi výrobky, podíl konkurence na trhu klesá při celkovém vzrůstu oboru, dobrá účinnost propagace, prokazatelné úspory z rozsahu (relativně nižší náklady se zvýšením objemu prodeje).

#### *Rozvoj trhu*

Cílem rozvoje trhu je realizace současných produktů na novém segmentu trhu. Prakticky se realizuje především při strategii exportu. Úspěšný výrobek lze takto prosadit při efektivních distribučních kanálech, disponibilních zdrojích a kapacitách.

#### *Vývoje produktu*

Podstatou této strategie je zvýšení prodeje zdokonalením nebo modifikací současného produktu. Je třeba počítat se zvýšenými vývojovými náklady.

Úspěšný produkt je ve fázi zralosti, úpravy produktu jsou očekávány zákazníky, tlak konkurentů na novou technologii i kvalitu, realizace produktů v rychle rostoucím odvětví, podnik má kapacity vývoje.

### ***C. Strategie diverzifikace***

#### *Koncentrická (soustředěná) diverzifikace*

U koncentrické diverzifikace je podstatou doplnění programu o nový, ale generačně návazný produkt. Dodávky ve stagnujícím nebo slabě klesajícím oboru, nový produkt může zvýšit prodej při konkurenčních cenách, nový produkt přinese efekt v sezóně pulzujícím trhu, stávající produkt je ve fázi poklesu životního cyklu.

#### *Horizontální diverzifikace*

Horizontální diverzifikace má jako hlavní myšlenku nový produkt nové generace, nový obor pro současný trh. Výhoda znalosti současného trhu. Marketingový průzkum signalizuje možnost nárůstu tržeb, když pracujeme v náročném konkurenčním oboru s nízkou ziskovou marží, když mohou být zachovány distribuční kanály.

#### *Složená diverzifikace*

Cílem je též nový produkt nové generace. Hlavní obor podniku má velký meziroční pokles, když jsou zdroje pro konkurenci v novém oboru, možnost nákupu nového oboru, který jeví předpoklady vysoké rentability, když je současný trh se současnými produkty saturován.

### ***D. Defenzivní strategie***

#### *Joint Venture*

Cíl: Dvě nebo více firem se spojí v třeba i přechodné sdružení pro využití konkrétních možností. Defenzivnost této strategie je proto, že firma potřebuje spolupráci. Častá realizace - společníci dodají kapitál do společného nového podniku nebo kooperace ve vývoji, licence, společná výroba, distribuce, apod. Spojení předností více firem snižuje riziko, mohou to být i konkurenti.

Důvody: spolupráce se zahraniční firmou, která má technologii nebo trh nebo obojí, když se konkurenční kvality obou doplní, aby obstály na trhu, nebo když jedna má potenciálně ziskový produkt, ale nemá zdroje. Dvě malé firmy mohou konkurovat velkým, lze dosáhnout rychlejšího zavedení nové technologie.

### *Omezení*

Cíl: Při reorganizaci, restrukturalizaci nebo redukci firmy. Pro zlepšení finanční situace firmy se sníží aktiva nebo musí dojít k snížení nákladů i snížení prodeje. Situace, kdy strategičtí manažeři jsou pod tlakem majitelů, často i zaměstnanců a medií.

Důvody: Nedosahuje se stanovených cílů, pozice podniku je konkurenčně slabá, podnik má nízkou ziskovost, často je i pokleslá morálka, je špatně provedena strategická analýza nebo nejsou respektovány její výsledky, všechny okolnosti vedou k intenzivní reorganizaci.

### *Prodej části firmy*

Cíl: Prodává se část firmy (i celá divize), aby byly získány investiční prostředky pro jinou akvizici nebo investici ve firmě. Je to defenzivní strategie při možnosti zbavit se ztrátové části firmy, která spotřebovává neefektivně příliš mnoho kapitálu.

Důvody: Neúspěšně završená strategie omezení, část firmy potřebuje více investic, než můžeme poskytnout, divize je odpovědná za nízkou výkonnost podniku jako celku divize začíná být produkty nebo jinými parametry nekompatibilní se zbytkem podniku, okamžitá potřeba hotovosti.

### *Likvidace*

Cíl: Prodej celého majetku za zůstatkovou cenu. Rychlé rozhodnutí k tomuto kroku může snížit celkovou ztrátu.

Důvody: Neúspěšné nasazení strategie omezení a prodeje části firmy, rozhodnutí akcionářů, důsledky postupů určených obchodním zákoníkem.

**Pro doplnění možných použitelných strategií jsou většinou udávány i následující strategie, které se používají pro dosažení konkurenční pozice firmy (Porter, 1990 ).**

### *Minimalizace nákladů (ceny)*

Nejedná se o běžné snižování nákladů typu např. integračních strategií. V tomto případě jde o efekty vyplývající např. z úspor, z rozsahu snížení nákladů na výrobu, z technického a technologického rozvoje, ze standardizace výroby, apod. Strategie je použitelná zejména pro skupiny zákazníků s velkou citlivostí na cenu. Zároveň se snížením nákladů (ceny) se předpokládá převzetí většího podílu na trhu.

### *Diferenční strategie*

Jedná se o nabídku unikátních produktů s vyšší cenou (price skimming). Tato musí být však vyvážena vynikajícími užitnými hodnotami (flexibilita, kompatibilita, nižší náklady při požívání, lepší servis, apod.). Doporučuje se pečlivý marketingový průzkum, který potvrdí preference zákazníků. Musí se počítat se snahou konkurentů kopírovat produkt.

### *Strategie zaostření*

Produkty se specifickými požadavky pro poměrně malý okruh zákazníků (výklenek trhu). Cenu je potom možno stanovit poměrně vysoko. Je potřebné klást velký důraz na špičkové parametry všech požadavků zákazníka, jinak hrozí nebezpečné náhrady produktu produktem běžné výroby. Je rovněž třeba počítat s kopírováním skutečně úspěšných produktů. Dalším zásadním rizikem je samozřejmě i stabilita zákazníků – odběratelů, pokud se jedná o firmy.

### ***Další strategie:***

#### *Racionalizace*

Zaměření firmy na snižování nákladů tvoří podstatu této strategie. Cílem je získat výhodu nad konkurencí větší flexibilitou cen při nižších nákladech.

#### *Koncentrace*

Soustředění pozornosti na konkrétní jednotlivý výrobek (službu) či výrobní sortiment je dominantním znakem této strategie.

### Vertikální integrace

Vertikální integrace spočívá ve vlastnictví nebo kontrole vstupů tvořící základ technologie a činnosti firmy nebo kontrole distribučních kanálů produktů.

Hlavní typy této strategie jsou :

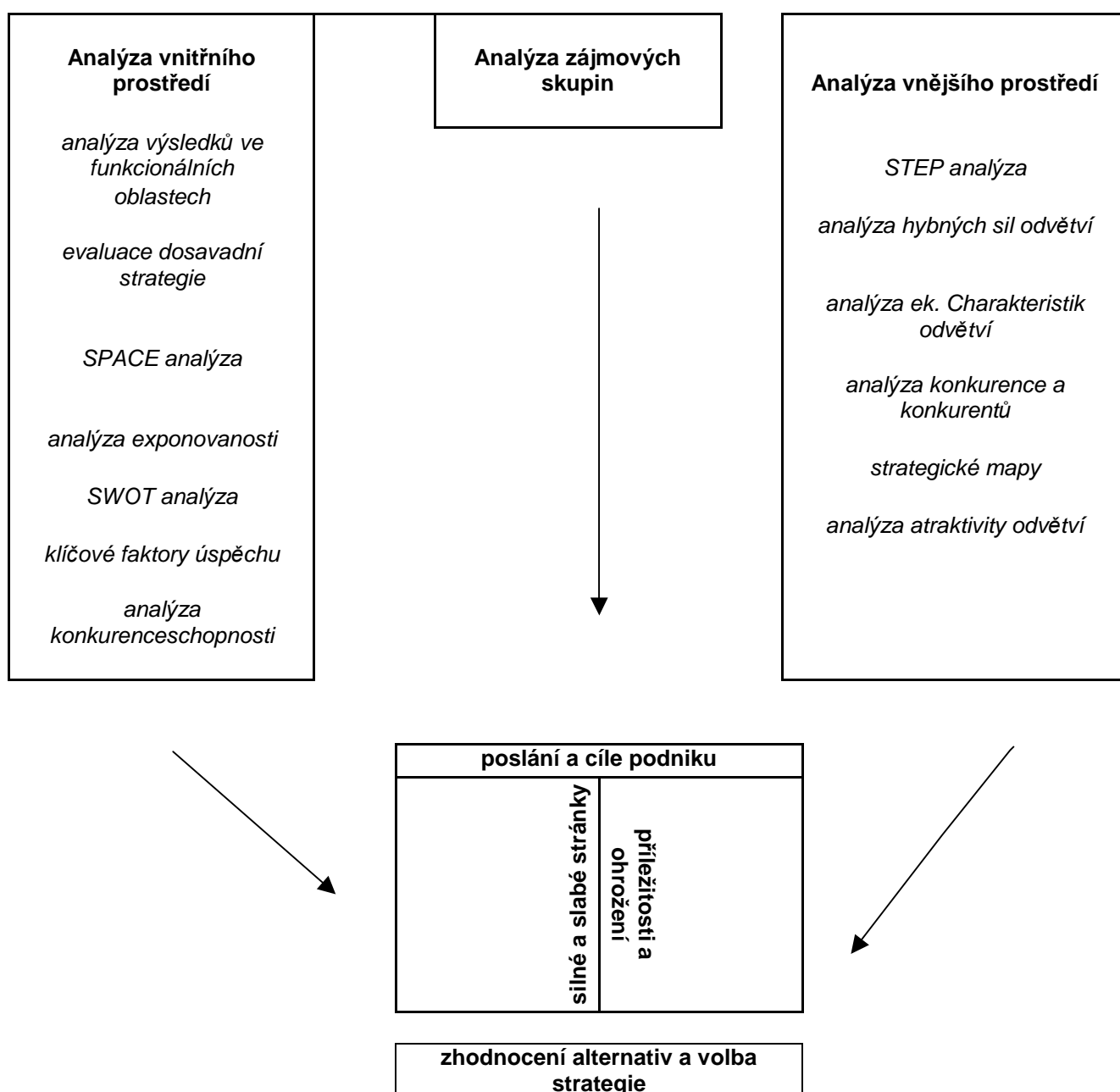
- integrace ve směru distribuce výrobků ( Forward integration)
- integrace ve směru na dodavatele surovin (Backward integration)

Realizace této strategie je opět fúzí či převzetím podílu v příslušných firmách.

Proces formulace strategie podniku navazuje na dále uváděné strategie

### Obr.č.2

#### 3.5.2.Proces formulace strategie podniku





#### ***4. ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU***

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Konfrontace záměru s prostředím je také jedním z hlavních prvků, odlišující práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů.

##### ***4.1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU***

Externí analýza musí napomoci sestavit seznam příležitostí O (Opportunities) a hrozeb T (Threats). Při vyhledávání těchto výsledných charakteristik, které platí pro analyzovaný strategický podnikatelský záměr, je třeba dbát toho, aby analýza byla prováděna s respektováním času (minulost, přítomnost, budoucnost). Hlavně z toho důvodu, aby předpokládané změny prostředí, a tím i vlivy na nutnost rekonstrukce parametrů projektu byly minimalizovány.

**Z analýz vnějšího prostředí podniku bych se rád zaměřil především na Porterův model pěti sil, STEP analýzu a analýzu konkurentů.**

##### ***4.1.1. Porterův model pěti sil – konkurence v odvětví***

Rozložení konkurenčních sil v odvětví je závislé na působení pěti hlavních faktorů, jejichž důsledkem je celkový tržní potenciál v daném odvětví. Jedná se o síly, které se nazývají konkurenční. M.Porter vytvořil model pěti sil. Jsou to síly, které jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Jestliže u makroprostředí používáme více metody marketingového průzkumu od stolu, u mezoprostředí jsou většinou požadovány i podrobnější podklady, které je nutno získat přímo v místech působení sil.

### *Koncentrace v oboru*

Intenzita konkurence závisí na stupni koncentrace (počet výrobců na trhu – čím je jejich počet menší, tím je větší rivalita), diferenciaci výrobků, která může oslabit konkurenci, změně velikosti trhu (zvětšení, menší konkurence), struktuře nákladů (fixní, variabilní) a na nárůstu výrobních kapacit (zvýšení intenzity).

### *Potenciální noví konkurenti*

Tato hrozba se odvíjí od velikosti bariér vstupu do odvětví a dále i na postoji ostatních podniků v odvětví ke vstupu nového konkurenta. Pokud existují velké bariéry, toto riziko není pro podnik tak významné. Bariéry pro vstup do odvětví se většinou vytvářejí v níže uvedených oblastech: Úspora rozsahu, diferenciací výrobků, kapitálová náročnost výrobku, distribuce produktu a politika.

### *Substituční výrobky*

Mezi složitostí najít substitut pro stávající produkt a atraktivitou odvětví existuje nepřímá úměra. Významné substituty jsou ze strategického pohledu pro podnik ty, kterými lze lépe uspokojit potřeby. Stupeň (intenzita) konkurence se zvětšuje např. zlepšením poměru kvalita/cena u substitutu, přístupností zákazníka ke změně nebo snížením investic zákazníka při nákupu substitutu.

### *Zákazníci*

Rozhodující faktory pro zvýšení intenzity konkurence jsou nižší počet zákazníků, nižší stupeň diferenciací výrobků nebo vyšší závislost zákazníka na kvalitě produktu.

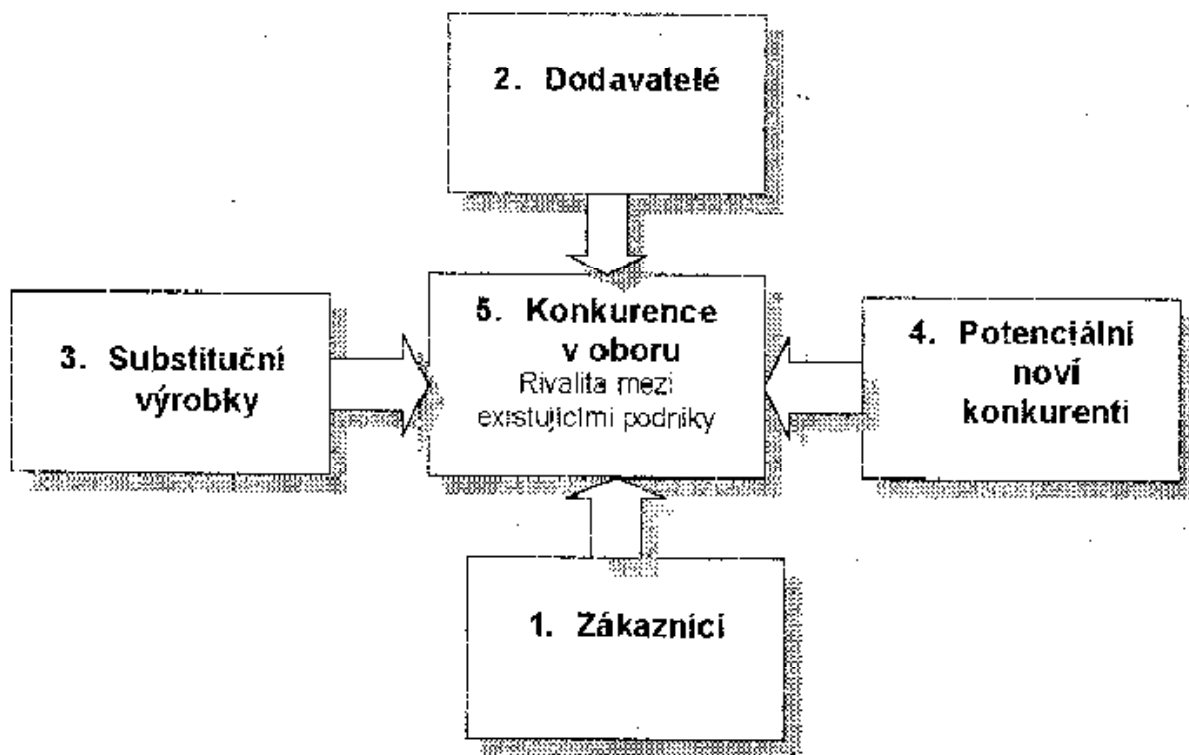
### *5. Dodavatelé*

U dodavatelů jsou významnými faktory pro zvýšení intenzity konkurence především nižší počet dodavatelů a nižší výběr nahraditelných materiálů a subdodávek.

Níže uvedený obr. číslo 3 nám graficky znázorňuje Porterův model 5 sil.

Obr. č.3

*Model pěti sil podle M. Portera*



**4.1.2. STEP analýza**

V praxi i teorii můžeme dále setkat s metodou STEP analýzy. Tato analýza slouží k ohodnocení a posouzení relevantních faktorů působících vně podniku a stanovení jejich vlivu na podnik samotný. Základním cílem STEP analýzy je přesný popis faktorů, které podnik ovlivňují, jaké mohou být pro podnik důsledky plynoucí z působení těchto faktorů a stanovení priority těchto faktorů v budoucnu.

Jelikož vnější prostředí zahrnuje složky nejen ekonomické, je třeba provést analýzu i na dalších úrovních, a to společenské, technické a politicko – právní.

### **S-společenské (sociální) faktory**

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, sekularizace, podmínky pro rekreaci a využití volného času, masmédiá, struktura školství.

### **T - technické (technicko-technologické) faktory**

Technické faktory jsou faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem.

### **E - ekonomické faktory**

Ekonomické faktory souvisí s vývojem ekonomických procesů, toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod firmy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu.

### **P - politicko-právní faktory**

Jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí.

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je tedy nutné definovat rozsah analýzy prostředí.

#### ***4.1.3. Analýza konkurentů***

Cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů (v tabulce s faktory jsou zobrazeny jako konkurent A, B, C, D).

Růst a budovat, se závazkem investovat do každé nové kapacity podle potřeby (získat větší podíl na trhu pomocí rychlého růstu, rychlejšího než je růst a rozvoj odvětví jako celku).  
Zmocnit se podílu na trhu a udržet ho (ubránit si podíl na trhu, rozvíjet se stejným tempem jako je průměrné tempo rozvoje odvětví).  
Vzdát se podílu na trhu s nebo bez boje (patrně jako příprava na pozdější vyklizení trhu).

#### **4.1.4. Strategické mapy**

Strategické mapy jsou užitečný nástroj pro odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Výstupem jsou grafy, které zaznamenávají tržní pozice konkurentů (mapy vnímání – 2 faktory na osách, bubliny významnosti a šipky z bublin označující aliance na trhu) ( Hron J.,2000 ).

Po analýze vnějšího prostředí firmy, vyhledávání obchodních příležitostí, ohrožení a dalších aspektů trhu, je třeba určit možnosti firmy a vhodně je využít s co největším efektem. K tomu nám slouží tzv. Analýza vnitřního prostředí, kde je zapotřebí zhodnocení zdrojů podniku, je třeba znát silné a slabé stránky, jeho schopnosti a sladit podnikovou strategii s výše uvedeným vnějším tržním prostředím.

#### **4.2. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ**

Interní analýza musí sestavit seznam silných (S) a slabých (W) stránek v interních funkčních oblastech podnikatelského subjektu. Audit v mikroprostředí se samozřejmě provádí ve vztahu k analyzovanému strategickému záměru. Různé typy podniků mají rozdílné funkční oblasti, proto dále uváděný přehled je jen typickou ukázkou běžného uspořádání. Interní audit má vždy lepší vyhlídky na kvalitu výsledků (znalosti vlastního prostředí), musí se však počítat s určitým odporem interních složek odhalovat své slabé stránky.

Při posuzování interních sil je třeba upozornit na skutečnost, že zejména u větších podniků je dobrá spolupráce funkčních útvarů podmíněna fungující kulturou podniku. Je to chování a víra fixovaná v podniku, jak reagovat na externí vlivy při integraci interních možností. Tento společný postup, ke kterému jsou vychováni zaměstnanci podniku a vychovávání i nově nastupující zaměstnanci, může velmi ovlivnit kvalitu interních sil, naopak nedostatky v kultuře se musí projevit i při provádění interní analýzy. Kultura totiž zahrnuje uznávané hodnoty, víru, řády, postupy, mýty, jazyk, symboly, významné činy a vítězství v podniku.

#### ***4.2.1. Konkurenční výhoda – klíčové kompetence***

Výhody prvního vstupujícího do odvětví je monopol a atraktivita prostředí.

Dále jsou to výhody plynoucí z rozsahu výroby (integrace, diverzifikace, specializace, náklady), výhody zkušenostní křivky (kvalifikace, technologie) a vzájemná provázanost (transfer zdrojů, sdílení aktivit).

#### ***4.2.2. Evaluace dosavadní strategie – benchmarking***

Evaluace dosavadní strategie jsou především:

1. Pozice podniku v rámci odvětví (odvětvové srovnávání, časové řady, standardy)
2. Stupeň naplňování strategických cílů (výsledky – plány)
3. Exponovanost (citlivost) podniku ve vztahu k poklesu příjmů (ROA – výnosnost aktiv)
4. Budoucí růstový potenciál a schopnost získat cizí zdroje (ROI – návratnost investic)
5. Schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí (P/E)
6. Riziko bankrotu (Altmanův index – 5 faktorů nebo zjednodušeně TRŽBY/aktiva)

#### ***4.2.3. Analýza zdrojů a kompetencí dle funkčních oblastí***

**Faktory rozhodování o zdrojích a kompetencích:** složitost, nejistota, konflikty, hmotné a nehmotné zdroje

Dle funkčních oblastí (marketing, výroba, výzkum a vývoj, informace, finance, lidské zdroje) - identifikace, hodnocení a srovnání zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů (konkurenceschopnost podniku).

#### **4.2.4. Analýza hodnotového řetězce a procesů**

Hodnotový řetězec zobrazuje, jak se v rámci podniku transformují vstupy na finální výrobek, včetně jeho dodání zákazníkovi. Smyslem analýzy hodnotového řetězce je popsat jednotlivé činnosti z hlediska tvorby hodnoty a nákladů spojených s vytvářením hodnoty. Se znalostí tvorby hodnoty v podniku pak lze přistoupit k rekonfiguraci procesů a činností s cílem maximalizovat hodnotu při minimálních nákladech zaměřením na zákazníka

#### **Procesy a systémy v podniku se pak dají rozdělit do tří skupin:**

1. primární procesy (proces vývoje a výroby produktu, proces řízení poptávky, proces vyřizování objednávek)
2. podpůrné systémy (systém získávání a alokace kapitálu, systém získávání, zpracování a distribuce informací, systém získávání, alokace a rozvoje lidských zdrojů)
3. kontrolní systémy

#### **Analýza procesů v krocích**

Analýza procesů v krocích nám pomáhá identifikovat klíčové a podpůrné procesy, které mohou být buď zbytné nebo nezbytné, dále k rozhodnutí o rekonfiguraci podnikových procesů směřující ke zvýšení efektivnosti klíčových procesů a odštěnění podnikových činností o procesy, které nepřispívají k tvorbě hodnoty

Dále řeší rozhodnutím o outsourcingu, tj. o nákupu hodnototvorného procesu u externího dodavatele.

Jednou z velmi důležitých analýz je analýza exponovanosti podniku.

#### **4.2.5. Analýza exponovanosti podniku**

Cílem analýzy exponovanosti (citlivosti) podniku je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Analýza vychází z otázky: „Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?“

Potřeby a přání zákazníků, Zdroje a aktiva: kvalifikovaná pracovní síla, kapitál, zařízení, suroviny, technologické know-how. Nákladová pozice ve vztahu ke konkurentům, podle

hlavních nákladových položek.

Spotřebitelská základna: velikost, demografie, trendy, potřebné technologie, specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace, identita podniku: logo, image, podniková kultura, role.

Institucionální překážky konkurence:

Regulace, zákony, patenty, licence, společenské hodnoty, životní styl, sdílené normy, ideály.

Sankce/podpora podnikání: Zvláště v oblastech jako jsou léčiva, jaderné materiály, bezpečnost, atd., bezpečnost výrobku, kvalita a reputace u zákazníků.

Výsledkem je matice ohrožení a reakcí podniku

Analýza vnitřního prostředí řeší klíčové faktory úspěchu

#### ***4.2.6 Klíčové faktory úspěchu***

**Zdroje klíčových faktorů jsou především:**

1. Charakteristiky odvětví
2. Konkurenční pozice - ve vztahu k jeho konkurentům
3. Globální prostředí - změny v globálním prostředí
4. Organizační vývoj - vývoj v rámci organizace

Míru významnosti jednotlivých faktorů pro podnik lze posoudit podle následujících kritérií:

Vliv na výsledné ukazatele jako je podíl na trhu, zisk, cash-flow. Vztah ke strategickým tlakům jako je diferenciacce, nízké náklady, segmentace, dále vztah k jednotlivým stádiím životního cyklu výrobku a v neposlední řadě vztah k hlavním činnostem podniku (např. výroba, marketing). Důležité jsou i finanční požadavky v relaci k ostatním činnostem podniku.

Kvalita výrobku, Reputace / image, Dostupnost surovin/náklady, Technologické přednosti  
Výrobní schopnosti, Marketing/distribuce, Finanční situace, Nákladová pozice, Schopnost cenového boje



#### **4.2.7. Analýza konkurenceschopnosti**

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice (**předností a nedostatků**) podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch. Tento krok navazuje na rozbor provedený již dříve v rámci analýzy klíčových faktorů úspěchu ( HRON,J.,TICHÁ,J.,DOHNAL,J.,1998 ).

### **5. SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit ovlivňující dosažení vytyčených cílů.

Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud se podnik bude z jakýkoliv důvodů zabývat pouze rozбором svých vnitřních stránek, potom se jedná o S – W analýzu. Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom se jedná o O - T analýzu.

#### **5.1 .Silné a slabé stránky podniku**

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Proto většina šetření, prováděná v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat.

Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností (výzkumných,vývojových, výrobních atd.) a jejich síly,vlastní výkonnostní potence a zdrojových možností a úrovně managementu.

**Silné stránky** představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvyhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které lze těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenat konkurenční výhodu. Silnou stránkou jsou například kvalitní výrobky, tradice značky, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, pružná organizační struktura, kvalifikovaná pracovní síla, kvalitní marketingový management, příznivé dopravní spojení, vysoká úroveň marketingové komunikace, řádně vyškolený prodejní personál.

Pravým opakem jsou slabé stránky, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu.

**Slabou stránkou** (kritickým místem) může být například příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, konzervativní přístup k inovačnímu procesu, nekvalitní výrobky, zastaralý strojní park, omezené výrobní kapacity, vysoká zadluženost, absence motivace v systému odměňování, nedostatečná úroveň informačního systému, nízký prodejní obrát, podnik je nováčkem na zavedeném trhu, špatná pověst podniku, nízká marketingová síla podniku, apod.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Neschopný a nepružný marketingový manažer ovlivní chod podniku podstatně větším dílem než například nízká úroveň podpory prodeje pro úzký nebo nevýznamný sortiment výrobků. Silná stránka jednoho podniku může být posuzována v další organizaci jako slabá. Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. Domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení, nemusí být rovněž pravdivá.

V řadě případů lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře.

V plánovacím procesu je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek a snažit se neutralizovat vliv závažných slabín. Nevelký význam bude mít snaha napravovat málo podstatné slabé stránky a spoléhat na velký úspěch využitím bezvýznamných předností.

## ***5.2. Příležitosti a ohrožení pro podnik***

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí se příliš neohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Tyto faktory formují základnu podnikových příležitostí anebo aktivity ohrožují, a proto je nezbytné svědomitě sledovat vnější prostředí.

Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence.

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytýčených cílů. (Příležitosti znamenají možnost něco udělat pro dosažení vytyčených cílů). Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Jsou představovány oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek. Aby mohl podnik příležitostí využít, musí je nejdříve identifikovat (řada podniků příležitosti i třídí, především podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu). Teprve potom se stávají upotřebitelnými (stávají se součástí marketingových plánů) a předurčují jeho chování v prostředí. Podnik je nachází především tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů.

Ohrožení představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj (především nevýhodné trendy ve vnějším prostředí). Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo

v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbu úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoje velmi negativně ovlivnit. Pro strategický marketingový proces podniky hodnotí ohrožení především podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Ohrožením je například: volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků, slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku, neschopnost konkurovat na trzích, nepříznivé legislativní normy, apod.)

( Charvát, 2006 ).

## **6. PROCES VOLBY STRATEGIE**

### ***6.1. Implementace strategie***

V předcházejícím textu jsem částečně objasnil principy formulace strategie. Šlo o subjektivní rozhodnutí podnikatele nebo top managementu podniku na základě analýzy objektivních skutečností vyplývajících z charakteristik prostředí.

V souladu s modelem strategického managementu viz obr č.1 musí činnost související s implementací strategie přenést myšlenky do konkrétních akcí spojených zejména:

- se stanovením krátkodobých cílů
- s rozdělením zdrojů
- s uplatněním strategických kroků v organizaci podniku.

V následujícím přehledu jsou uvedeny zásadní rozdíly v činnostech formulace a implementace strategie

#### *formulace*

- příprava sil před akcí
- zaměření na účelnost
- intelektuální proces
- vyžaduje intuitivní a analytické znalosti
- koordinuje činnosti několika lidí

#### *implementace*

- manažerské síly v akci
- zaměření na výsledky
- pracovní proces
- vyžaduje a používá motivační a řídicí znalosti
- koordinuje a řídí velké množství lidí

V procesu implementace se střetávají dva zájmy, a to zájmy organizace, a těmi jsou především minimalizování rizika, zachování původního provozu proti tomu zájmy strůjců změn, kteří mají tendence považovat riziko jako součást celého procesu a převažuje u nich potřeba změnu provést.

S úspěšnou implementací souvisí v určitém měřítku i změna rozložení a využívání zdrojů.

Je potřebné, aby manažeři, kteří budou implementovat strategii, byli i účastníky i její formulace. Zásadní úkoly, které čekají manažery v oblasti implementace strategie, se dají rozdělit do těchto dílčích činností:

### ***Plánovací činnost***

Plánovací činnost je rozpracování podnikatelských plánů a plánů prováděcích.

Je vhodné stanovit politiku a postupy pro jednotlivé funkční útvary podniku, aby stanovená strategie byla uvedena v život.

### ***Organizování***

Organizování jsou to problémy související se zajištěním plánovaných úkolů v konkrétní organizační struktuře, která je kompatibilní s přijatou strategií.

### ***Vedení a motivování pracovníků***

U vedení a motivování pracovníků je třeba ve vytvořené kultuře podniku využít schopností a znalostí pro dosažení stanovených cílů. Je velmi důležité, aby se manažerům, kteří uplatňují přijatou strategii v organismu podniku, podařilo dosáhnout shody s pracovníky, která se projeví tím, že se obě skupiny ztotožní se stanovenými cíly.

## **7. METODIKA**

Cílem práce je popsat a zhodnotit význam strategického řízení a aplikovat jeho vybrané metody a postupy na zvolený zemědělský podnik – AGRO Vodňany, a.s.

K dosažení cíle jsem použil následující postup:

1. Popis a vysvětlení vývoje a významu strategického řízení, pojmů a teorie
2. Popis analyzovaného podniku, zmapování trhu, konkurence, dodavatelů, analýza podniku a celého prostředí souvisejícího se zemědělským podnikem. Použití základních analýz.
3. Návrh na zlepšení ekonomické situace podniku

Popis a význam strategického řízení je zpracován pomocí doporučené literatury, studijními materiály a literaturou úzce související z daným tématem. Data uvedená v diplomové práci byla získána z interních zdrojů společnosti a odsouhlasena vedením podniku AGRO Vodňany, a.s.

Analýza vnějšího prostředí podniku byla provedena na základě podkladů a informací čerpaných z účetní evidence podniku.

Dále jsem u vybraných oblastí podniku aplikoval metodu SWOT.

Jednotlivé metody a zdroje jsou popsány v literárním přehledu.

## 8. VLASTNÍ PRÁCE

### *8.1. Identifikace podniku:*

**Jméno:** AGRO Vodňany, a.s.

**Adresa:** Vodňany, Čičenická 1192/II, PSČ 389 01

**Právní statut:** Akciová společnost

**IČO:** 60070919



### *Hlavní podnikatelské aktivity:*

- Zemědělská výroba včetně činností s ní související
- Řeznictví a uzenářství
- Výroba a opravy zemědělských strojů
- Silniční motorová doprava

Převládajícím oborem podnikání podniku AGRO Vodňany a.s. je zemědělská výroba a prodej zemědělských výrobků.

### *8.2. Charakteristika a historie společnosti AGRO Vodňany a.s.*

Zemědělské družstvo, které vzniklo v roce 1994 z bývalého jednotného zemědělského družstva. Ve stejném roce vzniklo i výrobně obchodní družstvo, které je druhým nástupnickým podnikem.

V roce 2004 mělo družstvo celkově 152 členů ( z původních 174 v roce 1994).

Zemědělské družstvo bylo až do konce roku 2004 členem Výrobně obchodního družstva Vodňany. Toto družstvo se k 1.1.2005 přeměnilo na akciovou společnost Jihočeská zelenina a.s., kde je AGRO Vodňany v současné době jedním z akcionářů.

Dne 2.9.2005 změnilo Zemědělské družstvo Vodňany právní formu na akciovou společnost.

V současné době má AGRO Vodňany, a.s. 144 akcionářů a zabývá se především zemědělskou činností, řeznictvím, uzenářstvím a koupí zboží za účelem dalšího prodeje.

AGRO Vodňany, a.s. je členem Veřejného obchodního družstva ve Vodňanech, členem mlékařského družstva, podílníkem v Podniku živočišné výroby a majoritním vlastníkem akciové společnosti Jatka Vodňany.

AGRO Vodňany a.s. se věnuje jak rostlinné, tak i živočišné výrobě.

V živočišné výrobě se podnik orientuje na výkrm drůbeže, na chov skotu s produkcí mléka a jatečného skotu a na chov prasat s produkcí selat a jatečných prasat.

Podnik má uzavřený oběh stáda.

V rostlinné výrobě se podnik soustřeďuje na pěstování obilovin, olejnin a krmných plodin. Mezi hlavní pěstované plodiny patří pšenice ozimá a ječmen jarní a ozimý. Podíl obilovin na orné půdě je 75%. Podnik nepředpokládá výraznou změnu v osevním postupu na další roky.

Zemědělský podnik v roce 2006 obhospodařoval 1 323 ha půdního fondu , z toho:

- výměra orné půdy činila 1146 ha ( 86,6%)
- výměra trvalých travních porostů činila 177 ha

### **Majetkoprávní vztahy v rámci podniku**

AGRO Vodňany a.s. má celkově 145 akcionářů a eviduje akcie v nominální hodnotě 25 151 000,- Kč.



### 8.3. Organizace podniku

#### Vedení podniku

Struktura vedení společnosti AGRO Vodňany je uvedena v níže uvedené tabulce č.2

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo viz. Tabulka č.1. Za představenstvo jedná navenek předseda nebo místopředseda. Je-li však pro právní úkon, který činí představenstvo, předepsána písemná forma, je třeba podpisu alespoň dvou členů představenstva.

Členové představenstva – Tabulka.č.1

<b>Příjmení a jméno</b>	<b>Bydliště</b>
Ing. Jiří Faktor (předseda)	Hvožd'any 41, Libějovice
Vladimír Bezděkovský (místopředseda)	Vodňany, Alf. Šťastného 716/II
Jaroslav Kouba	Vodňany, Vodňanské Hory 16
Ladislav Dvořák	Hvožd'any 7, Libějovice
Marie Vítovcová	Bavorov, Na sídlišti 491
Ladislav Vrácovský	Vodňany, Smetanova 1229
Miroslav Svatek	Vodňany, Výstavní 978/II

Vedení společnosti – Tabulka.č.2

Příjmení a jméno	Vzdělání	Odborná praxe [rok]
Ing. Jiří Faktor (předseda před., agronom)	Vysokoškolské	17
Vladimír Bezděkovský (hlavní zootechnik)	Středoškolské s maturitou	33
Troubil Martin (hlavní ekonom)	Středoškolské s maturitou	2
Petr Bár (technik RV)	Středoškolské s maturitou	16
Alena Tuhá (zootechnik)	Středoškolské s maturitou	25

Vedoucí pracovníci mají patřičné odborné znalosti k řízení zemědělského podniku. Za každý úsek odpovídá jeho vedoucí, který je zodpovědný nejen za jeho operativní řízení, ale navrhuje jeho dlouhodobý výhled a zpětně odpovídá za plnění plánovaných ukazatelů výroby a činností.

## Zaměstnanci

V podniku je zaměstnáno 40 pracovníků z toho na plný pracovní úvazek 36 a na zkrácený pracovní úvazek 3. S ohledem na vysoký podíl fyzické práce zde pracuje minimum osob se změněnou pracovní schopností (1). Rozdělení zaměstnanců mezi živočišnou a rostlinou výrobu je rovnoměrné. Převážná část pracovníků má věk nad 40 let. Jeden zaměstnanec má důchodový věk.

Z hlediska vzdělání zde pracují především zaměstnanci se středním odborným vzděláním (62,5 %), následují pracovníci se úplným středním vzděláním (22,5 %) a základním vzděláním (12,5 %), a jeden zaměstnanec (předseda představenstva) s vysokoškolským vzděláním.

Tabulka č. 3: Struktura zaměstnanců podniku k 31.12.2006

	<b>Počet</b>	<b>Ženy</b>	<b>Muži</b>
rostlinná výroba	15	0	15
Živočišná výroba	17	10	7
THP	7	3	4
Ostatní	1	1	0
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>26</b>

Pramen: Interní zdroje podniku

:

Věková struktura zaměstnanců k 31.12.2006

<b>0-19 let</b>	<b>20-29 let</b>	<b>30-39 let</b>	<b>40-49 let</b>	<b>50-59 let</b>	<b>Důchodový věk</b>
0	4	6	12	17	1

## 8.4. Analýza trhu

### Odběratelé

Pro zabezpečení odbytu zemědělské produkce jsou uzavřeny dlouhodobé, nebo rámcové kontrakty se zpracovatelským průmyslem a to především:

Bratři Zátkové a.s. Boršov

Mlékařské hospodářské družstvo JIH Tábor

Jatka Vodňany a.s.

ZZN Strakonice a.s.

Jihočeská drůbež a.s. Vodňany

Zemědělský podnik zaujímá na trhu v regionu významné místo jako producent vepřového, hovězího a kuřecího masa a mléka pro zpracovatelský průmysl a síť výkupů, které se nachází v přiměřené vzdálenosti od zemědělského podniku.

Hlavním odběratelem je Mlékařské a hospodářské družstvo JIH v Táboře. Základním předmětem činnosti Mlékařského družstva JIH Tábor je společný výkup mléka z produkce svých členů za účelem dosažení lepší realizační ceny a jistoty odbytu. Tato činnost je usměrňována obchodními pravidly mezi družstvem a jeho členem. Kvalita mléka je uspokojivá, splatnost faktur se pohybuje okolo 30 dní. Na dodávky mléka jsou čtvrtletně uzavírány smlouvy.

Hlavním odběratelem masa (jatečných zvířat) jsou Jatka Vodňany a.s. Podnik na trh dodává široký sortiment čerstvého výsekového masa (vepřové, hovězí, telecí) a masných výrobků. Podnik splňuje standardy určené Evropskou unií.

Vykrmenou drůbež odebírá Jihočeská drůbež a.s. V současné době se společnost zabývá především zpracováním drůbeže. Akciová společnost Jihočeská drůbež zůstala i v roce 2006 největší a nejmodernější firmou na zpracování drůbežího masa v České republice. Ročně zpracuje 50 000 tun drůbeže do hotových výrobků širokého sortimentu ve čtyřech základních skupinách: mražená a chlazená drůbež (včetně porcované), polotovary z drůbežího masa a uzeniny.

Potravinářskou pšenici odebírá podnik Bratři Zátkové a.s. Firma Bratři Zátkové a.s. je významným českým a středoevropským producentem značkových těstovin a mouky. Firma má aplikován systém jakosti ISO 9001 a certifikát HACCP.

Ceny komodit jsou v zásadě stanovené poptávkovou cenou, která vzniká dohodou s odběratelem. Do budoucna lze předpokládat její stabilizaci, případně navýšení s ohledem na předpokládané dotační prostředky.

Platební podmínky odpovídají standardní situaci v agrárním sektoru ČR. Odběr hlavních komodit je smluvně zajištěn.

Tabulka č.4

<b>IČ</b>	<b>Odběratelé</b>	<b>Komodita</b>	<b>Podíl %</b>
<b>46678379</b>	ZZN Strakonice a.s.	Krmné obiloviny	6,40
<b>26019566</b>	Bratři Zátkové a.s. Boršov	Potravinářská pšenice	9,60
<b>46883347</b>	AGROSPOL	Obiloviny, řepka	6,80
<b>60647850</b>	Jihočeská drůbež a.s. Vodňany	Kuřecí brojeři	4,95
<b>26070006</b>	Jatka Vodňany a.s.	Hovězí a vepřové maso	10,60
<b>60647876</b>	Mlékařské a hospodářské družstvo JIH Tábor	Mléko	12,70

Pramen: Interní zdroje podniku

### **Konkurence a její omezení**

Mezi konkurenční podniky lze považovat uvedené podniky

- Zemědělské družstvo Záboří
- Zemědělské družstvo Osek
- Pivkovice a.s.

Uvedené podniky mají podobnou strukturu výroby jako AGRO Vodňany. V daném regionu je formou dlouhodobých nájemních smluv a smlouvami řešícími odbyt prostor podnikání jednoznačně vymezen. Ke změně současného stavu by došlo pouze v případě likvidace některého z uvedených podniků. Konkurenční podniky v regionu nepředstavují pro podnik v zásadě žádné ohrožení. Konkurenční podniky v regionu nevykřývají kapacity

odběratelů zemědělských komodit v regionu. Z analýzy konkurence vyplývá, že uvedené podniky nepředstavují pro AGRO Vodňany žádné reálné riziko.

### **Dodavatelé**

Společnost se vyznačuje větším počtem spolehlivých dodavatelů, které si díky své velikosti může vybírat a dosahuje u nich solidních nákupních cen.

Produkce podniku je v zásadě stabilizovaná a odpovídá výrobním podmínkám. S ohledem na stabilizaci produkce lze předpokládat pouze menší změny rozsahu produkce. Zvyšování zisku podniku tak lze dosáhnout zejména snížením interních nákladů.

Mezi hlavní dodavatele patří podnik Zemědělské zásobování a nákup Strakonice a.s., jenž zajišťuje široký sortiment kompletních a doplňkových krmných směsí a servisní a poradenskou činnost.

Dalším významným dodavatelem je Grana a.s. Posláním společnosti je dáno především nezastupitelností v zabezpečení nákupu rostlinných produktů, jejich skladování, ošetřování a v zajištění jejich další expedice na zpracovatelské podniky. Rovněž ve specifických dodávkách potřeb pro zemědělskou prvovýrobu, kde především výrobou a prodejem krmných směsí se stává rozhodujícím partnerem zemědělců při zajišťování živočišné výroby. Další rozhodující činností v této oblasti je prodej hospodářských potřeb vč. hnojiv a agrochemikálií, kde má firma Grana, a. s. v daném regionu rovněž dominantní postavení.

Přípravky na ochranu rostlin dodává spol. AGROSPOL s.r.o., která se především zabývá službami pro zemědělství.

Mezi další dodavatele patří Agramm spol. s.r.o. Firma dodává především minerální doplňky, premixy a mléčné krmné směsi.

Tabulka č.5: Dodavatelé (Údaje v %)

IČ	Dodavatelé	Komodita	Podíl %
60070927	Výrobně obchodní družstvo Vodňany ( od 1.1.2005 Jihočeská zelenina a.s.)	Nafta	11,90
46678379	ZZN Strakonice a.s.	Krmné směsi	12,00
60066245	Grana a.s. Záhoří	Krmné směsi pro kuřata	18,30
46883347	AGROSPOL	Přípravky na ochranu rostlin	9,00
49455851	ZZN v Jihlavě a.s.	Krmné směsi	4
48528188	Agramm spol.s r.o.	Krmné směsi	1

Pramen: Interní zdroje podniku

## Poslání podniku

Cílem podniku je zajištění růstu intenzity živočišné a rostlinné výroby a zvýšení plochy pro hospodaření.

## 9. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Z analýz vnitřního prostředí byly ve zvoleném podniku aplikovány následující analýzy: Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, Analýza exponovanosti a Klíčové faktory úspěchu.

### *9.1. Analýza výsledků v jednotlivých částech provozu*

V podniku byly hodnoceny dle této analýzy hlavně ukazatele jako jsou:

- výnosy jednotlivých plodin ( v t/ha)
- realizační cena tržních komodit ( v Kč za měrnou jednotku)
- normovaný příspěvek na úhradu ( v Kč na měrnou jednotku)
- variabilní normované náklady na jednotku produkce jednotlivých komodit
- porovnání výše celkových nákladů a normovaných variabilních nákladů

- rozdíl mezi normovanou potřebou zaměstnanců v rostlinné a živočišné výrobě a skutečným stavem
- podíl počtu manažerů na pracovníka
- bodová hodnota finančního zdraví podniku dle metodiky operačního programu rozvoje venkova a multifunkčního zemědělství
- předpokládaný objem finančních podpor pro rok 2007

Podnik hospodařil v roce 2006 na celkové výměře 1323 ha zemědělské půdy. Z toho bylo 1146 ha půdy orné a zbytek tj. 177 ha tvoří travní porosty.

Z plodin byly v podniku pěstovány ječmen jarní, ječmen ozimý, pšenice jarní, pšenice ozimá, tritikále, oves, hrách setý, řepka ozimá, jetel luční, kukuřice na vlhké zrno a na siláž ( viz. tabulka č.6).

Podnik využívá pro obhospodařování půd moderní technologie a zařízení .

Část obhospodařované plochy se nachází v méně příznivých oblastech (LFA). Stupeň zornění využívané půdy činí cca 86,6%.

Podíl obilovin z celkové výměry orné půdy činil 75%, olejnin 8,2%, luštěnin 2,5% a krmných plodin 14,3% výměry.

Tabulka č.6

Struktura rostlinné výroby v roce 2006

<b>Plodina</b>	<b>Výměra ha</b>	<b>Výnos t/ha</b>
Pšenice ozimá krmná	137,14	468,3
Pšenice jarní	7	30,3
Ječmen ozimý	95,99	259,2
Ječmen jarní	61,62	178,9
Oves	66,67	180,70
Tritikale	50,39	132
Kukuřice na zrno	89,46	465,2
Řepka	146,95	323,2
Bob na zrno	21,13	34,6
Kukuřice na zeleno a na siláž	89,46	465,2
Ostatní jednoleté píce	82,22	5,57
Jetel červený	50,92	8,81
Hrách	8,61	1,1
Louky trvalé	125,01	2,96
Pastviny	52	2,43

V živočišné výrobě je podnik orientován na chov skotu, prasat a výkrm kuřecích brojlerů.

U chovu skotu se podnik soustřeďuje na produkci mléka a hovězího masa (jatečná zvířata).

V chovu prasat je podnik zaměřen na produkci selat a jejich následný výkrm. Jak u chovu skotu, tak i v chovu prasat má podnik uzavřený obrat stáda.

V dosahované užitkovosti v živočišné výrobě má podnik výsledky srovnatelné s průměrem v ČR, ale jsou zde ještě určité rezervy, např. v doživosti.

Jako hlavní plemeno je chován červenostrakatý skot.

Užitkovost ostatních kategorií skotu vyjádřená denními přírůstky je také horší než průměr dosahovaný v ČR

Tabulka č.7

**Struktura živočišné výroby v roce 2006**

<b>Kategorie</b>	<b>počet ks</b>	<b>Užitkovost</b>
Dojnice	119	4743 l/ks /rok
Telata	41	0,63 kg na ks a den
Mladý chovný skot	126	0,6 kg na ks a den
Vysokobřezí jalovice	9	
Výkrm skotu	61	0,8 kg na ks a den
Základní stádo prasat	776	17,5 ks selat za rok na prasnici
Selata	359	
Mladá chovná prasata	36	
Předvýkrm prasat	120	0,69 kg na ks a den
výkrm prasat	576	
Krávy BTPM	49	
Kuřecí brojleři	45000 na turnus	

V podniku pracovalo v roce 2006 celkem 37 zaměstnanců. Z toho tvoří management (předseda, hlavní zootechnik a ekonom), 3 jsou administrativní pracovníci, 16 lidí pracuje v rostlinné výrobě a 18 v živočišné výrobě.

Management představuje 8,1% z celkového počtu zaměstnanců a převyšuje tak průměr tohoto ukazatele za ČR v roce 2002, který byl 4,9%. Na jednoho manažera připadá 13,7 zaměstnance s rozpětím řízení od 3 do 16 pracovníků.

Výsledkem hospodaření podniku byl v roce 2006 zisk ve výši 2 255 tis. Kč



## 9.2 Analýza exponovanosti

Následující faktory by mohly ohrozit existenci podniku:

1. Ztráta půdy vydáním jejím vlastníkům. Společnost v současné době vlastní minimum pozemků, které jsou ve vlastnictví akcionářů a dále jsou v pronájmu od fyzických osob. V současné době se podnik snaží dohodnout s pronajímateli nájemné ve výši 1 % z průměrné ceny pozemků. Dále došlo v tomto roce k úpravě nájemních smluv, kde se podnik snaží domluvit s většinou pronajímatelů na pronájmu pozemků na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou 7 let.

2. Po přeměně družstva došlo k přeměně členských podílů na akcie u členů družstva.

U akcionářů, kteří nesouhlasily s přeměnou družstva, je AGRO a.s. povinno vykoupit akcie za odhadní cenu, která nyní dle odhadu činí cca 1500 Kč. Celková hodnota, kterou musí podnik za akcie zaplatit je cca 5,5 mil Kč. Tato dlužná částka byla rozložena do splátkového kalendáře na dobu 5 let. Tento faktor by ohrozil rozvoj podniku a to tím, že by muselo dojít k vyplacení vypořádacích podílů oprávněným osobám

3. Narůstání neplatičů u společnosti Jatka Vodňany a.s. V současné době Jatka Vodňany mají pohledávku vůči AGRO Vodňany a.s. ve výši cca 2,5 mil.

Po důkladné analýze příčin bylo zjištěno, že vedení jatek neprověřuje odběratele a od první zakázky dává platbu na fakturu, a tím dochází k velkým platebním problémům.

Dluh vůči AGRO ve výši 2,5 mil Kč se již táhne asi 8 měsíců a ke snížení závazku nedochází. Takto vysoká pohledávka se jistě projeví na závazcích AGRA Vodňany vůči dodavatelům a v krajních případech může dojít k vyhlášení konkurzu na podnik.

4. Nedosažení kvalitativních parametrů produkovaného mléka. V případě, že by nebyla dodržena kvalita produkovaného mléka (hlavně obsah tuku), ztratí podnik komparitivní cenovou výhodu, kterou mu přináší export suroviny do zahraničí přes mlékárenské družstvo.

### 9.3. Klíčové faktory úspěchu

Váha (relativní četnost) faktorů byla zjištěna pomocí metody párového srovnávání a přepočtem na procenta z absolutních četností, které tvořily počet upřednostnění určitého faktoru.

Podnik nevykazuje z pohledu hodnocení finančního zdraví příliš pozitivních výsledků. Také ukazatele hodnotící podnikové procesy nejsou příliš uspokojivé.

Přesto lze u podniku vysledovat řadu klíčových faktorů, které to způsobují a popř. by mohly do budoucna zajistit jeho rozvoj. Mezi nejvýznamnější patří podíl podniku na Jatkách s členstvím v mlékařském družstvu, které v současné době realizuje cenově výhodnější prodej mléka do zahraničí. K dalším klíčovými faktorům patří využívání moderní technologie v rostlinné výrobě, dostatečné skladovací kapacity a úspory nákladů dosažené změnou technologie zpracování půdy.

Další úsporu nákladu by mohla přinést rekonstrukce odchovny selat na jedné z farem.

Tabulka č.8: Klíčové faktory úspěchu podniku

Faktor č.	Silné stránky	Popis faktoru	četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	SS	zajištění zpracování vepřového masa- podíl podniku na jatkách	7	20,6	20,6
2	SS	členství v mlékařském družstvu a export do zahraničí	7	20,6	41,2
3	SS	využívání moderních technologie hlavně v RV	6	17,6	58,8
4	SS	dostatečné skladovací kapacity	5	14,7	73,5
5	SS	úspory nákladů změnou technologie zpracování půdy s setí	5	14,7	88,2
6	SS	Rekonstrukce odchovny selat	3	8,8	97,1
7	SS	výhodná poloha jednotlivých provozů ve vztahu k obhospodařované půdě	1	2,9	100

#### 9.4. Analýza zájmových skupin:

V následujícím přehledu jsou uvedeny nejdůležitější skupiny zájmových skupin

- 1) oprávněné osoby transformačních podílů
- 2) vlastníci půdy
- 3) zaměstnanci
- 4) odběratelé
- 5) dodavatelé
- 6) soukromí zemědělci
- 7) osoby, které nevstoupily do a.s. a podnik je povinen odkoupit od nich akcie (bývalý členové)

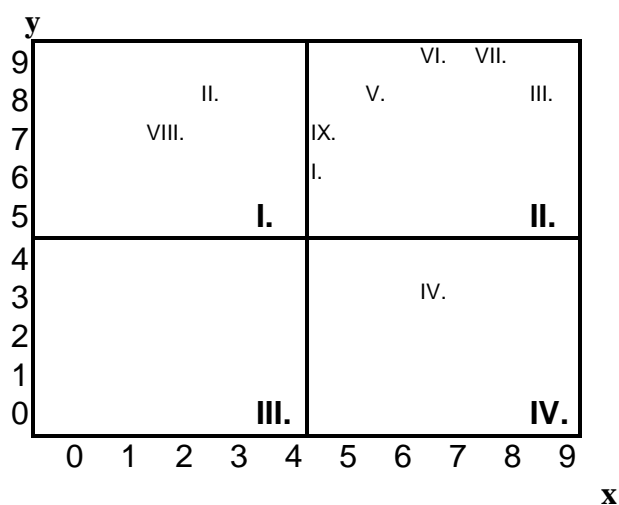
Tabulka č.10

Dle metodiky byly jednotlivé zájmové skupiny ohodnoceny z hlediska významu předpokladu a míry jeho vlivu na poslání podniku.

<b>Zájmová skupina</b>	<b>Předpoklad</b>	<b>Význam předpokladu</b>	<b>Míra jistoty</b>
oprávněné osoby	<b>omezující poslání:</b> I. Požadují vyplacení majetkových podílů	5	6
vlastníci pozemků	<b>omezující poslání:</b> II. Očekávají zvýšení nájmu z pozemků	3	8
zaměstnanci	<b>podporující poslání:</b> III. Podporují rozvoj podniku	9	8
odběratele:	<b>podporující poslání</b> IV. Zachování výhodné spolupráce při realizaci vepřového masa a prodeje obilovin	7	3
	V. udržení a zachování spolupráce se zahraničním odběratelem mléka	6	8

	<b>omezující poslání:</b> VI. Odběratel drůbeže vzhledem ke své monopolní situaci v regionu omezují nízké ceny nákupu	7	9
dodavatelé:	<b>omezující poslání:</b> VII. Předpokládají prodej svých výrobků za co nejvyšší cenu, ale podnik si může vybírat a nebude do budoucna závislý na dodavatelích	8	9
soukromí zemědělci	<b>omezující poslání:</b> VIII. Snaží se vykupovat a pronajímat půdu od vlastníků za cenu vyšší, než je schopen podnik nabídnout	2	7
bývalý členové	<b>omezující poslání:</b> Podnik je povinen v nejbližší době odkoupit akcie za odhadní cenu od osob, které odmítly vstup do akciové společnosti	5	6

### 9.5. Analýza zájmových skupin podle matice:



**stupnice x** – znalost předpokladů (míra jistoty)

**stupnice y** - vliv zájmové skupiny (význam předpokladu)

Celkově bylo pro podnik přiřazeno 9 požadavků nebo způsobů chování zájmových skupin. Z nich 6 posláním omezovalo a 3 ho podporovaly. V I. kvadrantu (ovlivnit) se objevily dva omezující předpoklady.

V II. kvadrantu pro něhož je charakteristická reakce akceptovat nebo přesvědčit se vyskytovala většina požadavků zájmových skupin. Z těchto předpokladů 4 omezují posláním podniku a 2 jej podporují. V kvadrantu IV. (vzdělávat) je zbývajícím jeden podporující předpoklad.

## 10. SWOT ANALÝZA

Navrhl jsem analýzu o počtu 26 faktorů. Z nich bylo 7 silných stránek, 11 slabých stránek, 3 příležitosti a 5 ohrožení.

Tabulka č.11

Faktor č.	SWOT skupina	Popis	četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	SS	zajištění zpracování vepřového masa-podíl podniku na Jatkách Vodňany	25	7,1	7,1
12	SL	vztahy s pronajímateli zemědělské půdy (95% je v pronájmu)	25	7,1	14,2
21	O	nebezpečí vrácení pronajatých pozemků	24	6,8	21,1
22	O	nebezpečí přihlášení osob o trans. podíly	23	6,6	27,6
17	SL	nízké výnosy plodin	21	6	33,6
14	SL	nízká mléčná užitkovost	20	5,7	39,3
15	SL	nízký počet ks základního stáda	19	5,4	44,7
18	SL	technologie hospodaření s tekutými statkovými hnojivy	18	5,1	49,9
25	PŘ	udržení ceny a množství vyváženého mléka do zahraničí	17	4,8	54,7
2	SS	využívání moderní technologie (RV a ŽV)	16	4,6	59,3

24	PŘ	zlepšení technologie chovu prasat a tím snížení úbytku ztrátových zvířat	16	4,6	63,8
6	SS	členství v mlékařském družstvu v SRN	15	4,3	68,1
20	O	nestálé a nízké nákupní ceny komodit	15	4,3	72,4
3	SS	dostatečné vlastní skladovací prostory	13	3,7	76,1
11	SL	relativně malá velikost podniku z hlediska jeho vyjednávací síly	13	3,7	79,8
13	SL	nedořešená technologie chovu prasat	13	3,7	83,5
4	SS	úspory nákladů změnou technologie zpracování půdy a setí	11	3,1	86,6
19	O	velké pohledávky u odběratelů za faktury (nejvíce cca 2,3 mil. - Jatka Vodňany)	11	3,1	89,7
16	SL	nízká vyjednávací schopnost s odběratelem brojlerů	8	2,3	92
7	SS	příznivá nadmořská výška pro pěstování plodin	7	2	94
10	SL	nevyvážené cash-flow	6	1,7	95,7
26	PŘ	rozšíření výroby strojů a vlastních zařízení	4	1,1	96,9
8	SL	dešťový stín na části území podniku	3	0,9	97,7
9	SL	problematická struktura půd z hlediska jejich zpracování	3	0,9	98,6
23	O	odchod pracovníků ze zemědělského podniku do nezemědělského z důvodu nízké mzdy	3	0,9	99,4
5	SS	výhodná poloha jednotlivých provozů ve vztahu k obhospodařované půdě	2	0,6	100

Na základě párového srovnávání jako nejdůležitější faktor bylo označeno zajištění zpracování vepřového masa spolu a vlastnictvím jatek. Dalším důležitým negativním faktorem jsou nevyjasněné vztahy k zemědělské půdě a nebezpečí její ztráty vydáním vlastníkům.

Po zhodnocení ve SWOT analýze a součtu vah jednotlivých skupin u všech faktorů vyplývá, že ve všech případech převažují slabé stránky a ohrožení. Podnik se nachází v nevýhodné pozici vyhýbání.

SWOT matice podniku-všechny faktory

Tabulka č.12

<b>SWOT skupina</b>	<b>Počet</b>	<b>součet vah</b>
Silné stránky	7	25,4
Slabé stránky	11	42,5
Příležitosti	3	10,5
Ohrožení	5	21,6
<b>Celkem</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

## ***11. NÁVRH ROZVOJOVÉ STRATEGIE***

Prvním návrhem rozvojové strategie je snižování nákladů a zbavování se neproduktivních výrob

### ***1) Snižování nákladů a zbavování se neproduktivních výrob***

Touto strategií navrhuji snížení jednotlivých nákladů, zvažování a přehodnocení nutnosti výdajů ve vztahu ke konečnému produktu a zbavování se neproduktivních výrob. Doposud byla v podniku kritická produkce kuřat, ale i tato situace se v poslední době zlepšila na ziskovou produkci, a to hlavně změnou dodavatele na nákup směsí pro brojlery (mnohem nižší nákupní ceny). Dále je třeba provést modernizaci chovu prasat (níže uvedena kompletní studie), kde by bylo možné využít dotace z operačního plánu.

### ***2) Progresivní integrace***

Podstatou progresivní integrace je získávání většího podílu na řízení distributorů vlastních výrobků. Tato strategie se již začala uplatňovat vybudováním společných jatek a mělo by se tudíž pokračovat v její implementaci.

### ***3) horizontální integrace***

Při zavádění strategie horizontální integrace se snaží podnik o získání většího podílu na řízení firem konkurentů, a to například vytvářením aliancí nebo fúzí.

## **11.1. Výsledná strategie**

Na základě provedených analýz v podniku byla navržena strategie zaměřená na náklady a horizontální integrace. Strategie progresivní integrace je již částečně zavedena a nyní se očekávají výsledky.

### ***Navrhují následující prioritní oblasti rozvoje podniku dle BSC***

#### **I. Finance**

V rámci této oblasti a ve vztahu k poslání podniku by se mělo postupovat následovně:

1) Dohlížet na snižování variabilních nákladů u výroby vepřového masa, a to zavedením nové technologie - zavedením by mělo dojít ke snížení nákladů, zvýšení produkce a tím i výnosů.

2) Zvýšení příspěvku na úhradu za komodity rostlinné výroby a to jednak zvýšením výnosu plodin a také zajištěním lepší vyjednávací pozice podniku spojením se silným konkurentem.

To by mělo vést k lepšímu využití techniky, a tím ke snížení jednotkových nákladů.

#### **II. Procesy**

1) vyřízení finančních prostředků na realizaci technologie chovu prasat

2) navýšení výnosů tržních plodin vhodnou agrotechnikou a příslušnými vstupy, a to do následujících úrovní záměrů: ozimá pšenice 5,4 t/ha, ječmen jarní 4,7 t/ha, ječmen ozimý 5,4 t/ha, oves 3,5 t/ha, řepka ozimá 3,7 t/ha.



### III. Zákazníci

- 1) snaha o produkci mléka v kvalitě, kterou vyžaduje zahraniční odběratel
- 2) zajistit dodávky vlastní produkce masa pro vytížení Jatek

### IV. Potenciál

- 1) omezit vliv kategorií zaměstnanců egocentrik a poloplnič a zvážit jejich uplatnění v podniku, popř. jejich propuštění
- 2) zavést motivační systém, kterým je nutné podpořit zejména zaměstnance spolupodnikatele a zlepšovatele
- 3) zavést strategické řízení a širě diskutovat jednotlivé kroky až po výběr strategie

Nutné je hlavně správné nastavení poslání podniku jako nosné myšlenky jeho rozvoje.

Po provedení výše uvedených analýz podniku bylo zjištěno, že jednou z variant, jak zlepšit ekonomickou situaci podniku je rekonstrukce a modernizace ustájení prasat na jedné z farem.

## **12. NÁVRH MODERNIZACE USTÁJENÍ PRASAT A ODCHOV SELAT NA FARMĚ AGRO VODŇANY - PRAŽÁK**

### ***Rekonstrukce technologie ustájení prasnic a odchov selat na farmě Pražák***

Cílem návrhu rekonstrukce je obnova zastaralého vybavení, jehož údržba, opravy a zastaralá nevyhovující technologie představují neúměrně vysoké náklady. Lze předpokládat vyšší efektivnost využití nové investice a tedy nižší náklady na jednotku produkce. Tento efekt by měl přinést vyšší rentabilitu živočišné výroby vlivem snížení těchto nákladů.

#### ***12.1. Specifické cíle***

Pořízení následné investice přispívá k naplnění globálního cíle Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství Ministerstva zemědělství ČR a to zlepšením konkurenceschopnosti zemědělství. Rekonstrukce ustájení prasnic a odchov selat napomůže podstatnému zlepšení životního prostředí zvířat a bude odpovídat standardům

EU pro chov hospodářských zvířat. Modernizací dojde také k výraznému zvýšení produktivity práce.

Z ekonomického hlediska je nezbytné zmodernizovat relativně zastaralé investiční vybavení zemědělského podniku. Pořízením následné investice sleduje zemědělský podnik odstranění organizačních problémů se zajištěním řady opatření v rámci chovu prasat. S ohledem na příslušné parametry požadovaného zařízení lze předpokládat pozitivní vliv na životní prostředí v souladu s legislativou EU. Současně je možné touto investicí snížit jak interní, tak externí náklady na opravy stávajících zařízení. Realizací projektu dojde ke zvýšení produktivity práce s odpovídajícím ekonomickým efektem. Pořízení této investice je cestou jak stabilizovat chov prasat v současném tržním prostředí na rentabilní úrovni.

Specifické cíle jsou uvedeny v následujícím přehledu

### ***12.1. Specifické cíle***

modernizace technického a technologického vybavení chovu prasat  
snížení výrobních nákladů  
ochrana životního prostředí  
snížení fyzické náročnosti pracovních úkonů  
splnění požadavků a norem EU

### ***12.2. Popis hlavního záměru***

#### **Výchozí situace a zdůvodnění modernizace odchovny**

Tento návrh je součástí záměru komplexní modernizace chovu prasat a výroby vepřového masa.

V současné době podnik chová prasnice ve 2 porodnách (průměrné stavy prasnic 52 a 46 ks) umístěných na farmě U Dubských ve Vodňanech a 1 porodně (33 prasnic) na farmě na Pražáku. Zde také odchovává selata po odstavu až do hmotnosti 12 kg.

Z hlediska pracovní zátěže se zde jedná převážně o těžší ruční práci – krmení do koryt pomocí věder, ruční kydání vidlemi a lopatou do vozíku na visuté drážce nebo na kolečko. Odtud se selata převážejí do stáje předvýkrmu prasat na farmu na Pražáku (průměrný stav 372 selat). Zde jsou instalovány samokrmítka na suchou směs automaticky doplňované spirálovým dopravníkem. V bezstelivovém provozu jsou výkaly vyhrnovány do jímky oběžným shrnovačem. Z tohoto předvýkrmu se selata následně o hmotnosti 35 kg opět převážejí na farmu U Dubských ve Vodňanech do výkrmny prasat (průměrný stav 567 ks prasat), kde se vykrmí až do porážkové hmotnosti.

Jednotlivá technologická zařízení i stavební konstrukce u dosud využívané technologie na farmě Pražák jsou již natolik opotřebována, že je nutná jejich celková oprava. Též je nezbytné optimalizovat celkový systém chovu, který není efektivní.

Tyto stáje již také nevyhovují z hlediska racionálního výkrmu prasat, s ohledem na ekonomiku chovu, ale především s ohledem na ochranu životního prostředí. Jejich současný technický stav již zcela nezaručuje ochranu spodních a povrchových vod.

Záměrem podniku je zrekonstruovat a změnit systém výroby prasat na farmě Pražák. Ze stáje předvýkrmu selat by po realizaci rekonstrukce vznikla dochovna selat s porodnou prasat a se sekci pro zapouštěné prasnice a plemenné kance, čímž by se nahradila dosud nevyhovující využívaná technologie a racionalizoval systém chovu. Celková kapacita rekonstruované stáje by byla :

Prasnice v porodně	36 ks
Selata v odchovně	540 ks
Zapouštěné prasnice	40 ks
Plemenní kanci	2 ks

Následně by se předělala a zrekonstruovala technologie ve stáji porodny na Pražáku pro březí prasnice o kapacitě 80 ks březích prasnic. Stáj nové porodny a stáj pro březí prasnice by byly propojeny naháněcí ohradou pro přehánění prasnic.

Rekonstrukce vytvoří odpovídající životní podmínky pro chovaná zvířata a zajistí optimální pracovní prostředí pro ošetřovatele. Snížením koncentrace amoniaku a ostatních

plynů ve stáji se sníží dráždění dýchacích cest a riziko respiračních onemocnění. Významným aspektem je zajištění požadavků a dodržení zásad EU na welfare zvířat, což je základním předpokladem kontinuity výroby vepřového masa v řešeném podniku. Každé zvíře bude mít ustájení, výživu a ošetření odpovídající jeho fyziologickým a etologickým potřebám v souznění s doposud získanými zkušenostmi a vědeckými poznatky, při dodržení minimální nákladovosti na ustájovací místo.

Při opravě budou některé stavební konstrukce vybourány a technologické zařízení zcela demontováno. Po provedené rekonstrukci a modernizaci bude stáj odpovídat vyhlášce Mze č. 191/2002 Sb., o technických požadavcích na stavby pro zemědělství.

### ***12.3. Ekonomický přínos rekonstrukce***

Podpora z operačního programu zde představuje efektivní vklad do technologického vybavení podniku. Dojde tak k bezprostřednímu řešení hlavního problému podniku, kterým je právě nevyhovující technologie pro ustájení prasnic a odchov selat. Realizace překládaného řešení je ve své podstatě nezbytná z hlediska adaptace podniku na zajištění požadavků EU na welfare zvířat. Pomocí této investice lze předpokládat zvýšení efektivnosti celého podniku společně s pozitivním celospolečenským daňovým efektem.

### ***12.4. Dopad modernizace na životní prostředí***

Rekonstrukce jako taková nebude mít v žádném případě vliv na zhoršení životního prostředí v okolí areálu společnosti – jde zejména o dodržování všech potřebných požadavků na ochranu životního prostředí. Rekonstrukce v kontextu celého komplexního řešení výrazně snižuje zatížení ovzduší amoniakem. Zabývá se modernizací a rekonstrukcí stávajících technologických zařízení a vnitřní přestavbou, která v žádném případě neznamená ztrátu přirozených porostů v areálu ani v jeho těsné blízkosti. Vnitřní prostředí hal a jejich bezprostřední okolí se naopak, co se týče životního prostředí, silně vylepší, a to jak pro zvířata, tak i pro ošetřovatele.

Má přímý vliv na životní prostředí, neboť aplikací této moderní technologie nedojde ke ekologickým škodám často způsobených používáním nevyhovující zastaralé techniky v této oblasti. Podnik též realizací investice napomůže splnění Nitrátové směrnice (91/676/EEC) požadované Evropskou unií.

### ***Sociální dopad realizace***

#### *Pracovní místa*

Podnik se nachází v oblasti s průměrnou nezaměstnaností, která se pohybuje okolo 8 % v rámci celého okresu. Nezaměstnanost není všude konstantní, směrem k venkovskému prostoru, dále od měst, se zvyšuje. V této problematice se bohužel v současnosti nedá předpokládat výrazné zlepšení, tedy pokles nezaměstnanosti.

Samotná realizace investice tedy není zaměřena na tvorbu nových pracovních míst, ač ji nevyklučuje, ale na zvýšení ekonomické konkurenceschopnosti podniku, která zajistí v budoucnosti stabilní pracovní příležitosti pro současné zaměstnance, v případě rozšíření podniku i pro další zaměstnance.

Při snížení konkurenceschopnosti podniku by podnik byl nucen zaměstnance propouštět, což by mělo negativní vliv na tyto venkovské oblasti a především na zaměstnance samotné, neboť nalézt práci v tomto oboru a při tak vysoké nezaměstnanosti v regionu je velmi obtížné.

## 12.5.Odhad investičních nákladů na stroje, zařízení a technologie

V níže uvedené tabulce č. 13 je vyčíslen odhad investičních nákladů na stroje, zařízení a technologie celkem (Údaje v tis. Kč bez DPH).

Tabulka č.13

<b>Náklady a výdaje</b>	<b>bez DPH</b>	<b>včetně DPH</b>	<b>Stáj 1</b>	<b>Stáj 2</b>
Rošty	1459	1736,21	1314	145
Technologie ustájení	2086	2482,34	2003	83
Technologie napájení	68	80,92	64	4
Technologie krmení	2247	2673,93	1376	871
Technologie větrání	790	940,10	620	170
Technologie odklizu kejdy a chl. mrvy	429	510,51	34	395
<b>Celkem</b>	<b>7079</b>	<b>8424,01</b>	<b>5411</b>	<b>1668</b>

Doba návratnosti investice se pohybuje okolo 8,7 let. Vedle uvedených přímých finančních efektů lze uvažovat o obecném zvýšení výnosů podniků vlivem modernější technologie - zvýšení pohody zvířat, nižší znečištění ovzduší amoniakem a vyšší pracovní komfort. Tyto vlivy jsou do jisté míry diskutabilní, a tak jejich absenci v analyzovaných tocích lze chápat jako snahu o pesimistický pohled na výsledky projektu.

Celkové investiční náklady rekonstrukce a diskontní míra

Investice (náklady investiční, tis. Kč.bez DPH)	12 623
Diskontní míra podniku (%)	3,4

### 13. SWOT analýza (silné a slabé stránky rekonstrukce, příležitosti a ohrožení)

SWOT analýza v uvedeném přehledu obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení vyplývající z plánované rekonstrukce.

#### SWOT analýza podniku

SWOT analýza podniku

<b>Silné stránky</b>	Blízkost zpracovatelského průmyslu
	Vhodná struktura hospodaření
	Kvalifikovaná pracovní síla
	Kvalitní management
<b>Slabé stránky</b>	Nevyhovující technologie
	Výše dosaženého zisku neumožňuje investice bez dotací
	Závislost na výkupních cenách
<b>Příležitosti</b>	Další zvýšení produktivity práce
	Vysoká užitkovost ve výkrmu prasat
	Vyšší úroveň dotací v tomto roce
<b>Hrozby</b>	Negativní ekonomický vývoj v regionu
	Špatná platební morálka odběratelů
	Zvýšením výše pohledávek po době splatnosti je ohrožen cash flow podniku
	Narušení toku hotovosti vyplácením prostředků z dotací na konci roku

#### SWOT analýza rekonstrukce

SWOT analýza rekonstrukce

<b>Silné stránky</b>	Kvalifikovaná pracovní síla
	Kvalitní management
	Vysoký stupeň zhodnocení technologie prostřednictvím živočišné výroby
<b>Slabé stránky</b>	Zastaralá ostatní technika
	Vysoké náklady na údržbu ostatní techniky
<b>Příležitosti</b>	Zvyšování produktivity práce v chovu prasat
	Snížení rizika výpadku technologie
	Snížení provozních nákladů
<b>Hrozby</b>	Zvýšení úrovně výživy prasat
	Nadále se zhoršující stav technologie
	Perspektiva nižší ceny vepřového masa

**Investice do zemědělského majetku provedením realizované investice je projekt vytvářející výnosy. Finanční podpora z operačního programu je 35% z přijatelných nákladů z možných 50% v oblastech mimo LFA. Z částky 7 163 tis. Kč by měla finanční podpora z operačního programu činit 2 507,05 tis. Kč.**

#### ***14. VÝSLEDKY REKONSTRUKCE***

Realizace modernizace v první řadě zvýší pohodu odchovávaných zvířat, což má přímou vazbu na zdravotní stav prasnic a selat, resp. následně na kvalitu masa jatečných zvířat. Současně lze předpokládat snížení nemocnosti a ztráty z důvodu nižšího zatížení stáje čpavkem a ostatními plyny, které je v podmínkách stávajících technologií značné. Rovněž dojde k omezení přenosu nález hlodavci a zlepšení zdravotního stavu snížením prašnosti v objektu. V neposlední řadě se sníží zatížení obsluhujícího personálu čpavkem a ostatními plyny, prachem a těžkou fyzickou prací.

#### ***15. STRATEGIE PO UKONČENÍ REKONSTRUKCE***

Touto rekonstrukcí by došlo k modernizaci dvou z budov v areálu farmy Pražák. V následujícím období se počítá s rekonstrukcí dalších hal v tomto areálu. Modernizace výrazně zvýší konkurenceschopnost podniku a umožní efektivní produkci vepřového masa. Po ukončení modernizace budou řešené technologie plně využívány ke svému účelu a bude zajištěna jejich další modernizace a údržba v souladu s udržení odpovídajících technologických parametrů.



## **16. ZÁVĚR**

Strategické řízení patří k nejdůležitějším aktivitám spojených s působením podniků a společností v dynamickém prostředí tržního hospodářství.

Obecným cílem strategického řízení je efektivní vedení organizace napříč agresivním a nepředvídatelným tržním prostředím. Snahou strategicky smýšlejících manažerů je dlouhodobě minimalizovat negativní dopady toho prostředí na vlastní firmu a navíc odhadnout budoucí vývoj tak, aby bylo možné zajistit dosažení co nejlepší prosperity. Prostředkem pro tento úkol je vedení firmy podle strategie, která je manažerovi pomůckou při volbě nejlepšího postupu pro předem definovanou situaci.

K vytvoření podnikové strategie je zapotřebí co nejlépe znát prostředí, v němž firma podniká. K seznámení s tímto prostředím a všemi vlivy, které v něm působí, slouží vybrané analýzy pro ohodnocení významných činitelů. Analýza trhu je však pouze polovičním předpokladem úspěchu. Stejně kroky musí podnik učinit především ve vlastních řadách. Analýza podniku musí být o to důkladnější, neboť jsou dostupné téměř všechny potřebné informace.

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat hlavní strategické kroky vybraného podniku. Dále pak analyzovat jeho současný stav z pohledu silných a slabých stránek ve vztahu k možnému ohrožení, ale i možných příležitostí v okolí. Do těchto konkrétních podnikatelských podmínek navrhuji uplatnit poznatky moderního řízení podniku.

Pomocí nejpoužívanějších strategických analýz bylo odhaleno několik charakteristických rysů zemědělského prostředí společnosti AGRO Vodňany, a.s.

S využitím poskytnutých materiálů od vedení společnosti byl naznačen též stav analyzovaného podniku a byly vyvozeny jisté předpoklady. Základem pro formulaci alternativních strategií byl soubor závěrů všech aplikovaných analýz i mé vlastní zkušenosti v podniku, kde jsem součástí vedení společnosti. Po posouzení všech aspektů následoval výběr nejvhodnější z variant.

Domnívám se, že diplomová práce splnila stanovený cíl a vplynuly z ní závěry, které je možné aplikovat v reálném prostředí společnosti AGRO Vodňany a.s.

## **17. SUMMARY**

The intention of this work is the description and strategic management evaluation and its application of selected methods and procedure to an agriculture company Agro Vodňany, a.s.

For the intention I used this procedure:

The description of strategic management evolution and the meaning of concepts and theory.

The description of the analysed company, market survey, competition, suppliers, company analyse and all the environmental assessment related to the agriculture company. There are the basic analyses used.

Proposal for an amendment of economic situation in the company by 2 rearing pig houses modernization.

The description and meaning of strategic management is processed by recommended literature and materials related to the theme. The dates in this work were got from the company AGRO Vodňany with the management agreement.

The outdoor environment analyse was done from the account books of the company.

Then I applied SWOT analyse in some choice sections. By the most used analyse was disclosed some characterizations of agriculture environment of AGRO Vodňany

With using the company materials from the company management there was indicated the company state.

The base for the alternative strategies were the applied analyses and my own experiences in the company, where

I am a member of top management. After writing up all the aspects there was made the selection of the best variations.

## 18. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- DONELLY, J.H. a kol. *Management*. Grada Publishing, Praha: 1997. 821 s. ISBN: 80-7169-422-3
- KOTLER, P. *Marketing management*. Victoria Publishing, Praha: 1996. 789 s. ISBN: 80-85605-08-2
- ŠULÁK, VACÍK *Strategické řízení v podnicích a projektech*: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.: 2005. ISBN: 80-86754-35-9
- BLAHA S.Z., JINDŘICHOVSKÁ I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*: Grada Publishing 1994. 127 s. 80-85603-62-4
- DAVID F.R. *Strategic Management*: Macmillan Pub.Co., 1993. 149 s. ISBN: 80-7169-694-3
- FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*: Grada Publishing, 1999.
- HRON, J., TICHÁ, J., DOHNAL, J. *Strategické řízení*: ČZU Praha, 1998. 273 s.
- KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn – nevšední rozvoj firmy*: Ostrava 1999. 298 s. ISBN: 80-902358-1-6
- BOWMAN, C. *Strategický management*. Grada Publishing: Praha 1996. 147 s. ISBN: 80-7169-230-1
- VEBR, J. a kol. *Management*, Management Press: 2000. 700 s. ISBN: 80-7261-029-5
- KIERNAN M., J. *Inovuj nebo nepřezijíš (Zásady strategického řízení pro 21. století)*. Management Press, Praha 1998. 254 s. ISBN: 80-85943-56-5
- PORTER M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, Vol.68, No.2, 1990
- VODÁČEK, L., Vodáčková, O. *Management*, 1994. 257 s. ISBN: 80-85603-55-1
- DEDOUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*,: PROFESS: 1997. 108 s. ISBN: 80-85253-25-0
- GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*: Management Press, Praha 1998. 261s ISBN: 80-85943-80-8

## 19. PŘÍLOHY

Příloha č.1 – mapa a logo



