

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Zemědělská fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2010

Alena Karásková

# **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor  
Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

**Konkurenceschopnost vybraného podniku a její hodnocení**

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:  
Alena Karásková

2010



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena KARÁSKOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Konkurenceschopnost vybraného podniku a její hodnocení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Charakteristika:

Při hodnocení svých možností podnik zvažuje své silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a stanovuje svou strategii tak, aby byl schopen v konkurenčním boji obstát. Firma nemůže vnímat konkurenci jako hrozbu, na trhu působí další faktory, které mohou potenciálně firmu ohrozit, ať jsou to vysoké vstupní náklady, silní odběratelé se stále měnícím se vkusem nebo dodavatelé, kteří si diktují podmínky atd. A i těmi se firma musí zabývat.

#### Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit současnou situaci a postavení vybrané společnosti na trhu a navrhnout vhodnou strategii pro posílení konkurenceschopnosti dané organizace.

#### Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku včetně SWOT analýzy a dotazníkového šetření a zhodnocení jeho pozice na trhu, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, 5. Navržení nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.**  
**CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.**  
**KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.**  
**KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.**  
**DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4.**  
**BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. února 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. února 2008

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Konkurenceschopnost vybraného podniku a její hodnocení vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 20. 4. 2010

Alena Karásková



## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.





# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>4</b>
2.1	KONKURENCESCHOPNOST, KONKURENČNÍ VÝHODA .....	4
2.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	6
2.2.1	<i>Pojem strategické řízení</i> .....	6
2.2.2	<i>Vize, Poslaní, Strategické cíle</i> .....	8
2.2.3	<i>Strategie</i> .....	10
2.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	12
2.3.1	<i>Analýza okolí</i> .....	13
2.3.1.1	Analýza vlivu makrookolí.....	14
2.3.1.1.1	PEST analýza.....	14
2.3.1.2	Analýza mikrookolí .....	16
2.3.1.2.1	Základní charakteristika odvětví.....	17
2.3.2	<i>Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku</i> .....	17
2.3.2.1	Audit zdrojů.....	18
2.4	SYNTÉZA JAKO VÝCHODISKO PRO FORMULACI STRATEGIE .....	20
2.4.1	<i>SWOT analýza</i> .....	20
2.4.2	<i>Nástin základních kritérií hodnocení strategie</i> .....	23
2.4.3	<i>Strategické alternativy</i> .....	25
2.4.3.1	Obecné alternativy .....	25
2.4.3.2	Porterovy generické strategie.....	27
<b>3</b>	<b>METODIKA</b> .....	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>31</b>
4.1	HISTORICKÝ VÝVOJ .....	31
4.2	ZAMĚŘENÍ .....	32
4.2.1	<i>Činnost</i> .....	32
4.2.2	<i>Co společnost už dokázala Program rozvoje venkova ČR?</i> .....	34
4.2.3	<i>Cross-compliance</i> .....	35
<b>5</b>	<b>ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>36</b>
5.1	ANALÝZA OKOLÍ.....	36
5.1.1	<i>PEST analýza</i> .....	36
5.1.1.1	Politické a legislativní faktory .....	36
5.1.1.2	Ekonomické faktory .....	39
5.1.1.3	Sociální a demografické faktory .....	42
5.1.1.4	Technické a technologické faktory .....	44
5.1.1.5	Shrnutí PEST analýzy .....	45
5.1.2	<i>Základní charakteristika okolí</i> .....	46
5.1.2.1	Velikost trhu .....	46
5.1.2.2	Geografický rozsah konkurence.....	46
5.1.2.3	Růst trhu a fáze životního cyklu.....	46
5.1.2.4	Počet konkurentů a jejich velikost .....	48
5.1.2.5	Zákazníci počet a velikost.....	49
5.1.2.6	Vstupní bariery .....	50
5.1.3	<i>Charakteristika konkurence</i> .....	51
5.2	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU .....	55
5.2.1	<i>Audit zdrojů</i> .....	55
5.2.1.1	Lidské zdroje.....	55
5.2.1.2	Finanční zdroje .....	57
5.2.1.3	Marketing.....	58
5.2.1.4	Prodej.....	59
5.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	61
5.4	SWOT ANALÝZA.....	74
<b>6</b>	<b>DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU</b> .....	<b>78</b>

<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

Konkurenční schopnost našich podniků se několik desetiletí snižovala, když byly nuceny aplikovat netržní přístup, který jim diktoval systém centrálního plánování.

Po sametové revoluci a přechodu z centrálně plánované ekonomiky na tržní v roce 1989 dokonce mnohé zkrachovaly nebo se jejich situace nadále zhoršovala, i když se stát snažil domácí subjekty chránit před o poznání levnější a kvalitnější zahraniční produkcí. Důvodů je několik: špatně provedená privatizace, nízká konkurenceschopnost, nekompetentní a nezkušený management, nezájem vlastníků na dlouhodobé prosperitě jejich firem, snaha v co nejkratší době zbohatnout atd.

Od roku 1989 se mnohé změnilo. Ne všechny privatizační projekty byly špatné, ne všechny managementy nepřipravené a nepoctivě jednající. Dokladem toho je poměrně velké množství firem s účastí zahraničního kapitálu, kterým se daří velmi dobře. S postupujícím vývojem však nutně docházelo i ke snižující se ochraně tuzemských výrobců a k otevírání trhu zahraničním firmám. To mělo závažné důsledky na společnosti, které se svou výkonností nadále bojovaly.

Aby byly tuzemské subjekty plně konkurence schopné, musí zaujmout systémový přístup k podnikání a v duchu této filosofie se musí také měnit. To neznamená, že vše vyřeší nákup špičkové výrobní technologie. Neznamená to ani, že vše vyřeší nákup moderní informační technologie. Nepomůže ani překotná implementace různých manažerských technik. Systémový přístup k podnikání představuje neustálé zlepšování veškerých činností organizace s ohledem na jejich souvislosti. Není to otázka jednoho týdne. Dosahování světové konkurenceschopnosti je nikdy nekončící proces, který stojí velmi mnoho úsilí. [28]

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit současnou situaci a postavení společnosti AgroConsult Bohemia na trhu a navrhnout vhodnou strategii pro posílení konkurenceschopnosti dané organizace.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Konkurenceschopnost, Konkurenční výhoda

**Konkurenceschopnost** je relativní pojem – vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty.. [29]

Skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, že má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. **konkurenční výhody**, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Má-li získat konkurenční výhodu oproti soupeřům v odvětví nebo zaútočit na konkurenční výhodu našeho soupeře na trhu, jsme-li popř. nuceni ji chránit před napadením konkurenční firmou, musíme systematicky zkoumat všechny potřebné činnosti jak vlastní firmy, tak i konkurence a identifikovat, jak na sebe tyto činnosti působí a ve vzájemných vztazích vytváří zdroje konkurenčních výhod té které firmy. [1]

Konkurenti jsou požehnáním i kletbou. Vidět v nich pouze kletbu nese s sebou riziko narušení nejen konkurenční výhody firmy, ale i struktury odvětví jako celku. Firma musí soupeřit energicky, ale ne bez rozmyslu.

Konkurenti nejsou všichni stejně přitažliví nebo nepřitažliví. Dobrý konkurent je takový, který nutí daný podnik, aby nebyl sebeuspokojený, ale je konkurentem, s nímž může podnik dosáhnout v odvětví stabilní a výnosné rovnováhy bez rozvleklého vláčení. [21]

Konkurenční okolí zahrnuje skupinu podniků, které si navzájem konkurují v obsluze určitého trhu podobnými výrobky nebo službami. Na rozdíl od makrookolí jsou změny v konkurenčním okolí výsledkem činností daného podniku, jeho konkurentů, dodavatelů, zákazníků, věřitelů a jejich významné synergie. Podnik má možnost vystupovat vůči vlivům konkurenčního okolí aktivně a tím se sám na jeho stavu a vztazích v něm aktivně podílí. [26]

Udržet se na náročném konkurenčním trhu je velmi obtížné. Ještě obtížnější je na tento trh vstoupit. Základem úspěchu je vůle zvítězit. Tato vůle umožňuje překonat i největší překážky. Proto nikdy nepřipouštějme neřešitelnost určitých problémů nebo situací. Každý problém lze vyřešit, nejde-li to jedním způsobem, zkusme jiný. [25]

Strategické konkurence je dosažena, když firma úspěšně formuluje a realizuje hodnototvornou strategii. [10]

Nutnost dosáhnout celosvětové konkurenceschopnosti platí absolutně pro každého. I pro podniky. Které operují výhradně na místním trhu. I ty jsou trvale ohroženy konkurencí. [32]

Globalizace je nyní přijatý fakt a je součástí každého dne v životě. [7]

Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dlouhodobý úspěch na trhu je kvalitní strategie.[20]

Upevnit a posílit konkurenční pozici podniku v dlouhodobém horizontu znamená, že manažeři ve vedení podniku musí zvládnout základní znalosti a dovednosti, jak kvalitní strategii zpracovat a jak ji úspěšně implementovat do života podniku.

I když existuje řada teorií, jak podnikovou strategii zpracovat, není možné vytvořit jediný univerzální model. Každá podniková strategie je unikátní a představuje způsob, jakým manažeři chtějí zajistit úspěšný rozvoj podniku. [6]

Růst a rozvoj spolu souvisejí, protože v konkurenční ekonomice nemá podnik čas na odpočinek. Objevují se překážky, konflikty, nové problémy nejrůznějšího druhu a nové obzory, které stimulují představivost a zajišťují další pokračování rozvoje oboru. Úspěch však může přinášet sebeuspokojení a v takovém případě dojde k útlumu nejsilnějšího ze všech ekonomických stimulů, instinktu ke konkurenčnímu přežití. [33]

Konkurence je hrou s nerozhodným výsledkem. [4]

Podniky si dnes musí položit tři jednoduché, ale zásadní otázky: „Co máme dělat, abychom vítězili? Jak to máme dělat? Proč to ve stávajícím prostředí máme dělat právě

tímto způsobem?“ Ačkoliv jsou tyto otázky jednoduché, nalezení správných odpovědí je mnohdy velmi obtížné. [28]

## 2.2 Strategické řízení

### 2.2.1 Pojem strategické řízení

**Strategické řízení** představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie.

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobu jejich využití.

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, to znamená vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil. Nestačí, když jen bude dělat lépe to, co dělá, je třeba, aby to, co dělá, dělal jinak.

Strategické řízení musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího okolí aktivně reaguje. Zahrnuje rozhodování o nových, nestandardních procesech, jevech a situacích, proto logicky vyžaduje nerutinní, tvůrčí přístupy. Navíc probíhá v podmínkách stále větší nejistoty. [22]

Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategie a kontrola jejich realizace. Nerespektovat při strategických rozhodováních ekonomické zákonitosti může být nebezpečné. [13]

Strategický rozměr řízení získává stále většího významu v důsledku zvyšující se komplexnosti dnešní společnosti jako následku těchto faktorů:

- zvýšená očekávání zákazníků v oblasti kvality a různorodosti výrobků a služeb,
- rychlý rozvoj mikroelektroniky a výpočetní techniky, který způsobil revoluci řadě procesů, jimž se stávají výrobky a služby dostupné zákazníkům,
- zvýšená konkurenční schopnost firem, která je důsledkem snazší dostupnosti nových technologií a dostatku kvalifikované pracovní síly,
- zvýšená pozornost věnovaná životnímu prostředí, která vede k vývoji alternativních materiálů a zdrojů energie,
- větší důraz na práva zákazníků,
- vylepšení světového komunikačního systému, vedoucí k lepším a rychlejším informacím,
- výraznější propojení lidí na celém světě nejen na základě ekonomických aktivit, ale i na ekonomickém a politickém základě (EU, OPEC...). [16]

Řada podniků nevěnuje strategickému řízení dostatečnou pozornost. A přitom jeho význam by dnes mohl být stěží větší. Na celém světě čelí podniky rostoucím konkurenčním tlakům, a to nejen ze strany konkurentů domácích, ale především konkurentů globálních. Je zřejmé, že se mění sama podstata strategie.

V současné době se setkáváme s přístupy ke strategickému řízení, které více či méně opouštějí klasický model strategického řízení s cílem najít nové cesty zaměřené především na to, jak se pružně vyrovnat s dramatickými změnami okolí. Hlavní pozornost je přitom upřena na hledání odpovědí na změněný charakter trhů a konkurenčních poměrů. [1]

Jak je uvedeno na obrázku 1 strategické řízení je propojeno s posláním, vizí, cíli a se samotnou strategií.



**Obrázek 1 Strategické řízení**



*Zdroj: Charvát, Firemní strategie pro praxi, 2006*

## **2.2.2 Vize, Poslání, Strategické cíle**

Každá firma se snaží prosadit na trhu, definuje své poslání, tzv. misi firmy. Z té mise firmy se odvíjí cíle, tj. stavy, jichž má firma zájem dosáhnout na určitém trhu a v určitém časovém horizontu. [1]

Vize a poslání, vytvořené bez patřičné pozornosti a na základě kvalitního rozboru současného stavu, nakonec dovedou organizaci k bankrotu. V dnešní době to platí dvojnásob, protože každý podnik musí stále více uspokojovat zájmy svého okolí, které nejsou vždy v souladu s jeho. Ve vnějším prostředí organizace se totiž nacházejí stávající a potenciální zákazníci, kteří rozhodují o bytí či nebytí každého podnikatelského subjektu.

**Mise** pregnančně popisuje smysl podnikání firmy. [23]

**Vize** jako dokument slouží především zaměstnancům podniku a investorům. Musí orientovat jejich postoje a chování tak, aby byly v souladu s deklarovaným posláním, určeným pro okolí firmy. Orientuje se do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se firma vydá.

Vize musí být orientovaná na zákazníky. To je důležité, protože v opačném případě podnik nemůže plnit svůj primární cíl – dosahování zisku.

Špatná vize značí, že vedení buď nesprávně shromažďovalo a analyzovalo informace, nebo nemá o budoucnosti podniku žádnou představu. Kvalita vize se velmi rychle projeví v hospodaření podniku. [28]

Vize definuje produkty, zákazníky, zájmové regiony firmy, její pozice na trhu a její specifické přednosti. [23]

Vize je pojmenována pro to, co se tvoří „v hlavě podniku“ vzhledem k přechodu od minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Je to myšlenka i představa, vidina podnikové budoucnosti.

Vize, její tvorba a sdělování, není nijak snadná. Patří tudíž k nejodpovědnějším, ale i nejsložitějším a znalostně nejnáročnějším úlohám podnikového vedení. [12]

Na rozdíl od vize, která deklaruje „čím chce podnik být“, poslání říká, „proč existujeme“. V poslání najdeme podnikové hodnoty („čemu podnik věří“). Poslání je orientováno na veškeré okolí podniku v nejširším slova smyslu. Jeho cílem je vytvoření co nejlepšího image. Proto organizace usilují o to, aby s jejich posláním bylo seznámeno co nejvíce lidí. Pokud je pro lidskou společnost přitažlivé a firma se podle něj chová, pomůže jí to přestát mnohé otřesy.

Vize a poslání před firmu staví strategické **cíle**. Tyto cíle musí být náročné, ale dosažitelné.[28]

Úplné opomenutí strategických cílů a přílišná koncentrace pozornosti na operativní a krátkodobé problémy firmy může mít za následek rozmach firmy, ale zakrátko může přijít tvrdý dopad do reality. Naopak zanedbání operativního řízení a přílišná orientace na plánování růžové budoucnosti může přivodit rovněž brzký kolaps. Platí tedy: nepřeceňovat operativní a taktická rozhodování, ale ani nepodceňovat význam strategie. [11]

Aby cíle plnily svůj účel, měly by se vyznačovat určitými znaky. K jejich naplnění lze při stanovení cílů využít pravidla SMART:

**SPECIFIC** - specifický (v množství, kvalitě, čase),

**MEASURABLE** - měřitelný (má jednotku měření),

**AGREED** – akceptovaný (je pracovníky přijímaný),

**REALISTIC** – reálný (je dosažitelný),

**TRACKABLE** – sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění). [16]

Každý manažer, od „nejvyššího šéfa“ až po výrobního mistra nebo vedoucího kanceláře, potřebuje jasně formulované cíle. Tyto cíle by měly specifikovat, jaký výkon by měl podávat útvar, který je jim řízen. Měly by specifikovat, čím by měl on sám i jeho útvar přispět k tomu, aby pomohli ostatním útvarům dosáhnout jejich cílů. Konečně by měly zřetelně vymezit, jaké přispění může manažer očekávat od ostatních útvarů k dosažení svých vlastních cílů. Řečeno jinými slovy od samého začátku by se měl důraz klást na týmovou práci a týmové výsledky. [8]

Vzorec úspěchu: ÚSPĚCH = jasně stanovené cíle + dobré plánování + týmová práce [19]

Cíle jsou stavy určitých ukazatelů, kterých chce podnik v průběhu strategických období dosáhnout. Mohou být „tvrdé“, tj. definované předpisy (např. zisk) nebo „měkké“ (např. spokojenost zaměstnanců). [23]

Jejich splněním (jinými slovy odstraněním disproporcí mezi současným a plánovaným stavem) ve strategickém období se zabývá strategie. [28]

### 2.2.3 Strategie

Pojem „stratég“ ve staročeštině znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest, past, trik. **Strategie** je nezbytným nástrojem přežití podniku, jeho prosperity. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout. [24]

Aby se koordinace podnikových nástrojů směřující k dosažení daného cíle mohla stát STRATEGIÍ, musí být splněny dvě podmínky:

- podnik vyčlenil k dosažení daného cíle odpovídající lidské, materiální a finanční zdroje,
- přínos očekávaný podnikem z realizace daného cíle považován za významný.

Cíl této alokace zdrojů nebývá zpravidla vyjádřen přímo jako maximalizace zisku, tj. jako obecný cíl podniku. Strategie se týká vztahu podniku a jeho okolí, ale také vnitřního života podniku. [3]

Strategie – to není jen obor manažerské práce, to je celá „filosofie“ podniku, usilujícího o silné postavení na trhu velkém, středním či malém.

Ve strategii je zašifrována schopnost podniku podstoupit konkurenční zápas a vyjít z něj s úspěchem a stoupat k dalším vyšším metám podnikání. [28]

Z hlediska délky časového horizontu strategie neexistuje jednoznačná odpověď na otázku, pro jak dlouhé časové období má být strategie definována. Časový horizont strategie je relativní pojem a je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami, za nichž je strategie formulována. [14] Viz obrázek 2.

**Obrázek 2 Strategie**



*Zdroj: Dedouchová, Strategie podniku, 2001*

Má-li podnik dobrou strategii, odlišuje se od ostatních. Staví ho to do jedinečné pozice. Základní pravda týkající se strategie říká, že podnik prostě nemůže být pro všechny lidi

vším a přitom si počínat zvláště úspěšně. Strategie vyžaduje volbu. Je třeba se rozhodnout, jakou konkrétní hodnotu zajišťovat a komu ji poskytovat. Problémem zůstává, že podniky se nerady rozhodují mezi různými alternativami, protože jim to připadá nebezpečné a omezující. Současně nestačí být jen jiný. Je třeba, aby se odlišnost osobitým způsobem vyrovnala s dalšími možnostmi, jak být jiný. [22]

Máte-li stejnou strategii jako konkurence, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii jedinečnou, odlišnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou. [17]

Zpracování strategie má výrazně tvůrčí charakter. Každá strategie je unikátním dílem. Čím více se strategie firmy odlišuje od strategií ostatních firem, čím více obsahuje originálních myšlenek, tím větší šanci má na úspěch. Ovšem pouze za předpokladu, že zákazníci tuto originalitu akceptují a příslušným způsobem ocení. Neexistuje proto jednotný návod, jak zpracovat úspěšnou strategii. [23]

Strategie není náhoda, ani pořádný kus štěstí, ani intuice. To všechno je sice k životu potřebné, ale strategie musí být výsledkem účelného, cílově orientovaného procesu. [20]

Základní východisko pro formulaci strategie vyplývá z výsledků strategické analýzy. [22]

## 2.3 Strategická analýza

**Analýza** je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferenciovaného celku.

**Strategická analýza** zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom nutně z odhadů budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje na tomto základě určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv podniku.

Vhodně formulované strategické cíle, kvalitativní i kvantitativní, a na ně navazující strategie musí být „šity na míru“ každému podniku. Základní východiska představuje syntéza výsledků strategické analýzy.

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to na analýzu orientovanou na **vnější okolí** podniku a **analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku**. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy. [22]

### 2.3.1 Analýza okolí

**Analýza okolí** se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. [22]

Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. [5]

Analýza vnějšího prostředí podniku by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které by mohly mít podstatný vliv na podnik v budoucnu. [15]

Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů **makrookolí** a **mikrookolí**, zpravidla vymezeného odvětvím. [22]

### 2.3.1.1 Analýza vlivu makrookolí

**Makrookolí** představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje.

Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na něj aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje. [22]

Manažeři by měli pochopit význam faktorů makrookolí a měli by být schopni odhadnout účinek změn v makrookolí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby. [6]

Nejznámější a nejuváděnější metodou pro zkoumání okolí podniku je analýza PEST.

#### 2.3.1.1.1 PEST analýza

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy:

- **POLITICKÉ,**
- **EKONOMICKÉ,**
- **SOCIÁLNÍ,**
- **TECHNOLOGICKÉ.**

Někdy je tento model rozšiřován o oblast legislativní a je pak označován jako SLEPT analýza. Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.

PEST analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti. [16]

**Politické a legislativní faktory**, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností. Předpisy a vyhláškami je upravena i bezpečnost práce. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

**Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika atd.. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se bude negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Konkrétními propočty těchto dopadů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku.

**Sociální a demografické faktory** odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

**Technické a technologické faktory**. K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Jako



příklad může sloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí.

**Cílem** analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik. Důležité je odlišit významné faktory právě pro určitý podnik.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku. [22]

### **2.3.1.2 Analýza mikrookolí**

Stav faktorů mikrookolí představovaného především odvětvím, ve kterém, resp. ve kterých podnik operuje, a dále bezprostředně konkurenčními silami, je pro formulaci strategie zcela zásadní. [22]

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, jejichž je nutno ve strategii využít, respektive jejichž negativní vliv je třeba omezit. [5]

Struktura odvětví má značný vliv na definování konkurenčních pravidel hry a současně i zvolených strategií.

### 2.3.1.2.1 Základní charakteristika odvětví

**Odvětví** je obvykle definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Jednotlivá odvětví jsou ve svých základních charakteristikách velmi odlišná. Odvětvím se v tomto případě chápe skupina podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojí stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka.

**Hranice odvětví** jsou definovány nahraditelností, a to jak na straně nabídky, tak poptávky. V současné době však dochází k situaci, kdy hranice odvětví nejsou jasně vymezené, není zcela zřejmé, kdo jsou vaši konkurenti, kdo jsou vaši zákazníci a jaké nové podniky se v odvětví objevují. Na vyvíjejícím se trhu často není možné přesně určit, kdo jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti.

Základní **charakteristika** okolí:

- velikost trhu (celkové tržby, objem produkce),
- geografický rozsah konkurence (lokální, regionální, globální),
- růst trhu a fáze v životním cyklu - vznik, růst, nasycení, úpadek (vývoj poptávky),
- počet konkurentů a jejich relativní velikost – mnoho malých, jedna nebo několik velkých – monopolní konkurence, oligopol, monopol,
- zákazníci – počet a velikost,
- vstupní bariéry - investiční náklady, výnosy z objemu, legislativní úprava apod.,
- výstupní bariéry - vysoké fixní výstupní náklady,
- tempo změn technologií,
- nároky na kapitál. [22]

### 2.3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Doposud byl kladen důraz na analýzu a pochopení podmínek vnějšího prostředí jako zdroje potenciálních příležitostí, ohrožení a dopadů jeho vlivu na

strategii podniku. Úspěšná strategie podniku musí na tyto příležitosti a hrozby adekvátně reagovat. Strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury. [22]

K formulování kvalitnější strategie je proto v dalším kroku potřebné analyzovat vnitřní zdroje organizace a schopnosti společnosti. [16]

Významným aspektem ovlivňujícím schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku. [22]

Prověření zdrojů organizace představuje analýzu, v jejímž rámci se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je schopen s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje obsahující konkurenční výhodu. [30]

Podnik může vlastnit důležité zdroje a přitom nemá schopnosti je plně využívat. [22]

### **2.3.2.1 Audit zdrojů**

Audit zdrojů může být užitečným systematickým nástrojem, který hledá odpověď na následující otázky:

#### **1. Jaké zdroje máme k dispozici?**

Obvykle můžeme zdroje organizace rozdělit do čtyř základních skupin:

- fyzické zdroje: stroje, zařízení, zásoby, hotovost, věk...
- lidské zdroje: počet zaměstnanců, zručnost, adaptabilita, flexibilita...
- finanční zdroje: vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků...
- nehmotné zdroje: loajalita zaměstnanců, informace, know-how, kontakty...

## **2. Jak efektivně jsou naše zdroje využity?**

Na posouzení odpovědi na tuto otázku můžeme použít různé poměrové ukazatele, jako podíl obrátu a počtu zaměstnanců, podíl zisku k obrátu... Tyto ukazatele jsou potom porovnávány s konkurenčními společnostmi, normami v odvětví atd.

V této fázi můžeme být často v pasti svých paradigmat – vlastních bariér myšlení. Proto bychom si měli položit otázku, zda by naše zdroje nebyly využity efektivněji, kdybychom je použili na jiný účel.

## **3. Jak flexibilní jsou naše zdroje?**

Máme zručné a adaptabilní zaměstnance? Nemáme ve fixním kapitálu vázáno příliš mnoho hotovosti?

## **4. Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?**

Vrcholový management může být např. výborný ve finančním řízení podniku, ale v orientaci na zákazníka a marketingu neví prakticky nic. [16]

Analýza zdrojů by neměla být jen pouhým zpracováním jednoduchého seznamu zdrojů. Měla by se zajímat o to, jak jsou zdroje využívány, jaké vazby mezi nimi existují a jak jsou seskupeny do určitých systémů. S problematikou využití zdrojů souvisí vazby mezi jednotlivými činnostmi, ale současně také vztahy s dodavateli, zákazníky, věřiteli atp. Významným aspektem je i míra, jak se jednotlivé činnosti a zdroje podniku navzájem doplňují a vytvářejí pozitivní synergické vztahy.

Úroveň těchto vztahů a souvislostí závisí pak na „schopnostech“ podniku využívat existující zdroje. [22]

## 2.4 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

Pro jednotlivý podnik je zvolená cesta, koncepce chování unikátní a jedinečná jako chování jednotlivého člověka ve společnosti. Volba jakým způsobem dojít k cíli, vychází ze základních charakteristik a předpokladů podniku i ze stavu vnějšího okolí. Nabídku možných strategií nám pomůže odhalit SWOT analýza. [9]

### 2.4.1 SWOT analýza

SWOT (Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing) je anglická zkratka pro metodu analýzy slabých a silných míst firmy. [27]

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. [16]

SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. [22]

SWOT je zkratkou anglických slov:

- **STRENGTHS** (přednosti, silné stránky organizace),
- **WEAKNESSES** (nedostatky, slabé stránky organizace),
- **OPPORTUNITIES** (příležitosti ve vnějším prostředí),
- **THREATS** (hrozby z vnějšího prostředí). [16]

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu, a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za

jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak, určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a protlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [22]

SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje totiž zároveň porozumění vnějšího prostředí a schopností organizace a tak manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich společnosti.[16]

Dominantním cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy odkrývající faktory relevantní pro formulaci strategie.

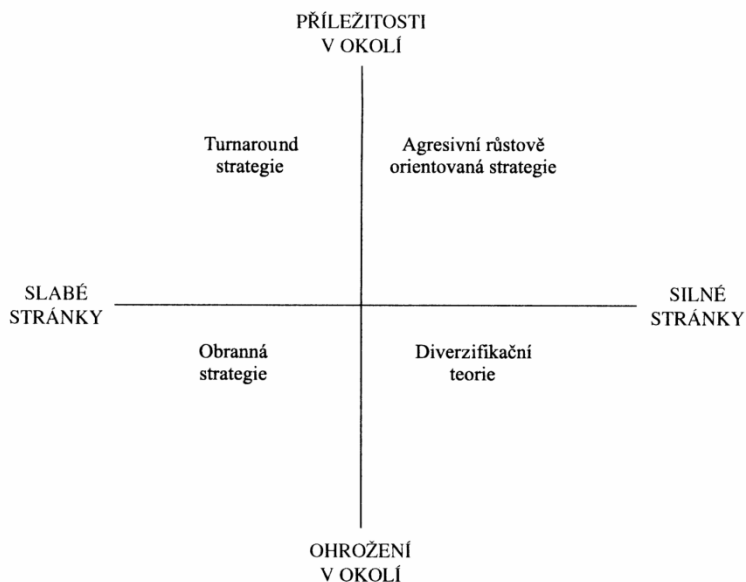
Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz (viz Analýza okolí). Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7-8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7-8 bodů.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematickost strategické

volby. Diagram SWOT analýzy může vzhledem ke své přehlednosti a systematičnosti iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. Viz obrázek 3.

**Obrázek 3 Diagram analýzy SWOT**



*Zdroj: Strategická analýza, Sedláčková, 2000*

- V **prvním**, nejpříznivějším **kvadrantu** se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označovaná jako strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. V zájmu většiny podniků je dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace.
- Ve **druhém kvadrantu** jsou silné stránky podniku podrobeny nepříznivému okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „min – max“, strategie ST (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie.
- Podnik ve **třetím kvadrantu** má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „max – min“, strategie OW (

Opportunities a Weaknesses) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, často se jedná o strategii turnaroundu.

- **Čtvrtý**, nejméně příznivý **kvadrant**, ukazuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“, strategie WT (Weaknesses a Threats) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Mezi výhody SWOT analýzy patří především rychlost a relativní jednoduchost, takže každá firma si může vytvořit sama svou vlastní SWOT analýzu v poměrně krátké době a levně.

Ovšem za předpokladu, že na její realizaci se bude podílet co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury.

V případě, že bude na analýze pracovat omezená skupinka lidí z jedné hierarchické skupiny, např. management, může dojít k velkému zkreslení, k chybným závěrům a tím tak ke zmaření celé práce i k ohrožení úspěšnosti projektu či firmy.

Dá se totiž předpokládat, že management nerad přiznává slabé stránky firmy nebo projektu, takže může dojít k podceňování slabých stránek a k přeceňování stránek silných. Tomu lze předejít tím, že na SWOT analýze se bude podílet co možná nejvíce pracovníků na všech hierarchických stupních, aby se postihly všechny důležité stránky firmy nebo projektu. [34]

## **2.4.2 Nástin základních kritérií hodnocení strategie**

Obecně lze říci, že vyhodnocení a výběr variant strategie vyžaduje exaktní a objektivní přístup. Vyplývá to ze skutečnosti, že strategie se dotýká dlouhého časového období a strategické operace jsou zpravidla spojeny s vysokými finančními výdaji. [5]



Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. [15]

Výběr strategie mohou ovlivnit konkurenční faktory, výroby a velikost trhu. [2]

Vhodná varianta strategie by měla především splnit tři základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria:

- vhodnost (suitability),
- přijatelnost (acceptability),
- a proveditelnost (feasibility).

### **Vhodnost**

Vhodnost je kritériem pro zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované pomocí strategické analýzy. Současně se zabývá přínosem strategie z hlediska udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku.

Při hodnocení vhodnosti se zpravidla odpovídá na otázky:

- Využívá strategie plně silných a slabých stránek podniku?
- Do jaké míry je strategie schopna zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku?
- Zapadá strategie do celkové struktury podnikových cílů či záměrů? [5]

### **Přijatelnost**

Hodnocení na základě tohoto kritéria se může ukázat jako velmi problematické vzhledem k tomu, že přijatelnost je v úzkém vztahu k očekávání lidí a s tím úzce souvisí otázka přijatelnosti „pro koho?“. Hodnocení podle tohoto kritéria bude orientováno na následující otázky:

- Jaký bude finanční výkon podniku z hlediska jeho výkonnosti?
- Jaké je finanční riziko?
- Jak bude ovlivněna kapitálová struktura?
- Změní se vztahy např. k dodavatelům či zákazníkům?

- Bude strategie přijatelná pro okolí podniku (např. vyšší míra hluku v dané lokalitě)?[22]

### **Proveditelnost**

Proveditelnost strategie charakterizuje, zda může být daná strategie úspěšně implementována. Navrhované strategické operace v rámci strategie musí být posuzovány z hlediska dosažitelnosti zdrojů schopností podniku.

Při hodnocení proveditelnosti strategie vystupuje do popředí celá řada otázek, např.:

- Existuje dostatečné množství zdrojů pro financování strategie?
- Je podnik schopen podat dostatečný výkon např. z hlediska kvality služeb?
- Může být dosažena nezbytná tržní pozice?

Souhrnně lze říci, že při hodnocení variant strategie se využívají jak různé objektivní metody k zhodnocení obrovského množství možností různých variant strategie, tak i zkušenosti řídicích pracovníků. [5]

## **2.4.3 Strategické alternativy**

V situaci, kdy je uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ naplnění tohoto základního rozhodnutí.

Je třeba odpovědět na následující otázky:

- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání? (stabilita)
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)
- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)
- Budeme výše uvedené faktory kombinovat? (kombinace) [15]

### **2.4.3.1 Obecné alternativy**

Existují čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace: stabilizace, expanze, omezení a kombinace předcházejících.

## **Stabilizace**

Tuto strategii sledují firmy, které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů. Tato strategie může být zvolena pro zvyšování zisku zlepšováním efektivity současných činností. Management se uchyluje k této strategii zejména v těchto případech:

1. Společnost si vede dobře nebo alespoň tak sama sebe vnímá a management si není zcela jist tím, které rozhodnutí jsou toho příčinou. Proto se rozhodne pokračovat tak „jako vždycky“.
2. Stabilizace je méně riziková.
3. Stabilizace je snazší a pohodlnější. Není třeba měnit rutinní postupy.
4. Prostředí je považováno za stabilní s nepatrnými hrozbami či příležitostmi.

## **Expanze**

Tuto strategii sledují firmy, které rozšiřují svou činnost o další výrobek nebo službu, rozšiřují své působení na trzích nebo své funkce. Tato strategie je zvolena z následujících důvodů:

1. Expanze může být v některých nestálých oblastech podmínkou přežití.
2. Motivace.
3. Vnější tlak ze strany majitelů a akcionářů, kteří žádají vyšší výnosy svých investic.
4. Víra, že rychlé změny v okolí prostředí si expanzi vyžadují. Expanze sice většinou vede ke zlepšení výkonů společnosti, ale při přeceňování nestálosti prostředí může také vést k tzv. „růstu za každou cenu“, který nemusí být efektivní.

## **Omezení**

Tuto strategii volí společnosti, které vidí nutnost redukovat své výrobky nebo služby, trhy nebo funkce, nebo se zaměřily na zlepšení svých funkcí omezením činností ve strategických podnikatelských jednotkách s negativním „cash flow“

Rozhodnutí přistoupit ke strategii omezení je pro manažery velice obtížné, protože naznačuje něčí selhání. Manažeři přistupují ke strategii omezení za těchto okolností:

1. Společnost si nevede dobře nebo je to tak vnímáno.
2. Nedaří se dosáhnout organizačních cílů zvolenou strategií a vzrůstá tak tlak ze strany akcionářů a zákazníků na zlepšení výkonu.

3. Hrozby v okolním prostředí se zdají být natolik závažné, že si s nimi klíčové konkurenční výhody společnosti nepodaří.
4. Externí příležitosti, kde by společnost mohla využít svých předností, jsou někde jinde než kde v současnosti působí.

### **Kombinace**

Strategii kombinace sledují společnosti, které vědomě implementují ve stejné době v jednotlivých strategických podnikatelských jednotkách rozdílné strategie nebo plánují použít v budoucnu několik po sobě následujících rozdílných strategií. [16]

#### **2.4.3.2 Porterovy generické strategie**

M. Porter říká, že ve výběru konkurenční strategie mají manažeři v podstatě tři možnosti:

##### **1. Vedení v nejnižších nákladech**

Tato strategie znamená, že firma chce dosahovat nejnižších nákladů v porovnání s konkurenty. Cena produktů bývá na průměrné úrovni nebo pod ní tak, aby byla vysoce konkurenční.

##### **2. Diferenciace**

Při výběru této strategie se firma musí soustředit na vývoj nebo vytvoření obrazu o unikátním produktu pro zákazníky s vysokou přidanou hodnotou vůči konkurentům. To potom umožní stanovit cenu vysoko nad průměr trhu.

##### **3. Zaměření**

Porter zdůrazňuje, že je nutné rozhodnout, zda bude firma působit na širokém masovém trhu nebo se bude specializovat na úzký segment.

Tento koncept je velmi důležitý, protože umožňuje manažerům přemýšlet o možných způsobech konkurenční strategie. [16]

### 3 METODIKA

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit současnou situaci a postavení vybrané společnosti na trhu a navrhnout vhodnou strategii pro posílení konkurenceschopnosti dané organizace.

Navrhnout vhodnou strategii pro posílení konkurenceschopnosti dané organizace je složitý proces a je nutné, aby člověk, který strategii navrhuje, měl znalosti z mnoha oborů a celkově obecný přehled. Proto byla snaha před samotným vypracováním práce získat co nejvíce informací o dané tématice z odborných knih, časopisů a příruček pro manažery a společně s tím praktická stáž ve zvoleném podniku.

Pro aplikaci teoretických poznatků vymezených v literárním přehledu a z nich vycházející stanovenou hypotézu byl zvolen podnik AgroConsult Bohemia s.r.o., jeden z nejvýznamnějších subjektů na českém trhu v oblasti investičního a ekonomického poradenství. Tento podnik byl vybrán zcela cíleně, neboť je ukázkovým modelem pro tuto diplomovou práci.

Při sestavování druhé kapitoly byly informace čerpány z velké části z odborné literatury získané vypůjčením v Jihočeské vědecké knihovně, Akademické knihovně JU a Odborné knihovně ČNB. Na základě nabytých vědomostí byl zde vysvětlen pojem konkurenceschopnost, vize, cíle a poslání, dále pak strategie, strategické řízení a neméně důležitý pojem jako je strategická analýza.

V praktické části respektive ve třetí kapitole byly aplikované poznatky z teoretické části na konkrétní podnik. Vzhledem k výše uvedenému jsou tedy provedeny analýzy vhodné a potřebné pro zjištění silných a slabých stránek podniku.

Pro analýzu okolí a konkrétně pro makrookolí byla použita analýza PEST (STEP), kde byly hodnoceny politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické faktory a podrobně popsány právě ty, které jsou významné přímo pro společnost AgroConsult Bohemia. Pro analýzu mikrookolí byla zvolena analýza a to základní charakteristika odvětví. Součástí základní charakteristiky odvětví bylo zhodnocení skutečnosti, zda a jaké vlivy mají na společnost AgroConsult Bohemia, což

jsou růst trhu a fáze životního cyklu, vstupní bariéry, dále charakteristika zákazníků a konkurentů. Byla sem přidána kapitola charakteristiky konkurence, která byla vyhotovena nejprve identifikací konkurentů, získáním podstatných informací o konkurentech a jejich vyhodnocením. Nejprve byl vytvořen seznam jednoho sta konkurenčních firem spolu s charakteristikou. Jako zdroj byly využity „zpravodajské“ kanály, informace publikované na internetu nebo v tisku a v ostatních médiích. Nejvýznamnějších osm konkurentů bylo uvedeno a blíže charakterizováno. V analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku byl zpracován audit zdrojů. Byla zde snaha zodpovědět na to, jaké zdroje má firma AgroConsult Bohemia k dispozici, jak jsou zdroje využívány, jak jsou propojeny a jak se navzájem ovlivňují.

Výsledky strategické analýzy ve formě určité syntézy poskytly rámec pro vytvoření profilu okolí podniku a jeho vnitřní situace. A vedly tedy i k sestavení SWOT analýzy, která poskytla užitečný a přehledný podklad pro následná strategická doporučení a umožnila tak odkrýt strategicky důležitý charakter celkové konkurenceschopnosti podniku.

K tomuto výsledku přispělo nepochybně i dotazníkové šetření, které mělo odkrýt spokojenost stávajících zákazníků. Po dlouhé úvaze jako technika šetření bylo zvoleno telefonické dotazování. Dotazník musel být připraven tak, aby z něho mohlo být rychle čteno a stejně tak zapisováno. Bylo nutné se koncentrovat pouze na poslech. Tazatelka se nejprve představila a uvedla, že je studentkou ZF na JU, a že výsledky budou použity v diplomové práci a stanou se inspirací ke zkvalitnění služeb společnosti.

I přesto, že při telefonickém dotazování je zpravidla dotazník kratší než při jiné formě šetření, bylo připraveno 19 otázek a byly složeny jak z otázek otevřených tak uzavřených. Snahou bylo, aby tvořily určitý logický celek. Největší výhoda byla v rychlosti, se kterou byly získány potřebné údaje za relativně nízké náklady. Příslušné odpovědi byly vkládány do programu Microsoft Office Excel.. Pro úplnost byl dotazník předložen v příloze 1.

Posléze byla data analyzována, sumarizována a pomocí grafů a tabulek byl podán názorný a srozumitelný, logicky uspořádaný obraz o zkoumaných jevech, o jejich vývoji a závislostech.

Tento výzkum probíhal na podzim roku 2009 v průběhu třech měsíců. Osloveni byli náhodně zvolení zákazníci ze seznamu, který byl poskytnut firmou AgroConsult Bohemia.

Základní informace o firmě a její činnosti byly získány z dostupných zdrojů na internetu, firemních materiálů a převážně prostřednictvím rozhovoru s ředitelem a jednatelem společnosti firmy. Rozhovor se skládal z předem připravených otázek, které vycházely především ze znalostí získaných při zpracování literární rešerše. Předností takto opatřených informací je nepochybně osobní kontakt v komunikaci s partnerem, možnost bezprostřední reakce na jakékoliv podněty.

Ve čtvrté a páté kapitole byla data zpracována a následně interpretována. Zde je též předložen návrh nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku AgroConsult Bohemia.

# 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

## 4.1 Historický vývoj

Společnost AgroConsult Bohemia s.r.o. byla založena společností Agro-team GmbH, která svou činnost vykonává v Německu již přes 12 let a spolupracuje s více než stovkou podniků, které pochází z bývalé NDR. A právě na těchto pevných základech a stejné filosofii byla v roce 2000 založena česká společnost AgroConsult Bohemia s.r.o. v čele s Frankem Schädlichem a Mojmírem Severinem. Stala se partnerem domácích zemědělských podniků.

Důležitou událostí se stalo setkání bankéřů GE Money Bank s konzultanty poradenské společnosti AgroConsult Bohemia s.r.o. při příležitosti výstavy Země Živitelka konané v Českých Budějovicích, kde byly připraveny dva společné semináře na téma Investice v zemědělství s podporou Evropské unie a Financování zemědělských bioplynových stanic. Poté následovala užší spolupráce, jelikož obě strany viděly ve vzájemné kooperaci značné výhody. Důležitou skutečností byl také fakt, že společnost AgroConsult Bohemia s.r.o. měla dva většinové vlastníky, z nichž jeden z firmy odcházel.

V březnu 2008 po vzájemné dohodě společnost GE Money koupila stoprocentní podíl společnosti AgroConsult Bohemia. Cílem této akvizice je posílení vzájemné spolupráce při poskytování služby EU Servis.

GE Money Bank a AgroConsult Bohemia se tak staly významnými partnery českých zemědělců a úzké spojení poradenství a financování se stalo logickým krokem. GE Money Bank tím podporuje zvyšování kvality služeb, které AgroConsult Bohemia poskytuje svým klientům.

Hlavní sídlo firmy je v Českých Budějovicích a její tři pobočky jsou v Humpolci, Brně a v Kyjově.



## 4.2 Zaměření

AgroConsult Bohemia s.r.o., společnost pro investiční a ekonomické poradenství působí v oblasti poradenství českého zemědělství již devátým rokem a v současné době má více než 1000 klientů.

### 4.2.1 Činnost

Ze zkušenosti je patrné, že rozhodujícím aspektem úspěšnosti podniku je úroveň jeho řízení. Úkolem poradenství je proto zajistit pro kvalitní řízení podniku dostatek informací. Tyto informace mohou být z podniku získány pomocí dlouhodobé analýzy činnosti, kdy poradce nezávisle posuzuje aktivity podniku a porovnává jeho hospodaření s jinými podniky a navrhuje řešení, která se jinde osvědčila.

Poradce dále poskytuje podniku informace o současných podmínkách ekonomického prostředí a umožňuje mu orientovat se v příslušných pravidlech, nařízeních, ale i možnostech čerpání finančních prostředků. Právě nově vytvořená agrární politika vedle širokých možností financování řady aktivit vyžaduje plnění celé řady podmínek a pravidel.

Management zemědělského podniku v současné době vyžaduje široké spektrum podpůrných činností, a proto ve firmě AgroConsult Bohemia pracují špičkoví specialisté pro jednotlivé oblasti zemědělského podnikání. Společnost má k dnešnímu dni 11 zaměstnanců a spolupracuje s řadou expertů z jednotlivých oborů.

Řízení podniku spočívá v rozhodování, a to i v podmínkách nejistoty. Správnost rozhodnutí závisí na informacích, které jsou v dané chvíli k dispozici a na jejich účelném zpracování. To vše vede k potřebné dokonalé analýze podniku, jejímž hlavním účelem je především vyjádření komplexní hospodářské situace podniku. To předpokládá podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou z nich izolovaně.

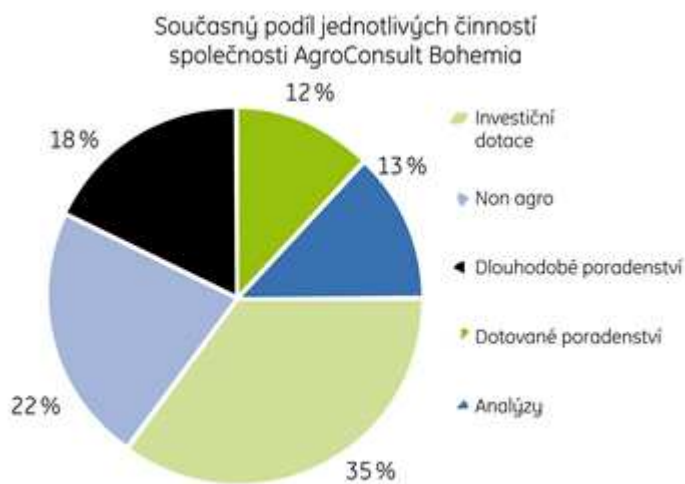
Do této oblasti spadá i hlavní váha poradenství AgroConsultu, kde prioritní požadavky jsou kladeny na zvyšování stability podniku v tržních podmínkách se zaměřením na

jasnou výrobní strukturu a návrh rozvojové strategie a stabilizaci podniku v právním prostředí České republiky a Evropské unie.

Jak je znázorněno na obrázku 4, jejich činnost se tedy ubírá třemi hlavními směry:

- prvním je poradenství poskytované v rámci přípravy projektů strukturálních fondů,
- druhým je odborné poradenství zaměřené na pomoc zemědělským podnikům v oblasti ekonomiky podniku, welfare hospodářských zvířat a v oblasti ochrany vod,
- třetí oblast poradenství je zaměřena na nezemědělské podnikatele a obce do 500 obyvatel.

**Obrázek 4 Podíl činnosti společnosti AgroConsult Bohemia s.r.o.**



*Zdroj: AgroConsult Bohemia*

Poradenství je zaměřeno především na ucelené zpracování informací, komplexní analýzu a řízení podniku. Prioritními cíli jsou zlepšování jakosti a optimalizace organizačních a procesních záznamů.

AgroConsult Bohemia rozlišuje dvě skupiny a podle tohoto kritéria nabízí své služby:

- pro nezemědělce: projekty, studie proveditelnosti, výběrová řízení, dotované poradenství, dlouhodobé poradenství, Cost-Benefit analýza.
- pro zemědělce: projekty, výběrová řízení, dotované poradenství, dlouhodobé poradenství.

Společnost AgroConsult Bohemia s.r.o. působí v oblasti poradenství v rámci českého zemědělství již deset let.

Společnost již v rámci PRV podala přes 680 investičních projektů v celkovém finančním objemu přes 5,5 mld. Kč. Počet podávaných žádostí firmou AgroConsult Bohemia každoročně stoupá.

Další z činností společnosti je pořádání seminářů. Hlavním cílem jednotlivých seminářů je komplexní příprava zemědělských podniků na očekávané změny agrární politiky. Významným aspektem je zvýšení absorpční kapacity zemědělství ve vztahu k prostředkům z fondů EU. Semináře se uskutečňují v rámci Programu rozvoje venkova za dotační podpory z fondů EU a státního rozpočtu ČR.

Veškeré semináře by měly významně přispět k efektivnímu využití dotačních prostředků EU pro systematickou přípravu zemědělských podniků na podmínky reformy SZP v souladu se základními ekonomickými principy.

#### **4.2.2 Co společnost už dokázala Program rozvoje venkova ČR?**

Při tvorbě projektů v Programu rozvoje venkova vychází společnost AgroConsult Bohemia ze zkušenosti, které načerpala v rámci Operačního programu Zemědělství. Tato společnost podala v letech 2004 – 2006 pro své klienty přes 510 projektů v celkovém finančním objemu přes 3,1 mld. Kč. Nejžádanějším opatřením a také opatřením s nejvyšší finanční alokací v Programu rozvoje venkova (2007-2013) je opatření Modernizace zemědělských podniků. V investičním záměru a) Stavby a technologie pro živočišnou výrobu jsou nejvíce žádány projekty na rekonstrukce a výstavby stájí pro skot, prasata, drůbež, dále jímky, hnojiště dojírny a dojící roboty. V investičním záměru b) Stavby a technologie pro rostlinnou výrobu jsou projekty

nejčastěji zaměřeny na sila, halové sklady, posklizňové linky pro obiloviny a olejninu či sklady na ovoce a zeleninu včetně technologií.

Intenzivně se společnost zaměřuje na projekty bioplynových stanic. Tyto projekty pro svou vysokou investiční náročnost (až 75 mil. Kč způsobilých výdajů) vyžadují speciální přístup. U projektů bioplynových stanic AgroConsult Bohemia dosáhla významného 34 % podílu na celkovém počtu doposud podaných projektů.

V rámci rozvoje venkova se společnost samozřejmě neomezuje pouze na výše uvedená opatření. AgroConsult podává projekty napříč celým dotačním spektrem. Mezi velmi zajímavé projekty patří žádosti zaměřené na začínající zemědělce, cestovní ruch (agroturistiku), lesnickou techniku, zpracovatele potravin a krmiv, obce a další.

Celorepubliková působnost umožňuje pravidelně podávat projekty na všech sedmi RO SZIF. Klienty je oceňována dokonalá znalost prostředí či schopnost pružně reagovat na časté změny pravidel a metodických pokynů. Tyto faktory společnosti umožňují volit pro jednotlivé projekty vhodnou strategii, na které závisí její úspěšnost. Dlouhodobá spolupráce s klienty vedla u některých z nich k podání 10-20 projektů od roku 2004.

### **4.2.3 Cross-compliance**

Pro většinu zemědělských podniků a soukromě hospodářských zemědělců je dnes životně důležité čerpání dotací. Tyto dotace jsou podmíněny respektováním celé řady rychle se měnících předpisů, nyní zahrnovaných především pod pojmem Cross-compliance.

Tato společnost respektive její odborníci pomohou právě tím zemědělcům s adaptací na požadavky systému Cross-compliance. Snaží se nejprve implementovat předpisy do zemědělské praxe, pomoci zemědělcům s jejich realizací a následně plně čerpání dotací

# 5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole jsou uvedeny provedené strategické analýzy, které byly vybrány pro zjištění konkurenceschopnosti společnosti AgroConsult Bohemia. Byly vymezeny dva základní okruhy její orientace, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se o dvě nezávislé roviny, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy. Výsledky posloužily k sestavení SWOT analýzy. Přispělo k tomu i dotazníkové šetření, proto jsou zde zjištěná data zpracována a analyzována.

## 5.1 Analýza okolí

### 5.1.1 PEST analýza

K analýze vnějšího okolí, konkrétně makrookolí, byla využita metoda PEST . Vzhledem k tomu, že společnost se realizuje v oblasti poradenství, byla práce zaměřena na informace týkající se tohoto oboru.

#### 5.1.1.1 Politické a legislativní faktory

AgroConsult Bohemia je firma, která je velmi významnou měrou navázána na politické a legislativní prostředí.

Tuto stránku se snažila omezit zejména v určité fázi, což je hlavně vyhlásování jednotlivých kol, ve kterých zemědělci nebo obecně podniky můžou žádat o dotace. Společnost AgroConsult Bohemia se na tato kola musí připravit, tzn. musí zákazníky informovat, je nutné, aby zákazníci byli připraveni. Může však nastat situace, že kolo se nevyhlásí a to má za následek obrovský finanční propad tržeb pro společnost, a to zejména nárůstem mzdových prostředků. Tato situace nastala v prvních letech, v současné době jsou kola periodicky vyhlášována. Nicméně vlivem změn v

zemědělství nebo vlivem jiných legislativních faktorů se může stát, že kolo nebude vyhlášeno. V tu chvíli mohou pociťovat mírný výpadek z tržeb.

Nicméně to byl také jeden z důvodů v přímé návaznosti na politické a legislativní okolí společnosti AgroConsult Bohemia, proč se v roce 2008 rozhodli pro akvizici. Jeden z mnoha důvodů byl, že větší partner měl možnost využít potenciál společnosti v době, kdyby vlivem politického a legislativního prostředí vypadlo kolo.

Společnost AgroConsult Bohemia se proto vždy snažila o diverzifikaci svých činností a to jsou např. analýzy hospodaření, koncepce rozvoje zemědělského podniku, studie proveditelnosti, analýzy nákladů a výnosů a komplexní řešení podmínek cross-compliance.

Česká republika si vytvořila pro získávání finančních prostředků z fondů EU - stejně jako ostatní členové Společenství - soustavu programových dokumentů a nezbytné institucionální zajištění. Nejvyšším strategickým dokumentem pro realizaci politiky HSS jsou na evropské úrovni Strategické obecné zásady Společenství (SOZS), kde se definují hlavní priority této společné evropské agendy na období 2007–2013. Na základě SOZS si členské země s ohledem na vlastní priority vypracovávají Národní strategický referenční rámec (NSRR) popisující globální cíle a záměry, způsob řízení a koordinace politiky soudržnosti na jejich území.

Český Národní strategický referenční rámec byl Evropskou komisí přijat 27. července 2007. Poté došlo ke schválení českých operačních programů, které jsou nyní již v plné činnosti. Jejich řídicí orgány přijímají od žadatelů z řad podnikatelů, obcí, neziskových organizací i státní správy projekty, vyhodnocují je a přidělují jim finanční podporu. Podaných projektů je v současnosti dostatek, což vytváří předpoklady pro úspěšné vyčerpání alokace určené pro ČR na nynější programové období.

Pro účely efektivního získávání prostředků z evropských fondů byly na území našeho státu zřízeny regiony soudržnosti, které se skládají z jednoho či více českých krajů. Evropská kohezní politika je totiž směřována především do územních celků s počtem obyvatel pohybujícím se mezi 800 tisíci a třemi miliony. Protože české kraje těchto počtů obyvatelstva většinou nedosahují, vznikly regiony soudržnosti Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Jihozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko a Střední Morava vedené regionálními radami regionů soudržnosti. Toto členění na regiony

soudržnosti, kterým se říká v souladu s evropskou terminologií také NUTS II, pokrývá celou ČR mimo hlavní město viz příloha 2.

Praha převyšuje ekonomickými ukazateli výrazně ostatní části naší republiky, a proto nesplňuje kritéria pro příjem prostředků z finančně nejobjemnějšího cíle politiky soudržnosti Konvergence, jenž je určen na přeměnu ekonomiky méně vyspělých regionů a států Společenství ve výkonnější a přibližování úrovně rozvoje různých částí EU.

Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007-2013 je znázorněno v tabulce 1

**Tabulka 1 Rozdělení prostředků**

Cíl	Fondy pro EU27		Fondy pro ČR	
<b>Konvergence</b>	283 mld. €	81,54%	25,88 mld. €	96,98%
<b>Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost</b>	54,96 mld. €	15,95%	419,09 mil. €	1,56%
<b>Evropská územní spolupráce</b>	8,72 mld. €	2,52%	389,05 mil. €	1,46%
<b>Celkem</b>	<b>347 mld. €</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,69 mld. €</b>	<b>100,00%</b>

*Zdroj: Strukturální fondy EU*

Praha jako území, jehož DPH překračuje 75 procent průměru EU, je oprávněna čerpat z cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Tomuto účelu slouží operační programy a Praha Konkurenceschopnost a Praha Adaptabilita. Z evropských fondů plyne do hlavního města ČR menší objem peněz, než do zbytku našeho státu, jelikož Praha má značnou ekonomickou dynamiku a nízkou nezaměstnanost i bez pobídek EU.

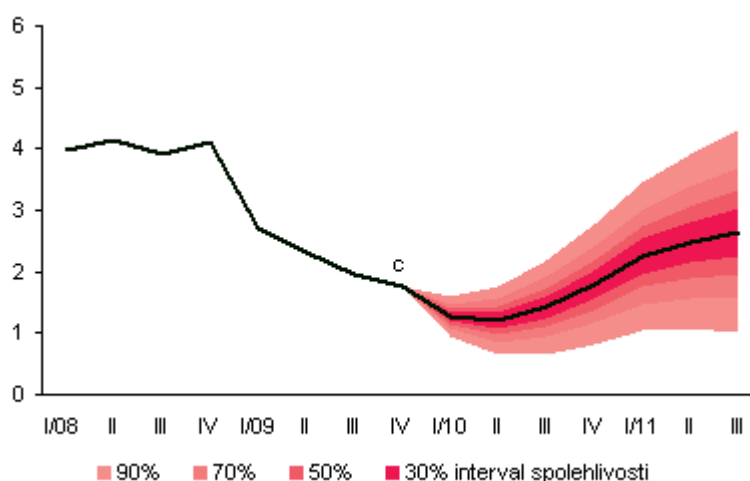
Veškeré zákony a předpisy, které musí dodržovat podnikatelské subjekty v našem státě, jsou povinné rovněž pro podnikání v oblasti poradenství. Jsou to občanský zákoník, obchodní zákoník, daňové zákony, zákon o veřejných zakázkách, zákon o bankách, zákon o odpadech, správní řád a bezpečnostní předpisy. Nepřímo lze uvést i nitrátovou směrnici, která je důležitá pro činnost zemědělců.

### 5.1.1.2 Ekonomické faktory

Tím, že společnost AgroConsult Bohemia není výrobní, vývozní nebo exportní podnik, tak v podstatě většina ekonomických faktorů, které jsou sem zařazeny, neovlivňují společnost přímo. Ale tyto faktory ovlivňují prostředí, ve kterém se pohybují jejich klienti, převážně se jedná o sektor zemědělství. Zemědělci velmi citlivě reagují na úrokovou míru bank. Ale rozhodující je, dle mého názoru, ochota bank, které se zaměřují na daný sektor půjčkami peněz na různé investice. Tento vztah pak zásadně ovlivňuje využívání strukturálních fondů.

Proto zde tedy uvádím vějířový graf respektive Obrázek 5, který zachycuje nejistotu budoucího vývoje úrokových sazeb (3M PRIBOR). Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %. V letošním roce se úroková míra pohybuje ve výši 1,4% . A v roce 2011 ve výši 2,5% podle statistického úřadu.

Obrázek 5 Prognóza úrokových sazeb



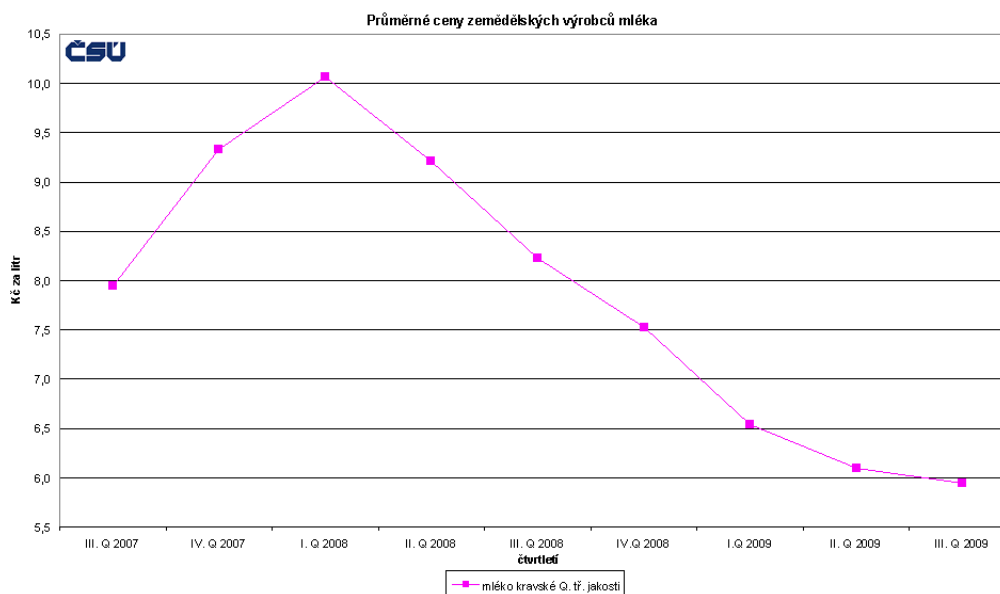
Zdroj: ČNB

Zemědělci nereagují ani tak na růst HDP nebo míru inflace či mezd a kurzů všeobecně, ale reagují na nižší nebo vyšší výkupní ceny komodit v českém zemědělství. Od roku



2009, hlavně od druhé poloviny, pociťujeme velkou depresi cen zemědělských komodit obecně, ať už se jedná o výkupní cenu mléka či obilovin. Na obrázku 6 můžeme vidět průměrné ceny výrobců mléka. Cena zemědělských výrobců kravského mléka nejvyšší třídy jakosti Q klesla meziročně o 27,7 %.

**Obrázek 6 Obchod s mlékem**



Zdroj: ČSÚ

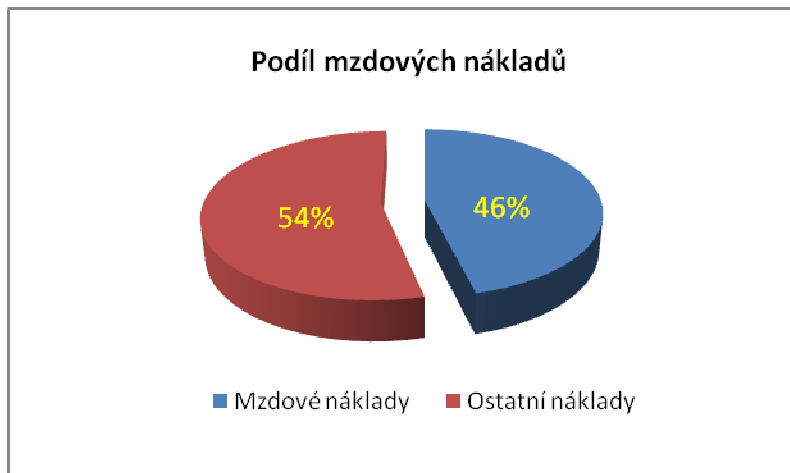
Tzn. Tady pociťujeme vliv toho, že zemědělci neinvestují. Na druhou stranu je třeba poznamenat, že se nechuť investovat projevuje až sekundárně. Znamená to, že se finálně investice nerealizuje. U nás se ale nechuť neprojevuje tím, že si o investici nepožádají. Tzn. zemědělec předloží žádost, dotaci získá, ale pak třeba na základě vnitřního ekonomického prostředí neinvestuje.

Celosvětová ekonomická krize neměla podstatný vliv na činnost společnosti AgroConsult Bohemia. Klienti hledali, respektive hledají alternativní možnosti, aby snížili své náklady, proto společnost nezaznamenala ztrátu klientů.

Společnost AgroConsult Bohemia je plátce daně s přidané hodnoty. Týkají se jí tedy změny, které nastaly v § 47 odst. 1 písm. a) a písm. b) a znamenají od 1. 1. 2010 zvýšení základní sazby daně z 19 % na 20 %. Tato situace ovlivní převážně jen neplátce daně, kteří budou mít služby o něco málo dražší. V rámci poskytovaných služeb společnosti AgroConsult Bohemia jsou koncovými odběrateli v 98 % plátcí DPH.

Při jednoduché nákladové analýze je jasné, že hlavní položkou nákladů firmy AgroConsult Bohemia jsou mzdové náklady. Viz obrázek 7. A proto je nutné zaměřit převážně na vývoj mezd.

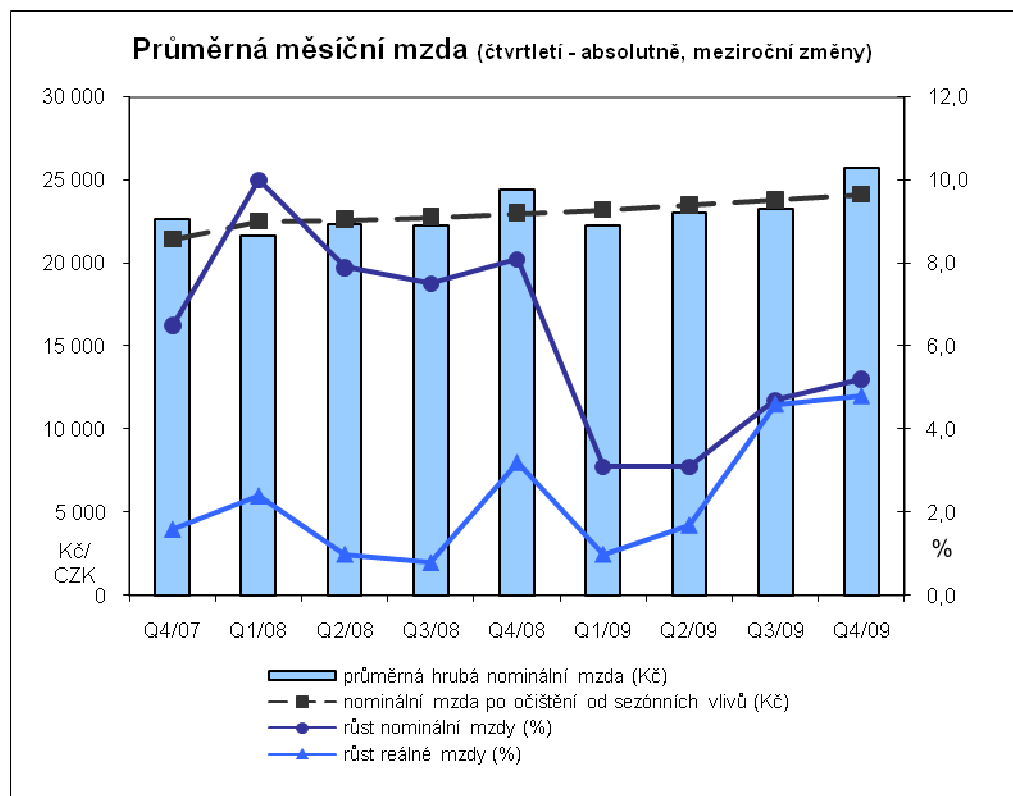
**Obrázek 7 Náklady společnosti**



*Zdroj: ACB*

Podle statistického úřadu ve 4. čtvrtletí 2009 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství o 5,2 % proti stejnému období předchozího roku, reálná mzda vzrostla o 4,8 %. Tento relativně vysoký růst byl však ovlivněn strukturálními vlivy, zejména propouštěním zaměstnanců s nižšími mzdami a poklesem nemocnosti a vyplácením akumulovaných mimořádných odměn v důsledku legislativních změn. Objem mezd poklesl o 2,0 %, počet zaměstnanců se snížil o 6,8 %. Jak je patrné z obrázku 8.

Obrázek 8 Průměrná mzda



Zdroj: ČSÚ

### 5.1.1.3 Sociální a demografické faktory

Zemědělství v České republice je hodně specifické odvětví v rámci národního hospodářství a konkurence se nedá specifikovat jako v ostatních oborech. Na počet subjektů je to hodně limitované prostředí. Veškeré zemědělství, až na malé výjimky jako jsou intenzivní chovy drůbeže a prasat, je vázáno vlastnictvím půdy. Množství půdy je v České republice téměř konstantní, spíše se o něco málo snižuje, a to třeba vlivem vyjmutí ze zemědělského půdního fondu. Např. při stavbě sídel, velkých logistických center nebo v rámci investování do solárních elektráren. To jsou velké plochy, které jsou vyjmuty z půdního fondu pro tyto investice. Tzn., že nevzniká mnoho nových podniků. Nový podnik potřebuje půdu, kterou buď musí koupit, nebo jiným způsobem získat od vlastníka, kterého vyhledá. Z toho vyplývá, že konkurenční prostředí nebo hranice mezi konkurenčními prostředí je konstantní.

Zemědělství v České republice stále zaostává. Převážně starší populace pracuje v zemědělství a proto je snaha podstatně podpořit mladé zemědělce. V ČR je podpora mladým začínajícím farmářům poskytována podle existujícího Podopatření 1.1.1. Operačního programu rozvoje venkova MZe. Název tohoto dotačního titulu zní „Investice do zemědělského majetku a podpora začínajícím mladým zemědělcům“.

Uvádím zde tabulku 2., kde je podle informací statistického úřadu rozdělen věk lidí pracujících v zemědělství podle krajů v České republice v roce 2007.

**Tabulka 2 Pracovníci v zemědělství podle věkových skupin**

Česká republika, kraj	Počet osob celkem	Počet osob podle věkových skupin					
		do 24 let	25 - 34 let	35 - 44 let	45 - 54 let	55 - 64 let	65 a více let
Hl. m. Praha	1 223	50	192	238	345	294	105
Středočeský	23 633	1 246	3 306	4 774	6 447	6 123	1 736
Jihočeský	19 169	1 128	2 721	3 684	5 332	4 809	1 495
Plzeňský	11 854	545	1 619	2 294	3 495	3 206	695
Karlovarský	2 224	159	351	431	644	505	133
Ústecký	8 008	492	1 221	1 585	2 193	2 002	515
Liberecký	5 483	365	921	1 022	1 312	1 347	516
Královéhradecký	13 005	732	1 859	2 499	3 458	3 437	1 019
Pardubický	13 375	820	2 169	2 643	3 675	3 230	839
Vysočina	22 830	1 403	3 412	4 609	6 154	5 497	1 755
Jihomoravský	33 882	1 989	4 675	6 242	9 083	8 505	3 389
Olomoucký	12 721	748	1 878	2 611	3 935	2 945	606
Zlínský	11 659	762	1 687	2 145	3 158	2 698	1 209
Moravskoslezský	12 870	898	1 975	2 476	3 737	2 766	1 017
<b>Česká republika</b>	<b>191 939</b>	<b>11 338</b>	<b>27 985</b>	<b>37 253</b>	<b>52 970</b>	<b>47 363</b>	<b>15 028</b>

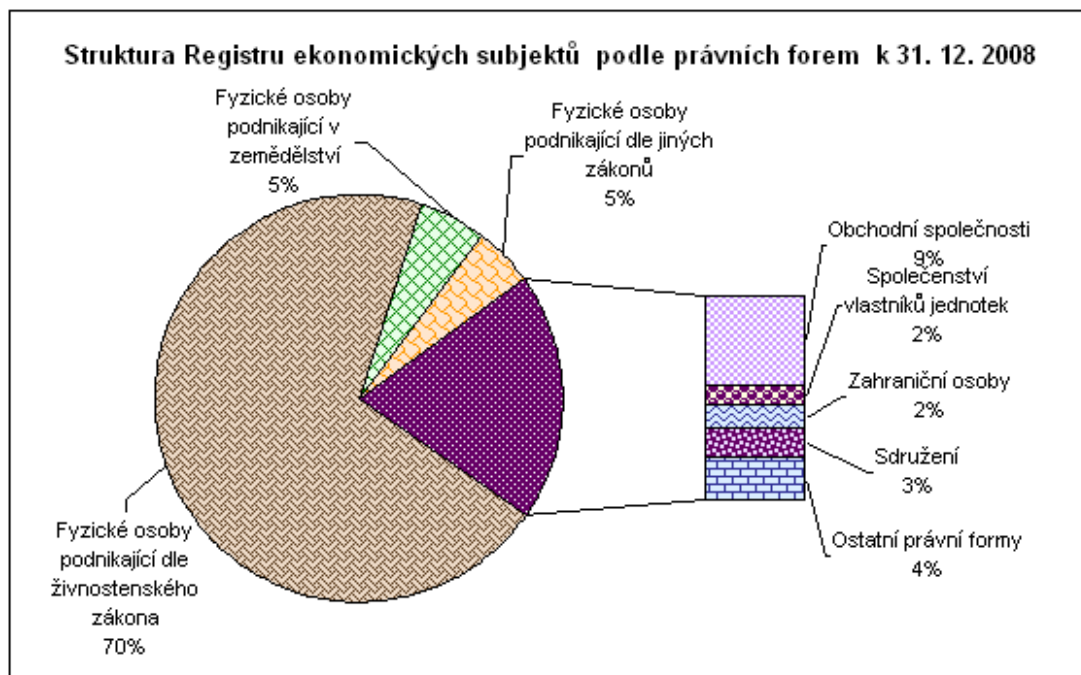
*Zdroj: ČSÚ*

Jak uvedl předseda Zemědělského svazu České republiky Miroslav Jirkovský, počet lidí zaměstnaných v zemědělství by se mohl letos snížit v porovnání s uplynulým rokem až o deset tisíc. Zemědělské podniky, které již více než rok trápí propad výkupních cen komodit, podle něj nejen propouštějí, ale i snižují platy zaměstnanců. V loňském roce

pracovalo v zemědělství 126 400 lidí, mzdy v oboru jsou oproti národnímu hospodářství dlouhodobě výrazně podprůměrné. [38]

Přikládám obrázek 9, kde je uveden počet soukromých podnikatelů a firem v Jihočeském kraji.

**Obrázek 9 Počet soukromých podnikatelů a firem**



Zdroj: ČSÚ

#### 5.1.1.4 Technické a technologické faktory

Také vývoj zemědělství v posledních 15. letech doznal podstatných změn. Zejména v posledních deseti letech se mohutně investuje v živočišné i rostlinné výrobě. Veškeré investice cílí nejen ke zvyšování rentability daného odvětví, ale také aby vyhověly náročným legislativním požadavkům na ochranu zdraví zvířat i člověka. V rámci těchto investic se samozřejmě mění i administrativní postupy v zemědělství. Zde dochází k posílení využívání nejen PC, ale i také mailových a webových aplikací. Hlavně nyní u vyspělých podniků dochází i k využívání GPS technologií v návaznosti na řízení farem a to zejména v rostlinné výrobě. V současné době se zemědělství v rámci elektronické

komunikace konečně dostává na úroveň např. průmyslových podniků, kterou měly v roce 2006.

Pro společnost AgroConsult Bohemia je nesmírně důležité mít neustálý přísun informací, informovat se o novinkách, různých pravidlech, nařízeních, dodržování termínů apod. Proto je naprostou samozřejmostí připojení na internet. Poradci jsou závislí na mobilním telefonu a osobním automobilu.

Celá firma vlastní 5 osobních automobilů. Díky síti regionálních pracovišť jsou zaměstnanci k dispozici a ochotní být přesně tam, kde je zákazník potřebuje.

Všechna pracoviště mají nejmodernější technické zázemí.

Pro svoji činnost využívají jako programové vybavení např. Microsoft Office, 602 X ML 3, který slouží k vyplňování analýz pro Czech Invest nebo pro Finanční úřad.

Jinak žádný speciální software nevládní ani víceméně nepotřebují.

### 5.1.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Pro přehlednost přikládám tabulku 3 významnosti. Kde je charakterizován faktor, který na společnost působí, jeho vliv, dopad a hypotéza. Vliv je rozdělen jako 1 = významný, 2 = spíše významný, 3 = spíše nevýznamný, 4 = nevýznamný. Dopad je 1 = krátkodobý, 2 = střednědobý, 3 = dlouhodobý.

**Tabulka 3 PEST analýza**

FAKTOR	VLIV	DOPAD	HYPOTÉZA
Vstup ČR do EU	1	3	<i>významná změna nabízených služeb</i>
Růst a vývoj mezd	1	3	<i>velice významný nárůst/pokles nákladů</i>
Počet osob podnikajících v zemědělství	1	3	<i>zisk/ztráta klientů</i>
Přísun informací	1	3	<i>fungování/neschopnost činnosti</i>
Změny v sektoru zemědělství	1	2	<i>přísun/mírný výpadek z tržeb</i>
Investice zemědělců popř. jiných zákazníků	2	3	<i>možnost zisku/ztráty klientů</i>
Počet osob podnikajících v jiné oblasti	2	3	<i>zisk/ztráta klientů</i>
Vývoj úrokových sazeb-negativní	2	2	<i>nevyužívání SF → ztráta klientů</i>
Hospodářská krize	3	1	<i>stálé nebo nepatrné navýšení počtu klientů</i>
Zvýšení sazby daně	4	2	<i>zdražení pro neplátce DPH (cca. 2% klientů)</i>
Růst cen pohonných hmot	4	1	<i>bezvýznamný nárůst/pokles nákladů</i>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **5.1.2 Základní charakteristika okolí**

Tuto analýzu jsem rozdělila do šesti oblastí, které jsem blíže specifikovala.

### **5.1.2.1 Velikost trhu**

Většina společností fyzických nebo právnických osob není sdružena v komorách či jiných profesních organizacích tak, aby se dal sledovat objem produkce nebo objem tržeb na poli zemědělského poradenství. Nezaznamenává to ani Český statistický úřad. Celkové tržby AgroConsultu za poslední dva roky stoupaly od 10. do 13. mil ročně. Je nutné dodat, že do tržeb společnosti nejsou započítávány vedlejší tržby, např. z přeprodávání projektových dokumentací.

### **5.1.2.2 Geografický rozsah konkurence**

Konkurence je rovnoměrně rozprostřena v celé České republice. Organizace se nesdružují do větších, krajských nebo okresních měst. Přesto mají malou výhodu ty firmy, které se nacházejí v krajských městech, jsou poblíž regionálních odborů SZIF. Proto mohou poskytovat klientům větší servis díky blízkosti této agentury. Geograficky ale rozsah konkurence nehraje žádnou roli.

### **5.1.2.3 Růst trhu a fáze životního cyklu**

Společnost AgroConsult Bohemia vznikla v roce 2000 a to jako společná aktivita německé firmy Agroteam GmbH a marketingové společnosti AgroConsult. Díky této spolupráci měla nově vzniklá společnost již od svého založení jasnou vizi vývoje společné zemědělské politiky v rámci EU a tedy i jasnou vizi svého působení na českém agrárním trhu. I když Česká republika v tu dobu ještě nebyla členem Evropské unie, tak se s velkou pravděpodobností dalo předpokládat, že se tímto členem stane. A právě na základě výše uvedeného firma AgroConsult Bohemia investovala do technologických postupů a zejména do svých zaměstnanců a na základě této konkurenční výhody se

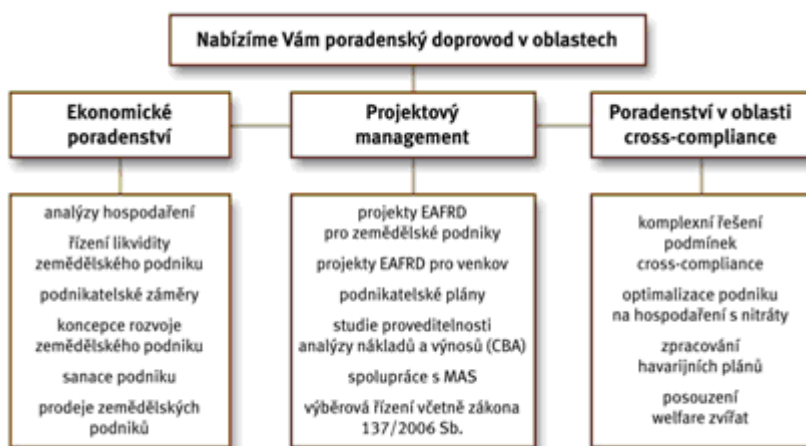
mohla po otevření prvních strukturálních fondů (Sapard, OP) stát leaderem v rámci tohoto typu poradenství. Tzn. v roce 2004, byť s menším počtem klientů, měla obrovský podíl na trhu, protože zde nebyla žádná konkurenční firma se stejným zaměřením. Vývoj a vstup nových programů do života, ať už do zemědělských, či jiných průmyslových podniků, municipalit, atd., zavedení regionálních operačních programu znamenal, že se tímto začaly zabývat další fyzické osoby, které si pak zakládaly vlastní poradenské malé agentury.

Momentálně je trh nasycený, nedá se předpokládat už velký příliv nových zásadních subjektů do tohoto byznysu. Lidé migrují a nebo si zakládají vlastní agentury. Tím mám na mysli, že zaměstnanci odcházejí z firem a zakládají si vlastní agentury zase menšího významu. Nepředpokládá se, že by v krátké době vznikl společnosti AgroConsult Bohemia takový konkurent, který by mohl zásadně ovlivnit trh .

Samozřejmě úpadek tohoto trhu se dá předpokládat na rok 2013 až 2014, kdy setrvačně dojedou jednotlivé programy, proplatí a vyčerpá se období N+2. Čili od tohoto roku 2013, možná pár měsíců, maximálně roku a půl. Tyto firmy, které si nepřipraví alternativní program v podstatě, zaniknou, protože nebudou mít, co nabízet svým klientům. A posléze nebudou schopny při svém malém rozsahu činnosti zareagovat a tím soupeřit s konkurencí. Tuto hrozbu si AgroConsult uvědomil už dříve, kdy začal portfolio svých činností diverzifikovat. Tzn.,že nenabízí jen čistě poradenství v rámci strukturálních fondů, ale nabízí ekonomické poradenství, nabízí poradenství v oblasti sanací a koncepcí zemědělských podniků. Viz obrázek 10.



Obrázek 10 Služby společnosti AgroConsult Bohemia



Zdroj: ACB

Samozřejmě dobrým počinem bylo i spojení v rámci akvizice s bankou GE Money bank, která jako banka číslo jedna českého zemědělství bude využívat i na dále po roce 2013 poradce, kteří se budou rekrutovat z firmy AgroConsult Bohemia a konzistentně budou navazovat na své dosavadní znalosti, ale v rámci bankovního businessu.

#### 5.1.2.4 Počet konkurentů a jejich velikost

V České republice je velké množství konkurentů, které reprezentují hlavně fyzické osoby většinou bez zaměstnanců nebo maximálně s jedním zaměstnancem. Dále pak právnické osoby, převážně se jedná o malé společnosti s ručením omezeným. Nebo se na trhu vyskytuje pár větších agentur, které si už historicky vybudovaly vůdčí postavení v jednom z několika oborů strukturální politiky. Jako je AgroConsult Bohemia jedničkou v českém zemědělství, tak jiná agentura může být jedničkou v rámci municipalit nebo průmyslu apod. Většina těchto velkých společností se stejně tak jako společnost AgroConsult Bohemia vydala cestou akvizice.

Na trhu poradenství nedochází k žádným kartelovým dohodám a ani zde nemůžeme zavádět pojmy, jako jsou monopol, oligopol nebo monopolizace konkurence.

### 5.1.2.5 Zákazníci počet a velikost

Protože se tato společnost zaměřuje ve velké míře hlavně na zemědělské poradenství, tak má přehled o tom, kdo přesně jsou respektive mohou být jejich zákazníci. Jsou to všechny zemědělské podniky. Vzhledem k tomu, že je zemědělství už dlouhodobě podporováno dotacemi existuje poměrně velké množství databází, které jednoznačně identifikují počet a velikost podniku a tím zákazníků společnosti AgroConsult Bohemia.

V České republice je struktura zemědělských podniků zhruba 3 850 právnických osob, které obhospodařují více než 70% zemědělské půdy. A kolem 38 000 menších fyzických osob, které obhospodařují zbývající třetinu. V tabulce 4 je možné srovnání s rokem v roce 2007.

**Tabulka 4 Počet podniků v roce 2007**

Právní forma	Počet podniků	Obhospodařovaná půda	
		ha	%
Samostatně hospodařící rolník	29 318	945 373	26
Právnické soby	29 929	2 537 566	71
<b>CELKEM</b>	<b>32 247</b>	<b>3 482 939</b>	<b>97</b>

*Zdroj: ACB*

Zaměstnanci tedy přesně ví, pokud pracují se zákazníkem, do které databáze sáhnout podle otevřeného programu a přesně mají přehled o tom, komu nabídnou služby.

A to je podle mého názoru obrovská výhoda oproti jiným nezemědělským oborům, jako je průmysl a obchod, velkoobchod, zdravotnictví apod., kdy vlastně tak přesné informace o svých potenciálních zákaznících nemá nikdo.

Dalšími cílovými skupinami jsou:

- neziskové organizace,

Sektor neziskových aktivit je v České republice tradičně limitován omezenými finančními prostředky, které pocházejí ze stále zeštíhlovaného národního rozpočtu.

Právě evropské strukturální fondy jsou ideální možností, jak se této neutěšené

situaci vyhnout. Pro přijetí a profinancování naplánovaného projektu je však třeba dodržet značný objem formálních požadavků, na které většina neziskově orientovaných subjektů není plně připravena. Složitost a někdy až zbytečné lpění na formalitách je pak důvodem, proč se mnohé neziskové organizace raději rozhodnou k vlastní škodě nevyužít příležitosti, kterou evropské dotační struktury nabízejí.

➤ obce

Pro úspěšné zvládnutí nástrojů podpůrné politiky je třeba hlubokého vzhledu do spleti dotačních a grantových titulů na národní i evropské úrovni. Výsledkem této snahy však může být rozhodující posun v regionálním rozvoji a posunutí jeho významu na vyšší úroveň. I slabé stránky se přitom mohou paradoxně stát výhodou, jelikož právě na jejich odstranění jsou v dotačních strukturách vyčleněny zvláštní prostředky.

➤ podnikatelé

#### **5.1.2.6 Vstupní bariery**

Legislativní úpravou se řídí každý podnikatelský subjekt, FO nebo PO při zakládání společnosti. Nejednodušší cesta, kterou zvolilo velké množství individuálních poradců je, že podnikají na základě živnostenského oprávnění. Obvykle tyto podnikatelské subjekty nepotřebují žádný kapitál, nemají zaměstnance, podnikají v rámci svých soukromých prostor. Většinou je sídlo jejich trvalé bydliště. Pořizovací investiční náklady na založení společnosti jsou víceméně administrativní. Tyto společnosti většinou ze začátku ani do propagace, PR, reklamy neinvestují. V podstatě se rozvíjejí velmi postupně.

U právnických osob, které vznikly, tato situace byla jiná. Společnosti tím, že měly zaměstnance, potřebovaly větší obrat. Dosáhly ho tak, že chtěly být zviditelněny v terénu., buď formou aktivit, tedy reklamy, reklamních workshopů nebo konferencí apod.

U poradenských firem většinou firmy nebudují svůj image vlastnictvím budov apod., ale jako image v rámci svých klientských vztahů, které si postupně vytvářejí. A to je tady hlavní tzv. majetek každého poradenského subjektu, který chce být úspěšný.

### 5.1.3 Charakteristika konkurence

Jak už bylo řečeno výše, v České republice existuje velké množství konkurentů, které reprezentují hlavně malé fyzické a právnické osoby, převážně se jedná o společnosti s ručením omezeným nebo pár větších agentur, které si už historicky vybudovaly vůdčí postavení v jednom z několika směrů strukturální politiky.

Většina těchto velkých společností se podobně jako společnost AgroConsult Bohemia vydala cestou akvizice, ať už je vlastní třeba větší společnosti nebo banky či pojišťovny. Konkurence je rovnoměrně rozprostřena v rámci celé České republiky. Nelze říct, že se sdružují do větších, krajských nebo okresních měst.

Uvádět zde všechny konkurenty je naprosto nereálné, proto pro zpracování této kapitoly příkládám 8 top konkurentů. Ke každému z nich jsem vyzdvihla to, čím se, podle mého názoru, odlišují od společnosti AgroConsult Bohemia. V porovnání s hlavním zaměřením čili zemědělským poradenstvím společnosti AgroConsult Bohemia, je největším konkurentem společnost Zera. Vezmeme-li v úvahu nonagroporadenství, tak jako největšího konkurenta sledávám akciovou společnost Grantika České spořitelny.

**ZERA** - Zemědělská a ekologická regionální agentura, o.s.

V. Nezvala 977, 675 71 Náměšť nad Oslavou

ZERA je regionální nevládní nezisková organizace sdružující fyzické osoby.

Základním cílem agentury je vytvoření regionálního ekologického centra vzdělávání, poradenství a výzkumu za účelem vytváření podmínek pro činnost v oblasti realizace programů a opatření v rámci trvale udržitelného rozvoje venkova a využití krajiny zemědělcem. Úzce specializovaná činnost ZERA je v oblasti biologického zpracování odpadu v působnosti celé ČR včetně zahraničí – Slovensko, Rakousko a ekologického zemědělství ČR.

+ působnost: ČR, Slovensko, Rakousko

+ Certifikace výrobků – kompost

+ nabízí aktivity Centra pro biologické zpracování odpadu

## **GRANTIKA České spořitelny, a.s.**

Jakubské nám. 127/5, 602 00 Brno

Jsou renomovanou dotačně-poradenskou společností v ČR v oblasti komplexního poradenství a zajišťování celého procesu získání a čerpání dotací z fondů Evropské unie a České republiky pro všechny typy žadatelů. Na podzim roku 2008 se stali 100% dceřinou společností České spořitelny a došlo tak k završení procesu integrace do struktur Finanční skupiny České spořitelny. Díky zkušenému týmu úzce specializovaných profesionálů a rozsáhlému a dlouholetému know-how, které potvrdili při úspěšné realizaci více jak 1000 projektů, dokáží nejen rychle reagovat na rozvojové potřeby svých klientů, ale i sami generovat celou řadu oborových a kreativních projektů.

Cílem je být spolehlivým partnerem, poskytujícím kvalitní a komplexní poradenství v oblasti EU dotací. S podporou jedné z nejsilnějších bankovních skupin v zemi jsou schopni podnikatelům, municipalitám i neziskovým organizacím poskytnout i finanční zajištění projektů a řadu dalších služeb a produktů z dílny Finanční skupiny České spořitelny. Mají více než 700 stálých klientů, více než 4,9 miliardy získané dotace.

+ působnost na celém území České a Slovenské republiky

+ pojištění odpovědnosti v rámci Finanční skupiny ČS

## **Regionální poradenská agentura, s. r. o.**

Starobrněnská 20, 602 00 Brno

Specializuje se na získávání finančních prostředků z programů EU a programů financovaných z českých veřejných zdrojů. Je jedna z předních společností na trhu v oblasti dotačních služeb. Mezi hlavní činnosti patří grantové poradenství, výběrová řízení a vzdělávací činnost. Vize této společnosti je poskytování služeb v oblasti regionálního rozvoje, dotace chápou pouze jako jeden z nástrojů podpory regionálního rozvoje, rozvojem společnosti a akviziční činností do r. 2013 dominantní postavení na trhu služeb v regionálním rozvoji, expertní poradenství v zahraničí.

+ 13 poboček

### **Asistenční centrum, a.s.**

Sportovní 3302, 434 01 MOST

Společnost Asistenční centrum, a.s. se již od roku 1996 specializuje na poradenství v oblasti získávání dotací z fondů EU a státního rozpočtu ČR pro firmy, školy, vzdělávací instituce, obce a nestátní neziskové organizace.

Má víc než 839 klientů, kterým pomohli získat více než 6,5 mld. Kč.

+ 13 poboček.

+ zdarma nabízejí zpracování dotačního auditu, u vybraných programů je příprava žádosti v první fázi zdarma a případná odměna až po přiznání dotace klientovi.

### **RERA a.s. - Regionální rozvojová agentura jižních Čech**

Boženy Němcové 49/3, 370 01 České Budějovice

Posláním agentury je podpora hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje jihočeského regionu. RERA plní funkci servisní organizace pro státní, samosprávné, podnikatelské a další subjekty v rámci regionu.

Pro úspěšné naplnění definovaných cílů RERA a.s. usiluje o vybudování integrovaného systému podpory rozvoje regionu, mimo jiné prostřednictvím spolupráce se státními a dalšími subjekty zaměřenými na podporu rozvoje regionu.

Akcionáři agentury jsou Svaz měst a obcí Jihočeského kraje (SMOJK) - vlastníci 30% akcií, Jihočeský kraj (JČK) - vlastníci 30% akcií, Jihočeská hospodářská komora (JHK) - vlastníci 20% akcií a Regionální agrární komora (RAK) vlastníci 20% akcií. Základní jmění společnosti činí 2 mil. Kč.

+ podpora mezinárodní spolupráce

### **Biologica s.r.o.**

Mezníkova 273/13, 61600 Brno

Společnost Biologica s.r.o. je konzultační a poradenskou společností v oblasti environmentálních služeb a odpadového hospodářství. Zároveň nabízí sortiment ekologicky šetrných výrobků pro ekologičtější provozy domácností a firem. Problematika životního prostředí klade velké požadavky na informovanost. Proto v jejich službách nechybí školicí a vzdělávací činnost, se kterou mají dobré a široké zkušenosti. Specializují se na získávání finančních prostředků z programů EU a programů financovaných z českých veřejných zdrojů na projekty nejen v oblasti životního prostředí. Klíčovým cílem je pomoci realizovat klientům projekty zaměřené na životní prostředí, hledat možná řešení pro udržitelný rozvoj a získat na ně finanční prostředky. Důležitým cílem je vybudovat prostor pro vzdělávání a osvětu v oblasti ekologie a udržitelného rozvoje, v návaznosti na místní kulturní tradice a historické souvislosti. Posláním firmy je poskytovat své služby, výrobky a vyvíjet svou činnost ve smyslu trvale udržitelného rozvoje, se zaměřením na ekologii a etický přístup.

+ odpadové hospodářství

- úzce specializována

### **G-PROJECT, s.r.o.**

náměstí Přemysla Otakara II. 117/32

370 01 České Budějovice

Společnost G-PROJECT byla založena ještě před vstupem České republiky do Evropské unie. Od svého počátku se zaměřuje na oblast asistence žadatelům při předkládání projektů do evropských a dalších fondů (služba Dotační management). Druhou hlavní oblastí činnosti je tvorba strategických plánů a koncepcí (služba Strategie a analýzy).

Společnost sídlí v Českých Budějovicích, pracuje však pro klienty po celém území naší republiky. Pracovníci jsou specializováni na jednotlivé oblasti podpory.

+ hlavní část odměny klienti zaplatí společnosti až po získání dotace

## **KP projekt s.r.o.**

Riegrova 1756/51

370 01 České Budějovice

Společnost KP projekt s.r.o. se zaměřuje na problematiku regionálního rozvoje, věnuje se zpracování a řízení projektů, poskytování projektového poradenství, analytickým pracím a souvisejícím službám.

KP projekt je členem skupiny DfK Group, neformálního kooperativního uskupení zaměřeného na regionální rozvoj, lidské zdroje, sociální problematiku a inovační podnikání.

Působí v kraji Jihočeském, Moravskoslezském (s pobočkou v Ostravě), v kraji Vysočina, ale také v kraji Jihomoravském, Středočeském a Plzeňském a dále v Dolním i Horním Rakousku a v Dolním Bavorsku.

+ působiště ČR, v Dolním i Horním Rakousku a v Dolním Bavorsku.

## **5.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Pro analýzu vnitřního prostředí byl zvolen audit zdrojů, protože je, podle mého názoru, systematickým a užitečným nástrojem.

### **5.2.1 Audit zdrojů**

Organizační rozvoj hraje klíčovou roli při rozvíjení vnitřního potenciálu firmy. Vnitřní potenciál je tvořen zdroji (lidské, finanční, znalostní, materiální) a způsoby, jak jsou tyto zdroje řízeny a jakou produkují hodnotu. Aby firma zůstala konkurenceschopná, musí svůj inovační potenciál rozvíjet a inovovat v souladu se svou podnikovou strategií.

#### **5.2.1.1 Lidské zdroje**

Tím, že je AgroConsult Bohemia společnost pro investiční a ekonomické poradenství, jsou jejich zaměstnanci největším kapitálem a nejdůležitější investicí. Lidské zdroje



můžeme charakterizovat jako lidský potenciál. Lidský potenciál se rozšiřuje učením, respektive rozvojem osobnosti. Rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou, současně rozvíjíme celý tým či organizaci.

To, jakým způsobem lidé pracují, jaká je jejich výkonnost, jak jsou řízeni - toto vše vytváří firemní kulturu a zároveň je její součástí. Aby organizace dosahovala vysoký výkon, všechny její součásti musí pracovat spolehlivě a vzájemně se doplňovat, tak jako je to ve společnosti AgroConsult Bohemia.

Obecně lze říci, že nikdy nebylo k dispozici tolik poradců jako je tomu nyní. Nicméně ani poradci nejsou stejní a platí, že nejsou jen „ochránci“ firem, ale rozumí požadavkům, zájmům i rizikům obou stran a dokáží najít efektivní řešení, které všechny zúčastněné strany uspokojí.

..

Společnost AgroConsult Bohemia dává příležitost absolventům vysoké školy, věkový průměr ve firmě se tedy pohybuje kolem třiceti let. Až na asistentku jsou všichni zaměstnanci vysokoškolsky vzdělaní s titulem Ing. Je zde zaměstnáno sedm agrospecialistů a dva specialisti na nezemědělské projekty a obnovitelné zdroje. Zaměstnanci jsou akreditováni jako poradci MZe a jsou vedeni v Registru poradců Ministerstva zemědělství. Z toho vyplývá, že poradce pomáhá klientovi s poskytnutím technických znalostí, informací, diagnostiky, alternativy řešení atd. Je tedy za potřebí jejich nepřetržité vzdělávání, doplňování stále se měnících nařízení a informací, tak aby tyto rady mohli poradci zodpovědně svým klientům poskytnout. Očekává se od nich, že jsou samozřejmě schopni ovládat počítač, orientovat se na internetu a rychle získat rozhodující informace. Poradci této společnosti mají ekonomické myšlení tzn. jsou schopni porozumět světu finančních manažerů, sestavit kalkulaci nebo rozpočet a navrhnout metody financování nových nápadů. Jsou schopni sestavit projektový tým, umí identifikovat a řídit procesy v čase, neméně důležitý je cit pro potřeby zákazníka. Tito lidé jsou přirozenými autoritami a jsou kvalitní zaměstnanci s bohatými zkušenostmi. Know-how se dá přirovnat k osobitému přístupu, znalostem a dovednostem a v neposlední řadě schopnosti navázat důvěru mezi zákazníkem a poradcem.

Troufnu si tvrdit, že jsou spokojení a loajální zaměstnanci a tím přináší zaměstnavateli vyšší produktivitu práce, vyšší kvalitu nabízených služeb. Proto je zde i nízká fluktuace

zaměstnanců. Zdá se, že je ve společnosti i dobré pracovní prostředí, což přispívá k výše uvedenému.

Zaměstnanci AgroConsultu mají pružnou pracovní dobu, ale je od nich vyžadována flexibilita, pokud se blíží termín výzvy k předkládání projektů, popř. účast na různých seminářích, konferencích apod. Za práci přesčas nařízenou zaměstnavatelem nebo konanou s jeho souhlasem přísluší zaměstnanci mzda a příplatek k dosažené mzdě ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu práce přesčas. Zaměstnavatel může zaměstnanci, po dohodě s ním, poskytnout za práci přesčas náhradní volno, a to za jednu hodinu práce přesčas jednu hodinu náhradního volna. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši 30 % tohoto průměrného výdělku. Za práci konanou v noci, tj. konanou v době od 22.00 hod. do 06.00 hod., přísluší zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě ve výši 15 Kč za každou odpracovanou hodinu dle podmínek stanovených v zákoně o mzdě a nařízení vlády.

Odměna vázaná na výkon zaměstnance se vyplácí na základě pravidelného hodnocení zaměstnance, které probíhá formou hodnotícího rozhovoru s přímým nadřízeným zaměstnancem. Hlavní cíle hodnotícího rozhovoru jsou vzájemná komunikace, stanovení cílů, hodnocení výkonnosti. Vyplácí se zpravidla zálohově a to ve čtvrtletních zálohách. Na základě vyhodnocení daných cílů a hodnocení výkonnosti je zaměstnanci stanovena výše doplatku odměny. V rámci vytvořených mzdových prostředků lze poskytovat mimořádné odměny za splnění mimořádných jednorázových úkolů, které příznivě ovlivní hospodaření a činnost pracoviště.

### **5.2.1.2 Finanční zdroje**

Pokud vezmeme v úvahu finanční zdroje tak, jak ukazuje tabulka 5, v roce 2008 došlo k navýšení vlastního kapitálu důsledkem akvizice s GE Money Bank.

**Tabulka 5 Pasiva**

PASIVA	2007	2008
VLASTNÍ KAPITÁL	3 928 000 Kč	4 792 000 Kč
CIZÍ KAPITÁL	674 000 Kč	2 253 000 Kč
CELKEM	4 603 000 Kč	7 045 000 Kč

*Zdroj: ACB*

Významnou položku cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, jedná se o dohadné účty pasivní, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a o závazky k zaměstnancům v důsledku služebních cest a propagace společnosti. Žádné závazky nejsou kryty zástavním právem.

Pro srovnání je zde přiložena tabulka vývoje tržeb a hospodářského výsledku v roce 2007 a 2008 viz. tabulka 6.

**Tabulka 6 Vývoj tržeb a HV**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2007	2008
TRŽBY	7 913 000 Kč	9 173 000 Kč
HV	1 332 000 Kč	864 000 Kč

*Zdroj: ACB*

Pro svou činnost má každý zaměstnanec k dispozici své PC samozřejmě s přístupem na internet, kde hlavní software je Microsoft Office, mobilní telefon. Celkově firma vlastní pět osobních automobilů.

### 5.2.1.3 Marketing

Reklama je nezbytnou a dnes již samozřejmou součástí tržního hospodářství. Jde o určitou formu komunikace s obchodním záměrem. Většinou se reklama nepoužívá proto, aby byl spotřebitel přesvědčen o nákupu něčeho, co vlastně koupit nechce, neboť to je příliš drahý a málo účinný proces, ale spíše aby ho společnost informovala o tom, že má k dispozici produkt nebo službu, která uspokojí jeho potřeby.

U společnosti AgroConsult Bohemia se situace změnila v roce 2008, kdy se stala součástí GE Money Bank a spolu s tím se propojila i propagace firmy. Protože reklama je především součástí celé komunikační strategie, která musí odpovídat marketingovým cílům organizace. Nicméně tehdy stejně jako dnes se aktivity v této oblasti soustřeďují

především na osobní kontakty, telefony, veletrhy a výstavy a na reklamu v odborných médiích.

GE Money Bank má své dva tiskové mluvčí a využívá PR agenturu. Např. se v roce 2009 v prestižním ocenění Česká cena za PR umístila s projektem „Výzkumy jako nástroj pro trvalé zvýšení publicity a vnímání firmy jako odborníka“ na druhém místě v kategorii Finanční trhy a služby. GE Money Bank nejenže investuje do televizní a rozhlasové reklamy, ale také má profil na Facebooku a Twitteru, chce tak vést rychlý dialog s klienty.

GE Money bank nabízí zemědělcům na veletrzích (TechAgro, Země Živitelka) zvýhodněné úvěry na nákup zemědělské techniky. Spolu s tím dělají reklamu společnosti AgroConsult Bohemia, protože rovněž nabízí, že se zemědělci mohou účastnit bezplatného semináře nebo je specialisté na zemědělské projekty mohou informovat o možnostech získávání dotací ze strukturálních fondů EU. Toto je jeden ze způsobů, jak společnost AgroConsult Bohemia získává své klienty, záleží hlavně na jejich přístupu a schopnosti klienty zaujmout. Na druhou stranu na internetových stránkách AgroConsultu je upozornění na výhodné úvěry GE Money právě pro zemědělce. Tyto zmíněné internetové stránky mají stejnou šablonu nebo obdobný design jako má GE Money Bank.

Díky akvizici s GE Money Bank, která je celosvětovým partnerem olympijských her, posílila marketingovou komunikaci v oblasti sponzoringu a i tímto krokem odstranila svou dřívější slabou stránku.

Společnost AgroConsult Bohemia má celou řadu informačních brožur nebo letáků, kde jednak je společnost představena a uvádí nabízené služby, tak informuje klienty o otevřených programech např. Program rozvoje venkova atd. Poradci tím, že se zúčastňují různých konferencí, veletrhů, odborných seminářů, podporují prodeje a propagaci společnosti. Mají v plánu informovat zákazníky o novinkách prostřednictvím e-mailu. Vlastní samozřejmě mnoho reklamních předmětů jako jsou kancelářské potřeby, sportovní materiál a podobně.

#### **5.2.1.4 Prodej**

Všechna pracoviště AgroConsultu Bohemia mají nejmodernější technické zázemí a jsou vybavena služebními vozy, proto jsou ochotní být k dispozici v čase a místě, kde bude klient potřebovat.

Vztah, který se odehrává mezi poradcem a klientem není zaručen žádnou právní normou. Poradce se může ocitnout v situaci, kdy řeší vztahy nadějí, úcty a neúcty, nedůvěry. Informace ze strany zákazníka mohou být zatajovány, překrucovány, ale i pohotově nabízeny. Poradce nejprve podnik zmapuje (např. síť mezilidských vztahů). Záleží na zákazníkovi, co vlastně od poradce očekává a jakým způsobem se bude problém řešit. V rámci procesu získání dotace společnost nabízí komplexní poradenství. Zdarma vyhodnotí šance klientů na úspěch jednotlivých podnikatelských záměrů a zjistí, z jakých zdrojů by je bylo možné financovat.

Poradci jsou připraveni vytvořit strategii podání projektu, vypracovat projekt, vyplnit žádost, poskytnout odbornou pomoc při kompletaci všech povinných a nepovinných příloh, zpracovat výběrové řízení včetně komplexního poradenského doprovodu od administrace až po proplacení žádosti.

Co se týká dotovaného poradenství, pomáhají připravit klienty zejména na požadavky Cross-Compliance, Natura 2000, agroenvironmentální a environmentální opatření a bezpečnosti práce založené na právních předpisech ES. Pro usnadnění adaptace podniku je toto opatření dotováno až 80% vynaložených nákladů.

Dále nabízí zpracování výběrových řízení dle platných právních norem, zejména dle zákona č. 137/2006 Sb. nebo dle pravidel poskytovatelů podpory (např. SZIF). Součástí služby je vypracování doprovodné dokumentace, konzultace při otevírání obálek a hodnocení nabídek nebo na přání zajistí výběrové řízení „na klíč“ včetně poradenského doprovodu před zahájením i po ukončení řízení.

Poradci se zúčastňují celé řady konferencí a seminářů. Hlavním cílem jednotlivých seminářů je komplexní příprava zemědělských podniků na očekávané změny agrární politiky. Významným aspektem je zvýšení absorpční kapacity zemědělství ve vztahu k prostředkům z fondů EU.

U vybraných programů je příprava žádosti v první fázi zdarma a případná odměna až po přiznání dotace klientovi. Za poslední rok se ceny poskytovaných služeb nezměnily.

Společnost AgroConsult Bohemia je prosperující, úspěšná firma. Nemyslím si, že by se její zdroje a činnosti vzájemně nedoplňovaly, naopak vytvářejí pozitivní synergické vztahy.

## 5.3 Dotazníkové šetření

Jak již bylo uvedeno výše, jako techniku šetření jsem zvolila telefonické dotazování. Zde přikládám analýzu a vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku spokojenosti zákazníků, který je uveden v příloze 1.

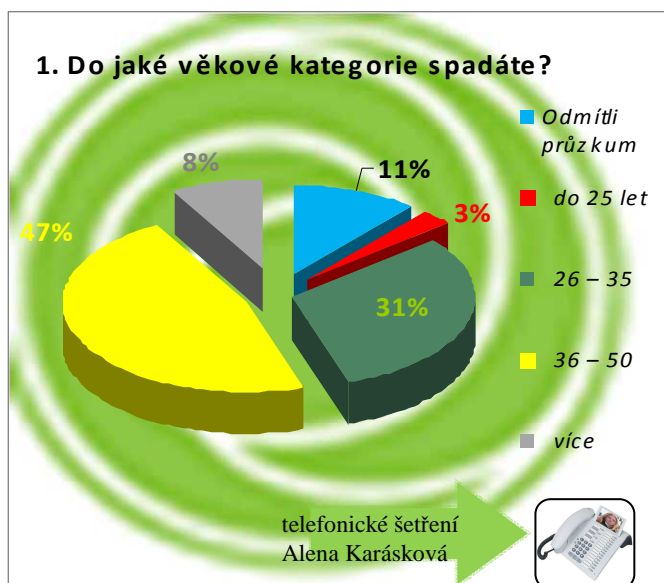
Výzkum byl prováděn na podzim roku 2009. Osloveno bylo 100 zákazníků, z toho 11 odmítlo průzkum. Tito oslovení byli náhodně vybráni, kontakt na ně jsem získala ve společnosti AgroConsult Bohemia.

Rozhodující byl pro mě počet odpovědí a z toho zde uvádím poměr vyjádřený procenty. Pokud si oslovení vybrali pro odpověď více nabízených možností, je zde na to brán zřetel.

### 1. Otázka: Do jaké věkové kategorie spadáte?

Jak je patrné z obrázku 11, většina oslovených se pohybuje ve skupině v rozmezí 26-30 let a to ze 31%. Nejpočetnější skupina je mezi 36-50 rokem a to ze 47%. Osm procent z dotazovaných bylo starších než 50 let. A mladí do 25 let pouze ze 3% využívají služeb společnosti AgroConsult Bohemia.

Obrázek 11 Věkové kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Věkové kategorie

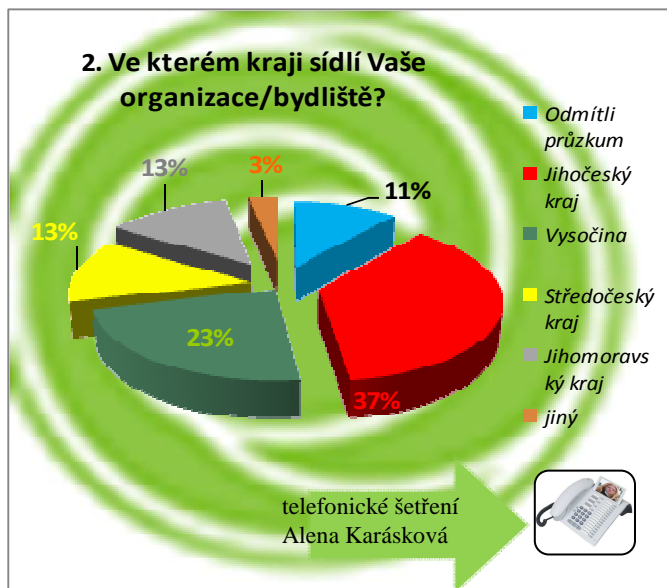
otázka č1	n
Odmítli průzkum	11
do 25 let	3
26 - 35	31
36 - 50	47
více	8

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Otázka: Ve kterém kraji sídlí Vaše organizace/bydliště?

V Jihočeském kraji se nachází sídlo 37% dotázaných. Dále následuje kraj Vysočina ze 23%, Jihomoravský a Středočeský kraj ze třinácti procent a pouze tři procenta z kraje jiného viz. obrázek 12.

Obrázek 12 Kraj



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 Kraj

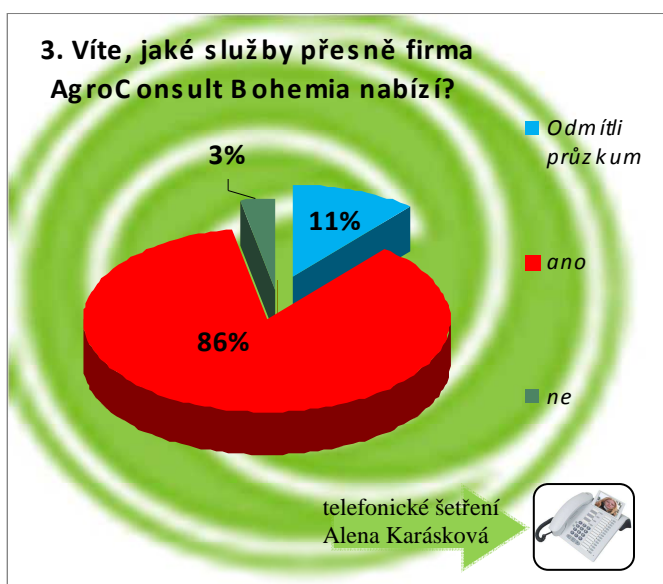
otázka č.2	n
Odmítli průzkum	11
Jihočeský kraj	37
Vysočina	23
Středočeský kraj	13
Jihomoravský kraj	13
jiný	3

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3. Otázka: Víte, jaké služby přesně firma AgroConsult Bohemia nabízí?

Jak uvádí obrázek 13 většina zákazníků odpověděla na tuto otázku „ano“ a to celých 86%. Zbylá tři procenta připadají na odpověď „ne“ a přisuzují to tomu, že neznají všechny nabízené služby, ale jen ty, které u společnosti využili.

Obrázek 13 Znalost nabízených služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Znalost služeb

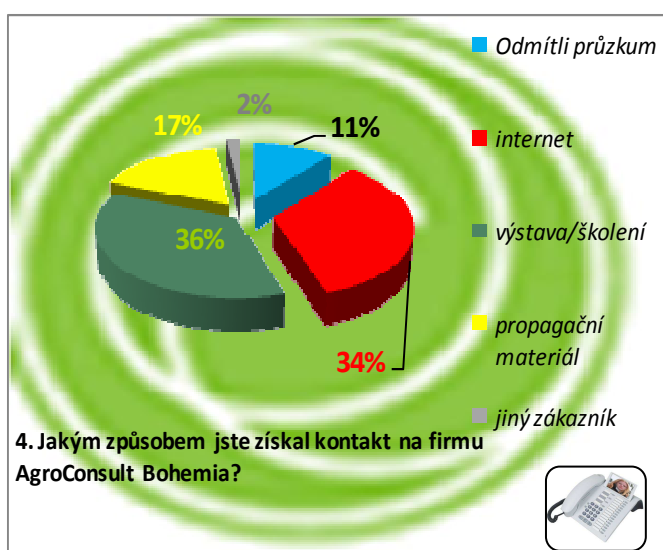
otázka č.3	n
Odmítli průzkum	11
ano	86
ne	3

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Otázka: Jakým způsobem jste získal kontakt na firmu AgroConsult Bohemia?

Překvapivě velká část oslovených odpověděla, že se získala kontakt na firmu na výstavách případně školeních ze 36%, dále pak prostřednictvím internetu, z propagačního materiálu nebo přes jiného zákazníka. Viz obrázek 14

Obrázek 14 První seznámení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 První seznámení

otázka č.4	n
Odmítli průzkum	11
internet	34
výstava/školení	36
propagační materiál	17
jiný zákazník	2

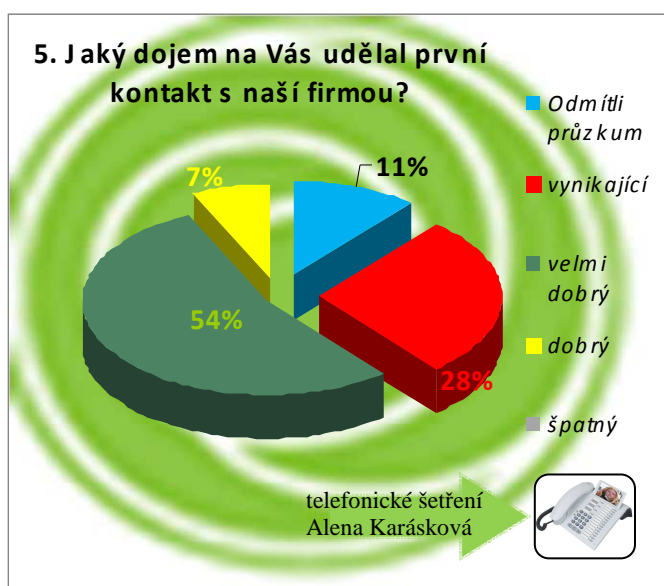
Zdroj: Vlastní zpracování



## 5. Otázka: Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou?

Vezmeme-li v úvahu, že 11% zcela odmítlo průzkum, pak mohu s jistotou tvrdit, že všichni byli se společností AgroConsult Bohemia spokojeni. Protože 28% respondentů ohodnotilo první kontakt jako vynikající, víc než polovina jako velmi dobrý a ze sedmi procent jako dobrý. Špatný dojem neměl nikdo viz. obrázek 15.

Obrázek 15 První dojem



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 První dojem

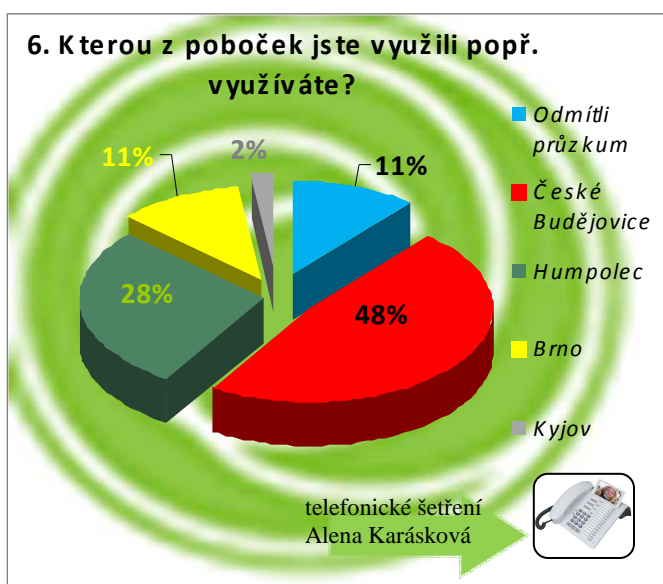
otázka č.5	n
Odmítli průzkum	11
vynikající	28
velmi dobrý	54
dobrý	7
špatný	0

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Otázka: Kterou z poboček jste využili popř. využíváte?

Největší počet tedy 48 dotázaných zvolilo hlavní sídlo firmy v Českých Budějovicích. Pobočka v Humpolci byla vybrána osmadvacetkrát. Jedenáct oslovených využilo/využívá pobočku brněnskou a dva zákazníci v Kyjově. Jak je patrné z tabulky 12.

Obrázek 16 Pobočka



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 Pobočka

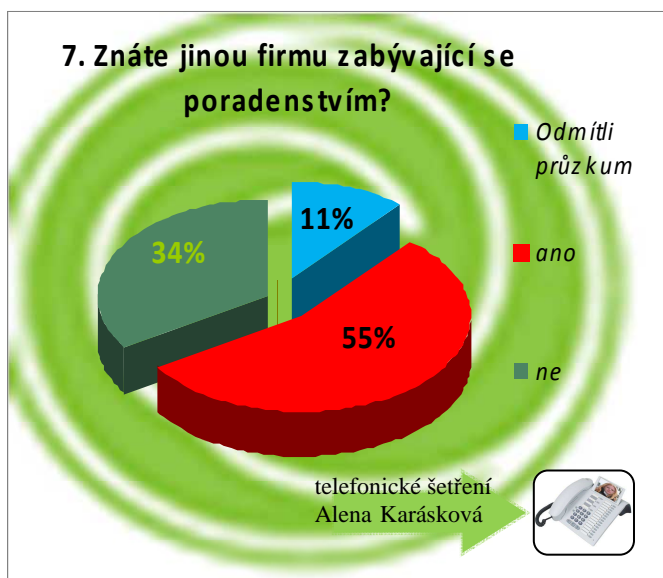
otázka č.6	n
Odmítli průzkum	11
České Budějovice	48
Humpolec	28
Brno	11
Kyjov	2

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7. Otázka: Znáte jinou firmu zabývající se poradenstvím?

I přestože 55% zákazníků zná konkurenční firmu, zvolili si pro svoji spolupráci a pomoc AgroConsult Bohemia. Na obrázku 17 je znázorněno, že 34% jinou poradenskou firmu nezná, zbylých 11% dotazník nebylo ochotných vyplnit.

Obrázek 17 Konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 konkurence

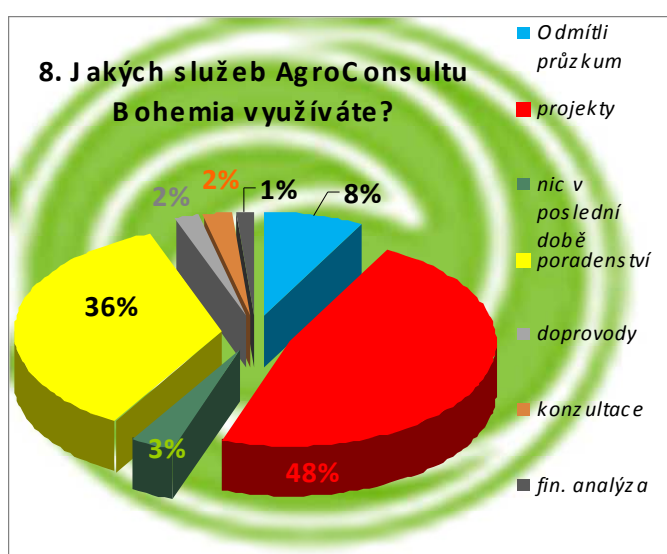
otázka č.7	n
Odmítli průzkum	11
ano	55
ne	34

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Otázka: Jakých služeb AgroConsultu Bohemia využíváte?

Z obrázku 18 vyplývá, že 48% z vybraných zákazníků žádalo o pomoc při zpracování projektu, např. projekty bioplynových stanic nebo operačních programů na rozvoj venkova. Někteří z nich využili i poradenství a celkově tedy 36% z oslovených zákazníků. Tři procenta služby v poslední době nevyužívají. Po dvou procentech si, buď nechali zpracovat finanční analýzu, nebo si domluvili konzultace. Jeden zákazník označil jako odpověď „doprovody“.

Obrázek 18 Služby



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 Služby

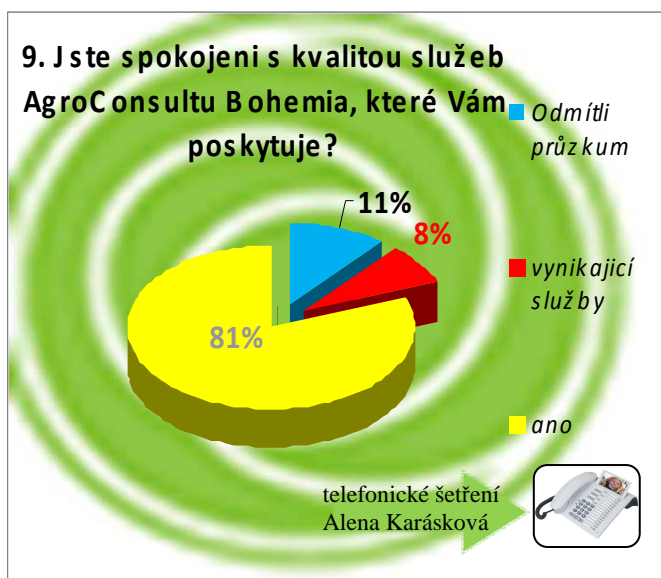
otázka č.8	n
Odmítli průzkum	11
projekty	68
nic v poslední době	5
poradenství	51
doprovody	3
konzultace	3
fin. analýza	2

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Otázka: Jste spokojeni s kvalitou služeb AgroConsultu Bohemia, které Vám poskytuje?

Kromě 11 oslovených, kteří se nechtěli šetření zúčastnit, jsou všichni se službami společnosti spokojeni. Dokonce 8 procent dotázaných je ohodnotili jako vynikající viz. obrázek 19.

Obrázek 19 Spokojenost



Tabulka 15 Spokojenost

otázka č.9	n
Odmítli průzkum	11
vynikající služby	8
ano	81

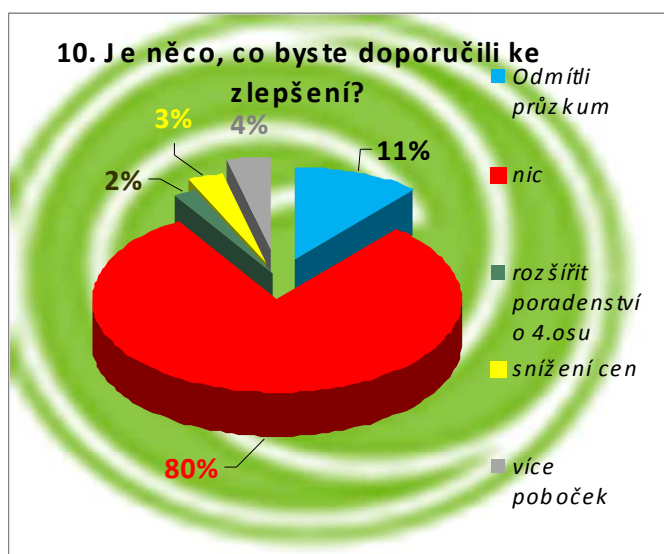
Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

### 10. Otázka: Je něco, co byste doporučili ke zlepšení?

Na obrázku 20 můžeme zjistit, že celých 80 % zákazníků nedoporučují nic ke zlepšení. čtyři procenta doporučují zřízení více poboček. Snížení cen by ocenila tři procenta a dvě procenta oslovených chtějí poradenství rozšířit o 4. osu.

Obrázek 20 Inovace



Tabulka 16 Inovace

otázka č.10	n
Odmítli průzkum	11
nic	80
rozšířit poradenství o 4.osu	2
snížení cen	3
více poboček	4

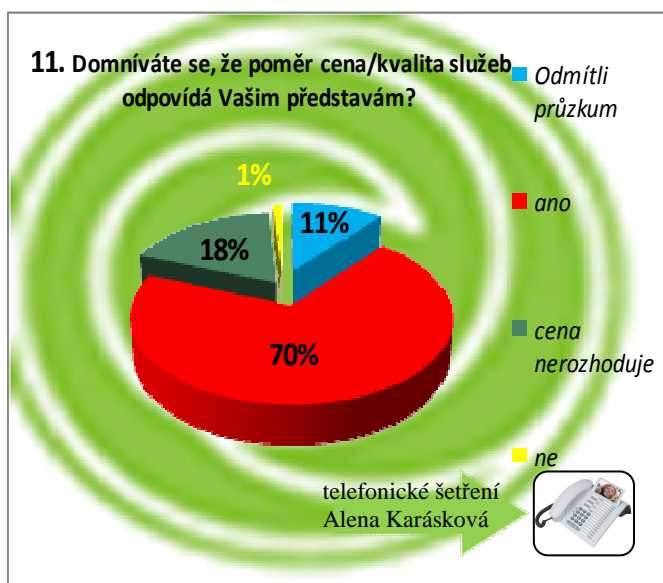
Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

### 11. Otázka: Domníváte se, že poměr cena/kvalita služeb odpovídá Vašim představám?

Podle tabulky 17 se sedmdesát oslovených zákazníků s otázkou souhlasí, osmnáct si naopak myslí, že cena nerozhoduje vůbec a pro jednoho zákazníka poměr neodpovídá jeho představám.

Obrázek 21 Cena/kvalita



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 Cena/kvalita

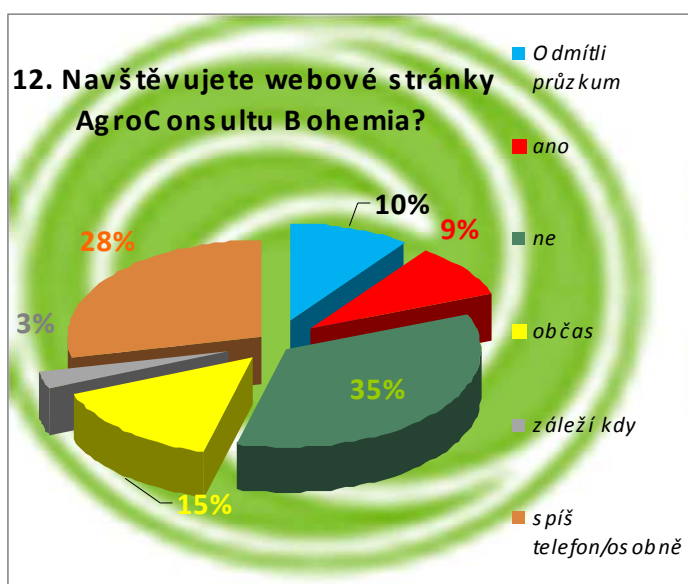
otázka č.11	n
Odmítli průzkum	11
ano	70
cena nerozhoduje	18
ne	1

Zdroj: Vlastní zpracování

### 12. Otázka: Navštěvujete webové stránky AgroConsultu Bohemia?

Podle přiloženého obrázku 22 lze zjistit, že webové stránky nenavštěvuje pětaticet procent zvolených zákazníků. Ti dávají přednost buď osobnímu kontaktu s poradcem, nebo potřebné informace zjistí využitím telefonu a to z osmadvaceti procent. Občas se na tyto stránky podívá patnáct procent zákazníků. Kladná odpověď zazněla z devíti procent. Tři procenta uvedla, že záleží na tom, pokud zrovna využívají služby společnosti AgroConsult Bohemia.

Obrázek 22 Internet



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 Internet

otázka č.12	n
Odmítli průzkum	11
ano	10
ne	38
občas	16
záleží kdy	3
spíše telefon/osobně	31

Zdroj: Vlastní zpracování

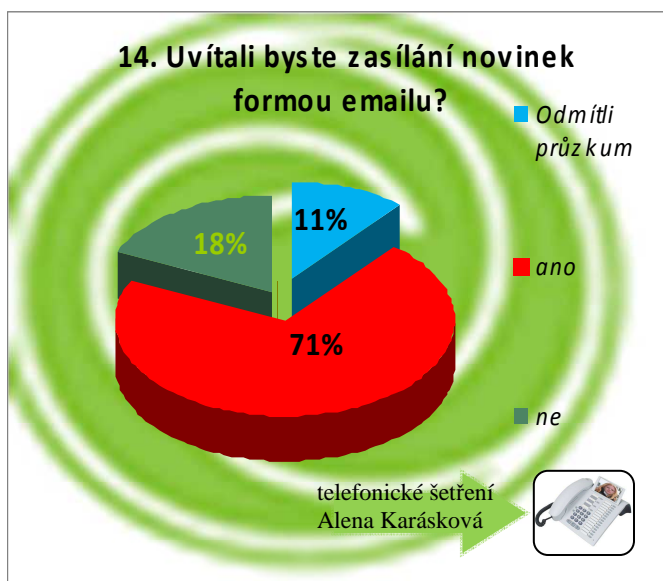
### 13. Otázka: Informujete se o novinkách?

Z mého průzkumu vyšlo najevo, že o novinkách se informují všichni ti, kteří mi na dotazník odpověděli. Někteří uvedli, že o novinkách je informuje nejprve jejich poradce, ale posléze se na www stránky podívají. Neshledávám proto za nutné vypracovat graf vzhledem k celkově jednoznačné odpovědi.

### 14. Otázka: Uvítali byste zaslání novinek formou emailu?

Zasílání novinek prostřednictvím e-mailu uvítá 71%, ale 18% to neshledávají za nutné. Viz. obrázek 23.

Obrázek 23 Zasílání novinek



Tabulka 19 Zasílání novinek

otázka č.14	n
Odmítli průzkum	11
ano	71
ne	18

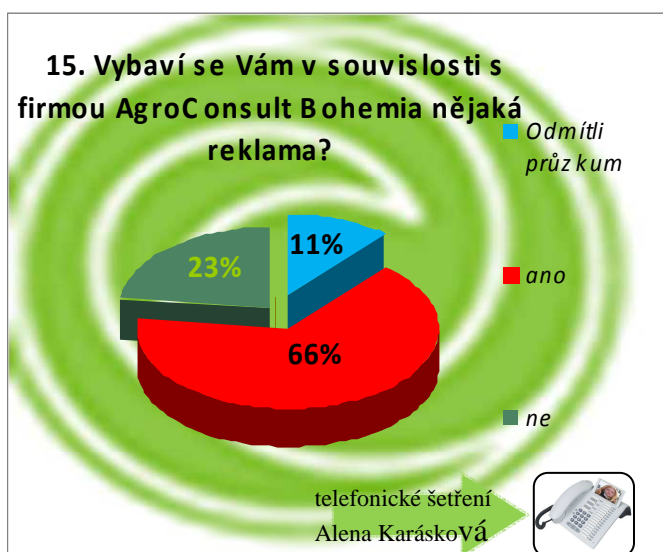
Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

### 15. Otázka: Vybaví se Vám v souvislosti s firmou AgroConsult Bohemia nějaká reklama?

Na obrázku 24 je uveden graf, který znázorňuje, že 23% zákazníků žádnou reklamu nezná nebo si v daný okamžik si nedokázali vzpomenout. 66% zákazníků uvedlo, že konkrétně se jim firma vybaví v souvislosti s reklamou na propagaci GE Money Bank.

Obrázek 24 Reklama



Tabulka 20 Reklama

otázka č.15	n
Odmítli průzkum	11
ano	66
ne	23

Zdroj: Vlastní zpracování

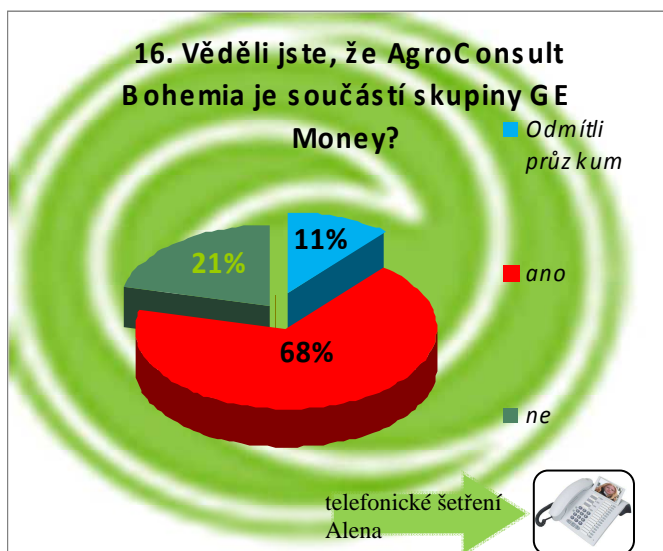
Zdroj: Vlastní zpracování



### 16. Otázka: Věděli jste, že AgroConsult Bohemia je součástí skupiny GE Money?

O akvizici společnosti AgroConsult Bohemia s GE Money Bank nevědělo 21% dotázaných zákazníků. Ale s touto skutečností bylo obeznámeno, jak vyplývá z obrázku 25 68%. Dva oslovení doplnili, že ví o operaci od začátku a tři, že je tato informace vyvěšena v pobočce na chodbě.

Obrázek 25 GE Money Bank



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 GE Money Bank

otázka č.16	n
Odmítli průzkum	11
ano	68
ne	21

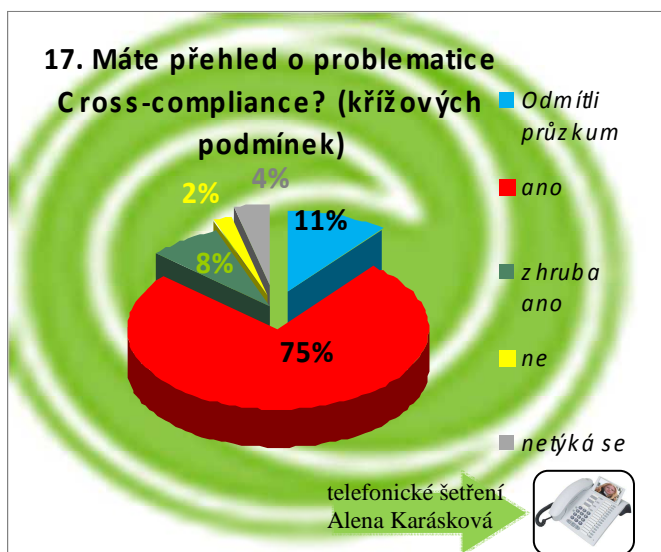
Zdroj: Vlastní zpracování

### 17. Otázka: Máte přehled o problematice Cross-compliance? (křížových podmínek)

Jak je uvedeno na obrázku 26 75% zákazníků, kteří byli vybráni pro dotazníkové šetření, mají o křížových podmínkách přehled, ale někteří z nich i přesto s podmínkami válčí. Osm procent se domnívá, že zhruba ví. Čtyř procent se podmínky vůbec netýkají a dvě procenta nemají přehled vůbec.



Obrázek 26 Cross-Compliance



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22 Cross-Compliance

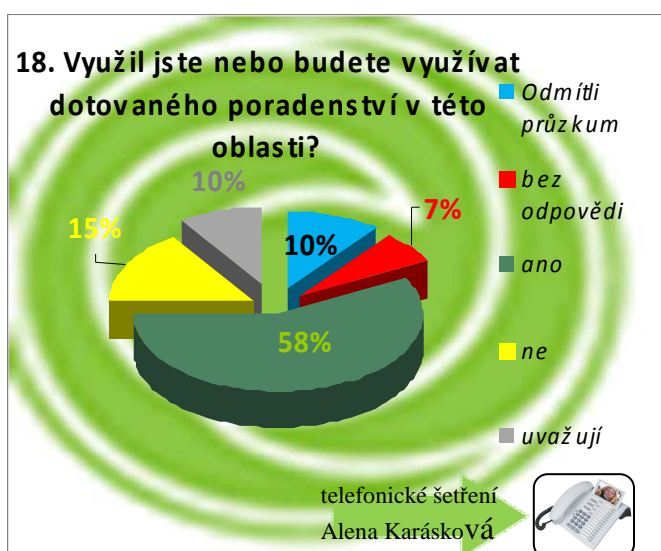
otázka č.17	n
Odmítli průzkum	11
ano	77
zhruba ano	8
ne	2
netýká se	4

Zdroj: Vlastní zpracování

**18. Otázka: Využil jste nebo budete využívat dotovaného poradenství v této oblasti?**

Dotované poradenství v této oblasti využilo nebo má v plánu využít 58% dotázaných. Viz obrázek 27. Např. z toho mají někteří podanou žádost, využívají po dobu sedmi let, nebo už v minulosti využili a chystají se tak činit i v budoucnu.

Obrázek 27 Dotované poradenství



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23 Dotované poradenství

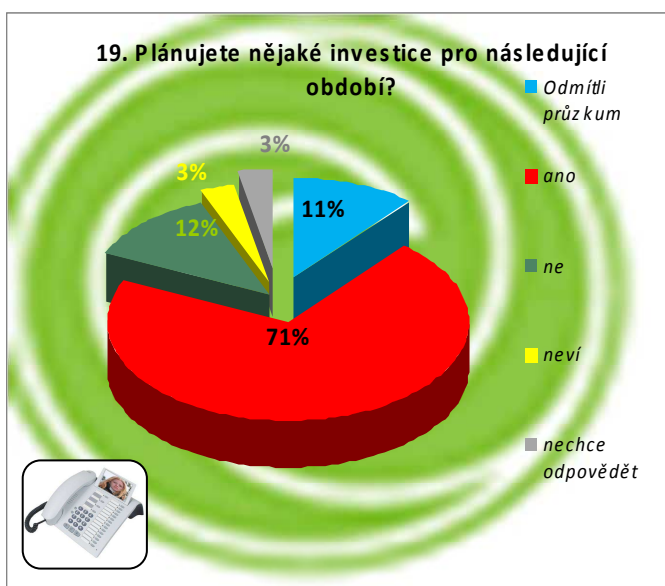
otázka č.18	n
Odmítli průzkum	11
bez odpovědi	7
ano	61
ne	16
uvažují	10

Zdroj: Vlastní zpracování

## 19. Otázka: Plánujete nějaké investice pro následující období?

Většina odpovědí byla pozitivní z toho vyplývá, že investice plánují, jak je znázorněno na obrázku 28. Např. často se zde opakovala rekonstrukce, modernizace, výstavba bioplynové stanice v jednom případě i konkrétně 70-80mil korun. Dvanáct procent žádnou investici neplánuje a po třech procentech,

Obrázek 28 Inovace



Tabulka 24 Investice

otázka č.19	n
Odmítli průzkum	11
ano	71
ne	12
neví	3
nechce odpovědět	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4 SWOT analýza

Na základě provedené strategické analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku a dotazníkového šetření byla vypracována následující SWOT analýza, která usnadní porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematičnost strategické volby.

Z předchozích analýz vyplynulo, že za silné stránky společnosti AgroConsult Bohemia můžeme bezpochyby považovat kvalifikovaný personál (1), silnou klientskou základnu (2), vysokou kvalitu poskytovaných služeb (3), zavedené procesy (4), nízké nároky na technické vybavení (5). Právě dotazníkového šetření potvrdilo, že oslovení zákazníci jsou se službami velice spokojeni, dokonce je někteří hodnotí jako vynikající. Díky svým odborným znalostem jsou poradci schopni klientům poskytnout cenné rady a celkově jejich vystupování se projevuje ve věrnosti a spokojenosti zákazníků, jak bylo dokázáno průzkumem.

Naopak jako slabou stránku vidím to, že výstupem poradenství není hmotný produkt, ale služba (6). Obecně platí, že lidé mají větší pocit jistoty a kontroly nad výdaji, pokud zaplatí za výrobek čili hmotný produkt. Dá se říci, že jednou z dalších nevýhod této společnosti je nutnost kontinuálního sledování změn v pravidlech poskytování dotační podpory (7). Od poradců je vyžadována vysoká časová flexibilita (8) např. v návaznosti na vyhlášení termínů příjmu žádostí. Společnost AgroConsult Bohemia působí po celé České republice a toto pokrytí vyžaduje určitý minimální počet zaměstnanců (9).

Příležitosti pro tuto společnost vidím v tom, že existuje velká poptávka po poradenství (10) a velké množství oblastí poradenské činnosti (11). Tyto příležitosti vyplynuly z dotazníkového šetření, kdy zákazníci nejen využívají poradce při zpracování projektu a žádostí o dotace, finanční analýzy, ale také poradenství, doprovody a konzultace. Souvisí s tím i to, že po roce 2013 bude poradenství v jiné formě (12). Za neméně důležité považuji i široké spektrum možných klientů (podnikatelé, veřejný sektor, apod.) (13).

Ve vnějším prostředí se vyskytují hrozby pro každého. Pro společnost AgroConsult Bohemia je nejcennější know-how navázáno na konkrétní zaměstnance a to je relativně snadno přenositelné (14). Jednou z nich je i to, že podpora ze Strukturálních fondů Evropské unie je časově omezená (2007 – 2013) (15). Samozřejmě sem lze zahrnout i

vědomí velké konkurence (16). Jak vyplynulo jednak z charakteristiky konkurence tak ze šetření, kdy víc jak polovina tázaných odpověděla, že znají jinou společnost zabývající se poradenstvím. Jako další ohrožení považují velmi časté změny a nařízení ze strany poskytovatelů dotační podpory. (17)

Uvedené faktory jsou seřazeny za sebou od silných a slabých stránek až po příležitosti a ohrožení. Body jsou k nim přiřazeny hierarchicky viz. čísla v závorce. Pro vyhodnocení je použita metoda párového srovnání. Princip párového srovnávání je takový, že vždy porovnáváme dvě kritéria a z každé takové dvojice kritérií vybereme to důležitější. Pro lepší přehlednost nejsou pole označená kroužkem, ale barevným pozadím. Následně byla stanovena absolutní četnost faktorů, které byly i procenticky vyjádřeny. Poměr vyššího součtu procent silných se slabými stránkami a hrozeb s příležitostmi pomohl zvolit odpovídající strategii. Jak je uvedeno v následujících tabulkách 25 a 26.

**Tabulka 25 Metoda párového srovnání**

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17					
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17						
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17							
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17								
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17									
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17										
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17											
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17												
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17													
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17														
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17															
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 26 Vyhodnocení**

ČÍSLO FAKTORU	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST (%)	
1	10	7,35	36,76
2	10	7,35	
3	7	5,15	
4	11	8,09	
5	12	8,82	
6	1	0,74	17,65
7	7	5,15	
8	8	5,88	
9	8	5,88	
10	6	4,41	26,47
11	7	5,15	
12	10	7,35	
13	13	9,56	
14	7	5,15	19,12
15	10	7,35	
16	6	4,41	
17	3	2,21	
<b>CELKEM</b>	136	100	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Výsledky analýzy ukazují na kvadrant SO, kdy výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie. Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a snaží se využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti.

I přesto, že v některých literaturách je uvedeno, že tato strategie se v reálném životě vyskytuje zřídka a tento kvadrant je spíše žádoucí stav, tak společnost AgroConsult Bohemia v současné době do něho spadá a tyto své silné stránky podniku využívá ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Viz tabulka 27.

Tabulka 27 Matice SWOT analýza

	<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kvalifikovaný personál</li> <li>▪ silná klientská základna</li> <li>▪ vysoká kvalita poskytovaných služeb</li> <li>▪ zavedené procesy</li> <li>▪ nízké nároky na technické vybavení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ výstupem je nehmotný produkt</li> <li>▪ nutnost kontinuálního sledování změn v pravidlech poskytování dotační podpory</li> <li>▪ vysoká časová flexibilita poradců</li> <li>▪ celorepublikové pokrytí vyžaduje určitý minimální počet</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b>	<b>SO strategie</b>	<b>WO strategie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ velká poptávka po poradenství</li> <li>▪ velké množství oblastí poradenské činnosti</li> <li>▪ široké spektrum možných klientů</li> <li>▪ poradenství v jiné formě bude i po roce 2013</li> </ul>		
<b>HROZBY (T)</b>	<b>TS strategie</b>	<b>WT strategie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nejcennější je know-how, které je navázáno na konkrétní zaměstnance a je relativně snadno přenositelné</li> <li>▪ podpora ze SF EU je časově omezená</li> <li>▪ velká konkurence</li> <li>▪ nařízení ze strany poskytovatelů dotační podpory jsou velmi časté</li> </ul>		

*Zdroj. Vlastní zpracování*

## **6 DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU**

Vizí společnosti AgroConsult Bohemia je do roku 2013 být jedničkou na trhu v oblasti zemědělských dotací a upevňovat tuto pozici v nonagrosektoru. Samozřejmě se velmi intenzivně zabývají tím, co bude hlavní náplní po roce 2013. Jak vyplynulo z analýzy okolí, tato vize se skutečně z velké míry naplnila, protože v současné době jsou leaderem v oblasti zemědělského poradenství.

Posláním je vytvářet podmínky pro čerpání peněz z EU a to převážně v českém zemědělství. I tato skutečnost byla v analýze okolí ověřena a potvrzena. Společnost AgroConsult Bohemia je jednoznačně vůdcem na trhu v této oblasti. Má řádově dvacet procent podílu na trhu z celé České republiky (přibližně 2 až 3 miliardy Kč, které je možné rozdělit v jednotlivých kolech).

Cíle se shodují s vizí. Společnost je od roku 2008 součástí skupiny GE v České republice. Cílem je tedy vytvářet synergické efekty týkající se profilování klientů AgroConsultu a GE Money Bank.

Strategií má společnost poměrně hodně, samozřejmě musí respektovat jednotlivé strategie v rámci dané akvizice. Proto se snaží strategii AgroConsultu Bohemia koncipovat a doplňovat o strategii komerčního byznysu.

Konkrétně z PEST analýzy bylo zjištěno, že AgroConsult Bohemia je firma, která je velmi významnou měrou navázána na politické a legislativní prostředí, významně ji ovlivnil vstup České republiky do Evropské unie. Po vstupu do Evropské unie se České republice otevřela jedinečná možnost využívat Strukturální fondy EU. Tyto fondy jsou nástrojem regionální politiky Unie, která si klade za cíl pomoci těm regionům EU, které jsou v rámci EU chudší, nebo čelí nějakému aktuálnímu problému. Strukturální fondy pozitivně přispívají ke snižování regionálních rozdílů a ke zlepšování životního prostředí. Různou měrou se podílejí na výstavbě infrastruktury, investují do lidských zdrojů a podporují podnikatelské prostředí. Na právě probíhající programové období

2007—2013 má ČR z evropských fondů k dispozici 26,69 miliard eur. Abychom si mohli udělat představu, jak velkou sumu to představuje, lze ji přirovnat přibližně ke třem čtvrtinám ročního státního rozpočtu ČR. [48] Dalšími důležitými faktory je růst a vývoj mezd, protože mzdy tvoří téměř polovinu nákladů z celkových nákladů společnosti. Protože se zatím zabývají z velké části zemědělským poradenstvím, tak je pro společnost rozhodující počet osob podnikajících v zemědělství. V neposlední řadě je to přísun informací, bez kterých by nemohli v žádném případě existovat. Velkým přínosem byla akvizice s bankou GE, která přinesla mnoho výhod.

Výsledky analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku ukázaly, že pro společnost je velice důležité mít nejen kvalitní, schopné zaměstnance, ale i vzdělané respektive ochotné se neustále vzdělávat a doplňovat měnící se nařízení a informace, tak aby tyto rady mohli poradci zodpovědně svým klientům poskytnout. Zajímavé je, že zaměstnanci jsou akreditováni jako poradci MZe a jsou vedeni v Registru poradců Ministerstva zemědělství. A pozitivní zprávou provedené analýzy je, že společnost AgroConsult Bohemia dává příležitost absolventům vysoké školy. Po již několikrát zmíněné akvizici v roce 2008 se zlepšila i propagace společnosti AgroConsult Bohemia. Jednak, tím že např. GE Money při nabídce některých svých služeb zároveň láká na služby AgroConsultu. Vytváří jim internetové stránky, poskytuje reklamní předměty atd.

Jednou z dalších částí bylo dotazníkové šetření. Všichni Ti, co byli ochotni na dotazník odpovědět, jsou se službami spokojeni, někteří je hodnotí dokonce jako vynikající. Pro společnost AgroConsult je dobrá zpráva, že víc než polovina respondentů. Ačkoliv zná jinou poradenskou firmu, zvolilo pro svou pomoc právě tuto společnost a dokonce téměř většina by nenavrhl nic na zlepšení a zkvalitnění služeb. Velice zajímavá odpověď je, že sedmdesát oslovených klientů tvrdí, že poměr cena a kvalita odpovídá a osmnáct říká, že tento poměr nerozhoduje. Překvapivé je, že 35% nenavštěvuje internetové stránky AgroConsultu Bohemia. Ti dávají přednost buď osobnímu kontaktu nebo, pokud mají nějaké otázky, zatelefonují. Dvě třetiny ví, že je společnost, AgroConsult Bohemia součástí skupiny GE Money. Téměř stejné části se vybaví reklama právě v souvislosti s GE Money Bank.

Provedené analýzy a dotazníkové šetření potvrzují úspěšnost této společnosti. Z výsledků mnou vytvořené SWOT analýzy vyplynulo, že se podnik setkává s příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Tato strategie představuje ofenzivní přístup



z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace a cíl většiny podniků. Mezi jejich nejsilnější stránky patří vysoká kvalita poskytovaných služeb, silná klientská základna a nízké nároky na technické vybavení. Jako největší slabé stránky vidím, že výstupem je nehmotný produkt a dále vysokou časovou flexibilitu poradců. Příležitostí pro společnost je velké množství oblastí poradenské služby (poradenství bude i v jiné formě po roce 2013). Největší hrozbou plynoucí ze SWOT analýzy je nejcennější know-how, které je navázáno na konkrétní zaměstnance, je relativně snadno přenositelné. Jako další významné ohrožení považuji velmi časté změny a nařízení ze strany poskytovatelů dotační podpory.

Podle mého názoru je její největší konkurent zaměřený na zemědělské poradenství společnost ZERA. I přestože se na tomto trhu vyskytuje velké množství konkurenčních firem, tak si AgroConsult Bohemia drží pozici leadera v rámci zemědělského poradenství.

Proto jsem přesvědčena o tom, že měnit nějak zásadně vizi, poslání či dosavadní strategii takto fungující společnosti je zatím zbytečné. Ale nutné si takto vydobytou strategii udržet a posilovat.

Celé poradenství je o vytváření různých kontaktů. Nutno poznamenat, že tato společnost se snaží kontakty upevňovat nejen přímo poradenskou činností, ale i vytvářením nepřímých osobních kontaktů formou různých akcí (workshopy, semináře, návštěvy veletrhů apod.).

*Proto mé konkrétní doporučení pro zefektivnění činnosti podniku a rozvoje společnosti do budoucna je právě tzv. CRM (Customer relationship management), který je komplexní řešení pro řízení zákaznických vztahů, které poskytuje veškeré nástroje a funkce potřebné pro vytvoření a udržení dobrého přehledu o zákaznících. Všechna komunikace se zákazníkem je sledována a uchována v databázi a v případě potřeby je efektivně poskytnuta zaměstnancům.*

*Např. pro tuto společnost by bylo velice přínosné takové CRM, kdy hlavním cílem aplikace by bylo okamžité, časově nenáročné nalezení dotačního titulu, který bude vhodný pro konkrétního klienta. O subjektu by se objevily veškeré informace (např. obchodní jméno, adresa, IČ, rok založení, typ subjektu, okres NUTS). Nakonec uživatel podle klíčových slov a tématických oblastí, kterých by se projekt týkal, by našel konkrétní dotační titul, který by byl pro projekt nejvhodnější nebo by aplikace*

*vyhodnotil, že pro daný projekt není možné nalézt žádný dotační titul. Výstup by měl uživateli sloužit jako základní vodítko a nasměrování na konkrétní dotační titul a usnadnit tak práci zaměstnancům společnosti AgroConsult Bohemia.*

*Další návrh pro posílení konkurenceschopnosti, který bych si dovolila doporučit je založení nové pobočky. Vzhledem k současnému rozložení bych doporučila jako destinaci např. Královéhradecký kraj. Jsou zde ideální podmínkami pro využívání půdy k zemědělským účelům a tím pádem se zde vyskytuje mnoho potenciálních klientů. Protože je jejich oblast působnosti celá Česká republika, tak by jim nová pobočka v takto zvolené lokalitě ušetřila nejen cestovní náklady a celkově by byli klientovi k dispozici snadněji a pohodlněji.*

## 7 ZÁVĚR

V dnešní době konkurenční boj firem probíhá jiným způsobem než v minulém století. Firmy hledají nové nástroje, které by jim poskytly větší konkurenční ofenzivnost, ale na druhé straně i konkurenční odolnost v rámci legálních hranic tržní soutěže.

Cílem diplomové práce bylo na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit současnou situaci a postavení společnosti AgroConsult Bohemia, s.r.o. na trhu. Pro naplnění cíle byla nejprve sestavena literární rešerše. Posléze v praktické části byly aplikované poznatky z teoretické části na konkrétní podnik. Byla využita analýza okolí, která byla rozdělena na PEST analýzu a analýzu základní charakteristiky okolí. Pro analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku byl vybrán audit zdrojů. Aby byl cíl práce skutečně naplněn, bylo využito ještě dotazníkového výzkumu formou telefonického šetření. Z výsledků analýz vplynuly silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení díky SWOT analýze. Následně byly navrženy vhodné strategie pro posílení konkurenceschopnosti dané organizace.

V současné době je společnost jednička v rámci zemědělského poradenství a je snaha si toto místo udržet a rozšířit v oblasti nonagrosektoru.

Cíl byl naplněn navržením konkrétních doporučení pro zefektivnění činnosti podniku a rozvoje společnosti do budoucna. Jeden z návrhů byl tzv. CRM (Customer relationship management), který je komplexním řešením pro řízení zákaznických vztahů, které poskytuje veškeré nástroje a funkce potřebné pro vytvoření a udržení dobrého přehledu o zákaznících. Všechna komunikace se zákazníkem je sledována a uchována v databázi a v případě potřeby je efektivně poskytnuta zaměstnancům.

Dalším návrhem pro posílení konkurenceschopnosti je založení nové pobočky. Vzhledem k současnému rozložení jsem doporučila jako destinaci Královéhradecký kraj.

## 8 SUMMARY

Organizations in all spheres must compete to deliver value these days. Value is the ability to meet or exceed the needs of customers, and do efficiently. Competition is pervasive, whether it involves companies contesting markets or countries coping with globalization. Every organization needs a strategy in order to deliver superior value to its customer.

My graduation thesis is focused on evaluation of present circumstances and position of AgorConsult Bohemia at the market.

The first part of the thesis describes corresponding theory. The next part introduces the company and analyses of the internal environment of AgorConsult Bohemia by audit resources and the external environment by PEST analysis and basic characteristics around. There is a survey, too and its evaluation. The strategy position is describes by SWOT analysis.

Even though there are many competing companies at the market, so AgorConsult Bohemia holds the position of the leader in the agricultural advisory services. I am convinced that there is no need to change the vision, mission these days. It is necessary to maintain this position.

In the last part there are the suggestion and recommendations for the suitable strategy.

This objective of this thesis has been fulfilled.

Key words: competitiveness,  
strategy,  
strategic analysis,  
SWOT analysis,  
consultancy

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura:

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BEARDEN, W. O; INGRAM, R. W; LAFORGE, T. N. *Marketing : Principles perspectives*. [s.l.] : Von Hoffmann Press, Inc, 1995. 631 s. ISBN 0-256-11319-X.
- [3] BOYER, A., HRONOVÁ, S., MACHOVÁ, H. *Stručný výkladový slovník managementu*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1995, 165 s. ISBN 80-901918-5-1.
- [4] COATES, CH. M. *Efektivní řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 280 s. ISBN 80-7169-392-8.
- [5] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku: učební texty pro inženýrské studium*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, 157 s. ISBN 80-7079-713-4
- [7] DONNELLY, JR, J. H; GIBSON, J. V; IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of management*. 9. [s.l.] : Von Hoffmann Press, Inc, 1995. 719 s. ISBN 0-256-12540-6.
- [8] DRUCKER, F. P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [9] HESKOVÁ, Marie, et al. *Marketing*. 1. [s.l.] : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003. 191 s. ISBN 80-7040-620-8.

- [10] HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. .  
*STRATEGIC MANAGEMENT: COMPETITIVENESS AND GLOBALIZATION :  
Concepts and Cases.* 7. [s.l.] : Thomson Learning. Inc, 2007. 452 s. ISBN 0-  
324-36432-6.
- [11] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006,  
201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [12] JIRÁSEK, J. A. *Umění podnikatelských vítězství.* 1. vyd. Praha :  
Professional Publishing, 2003. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [13] KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi.* 1.  
vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [14] KEŘKOVSKÝ, M., DRDA, M. *Strategické řízení firemních informací:  
teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-7179-703-8.
- [15] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.*  
2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [16] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace.* 1.  
vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [17] KOTLER, P. *Marketing management.* 1. vyd. Praha: Victoria  
Paublishing, 1993, 788 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [18] KOTLER, P; AMSTRONG, G. *Principles of marketing.* 13. New Yersy :  
Pearson Education Inc, 2010. 637 s. ISBN 13:978-0-13-700669-4.
- [19] OLENICK, A. J. *Cesta k zisku: tajemství, které si Japonci osvojili a  
Američani zapomněli.* Praha: Grada, 1993, 304 s. ISBN 80-85623-94-3.

- [20] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [21] PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [22] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2000, 101s. ISBN 80-7179-422-8
- [23] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [24] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [25] SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [26] SYNEK, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1997, 446 s. ISBN 80-7179-273-6.
- [27] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [28] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-86419-41-X
- [29] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

[30] VEBER, J.: *Managment. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha; Management Press, 2005. 700 stran. ISBN 80-7261-029-5

[31] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum : Metodologie a aplikace*. první. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

#### **Odborné časopisy:**

[32] KAPOUN, Jan . Alfred P. Sloan Život s General Motors. *Moderní řízení*. 2010, 2, s. 72-75.

[33] SOUČEK, Z. Příprava firmy na dobu po krizi. *Moderní řízení*. . 2010, 1, s. 28-31.

#### **Internetové zdroje:**

[34] *AgroConsult Bohemia : part of GE Money group* [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. AgroConsult Bohemia. Dostupné z WWW: <<http://www.agroconsult.cz/ge/acb>>.

[35] *Asistenční centrum, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. AC Asistenční centrum. Dostupné z WWW: <<http://www.asistencnicentrum.cz/>>.

[36] *Biologica s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Biologica s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.biologica.cz/>>.

[37] *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

[38] *ČNB* [online]. 4.2.2010 [cit. 2010-04-10]. Aktuální prognóza ČNB. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#PRIBOR](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR)>.



- [39] DOMANSKÁ, Lucie Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. In . [s.l.] : [s.n.], 24. 1. 2008 [cit. 2010-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>.
- [40] *E Money CZ-lidé : Česká republika* [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. GE Money. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1>>.
- [41] *G-PROJECT, s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. G-project. Dostupné z WWW: <<http://www.g-project.cz/>>.
- [42] *GRANTIKA České spořitelny, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. GRANTIKA České spořitelny. Dostupné z WWW: <<http://www.grantikacs.cz/>>.
- [43] *Justice.cz : Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2010 [cit. 2010-04-21]. Justice.cz. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/Uvod/Uvod.aspx>>.
- [44] *KP projekt s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. KP projekt . Dostupné z WWW: <<http://kpprojekt.cz/>>.
- [45] *Novinky.cz* [online]. Praha : 22. října 2009, 18:30 [cit. 2010-04-11]. Počet zaměstnanců v zemědělství letos klesne až o deset tisíc. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/182355-pocet-zamestnancu-v-zemedelstvi-letos-klesne-az-o-deset-tisic.html>>.
- [46] *Regionální poradenská agentura, s. r. o.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Regionální poradenská agentura. Dostupné z WWW: <<http://www.rpa.cz/>>.
- [47] *Regionální rozvojová agentura jižních Čech* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. RERA a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.rera.cz/>>.

[48] *Strukturální fondy EU* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Fondy Evropské unie. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>.

[49] *Zemědělská regionální agentua* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. ZERA. Dostupné z WWW: <<http://www.zeraagency.eu/>>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategické řízení.....	8
Obrázek 2 Strategie.....	11
Obrázek 3 Diagram analýzy SWOT .....	22
Obrázek 4 Podíl činnosti společnosti AgroConsult Bohemia s.r.o. ....	33
Obrázek 5 Prognóza úrokových sazeb.....	39
Obrázek 6 Obchod s mlékem.....	40
Obrázek 7 Náklady společnosti .....	41
Obrázek 8 Průměrná mzda.....	42
Obrázek 9 Počet soukromých podnikatelů a firem.....	44
Obrázek 10 Služby společnosti AgroConsult Bohemia.....	48
Obrázek 11 Věkové kategorie.....	61
Obrázek 12 Kraj.....	62
Obrázek 13 Znalost nabízených služeb .....	63
Obrázek 14 První seznámení .....	63
Obrázek 15 První dojem .....	64
Obrázek 16 Pobočka .....	65
Obrázek 17 Konkurence .....	65
Obrázek 18 Služby.....	66
Obrázek 19 Spokojenost .....	67
Obrázek 20 Inovace .....	67
Obrázek 21 Cena/kvalita.....	68
Obrázek 22 Internet .....	69
Obrázek 23 Zasílání noviniek .....	70
Obrázek 24 Reklama.....	70
Obrázek 25 GE Money Bank.....	71
Obrázek 26 Cross-Compliance .....	72
Obrázek 27 Dotované poradenství.....	72
Obrázek 28 Inovace .....	73

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení prostředků .....	38
Tabulka 2 Pracovníci v zemědělství podle věkových skupin .....	43
Tabulka 3 PEST analýza .....	45
Tabulka 4 Počet podniků v roce 2007 .....	49
Tabulka 1 Pasiva .....	58
Tabulka 2 Vývoj tržeb a HV .....	58
Tabulka 7 Věkové kategorie .....	61
Tabulka 8 Kraj .....	62
Tabulka 9 Znalost služeb .....	63
Tabulka 10 První seznámení .....	63
Tabulka 11 První dojem .....	64
Tabulka 12 Pobočka .....	65
Tabulka 13 konkurence .....	65
Tabulka 14 Služby .....	66
Tabulka 15 Spokojenost .....	67
Tabulka 16 Inovace .....	67
Tabulka 17 Cena/kvalita .....	68
Tabulka 18 Internet .....	69
Tabulka 19 Zasílání novin .....	70
Tabulka 20 Reklama .....	70
Tabulka 21 GE Money Bank .....	71
Tabulka 22 Cross-Compliance .....	72
Tabulka 23 Dotované poradenství .....	72
Tabulka 24 Investice .....	73
Tabulka 25 Metoda párového srovnání .....	75
Tabulka 26 Vyhodnocení .....	76
Tabulka 27 Matice SWOT analýza .....	77

# Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 NUTS



## **Dotazník spokojenosti zákazníků**

*Dotazník vytvořila: Alena Karásková*

*Vážený zákazníku,*

*dovoluji si položit Vám několik otázek, které se týkají úrovně dosavadní spolupráce s firmou AgroConsult Bohemia. Jsem studentka ZF na JČU a tento dotazník byl vytvořen speciálně jako součást mé diplomové práce, ale informace, které mi laskavě sdělíte, budou inspirací ke zlepšení služeb poskytovaných společností. Děkuji Vám.*

1. Do jaké věkové kategorie spadáte?
  - do 25 let
  - 26 – 35
  - 36 – 50
  - více
2. V kterém kraji sídlí Vaše organizace/bydliště?.....
3. Víte, jaké služby přesně firma AgroConsult Bohemia nabízí?
  - ANO
  - NE

*Pakliže jste odpověděli „ne“, děkujeme Vám za Váš čas, ale v dotazníku již prosím nepokračujte.*

4. Jakým způsobem jste získal kontakt na firmu AgroConsult Bohemia?
  - INTERNET
  - VÝSTAVA, ŠKOLENÍ
  - PROPAGAČNÍ MATERIÁL
  - JINÝ ZÁKAZNÍK
5. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou?
  - VYNIKAJÍCÍ
  - VELMI DOBRÝ
  - DOBRÝ
  - ŠPATNÝ

6. Kterou z poboček jste využili popř. využíváte?

- ČESKÉ BUDĚJOVICE
- HUMPOLEC
- BRNO
- KYJOV

7. Znáte jinou firmu zabývající se poradenstvím?

- ANO
- NE

*Jestliže ano, upřesněte prosím jakou: .....*

8. Jakých služeb AgroConsultu Bohemia využíváte?

- PROJEKTY
- PORADENSTVÍ
- KONZULTACE
- FINANČNÍ ANALÝZA
- DOPROVODY
- NIC V POSLEDNÍ DOBĚ

9. Jste spokojeni s kvalitou služeb AgroConsultu Bohemia, které Vám poskytuje?.....

10. Je něco, co byste doporučili ke zlepšení?

- NIC
- SNÍŽENÍ CEN
- VÍCE POBOČEK
- ROZŠÍŘIT PORADENSTVÍ O ČTVRTOU OSU

11. Domníváte se, že poměr cena/kvalita služeb odpovídá Vaším představám?

- ANO
- CENA NEROZHODUJE
- NE

*Jestliže ne, upřesněte prosím proč: .....*

12. Navštívujete webové stránky AgroConsultu Bohemia?

- ANO
- NE
- ZÁLEŽÍ KDY
- SPÍŠ TELEFON / OSOBNĚ

13. Informujete se o novinkách?.....

14. Uvítali byste zaslání novinek formou emailu?

- ANO
- NE

15. Vybaví se Vám v souvislosti s firmou AgroConsult Bohemia nějaká reklama?

- ANO
- NE

*Jestliže ano, upřesněte prosím jaká: .....*

16. Věděli jste, že AgroConsult Bohemia je součástí skupiny GE Money?

- ANO
- NE

17. Máte přehled o problematice Cross-compliance? (křížových podmínek)

- ANO
- ZHRUBA ANO
- NE
- NETÝKÁ SE

18. Využil jste nebo budete využívat dotovaného poradenství v této oblasti?

- ANO
- NE
- UVAŽUJI

19. Plánujete nějaké investice pro následující období?

- ANO
- NE
- NEVÍM



## Příloha 2 NUTS

