

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

## **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

Autor diplomové práce:

**Veronika Benadová**

**2009**

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika BENADOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**  
  
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zmapovat tržní pozici a zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku, popřípadě navrhnout opatření vedoucí k zvýšení jeho konkurenceschopnosti a stabilizaci na trhu.

Metodický postup:

- 1) vymezení zkoumaného problému;
- 2) analýza vybraného podniku a zmapování jeho tržní pozice;
- 3) návrh zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Rámcová osnova:

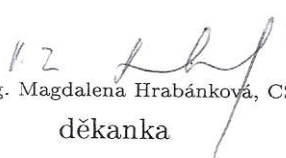
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

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


Seznam odborné literatury:

- HESKOVÁ, M. a KOLEKTIV: Marketingová komunikace a případové studie. Praha: VŠE 2004. 164 s. ISBN 80-245-0675-0  
PORTER, E. M.: Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0  
HRON, J., TICHÁ, I.: Strategické řízení. Praha: ČZU 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9  
BARTES, F.: Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press 1997. 121 s. ISBN 80-85943-41-7  
PORTER, E. M.: Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2  
DONELLY, J. H.: Management. Praha: Grada Publishing 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3  
VEBER, J. a KOLEKTIV: Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Katedra řízení  
Datum zadání diplomové práce: 20. března 2008  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009

1.2   
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUĎEJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 L.S. Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Konkurenceschopnost vybraného podniku“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované 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.

Datum

Podpis studenta

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., a vedení podniku OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. za pomoc při vypracování mé diplomové práce, za odborné vedení a poskytnutí potřebných informací a dokumentů.

Veronika Benadová

# OBSAH

<b>1.</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Literární rešerše.....</b>	<b>9</b>
2.1	Konkurenceschopnost.....	9
2.1.1	Konkurenti.....	10
2.1.2	Obecné konkurenční strategie.....	10
2.1.3	Konkurenční strategie dle Kotlera.....	14
2.2	Konkurenční výhoda.....	16
2.2.1	Přístupy k tvorbě konkurenční výhody.....	16
2.3	Strategické řízení.....	21
2.3.1	Složky strategického řízení.....	21
2.4.	Strategická analýza.....	25
2.4.1	Vnější prostředí.....	26
2.4.1.1	Makroprostředí podniku.....	26
2.4.1.2	Mikroprostředí podniku.....	28
2.4.1.3	STEP analýza.....	29
2.4.1.4	Analýza konkurentů.....	30
2.4.1.5	Porterův model.....	32
2.4.2	SWOT analýza.....	38
<b>3.</b>	<b>Metodický postup.....</b>	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>43</b>
4.1.	Charakteristika vybraného podniku.....	43
4.2	Struktura společnosti a její organizace.....	47
4.3	Zaměstnanci a mzdová politika.....	50
4.4.	Výrobní program a zákazníci.....	53
<b>5.</b>	<b>Výsledky analýz.....</b>	<b>56</b>
5.1	STEP analýza.....	56
5.2	Porterův model.....	61
5.3	Analýza konkurentů.....	65
5.4	SWOT analýza.....	65

<b>6.</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>76</b>
6.1	Charakteristika respondentů.....	76
6.2	Analýza dat a jejich zpracován.....	78
<b>7.</b>	<b>Zhodnocení.....</b>	<b>93</b>
<b>8.</b>	<b>Připomínky, návrhy.....</b>	<b>96</b>
<b>9.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>98</b>
<b>10.</b>	<b>Resumé.....</b>	<b>100</b>
<b>11.</b>	<b>Summary.....</b>	<b>101</b>
<b>12.</b>	<b>Přehled použité literatury.....</b>	<b>102</b>
<b>13.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>103</b>

# 1. Úvod

Pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda se dnes dostávají stále více do popředí a nabývají na významu. Na celém světě totiž firmy čelí pomalejšímu růstu, domácí i zahraniční konkurenci a mnoha dalším faktorům, jež velmi významně ovlivňují jejich činnost. Pouze silná pozice na trhu a tvorba konkurenční výhody jim tedy může zajistit trvalou prosperitu.

Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost je pojmem dynamickým, jež je ovlivňován neustále se měnícími faktory. Současná ekonomická situace se dá charakterizovat velice rychlými technologickými změnami a též rozsáhlou výměnou informací a znalostí. Proto můžeme říci, že konkurenceschopnost mimo jiné vyzdvihuje význam znalostí, vzdělání či rozvinuté infrastruktury.

Podniky na českém trhu musí obecně čelit vysokým tlakům jak ze stany konkurentů domácích, tak i ze strany zahraničních subjektů. Z tohoto důvodu je důležité vybudovat a trvale si udržet konkurenční výhodu, analyzovat prostředí, ve kterém se podnik nachází, zavádět správné strategie a neustále monitorovat činnost a reakce konkurentů a snažit se co nejlépe uspokojit zákazníka. Pouze tak mohou firmy dosáhnout úspěchu.

V dnešní době není cílem pouze uskutečňovat prodej, ale i budovat se zákazníky dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře, spolupráci a neustále zdokonalovat kvalitu výrobků i poskytovaných služeb, neboť právě zákazník má velkou zásluhu na tom, zda firma na trhu uspěje či nikoli.

V neposlední řadě si musíme uvědomit, že každá akce učiněná podnikem způsobí i odpovídající reakci konkurentů. Ať tedy chceme či ne, konkurenti jsou na sobě do značné míry závislí, a tak je i jejich činnost v konkurenčním ringu dosti provázána.



Z tohoto vyplývá, že řízení konkurenčního boje je velmi rizikovou, náročnou a složitou činností, jíž se zabývá vrcholový management podniku a k jeho úspěšnému vedení je tedy třeba mnoha zkušeností a znalostí. Je nezbytné neustále kontrolovat a popřípadě opravovat zavedené strategie, inovovat, hodnotit své možnosti s pomocí analýzy silných, slabých stránek, příležitostí i ohrožení a používat v praxi metody strategického řízení tak, aby v tomto boji podnik obstál.

Cílem mé diplomové práce je tedy zmapovat tržní pozici a zhodnotit konkurenceschopnost podniku OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., analyzovat konkurenční prostředí tohoto podniku a navrhnout vhodnou strategii či určitá opatření vedoucí ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti a stabilizaci na trhu, a to s využitím STEP analýzy, SWOT analýzy, Porterova modelu, analýzy konkurentů a dotazníkového šetření.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Konkurenceschopnost

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů (Porter, 1994).

Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměří podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty. Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití.

Ve vztahu k charakteru zdrojů pak lze rozlišovat:

- ekonomickou rentu podle Ricarda, která se vztahuje k vzácným zdrojům, tj. zdrojům, které jsou jen obtížně napodobitelné konkurenty /např. jedinečné geografické umístění, dlouhodobá reputace podniku apod./
- ekonomickou rentu podle Schumpetera, která se vztahuje k inovacím, v čase je kratší, protože inovace lze napodobit (Tichá, Hron 2003).

Je třeba rozlišovat mezi ofenzivním a defenzivním pojetím vedení konkurenčního boje. Ofenzivní pojetí konkurenčního boje znamená uchopení tzv. strategické iniciativy, tzn. že firma, která se chopí této strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje (ex ante) vývoj marketingového prostředí.

Defenzivní pojetí konkurenčního boje je reakcí firmy (ex post) na již existující skutečnosti na trhu, a to takovou, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popř. i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti. Ovládat ofenzivní pojetí konkurenčního boje v praxi znamená dokonale si osvojit a důsledně na trhu uplatňovat základní zákonitosti úspěšného vedení boje (Bartes, 1997).

### **2.1.1 Konkurenti**

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. I když konkurenti mohou být nepochybně hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit. „ Dobří “ konkurenti mohou posloužit pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu daného odvětví (Porter, 1994).

Jak uvádí Donnelly (1997), konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými soupeří společnosti o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny, materiál a dokonce i celé organizace). Za konzistentní konkurenty dané společnosti považuje ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považuje zřetelně odlišné podniky, které jsou vzájemně si konkurující organizace. Dynamika a charakter nekonzistentní konkurence se může projevovat různými formami a lze ji jen obtížně předpovídat a ovlivňovat.

### **2.1.2 Obecné konkurenční strategie**

Dle Portera (1994) je konkurenční strategie hledáním příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o působení konkurence v daném odvětví. Nejlepší strategií pro danou firmu je bezesporu jedinečná konstrukce, která by odrážela všechny zvláštnosti jejího postavení.

Porter (1994) dále uvádí tři obecné konkurenční strategie:

1. vůdčí postavení v nízkých nákladech
2. diferenciacce
3. fokus (soustředění pozornosti).

Každá z těchto strategií znamená zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě, přičemž spojuje volbu typu hledané konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má konkurenční výhody dosáhnout. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci hledají konkurenční výhodu v široké řadě segmentů odvětví, kdežto fokální strategie soustřeďují pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo na diferenciaci v některém úzkém segmentu (viz. schéma 1).

### **1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech**

Vůdčí postavení v nízkých nákladech je asi nejjasnější z těchto tří strategií. V ní si podnik stanoví, že se ve svém odvětví stane všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude docilovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných nebo nižších cenách než mají konkurenti se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků.

Vůdčí postavení v nízkých nákladech je tedy strategií, která zvláště závisí na preventivních zábranných akcích, ledaže by nějaká významná technologická změna dovolila podniku zásadně změnit jeho postavení z hlediska nákladů. Logika této strategie tedy obvykle vyžaduje, aby daná firma byla skutečně firmou s nejnižšími náklady, nikoli jen jednou z firem, které o toto postavení soupeří.

### **2. Diferenciaci**

Při strategii diferenciaci usiluje podnik o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako velmi důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

Diferenciace se může zakládat na samotném výrobku, na distribučním systému, jímž se prodává, na marketingovém přístupu a na široké škále dalších faktorů. Podnik, který dokáže diferenciaci dosáhnout a trvale si ji udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky, jestliže jeho částka, o kterou je cena vyšší, převyšuje mimořádné výlohy vynaložené na to, aby byl jedinečným.

### 3. Fokus

Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svoji strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům.

Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciací fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. Šíře předmětu zájmu ovšem závisí na míře zájmu, ale podstatou fokální strategie je využít odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatního odvětví.

Schéma 1.: *Tři obecné strategie (Porter, 1994).*

		<b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b>	
		Nižší náklady	Diferenciace
<b>KONKURENČNÍ ROZSAH</b>	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

## **Uváznutí v nesnázích**

Podnik, který se pustí do každé z obecných strategií, ale žádnou z nich nedokáže realizovat, „uvázne v nesnázích“. Nemá pro sebe žádnou konkurenční výhodu. Podnik, který uvázl v nesnázích bude soupeřit v nepříznivé situaci, protože vůdčí firma s nejnižšími náklady, firmy, které se dokázaly diferencovat, nebo firmy s úspěšnou fokální strategií budou mít pro konkurování v kterémkoli segmentu lepší postavení. Takový podnik tedy bude mít přitažlivé zisky jen tehdy, jestliže struktura jeho odvětví bude vysoce příznivá, nebo jestliže bude mít tento podnik štěstí, že má konkurenty, které potkal stejný osud. Obvykle však bude takový podnik mnohem méně výnosný než konkurenti, kteří dokázali realizovat jednu z obecných strategií.

## **Snaha o realizaci více než jedné obecné strategie**

Někdy se může podniku podařit vybudovat uvnitř téhož právního subjektu dvě do značné míry samostatné obchodní jednotky, každou s odlišnou obecnou strategií. Jestliže však podnik takovéto jednotky, používající odlišné strategie, striktně neoddělí, může u kterékoli z nich ohrozit schopnost získávat vlastní konkurenční výhodu.

Jestliže podnik dokáže současně dosáhnout nejnižších nákladů i diferenciací, čeká ho velkolepá odměna, protože zisky se sčítají.

## **Rizika obecných strategií**

Při sledování obecných strategií v zásadě existují dvě rizika: za prvé, možnost neúspěchu úsilí o dosažení nebo udržení strategie; za druhé, možnost toho, že výhoda plynoucí ze strategie se bude s postupujícím vývojem v odvětví vytrácet. Tato rizika je důležité objasnit, aby se zlepšily možnosti firmy správně si vybrat z těchto tří alternativ.

Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech

- konkurenti napodobují,
- technologie se změní,
- jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou.

Rizika diferenciac

- zákazníkova potřeba diferenciálního faktoru klesá,
- imitace snižuje úroveň diferenciac,
- příliš vysoký rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciac.

Rizika fokální strategie

- fokální strategii někdo napodobí,
- cílový segment se stane strukturálně nepřitažlivým,
- segment zaplaví široce zaměřeni konkurenti (Porter, 1994).

### **2.1.3 Konkurenční strategie dle Kotlera**

Kotlerovo pojetí strategie konkurence vyplývá z vymezení tržní pozice pro konkrétní firmu. Kotler (2001) definuje celkem čtyři možné pozice konkurenční firmy na trhu a jim odpovídající strategie:

- I) vedoucí firma na trhu,
- II) tržní vyzyvatel,
- III) tržní následovatel,
- IV) tržní troškař.

#### **I) Vedoucí firma na trhu**

Jde o strategii, kterou uplatňuje firma s dominantním postavením na trhu, jež plní funkci lídra v oblasti změn cen, zavádění nových výrobků, jejich distribuci, propagaci apod. Vedoucí postavení této firmy ostatní soupeři sice uznávají, ale přesto na ni často útočí z důvodů získání konkurenčních výhod vyplývajících z jejího postavení.

Aby si tato firma svoje vedoucí postavení na trhu udržela, musí najít způsob, jak zvýšit celkovou poptávku, chránit svůj stávající tržní podíl a pokusit se zvětšit svůj tržní podíl i v tom případě, když nedojde ke zvětšení trhu.

## **II) Tržní vyzyvatel**

Tržního vyzyvatele charakterizuje Bartes (1997) jako firmu, která na trhu zaujímá druhou, třetí, popř. další pozici a hledá slabá místa v činnosti konkurenční firmy, která má vedoucí postavení na trhu, a poté na ni tvrdě zaútočí za účelem zvýšení svého tržního podílu. Ve většině případů k této situaci dochází v oblastech s vysokými fixními náklady, s vysokými náklady na skladování a stagnující primární poptávkou.

## **III) Tržní následovatel**

Jde o firmy, které na trhu nezaujímají přední pozice a většinou nemají dost sil a prostředků na útok proti vedoucí firmě na trhu. Proto se soustředí na tzv. následování této vedoucí firmy, což znamená, že se snaží nabídnout zákazníkům podobné výrobky jako vedoucí firma na trhu.

## **IV) Tržní troškař**

Tato strategie se zaměřuje na určitý, velmi malý tržní segment a rovněž se vyhýbá konkurenci. Tento malý tržní segment by měl mít tyto vlastnosti:

- dostatečnou velikost a kupní sílu,
- rostoucí tržní potenciál,
- nezajímavost pro hlavní konkurenty,
- firma je schopna se bránit útočící konkurenci díky dobrému goodwillu, který si v tomto tržním koutu vybudovala.

Z výše uvedených požadavků vyplývá, že firmy uplatňující tuto strategii se musí velmi vysoce a úzce specializovat ve svém oboru (Bartes, 1997).



## **2.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí (Porter, 1994).

### **2.2.1 Přístupy k tvorbě konkurenční výhody**

Dle Tiché a Hrona (2003) si v rámci strategického řízení navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody:

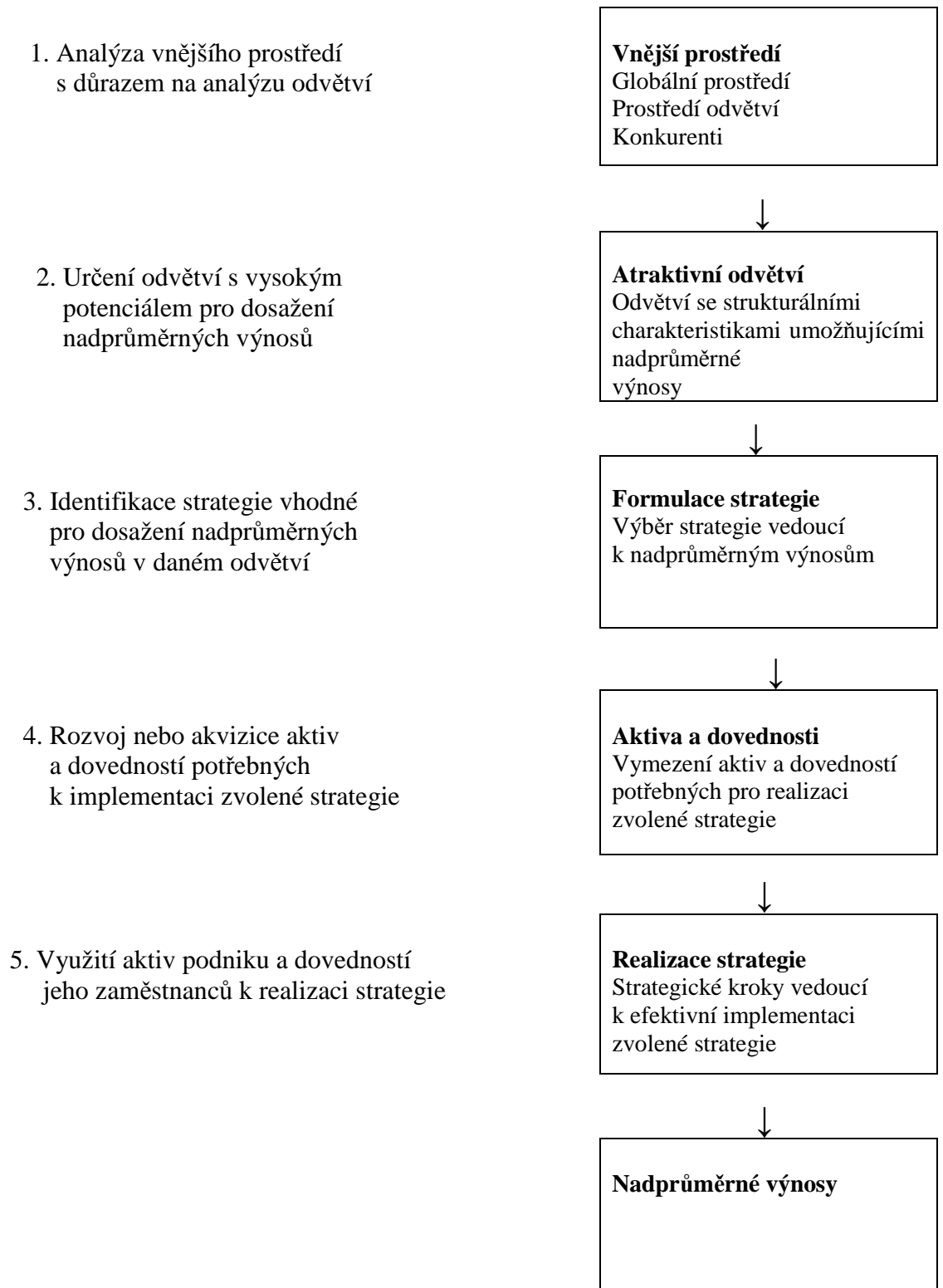
- poziční, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku;
- zdrojový, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečných zdrojů podniku.

#### **Poziční přístup k tvorbě konkurenční výhody**

Tento přístup k tvorbě konkurenční výhody je teoreticky zakotven v ekonomice industriální organizace (viz. schéma 2) a vychází z následujících čtyř předpokladů:

1. Vnější prostředí vytváří podmínky (svými tlaky a omezeními), které jsou určující pro strategie vedoucí k dosažení nadprůměrných výnosů.
2. Většina podniků v konkrétním odvětví (segmentu) kontroluje přibližně stejné strategicky významné zdroje a realizuje přibližně stejné strategie.
3. Zdroje potřebné k realizaci strategie jsou vysoce mobilní mezi jednotlivými podniky. Vzhledem k této mobilitě je případná zdrojová heterogennost podniků pouze krátkodobá.
4. Management podniku se chová racionálně a sleduje jako hlavní cíl maximalizaci zisku.

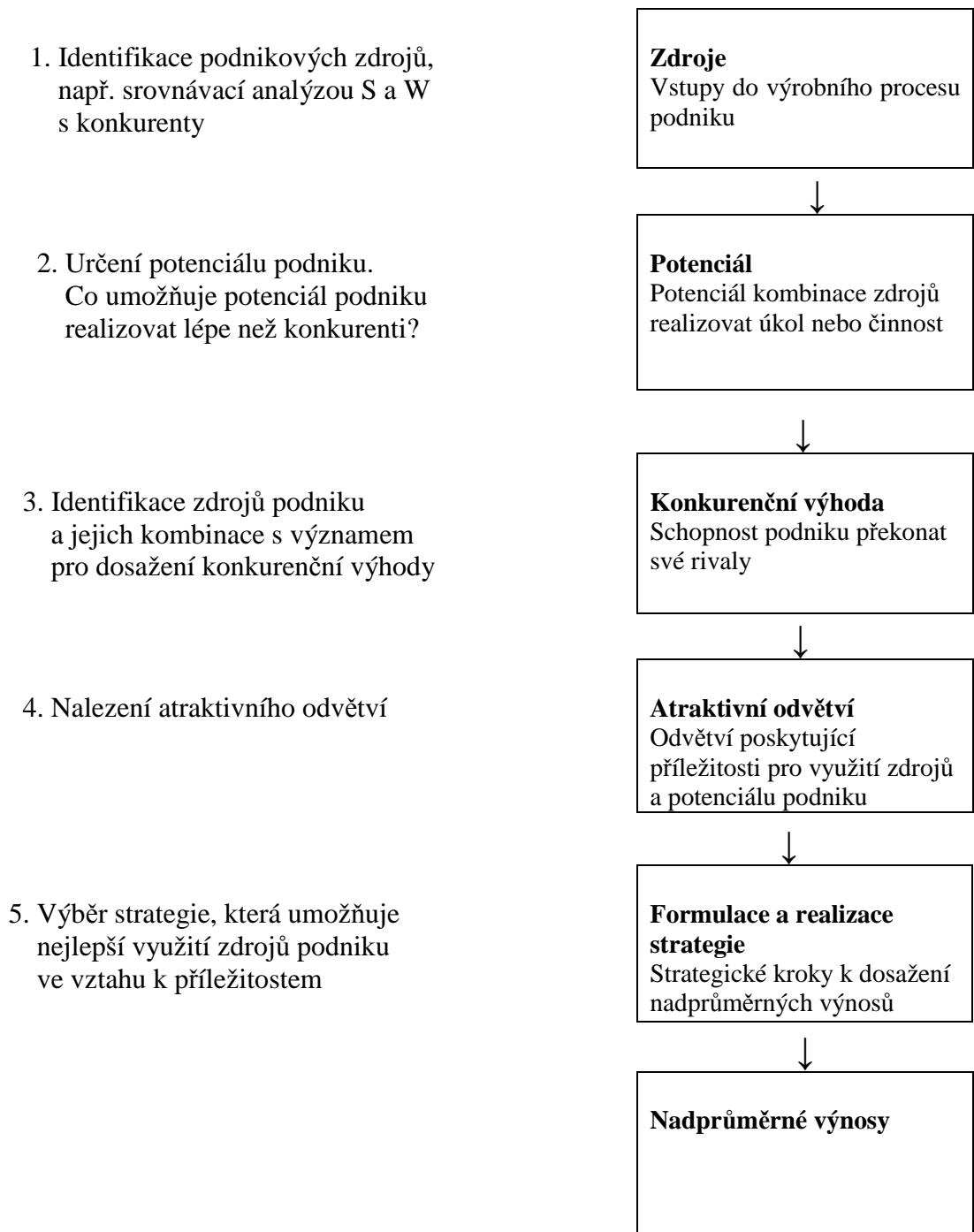
Schéma 2: *Model tvorby nadprůměrných výnosů vycházející z ekonomiky industriální organizace* (Tichá, Hron, 2003).



## Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody

Základem zdrojového přístupu k tvorbě konkurenční výhody je vnímání podniku jako jedinečného souboru zdrojů a kompetencí, na jejichž základě je definována strategie k co nejlepšímu využití příležitostí – viz. schéma 3.

Schéma 3: *Model pro tvorbu nadprůměrných výnosů vycházející ze zdrojového přístupu k podniku* (Tichá, Hron, 2003).



Podle tohoto přístupu jsou rozdíly ve výsledcích jednotlivých podniků odvozeny primárně z rozdílů mezi jejich zdroji a kompetencemi a až druhotně ovlivněny strukturou odvětví.

Předpoklady, na kterých je tento přístup postaven, jsou:

1. Podniky jsou v zásadě heterogenní.
2. Rozdíly mezi podnikovými zdroji a kompetencemi jsou v čase stabilní.
3. Rozdíly v podnikových zdrojích jsou v příčinném vztahu s rozdíly produkce.
4. Podniky se snaží zlepšovat své ekonomické výsledky.

### **Podnikové zdroje**

Realizace procesů vyžaduje zdroje – pracovní sílu, suroviny, materiál, stroje, zařízení, energii, finance, informace atd (Kotler, 2001).

Podnikové zdroje lze vymezit jako zásobu použitelných faktorů, které jsou vlastněny nebo kontrolovány podnikem. Zdroje jsou transformovány do konečných výrobků nebo služeb za použití široké škály dalších aktiv a mechanismů podniku, jako jsou technologie, manažerské informační systémy (MIS), pobídkové systémy, vztahy mezi managementem podniku a jeho zaměstnanci a dalšími. Zdroje se tedy skládají z materiálních (např. budovy, stroje a zařízení) a finančních aktiv, lidských zdrojů a know-how, které může být předmětem obchodu (např. patenty, licence) a dalších nehmotných zdrojů:

- kvalita výrobků
- zkušenosti zaměstnanců
- organizační učení
- značka
- reputace

Kompetence naproti tomu reprezentují schopnosti podniků využít svých zdrojů, obvykle v kombinaci, za použití organizačních procesů k požadovanému účelu. Jedná se o hmotné i nehmotné, na informacích založené procesy, které jsou pro podnik specifické a vyvíjejí se v čase složitými interakcemi mezi podnikovými zdroji.

Zdroje a kompetence, které mají mít význam při budování konkurenční výhody, musejí být:

- hodnotné, tzn., že dokáží zužitkovat potenciál pozice podniku na trhu;
- vzácné, tzn., že konkurenti je mohou získat jen s obtížemi;
- pro konkurenty nenapodobitelné;
- nesmějí mít snadno dostupné substituty.

V podniku stejně jako v ekonomice jako celku, jsou generátorem bohatství a hodnoty fyzický a intelektuální kapitál. Vzhledem ke změnám ve vnějším prostředí a ke změnám kritérií, jimiž se měří úspěšnost, se intelektuální kapitál stává nejdůležitějším strategickým zdrojem. Intelektuální kapitál se skládá ze dvou složek:

- lidský kapitál: zahrnuje individuální dovednosti a znalosti získané vzděláváním, školeními, tréninky, zkušenostmi a poznáváním;
- znalostní kapitál: zahrnuje zdokumentované znalosti dostupné v různých formách: odborné články, zprávy, knihy, patenty, software, apod.

Na rozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají a poskytují tak v čase snižující se výnosy, znalosti poskytují zvyšující se výnosy. Čím více se znalosti využívají, tím roste jejich hodnota; jejich užíváním se vytváří sebeposilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů, a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu.

Dalším důvodem, proč jsou znalosti zdrojem trvalé konkurenční výhody, je skutečnost, že čím víc znalostí subjekt má, tím víc je schopen se učit. Příležitosti k učení jsou pro podnik, který má rozvinout znalostní bázi, hodnotnější ve srovnání s konkurenty, kteří jsou na tom z hlediska znalostí hůř. Trvalost konkurenční výhody může být dále odvozena z toho, že nová znalost jedinečným způsobem doplňuje stávající a poskytuje tak příležitost k dosažení synergického efektu (Tichá, Hron, 2003).

## 2.3 Strategické řízení

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam v řízení daného objektu, a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. V tomto pojetí strategické řízení v sobě „stavebnicově“ slučuje řízení jak dlouhodobé, tak koncepční. Podstatným znakem strategického řízení je právě prvek komparace, záměr získat komparativní výhodu (nebo získání nevýhody, je-li proti původnímu záměru protivník lepší) ( Veber, 2003).

Strategické řízení je proces, v jehož rámci určují manažeři dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné pro dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí (Tichá, Hron, 2003).

Veber (2003) dále rozlišuje dva druhy strategického řízení:

### 1. Pravé strategické řízení

Je založeno na antagonistickém vztahu. Pravé strategické řízení je tedy založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného subjektu, který svým chováním likvidují nebo pohlcují.

### 2. Nepravé strategické řízení

Jeho podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný.

### 2.3.1 Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek.

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
2. Stanovení strategických a výkonových cílů.
3. Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
4. Zavádění a realizace zvolené strategie.
5. Hodnocení výsledků a návrhů opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

### **Ad 1/ Definování předmětu činnosti**

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být tato otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potencionálního zákazníka.

Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve strategickém poslání podniku, které zeširoka formuluje budoucí směr rozvoje podniku.

### **Ad 2/ Stanovení strategických cílů**

Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení.

Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout,
- roční zisk,
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností,
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

### **Ad 3/ Formulování strategie**

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou „konečnou instancí“ a strategie jsou prostředkem, jak jich dosáhnout.

Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých i dlouhodobých cílů.

Podnikatelské aspekty ve vytváření strategie zahrnují:

- aktivní vyhledávání inovací, ve kterých podnik podniká
- vyhledávání nových příležitostí pro podnik
- rozvoj aktivit vedoucích k posílení konkurenceschopnosti podniku
- navrhování činností budujících a udržujících konkurenční výhody podniku

- rozhodování o způsobech obrany vůči extrémním ohrožením
- rozhodování o tom kdy a jak diverzifikovat
- rozhodování o zrušení některé výroby ve prospěch jiné, o zavedení nové výroby
- relokace zdrojů z oblasti s nízkými nebo zhoršujícími se výsledky do oblasti se zlepšujícími se nebo vysokými výsledky.

#### **Ad 4/ Realizace strategie**

Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti managementu a role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu
- tvorbě strategií, které podporují finanční plány a programy
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie.

#### **Ad 5/ Hodnocení strategie a opravná opatření**

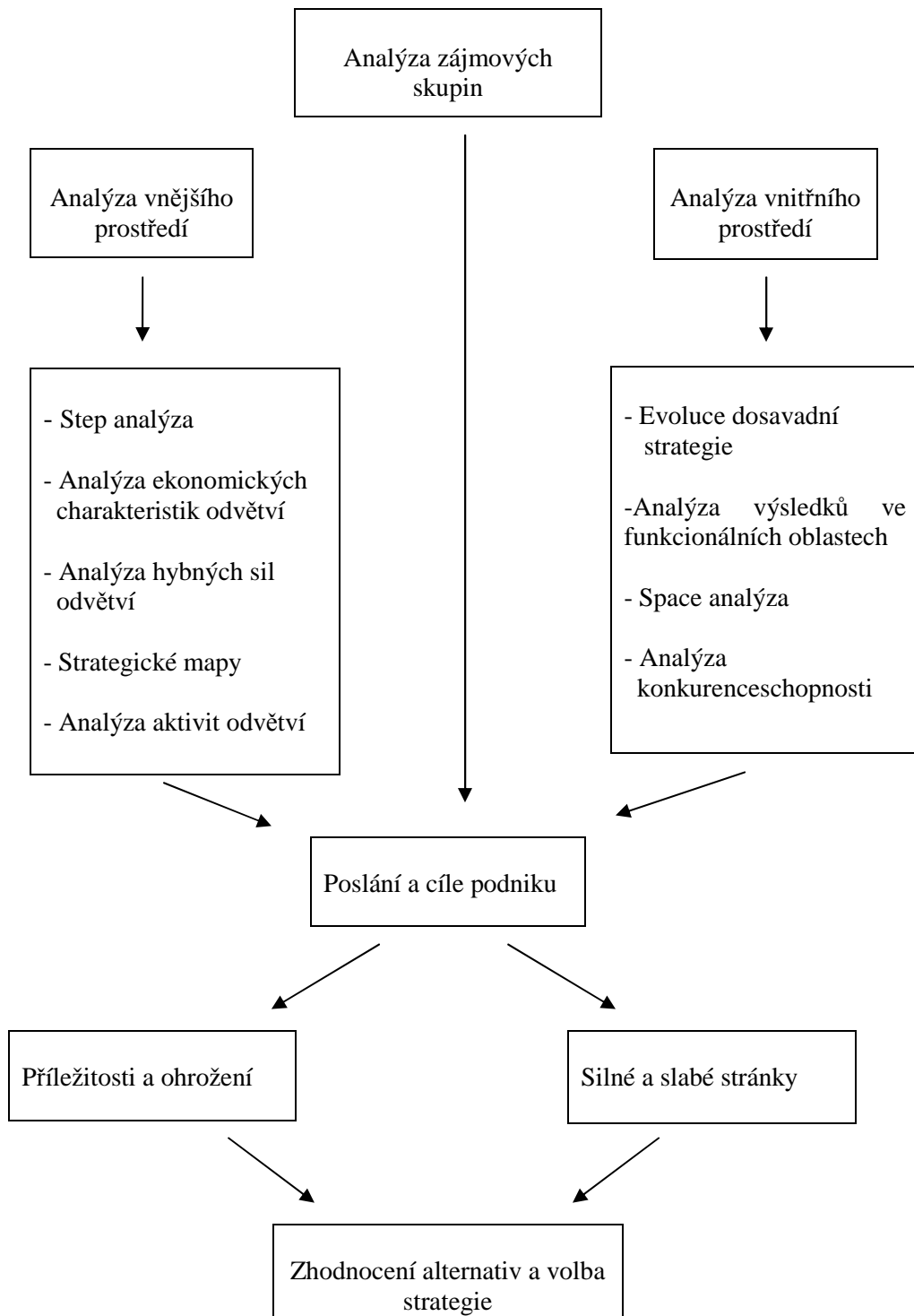
Ani formulace strategie (viz. schéma 4), ani její zavádění, není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžadují opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnilly podmínky. I dobrou strategii je možné vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů, atd., to vše může vyvolat potřebu změnit strategii.

Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoliv lze nalézt lepší způsob realizace (Tichá, Hron, 2003).

Veber (2003) uvádí, že strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie mohou svou povahou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby.



Schéma 4: *Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát* (Tichá, Hron, 2003).



*Pozn.: Upraveno autorem.*

## 2.4. Strategická analýza

Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořeno souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku ( Fotr, Dědina, 1997).

Strategické analýzy se provádějí jednak vzhledem k prostředí, v němž organizace existuje, jednak vzhledem k strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace. Hlavní jejich přínosy lze čekat v těchto oblastech:

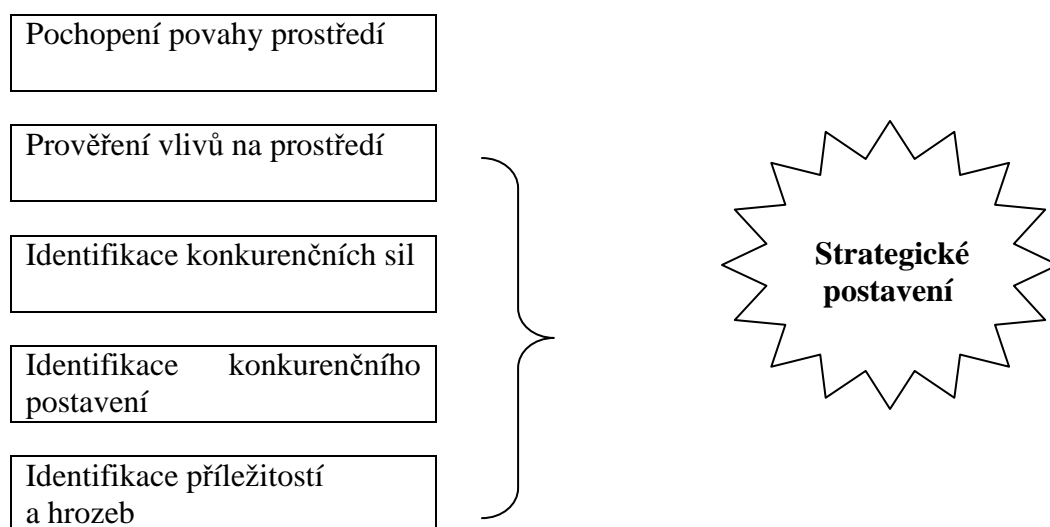
- Odhalení dlouhodobých trendů – strategické řízení se týká dlouhodobých záměrů. Pro rozpoznání vývoje prostředí strategického záměru je důležité vysledovat a odhalit dlouhodobé trendy.
- Vyvarování se minulých chyb – analýza minulého vývoje může chyby odhalit a naznačit postup, jak se jim v budoucnu vyhnout.
- Využití předchozích úspěchů – stejně, jako je možné na základě analýzy určit minulé chyby, lze postupovat při využití předchozích úspěchů či poučit se z postupů, které k úspěchům vedly (Veber, 2003).

Veber (2003) dále rozlišuje strategickou analýzu vnější a vnitřní:

### **Strategická analýza prostředí (vnější analýza).**

Analýza vnějšího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí a makrookolí. Na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat strategické postavení organizace viz. schéma 5.

Schéma 5: *Vazba analýz prostředí na určení strategického postavení podniku (Veber, 2003).*



## **Strategická analýza organizace (vnitřní analýza)**

Strategické možnosti každé organizace jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností provádět dané záměry a celkovou vyvážeností všech jejích složek. Analýza strategických možností organizace je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daná organizace pohybuje.

### **2.4.1 Vnější prostředí**

Donnelly (1997) popisuje vnější prostředí podniku jako oblast, která existuje vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost. Tyto faktory, respektive vlivy, rozdělujeme na přímé (které přímo ovlivňují fungování organizace) a nepřímé (jež ovlivňují klima, ve kterém organizace operuje, a jež se mohou za určitých okolností změnit na faktory přímé).

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především vlivy makroprostředí a mikroprostředí.

#### **2.4.1.1 Makroprostředí podniku**

Podnik, jeho dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v širším makroprostředí sil a megatrendů. Síly a megatrendy vytvářejí příležitosti a hrozby a představují to „nekontrolovatelné“ co musí firma sledovat a na co musí reagovat. Existuje šest hlavních sil: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní (Kotler, 2001).

#### **Demografické prostředí**

První skutečnost, která zajímá obchodníky v makroprostředí firmy je obyvatelstvo, protože trhy vytvářejí lidé. Obchodníci se velice zajímají o velikost světové populace, o její geografické rozložení a hustotu, o trendy mobility, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost a rasovou, etnickou a náboženskou strukturu (Kotler, 2001).

### Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Celková kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech. Obchodníci by si měli být vědomi hlavních trendů v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů (Kotler, 2001).

### Přírodní prostředí

Přírodní prostředí zahrnuje zásoby přírodních zdrojů a jejich cenu, kterou tvoří vstupy do transformačního procesu a jsou limitovány několika skutečnostmi, jako např. nedostatkem surovin, rostoucí náročností společnosti na energii. Činnosti podnikatelských subjektů musí být v souladu s trvale udržitelným rozvojem (Hesková, 2004).

### Technologické prostředí

Technologický rozvoj reprezentovaný novými poznatky a novými technikami, může vést ke změně stávajících produkčních a dalších činností firmy. Technologický rozvoj vyžaduje, aby manažeři „šli s duchem doby“ a v rámci možností využívali technologický pokrok k posílení konkurenčního postavení firmy (Donnelly, 1997).

### Politické a legislativní prostředí

Řada zákonů, předpisů a zákonných opatření reprezentuje politické a legislativní síly, které mají na organizace značný nepřímý vliv. Politické a legislativní síly mohou vytvářet současně hrozby i příležitosti (Donnelly, 1997).

### Kulturní prostředí

Kulturní a sociální vlivy mohou ovlivnit chování firem a mohou měnit potřeby a přání zákazníků. Každý národ má svůj kulturní a sociální systém, zahrnující určité postoje a hodnoty. Organizace by měly sociální a kulturní vlivy sledovat, protože jsou to vnější faktory, které mohou jejich výkonnost značně ovlivnit (Donnelly, 1997).

### 2.4.1.2 Mikroprostředí podniku

Jako nejdůležitější prvky mikroprostředí podniku uvádí Donnelly (1997) zákazníky, konkurenty, dodavatele a lidské zdroje.

#### Zákazníci

Zákazníci představují ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv, který na organizace působí. Jejich rozhodování o koupi určitých produktů ovlivňuje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její prosperita (Donnelly, 1997).

#### Konkurenti

Součástí mikroprostředí je skupina podniků, jejichž výrobky jsou vzájemně snadno nahraditelné. Tyto podniky představují konkurenci pro stávající podnik. Jsou určitou výzvou i kritériem úspěchu podniku (Hesková, 2004).

#### Dodavatelé

Dodavatelé jsou obchodní firmy i jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost i její konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby.

#### Lidské zdroje

Lidské zdroje zahrnují ohromné množství lidí ve vnějším prostředí, ze kterého organizace získávají potřebné pracovníky. Lidé představují pravděpodobně nejvzácnější interní zdroj, protože jsou životadárnou silou organizace (Donnelly, 1997).

Tichá, Hron (2003) dále uvádějí: prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální.

Analytickými prostředky pro hodnocení vlivů globálního prostředí je několik metod. Zde jsou některé z nich:

- STEP analýza
- Analýza konkurentů
- Porterův model – analýza konkurence v odvětví

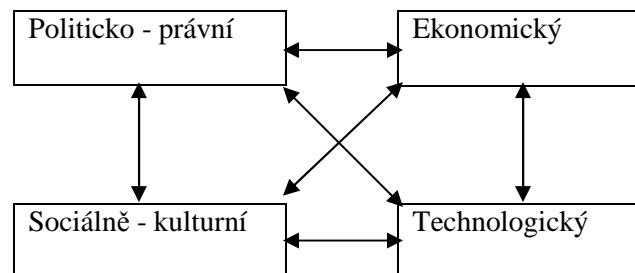
### 2.4.1.3 STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Vnější prostředí je tvořeno skupinou čtyř segmentů. Řadíme sem segment sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko právní (viz. schéma 6).

Schéma 6: *Segmenty vnějšího prostředí* (Tichá, Hron, 2003).



Sociálně-kulturní segment zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot; technologický segment ty faktory, které se týkají vývoje výrobních prostředků, materiálů, procesů a know – how. Do ekonomického segmentu spadají faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií a do posledního politicko-právního ty, jež souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád.

Mezi výhody STEP analýzy patří:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní prostředí, styl);
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhodou STEP analýzy je, že někdy nepřinese nic nového a může tak vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Tichá, Hron, 2003).

#### **2.4.1.4 Analýza konkurentů**

Jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku (viz. tabulka 1), rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

1. Dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.
2. Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé, pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie.

Při profilování postavení a strategií konkurentů, existují přinejmenším tři přístupy, které podnik může aplikovat s ohledem na podíl na trhu:

- Růst a budovat, se závazkem investovat do každé nové kapacity podle potřeby.
- Zmocnit se podílu na trhu a udržet ho.
- Vzdát se podílu na trhu s nebo bez boje.

Tabulka 1: Rastr pro hodnocení konkurentů (Tichá, Hron, 2003).

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitativní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (současná)				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Pozn. K hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)  
 2 = nadprůměrný  
 3 = průměrný  
 4 = podprůměrný  
 5 = nejhorší (neohrožující)



Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi nejméně šesti postupy:

1. Snažit se být na špičce (mít největší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznáván „prvním běžcem“ = first runner).
2. Snažit se být jedním z předních podniků v odvětví (např. mezi prvními pěti).
3. Být „follower“ (ten, kdo někoho následuje), spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“.
4. Spokojit se s pozicí outsidera, „nuly“, okrajové firmy.
5. Provést tah, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic, protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu.
6. Hrát úlohu agresivního nováčka (podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci).

#### **2.4.1.5 Porterův model – analýza konkurence v odvětví**

Porterův model pěti konkurenčních sil (viz.schéma7) umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku (Veber, 2003).

Veber (2003) dále uvádí, že každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví:

#### **Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů**

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň také zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí. Eventuelní rozhodnutí potenciálního konkurenta bude podle Portera přímo závislé na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu. Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze považovat například: dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, atd.

### Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úroveň pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Právě z těchto důvodů bude pro tvorbu strategie společnosti mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude společnost dodavatelsko- odběratelské vztahy zajišťovat.

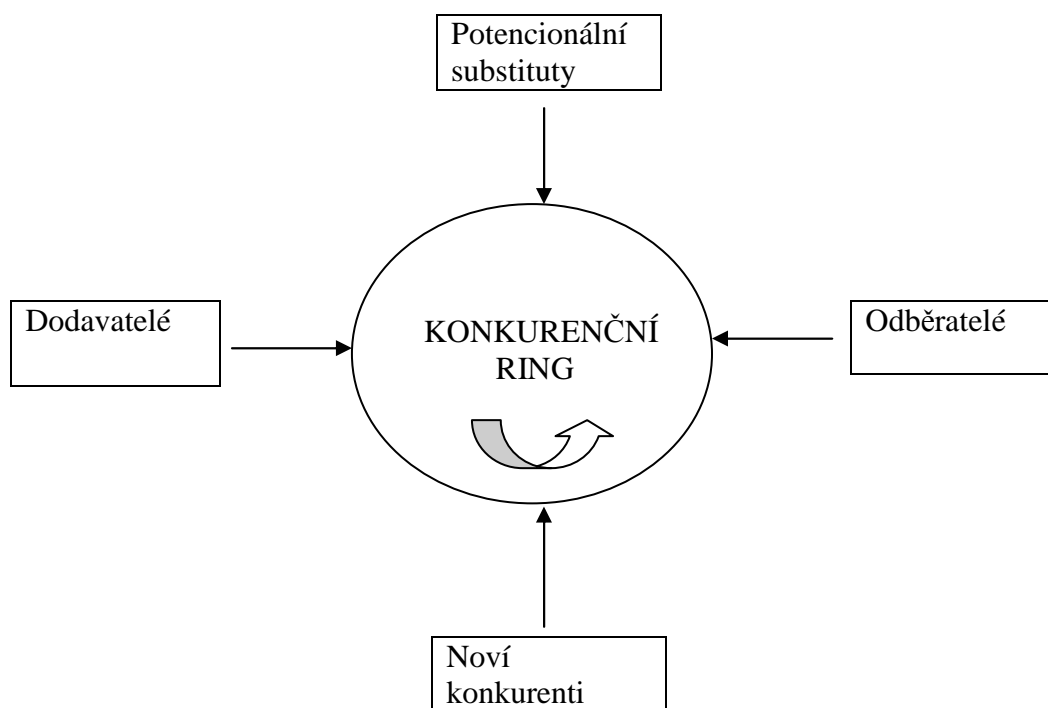
### Ohrožení ze strany potencionálních substitutů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví. Hrozba substituce však může nabývat několika různých podob:

1. Hrozba substituce produktu produktem
2. Hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku)
3. Hrozba generické substituce
4. Hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků)

Dostupnost substitučních či komplementárních produktů se pak může velmi snadno projevit např. ve stanovení cenových stropů pro výrobky podniku apod.

Schéma 7: Porterův model (Tichá, Hron, 2003).



## **Konkurenční prostředí**

Kromě výše zmíněných čtyř základních konkurenčních sil je možné definovat některé další, jež mohou významnou měrou ovlivnit intenzitu konkurence v daném odvětví. Lze je však spíše považovat za vlastní charakteristiky daného konkurenčního prostředí. Patří mezi ně například: typ tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, existence globálních trhů, míra možné diferenciacce výrobců, existence výstupních bariér atd (Veber, 2003).

## **Vnitřní prostředí**

Dle Donnellyho (1997) vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost.

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je zhodnocení dosavadní strategie, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy. Další metody analýzy vnitřního prostředí podniku směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku jsou např.:

- Analýza portfolia
- Analýza konkurenceschopnosti (Tichá, Hron, 2003).

## **Analýza portfolia**

Analýza portfolia je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou aktivit.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků:

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
4. Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následujícím roztříděním investičních priorit.

7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, zda je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci (Tichá, Hron, 2003).

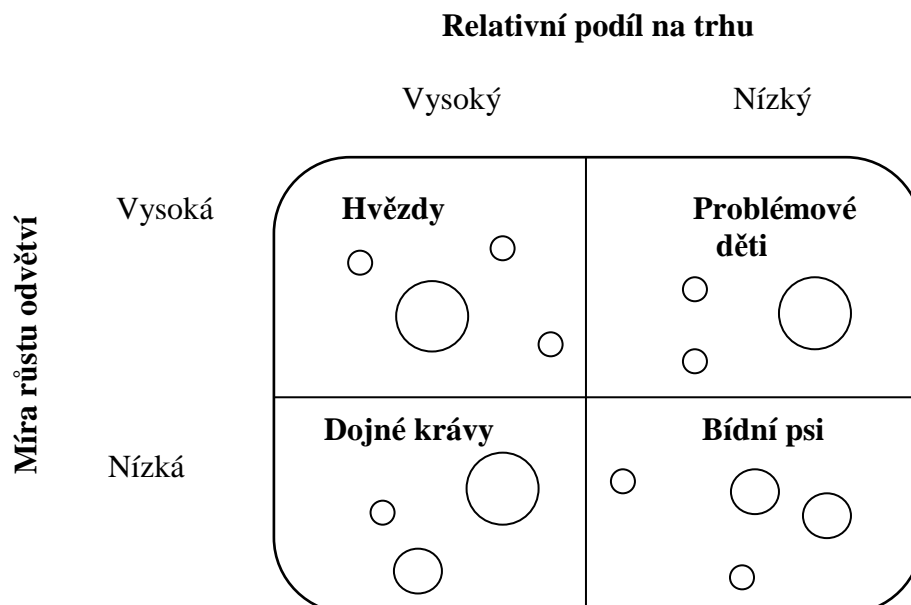
Jednou z metod je Matice BCG.

### Matice BCG

Tento nejznámější přístup k optimalizaci portfolia diverzifikovaných podniků byl vyvinut poradenskou firmou Boston Consulting Group (Veber, 2003).

Výsledkem této analýzy je čtyřdílná mřížka (viz.schéma 8). Na ose Y je zaznamenána hodnota míry růstu odvětví. Jako střední hodnota je brán růst HDP (odvětví, která rostou rychleji než ekonomika jako celek, jsou rychle rostoucí, ostatní pomalu rostoucí). Druhým hodnoceným faktorem je relativní podíl na trhu. Ten se získá vydělením tržních podílů jednotlivých sledovanou firmou prodávaných výrobků s výrobky nejbližšího konkurenta (Hron, Tichá, 2003).

Schéma 8: *Matice BCG* (Kotler, 2001).



### 1. Otazníky (problémové děti)

Jde o podnikatelské aktivity firmy, které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, avšak vykazují nízké relativní tržní podíly. Termín otazník je zvolen vhodně, neboť firma musí zvážit, zda do tohoto podnikání vkládat peníze.

### 2. Hvězdy

Hvězda má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Firma, ale musí často vynakládat peněžní prostředky nato, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů.

### 3. Dojné krávy

Jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10 %, stává se hvězda, za předpokladu, že má největší podíl na trhu, peněžní krávou, která se těší mimořádným ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá peněžních krav k tomu, aby platila účty a podporovala své hvězdy, otazníky a psy.

### 4. Psi

Bídící psi vykazují slabé relativní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Produkuje nízké zisky nebo dokonce ztráty, ačkoli i oni mohou být zdrojem slušné hotovosti.

Po vyznačení svých obchodů v matici růst – podíl, si firma určí, zda je její portfolio zdravé. Nevyvážené portfolio se vyznačuje tím, že má nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a dojných krav. Firma nyní potřebuje určit jaké cíle, strategie a rozpočty přiřadí jednotlivým strategickým obchodním jednotkám. Principálně má tyto čtyři možnosti:

1. Budovat - budování je vhodné především pro otazníky – aby se mohly stát hvězdami, jejich podíl na trhu musí růst.
2. Udržovat - jde o cíl vhodný pro silné dojné krávy, mají-li i nadále přinášet velkou peněžní hotovost.
3. Sklízet - tato strategie je vhodná pro peněžní krávy, jejichž budoucnost je nejistá. Taktiku sklizně lze použít i u otazníků a psů.
4. Zbavovat se - tato taktika se hodí zejména pro otazníky a psy, které působí jako brzda při získávání zisku (Kotler, 2001).

## Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku oslabovat nebo upevňovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu / nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch (viz. tabulka 2 a tabulka 3).

Tabulka 2: *Indikátory konkurenční pozice* (Tichá, Hron, 2003).

<b>Známky konkurenčních předností</b>	<b>Známky konkurenčních nedostatků</b>
Důležité / klíčové kompetence	Konfrontace s konkurenčním znevýhodněním
Velký podíl na trhu (případně vůdčí pozice)	Vyklizování trhu ve prospěch rivalů
Významný vliv na rozvoj odvětví	Podprůměrný růst příjmů
Rostoucí spotřebitelská základna a loajalita	Nedostatek finančních zdrojů
Nadprůměrná viditelnost na trhu	Zhoršující se reputace u zákazníků
Umístění ve výhodné strategické skupině	Zaostávání ve vývoji výrobků
Koncentrace na nejrychleji rostoucí tržní segmenty	Umístění ve strategické skupině předurčené k zániku
Nadprůměrná zisková marže	Velikost bez vlivu na trh
Nadprůměrné technologické a inovační schopnosti	Slabá pozice na odvrácení vnějších ohrožení
Lehce odlišitelné výrobky	Nedostatky v oblastech s nejvyšším tržním potenciálem
Kreativní, podnikaví manažeři	Nízká kvalita výrobků

Tabulka 3: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti (Tichá, Hron, 2003).

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace / image				
Dostupnost surovin / náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing / distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah				
Vážené skóre konkur. síly				

Každému klíčovému faktoru úspěchu (konkurenční proměnné) je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti. Součet váhových hodnocení pro daný podnik představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti (Tichá, Hron, 2003).

#### 2.4.2 SWOT analýza

Kompletní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb je tzv. analýza SWOT (Kotler, 2001).

Silné a slabé stránky organizace

Silné a slabé stránky organizace mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace;
- výzkum a vývoj;
- výrobní politika;
- úroveň managementu;
- organizace firmy, napojení na infrastrukturu;
- image firmy či výrobku atd.

## Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Následující text uvádí přehled typických hrozeb, přičemž řada z nich je odvozena z Porterových pěti sil:

- vysoká diferenciacie v odvětví;
- státní regulace;
- know-how, které se v odvětví používá;
- velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující si firmy;
- pomalý růst odvětví;
- hrozba substitučních výrobků;
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Bez ohledu na organizační úroveň, na kterou je SWOT analýza aplikována, pak lze určit takzvanou

- ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malá ohrožení;
- spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení;
- vyžralou podnikatelskou jednotku, s malými příležitostmi a malým ohrožením;
- znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením.

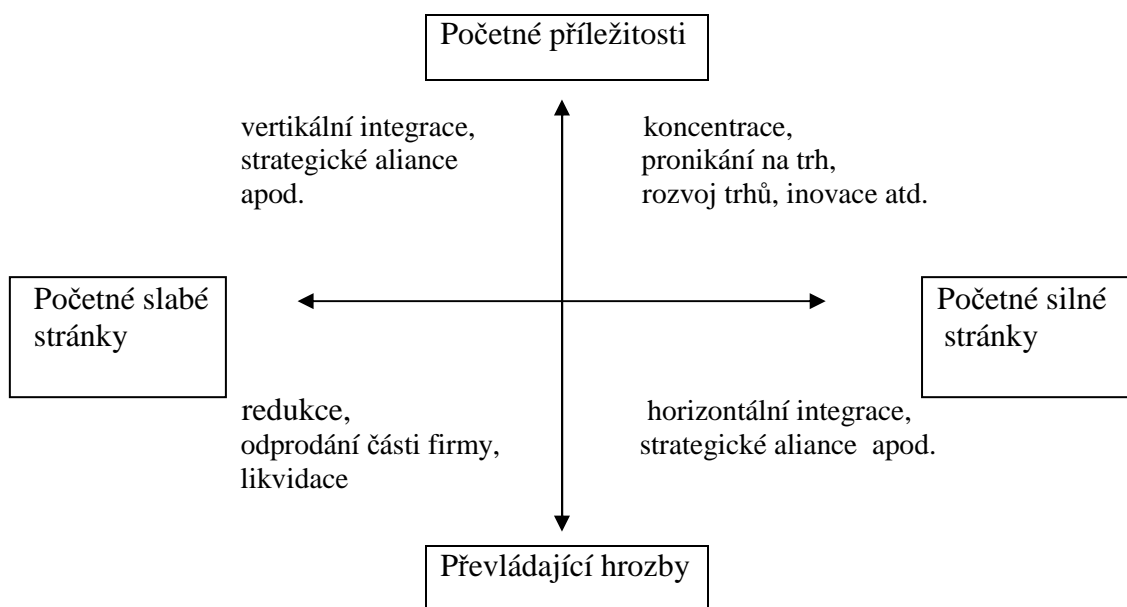
Podle charakteru odvětví a podle kombinace vnitřních a vnějších stránek pak lze pro organizaci volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř zjednodušených přístupů:

- přístup S-O → využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí;
- přístup W-O → snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí;
- přístup S-T → využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb;
- přístup W-T → snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

Těchto přístupů pak lze využít při koncipování konkrétních strategií dalšího chování organizace a lze je charakterizovat např. maticí, kterou ukazuje schéma 9 (Veber, 2003).



Schéma 9 : Využití analýzy SWOT při koncipování strategií (Veber, 2003).



### 3. Metodický postup

Cílem mé diplomové práce je vymezit konkurenceschopnost podniku OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., zhodnotit jeho strategickou pozici na trhu, vytyčit připomínky a návrhy, které by mohly pomoci zlepšit situaci společnosti, analyzovat její vnitřní i vnější prostředí, vliv konkurentů, dodavatelů i odběratelů a analyzovat příležitosti i ohrožení, která na ni působí. Dále bylo mým úkolem zhodnotit její silné i slabé stránky a v neposlední řadě zjistit jak vnímají podnik jeho zákazníci a to na základě postupů a metod strategického řízení. Proto v mé práci byly využity tyto metody:

**1. STEP analýza** jako velice efektivní nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí. Díky tomuto postupu mohu objasnit, které faktory na podnik působí, jaké jsou jejich vlivy a pochopitelně též, které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější.

**2. Porterův model pěti sil**, jehož cílem je analyzovat konkurenční prostředí podniku a pomoci nalézt takovou pozici, aby byl podnik schopen odolávat tlakům ze strany konkurentů, substitučních produktů, odběratelů i dodavatelů a aby se tak mohl bránit vůči existujícím konkurenčním tlakům a popřípadě je mohl využít i ve svůj vlastní prospěch.

**3. SWOT analýza**, která slouží k celkovému posouzení situace podniku, pracuje s jeho silnými a slabými stránkami, s příležitostmi a ohroženími. Příležitosti a ohrožení byly analyzovány z vnějšího prostředí podniku, silné a slabé stránky prostřednictvím konzultací s vedením společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. Účelem SWOT analýzy je zaměření se na ty silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které mají pro podnik strategický význam. Silné a slabé stránky, stejně tak jako příležitosti a ohrožení, jsem vzájemně porovnávala a na základě toho byly sestaveny trojúhelníkové matice, pomocí nichž se vyhodnocují váhy faktorů. Pomocí těchto vah faktorů a pochopitelně i jejich vlivu na podnik tak byly stanoveny nejvhodnější možné strategie.

**4. Analýza konkurentů** – tato metoda se používá k ohodnocení konkurenční pozice nejvýznamnějších konkurentů. Využívá se zejména pro formulování strategie vlastního podniku na základě porozumění strategie soupeře a jeho chování a v neposlední řadě upozorňuje na fakt, že strategie konkurentů jsou na sobě závislé, z čehož plyne, že výběr strategie podniku je ovlivněn i pozicí a úspěchem jeho konkurentů.

**5. Dotazníkové šetření**, pomocí něhož jsem se snažila objasnit pohled zákazníků na podnik. Dotazník jsem sestavila s pomocí vedení společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., účastnilo se ho celkem třicet respondentů a průzkum probíhal v měsíci srpnu roku 2008. Dotazník je uveden v příloze mé diplomové práce (příloha 4).

Jako zdroj dat bylo použito odborných konzultací s vedením firmy OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. a interní dokumenty tohoto podniku. V literárním přehledu byly uvedeny informace, jež byly získány studiem odborné literatury uvedené v jejím přehledu.

## 4. Praktická část

### 4.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. vznikla 4. června 1993. Rozhodujícím předmětem činnosti společnosti je výroba osiv a jejich skladování včetně zabezpečení uznávacího řízení a prodej těchto osiv a sadby. Dále se tato společnost zabývá poradenstvím, službami v oblasti autodopravy a v neposlední řadě i pronájmem nebytových prostor. Vlastní kapitál tohoto podniku činí v současné době (k 30.6.2008) 33 345 000 Kč a je zde zaměstnáno 47 pracovníků.

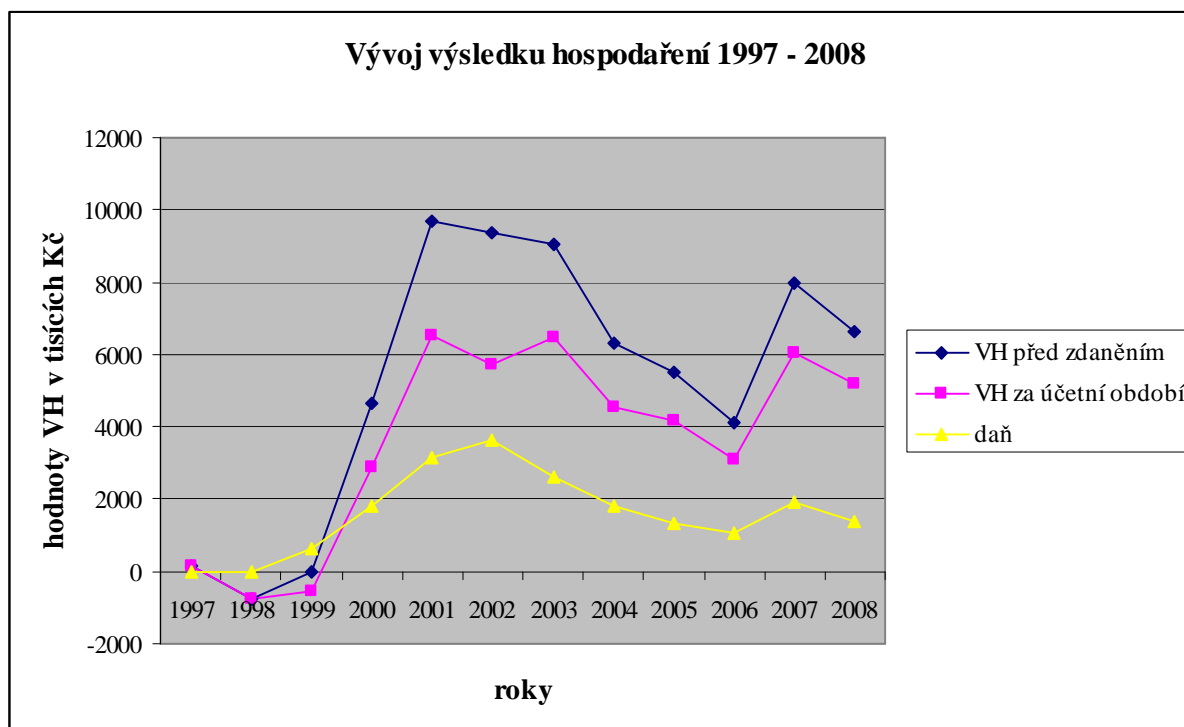
V minulosti působil v rámci Jihočeského kraje OSEVA, Krajský semenářský podnik, n.p. Tábor, který byl transformován na státní podnik OSEVA, Krajský semenářský podnik, s.p. Tábor. V průběhu privatizace byly předem určeným vlastníkům privatizovány menší provozy např. ČSO Blatná, Bramborárna Pacov, ČSO Tábor, Soběslav a pod. Během druhé vlny velké privatizace měl být privatizován územní odbor České Budějovice, Tábor a Strakonice formou akciových společností. Na základě velkých restitučních pohledávek, kde OSEVA, Krajský semenářský podnik, s.p. Tábor, vystupovala jako osoba povinná, byly územní odbory Strakonice, Tábor a České Budějovice vyřazeny z druhé vlny velké privatizace a byly privatizovány tzv. zakladatelským projektem. V rámci tohoto projektu byl jednomu ze žadatelů – společnosti OSIVA BLATNÁ s.r.o. (nyní OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.) - udělen Mezirezortní komisí souhlas o privatizaci územního odboru České Budějovice. Společnost OSIVA BLATNÁ, spol. s r.o. (nyní OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.) tak byla založena 4.6.1993 zápisem do obchodního rejstříku Krajského soudu v Českých Budějovicích a takto fungovala do roku 1997, kdy z ní vznikly společnosti OSIVO BLATNÁ s.r.o. a OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. jako společnosti nástupnické. OSIVA BLATNÁ, spol. s r.o. zahájila vlastní hospodářskou činnost 1.8.1993 a měla čistící stanici osiv v Blatné v pronájmu od Pozemkového Fondu ČR do 31.12.1994, kdy byla privatizována. Územní odbor České Budějovice měla v pronájmu od Pozemkového Fondu ČR od 1.8.1994 a 31.7.1995 došlo k vlastní privatizaci. Poté, co došlo k rozdělení společnosti se tedy společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. stává samostatnou společností nástupnickou.

Nejkritičtějším obdobím byl zřejmě rok 1996, kdy společnost, zatížena úvěry, které na ni přešly ze státního podniku OSEVA, Krajský semenářský podnik, s.p. Tábor vůči Konsolidační bance a Komerční bance, v důsledku naprosto přemrštěných úrokových sazeb bank (např. v roce 1996 se pohybovaly kolem 18 %), veškeré své prostředky využívala pouze na splátky úroků a jistin. Tím pádem musel podnik přehodnotit komplexně situaci - zvláště pak užívání nemovitostí a provést reorganizaci výroby. Například dnes jsou 2/3 objektů pronajímány, což přineslo společnosti stabilizující účinek. Pro bližší charakteristiku této situace zde uvádím tabulku a graf (tabulka 4, graf1), které popisují změny výsledku hospodaření od roku 1997 do roku 2008. Z těchto údajů vyplývá, že nejvyššího výsledku hospodaření dosáhl podnik v roce 2001, naopak nejnižšího (ztráty) v roce 1998. Musím upozornit, že v době zpracování této práce nebyla ještě společnost podrobena auditu a tak není vyloučeno, že by se některé údaje za rok 2008 zde uvedené mohly ve skutečnosti nepatrně lišit.

Tabulka 4: Vývoj výsledku hospodaření (údaje v tisících Kč).

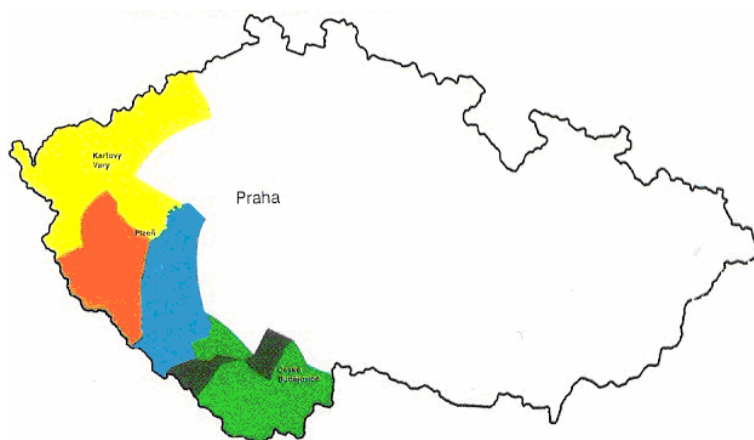
Rok	HV před zdaněním	HV za účetní období	Daň
1997	149	149	0
1998	-786	-786	0
1999	2 206	-530	646
2000	4 674	2 866	1 808
2001	9 667	6 521	3 146
2002	9 368	5 709	3 659
2003	9 057	6 456	2 601
2004	6 339	4 526	1 813
2005	5 533	4 190	1 343
2006	4 130	3 087	1 043
2007	7 980	6 051	1 929
2008	6 619	5 214	1 405

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření 1997 – 2008.



Pokud bychom chtěli hodnotit dnešní pozici této společnosti, musíme brát v úvahu fakt, že prostředí, v němž se ocitá, je naprosto turbulentní, plné neočekávaných náhlých změn a zvrátů. Je třeba konstatovat, že původně osivářská působnost tohoto podniku zasahovala do čtyř okresů. Po restrukturalizaci zemědělství a z důvodu tlaku ze strany zahraničních subjektů, stejně tak jako díky vlivům vývoje České republiky a vzhledem ke vstupu ČR do EU, společnost musela přehodnotit svoji působnost na stávajícím území a expandovala do dalších 11 okresů (viz. schéma 10). V důsledku tohoto vývoje si pronajala ČSO Dobřany, ČSO Žlutice (1.1.2008) a též byla uskutečněna koupě skladu v Nalžovských Horách. V souvislosti s touto skutečností byla pozměněna organizační struktura společnosti a byly vytvořeny nové pozice na obchodním a ekonomickém úseku, a to funkce obchodního a ekonomického ředitele. Dále si podnik pronajal sklady v Radnici, Chebu a Malechově u Klatov.

Schéma 10: *Současná působnost společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.*



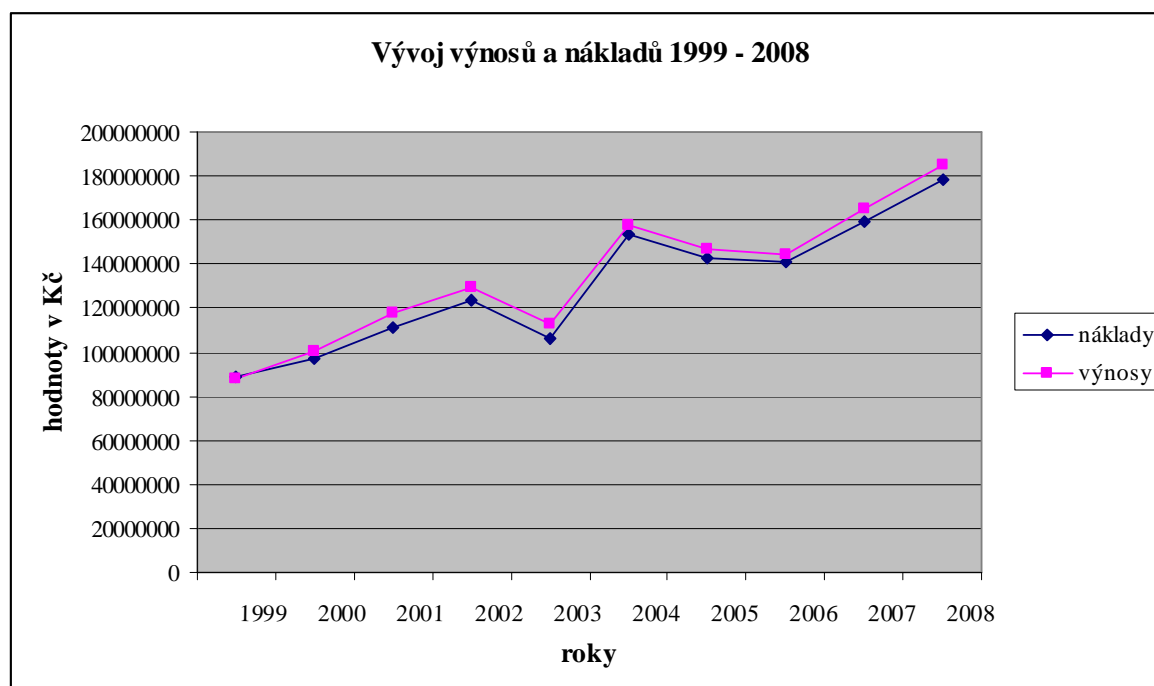
*Pozn: Barvy uvedené ve schématu odpovídají rozsahu působnosti jednotlivých agronomů podniku.*

Níže uvádím tabulku (tabulka 5) popisující vývoj zisku, výnosů a nákladů podniku od roku 1999 do roku 2008. Z ní je patrné, že nejvyššího zisku bylo dosaženo roku 2001, dále je doplněna grafem (graf 2).

Tabulka 5: *Vývoj zisku, výnosů a nákladů 1999 - 2008 (údaje v Kč).*

<b>Rok</b>	<b>Náklady</b>	<b>Výnosy</b>	<b>Zisk</b>
1999	88 754 874	88 224 904	- 529 970
2000	97 243 391	100 108 916	2 865 525
2001	111 531 440	118 052 529	6 521 089
2002	123 433 653	129 143 329	5 709 676
2003	106 417 328	112 873 361	6 456 033
2004	153 277 043	157 803 210	4 526 167
2005	142 835 182	147 025 030	4 189 848
2006	141 459 092	144 546 332	3 087 240
2007	158 982 786	165 033 658	6 050 872
2008	179 887 812	185 101 647	5 213 835

Graf 2: Vývoj výnosů a nákladů 1999 - 2008.



## 4.2 Struktura společnosti a její organizace

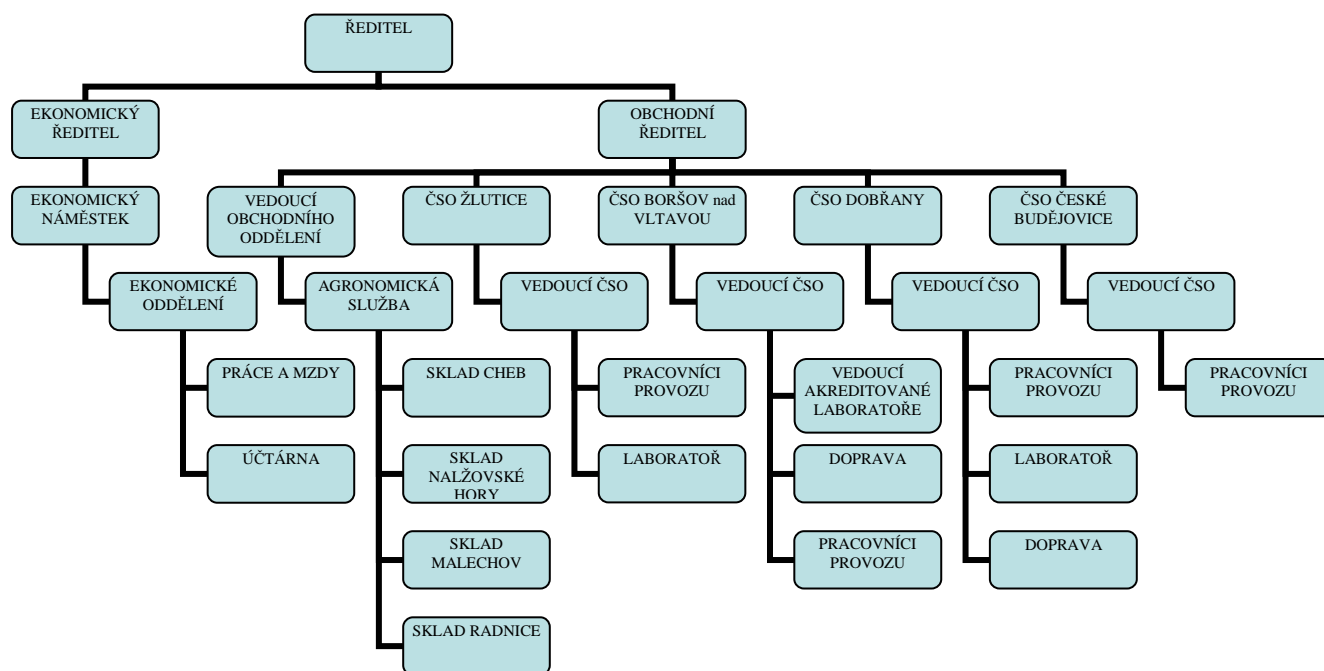
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada zastávající řídicí funkci, statutárním orgánem jsou jednatele společnosti.

Bližší organizační strukturu popisuje schéma 11. V čele stojí ředitel, kterému podléhá ekonomický a obchodní ředitel. Pod ekonomického a obchodního ředitele dále spadá několik dalších úseků, např. obchodnímu řediteli podléhá vedoucí obchodního oddělení, dále ČSO Žlutice, Boršov nad Vltavou, Dobřany a České Budějovice (viz schéma 11).

Níže je uveden stručný popis jednotlivých čistících stanic osiv, a sice ČSO České Budějovice, ČSO Boršov nad Vltavou, ČSO Žlutice a ČSO Dobřany .



Schéma 11: *Bližší organizační struktura podniku.*



### ČSO České Budějovice

Jedná se o velmi starou, historickou čističku; v minulosti zabezpečovala čištění všech druhů polních plodin, avšak v posledních zhruba deseti letech se úzce specializuje pouze na tzv. speciální plodiny (mák, kmín, řepka, hořčice, svazenka, všechny druhy trav a jetelů). Ve vlastním provozu pracují tři zaměstnanci. Nalezneme ji přímo ve městě, což pro podnik představuje velmi výhodnou, strategickou pozici. Je vybavena starými stroji, z nichž některé byly funkční již před druhou světovou válkou, před deseti lety byla vybavena moderními pneumatickými stoly. Produkty jsou zde dávány pouze do pytlů nejrůznějších rozměrů, 2/3 areálu jsou předmětem pronájmu.

## **ČSO Boršov nad Vltavou**

Tato čistící stanice osiv je tou nejdůležitější, největší a nejvytíženější, co se hlediska objemu výroby týká. Ročně se zde vyčistí cca 1000 vagonů, což představuje 10 000 tun obilí. Specializuje se především na obiloviny a luskoviny, nachází se zde akreditovaná laboratoř a sídlí zde vedení společnosti. Jedná se o velkokapacitní zařízení, jehož výstavba byla dokončena v roce 1981; je vybaveno samostatným příjmem o objemu zhruba 120 vagonů (1200 tun obilí). V minulosti zde docházelo k optimalizaci využití ploch, tudíž ty, které nebyly nezbytně nutné pro výrobu, byly dány do pronájmu jak fyzickým osobám, tak i firmám (např. parkovací místa, kanceláře, sklady...). Jsou zde 2 samostatné linky, jejichž výkon může dosahovat až 10 tun vyčištěného osiva za hodinu. V posledních letech zde docházelo k modernizaci – linky byly dovybaveny nejmodernějšími mořičkami značky Rotostat. Obě linky disponují příjmem, předčističkou, odosinkovačem, čističkou, pneumatickým stolem, mořičkou a pytlovacími váhami. Produkty se zde nejčastěji balí do vaků či ventilových pytlů, méně často se již využívá velkoobjemových beden. Pracuje zde nejvíce zaměstnanců, co se vlastního provozu týká, a sice 11 osob (plus čtyři pracovníci vrátnice a pracovnice kantýny). Důležitým faktem je skutečnost, že cca 2/3 ploch této čistící stanice jsou pronajímány, což pro společnost představuje dosti zajímavý příjem finančních prostředků.

## **ČSO Žlutice**

Výstavba této čistící stanice osiv byla dokončena po roce 1980 a nalezneme ji v okrese Karlovy Vary. Od 1.1.2008 ji má společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. v dlouhodobém pronájmu. Je zde příjem osiv o objemu cca 400 tun. Stanice je vybavena čistící technologií značky Petkus, je zde jedna linka sestávající z předčističky, čističky, triérů. Během druhého čtvrtletí roku 2008 sem byla nainstalována nová diskontinuální mořička Rotostat. Produkty jsou baleny do klasických pytlů, vaků, popřípadě do velkoobjemových beden. Specializuje se na činnost týkající se výhradně obilovin, v provozu této čistící stanice pracuje 5 zaměstnanců.

## ČSO Dobřany

V provozu ČSO Dobřany je zaměstnáno cca 5 zaměstnanců, je strategicky významná svojí polohou v oblasti západních Čech. Jedná se o historickou čistící stanici, s příjmem o objemu cca 300 tun. Nachází se zde příjem, předčistička Petkus, čistička, triéry, atypický pneumatický stůl (sporadicky využívaný) a mořička Rotostat. Jako obalů produktů se využívá klasických pytlů či vaků, popřípadě se používají velkoobjemové bedny.

### 4.3 Zaměstnanci a mzdová politika

V roce 2008 pracovalo ve společnosti 47 pracovníků, z toho 10 řídících. V tabulce 6 je popsán vývoj přepočteného počtu zaměstnanců od roku 2001 do roku 2008.

V roce 2008 činily mzdové náklady 19 966 000 Kč. Pro ilustraci uvádím v tabulce 7 vývoj osobních nákladů, mzdových nákladů a nákladů na sociální a zdravotní pojištění mezi léty 2001 – 2008. Dále uvádím graf 3, který znázorňuje růst mzdových nákladů v letech 2001 až 2008. Jak je z tabulky patrné, v roce 2008 bylo vyplaceno nejvíce mzdových prostředků za celou historii společnosti, a sice 19 966 000 Kč, což činí nárůst zhruba 19 % od roku 2007. Dále můžeme v tabulce vidět, že se suma vyplacených mzdových prostředků každoročně zvyšovala.

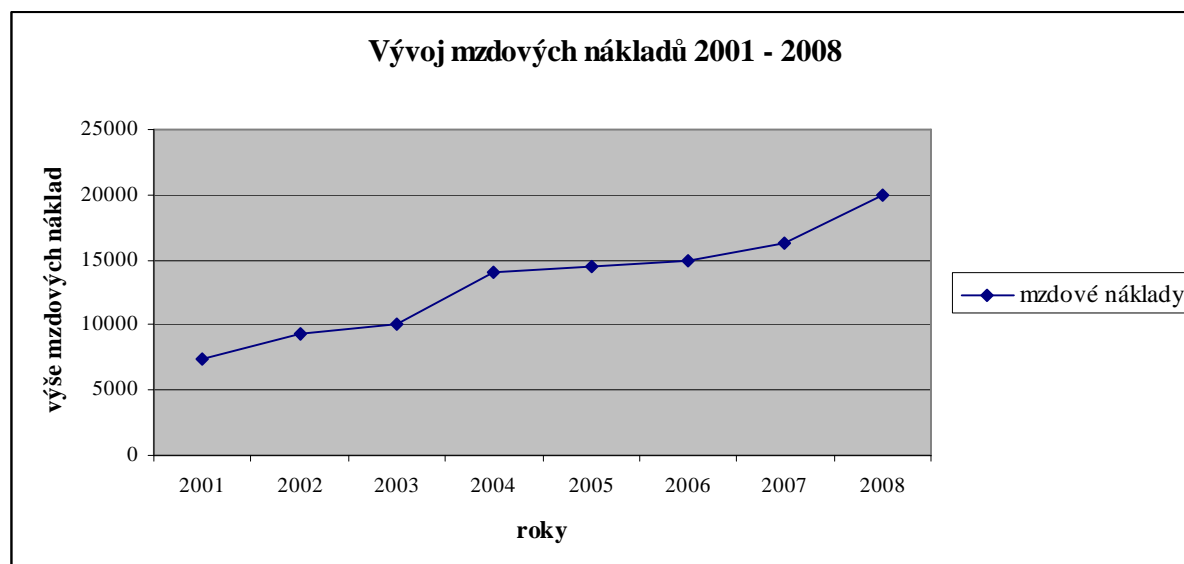
Tabulka 6: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2001-2008.

<b>Rok</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Z toho řídících</b>
2001	32	4
2002	33	4
2003	32	4
2004	40	6
2005	44	6
2006	42	6
2007	43	9
2008	47	10

Tabulka 7: Vývoj mzdových nákladů, osobních nákladů a nákladů na sociální a zdravotní pojištění v letech 2001-2008 (údaje v tisících Kč).

Rok	Osobní náklady	Mzdové náklady	Náklady na sociální a zdravotní pojištění
2001	10 000	7 457	2 543
2002	12 493	9 290	3 203
2003	13 491	10 022	3 469
2004	18 934	14 046	4 888
2005	19 458	14 427	5 031
2006	20 208	14 997	5 211
2007	21 831	16 216	5 615
2008	25 821	19 966	5 855

Graf 3: Vývoj mzdových nákladů v letech 2001 až 2008.



Kategorizace dělnických profesí společnosti je následující:

Ve vlastním provozu podniku se setkáme s těmito dělnickými profesemi: opravář zemědělských strojů, elektrikář, řidič nákladního automobilu, skladník, laborantka, strojník pro úpravu polních plodin. V tabulce 8 jsou uvedeny údaje popisující vývoj hrubé mzdy těchto pracovníků v letech 2004 – 2007. Je zde patrné, že hrubé mzdy každoročně rostly. V posledním sloupci tabulky je uveden procentuální rozdíl průměrné hrubé mzdy mezi roky 2006 a 2007. Nejvyšší rozdíl byl zaznamenán u profese řidič nákladního automobilu, nejnižší pak u strojníka pro úpravu polních plodin.

Tabulka 8: Vývoj průměrné hrubé mzdy v kategorii dělnických profesí (v letech 2004 – 2007).

<b>Profese</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Rozdíl 2006-2007 ( %)</b>
Opravář zemědělských strojů	16 828	18 493	18 553	19 623	5,8
Elektrikář	15 851	15 900	16 033	16 259	1,4
Řidič nákladního automobilu	18 193	18 365	20 748	24 374	17,5
Skladník	15 511	17 390	18 081	18 573	2,7
Laborantka	16 045	17 403	20 048	20 883	4,2
Strojník pro úpravu polních plodin	14 057	15 260	15 940	16 020	0,5

*Pozn.: V době zpracování diplomové práce, nebyly k dispozici tyto údaje za rok 2008.*

Zaměstnanci mohou čerpat ze strany společnosti nespočet výhod jako např.: je pro ně zajištěno stravování v závodní jídelně, mohou se účastnit mnoha školení (bezpečnost práce, školení v rámci provozu vysokozdvížných vozíků, školení pro mzdové účetní, nejrůznější přednášky apod.), mohou se dále vzdělávat, každoročně obdrží roční prémie, a podnik jim též poskytuje bezúročné půjčky např. k překlenutí tíživých životních situací či odměny k životním jubileím atd. Je třeba dodat, že vztah zaměstnanců ke společnosti je velmi dobrý a loajální a též vedení podniku se jim v nejrůznějších záležitostech vždy snaží vycházet vstříc .

#### 4.4 Výrobní program, zákazníci

Jak již bylo výše uvedeno rozhodující činností společnosti je výroba osiv a jejich skladování včetně zabezpečení uznávacího řízení a prodej těchto osiv a sadby. S tím souvisí i moření osiv kvalitními mořidly z dovozu, čištění všech odrůd osiva a semen pro potravinářský a zpracovatelský průmysl, laboratorní rozborů všech druhů osiv a semen a též poradenská služba. Co se týče struktury produktů a služeb, je též stručně popsána v tabulce 9, ceník produktů podniku je uveden v příloze mé diplomové práce, stejně tak jako ceník vybraných prací a služeb.

Je třeba konstatovat, že výroba je značně proměnlivá, neboť dochází k mnoha změnám struktury odrůd v zemědělství a tím pádem se těmto změnám musí výrobní program přizpůsobit. Výroba se komplexně musí přizpůsobit též sezónním výkyvům (např.: období letní sklizně).

Společnost nabízí široký sortiment nejrůznějších osiv polních plodin. Tato nabídka se dá dělit do dvou skupin, a to na nabídku pro jarní sezónu a pro sezónu ozimou. Zákazníkům je představována formou nabídkových katalogů. Jarní nabídce vévodí mnoho druhů jarních obilovin (pšenice jarní, ječmen jarní, oves setý atd.), jeteloviny, trávy či travní směsi, kukuřice a mnoho dalších. Naopak v ozimé sezóně jsou pro zákazníky připraveny odrůdy nejrůznějších ozimých obilovin (ječmen ozimý, žito ozimé, pšenice ozimá...), mnoho odrůd řepky (společnost nabízí cca 41 odrůd a hybridů) atd. Pro bližší představu uvádím kompletní nabídku těchto produktů v příloze mé diplomové práce (příloha 3).

V nabídkových katalogích společnosti jsou uvedeny výsevky veškerých nabízených plodin a též jejich stručné charakteristiky, např. průměrné výnosy, vzrůst, ranost, termín setí a pod., což je pro zákazníky velmi užitečné, neboť je tak usnadněna jejich orientaci v nabízeném sortimentu produktů.

Kromě výše uvedených produktů a služeb podnik dále zabezpečuje např. obchodní realizaci merkantilu vybraných komodit, nabízí prodej širokého spektra přípravků na ochranu rostlin (herbicidy, fungicidy, pesticidy, desikanty, regulátory růstu), moření osiva dle požadavků zákazníka všemi typy mořidel a dále nabízí i speciální služby jako např. čištění speciálních plodin (řepka, hořčice, mák, len apod.). Velmi důležité je to, že všechna osiva dodána podnikem pocházejí z uznaných množitelských porostů a tím je zaručena odrůdová pravost a perfektní osivové hodnoty.

Tabulka 9: *Struktura produktů a služeb (rok 2008).*

<b>Produkty a služby</b>	<b>% tržeb</b>
Prodej osiv	86%
Realizace mořidla	4%
Čištění, moření, ostatní služby	7%
Pronájem nebytových prostor	3%
Celkem	100%

Pro ilustraci a bližší charakteristiku výrobního programu níže uvádím hodnoty výnosů z běžné činnosti za rok 2008 (viz. tabulka 10). Jak můžeme vidět, tyto výnosy činí 185 102 000 Kč dle jednotlivých činností.

Tabulka10: *Výnosy z běžné činnosti v roce 2008.*

<b>Výnosy</b>	<b>Tisíce Kč</b>
Prodej zboží	165 326
Prodej služeb (moření, čištění, mořidlo)	11 202
Ostatní služby	1 977
Prodej DHM a materiálu	2 323
Pronájem DHM	4 274
Celkem	185 102

Dále musím vyzdvihnout propagační činnost podniku. Každoročně zaštiťuje několik akcí, kde prezentuje svoji činnost (tzv. polní dny), využívá nejrůznějších reklamních ploch, stejně tak i periodik (např. při náboru nových zaměstnanců) a v neposlední řadě disponuje opravdu širokou škálou nejrůznějších propagačních předmětů včetně perfektně zpracovaných nabídkových katalogů, které jsou tříděny dle sezón jednotlivých let a poskytují veškeré informace, které by se rád zákazník dověděl a pomáhají se mu zorientovat v nabídce produktů a služeb, stejně tak jako v charakteristikách jednotlivých plodin, jež jsou nejčastěji pěstovány na našem území. Společnost též podporuje některé subjekty jako např. Revma liga, Český Filharmonický sbor Brno, o.p.s. a mnoho dalších.



## 5. Výsledky analýz

### 5.1 STEP analýza

Pomocí této analýzy byly ohodnoceny čtyři skupiny faktorů globálního prostředí působící na podnik, a sice: faktor sociálně-kulturní, politicko-právní, ekonomický a technologický. Hodnocen byl jejich dopad, jejich možné účinky a to, které z nich jsou pro podnik nejdůležitější v horizontu nejbližší budoucnosti.

#### **Sociálně- kulturní faktory**

Tato oblast je opravdu široká, souvisí se způsobem života lidí, životními hodnotami, demografií, mobilitou obyvatelstva, úrovní vzdělání, či přístupem k práci a volnému času atd. Při charakteristice obyvatelstva na něj můžeme pohlížet ze dvou různých úhlů pohledu. Obyvatele totiž můžeme považovat jak za potencionální zákazníky, tak i za potencionální pracovní sílu. Pokud se zaměříme na demografickou strukturu obyvatelstva, je třeba říci, že přirozená reprodukce obyvatelstva obecně klesá (i když oproti loňskému roku se přirozený přírůstek zvýšil – to je ale mimo jiné způsobeno zvýšením počtu přistěhovalých osob), tudíž populace v České Republice stárne – to s sebou nese mnoho negativních důsledků – ekonomických i sociálních. K 31. 3. 2008 činil počet obyvatel České republiky 10 403 100. K zmapování demografických faktorů, které působí na společnost také může pomoci tabulka 11, jež znázorňuje počet obyvatel v jednotlivých krajích, do kterých činnost podniku zasahuje. V tabulce můžeme vidět, že během jednoho období, a sice 1.1.-31.3. 2008 počet obyvatel vzrostl. Z těchto údajů bychom mohli usuzovat, že podnik nebude mít problém s náborem nových pracovních sil. Opak je ale pravdou. Bohužel, práce v zemědělství jako takovém se pro lidi stává stále méně atraktivní. Tento trend přináší mnoho problémů, s nimiž se musela společnost často potýkat a řešení této situace nebylo nikterak snadné, např. nedostatek či nevhodnost struktury pracovních sil ve spádové oblasti. Nejhorší je situace v oblasti dělnických profesí a struktuře provozu celkově. Tato problematika je nastíněna i v dalších částech mé diplomové práce. Tabulka 12 znázorňuje vývoj počtu zaměstnaných v zemědělství, myslivosti a lesnictví dle OKEČ v letech 1997 až 2006.

Tabulka 11: Vývoj počtu obyvatel ve vybraných krajích od 1.1.-31.3. 2008.

Kraj	Stav na počátku období 1.1. 2008			Střední stav			Stav na konci období 31.3.2008		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Jihočeský	633264	312046	321218	633461	312145	321316	633750	312308	321442
Plzeňský	561074	276348	284726	561859	276836	285023	562783	277428	285355
Karlovarský	307449	150909	156540	307604	150972	156632	307975	151182	156793

Zdroj: ČSÚ.

Tabulka 12: Počet zaměstnaných osob v zemědělství, myslivosti a lesnictví dle OKEČ v letech 1997 až 2006.

Roky	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Zemědělství, myslivost, lesnictví	303644	284949	254166	235882	226934	214254	204170	196132	189227	183388

Zdroj: ČSÚ

### Politicko-právní faktory

Řadíme sem zákony, vládní intervence, nejrůznější vyhlášky atd. Stejně tak jako každý jiný podnikatelský subjekt i tento podnik se musí příslušnými zákony a vyhláškami řídit. Spadá sem i soutěžní právo či ochrana spotřebitele. Společnost musí pochopitelně respektovat Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce; velmi důležitý je též např. Zákon o obalech či Zákon o životním prostředí a mnohé další. V oblasti provozu je nesmírně důležité dodržovat všechny zásady bezpečnosti práce.

Dále bych chtěla uvést vstup ČR do EU. Jedná se o velice významnou událost, která se prolíná veškerými oblastmi globálního prostředí, ekonomickou, sociálně-kulturní, zde je ale řazena do oblasti politicko-právní. Vstupem do EU padly bariéry pro vstup zahraničních firem na český trh a cílem EU v oblasti zemědělské výroby bylo utlumit jak živočišnou tak i rostlinnou produkci v naší republice, což pro mnoho podniků znamenalo značné problémy.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory se týkají oblastí toku peněz, zboží, služeb i informací. Důležitým je například trend vývoje domácího hrubého produktu, nezaměstnanost, dostupnost energie, nabídka peněz, bankovní úvěry, úroková míra atd.

Více než kdy jindy se do popředí dostává význam ceny ropy, benzínu, tepla, zemního plynu, což nevyhnutelně vede ke zvyšování nákladů nejen na dopravu, která tvoří významnou složku činnosti podniku, ale celého chodu společnosti jako celku. Můžeme se zde zaměřit na některé ukazatele jako např.: inflaci, HDP, hrubou měsíční mzdu, zaměstnanost či nezaměstnanost. Pochopitelně HDP či inflace mají na podnik menší vliv než ostatní faktory, avšak pro zajímavost a ucelený pohled na prostředí v němž se podnik nachází jsem se zde snažila nastínit jejich současný vývoj.

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2007 činila 2,8 %. Tabulka 13 ukazuje její vývoj od roku 1997 do roku 2007. Jedná se o míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců.

Tabulka 13: *Vývoj průměrné meziroční inflace 1997 – 2007 (údaje v %).*

<b>Rok</b>										
1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8

*Zdroj: ČSÚ*

V prvním čtvrtletí roku 2008 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 22 531 Kč, to je meziročně více o 10,4 %; reálná mzda vzrostla o 2,8 %. Růst HDP v prvním čtvrtletí letošního roku byl upřesněn na 5,3 %, ve 2. čtvrtletí o 0,9 % ve srovnání s prvním. Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, vzrostl ve druhém čtvrtletí tohoto roku (2008) o 4,5 % proti stejnému čtvrtletí roku 2007. Tabulka 14 popisuje vývoj HDP od roku 1997 do roku 2006. V tomto roce jsme si ale mohli povšimnout zpomalení růstu domácí ekonomiky. Hlavním důvodem snížení dynamiky růstu HDP bylo výrazné zpomalení růstu poptávky po produkci pro konečnou spotřebu. I přesto, že jiné ukazatele, jako např. tvorba kapitálu a saldo zahraničního obchodu i nadále dynamicky rostly, nedokázaly ale propad tempa růstu konečné spotřeby zcela kompenzovat. Ke zvyšování výkonnosti ekonomiky přispěl mimo jiné i růst zaměstnanosti, která se po odstranění sezónních vlivů zvýšila v prvním čtvrtletí mezičtvrtletně o 0,4 % a meziročně o 1,7 %. Ve druhém čtvrtletí se zvýšila proti stejnému období roku 2007 o 89,4 tisíce osob a pokračoval tak příznivý vývoj. Naproti tomu počet nezaměstnaných osob dosáhl 220,1 tisíce; z toho 117,9 tis. žen, což je nejnižší úroveň od konce roku 1996. Dalším velmi podstatným ekonomickým faktorem je též přístup k finančním prostředkům prostřednictvím bank (úvěrová politika bank). V současnosti jsou v této oblasti na podnik ze strany těchto subjektů kladeny stále vyšší požadavky.

Tabulka 14: Vývoj HDP 1997 – 2006 (údaje v mil. Kč).

<b>Roky</b>	<b>HDP</b>
1997	1811094
1998	1996483
1999	2080797
2000	2189169
2001	2352214
2002	2464432
2003	2577110
2004	2814762
2005	2983862
2006	3215642

Zdroj: ČSÚ

## Technologické faktory

Patří sem například faktory související s vývojem materiálů, zařízení, výrobních prostředků, též nové objevy či patenty, vládní výdaje na výzkum apod. V současné době se snad většina podniků musí zabývat zastarávajícími výrobními prostředky, míra zastarávání totiž stoupá obrovským tempem. Nové technologie a obměna výrobních zařízení mohou představovat obrovskou konkurenční výhodu. Na podnik je číneň tlak doslova ze všech stran, aby si tímto způsobem mohl udržet svoji pozici na trhu, s čímž ovšem souvisí nemalé investiční výdaje. Společnost obnovovala v poslední době výrobní zařízení (pneumatické stoly, nové mořičky apod.), i vozový park, který je značně opotřebováván (nové nákladní automobily značky MAN, nové osobní automobily atd.).

Na závěr této analýzy uvádím tabulku (tabulka 15), jež ukazuje nejvýznamnější faktory působící na podnik. Hodnocen je zde jejich význam a dopad (viz tabulka 16).

Tabulka 15: *Nejvýznamnější faktory globálního prostředí, jejich vliv a dopad na společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.*

Skupina faktorů	Faktor	Význam	Dopad
Sociálně- kulturní faktory	Větší kupní síla obyvatelstva	2	1
	Zvýšení stavu obyvatelstva	3	1
	Nižší zájem o práci v zemědělství	1	1
	Poptávka	1	1
Politicko-právní faktory	Vstup ČR do EU	1	1
	Vyšší legislativní nároky na ochranu životního prostředí	2	1
Ekonomické faktory	Úvěrová politika bank	1	1
	Vyšší ceny pohonných hmot	1	1
	Zvyšování průměrných mezd	1	2
	Snižující se nezaměstnanost	2	2
Technologické faktory	Nesmírně rychlé zastarávání technologií	1	1
	Distribuce (zdokonalizující se distribuční síť)	1	1
	Vyšší výdaje na modernizaci technologie a zařízení	1	1

Tabulka 16: *Bodové hodnocení dopadu a významu faktorů působících na podnik.*

<b>Význam faktoru</b>		<b>Dopad faktoru</b>	
Velmi významný	1	Dlouhodobý	1
Středně významný	2	Střednědobý	2
Nejméně významný	3	Krátkodobý	3

## 5.2 Porterův model

Tento model byl použit pro ohodnocení a charakteristiku vlivů působících na společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. ze strany dodavatelů, odběratelů, nových konkurentů, potenciaálních substitutů a hodnocen byl též konkurenční ring, v němž dochází ke střetu konkurujících si subjektů.

### 1. Dodavatelé

Můžeme říci, že podíl, který zaujímá společnost na trhu, je relativně velký. Také díky tomuto faktu disponuje značným množstvím dodavatelů i odběratelů. Dodávané suroviny musí splňovat velmi přísné normy, např. mořidla musí obsahovat specifické látky, přírodní osiva musí nejprve projít uznávacím řízením porostu, poté kontrolou, kterou zajišťuje ÚKZÚZ. Z toho vyplývá, že ze strany podniku jsou i na dodavatele kladeny relativně vysoké nároky.

Za celou dobu své existence si společnost vybudovala rozsáhlou dodavatelskou síť. Velmi specifické je zde to, že vybraní dodavatelé se většinou velmi úzce specializují na určité druhy dodávaných produktů a surovin, též se specializují svými zařízeními na jejich úpravu. Kontrola dodavatelů je zabezpečována pomocí činnosti semenářské služby, jež je součástí obchodního oddělení.

Problémem však nadále zůstává rostoucí vyjednávací síla dodavatelů, kteří mohou obvykle uplatňovat politiku cenovou, či politiku kvality. Díky své pozici na trhu si tudíž mohou diktovat například ceny či podmínky prodeje. Pokud bychom ale chtěli charakterizovat vztahy s největšími dodavateli společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., je třeba říci, že se jedná o vztahy opravdu dlouhodobé, založené na vzájemných zkušenostech subjektů a provázané spoluprací. Výčet největších dodavatelů společnosti ukazuje tabulka 17, procentuální podíl zde uvedený vyjadřuje podíl těchto dodavatelů na celkovém objemu dodávek.

Tabulka 17: *Hlavní dodavatelé společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.*

<b>Jméno subjektu</b>	<b>Procentuální podíl</b>
OSEV jih, s.r.o.	14 %
OS-IN a.s.	6 %
SELGEN, a.s.	6 %
OLEOBRAS s.r.o.	4 %
OSEVA PRO s.r.o.	4 %

*Pozn.: Všichni dodavatelé uvedení v tabulce jsou z ČR..*

## **2. Odběratelé**

Velmi specifickou skupinu odběratelů tohoto podniku tvoří tzv. dodavatelé přírodních osiv, kteří jsou současně i odběrateli. Právě to je základním principem většiny obchodních vztahů s těmito odběrateli (resp. dodavateli); dle svých potřeb totiž odebírají produkty od společnosti. Odběratelé jsou téměř z celé republiky, ovšem vyvstává zde několik problémů. Zřejmě nejvýznamnějším je fakt, že odběratelé se snaží za maximální cenu produkty prodat, ale za co nejnižší koupit. Dokonce existují jakási výběrová řízení ohledně ceny ze strany odběratelů. Tím se samozřejmě zvyšuje jejich vyjednávací síla, sdružují se do tzv. odbytových družstev, jež jsou dokonce dotována státními prostředky. To je pro firmu velice nepříznivé, neboť tak zde panuje obrovský diktát cen a obchodních podmínek, často až nepřiměřený.

Opět, stejně jako v případě dodavatelů, ale existují velmi úzké vazby společnosti na některé odběratelské subjekty, které se dají charakterizovat jako dlouhodobé, založené na oboustranné spolupráci. Tabulka 18 udává nejvýznamnější odběratele z hlediska celkového objemu odebraných produktů.

Tabulka 18: *Hlavní odběratelé společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.*

<b>Jméno subjektu</b>	<b>Procentuální podíl</b>
OSEV jih, s.r.o.	12 %
ZOD BLATA SEDLEC	2 %
Maruška František	3 %
SAATBAU LINZ	2 %
DRUŽINA, spol. s r.o.	2 %

### **3. Noví konkurenti**

Nebezpečí, které hrozí společnosti ze strany nových konkurentů, je velice malé, neboť existuje nespočet bariér vstupu do odvětví. Ohrožení tudíž hrozí ze strany konkurentů stávajících, na které jsem se zaměřila v části Analýza konkurentů.

Na trhu totiž existuje obrovský „přetlak“ semenářských firem, zisky nejsou většinou uspokojivé, často dokonce jen minimální. Pokud se nějaký subjekt chce zabývat touto činností, je třeba vzít v úvahu několik faktů, a sice: činnost je závislá na opravdu velmi komplikovaných technologických postupech. S tím samozřejmě souvisí obrovské investice (zařízení, drahá technologie, drahé vstupy, jako např. mořidla apod.), činnost kontroluje ÚKZÚZ ( Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský), subjekty musí splňovat nespočet norem, licenčních požadavků, dotýkají se jich různá regulační opatření atd. Podniky se zde potýkají s nesmírnou konkurencí, pro nový subjekt by též bylo příliš komplikované získat odběratele.



Velkou výhodou společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. tedy zůstávají dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy, vysoká kvalita produktů, loajální zákazníci a též perfektní distribuční kanály a vysoká úroveň logistiky, kterých by nově vstupující subjekt jen těžko dosahoval.

Z výše uvedených důvodů a hlavně kvůli tak vysoké konkurenci, která v tomto odvětví existuje, je takřka nemožné, aby do tohoto odvětví vstoupil zcela nový subjekt, který nedisponuje dostatečným zázemím, a na trhu se udržel či dosáhl nějakých uspokojivých výsledků.

#### **4. Potencionální substituty**

Dá se konstatovat, že nebezpečí ze strany potencionálních substitutů společnosti nehrozí. Jediné co ji v tomto smyslu ovlivňuje je světová snaha o vyšší využívání geneticky modifikovaných potravin a hybridů pšenic odolných proti nejrůznějším chorobám a škůdcům.

#### **5. Konkurenční ring**

Za pole působnosti společnosti, ve kterém dochází ke střetu konkurentů, můžeme považovat celou Českou republiku, zejména ale jih a severozápad území. Konkurenční ring v tomto odvětví lze charakterizovat neustále se opakujícím, velice tvrdým konkurenčním bojem o zákazníky i trhy prostřednictvím cen a úrovní poskytovaných služeb.

Vztah mezi konkurenty je nekompromisní až agresivní a neustále zde hrozí nebezpečí přicházející jak ze strany subjektů zahraničních, tak i těch tuzemských. Proto je třeba těmto hrozbám neustále čelit, nepodceňovat je a hledat nová řešení problémů vztahujících se k těmto skutečnostem. Tím se zabývá společnost jako celek v čele s vedením firmy a obchodním oddělením. Využívají zkušeností, mnohých předností firmy i nejrůznějších marketingových strategií k tomu, aby mohla společnost rychle a pružně reagovat na změny udávající se na poli konkurenčního boje.

### **5.3 Analýza konkurentů**

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. patří: ELITA, semenářská a.s.; OSEVA UNI CHOCEŇ, a.s.; SOUFFLET AGRO, a.s; OSEVA PRO s.r.o. a AGROFERT HOLDING a.s.

Tyto subjekty se snaží získat větší podíl na trhu, rozšiřují výrobu. Někteří konkurenti podniku se snaží pronikat na trh dumpingovými cenami. Výhodou těchto konkurentů je fakt, že nemusí platit dluhy Pozemkovému Fondu, mají více peněžních prostředků či vyšší kapitál. Mezi jejich silné stránky můžeme dále řadit velice nízké ceny a rozsáhlou distribuční síť po celém území státu nebo obchodování se zahraničními subjekty. Naštěstí ale nedisponují takovou flexibilitou a operativností jako společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.

### **5.4 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy byly zhodnoceny jak silné a slabé stránky společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., tak i ohrožení a příležitosti vycházející z vnějšího prostředí podniku. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí podniku. Nejprve jsem vytyčila faktory, které podnik ovlivňují. Byly rozděleny do následujících skupin: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Každému faktoru bylo přiřazeno číslo. Dále bylo užito metody párového srovnávání, která pomohla určit váhu jednotlivých faktorů (dle důležitosti pro společnost). Vyhodnocení těchto čtyř skupin faktorů nám pak může být nápomocno k navržení vhodné strategie dle SWOT matice.

## **1. Silné stránky**

1. kvalitní management
2. tradice a dobré jméno společnosti
3. loajalita stálých zákazníků
4. široké produktové portfolio
5. výborná distribuční síť
6. flexibilita a okamžitá schopnost reagovat na změny
7. profesionální přístup k zákazníkům
8. stabilizovaný pracovní kolektiv
9. vlastní technologické vybavení na vysoké úrovni
10. zvyšování výroby (zvětšování výrobních kapacit – např. nájem nových areálů, opravy a rozšiřování stávajících apod.)

## **2. Slabé stránky**

11. decentralizace výroby
12. převzatá zadluženost
13. nedostatek kapitálu
14. vysoké zásoby

## **3. Příležitosti**

15. vstup na regionální trhy
16. uspokojovat další potřeby zákazníků
17. podpora moderních technologií a inovací

## **4. Ohrožení**

18. vzrůstající síla odběratelů i dodavatelů
19. vstup zahraniční konkurence
20. nebezpečí poklesu cen
21. vzrůstající cena pohonných hmot

Jak již bylo výše uvedeno, po vytyčení těchto faktorů, jsem použila metodu párového srovnávání, která slouží k určení váhy a četnosti jednotlivých faktorů. Vzájemně se porovnají silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Dále jsem užila trojúhelníkovou matici, jež slouží k zjišťování vah a četností daných faktorů. Barevně je označen jeden ze dvou faktorů s větším významem (viz schéma 12 a 13).

Schéma 12: *Párové srovnání silných a slabých stránek společnosti.*

<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	2	<b>2</b>	<b>2</b>	2	2	2	2	<b>2</b>	<b>2</b>	2	2	2	2
	<b>3</b>	4	5	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	10	11	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
		<b>3</b>	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	3	<b>3</b>	<b>3</b>	3	3	3	3
		4	5	<b>6</b>	7	<b>8</b>	<b>9</b>	10	11	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
			4	4	4	4	4	<b>4</b>	4	4	4	4	4
			<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	10	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
				<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	5	5	<b>5</b>	
				6	7	8	9	10	11	<b>12</b>	<b>13</b>	14	
					<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	6	6	<b>6</b>	
					7	8	9	10	11	<b>12</b>	<b>13</b>	14	
						7	7	<b>7</b>	<b>7</b>	7	7	7	
						<b>8</b>	<b>9</b>	10	11	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
							<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	8	8	<b>8</b>	
							9	10	11	<b>12</b>	<b>13</b>	14	
								<b>9</b>	<b>9</b>	9	9	9	
								10	11	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
									<b>10</b>	10	10	10	
									11	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
										11	11	11	
										<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
											<b>12</b>	<b>12</b>	
											13	14	
												<b>13</b>	
												14	

Matrice uvedená ve schématu 12 pomohla znázornit párové srovnávání silných a slabých stránek podniku. Následující tabulka (tabulka 19) udává výsledky tohoto párového srovnání. Ukazuje totiž četnost a relativní četnost, díky nimž můžeme určit, která ze silných stránek je pro společnost nejvýznamnější.

Tabulka 19: *Výsledky párového srovnání silných a slabých stránek společnosti.*

Číslo kritéria	Četnost	Relativní četnost	Pořadí kritéria
1	13	14,29	1
2	4	4,40	11-10
3	6	6,59	9-8
4	1	1,10	14-12
5	8	8,79	6-5
6	9	9,89	4
7	4	4,40	11-10
8	8	8,79	6-5
9	6	6,59	9-8
10	1	1,10	14-12
11	1	1,10	14-12
12	12	13,19	2
13	11	12,09	3
14	7	7,69	7
<b>Celkem</b>	91	100,00	-

Z výsledků uvedených v tabulce 19 vyplývá, že nejvýznamnější silnou stránkou podniku je jeho kvalitní management. Je ale třeba podotknout, že silné stránky společnosti spolu velmi úzce souvisí, stejně tak jako spolu souvisí slabé stránky. Kvalitní management je ale alfou a omegou veškeré činnosti této společnosti a bez něho by jen těžko dosahovala současných výsledků a její pozice na trhu by byla značně znevýhodněna. Druhou nejvýznamnější silnou stránkou podniku je jeho flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny, což v dnešním konkurenčním prostředí představuje nesmírně důležitou výhodu.

Na třetí pozici se umístila výborná distribuční síť, která je podnikem budována již po dlouhou dobu a představuje prostředek k rozšíření jeho produktů takřka po celém území České republiky v krátkém časovém horizontu. Dále následuje stabilizovaný pracovní kolektiv, vlastní technologické vybavení na vysoké úrovni, loajalita stálých zákazníků, tradice a dobré jméno společnosti, profesionální přístup k zákazníkům. Na posledních pozicích se umístily tyto silné stránky s nejméně významným vlivem pro společnost: široké produktové portfolio a zvyšování výroby. Nejvýznamnější slabou stránkou je převzatá zadluženost podniku, o které již bylo pojednáno v kapitole Charakteristika vybraného podniku. Druhou nejvýznamnější slabou stránkou je nedostatek kapitálu, který by byl potřebný k novým investicím, k realizaci nejrůznějších inovací a pod. Na posledním místě se nachází vysoké zásoby, jež jsou velkou přítěží hlavně v období sezóny (žně) a pro pracovníky je někdy velmi obtížné vyřešit tuto situaci tak, aby byla výroba plynulá a negativní dopad velkého objemu zásob se alespoň trochu zmírnil.

Dalším krokem této analýzy je srovnání příležitostí a ohrožení podniku. Je zde použit stejný postup jako při srovnávání silných a slabých stránek, což ukazuje trojúhelníková matice (viz. schéma 13) a tabulka 20.

Schéma 13: *Párové srovnání příležitostí a ohrožení společnosti.*

<b>15</b>	<b>15</b>	15	15	15	<b>15</b>
16	17	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	21
	16	16	16	16	<b>16</b>
	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	21
		17	17	17	<b>17</b>
		<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	21
			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
			19	20	21
				19	<b>19</b>
				<b>20</b>	21
					<b>20</b>
					21

Tabulka 20: Výsledky párového srovnání příležitostí a ohrožení společnosti.

Číslo kritéria	Četnost	Relativní četnost	Pořadí kritéria
15	3	14,29	4
16	1	4,76	6
17	2	9,52	5
18	6	28,57	1
19	4	19,05	3
20	5	23,81	2
21	0	0	7
<b>Celkem</b>	21	100,00	-

V tabulce 20 můžeme vidět, že nejvýznamnější ohrožení pro společnost představuje rostoucí vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů. Tato problematika byla již popsána v Porterově modelu v předcházejícím oddílu 5.2. Právě rostoucí tlak ze strany těchto subjektů způsobuje podniku nemalé problémy a je třeba se na toto ohrožení neustále zaměřovat a snažit se podnikat kroky k jeho eliminaci. Tyto subjekty totiž nejvíce ohrožují společnost právě svým diktátem cen a obchodních podmínek. Na druhé pozici se umístilo nebezpečí poklesu cen. To by totiž představovalo pro firmu v mnoha případech obrovské finanční ztráty, znesnadnění obchodních podmínek a hlavně oslabení její tržní pozice. Třetím nejvýznamnějším nebezpečím pro společnost je vstup zahraniční konkurence na český trh. Zahraniční subjekty často představovány gigantickými společnostmi totiž snadno ovlivní situaci na trhu, vyvíjí nesmírný tlak a svými praktikami mohou (velmi často se tak děje nejen v tomto odvětví) poškodit tuzemské subjekty nebo je zcela zničit. Velkým problémem jsou též jejich nízko posazené ceny a obchodní podmínky komplexně. Nejméně významné nebezpečí představuje dle této metody vzrůstající cena pohonných hmot. Naopak největší příležitostí pro společnost je vstup na regionální trhy. To by představovalo distribuci stávajících produktů na geograficky odlišných trzích, tato skutečnost s sebou pochopitelně nese nejrůznější rizika a též je nutné investovat další prostředky do masivnější marketingové kampaně, rozšíření distribučních cest apod. Na druhé pozici je podpora moderních technologií a inovací.

Již v předešlých kapitolách jsem zmiňovala nové moderní vybavení čistících stanic, obměnu stávajícího zařízení, vozového parku apod. Je ale třeba říci, že tato podpora moderních technologií a investic jde ruku v ruce s dostatečným množstvím dalšího kapitálu, který je právě slabou stránkou společnosti, neboť se potýká s jeho nedostatkem. Tím pádem nemůže docházet k využívání těchto moderních technologií a k realizaci investic v takové míře, v jaké by si vedení společnosti přálo. Jak vyplývá z tabulky, na třetí pozici je uspokojování dalších potřeb zákazníků.

Díky těmto poznatkům, jež byly získány pomocí SWOT analýzy se dále můžeme zaměřit na hledání vhodných strategií pro společnost. Jak již bylo uvedeno v literární části, máme na výběr ze čtyř možností v obecné rovině. Jedná se o SO strategie, WO, ST a WT strategie. Strategie SO (přístup, chcete-li) využívá silných stránek podniku a velkých příležitostí plynoucích z okolí, WO naopak využívá příležitostí z okolí k eliminaci slabých stránek, ST strategie eliminuje hrozby pomocí silných stránek podniku a poslední WT je strategií obrannou, zaměřenou na odstranění slabých stránek a eliminaci ohrožení. Podnik již v této fázi ale většinou bojuje o holé přežití, obvykle bývá vyhlášen bankrot či fúze. Po stručné charakteristice těchto přístupů je evidentní, že WT strategie se situace společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. absolutně netýká. SO přístup by byl velmi vhodný, avšak je nutno podotknout, že se v praxi používá velice zřídka, představuje totiž spíše dimenzi či stav do kterého by se podnik rád dostal. Zajímavým by též mohl být přístup WO zaměřený na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, často se užívá např. akvizice, ale pro tento subjekt by byl též velmi přínosný nábor kvalifikovaných pracovních sil apod. ST strategie je možné využívat pouze tehdy, pokud podnik zastává opravdu silnou pozici, a je připraven a schopen přímo se konfrontovat s konkurencí a ohroženími, dle mého názoru je aplikace tohoto přístupu na společnost též reálná.

Díky těmto poznatkům můžeme vybírat vhodnou strategii pro podnik. Hodnoceny byly čtyři různé strategie.



## Volba vhodné strategie

Jako výchozí jsem zvolila tyto čtyři strategie:

- proniknutí na trh,
- rozvoj trhu,
- vývoj výrobku
- a soustředěnou diverzifikaci.

Proniknutí na trh lze ve stručnosti charakterizovat jako zvětšení podílu současných výrobků firmy na stávajících trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí. Druhá strategie rozvoj trhu se snaží představovat stávající výrobky společnosti na geograficky nových trzích, naproti tomu třetí strategie vývoj výrobku se snaží zvýšit objem prodeje zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb. Poslední z těchto čtyř mnou vybraných strategií je představován soustředěnou diverzifikací, jejíž princip spočívá v přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti společnosti.

Nejprve jsem určila bodové hodnocení míry vlivu skupiny faktorů na určitou strategii (viz. tabulka 21) a poté jsem tu nejvhodnější vybrala pomocí součtu součinů vah a právě bodového hodnocení vlivu těchto faktorů (viz. tabulky 22, 23, 24, 25).

Tabulka 21: *Bodové hodnocení míry vlivu skupin faktorů na výběr strategie.*

<b>Slabé stránky a ohrožení</b>		<b>Silné stránky a příležitosti</b>	
Velmi významný vliv	1	Nevýznamný vliv	1
Střední vliv	3	Střední vliv	3
Nevýznamný vliv	5	Velmi významný vliv	5

Níže jsou uvedeny tabulky (tabulka 22, 23, 24, 25) na jejichž základě byla vybrána nejvhodnější strategie pro společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.

Tabulka 22: Výběr nejvhodnější strategie (silné stránky podniku).

Faktor	Váha	Proniknutí na trh		Rozvoj trhu		Vývoj výrobku		Soustředěná diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
<b>1</b>	14,29	5	71,45	5	71,45	5	71,45	5	71,45
<b>2</b>	4,40	5	22,00	5	22,00	3	13,20	3	13,20
<b>3</b>	6,59	5	32,95	1	6,59	5	32,95	3	19,77
<b>4</b>	1,10	3	3,30	3	3,30	5	5,50	3	3,30
<b>5</b>	8,79	3	26,37	5	43,95	3	26,37	3	26,37
<b>6</b>	9,89	5	49,45	5	49,45	5	49,45	5	49,45
<b>7</b>	4,40	3	13,20	3	13,20	5	22,00	3	13,20
<b>8</b>	8,79	3	26,37	3	26,37	3	26,37	3	26,37
<b>9</b>	6,59	3	19,77	5	32,95	5	32,95	5	32,95
<b>10</b>	1,10	3	3,30	3	3,30	3	3,30	5	5,50
<b>součet</b>	-	-	<b>268,09</b>	-	<b>272,56</b>	-	<b>283,54</b>	-	<b>261,56</b>

Tabulka 23: Výběr nejvhodnější strategie ( slabé stránky podniku).

Faktor	Váha	Proniknutí na trh		Rozvoj trhu		Vývoj výrobku		Soustředěná diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
<b>11</b>	1,10	5	5,50	3	3,30	3	3,30	5	5,50
<b>12</b>	13,19	1	13,19	1	13,19	1	13,19	1	13,19
<b>13</b>	12,09	1	12,09	1	12,09	1	12,09	1	12,09
<b>14</b>	7,69	3	23,07	3	23,07	3	23,07	1	7,69
<b>součet</b>	-	-	<b>53,85</b>	-	<b>51,65</b>	-	<b>51,65</b>	-	<b>38,47</b>

Tabulka 24: *Výběr nejvhodnější strategie (příležitosti).*

Faktor	Váha	Proniknutí na trh		Rozvoj trhu		Vývoj výrobku		Soustředěná diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
<b>15</b>	14,29	3	42,87	3	42,87	3	42,87	3	42,87
<b>16</b>	4,76	3	14,28	5	23,80	5	23,80	3	14,28
<b>17</b>	9,52	1	9,52	3	28,56	5	47,60	5	47,60
<b>součet</b>	-	-	<b>66,67</b>	-	<b>95,23</b>	-	<b>114,27</b>	-	<b>104,75</b>

Tabulka 25: *Výběr nejvhodnější strategie (ohrožení).*

Faktor	Váha	Proniknutí na trh		Rozvoj trhu		Vývoj výrobku		Soustředěná diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
<b>18</b>	28,57	1	28,57	1	28,57	3	85,71	3	85,71
<b>19</b>	19,05	1	19,05	1	19,05	3	57,15	3	57,15
<b>20</b>	23,81	1	23,81	1	23,81	3	71,43	3	71,43
<b>21</b>	0	5	0	3	0	3	0	3	0
<b>součet</b>	-	-	<b>71,43</b>	-	<b>71,43</b>	-	<b>214,29</b>	-	<b>157,15</b>

Z tabulky 22 – v souvislosti se silnými stránkami podniku - vyplývá, že nejvyššího výsledku dosáhla třetí strategie, vývoj výrobku a to 283, 54 bodů. Za ní je druhá strategie, rozvoj trhu (272,56 bodů), poté následuje proniknutí na trh (268,09 bodů) a poslední je strategie soustředěné diverzifikace (261,56 bodů).

Tabulka 23 nám pomáhá určit nejvýhodnější strategii v kontextu se slabými stránkami podniku. Zde se na prvním místě nachází strategie proniknutí na trh, která získala 53,85 bodů a je následovaná strategií vývoje výrobku a rozvoje trhu (obě 51,65 bodů), jako nejméně vhodná se zde jeví soustředěná diverzifikace (38,47 bodů). Tabulka 24 hodnotí strategie z pohledů příležitostí podniku. Nejvyššího ohodnocení zde dosáhla strategie vývoje výrobku s 114,27 body, dále je soustředěná diverzifikace (104,75 bodů), následuje rozvoj trhu (95,23) a proniknutí na trh (66,67 bodů). Poslední tabulka (tabulka 25) udává nejvýhodnější strategii z hlediska ohrožení podniku. Jako nejvýhodnější zde byla opět vyhodnocena strategie vývoje výrobku (214,29 bodů), poté soustředěná diverzifikace (157,15 bodů) a za ní následují strategie proniknutí na trh a rozvoje trhu se shodným bodovým ohodnocením 71,43 bodů.

Jako nejvhodnější tedy byla určena strategie vývoje výrobku, jež je postavena na principu modifikace či zlepšení současných výrobků a služeb. Dle mého názoru by přinesla společnosti mnoho výhod. Mohla by získat nové zákazníky a zřejmě by neměla představovat tak vysokou finanční zátěž jako některé z jiných navrhovaných strategií. Odpadá zde též nejistota příchodu se zcela novým výrobkem na trh, který si s sebou nese relativně vysoká a mnohdy i značně opomíjená rizika. Modifikace stávajících služeb a produktů by mohla spočívat např. v zavedení nabídky širšího sortimentu hnojiv, který by jistě oslovil i zákazníky z nových segmentů trhu, společnost by mohla poskytovat také například další služby v oblasti autodopravy.

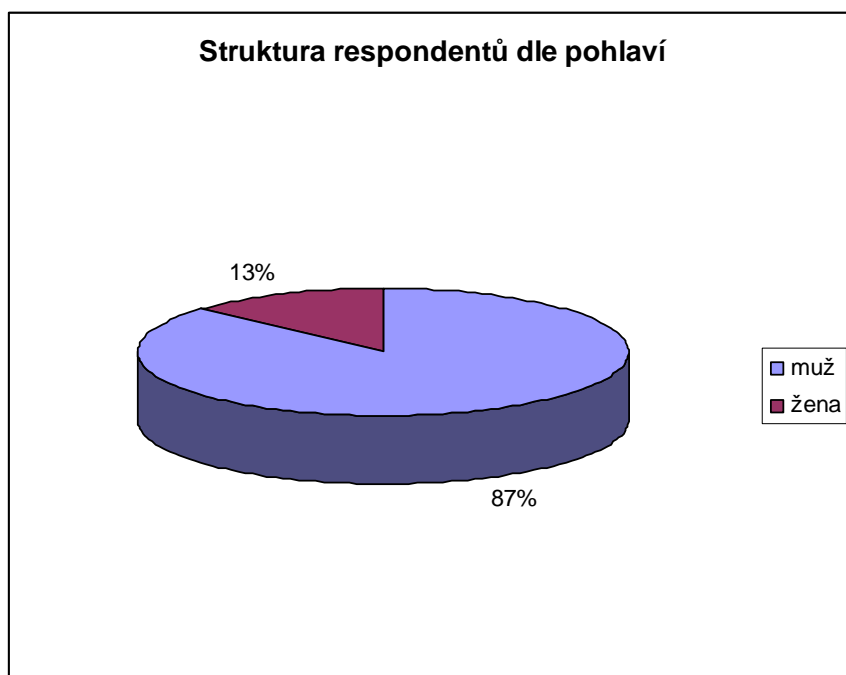
## 6. Dotazníkové šetření

Pomocí tohoto dotazníkového šetření jsem se pokusila zjistit, jaký názor mají zákazníci na společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., jak jsou spokojeni s jejími službami, či jednáním zaměstnanců, zda upřednostňují koupi některých produktů od konkurence. Cílem tohoto šetření bylo určení postojů zákazníků vůči společnosti a zjištění, co je třeba vylepšit, či pozměnit a jak je společnost zákazníky vnímána ve srovnání s konkurencí. Zajímalo mě též to, jak si podle nich vlastně společnost na trhu stojí. Dotazník se skládá ze čtrnácti otázek, jež byly vybírány po konzultaci s vedením společnosti; tohoto šetření se zúčastnilo celkem třicet respondentů v období srpna roku 2008. Jejich věková struktura a struktura dle pohlaví je popsána níže.

### 6.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 zákazníků společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. Struktura respondentů dle pohlaví je popsána pomocí grafu 4 a tabulky 26, dle věku pak pomocí grafu 5 a tabulky 27. Je zajímavé, že většinu zákazníků tvoří muži (26 mužů) a nejčastěji se pohybují ve věkové kategorii 45-60 let (celkem 20 zákazníků).

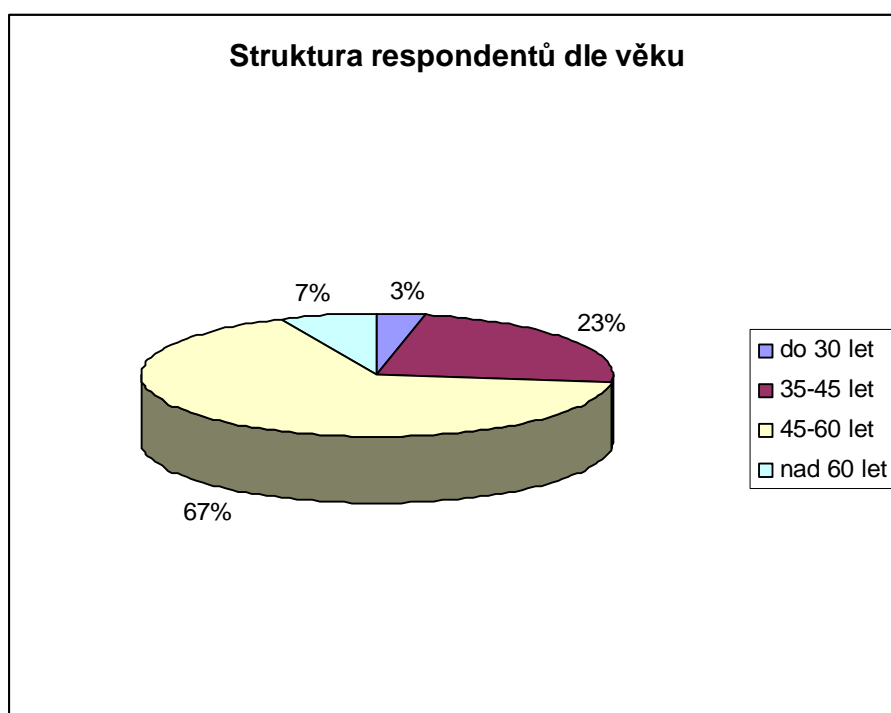
Graf 4: *Struktura respondentů dle pohlaví (v %).*



Tabulka 26: *Struktura respondentů dle pohlaví.*

Pohlaví	Počet
Muž	26
Žena	4
Celkem	30

Graf 5: *Struktura respondentů dle věku (v %).*



Tabulka 27: *Struktura respondentů dle věku.*

Věk	Počet
Do 30 let	1
35-45 let	7
45- 60 let	20
Nad 60 let	2

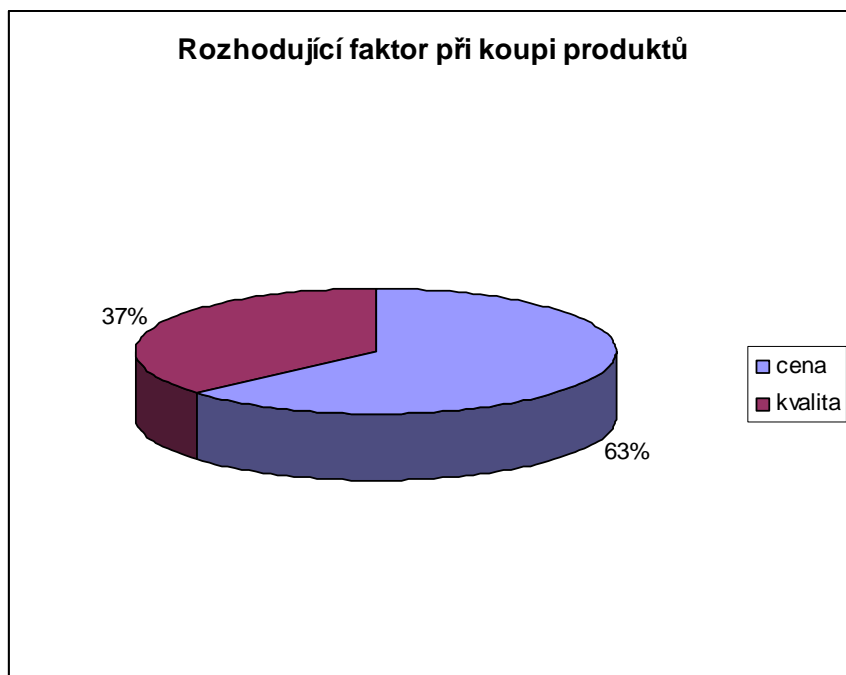
## 6.2 Analýza dat a jejich zpracování

Získaná data byla hodnocena absolutně i relativně a jsou blíže charakterizována pomocí grafů a tabulek, které následují za jednotlivými otázkami dotazníkového šetření.

### 1. Co je pro Vás při nákupu produktů rozhodující?

Dotazovaní zde měli možnost vybrat si ze dvou odpovědí - buďto cena nebo kvalita. Většina z nich (19 zákazníků) označila za rozhodující faktor cenu (viz graf 6 a tabulka 28).

Graf 6: *Rozhodující faktor při koupi produktů (v%).*



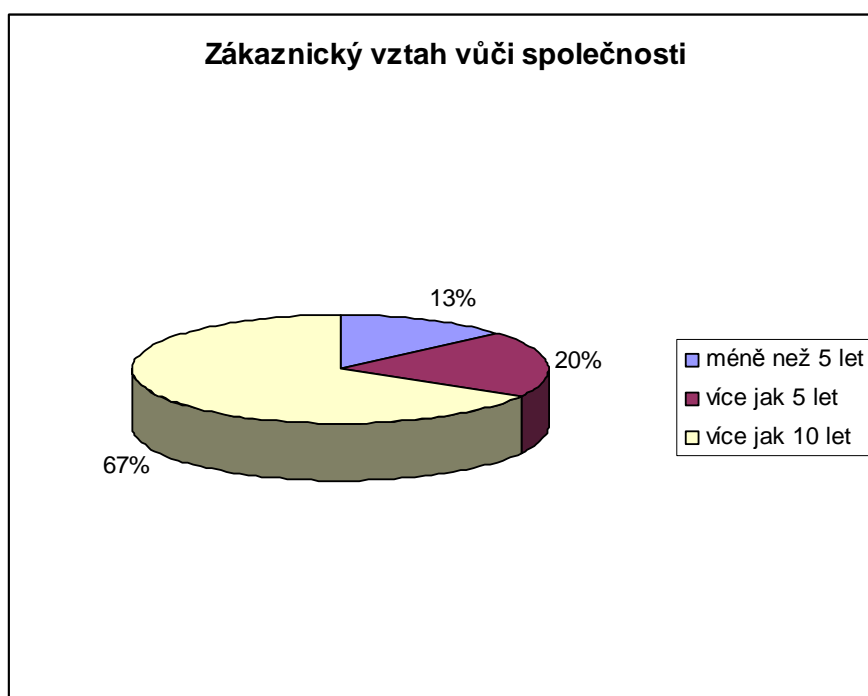
Tabulka 28: *Rozhodující faktor při koupi produktů.*

Faktor	Počet
Cena	19
Kvalita	11

## 2. Jak dlouho jste již zákazníkem společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.?

Většina respondentů je zákazníky společnosti již více jak 10 let, což mimo jiné svědčí o jejich vysoké loajalitě vůči podniku a dobrých vztazích, které byly za poměrně dlouhou dobu navázány a jsou stále udržovány. Bližší popis se nachází v grafu 7 a tabulce 29.

Graf 7: Doba trvání zákaznického vztahu vůči společnosti (v%).



Tabulka 29: Doba trvání zákaznického vztahu vůči společnosti.

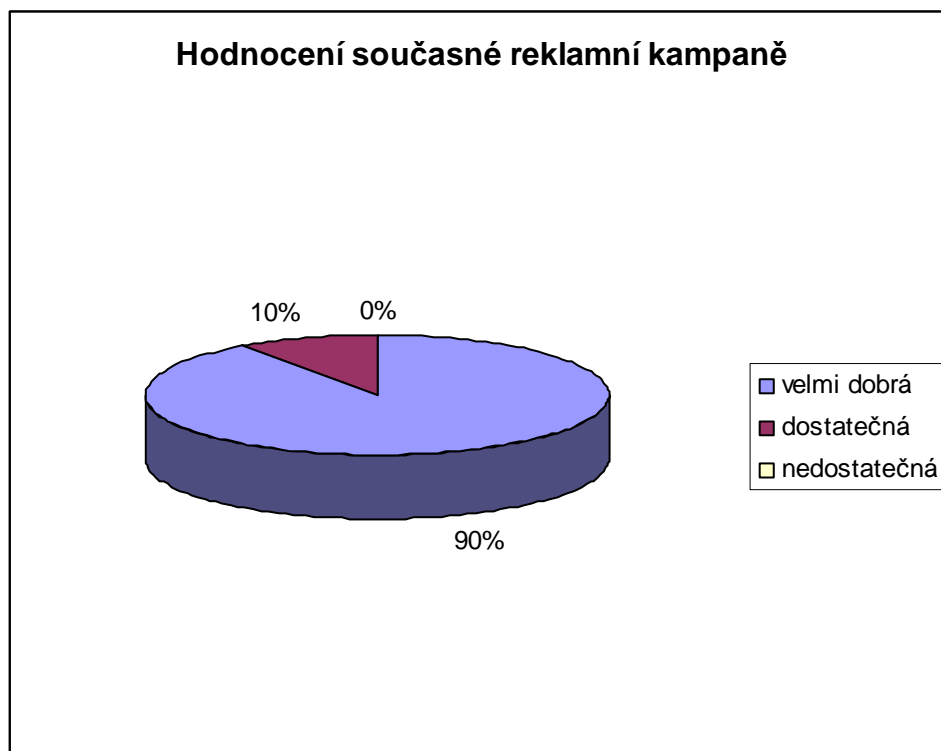
Doba	Počet
Méně než 5 let	4
Více jak 5 let	6
Více jak 10 let	20



### 3. Jaká je dle Vašeho názoru současná reklamní kampaň společnosti?

Většina respondentů považuje současnou reklamní kampaň společnosti za velmi dobrou, jak dokazuje tabulka 30 i graf 8.

Graf 8: Hodnocení současně reklamní kampaně (v %).



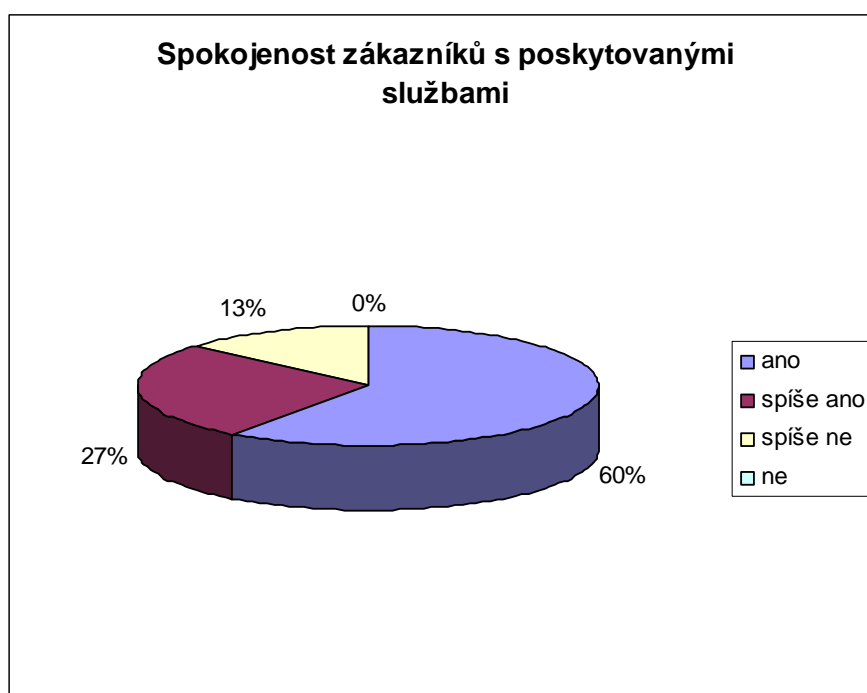
Tabulka 30: *Hodnocení současně reklamní kampaně*

Hodnocení	Počet
Velmi dobrá	18
Dostatečná	2
Nedostatečná	0

#### 4. Jste spokojen/a s poskytovanými službami?

Většina dotazovaných odpověděla, že je spokojena se službami, které společnost poskytuje, méně jich odpovědělo, že spíše ano a pouze 4 dotazovaní odpověděli spíše ne (viz graf 9 a tabulka 31).

Graf 9: Spokojenost zákazníků s poskytovanými službami (v %).



Tabulka 31: Spokojenost zákazníků s poskytovanými službami.

Spokojenost	Počet
Ano	18
Spíše ano	8
Spíše ne	4
Ne	0

## 5. Jak byste charakterizoval/a ceny produktů?

Většina respondentů shledává ceny společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. přijatelnými, méně již pak vysokými a pouze jeden zákazník odpověděl, že se mu tyto ceny zdají nízké (viz graf 10 a tabulka 32).

Graf 10: Hodnocení cen zákazníky (v %).



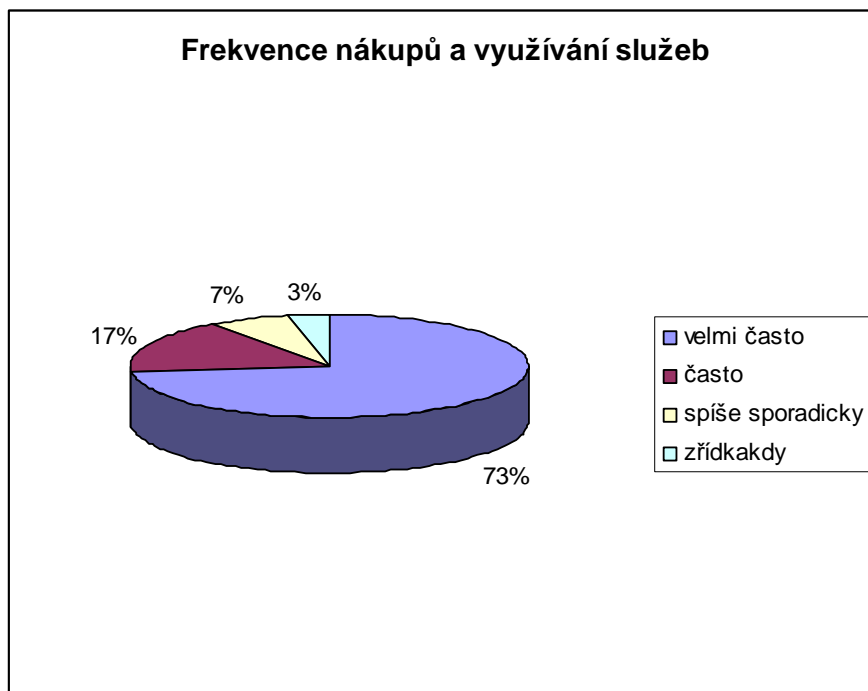
Tabulka 32: Hodnocení cen zákazníky .

Hodnocení	Počet
Vysoké	8
Přijatelné	21
Nízké	1

## 6. Jak často zde nakupujete a využíváte služeb společnosti?

Nejvíce dotázaných odpovědělo, že zde nakupují a pochopitelně i využívají služeb společnosti velmi často, což dokládá graf 11 i tabulka 33.

Graf 11: *Frekvence nákupů a využívání služeb (v %).*



Tabulka 33: *Frekvence nákupů a využívání služeb.*

Frekvence	Počet
Velmi často	22
Často	5
Spíše sporadicky	2
Zřídka	1

## 7. Jak hodnotíte sortiment produktů společnosti ?

Valná většina zákazníků považuje sortiment produktů společnosti za široký, méně již pak za dostačující. Pouze jeden respondent shledává tento sortiment úzkým (viz. graf 12 a tabulka 34).

Graf 12: Hodnocení sortimentu zákazníky (v %).



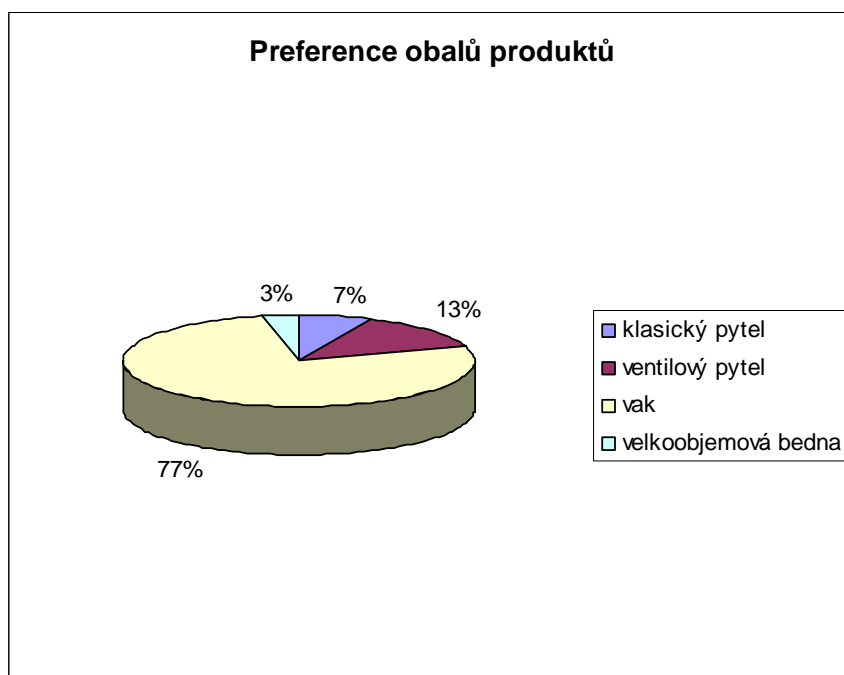
Tabulka 34: Hodnocení sortimentu zákazníky.

Hodnocení	Počet
Široký	20
Dostačující	9
Úzký	1

## 8. Jaký obal produktů preferujete?

Nejvíce dotázaných preferuje jako obal produktů vaky, poté následují ventilové pytle, klasické pytle a nakonec velkoobjemové bedny (viz. graf 13 a tabulka 35).

Graf 13: Preference obalů produktů (v %).



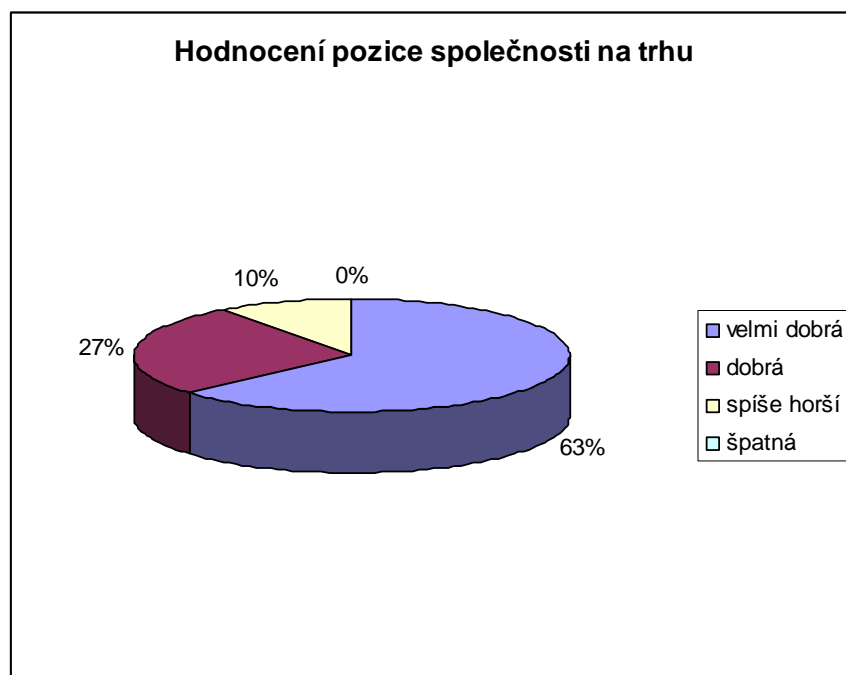
Tabulka 35: Preference obalů produktů.

Druh obalu	Počet
Klasický pytel	2
Ventilový pytel	4
Vak	23
Velkoobjemová bedna	1

## 9. Jakou pozici má dle Vašeho názoru firma na trhu v současné době?

Většina dotazovaných na tuto otázku odpověděla, že velmi dobrou, je příznivé, že žádný ze zákazníků neodpověděl „špatnou“ (viz graf 14 a tabulka 36).

Graf 14: Hodnocení pozice společnosti na trhu (v %).



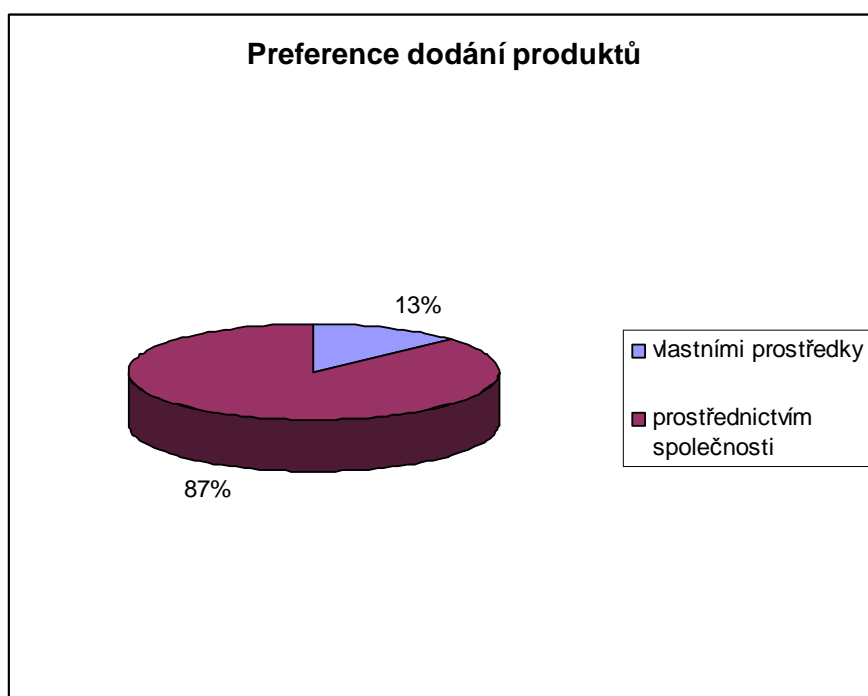
Tabulka 36: Hodnocení pozice společnosti na trhu.

Hodnocení pozice	Počet
Velmi dobrá	19
Dobrá	8
Spíše horší	3
Špatná	0

### 10. Dodání produktů preferujete:

Na výběr byly dvě možnosti, prostřednictvím společnosti a vlastními prostředky. Jak vyplývá z odpovědí na otázku, většina zákazníků (26) preferuje dodání produktů prostřednictvím společnosti (viz. graf 15 a tabulka 37).

Graf 15: *Preference dodání produktů (v %).*



Tabulka 37: *Preference dodání produktů.*

Preference způsobu dodání	Počet
Vlastními prostředky	4
Prostřednictvím společnosti	26



## 11. Jak jste spokojen/a s vystupováním zaměstnanců ?

Většina respondentů je spokojena s vystupováním zaměstnanců společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., nespokojen byl pouze jeden respondent (viz. graf 16 a tabulka 38).

Graf 16: Spokojenost s vystupováním zaměstnanců (v %).



Tabulka 38: Spokojenost s vystupováním zaměstnanců.

Míra spokojenosti	Počet
Velmi spokojen/a	21
Spokojen/a	7
Spíše nespokojen/a	1
Nespokojen/a	1

## 12. Využíváte též služeb konkurence?

Většina dotazovaných na otázku, zda využívá i služeb konkurence, odpověděla ne, což je dle mého názoru pro společnost velice příznivý fakt (viz graf 17 a tabulka 39).

Graf 17: Využívání služeb konkurence (v %).



Tabulka 39: Využívání služeb konkurence.

Využívání služeb konkurence	Počet
Ano	8
Ne	22

### 13. Jakou kvalitu mají dle Vašeho názoru produkty a služby společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. v porovnání s konkurenčními subjekty?

Většina dotázaných shledává kvalitu produktů společnosti vyšší než u konkurence, méně pak již stejnou. Nižší kvalitu nevedl žádný z nich (viz. graf 18 a tabulka 40).

Graf 18: Hodnocení kvality produktů v porovnání s konkurencí (v %).



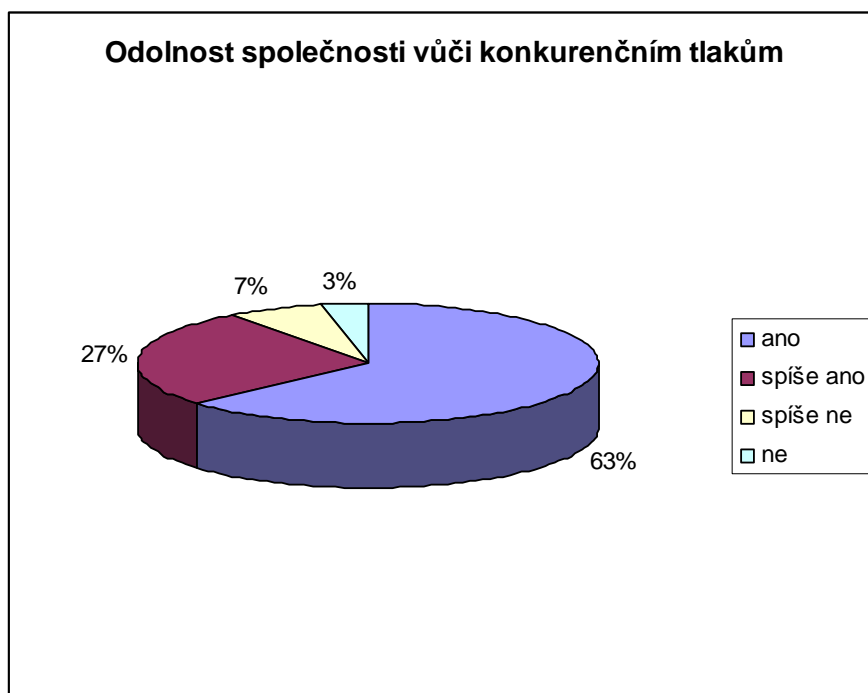
Tabulka 40: Hodnocení kvality produktů v porovnání s konkurencí.

Kvalita v porovnání s konkurencí	Počet
Vyšší	18
Stejná	12
nižší	0

#### 14. Odolává dle Vašeho názoru společnost dobře konkurenčním tlakům?

Většina respondentů na tuto otázku odpověděla, že společnost odolává dobře konkurenčním tlakům, pouze jeden dotazovaný uvedl, že jim dobře neodolává (viz graf 19 a tabulka 41).

Graf 19: *Odolnost společnosti vůči konkurenčním tlakům (v %).*



Tabulka 41: *Odolnost společnosti vůči konkurenčním tlakům.*

Odolnost společnosti vůči tlakům konkurence	Počet
Ano	19
Spíše ano	8
Spíše ne	2
Ne	1

Pomocí dotazníkového šetření jsem dospěla k několika zajímavým závěrům. Většinu zákazníků společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. tvoří muži ve věku 45 – 60 let a je velmi důležité, že většina z nich využívá jejích služeb a nakupuje zde produkty více než 10 let a to velmi často. Zákazníci tohoto podniku též většinou nevyužívají služeb konkurenčních subjektů. To je pochopitelně velikým přínosem, neboť v dnešní době tvrdé konkurence je loajalita zákazníků a dlouhodobé dobré vztahy s nimi jednou z významných konkurenčních výhod. U zákazníků je rozhodujícím faktorem při koupi produktů cena a považují ji za přijatelnou, někteří za vysokou. Většina z nich je velmi spokojena s úrovní poskytovaných služeb a s vystupováním zaměstnanců společnosti. Je proto třeba dbát na to, aby se v těchto oblastech nepoškodilo dobré jméno podniku. Sortiment společnosti shledávají její zákazníci širokým. Co se týká samotných produktů, jako obaly preferují vaky a rádi využívají dodání produktů prostřednictvím společnosti. Kvalita produktů se jim zdá vyšší nebo stejná jako u konkurenčních, nikoli však nižší, což je velmi povzbudivé. Dalším pozitivem je, že zákazníci vnímají současnou pozici společnosti na trhu jako velmi dobrou a podnik jako celek jim připadá schopný odolávat konkurenčním tlakům. Můžeme konstatovat, že na těchto faktech má značnou zásluhu vedení podniku a obchodní oddělení, které se dennodenně snaží posílit lepší pozici na trhu a dbát na spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků i dobré jméno.

## 7. Zhodnocení

Ke splnění cíle mé diplomové práce (zhodnocení strategické pozice společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., vymezení konkurenceschopnosti tohoto podniku atd.), bylo užito pět metod. STEP analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, analýza konkurentů a dotazníkové šetření. Pomocí těchto metod byly zjištěny následující výsledky:

**1. STEP analýza**, pomohla určit a charakterizovat vliv a dopad faktorů globálního prostředí na společnost OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. Hodnoceny byly faktory sociálně-kulturní, politicko právní, ekonomické a technologické.

1. Mezi nejvýznamnější sociálně kulturní faktory ovlivňující podnik patří vyšší kupní síla obyvatelstva, stále se snižující zájem o práci v zemědělství, či poptávka po produktech podniku.

2. Jako nejvýznamnější politicko-právní faktory byl určen vstup ČR do EU a zvýšené legislativní nároky na ochranu životního prostředí.

3. Úvěrová politika bank, vyšší ceny pohonných hmot, vyšší průměrné mzdy a nižší nezaměstnanost, byly vytyčeny jako nejdůležitější ekonomické faktory.

4. Mezi technologické faktory s největším významem byly zařazeny zvyšující se výdaje v oblasti investic do moderních technologií a zařízení, dále distribuce výrobků (distribuční síť) a velmi rychlé zastarávání technologií, které s sebou nese další potřebu výdajů.

**2. Porterův model pěti sil**, byl užit pro ohodnocení vlivů působících na podnik ze strany dodavatelů, odběratelů, nových konkurentů, potenciaálních substitutů a konkurenčního ringu. Pomocí této metody jsem dospěla k následujícím závěrům.

1. Dodavatelé – tato analýza ukázala, že dodavatelé společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. jsou většinou velice úzce specializovaní na určité druhy dodávaných produktů a surovin, společnost má vybudovanou rozsáhlou dodavatelskou síť. Velmi závažným faktem ale zůstává neustále rostoucí vyjednávací síla těchto subjektů, kteří jsou poté schopni uplatňovat politiku cenovou či politiku kvality a velkým problémem se tak nadále jeví diktát cen a obchodních podmínek z jejich strany vůči podniku.

2. Odběratelé – jedná se o specifikum společnosti, neboť jsou tvořeni z převážné většiny tzv. dodavateli přírodních osiv. To znamená, že jsou současně jak odběrateli, tak i dodavateli. Tím pádem ještě více roste jejich vyjednávací síla a pozice, snaží se prodat produkty za maximální cenu, ale za minimální je koupit. Často se sdružují do odbytových družstev a to značně znesnadňuje pozici podniku vůči nim. Ohrožení ze strany odběratelů a dodavatelů je tedy velmi vysoké.

3. Noví konkurenti – dospěla jsem k zjištění, že vstup zcela nových konkurentů do tolik komplikovaných podmínek tohoto odvětví bez vyhovujícího zázemí, dostatečných finančních prostředků a hlavně dlouhotrvajících kontaktů je téměř nemožný. Hrozba z jejich strany je tudíž minimální.

4. Potencionální substituty – z této analýzy vyplývá, že ohrožení ze strany potencionálních substitutů je minimální.

5. Dále byl analyzován konkurenční ring – lze ho situovat po celém území republiky, k nejvýznamnější koncentraci činností podniku však dochází na jihu a severozápadě území. Konkurenční vztahy jsou zde velmi agresivní, nekompromisní, boj vedoucí k udržení zákazníků a k upevnění či zvýšení pozic na trhu je velmi tvrdý, vedený například prostřednictvím cen či úrovní poskytovaných služeb atd.

**3. Analýza konkurentů.** Cílem bylo určit nejvýznamnější konkurenty podniku a stručně charakterizovat jejich pozici na trhu. Nejvýznamnějšími konkurenty tedy jsou ELITA, semenářská a.s., OSEVA UNI CHOCEŇ, a.s., SOUFFLET AGR, OSEVA PRO s.r.o., AGROFERT HOLDING a.s. Jejich velkou výhodou je značný kapitál, nezatíženost dluhy a možnost nabídky velmi nízkých cen.

**4. SWOT analýza** – pomocí níž byly hodnoceny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Mezi nejsilnější stránky podniku patří jeho velice kvalitní management, dále výborná distribuční síť, flexibilita a okamžitá schopnost reagovat na změny. Mezi nejslabší stránky podniku ale naopak patří převzatá zadluženost. Největší ohrožení vychází ze vzrůstající síly odběratelů a dodavatelů, dále zde hrozí vysoké riziko poklesu cen, příležitost naopak pro podnik představuje například vstup na regionální trhy, či uspokojování dalších potřeb zákazníků i podpora moderních technologií a inovací. Na základě této analýzy byly dále vybírány vhodné strategie. A sice strategie proniknutí na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku a soustředěná diverzifikace. Jako nejvhodnější byla vybrána strategie vývoje výrobku. Její výhodou by bylo menší finanční zatížení a též menší rizika, realizována by mohla být pomocí zlepšení či modifikací stávajících výrobků a služeb.

**5. Dotazníkové šetření** přineslo ve stručnosti následující výsledky:

- většina zákazníků společnosti je tvořena muži ve věku 45 – 60 let,
- při koupi produktů se orientují podle ceny,
- zákaznické vztahy ke společnosti jsou většinou dlouhodobého charakteru (více jak 10 let),
- současná reklamní kampaň je hodnocena jako velmi dobrá,
- většinou jsou spokojeni s poskytovanými službami i vystupováním zaměstnanců,
- zákazníci shledávají ceny přiměřenými,
- nakupují zde velmi často,
- většinou nevyužívají služeb konkurence,
- kvalitu produktů při srovnání s těmi konkurenčními hodnotí jako vyšší ,
- sortiment většinou hodnotí jako široký,
- nejvíce preferovaným obalem produktů jsou vaky,
- preferováno je dodání produktů podnikem,
- zákazníci hodnotí pozici společnosti na trhu jako velmi dobrou,
- podnik je dle jejich názoru schopen odolávat tlakům konkurence.



## 8. Připomínky, návrhy

Závěrem předkládám několik připomínek, které by mohly pomoci při dosahování lepších výsledků společnosti.

Jako jeden z problémů vidím nízkou informovanost o cílech společnosti na úrovni dělnických profesí. Tito pracovníci postrádají povědomí o poslání a cílech podniku, o jeho budoucích záměrech a plánech. Proto je třeba, aby se jim těchto informací dostávalo, což doajista povede k větší identifikaci pracovníků se společností a jejich větší loajalnosti vůči ní.

Někdy se také stává, že je odpovědnost nedostatečně přenášena shora dolů a naopak. Je důležité se na tuto oblast zaměřit, neboť zde může docházet ke vzniku různých problémů např. v chodu výroby apod.

Následující připomínka se týká internetových stránek společnosti. Myslím si, že v dnešní době můžeme považovat internet za jedno z nejdůležitějších médií a za velmi obsáhlý zdroj informací. Využívá ho nesmírné množství lidí a je třeba si uvědomit, že správně a poutavě vytvořené internetové stránky by mohly přinejmenším zaujmout, spíše ale přitáhnout řadu dalších potencionálních zákazníků. Dosavadní internetové stránky postrádají kvalitní grafiku a absolutně se zde nedozvíme nic o historii, poslání či struktuře podniku. Proto by nebylo zbytečné se jejich změnou zabývat.

Ráda bych uvedla, že by bylo velmi prospěšné optimalizovat dopravu v rámci činnosti společnosti. Znamenalo by to maximalizovat vytíženost automobilů a sjednotit tak tuto činnost pomocí jednorázových přeprav. Dnešní situace též vyžaduje snižování stavu zásob, avšak kvůli omezené skladovací kapacitě podniku to bude zřejmě do budoucna představovat jistou zátěž. Řešením by tedy mohlo být i rozšíření skladovacích prostor.

Dalším velkým problémem, který se poslední dobou dostává stále více do popředí, je stárnoucí zařízení a technologie. Je sice pravdou, že podnik v posledních letech vynaložil mnoho finančních prostředků na modernizaci některých částí zařízení a technologie, ale je třeba si uvědomit, že některé stroje a zařízení jsou stará více jak 20 až 30 let (např. na ČSO České Budějovice byly některé stroje funkční již před druhou světovou válkou). Při takovém zatížení, kterému jsou vystaveny, je naprosto pochopitelné, že dochází k jejich nadměrnému opotřebování. Největším negativem je, že na takto staré stroje a zařízení se v dnešní době jen velmi, velmi těžko shánějí náhradní díly apod. Na technologickém vybavení závisí celý chod výroby a tudíž je třeba přehodnotit jeho stav a modernizovat zařízení provozů jednotlivých čistících stanic společnosti. Bohužel by ale tyto zásahy vyžadovaly nemalé investice, a tak je třeba dobře rozvažovat, jakým směrem se budou v budoucnu tyto investice ubírat.

Za nejzávažnější problém, který bude v blízké budoucnosti neustále nabývat na významu osobně považuji nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v tomto odvětví. Tato otázka již byla nastíněna v STEP analýze a má opravdu dalekosáhlé důsledky. Pracovní kolektiv provozů čistících stanic společnosti totiž neustále stárne (i když na jiných postech je situace odlišná). Např. na ČSO Boršov nad Vltavou najdeme pracovníky, kteří jsou zde zaměstnáni již od roku 1981. Problémem je, že většina z nich již brzy dosáhne důchodového věku a největším negativem trendů dnešní doby je nezájem o práci na podobných pozicích. S tím souvisí i obrovský pokles zájmu o práci v zemědělství. Společnost se v sezónních měsících snaží řešit tento problém zaměstnáváním brigádníků, či využíváním služeb různých agentur zprostředkovávajících pracovní příležitosti, což není laciné a do podniku přichází člověk nekvalifikovaný, často jen na velmi krátkou dobu a jeho zaučení na přidělené pozici zabere mnoho úsilí a času. Nastávají tak problémy ve výrobě a proces se celkově komplikuje (nižší výkony, poškození materiálu či výrobků apod.). Důležitou roli hraje též motivace pracovníků, zejména v provozu. Toto je ovšem velmi komplikované téma, neboť na většinu těchto pracovníků v podniku se dá působit pouze pomocí finančních prostředků. Společnost se tedy bude muset na tuto problematiku více zaměřit a bude nucena hledat nová řešení těchto problémů.

## 9. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., zmapovat jeho tržní pozici a navrhnout opatření vedoucí k zvýšení jeho konkurenceschopnosti a stabilizaci na trhu.

Po zhodnocení výsledků všech analýz a šetření uvedených v této práci mohu konstatovat, že postavení podniku OSIVA BORŠOV, spol. s r.o., je více než uspokojivé a mělo by být i nadále udrženo. Podnik by měl i v budoucnu rozvíjet své silné stránky (výborná distribuční síť, flexibilita) a dále zvyšovat kvalitu svých výrobků a služeb, která je hodnocena očima zákazníku velmi pozitivně. Vedení společnosti by se mělo vynasnažit udržet si výborné vztahy se stávajícími zákazníky, získat nové a klást důraz na vytváření zpětné vazby vůči nim.

Prostředí, v němž podnik vyvíjí svoji činnost, je charakteristické velmi tvrdými střety konkurujících si subjektů, neboť jejich koncentrace na trhu je značně vysoká. Největší ohrožení podniku představuje rostoucí vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, riziko poklesu cen a zejména stále větší tlak ze strany zahraničních společností. Pro zajištění prosperity a udržení si konkurenceschopnosti je třeba tyto hrozby monitorovat, snažit se eliminovat jejich negativní dopad na činnost podniku, pečlivě sledovat kroky konkurentů a také se zaměřit na slabé stránky podniku a pracovat na jejich odstranění.

Jako jedno z nejzávažnějších negativ se též jeví nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v oblasti provozu. Právě tomuto problému se bude muset vedení společnosti dostatečně věnovat, aby bylo nalezeno jeho vhodné řešení. Dále je velmi podstatné, aby bylo využito nových příležitostí na trhu, jež jsou představovány např. inovacemi či uspokojováním dalších potřeb zákazníků.

Bylo tedy navrženo několik opatření, např.: maximalizace využitosti dopravy, vytvoření kvalitních internetových stránek, modernizace stávajícího zařízení, rozšíření skladovacích prostor a další. Na základě SWOT analýzy byly vybírány strategie, jež by podpořily a zlepšily stávající pozici podniku a jeho konkurenceschopnost. Jako nejvýhodnější byla určena strategie vývoje výrobku, jejíž princip spočívá v modifikaci stávajících výrobků a služeb. Došlo by tak k rozšíření nabízeného portfolia produktů a služeb a podnik by tudíž mohl oslovit i nové zákazníky.

## 10. Resumé

Pomocí metod a postupů strategického řízení byla zhodnocena tržní pozice a konkurenceschopnost podniku OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. Analyzováno bylo vnitřní i vnější prostředí tohoto podniku. Použity byly následující analýzy: SWOT analýza, STEP analýza, Porterův model a analýza konkurentů. Dále bylo také užito dotazníkové šetření.

Díky výsledkům plynoucím z těchto analýz, můžeme hodnotit tržní pozici podniku jako velmi uspokojivou, i přesto, že musí čelit velmi silné konkurenci. Proto je třeba, aby společnost i nadále monitorovala i sebemenší změny v konkurenčním ringu a pečlivě sledovala a analyzovala reakce svých konkurentů. Dále bylo navrženo několik opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity tohoto podniku a na základě SWOT analýzy byla jako nejvhodnější vybrána strategie vývoje výrobku, spočívající v modifikaci stávajících výrobků a služeb.

## **11. Summary**

The market position and competitiveness of company OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. have been evaluated by means of strategic management's methods and process. The internal and external background of this company have been analysed. There have been used these analyses: SWOT analysis, STEP analysis, Porter's Model and Analysis of Competitors. Furthermore has been used the questionnaire inquiry.

The market position of the company could be evaluated as highly satisfying, due to the results of these analysis, in spite of the fact, that company must confront a very strong competition. So it's very important to contemplate minor changes in the ring of competition and to contemplate and analyse competitors's reaction. Some arrangements have been proposed to increase of competitiveness and prosperity of this company and by means of the SWOT analysis has been choosed strategy of the product's development as the most acceptable strategy, that consist in the modification of contemporary products and services.

## 12. Přehled použité literatury

Hesková, M. a kolektiv. *Marketingová komunikace a případové studie*. Praha: VŠE, 2004, 164 s. ISBN 80-245-0675-0

Porter, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

Hron, J., Tichá, I. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2003, 240s. ISBN 80-213-0922-9

Bartes, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997, 121 s. ISBN 80-85943-41-7

Porter, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2

Donnelly, J. H. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3

Veber, J. a kolektiv. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Fotr, J., Dědina, J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997, 207 s. ISBN 80-901991-7-8

Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6

Šmída, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003, 220 s. ISBN 80-86419-41-X

Hesková, M. *Category management*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2006, 184 s. ISBN 80-7259-049-9

Vysušil, J. *Základy managementu*. Praha:HZ, 1996, 296 s. ISBN 80-86009-00-9

Machková, H., Taušer, J. a kolektiv, *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. Praha: VŠE, Oeconomica, 2007, 205 s., ISBN 978-80-245-1228-0

## 13. Přílohy

### Příloha 1 – Ceník osiv

Ceník osiv - platný od 1.8.2007.

Druh osiva	Odrůda	Stupeň	Prodejní cena v Kč/t
Ječmen ozimý	všechny odrůdy	C1/C2	8 990,-
Pšenice ozimá	<b>novinky</b>	C1/C2	+ 500,- dle skupiny
	Bohemia, Mulan, Raduza, Etela, Florett		
	<b>I. skupina E, A</b>	C1/C2	9 950,-
	Akteur, Alana, Alibaba, Batis, Biscay, Bohemia, Ebi, Globus, Ilias, Karolinum, Ludwig, Mulan, Raduza, Sulamit		
	<b>II. skupina B, C</b>	C1/C2	9 500,-
	Clarus, Dromos, Etela, Florett, Herman, Meritto, Mladka, Rapsodia, Rheia, Simila, Versailles, Windsor		
Žito ozimé	Matador	C1/C2	9 500,-
	Ascari	H	22 000,-
Tritikale ozimé	všechny odrůdy	C1/C2	8 990,-
Hořčice bílá	Severka	C1	32 000,-
Svazenka	všechny odrůdy	C1	90 000,-

- příplatky za moření speciálními mořidly
 

Celest + pěna	+ 500,- Kč/t
Celest 2l/t	+ 400 Kč,-/t



**Ceník osiv - platný od 27. 11. 2007.**

Ječmen jarní sladovnické odrůdy	13 900,-
Ječmen jarní krmné odrůdy	13 500,-
Pšenice jarní	13 500,-
Tritikale jarní	13 500,-
Oves setý	9 990,-
Oves nahý	13 500,-
Hrách setý (mořený)	13 500,-
Pelůška jarní (nemořená)	13 500,- + obal
Bob obecný (nemořený)	14 900,- + obal
Hořčice bílá	42 000,- + obal
Jetel luční 2n	87 000,- + obal
Ostatní plodiny dle dohody	

pozn.: ceny uvedené v Kč/t + DPH.

## Příloha 2 -Ceník prací a služeb

### Ceník prací a služeb platný od 1.5.2006

#### 1. Čištění osiva

Název položky	Cena Kč/t		
	stupně Z	stupně C	ve mzdě
Obiloviny	450,-	300,-	360,-
Luskoviny	690,-	420,-	550,-
Krmné okopaniny	-	1 400,-	1 400,-
Olejníny	840,-	790,-	950,-
Přadné rostliny	800,-	750,-	890,-
Jeteloviny	1 650,-	1 250,-	1 650,-
Trávy - těžké	2 600,-	2 390,-	2 590,-
- středně těžké	3 900,-	3 600,-	3 800,-
- lehké	4 700,-	4 480,-	4 700,-
Mák – s využitím veškeré technologie mimo separátor šťovíku	-	-	1 360,-
Kmín	-	-	1 360,-
Svazenka	-	-	1 750,-

- pozn.: a) náhrady za čištění jsou stanoveny za 1 t hmotnosti osiva v přírodním stavu před provedeným úkonem;
- b) náhrady za čištění jsou stanoveny za jedno čištění;
- c) za každý opakovaný úkon čištění se fakturuje 50% základní náhrady;
- d) při obsahu těžko odstranitelných plevelů v přírodním stavu se dohodne s dodavatelem počet úkonů čištění;
- e) při čištění s použitím separátoru šťovíku se fakturuje příplatek ve výši 50 % základní náhrady – mák, kmín, jetel, apod.

#### 2. Míchání travních směsí

Název položky	Cena Kč/t
Míchání travních směsí	1 200,-

### 3. Finalizace osiva

Název položky	Cena Kč/t *
Obiloviny	2 230,-
Luskoviny	2 230,-

\* cena zahrnuje: moření, mořidlo, obaly Kč/t čistého osiva

- v případě použití vlastních obalů (vaků) zákazníka bude z uvedené ceny odečtena částka 280 Kč/t

### 4. Čištění merkantilu ( ječmen sladovnický, pšenice potravinářská, krmné komodity)

Cena se stanoví individuálně na základě množství, kvality přírodního materiálu a kvality požadované po vyčištění.

### 5. Zpětný výkup vaků

Název položky	Cena Kč/ks
Vaky velkoobjemové - použité	50,-

### 6. Ceník výkonu v laboratoři

Rozbor na čistotu	110,- Kč/ vzorek
Klíčivost	220,- Kč/ vzorek
Stanovení vlhkosti	60,- Kč/ vzorek

K uvedeným cenám bude fakturována DPH.

## **Příloha 3 – Nabídka produktů**

*Pro ozimou sezónu 2008 nabízí společnost tento sortiment osiv polních plodin:*

- **Ječmen ozimý – odrůdy:**

Alisa, Amarena, Campanile, Campill, Gerlach, Laverda, Merlot, Premuda, Traminer.

- **Žito ozimé – odrůdy:**

Askari, Aventino, Fugato, Matador.

- **Tritikale ozimé – odrůdy:**

Hortenso, Lupus, Nazaret, Talentro, Ticino, Trilogie.

- **Řepka ozimá – odrůdy:**

Aplaus, Aviso, Bristol, Liprima, Lisek, Oponent, Opus, + 34 dalších odrůd a hybridů.

- **Pšenice ozimá – odrůdy:**

Akteur, Alana, Anduril, Bardotka, Barryton, Batis, Biscay, Bohemia, Cubus,  
Dromos, Ebi, Etela, Florett, Herman, Ilias, Levendis, Ludwig, Magister, Meritto,  
Mladka, Mulan, Raduza, Rapsodia, Rheia, Sakura, Simila, Sulamit, Versailles.

*Pro jarní sezónu 2009 nabízí společnost tento sortiment osiv polních plodin:*

- **Ječmen jarní – odrůdy:**

Aksamit, Bojos, Bolina, Calgary, Diplom, Heris, Jersey, Malz, Prestige, Radegast, Sebastian, Tocada, Tolar, Westminister, Xanadu.

- **Pšenice jarní – odrůdy:**

Corso, Epos, Granny, Leguan, SW Kadrij, Vánek, Zuzana.

- **Oves nahý – odrůdy:**

Saul.

- **Oves setý – odrůdy:**

Atego, Rozmar, Vok.

- **Tritikale jarní – odrůdy:**

Kargo.

- **Bob setý – odrůdy:**

Merkur, Peluška setá, Arvika.

- **Hrách setý – odrůdy:**

Bohatýr, Concorde, Stilo, Terno.

- **Hořčice bílá – odrůdy:**

Severka.

- **Jeteloviny – odrůdy:**

2n - Tábor, Chlumecký.

4n - Beskyd, Dolina.

- **Jetel plazivý – odrůdy:**

Jura.

- **Jetel zvrhlý – odrůdy:**

Táborský.

- **Travní směsi:**

Parková směs, Hřištní směs, Luční směs trvalá, Polopozdní pastevní směs, Jetelotravní směs, Směs na rychlé ozelenění.

- dále je nabízeno míchání směsí dle přání zákazníka a prodej malobalení travních směsí á 400g.

- **Kukuřice :**

*Tuzemské hybridy :* CEZEA a.s., ČEJČ.

*Zahraniční hybridy od firem:* LIMAGRAIN ČR, s.r.o, SAATBAU LINZ spol. s r.o., SEMPOL HOLDING a.s. Tmava, RUSTICA PROGRAIN (Agrofinal spol. s r.o.), SYNGENTA s.r.o., KWS, SUMI AGRO CZECH s.r.o, MONSANTO (DEKLAB).

- **Ostatní plodiny:**

Kapusta krmná, Len setý – olejný, Mák setý, Řepa krmná, Řepka jarní, Svazenka vratičolistá, Vikev setá, Vojtěška setá.

- pro malospotřebitele lze zajistit slunečnici a proso určené ke krmení drobných zvířat či ptactva.

## **Příloha 4 – Dotazník**

### **Dotazník**

#### **1. Co je pro Vás při nákupu produktů společnosti rozhodující?**

- cena
- kvalita

#### **2. Jak dlouho jste již zákazníkem společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o.?**

- méně než 5 let
- více jak 5 let
- více jak 10 let

#### **3. Jaká je dle Vašeho názoru současná reklamní kampaň společnosti?**

- velmi dobrá
- dostatečná
- nedostatečná

#### **4. Jste spokojen/a s poskytovanými službami společnosti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

#### **5. Jak byste charakterizoval/a ceny produktů?**

- vysoké
- přijatelné
- nízké

#### **6. Jak často zde nakupujete a využíváte služeb společnosti?**

- velmi často
- často
- spíše sporadicky
- zřídka

**7. Jak hodnotíte sortiment produktů společnosti ?**

- široký
- dostačující
- úzký

**8. Jaký obal produktů preferujete?**

- klasický pytel
- ventilový pytel
- vak
- velkoobjemovou bednu

**9. Jakou pozici má dle Vašeho názoru firma na trhu v současné době?**

- velmi dobrou
- dobrou
- spíše horší
- špatnou

**10. Dodání produktů preferujete:**

- vlastními prostředky
- prostřednictvím společnosti

**11. Jak jste spokojen/a s vystupováním zaměstnanců?**

- velmi spokojen/a
- spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

**12. Využíváte též služeb konkurence?**

- ano
- ne



**13. Jakou kvalitu mají dle Vašeho názoru produkty a služby společnosti OSIVA BORŠOV, spol. s r.o. v porovnání s konkurenčními subjekty?**

- vyšší
- stejnou
- nižší

**14. Odolává dle Vašeho názoru společnost dobře konkurenčním tlakům?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Respondenti:**

- pohlaví: žena  
muž
- věk: \* do 30 let  
\* 30-45 let  
\* 45 – 60 let  
\* nad 60 let

**Příloha 5 – Firemní logo**

