

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



## Analýza marketingového prostředí ve vybrané firmě

Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Autor  
Jana Černá

2008



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Jana Černá

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Analýza marketingového prostředí ve vybrané firmě

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**  
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

### **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je analýza marketingového prostředí ve vybrané firmě a na základě získaných informací navrhnout jejich využití pro danou firmu.

### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Charakteristika firmy
3. Analýza makroprostředí a mikroprostředí
4. Návrh na využití informací pro vybranou firmu

### **Rámcová osnova:**

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza marketingového prostředí, 6. Návrh na využití informací pro vybranou firmu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Summary, 10. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Seznam odborné literatury:

1. Bárta, V., Bártová, H.: Marketingový výzkum trhu. Praha: Economia, 1991.
2. Bureš, I.: Ofenzivní marketing aneb jak zaútočit na konkurenci. Praha: Management Press, 2002.
3. Horáková, H.: Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.
4. Kotler, P.: Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003
5. Kotler, P.: Marketing od „A“ do „Z“. Praha: Management Press, 2003
6. Kozel, R. a kolektiv: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2005

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání bakalářské práce: 15. 2. 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

L.S.

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

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
Děkanka

V Českých Budějovicích dne 30. březně 2007



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza marketingového prostředí ve vybrané firmě vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Klatovech 18.4.2008

Jana Černá



## Poděkování

Děkuji vedoucí práce ing. Marii Bunešové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při vypracování bakalářské práce. Současně děkuji vedení podniku ing. Karlu Koudelkovi za vstřícný přístup.



# OSNOVA

1. ÚVOD A CÍL.....	2
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	4
2.1 Základní pojmy .....	4
2.2 Mikroprostředí firmy .....	9
2.3 Analýza mikroprostředí firmy .....	15
2.4 Makroprostředí firmy.....	23
2.5 Analýza makroprostředí firmy.....	27
3. METODIKA A HYPOTÉZY .....	29
3.1 Metodika .....	29
3.2 Pracovní hypotézy.....	30
4. CHARAKTERISTIKA FIRMY .....	31
4.1 Charakteristika trhu.....	31
4.2 Historie firmy.....	32
4.3 Obchodní činnost firmy .....	33
4.4 Struktura společnosti.....	34
4.5 Sortiment výrobků a služeb .....	35
5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ .....	36
5.1 Analýza mikroprostředí .....	36
5.2 Analýza makroprostředí.....	56
6. NÁVRHY NA VYUŽITÍ INFORMACÍ PRO ARBO, spol. s r. o. ....	66
7. ZÁVĚR .....	68
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	70
9. SUMMARY	
10. PŘÍLOHY	

# 1. ÚVOD A CÍL

Námětem své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu marketingového prostředí ve vybrané firmě.

V České republice dochází po roce 1989 k transformaci ekonomiky a celé společnosti. Struktura podnikatelských subjektů prošla v důsledku těchto politických změn zásadní proměnou. Valná většina státních podniků přešla do soukromého vlastnictví a otevřely se hranice západním zemím. To vše mělo za následek radikální změny v podnikatelském prostředí. Dřívější zcela statické prostředí se v relativně krátké době proměnilo na prostředí vysoce dynamické, kde stanovení předpokládaného budoucího vývoje je velice složité. České firmy se musely takřka ze dne na den vyrovnat s tvrdou konkurencí zahraničních firem. Přesto rostla podnikavost a podniky se stávaly konkurenceschopnější.

Vstupem České republiky do Evropské unie se znovu zvýšil tlak na české firmy. Rok 2007 s sebou přinesl další změny. Vstupem České republiky do Schengenského prostoru se rozšiřuje unijní trh o nová teritoria, kde je umožněn volný pohyb zboží ze zahraničí do České republiky a naopak. Konkurence v současné době nespí a je nelítostná. Na trhu dnes existuje celá řada konkurenceschopných výrobků domácích i zahraničních firem, a prosadit se mezi takovým množstvím výrobců bez znalostí a informací o prostředí, ve kterém se firma pohybuje, je prakticky nemožné. Aby firma mohla v daném odvětví obstát, musí získávat co nejpřesnější informace o konkurenci, substitutech, dodavatelích, zákaznících atd. a s pomocí těchto údajů vypracovávat marketingové strategie. Pokud toto podnik bude provádět, může dosáhnout konkurenční výhody.

V bakalářské práci se pokusím na základě odborné literatury a získaných informací o trhu vypracovat analýzu marketingového prostředí společnosti ARBO, spol. s r. o., jejíž hlavní podnikatelskou činností je prodej a servis zemědělských strojů

a technologií. Firma se také zabývá rychloservisem výfukových a brzdových systémů a dále měřením emisí pro nákladní automobily a traktory. Vlastním cílem této práce je zjistit a přesně definovat postavení firmy na trhu se zemědělskou technikou a na základě získaných informací z provedených analýz navrhnout jejich využití pro management firmy.

## 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Základní pojmy

#### Marketing

Problematikou marketingu se zabývá řada významných autorů (Kotler, P., 2001; Horáková, H., 2003; Rogers, L., 1993) a shodují se v základních principech. Marketing je proces činností s orientací na trh, jeho potřeby a uspokojení. Tento proces začíná odhadem potřeb a přání potenciálních zákazníků a vytvářením představy o produktech nezbytných k jejich uspokojení a končí jejich plným uspokojením. Je to dynamický a integrovaný soubor funkcí a činností umožňující efektivně řešit problémy spojené s podnikáním na rozvinutém trhu. Marketing zajišťuje potřebný směr výroby a pomáhá zajistit takovou produkci výrobků, které si naleznou cestu ke spotřebitelům a uspokojí jejich potřeby, a zároveň pomáhá tuto cestu vytvářet. Jde tedy o manažerský a sociální proces, při němž spotřebitelé dostanou to, co chtějí cestou vytváření výrobků a služeb a jejich směnou. Základem marketingu je tedy směna hodnot. Směnou se rozumí forma lidské činnosti, jejíž pomocí lze požadovaný produkt směnit za určitou protihodnotu. Je to akt výměny mezi kupujícím a prodávajícím. Za významnou součást je samozřejmě považován i přiměřený zisk.

Podle Americké marketingové asociace (2007) představuje marketing proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců i organizací.

#### Marketingové prostředí

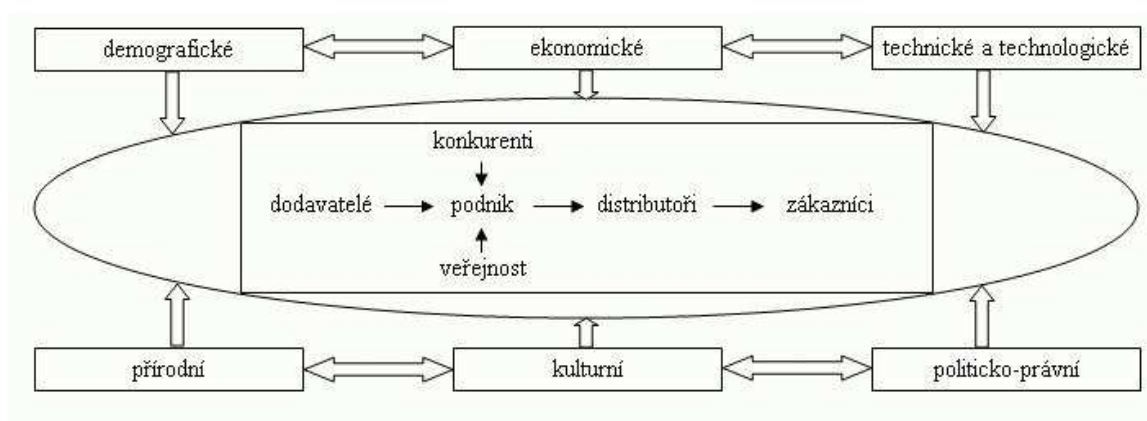
Marketing je postaven na znalosti tržního prostředí. Marketingové prostředí je vše, co obklopuje podnik. Toto prostředí ho jistým způsobem, ať už kladným nebo záporným, ovlivňuje. Chce-li být podnik úspěšný, musí analyzovat tyto vlivy, poznat jak na něj působí a poté je využívat. Musí tedy přizpůsobit své chování

současnému i budoucímu vývoji marketingového prostředí, v němž se nachází. Tyto vlivy nemůže podnik zpravidla kontrolovat.

Podle Kozla (2006) se marketingové prostředí podniku skládá z mnoha subjektů, objektů a jejich vzájemných vztahů. Toto prostředí ovlivňuje schopnost podniku uspět u zákazníků. Není statické a vyznačuje se proměnlivostí v čase, která podniku přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí. Proměnlivost v čase s sebou přináší určité změny, které mohou podnik ovlivnit jak negativně tak i pozitivně, jejich vývoj může probíhat plynule nebo ve skocích, mohou nastat pomalu nebo rychle. Pouze důkladná znalost marketingového prostředí nám pomůže předvídat změny, které mohou nastat.

Podle míry ovlivnitelnosti prostředí podnikem lze samotné marketingové prostředí rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí jak je z obrázku 1 patrné. Mikroprostředí je podnikem přímo ovlivnitelné. Tvoří ho vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků. Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Zahrnuje vlivy, které jsou podnikem méně ovlivnitelné nebo které nelze ovlivnit vůbec.

**Obrázek 1: Marketingové prostředí firmy**



Zdroj: Horáková, H., 2003

## **Mikroprostředí**

Podle Kotlera (2001) je mikroprostředí to nejbližší okolí podniku, ve kterém se podnik pohybuje společně s ostatními subjekty trhu, které ho v jeho činnosti omezují nebo mu naopak pomáhají. Podnik sám je jeho základním prvkem. Mikroprostředí je tvořeno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Do mikroprostředí podniku zahrnujeme firemní prostředí (vrcholové podnikové vedení, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní odbor, výrobní útvar a vstupní a prodejní úsek). Dále do tohoto prostředí různou intenzitou vstupují společnosti, které dané firmě poskytují služby (dodavatelé surovin a subdodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, prodejce a poskytovatelé finančních služeb). Tržní segment zde tvoří zákazníci jednak jako koneční spotřebitelé a dále různí zprostředkovatelé na domácím a zahraničním trhu. Do mikroprostředí patří také konkurenti dané firmy a také do něj zahrnujeme vztahy k veřejnosti, tj. k zájmovým skupinám.

Podle Horákové (2003) je mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, ale přesto diktuje řadu parametrů, se kterými je nezbytné počítat a zahrnout je do marketingových plánů.

## **Makroprostředí**

Podle Horákové (2003) je makroprostředí vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, jsou mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku na trhu a tím i jeho efektivnost podnikatelských aktivit. Podnik by měl tyto faktory dokonale poznat, analyzovat je, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady využít pro svůj další rozvoj. Proto se musí podnik svým makroprostředím zabývat a orientovat se v něm.

Kotler (2001) do makroprostředí podniku zahrnuje tyto faktory:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- technologické prostředí,
- politicko-legislativní prostředí,
- přírodní prostředí,
- a sociálně-kulturní prostředí.

Horáková (2003) se od Kotler (2001) liší jen v názvosloví prostředí, kdy prostředí technologické označuje jako prostředí technické a technologické, prostředí sociálně-kulturní označuje pouze za kulturní a prostředí politicko-legislativní označuje za politicko-právní.

Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují účastníky mikroprostředí podniku. Účastníci na trhu musejí věnovat pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat změnami marketingových strategií.

## **Strategie**

Termín strategie pochází z řeckého slova *strategos* – volně přeložen znamená umění velitele. V ekonomické terminologii původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.

Podle Horákové (2003) je strategie obecně dlouhodobý plán, který udává, jak má organizace dosáhnout stanovených dlouhodobých cílů. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Je to přehled možných kroků a činností, kterými podnik usiluje o získání komparativní výhody vůči svým konkurentům. Konečným účelem strategie je dospět k součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

## **Strategické marketingové plánování**

Podle Horákové (2003) je strategické marketingové plánování nedílnou součástí strategického plánování podniku. Představuje dlouhodobý vztah a vazby mezi marketingovými cíli podniku a jeho zdroji na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává, na straně druhé. Strategické marketingové plánování umožňuje přesnější formulování cílů a možností firmy. Zohledňuje měnící se marketingové prostředí a vede k lepší koordinaci všech činností uvnitř firmy. Plány hledají možnosti, jak dosáhnout vytyčených marketingových cílů. Středem jejich zájmu jsou budoucí cíloví zákazníci a jejich potřeby.

## **Strategický marketing**

Podle Horákové (2003) je strategický marketing jednou z vývojových fází marketingu. Je to marketing, který pronikl do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů, prostupuje celý podnik a prolíná všechny jeho činnosti. Pokouší se projektovat podmínky na budoucím trhu a usiluje o nalezení nejvhodnějšího budoucího postavení na trhu. Snaží se připravit na změny v prostředí, rozpoznávat příležitosti a rizika, reagovat na změny v prostředí a udělat to dříve, než to udělá konkurence. Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Strategický marketing pomáhá shromáždit a analyzovat informace z vnějšího prostředí a následně je přenášet do podniku. Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody.



## 2.2 Mikroprostředí firmy

Jak již bylo řečeno, mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku. Patří sem ty faktory, které jsou podnikem přímo ovlivnitelné a kontrolovatelné. Podle Kotlera (2001) a Horákové (2003) patří do mikroprostředí podniku tyto faktory:

- podnik,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- zprostředkovatelé,
- konkurence,
- a veřejnost.

### 2.2.1 Podnik

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je nutné při marketingovém plánování brát v úvahu vnitrofiremní prostředí, které se skládá z různých skupin, jako jsou např. vrcholový management, finanční oddělení, nákupní oddělení, výzkum a vývoj, výroba nebo účetní oddělení. Každé oddělení ovlivňuje marketingové plány a operace podniku. Proto nelze péči o cílové trhy ponechat pouze na marketingovém managementu, právě tak jako tento management musí respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které na daný podnik působí a které ho ovlivňují.

Mezi základní vlivy patří:

- vhodnost organizační struktury,
- úroveň marketingového systému,
- výrobní kapacity,
- technologické postupy,
- finanční situace,

- úroveň managementu a zaměstnanců,
- mezilidské vztahy, řízení nákladů,
- vhodnost dalších investic

a dále do prostředí podniku patří i další specifické vlastnosti, kterými se podnik odlišuje od ostatních organizací. Také sem patří předpoklady podniku, které má pro dosažení stanovených cílů.

### **2.2.2 Dodavatelé**

Podle Kozla (2006) jsou dodavatelé organizace a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné k zabezpečení činnosti podniku. Tzn. že zabezpečují zdroje surovin, materiálu, polotovarů, práce, energie. Dále poskytují služby, informace a technologie. Dodavatelé také zajišťují stroje a zařízení, vybavení pracovišť, dopravní prostředky, služby potřebné pro správné vykonávání podnikových činností atd.

Dodavatelé ovlivňují možnosti podniku, aby v potřebném čase, množství a kvalitě plnil své základní funkce. Marketingoví pracovníci musí velmi pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů, a to i dlouhodobém horizontu, aby mohli pružně reagovat na změny, které mohou ohrožovat podnik. Aby se zvýšila jistota dodávek potřebných zdrojů, je dobré mít s dodavateli navázány dlouhodobé vztahy. Pro další zvýšení jistoty je vhodné mít více stálých dodavatelů.

Toto mikroprostředí podniku lze analyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil.

### **2.2.3 Zákazníci**

Jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí je oblast spotřebitelů. Tato sféra není homogenní a tak jednotliví spotřebitelé vyžadují odlišné přístupy. Pro úspěch firmy je nezbytné analyzovat a sledovat charakter jednotlivých cílových trhů.

Kotler (2001) vymezil pět typů trhů: spotřebitelský, průmyslový, překupnický, vládní a mezinárodní. Spotřebitelský trh je tvořen jednotlivci a domácnostmi nakupujícími zboží a služby pro svou osobní potřebu. Na průmyslové trhu se obstarává zboží a služby k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu jiných firem. Trh překupnický slouží k nákupu zboží a služeb za účelem dalšího prodeje se ziskem. Státní zakázky jsou poptávány státními úřady. Ty nakupují zboží a služby, které samy potřebují nebo které redistribuují. Mezinárodní trhy zahrnují všechny zmíněné trhy v zahraničí. Každý ze zmíněných typů cílového trhu má své specifické vlastnosti, které vyžadují pečlivou analýzu.

**Zákazníky tedy mohou být:**

- finální spotřebitelé, mezi něž patří především individuální spotřebitelé (jednotlivci i domácnosti), dále neziskové organizace, státní a veřejné organizace či instituce atd.,
- výrobní, obchodní a jiné organizace.

#### **2.3.4 Zprostředkovatelé**

Ne všechny aktivity, které patří do oblasti marketingu nebo jsou složkami marketingového mixu, realizuje podnik vlastními silami. Jejich provedení na profesionální úrovni mohou zajistit firmy, které jsou na dané činnosti specializované. Tyto firmy usnadňují podniku realizaci obchodních operací. Jedná se např. o firmy, které zajišťují fyzickou distribuci zboží, o marketingové agentury, o firmy zajišťující zprostředkování nákupu a prodeje zboží a dále sem patří poskytovatele finančních služeb.

Kotler a Armstrong (2004) mezi zprostředkovatelé řadí tyto subjekty:

- **Firmy zajišťující fyzickou distribuci** pomáhají podniku s fyzickým pohybem zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Patří sem skladovací a přepravní firmy.
- **Marketingové agentury** pomáhají podniku při orientaci na nových trzích, usnadňují propagaci výrobků a služeb a vyhodnocují nové příležitosti. Patří sem výzkumné agentury zajišťující tvorbu výzkumných projektů, reklamní agentury starající se o propagaci výrobků a poradenské firmy.
- **Zprostředkovatelé nákupu a prodeje zboží** jsou distribuční společnosti, které pomáhají firmě hledat zákazníky nebo jim prodávat výrobky a služby. Patří sem jak velkoobchodní tak i maloobchodní prodejní jednotky.
- **Poskytovatele finančních služeb** jsou banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další společnosti, které pomáhají financovat aktivity firmy nebo je zajišťovat proti rizikům.

### 2.3.5 Konkurence

Každý podnik má své konkurenty. Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje. Konkurence ovlivňuje výši cen, má vliv na inovaci, na zdokonalování výrobků, na lepší využívání zdrojů. Dosažené efekty vedou k získávání konkurenční výhody. Podnik se musí snažit odlišovat od ostatních. Konkurence mezi podniky se odehrává mezi tím, co k produktu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možností financování, způsobem dodávek, uskladnění a dalších věcí, jichž si zákazníci cení. Podnik by nikdy neměl své konkurenty ignorovat. Sledovat je je velice důležité, ale důležitější je sledovat zákazníky, neboť až ti v konečném výsledku rozhodnou o budoucnosti firmy.

Kotler (2001) tvrdí, že konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat. Jestliže má být podnik úspěšný, musí podle Portera (1994) uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Schopnost konkurence je jádrem úspěchu

nebo neúspěchu podniků. Vypracování správné marketingové strategie pro konkurenční prostředí, která respektuje tržní podíl firmy, charakter segmentů trhu, ale také i velikost firmy, obnovu sortimentu, stádium životního cyklu produktů apod., je úkol velice náročný a důležitý pro budoucnost každého podniku.

Konkurenci sleduje např. Porterův model pěti sil.

### 2.3.6 Veřejnost

Mikroprostředí podniku zahrnuje také veřejnost a jejich vztahy. Veřejností se podle Kotlera a Armstronga (2004) rozumí osoby a organizace, které nemají s podnikem nebo trhem přímé obchodní vazby, ale mají výrazný vliv na jeho podnikání a na jeho hodnocení u široké veřejnosti nebo u zákazníků. Jde o zájmové skupiny ovlivňující aktivity podniku.

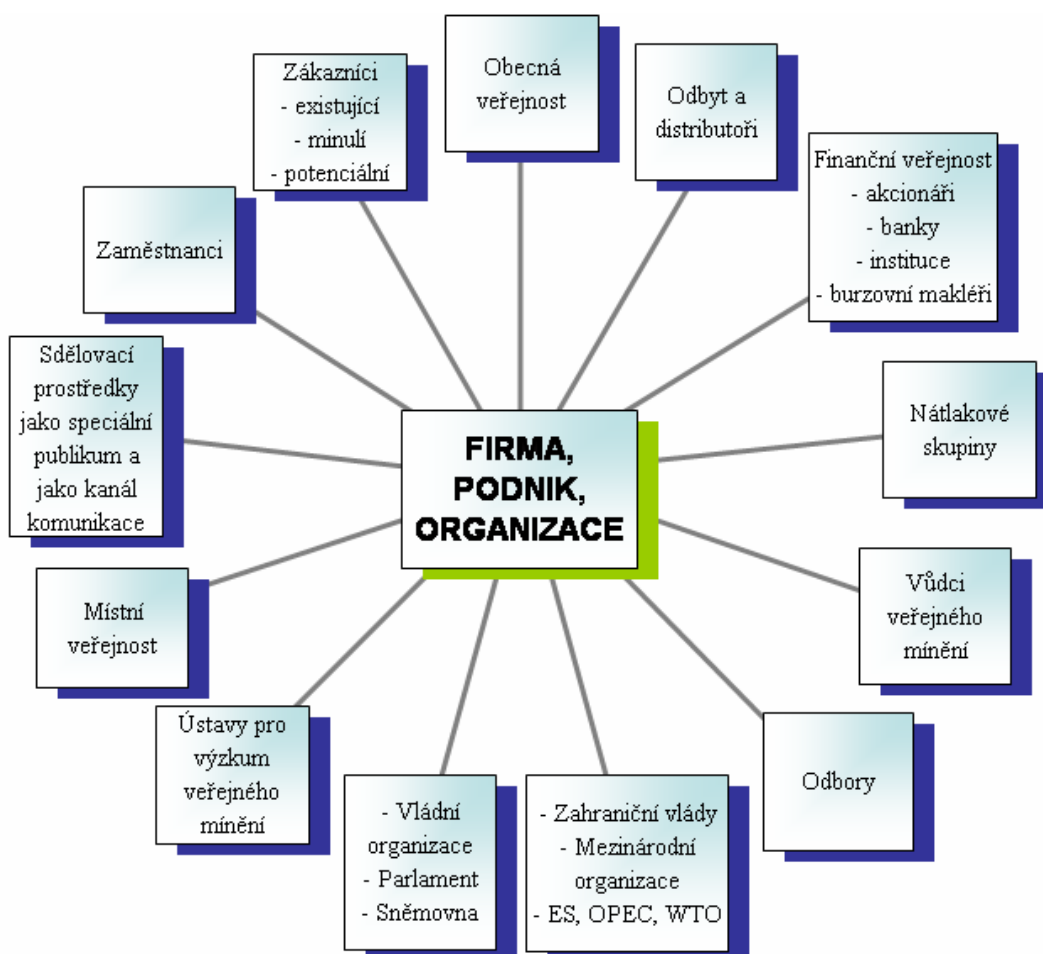
#### **Zájmové skupiny:**

- **Finanční veřejnost** – jde o ty instituce, které ovlivňují schopnost podniku dostat se k finančním prostředkům. Patří sem např. banky, leasingové společnosti, pojišťovny, investiční společnosti nebo akcionáři firmy.
- **Média** – jde o hlavní ovlivňovatele veřejného mínění. Do sdělovací veřejnosti řadíme televizi, rozhlas a tisk.
- **Vládní veřejnost** – Jde o vládní instituce, které ovlivňují firmy a marketing vytvářením legislativního prostředí. Patří sem vláda, parlament a orgány státní správy. Tyto instituce ovlivňují firmy v oblasti bezpečnosti výrobků, pravdivosti reklamy apod.
- **Občanské iniciativy** – zahrnují organizace pro ochranu životního prostředí, spotřebitelské organizace, ekologická nebo menšinová hnutí, odborové organizace a jiné spolky.
- **Místní samospráva a občané žijící v sousedství firmy** – i ti by měli být v centru pozornosti podniku.

- **Široká (občanská) veřejnost** – tuto skupinu tvoří nejširší veřejnost, která vytváří postoje k výrobkům a obchodním praktikám a ovlivňuje naše zákazníky. Její vztah k firmě, k jejím výrobkům a činnostem ovlivňuje objem prodeje výrobků a služeb firmy.
- **Zaměstnanci firmy (vnitřní veřejnost)** – patří sem všichni zaměstnanci firmy od dělníků, přes technickohospodářské pracovníky až po top management. Své postoje (spokojenost a pozitivní přístup) přenáší na občanskou veřejnost.

McCarthy a Pereault (1995) do veřejnosti zahrnují několik dalších zájmových skupin.

**Obrázek 2: Rozsah potenciální veřejnosti organizace**



Zdroj: McCarthy, Pereault (1995)

## 2.3 Analýza mikroprostředí firmy

Tradiční metodou analýzy mikroprostředí podniku je Porterův model pěti sil, který je zaměřený na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví.

Podnik lze analyzovat např. finanční analýzou.

### 2.3.1 Porterova analýza konkurence

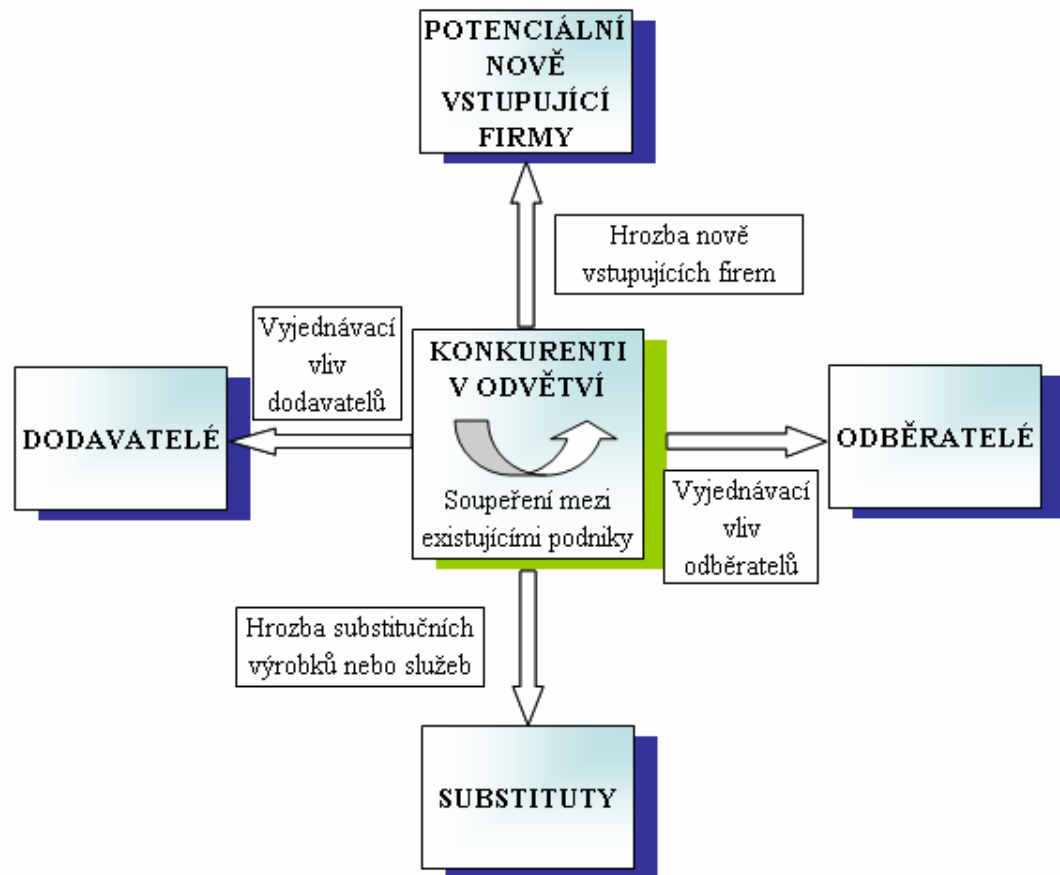
Podstatou formulování strategie je, podle Portera (1994), uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí a to zejména prostředí v odvětví, které považuje za klíčové. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií, firmě potenciálně dostupných. Strukturální rysy odvětví určují sílu konkurenčních vlivů a tím ziskovost odvětví. Strukturální analýza se proto musí zaměřit na rozpoznání základních, podstatných charakteristik odvětví, spočívajících v jeho ekonomice a technologii. Ty vymezují arénu, pro niž musí být konkurenční strategie vypracována. Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Podle Portera (1994) závisí úroveň konkurence v odvětví na pěti základních konkurenčních silách, které ovlivňují přitažlivost trhu nebo tržního segmentu.

Mezi tyto síly patří:

- potenciální noví konkurenti,
- dodavatelé,
- kupující,
- konkurenti v odvětví,
- substituční výrobky.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1994)

Podle Portera (1992) jsou pravidla konkurence v kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať už vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.



Podle Kotlera (2001) těchto pět konkurenčních sil vytváří následujících pět hrozeb:

- hrozba intenzivní odvětvové konkurence,
- hrozba nových uchazečů,
- hrozba substitučních produktů,
- hrozba rostoucí kompetence zákazníků,
- hrozba rostoucí kompetence dodavatelů.

### **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Podle Portera (1994) má soupeření mezi stávajícími konkurenty formu obrátového manévrování k získání výhodného postavení. Používají se různé metody, jako je cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Konkurenční firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

Podle Kotlera (2001) je atraktivita tržního segmentu nižší, působí-li v něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když tempo růstu prodeje na trhu stagnuje nebo dokonce klesá, protože pak nelze plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry příliš velké a konkurence má na trhu silné postavení. Takovéto podmínky vedou např. k cenovým válkám a propagačním soubojům. Rychle se zavádí nové výrobky, a tím dochází ke zvyšování nákladů na získání dobrého konkurenčního postavení.

### **Hrozba nových uchazečů**

Atraktivita trhu závisí podle Kotlera (2001) také na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi nejatraktivnější segmenty patří ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní bariéry nízké. Potenciální zisk je zde vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Jestliže jsou obojí

bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit a mohou z něj i snadno vystoupit, avšak zde dochází zpravidla k trvale nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, dochází k nevyužívání výrobních kapacit a stagnace příjmů.

Podle Portera (1994) existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu do odvětví:

1. úspory z rozsahu,
2. diferenciacie produktu,
3. kapitálová náročnost,
4. přechodové náklady,
5. přístup k distribučním kanálům,
6. nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu.

### **Hrozba substitučních produktů**

Substituční výrobky jsou výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, ale jsou založené na jiné technologii. Vyhledávání substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

Podle Kotlera (2001) není tržní segment atraktivní, pokud je v něm více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů. Substituční výrobky nahrazují produkty podniku, omezují ceny a tím i zisky podniku. Firmy proto musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.

Podle Portera (1994) substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

## **Hrozba rostoucí kompetence zákazníků**

Tržní segment není podle Kotlera (2001) atraktivní, pokud v něm jsou zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí. Zákazníci se snaží tlačit na snižování cen, vyžadují kvalitnější výrobky a služby a vyvolávají mezi konkurenty napětí. Čím více jsou zákazníci koncentrovaní a organizovaní, tím je jejich vyjednávací síla vyšší. Jejich kompetence je také vysoká, pokud mohou snadno použít substituční výrobky a pokud jsou citliví na cenu. Dohadovací schopnost zákazníků také ovlivňuje náklady a investice do podnikání.

Zákazníci se koncentrují do skupin. Podle Portera (1994) závisí vliv každé důležité skupiny zákazníků na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejích nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina zákazníků je silná tehdy, platí-li tyto okolnosti:

- Skupina je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferenciované.
- Jestliže dociluje nízkého zisku.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace.
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb.
- Odběratel je plně informován.

Zákazníci jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci nebo takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům nebo pokud jim nezáleží na její kvalitě.

## **Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů**

Podle Kotlera (2001) není tržní segment atraktivní, jestliže mohou dodavatelé zvyšovat ceny nebo snižovat objem dodávek. Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím jsou koncentrovanější, organizovanější, pokud neexistují žádné nebo jen velmi málo substitutů a pokud jsou pro odběratele dodávky velmi důležité. Dále jejich kompetence roste pokud změna dodavatele je finančně nebo jinak náročná a nebo zcela nemožná.

## **Závěry Porterovy analýzy**

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) by měla být každá vnější analýza, Porterův model nevyjímaje, zaměřena na vývojové trendy, tedy být zaměřena do budoucna. Také by měla být objektivní, tj. měla by pokud možno odrážet realitu. Porterova analýza by v závěrech měla naznačit, co dělat, jaká opatření strategického charakteru uplatnitelné při formulaci strategie lze z analýzy vyvodit.

Důsledným sledováním chování konkurence a reakcí na zjištěné údaje může firma získat určitou relativní výhodu. Tato relativní výhoda se může stát konkurenční výhodou. Konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku na trzích, kde je konkurence. Vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Aby podnik mohl získat tuto konkurenční výhodu a byl konkurence schopný, musí velice důkladně analyzovat prostředí ve kterém se nachází a určit vhodnou konkurenční strategii.

### 2.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje podle Sedláčkové (2000) zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí týkající se tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky apod., a současně zvážit kombinované efekty těchto rozhodnutí pro podnik jako celek.

Analýzu finanční výkonnosti podniku, jejímž cílem je zhodnotit finanční pozici podniku, lze využít jako analýzu budoucího vývoje. Při úvahách o budoucnosti je pochopení vlivů působících na dosavadní vývoj nezbytné. Informace získané především z účetnictví umožňují pochopit zpětné vazby mezi manažerským rozhodnutím a jeho praktickými důsledky. Finanční ukazatele, rentabilita a likvidita, jsou využívány pro srovnání výkonnosti podniku s jeho konkurenty jako měřítko, jaká je situace ve zdrojích podniku.

Výsledky finanční analýzy jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, které přicházejí do kontaktu s podnikem. Jejím úkolem je charakterizovat co nejkompexněji finanční situaci podniku. Je velmi užitečným nástrojem pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Získané závěry jsou velmi závažné a mají významný vliv na celou řadu strategických rozhodnutí. Tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku a především identifikaci základů konkurenční výhody.

#### **Ukazatelé aktivity (obratu)**

**Rychlost obratu zásob** udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. Zásoby by měly být takové, aby zabezpečovaly plynulý chod podniku, avšak nevázaly příliš velké množství kapitálu, protože z oběžného majetku představují zásoby nejméně likvidní složku. Počet obrátů se liší podle oborů.

**Doba obratu zásob** udává počet dnů, po které jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

**Rychlost obratu pohledávek** udává počet obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány na peněžní prostředky.

**Doba obratu pohledávek** ukazuje, za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny. Tento údaj je důležitý z hlediska finančního plánu resp. plánování peněžních toků. Pokud ukazatel překračuje trvale doby splatnosti, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Průměrná doba inkasa by měla být v souladu s obrátkou zásob.

## **2.4 Makroprostředí firmy**

Kotler (2001) do makroprostředí podniku zahrnuje tyto vlivy:

- Demografické prostředí,
- Ekonomické prostředí,
- Přírodní prostředí,
- Technologické prostředí,
- Politicko-legislativní prostředí,
- Sociální a kulturní prostředí.

### **2.4.1 Demografické prostředí**

Podle Kotlera (2001) v demografickém prostředí zajímají manažery především lidé, kteří tvoří trhy, jež již jsou nebo se mohou stát našimi cílovými trhy. Zpravidla se sledují základní demografické kategorie populace jak celku, tak i jednotlivých domácností. Manažeři se zajímají především o velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech a zemích, o věkovou a národní strukturu obyvatelstva, o počet obyvatel, o zaměstnání, o hustotu osídlení, o postoje, chování a o očekávané trendy. Všechny tyto informace jsou velice důležité pro vytváření tržních segmentů.

### **2.4.2 Ekonomické prostředí**

K úspěšnému prodeji je podle Kotlera (2001) třeba, aby lidé kromě zájmu nakupovat měli i potřebné peníze. Ekonomické prostředí se skládá z několika faktorů. Patří sem především ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Marketingové odborníky zajímá především celková kupní síla. Ta závisí na mnoha činitelích jako jsou skutečné příjmy spotřebitelů, úroveň cen, výše úspor a výše poskytnutých úvěrů spotřebitelům. Marketingoví odborníci musejí detailně analyzovat změny charakteru a nákupních zvyklostí jak na domácím, tak i na mezinárodním trhu. Hlavní trendy, které musí odborníci v této oblasti sledovat, jsou změny v úrovni příjmů obyvatelstva a změny ve struktuře jejich výdajů.

### **2.4.3 Přírodní prostředí**

Přírodní prostředí podle Kotlera (2001) zahrnuje především surovinové zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu a ovlivňují tak marketingové aktivity. Přírodní zdroje jsou limitovány určitými skutečnostmi:

- Počínající nedostatek zdrojů obecně.
- Kritický stav jednotlivých druhů či jejich skupin.
- Rostoucí náročnost společností na energie.
- Zvyšující se hladina znečišťování životního prostředí – ve vodě, na souši, v atmosféře.
- Zásahy státní správy do procesu získávání přírodních zdrojů.
- Geografické a klimatické podmínky.

Všechny tyto skutečnosti mohou významně ovlivnit spotřebu mnoha druhů spotřebního zboží.

### **2.4.4 Technologické prostředí**

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je v současné době technologické prostředí nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím náš život. Tvoří ho faktory, které vytvářejí nové technologie, umožňují vznik nových výrobků, trhů a nových tržních příležitostí. Změny v této oblasti jsou mimořádně rychlé. Technologie velice rychle zastarávají a jsou nahrazovány jinými. Výrobci starých technologií nemohou s novinkami bojovat a ani je ignorovat – musí je pozorně sledovat a analyzovat, aby byly schopni využít nových výrobních příležitostí, které technický pokrok nabízí.

Podle Kozla (2006) přineslo poslední století největší množství změn v oblasti inovací do nových technologií. Dochází k novému trendu, ke zkracování životního cyklu tržní životnosti výrobku na trhu. Kromě velkých objevů a vynálezů sem patří drobné každodenní inovace a zlepšení, které přinášejí nové příležitosti pro výrobu



a služby a pomáhají uspokojovat nové, často i zatím neuvědomované potřeby. Zavádění nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost výrobku nebo firmy. Konkurenční výhoda proměněná v zabránění většího tržního podílu nebo ve zvýšení zisku může uvolnit volné finanční prostředky do nových investic, které se mohou proměnit do nových technologií.

#### **2.4.5 Politicko-legislativní prostředí**

Podle Kotlera (2001) vývoj politického a legislativního prostředí silně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Politickým prostředím se rozumí legislativa, tedy soustava zákonů, vyhlášek a předpisů, orgány státní správy a jejich vliv a dále nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Jde o určité ekologické, bezpečnostní, hospodářské, jakostní a zdravotní požadavky. Stát těmito pravidly chrání zájmy společnosti, výrobce i spotřebitele. Někdy tyto podmínky vytvářejí pro organizace nové příležitosti.

Podle Kozla (2006) se ne vždy jedná pouze o zásahy státu do podnikání, v určitých oblastech vykonávají tuto činnost různá zájmová sdružení, které jsou nositeli zásadních požadavků společnosti (např. Svaz na ochranu spotřebitele). Podle oblastí činnosti firmy jde i o další normy, kterými se musí podnik zabývat, pokud jeho podnikatelská činnost přesahuje hranice státu. Jde o vývozní, dovozní nebo celní zařízení. Se vstupem ČR do EU musí být právní normy České republiky přizpůsobeny evropské zákonodárství, což přináší mnoho nových příležitostí i hrozeb pro všechny subjekty na trhu. Mezi základní oblasti, jichž se úprava týkala, patří především technické požadavky na výrobky, ochrana průmyslového vlastnictví, daňová harmonizace, práva obchodních společností, hospodářská soutěž a jiné.

#### **2.4.6 Sociální a kulturní prostředí**

Podle Kozla (2006) každý člověk vyrůstá v určitém prostředí, které obsahuje základní hodnoty společnosti a ovlivňuje jeho postoje, chování, vnímání a preference. Člověk přijímá určitý světový názor, který pak určuje jeho vztahy k okolí. Vlivy sociálně-kulturního prostředí výrazně ovlivňují marketing a marketingová rozhodnutí a také celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se hlavně o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo motivaci ke spotřebě. I když vazby určující sociální a kulturní vyspělost společnosti a jedince jsou různorodé, je možné mezi nimi vyzorovat určité tendence.

## 2.5 Analýza makroprostředí firmy

### 2.5.1 STEP analýza

Nejčastější metodou pro analýzu makroprostředí firmy je tzv. STEP (PEST) analýza. Podle Vebera (2001) analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj makroprostředí podniku, kdy zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Dále se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti, resp. jak se mění míra závislosti vývoje vnějšího prostředí na vývoji relevantního faktoru.

Základním úkolem STEP analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, jaké změny by v těchto oblastech mohly nastat. Tyto změny mohou mít obrovský vliv na konkurenční pozici podniku na trhu a signalizují tedy potenciální potřebu změny strategie. Upozorňují podnik na příležitosti a varují před riziky. Podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, zcela jistě dosahují lepších výsledků, než ty, které vnímají své okolí méně citlivě.

Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

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

STEP je zkratka počátečních písmen názvů jednotlivých skupin faktorů.

**Společenské** - Jde o faktory, které souvisejí se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. Může to být demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva a přístup k práci.

**Technologické** - Jsou to faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know – how. Jedná se o vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji

a výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií a vládní přístup k výzkumu a vývoji.

**Ekonomické** - Tyto faktory souvisejí zejména s tokem peněz, služeb, zboží, informací a energie. Mezi tyto faktory patří trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti a dostupnost a cena energií.

**Politicko-právní faktory** – jedná se o antimonopolní opatření, zákony, na ochranu životního prostředí, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, sociální politika a stabilita vlády.

Protože sledování a analýza výše popsaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o vnějším okolí organizace, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek.

### **Závěry STEP analýzy**

Základním úkolem STEP analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změny strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky.

## 3. METODIKA A HYPOTÉZY

### 3.1 Metodika

Ve své práci jsem se soustředila na činnost určitého konkrétního podniku – obchodní společnost ARBO, spol. s r. o., která se zabývá prodejem zemědělské techniky.

Po teoretické úvaze o marketingu, marketingovém prostředí a analýzách marketingového prostředí se ve své práci zabývám konkrétním příkladem podniku. Dále jsem popsala vznik a charakteristiku podniku, poukázala jsem na jeho současnou činnost, kterou je nutno považovat za výchozí základnu pro jeho další rozvoj.

V praktické části jsem provedla hodnocení úrovně marketingového prostředí pomocí:

- vybraných aspektů z finanční analýzy,
- Porterova modelu pěti sil,
- STEP analýzy.

Vlastní informace, podklady a číselné údaje jsem získávala studiem odborné literatury a údaje pro samotné analýzy jsem získala převážně z vnitropodnikových materiálů firmy ARBO, spol. s r. o.

Na základě provedených analýz a získaných informací jsem se pokusila naplnit cíle bakalářské práce, a to formulováním doporučení firmě ARBO, spol. s r. o.

## **3.2 Pracovní hypotézy**

Jako pracovní hypotézy, které se ve své bakalářské práci budu snažit potvrdit nebo vyvrátit, jsem si zvolila následující:

- Podnik má zlepšující se konkurenční postavení na trhu.
- Udržení stávající kvality servisu povede ke spokojenosti zákazníků.

## 4. CHARAKTERISTIKA FIRMY

### 4.1 Charakteristika trhu

Než začnu charakterizovat firmu, považuji za nutné stručně charakterizovat současný stav českého zemědělství.

Struktura subjektů hospodařících v zemědělství prošla v důsledku politických změn v devadesátých letech minulého století zásadní proměnou. Z velkých zemědělských podniků vznikla řada menších subjektů několika typů právních forem. Nedošlo však k úplnému rozdrobení zemědělské výroby na převážně rodinné farmy, jak je charakteristické pro většinu států Evropské unie. V České republice existuje přibližně 20 000 samostatně hospodařících rolníků a 2 800 podniků různých právních forem podnikání, z nichž největší část tvoří společnosti s ručením omezeným (viz graf 1).

Graf 1: Složení právnických osob podnikajících v oblasti zemědělství v roce 2006



Zdroj: Český statistický úřad

Většina zemědělských podniků stále provozuje kombinaci rostlinné a živočišné výroby, tedy klasickou zemědělskou výrobu. Jednoznačně nejčastější je toto zaměření u zemědělských družstev. Téměř 80 % z nich provozuje kombinovanou výrobu. Všestrannější výrobní zaměření jim umožňuje lépe kompenzovat výkyvy v příjmech způsobené vlivem nepříznivých přírodních podmínek, odbytových potíží či cenovým vývojem zemědělských komodit. Se vstupem ČR do EU se otevřel vzájemný obchod s potravinami, kdy dochází k dotovaným dovozům ze zemí západní Evropy. Takto dovezená produkce tlačí ceny domácích potravinářských komodit neúměrně dolů a snižuje již tak nízké farmářské ceny. Druhým nejčastějším zaměřením je rostlinná výroba, jejíž podíl v posledních pěti letech vzrostl.

## **4.2 Historie firmy**

Společnost založili v roce 1991 tři společníci se záměrem podnikat ve službách pro zemědělství s prodejním místem podnikání v Běšinech u Klatov. Ve velmi skromných podmínkách byl zahájen prodej a servis zemědělské techniky jako prodejní středisko dovozce zemědělské techniky UNICOM Tišnov s. r. o. Společnosti bylo svěřeno prodejní území dnešního Plzeňského a Karlovarského kraje.

Významným rokem ve společnosti byl rok 1996, který byl nejen obchodně nejúspěšnějším, ale v tomto roce došlo i k zásadním změnám v orientaci firmy na nového dodavatele. Společnost ARBO, spol. s r. o. získala výhradní zastoupení prodeje strojů NEW HOLLAND a KUHN v deseti okresech bývalého západočeského kraje a od tohoto roku začíná velmi těsná spolupráce s firmou AGROTEC a. s. Hustopeče. Prodej celého sortimentu NEW HOLLAND – traktorů, sklízecích mlátiček, lisů, řezaček a zemních strojů klade zvýšené nároky na technické zázemí firmy, a proto se v roce 1997 společnost ARBO přemístila do Klatov, kde byl získán k pronájmu odpovídající areál pro poskytování standardních obchodních a servisních služeb zemědělské veřejnosti. Jeho postupnou dostavbou bylo dokončeno středisko dle standardu (dealer identity) firmy NEW HOLLAND s odpovídajícím servisním zázemím a skladem náhradních dílů pro nabízenou techniku. V květnu roku 2007 společnost



otevřela a zprovoznila novou provozovnu v Janovicích nad Úhlavou, kam byl soustředěn servis strojů a prodej náhradních dílů.

Společnost ARBO, spol. s r. o. na počátku roku 2006 obdržela certifikát jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 pro následující obory činnosti:

- Velkoobchod se zemědělskou technikou
- Servis zemědělské techniky
- Prodej náhradních dílů pro zemědělskou techniku

### 4.3 Obchodní činnost firmy

Společnost podniká na základě živnostenských listů. Hlavní činností firmy je prodej a servis zemědělských strojů a technologií. Jedná se o zemědělské stroje zahraničních značek: NEW HOLLAND, KUHN, STRAUTMANN, AMAZONE, LEMKEN, WELGER, GRIMME, DE LAVAL, FARESING a FUNKI. Na uvedené značky prodávaných strojů má společnost uzavřené smlouvy o výhradním prodeji těchto značek v teritoriu Plzeňského a Karlovarského kraje. Společnost spolupracuje s dalšími třemi subjekty v oblasti prodeje, které provádějí zprostředkovatelskou činnost ve prospěch společnosti ARBO.

Společnost ARBO, spol. s r. o. nabízí svým obchodním partnerům ucelený soubor finančních produktů, které vždy přizpůsobí konkrétnímu zákazníkovi. Patří sem zejména:

- **Leasing strojů a technologií** – umožňuje financovat především menší stroje a zařízení s využitím pravidelných měsíčních nebo čtvrtletních splátek, s požadavkem na akontaci či bez ní.

- **Splátkový prodej** – využívají zejména zákazníci, kteří nechtějí zvyšovat svou úvěrovou angažovanost z důvodu dohledu své financující banky. Jedná se o splátky v maximální délce 2 let.
- **Komerční úvěr s podporou PGRLF** – jedná se o úvěry realizované prostřednictvím bank, které mají uzavřené smlouvy o spolupráci s dotačním fondem pro resort zemědělství. Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a. s., který podporuje dlužníka formou dotace úroků z poskytnutého úvěru nebo případně garancí do určité výše za poskytnutý úvěr.
- **Komplexní pojištění strojů a zařízení** dle požadavků financující banky, případně leasingové společnosti. Pojištění na riziko:
  - živelní,
  - krádež,
  - strojní pojištění,
  - povinné smluvní pojištění.

## 4.4 Struktura společnosti

S rostoucím počtem prodaných strojů stoupal i počet pracovníků ve firmě z původních 3 na současných 33. Firma jako celek je rozdělena do tří úseků dle zaměření jednotlivých činností (viz organizační schéma v příloze 1). Ve vedení firmy jsou jednatelé společnosti: Ing. Václav Jarošík, Ing. Karel Koudelka, Kamil Rendl.

**Obchodní úsek** : Prodej technologií RV

: Prodej technologií ŽV

**Servisní úsek** : Servis – opravárenství

: Prodej náhradních dílů

**Ekonomický úsek** : EKO agenda

: Zpracování klientských úvěrů

Majitelé včetně osmi prodejců zemědělské techniky vyvíjejí obchodní činnost. Osm servisních techniků s pěti vybavenými servisními vozy a čtyřmi techniky ve skladu náhradních dílů představují tým pracovníků, který zajišťuje veškerou obchodně servisní činnost firmy.

## 4.5 Sortiment výrobků a služeb

Tento sortiment rozdělují na dvě velké skupiny, a to na zemědělskou techniku s jakou společnost obchoduje a na další služby, které poskytuje. Podrobné členění zemědělské techniky je uvedeno v příloze 2.

a) **Prodej strojů, technologií a náhradních dílů** na zemědělské stroje a zařízení následujících značek (podrobné členění viz příloha):

- **Rostlinná výroba** – NEW HOLLAND, KUHN, STRAUTMANN, GRIMME, LEMKEN, QUICKE, AMAZONE, McHALE, WELGER, McCONNEL, ELHO, STOLL, DIECI, CLEANFIX
- **Živočišná výroba** – KUHN, DeLaval, FUNKI, FARESIN, STRAUTMANN
- **Stavební stroje a mycí technika** – NEW HOLLAND, ALTO/KEW

b) **Poskytované služby** : opravárenská a servisní činnost včetně měření emisí

půjčování a pronájem zemědělské techniky

nákladní doprava včetně odtahové služby

nakládka a vykládka vysokozdvížným vozíkem

zprostředkování obchodů

ekonomické poradenství – zpracování klientských úvěrů

# 5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

## 5.1 Analýza mikroprostředí

### 5.1.2 Firma

#### 5.1.2.1 Vybrané aspekty z finanční analýzy

Společnost ARBO, spol. s r. o. překonala v roce 2006 poprvé za dobu své existence hranici čtvrt miliónu Kč v prodeji a servisu zemědělských strojů a technologií. To bylo způsobeno především velmi příznivým průběhem čerpání dotací směřovaných do zemědělství. Jak je z tabulky 1 patrné, celkový objem tržeb v roce 2006 dosáhl hodnoty 282 358 tisíc Kč oproti 221 839 tisícům Kč v roce 2005, což je meziroční nárůst celkových tržeb ve výši 60 519 tisíc Kč. To představuje nárůst přes 27 %. Pro zdárný rozvoj firmy je nutno zabezpečit minimální výši celkových tržeb v rozsahu cca 200 miliónů Kč, což se v poslední době společnosti dařilo.

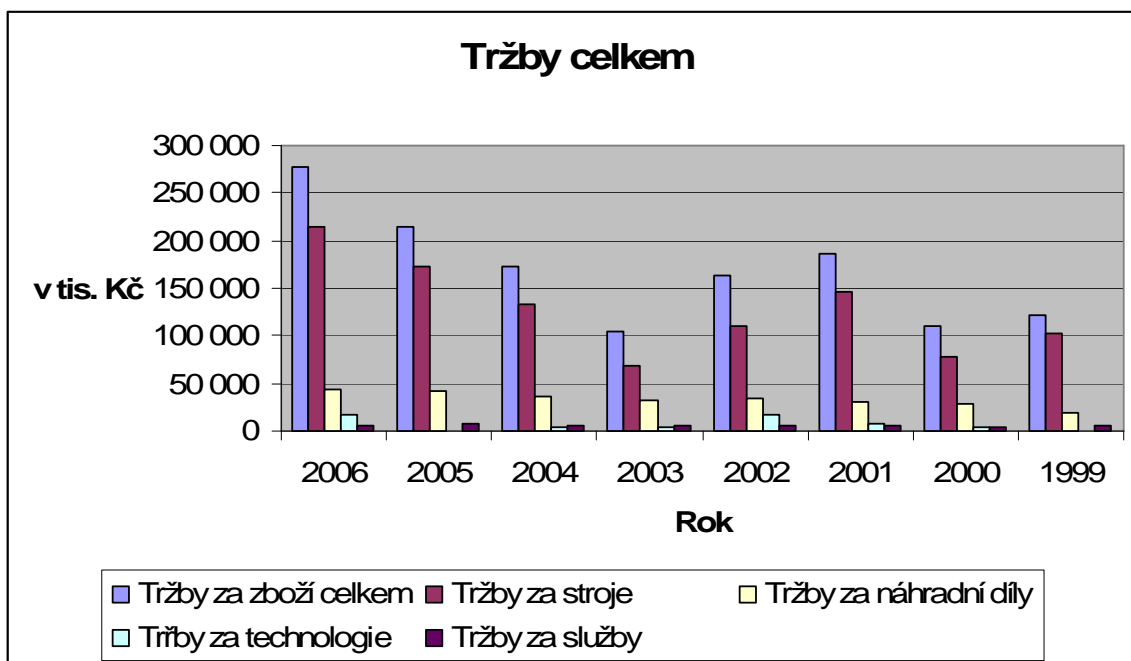
**Tabulka 1: Vybrané ekonomické ukazatele**

	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Meziroční nárůst v tis. Kč</b>	<b>Meziroční nárůst v %</b>
<b>Tržby</b>	282 358	221 839	60 519	27
<b>Zásoby</b>	19 667	15 577	4 090	26
<b>Pohledávky</b>	42 979	22 294	20 685	93
<b>Závazky</b>	42 039	20 160	21 879	108

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy, účetní závěrka 2006

Z grafu 2 vyplývá, že na celkových tržbách se v roce 2006 nejvíce podílejí tržby za stroje. V roce 2006 tento podíl činil 76 %. Na celkových tržbách se dále z 15 % podílejí tržby za náhradní díly, z 6 % tržby za technologie a zbylá 3 % jsou tržby za služby. Podrobné členění tržeb je uvedeno v příloze 3.

**Graf 2: Skladba tržeb**



Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy, účetní závěrka 2006

Výše zásob k rozvahovému dni v roce 2006 činila 19 677 tisíc Kč. Tato hodnota meziročně narostla o 26 %. Nárůst byl způsoben krátkodobou zásobou v prodávaných strojích.

Trvale vyrovnaný poměr mezi pohledávkami a závazky je jeden z nejdůležitějších faktorů, které firma sleduje. Průměrná doba inkasa pohledávek z obchodních vztahů je 56 dnů. Nárůst závazků z obchodních vztahů do výše 42 039 byl způsoben enormním prodejem strojů a náhradních dílů v samotném závěru roku, kdy se celá řada klientů snažila optimalizovat svůj hospodářský výsledek a následnou daňovou povinnost nákupem zemědělských strojů případně nákupem náhradních dílů nebo spotřebního materiálu.

**Tabulka 2: Ukazatele obratu**

	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	14,37	14,24
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	25,4	25,6
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	6,57	9,95
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	55,56	36,68

Zdroj: vlastní výpočty na základě tabulky 1

Pro obchodní firmu, jako je ARBO, spol. s r. o., je významný především obrat zásob. Jde o rychlost a dobu jejich obratu (viz tabulka 2). V porovnání s rokem 2005 se rychlost obratu zásob téměř nezměnila a zůstává na 14 obrátkách ročně. Oběžná aktiva ve společnosti ARBO, spol. s r. o. zůstávají ve formě zásob po 25 dnů. Zásoby podniku představují převážně náhradní díly zemědělských strojů. Obrátkovost je podle mého názoru odpovídající danému sortimentu. Dobu obrátky zkracuje to, že je zboží (stroje) nakupováno dle objednávek konkrétního zákazníka a naopak ji prodlužuje potřeba udržování pohotové zásoby náhradních dílů na poskytované servisní služby. Kvalita a spolehlivost strojů nevyžadují časté opravy a výměny dílů.

Dalším důležitým ukazatelem je rychlost obratu pohledávek. Rychlost obratu pohledávek oproti roku 2005 klesla zhruba o 3 obrátky. Průměrná doba inkasa vzrostla z 36 dnů na 56, což je o 20 dnů. Takovýto nárůst doby inkasa byl způsoben především 25% růstem tržeb za stroje, které byly financovány převážně dlouhodobými úvěry a leasingem. Firma jedná s velkými leasingovými společnostmi, kde je standardně smluvně nastavena doba splatnosti pohledávek od 30 do 60 dnů. Vzhledem k tomu je doba obratu pohledávek podle mého názoru přiměřená.

### 5.1.2.2 Zaměstnanci

Ve společnosti ARBO, spol. s r. o. je v současné době zaměstnáno 33 pracovníků, z nichž 12 je v provozovně v Klatovech a zbylých 19 v provozovně v Janovicích nad Úhlavou, kde se zajišťuje servis zemědělských strojů (viz tabulka 3).

**Tabulka 3: Stav zaměstnanců k 1. 1. 2008**

STAVY ZAMĚSTNANCŮ						
	Stav ke dni	Celkem	muži	Ženy	THP + ost.	Děl.
<b>Celkem za firmu</b>	1.1.2008	33	30	3	19	14
Provozovna - Klatovy	1.1.2008	12	11	3	11	1
Provozovna - Janovice nad Úhlavou	1.1.2008	19	19	0	8	13

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

Zaměření firmy vyžaduje odbornou strojírenskou kvalifikaci. Stupeň dosaženého vzdělání v tomto oboru nehraje důležitou roli. U obchodních zástupců a prodejců je požadováno minimálně středoškolské odborné vzdělání technického směru. U pracovníků THP je požadováno středoškolské odborné vzdělání příslušného směru (ekonomického, technického). Pracovníci servisu jsou vyučeni v oboru případně vyučeni s maturitou.

Skladba vzdělání pracovníků:

- vysokoškolské vzdělání - 5
- středoškolské vzdělání – 9
- vyučen s maturitou – 6
- vyučen – 13

### **5.1.2.3 Technologie**

Firma nabízí své stroje prostřednictvím katalogů a internetu a dále má určitý sortiment strojů vystavený ve své provozovně. Firma se účastní veletrhů zaměřených na zemědělství, kde má vystavené určité modely zemědělských strojů. Pokud jsou tyto výstavní vzorky majetkem firmy, jsou pořízovány prostřednictvím leasingu.

Každá modelová řada strojů, jako jsou traktory, mlátičky a řezačky, má svůj balík nebo-li paket přípravek, které musí firma vlastnit. Současně spolu s prvním prodaným strojem určité modelové řady firma nakupuje od dovozce tento servisní balík a používá jej po celou dobu životnosti stroje, daného modelu. Těchto servisních paketů vlastní firma několik desítek.

#### **Rozhodující zařízení pro zajištění servisu:**

##### Pozáruční mobilní servis u zákazníků:

Servisní automobily jsou vybaveny sadou náradí, kterými je daný servisní technik schopen zajistit běžné menší opravy mechanického rázu přímo na poli nebo u zákazníka. Jedno mobilní vozidlo je vybaveno diagnostickým přístrojem, service tool - počítačem potřebným pro kalibraci motorů, převodovek, případně slouží pro seřízení řídicích a ovládacích jednotek opravovaných strojů.

##### Pozáruční servis v servisním středisku v Janovicích nad Úhlavou:

Servisní hala o rozměrech 18 x 27 metrů je vybavena portálovým jeřábem o nosnosti 3,5 tuny. Dále je vybavena soustruhem, sloupovou vrtačkou, svářecí a tvářecí technikou. Rovněž je zde k dispozici jeden diagnostický přístroj - service tool. Servisní hala navazuje na centrální sklady náhradních dílů, kde je skladováno cca 5 000 druhů náhradních dílů.



Předprodejní servis v Klatovech:

Předprodejní servis je zajišťován 3 pracovníky s minimálními nároky na technické vybavení. Jedná se o kontrolu stroje před vlastním předáním zákazníkovi, odstranění případných závad a vlastní zprovoznění stroje.

Společnost ARBO, spol. s r. o. má celkem ve svém majetku celkem 21 vozidel, z nichž 16 je servisních vozidel, dvě se využívají na přepravu strojů a 6 vozidel slouží obchodníkům. Podrobné členění je uvedeno v příloze 4.

### 5.1.3 Porterův model

#### 5.1.3.1 Dodavatelé

Společnost ARBO s. r. o. ke své obchodní činnosti používá zemědělské stroje, technologie a náhradní díly. Na trhu působí několik prodejců zemědělských strojů a náhradních dílů, takže není problém v případě nutnosti realizovat dodávku od jiného dodavatele.

#### **Klíčoví dodavatelé:**

AGROTEC a.s. Hustopeče je výhradní dovozce sortimentu strojů NEW HOLLAND, nyní CNH, KUHN a KLEINE. Je největším dovozcem zemědělské techniky v naší zemi. Jedná se o ucelený sortiment samohodných a návěsných strojů. Firma CNH je největší výrobce zemědělských strojů a vznikla před dvěma roky fúzí firem NEW HOLLAND a CASE. Francouzská firma KUHN patří k největším evropským producentům návěsných zemědělských strojů. Z hlediska kvality a provozní spolehlivosti strojů patří k absolutní špičce. Obchodní obrat společnosti ARBO s firmou AGROTEC představuje cca 55 % z celkového obratu prodaných strojů a náhradních dílů.

UN-COM s.r.o. Sedmihorky je naším hlavním dodavatelem použité techniky ze zahraničí. Tento segment trhu je finančně velmi zajímavý díky nízké kupní síle našich zemědělců. Ti v některých případech velmi často upřednostňují nákup použité zemědělské techniky. Jedná se též o dovoz nové techniky značky STRAUTMANN. Objem prodaných strojů od tohoto dodavatele představuje cca 5 % z celkového prodeje strojů.

P + L Biskupice s.r.o. je dodavatel bezorebných secích kombinací a malých sklízecích mlátiček SAMPO. Objem obchodů představuje z celkového množství cca 4 až 5 %.

SHELL CZECH REPUBLIC a. s. Praha je distributor mazadel prodávaných společností ARBO, jejichž podíl z celkové roční tržby představuje cca 3 %.

DE LAVAL s. r. o. Praha je generální importér dojící techniky stejnojmenné značky. S touto firmou probíhá spolupráce od roku 1992. V současné době prodej dojících technologií zažívá nárůst trhu díky situaci v zemědělství.

### **Management jakosti**

Protože se společnost ARBO, s. r. o. řídí systémem managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001, má povinnost provádět hodnocení svých dodavatelů.

### **Nakupování produktů ve společnosti je rozděleno na skupiny:**

1. Zemědělské stroje pro rostlinou výrobu – nakupuje vedoucí obchodu rostlinná výroba,
2. Zemědělské stroje pro živočišnou výrobu – nakupuje vedoucí obchodu živočišná výroba,
3. Náhradní díly určené pro servis nebo další prodej – nakupuje vedoucí skladu,
4. Služby související se servisem zemědělských strojů nebo uvedením strojů do provozu – nakupuje vedoucí servisu,
5. Režijní materiál a služby – nakupují pracovníci pověřeni v popisu pracovní funkce.

Dodavatele produktů 1. – 4. skupiny hodnotí příslušní nakupující 1 x ročně. Hodnocení dodavatelů 5. skupiny není předepsáno. Společnost ARBO si vytvořila vlastní kritéria hodnocení, které probíhá na stupnici 5-3-0 (viz tabulka 4).

**Tabulka 4: Kritéria pro hodnocení dodavatelů**

Kritérium	Hodnocení		
	5	3	0
Jakost produktu	standardní	občasný výkyv	nestandardní
Poskytování směrníc ES	ano vždy	občasný výkyv	nespolehlivý
Flexibilita dodavatele	pružný bez výjimek	pružný s výjimkami	nepružný
Systém QMS	ano	ne	ne
Ochrana životního prostředí	ano	ne	ne
Spolehlivost dodavatele	bez reklamací	jedna reklamace	opakovaná reklamace
Cena produktu	vyhovující	občas neúměrná	neúměrná
Dodržování termínů dodávky	spolehlivý	občasné skluzu	nespolehlivý

Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

V tabulce 5 je uvedeno zařazení dodavatelů do jednotlivých kategorií, podle celkového součtu bodů. Dodavatele, který sestoupil v hodnocení z kategorie A do kategorie B (resp. C) nebo z kategorie B do kategorie C, musí společnost ARBO upozornit na možnost přerušování obchodních vztahů.

**Tabulka 5: Zařazení dodavatelů do kategorií**

Kategorie dodavatele	Hodnocení
A schválený dodavatel	25 – 40 bodů
B alternativní dodavatel	24 – 15 bodů
C neschválený dodavatel	14 – 0 bodů

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

Pro období roku 2007 firma provedla své hodnocení největších dodavatelů podle těchto kritérií: jakost produktu, poskytování směrnic Evropského společenství a prohlášení o shodě, flexibilita dodavatele, systém EMS nebo QMS, ochrana životního prostředí, spolehlivost dodavatele, cena produktu a dodržování termínů dodávky. Hodnocení dodavatelů je uspořádáno do tabulky 6. Hodnocení dalších dodavatelů je uvedeno v příloze 5.

**Tabulka 6: Hodnocení dodavatelů značky NEW HOLLAND 2007**

ARBO	Hodnocení dodavatelů - 2007 Hodnocení značky NEW HOLLAND									Sklad Obchod RV	
Název firmy	Jakost produktu	Poskytování ES Prohlášení o shodě	Flexibilita dodavatele	Systém EMS nebo QMS	Ochrana životního prostředí	Spolehlivost dodavatele	Cena produktu	Dodržování termínů dodávky	bodů celkem	hodnocení	
<b>Agrotec</b>	3	5	5	5	5	3	3	3	36	A	Datum hodnocení 19.11.2007
<b>AGRATEC Straubing</b>	3	5	5	0	0	5	3	5	26	A	
<b>Farm Systems</b>	3	5	3	0	0	5	5	5	26	A	
											Jméno a podpis
Pro období 2007							Schválil :				

Zdroj: Vnitropodnikové materiály firmy

**Agrotec** je schválený dodavatel. Spolupráce ošetřena smlouvou o výhradním zastoupení v regionu.

**AGRATEC Straubing:** jedná se o německého dodavatele technologií NEW HOLLAND, který je využíván při havarijní objednávce jako záložní dodavatel v případech, kdy není náhradní díl na skladě v prodejní síti AGROTEC. Stroje lze objednat v případě, že Agrotec není schopen stroj dodat v požadovaném čase, ceně a konfiguraci.

**Farm Systems** – slovenský dodavatel se zázemím rakouského importéra využíván v případě, že schválený dodavatel není schopen dodat stroj za požadovanou cenu.

Závěr: Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká.

### **5.1.3.2 Zákazníci**

Zákazníci společnosti ARBO, spol. s r. o. jsou určitým způsobem specifictí. Jde především o podniky průmyslového charakteru, které potřebují zemědělské stroje a technologie pro vlastní podnikatelskou činnost. Prodávaný sortiment společnosti je velice finančně náročný a nákupy se uskutečňují pouze několikrát do roka. Proto se společnost snaží udržet si své zákazníky tím, že jim vychází vstříc v mnoha požadavcích, a to především na vybavení a způsob financování strojů. Firma ve vztahu k zákazníkům provedla v roce 2007 marketingový výzkum, ze kterého je zřejmé, že zákazníci očekávají přesnou a perfektní práci za cenu odpovídající výbavě, technické a konstrukční úrovni stroje. Jsou citliví na cenu a termín dodání. Kvalita a spolehlivost je u strojů a technologií nabízených společnostmi ARBO považována za standard. Hlavním argumentem většiny zákazníků pro nákup stroje je zkušenost se značkou a kvalitní servis, který společnost ARBO, spol. s r.o. poskytuje. Zákazníci upřednostňují dodavatele, který poskytuje komplexní servis jak v oblasti technické, tak i ekonomické a poradenské. Společnost ARBO klade důraz na zajištění kvalitního záručního i pozáručního servisu a jako jedna z mála na trhu např. zajišťuje servis a prodej náhradních dílů ve dnech pracovního volna, což je velmi kladně hodnoceno ze strany zákazníka a mnohdy se tato služba stává jedním z kritérií rozhodujících o dalším nákupu strojů od firmy ARBO.

Společnost má zhruba 500 odběratelů, kteří minimálně jednou využily služeb společnosti. Z hlediska počtu prodaných strojů, ale i velikostí obratu jsou největšími zákazníky zemědělská družstva nebo transformované podniky z těchto družstev. Samostatně hospodařící rolník jako součást zákaznického segmentu je většinou jejím perspektivním zákazníkem pokud obhospodařuje 100 a více ha zemědělské půdy. Jak je z tabulky 7 na straně 47 patrné, těchto subjektů se v Plzeňském a Západočeském kraji nachází 463. Mezi družstvy a samostatnými hospodářskými rolníky působí na trhu celá řada společností hospodařících na výměře cca 300 až 1000 ha. Tyto subjekty jsou spolu se soukromými zemědělci předmětem zájmu společnosti, neboť velké podniky jsou již

často novou moderní technikou vybaveny a přichází do úvahy postupná obměna strojového parku.

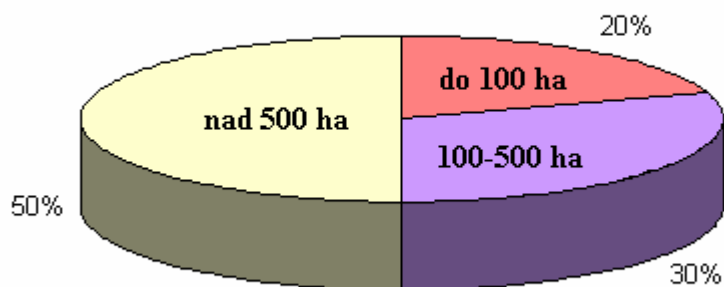
**Tabulka 7: Velikostní struktura zemědělských podniků v Plzeňském a Karlovarském kraji v roce 2006**

Kraj	Celkem	v tom s rozlohou zemědělské půdy (ha)		
		0 – 99,99	100 – 499,99	500 a více
Plzeňský	2 418	2 088	182	148
Karlovarský	567	434	77	56

Zdroj: statistický úřad

Zákazníci firmy jsou především podniky, které obhospodařují více než 500 ha půdy. Nejmenší podíl tvoří ti, jejichž rozloha zemědělské půdy je do 100 ha. Zde jde především o drobné zemědělce a samostatně hospodařící rolníky (viz graf 3).

**Graf 3: Struktura zákazníků společnosti ARBO, spol. s r. o.**



**Průměrný počet hektarů: 1670**

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

**Závěr:** Vyjednávací síla zákazníků je značná. Rozhodující je termín dodání, rychlost dodávek náhradních dílů, servisní, ekonomické a poradenské služby. Důležitý je individuální přístup k zákazníkovi.

### 5.1.3.3 Substituty

Použití zemědělské techniky je záležitostí, kde v současné době lze najít jen velmi málo substitutů. Možný substitut jsem našla pouze pro několik strojů, avšak vzhledem k nákladům a produktivitě práce je nepovažuji za příliš vhodné. Například postřikovače je možné nahradit práškovacími letadly, které je výhodné využívat především na velké osevní plochy, avšak tento způsob je natolik nákladný, že se v současné době využívá jen sporadicky. Jeho nevýhodou je velký vliv povětrnostních podmínek. Ostatní stroje je možné nahradit lidskou prací, a to především v hůře přístupných terénech. Dále jsou stroje zastupitelné především v použitých materiálech, ze kterých jsou vyráběny. Pro výrobu náhradních dílů se nabízí několik možností materiálu. Čelní masku je možné vyrobit z plastu, plechu nebo z hliníku. Blatníky lze mít plechové nebo plastové, plastová přístrojová deska může být vyrobena z tvrdého polyuretanu. Takovýchto možností náhrady je mnoho.

Závěr: Hrozba substitutů je poměrně nízká.

### 5.1.3.4 Noví konkurenti

Vybudovat nový podnik v dnešní době je již určité riziko. Firma, která chce prodávat zemědělskou techniku, potřebuje pro svoji činnost určité specifické technologie, zemědělské stroje a náhradní díly, např. traktory, sběrací vozy, stroje na píci. Dále potřebuje speciální provozovny, automobily vybavené diagnostickými zařízeními a jiné, což je kapitálově velice náročné. Další bariérou vstupu na daný trh je skutečnost, že společnost ARBO, spol. s r. o. má uzavřené smlouvy o výhradním prodeji značek NEW HOLLAND, KUHN, STRAUTMANN, AMAZONE, LEMKEN, WELGER, GRIMME, DE LAVAL, FARESING a FUNKI v celém Plzeňském a Karlovarském kraji. Na trh je tedy možné vstoupit pouze s jinou značkou zemědělské techniky, která bude ve stejné cenové hladině.



V roce 2007 přibyl společnosti ARBO pouze jeden konkurent, a to P + L Biskupice s. r. o. Stal se hlavním konkurentem v dovozu traktorů, mlátiček a sklízecích řezaček od firmy NEW HOLLAND. Od 1.1.2008 začal dovážet také traktory nižších výkonnostních tříd, které jsou vyráběné v Číně. Žádný konkurent v odvětví nezanikl.

Závěr: Hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně nízká, protože daný trh je již rozdělen mezi stávající dodavatele zemědělských strojů a technologií. I přesto je vhodné vytvořit pevné vazby se zákazníky, aby neměli důvod přecházet ke konkurenci.

#### **5.1.3.5 Stávající konkurence**

Trh se zemědělskou technikou je v současné době na vzestupu díky zvýšení poskytovaných dotací do zemědělství jak z národních zdrojů, tak ze zdrojů EU. Na trhu České republiky působí cca 500 firem zabývajících se prodejem zemědělské techniky, což znamená, že jde o trh s velkým počtem konkurentů.

Jak již bylo zmíněno výše, do odvětví v roce 2007 vstoupila pouze jedna firma, a to společnost P + L Biskupice s. r. o. Žádná firma v tomto roce nezanikla.

V roce 2007 se v České republice nacházelo celkem 16 přímých konkurentů společnosti ARBO, spol. s r. o., kteří prodávají tyto značky: CLAAS, BELARUS, CASE IH, DEUTZ-FAHR AUSTRIA, FENDT (RCG), JOHN DEERE, CHALLENGER, LANDINI, MASSEY FERGUSON, McCORMICK, SAME, STEYR (AGRI CS), VALTRA (TOPAGRI), VALTRA (WINCORP), ZETOR. Společnost ARBO zastupuje značku NEW HOLLAND (viz tabulka 8 na straně 50). Z této tabulky je zřejmé, že nejvíce strojů se v Plzeňském a Karlovarském kraji prodalo značky JOHN DEER, a to celkem 39 ks traktorů. Na druhém místě v počtu prodaných traktorů je značka ZETOR s 27 prodanými kusy. Společnost ARBO, spol. s r. o., která zastupuje značku NEW HOLLAND prodala v roce 2007 celkem 21 traktorů.

**Tabulka 8: Přehled konkurence v oblasti prodeje traktorů 2007**

	CLAAS	BELARUS	CASE IH	DEUTZ-FAHR AUSTRIA	FENDT (RCG)	JOHN DEERE	CHALLENGER	LANDINI	MASSEY FERGUSON	NEW HOLLAND	McCORMICK	SAME	STEYR (AGRI CS)	VALTRA (TOPAGRI)	VALTRA (WINCORP)	ZETOR
<b>Plzeňský kraj</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>25</b>
Domažlice	1	0	2	0	0	2	0	0	2	1	0	1	0	0	0	1
Klatovy	2	0	7	1	2	4	0	2	0	13	0	1	0	1	0	14
Plzeň - město	2	0	0	1	0	1	4	1	0	0	1	1	0	0	0	2
Plzeň - jih	1	0	8	0	3	8	0	0	0	4	2	0	0	0	0	5
Plzeň - sever	5	0	0	0	5	3	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2
Rokycany	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tachov	1	0	2	1	3	7	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
<b>Karlovarský kraj</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Cheb	1	0	0	0	0	1	0	2	3	1	1	1	0	0	0	2
Karlovy Vary	0	0	0	4	0	8	0	3	6	0	0	0	0	4	0	0
Sokolov	0	0	1	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>27</b>

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

Jak vyplývá z tabulky 9 na straně 51, do České republiky se v roce 2007 dovezlo celkem 2 013 traktorů jednotlivých značek, z nichž 246 bylo značky NEW HOLLAND, což představuje 12,2 % z celkového dovozu. Do západních Čech bylo prodáno 21 traktorů této značky, což je 8,5 % z celkového počtu dovezených traktorů značky NEW HOLLAND do České republiky. Vývoj dovozu traktorů do ČR od roku 2001 do současnosti je uveden v příloze 6.

**Tabulka 9: Přehled dovezených traktorů podle značek 2007**

Výrobce	Dovozce	2007 SUMA	celkem %
ZETOR	ZETOR Trade, a.s.	430	21,4
JOHN DEERE	STROM Praha a.s.	427	21,2
NEW HOLLAND	AGROTEC a.s.	246	12,2
CASE IH	AGRI CS, a.s.	235	11,7
MASSEY FERGUSON	AUSTRO DIESEL, GmbH	119	5,9
FENDT	RCG-AGROMEX, s.r.o.	112	5,6
CLAAS	AGRALL ZEM. TECHNIKA a.s.	106	5,3
SAME	SOME J. HRADEC s.r.o.	102	5,1
LANDINI	MOREAU AGRI, spol. s r.o.	69	3,4
DEUTZ-FAHR	DEUTZ-FAHR Austria, GmbH	47	2,3
VALTRA	TOPAGRI, s.r.o.	39	1,9
McCormick	MOREAU AGRI, spol. s r.o.	35	1,7
CHALLENGER	PHOENIX- ZEPPELIN	28	1,4
Goldoni	CIME	9	0,4
STEYR	AGRI CS, a.s.	6	0,3
Lindner	CIME	3	0,1
BELARUS	INFO BUSINESS CENTRUM	0	0,0
<b>CELKEM</b>		<b>2 013</b>	<b>100</b>

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

### **Konkurenční prostředí:**

Z hlediska cen jsou výrobky prodávané společností ARBO cenově srovnatelné. Vzhledem k tomu, že společnost vystupuje jako samostatný obchodník se všemi riziky obchodu má možnost korigovat konečnou cenu ve vztahu celková marže versus konečná cena na zákazníka. Zde má společnost výhodu proti konkurenčním prodejčům, kteří často pracují na bázi provizí, což se v konečném důsledku projeví v menších možnostech pracovat s konečnou cenou pro zákazníka.

Společnost jako jediná v oblasti zajišťuje pro své klienty též finanční servis, který spočívá ve zpracování podkladů pro úvěrující banky. Sama pak využívá a nabízí svým zákazníkům výhodné financování investičních úvěrů do zemědělství prostřednictvím úvěrového rámce, který je pro obchodní skupinu při AGROTECu a. s. Hustopeče u ČS České spořitelny a. s. v posledních šesti letech k dispozici.

Společnost ARBO, spol. s r. o. též pro své klienty zajišťuje pojišťovací služby na prodané stroje včetně likvidace škod do určitého škodního limitu. Vzhledem k tomu, že konkurenční firmy takový ucelený finanční produkt nenabízí je toto nespornou výhodou společnosti.

#### **Seznam konkurentů s uceleným sortimentem :**

AGROWEST a.s. Plzeň se svými středisky v Klatovech, Domažlicích a Přešticích. Je největším konkurentem z hlediska prodeje traktorů nižší výkonové třídy, neboť prodává domácí traktory ZETOR. Jejich výhodou je velký počet těchto strojů prodaných v minulosti a z toho plynoucí obchod s náhradními díly. Nevýhodou jsou potíže domácího producenta traktorů. AGROWEST je též prodejce traktorů značky CASE. Firma AGROWEST a. s. je kapitálově propojena s firmou AGROZET České Budějovice, a.s.. Vzhledem k tomu, že se jedná o dva podniky spadající pod jedno bývalé generální ředitelství státního podniku, jejich prodejní sortiment je skoro identický jen s tím rozdílem, že některé stroje prodávají buď sami nebo jejich dceřinné podniky a naopak.

STROM Praha a.s. se svými středisky v Toužimě a Lnářích. Největší konkurent společnosti ARBO z hlediska prodeje zahraničních traktorů všech výkonových tříd. V minulosti spolupracoval se 4 – 5 smluvními prodejci. Vzhledem k tomu, že změnil svoji strategii a orientuje se na budování vlastních prodejních středisek, čímž částečně omezil některé prodejce jako HANTOS Rokycany, AGRI FAIR Stod nebo PROAGRO –TECH Klatovy, jejich tlak na trhu se tak v této oblasti poněkud zmenšil.

#### **Seznam konkurentů s neúplným sortimentem :**

U + M SERVIS s.r.o. Třeboň a KLAS-BOHEMIA a.s. obě firmy v této oblasti prodávají sortiment německé firmy CLAAS. Jsou největším konkurentem z hlediska prodeje sklízecích mlátiček a řezaček. Vzhledem k potížím firmy CLAAS na domácím německém trhu dochází často k dumpingovým prodejům této značky na našem trhu v České republice, což velmi často vede k snížení obchodních rabatů na minimum.

ARGUS s.r.o. Mikulov se svým prodejním střediskem AGRO – partner ve Staňkově na Domažlicku. Jedná se o zástupce firem CASE , STEYER, LELY a KEMPER.

Vzhledem k omezenému prodejnímu sortimentu se jedná o menšího regionálního prodejce, který se potýká s ostatními prodejci firmy CASE vzhledem k tomu, že v současné době dochází k dramatickým změnám v prodejní síti CASE z důvodů velkých potíží MOTOKOVU a.s. jako současného generálního dovozce.

SOME Jindřichův Hradec s.r.o. - jedná se o relativně nového importéra traktorů značky SAME, které se snaží prodávat prostřednictvím nově budované obchodní sítě pracující zatím na bázi provizí. Do budoucna může být konkurentem v prodeji traktorů nižších výkonových tříd.

TOKO a.s. Luhačovice s prodejním střediskem : LIVA Předslavice s.r.o. u Volyně. Prodejce traktorů JCB pod obchodním názvem FASTRAC. Vzhledem k tomu, že na našem území přestal působit stálý prodejce a prodej je zajišťován z Předslavic nepocituje firma tak intenzivní tlak konkurenčního prodejce jako v minulosti.

Závěr: Rivalita mezi firmami je vysoká. Eliminace této hrozby je možná vytvořením pevných vztahů se zákazníkem a s dodavatelem. Firma by se měla snažit stát se hlavním dodavatelem zemědělských strojů dané značky.

### 5.1.3.6 Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti

Pro vyhodnocení jednotlivých faktorů v Porterově modelu je použita stupnice 1 – 5. V tabulce 10 jsou dále vysvětleny hodnoty pro stupeň 1 a 5. Jednotlivými faktory jsou míra růstu odvětví, bariéry vstupu do odvětví, rivalita mezi konkurenty, dostupnost substitutů, závislost na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů, technologická náročnost, míra inovací a úroveň manažerů.

**Tabulka 10: Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti**

Faktor		Hodnocení (1 – 5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká			x			Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné				x		Vstup je nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká		x				Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho				x		Žádné
Závislost na vstupech	Vysoká		x				Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky			x			Podřizují se
Technologická náročnost	Vysoká		x				Nízká
Míra inovací	Častá		x				Téměř žádná
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní		x				Málo kvalifikovaní

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (2000)

**Součet všech hodnot – 24**

**Výsledné hodnocení – 2,67**

### **Vyhodnocení:**

Celkové hodnocení jednotlivých aspektů Porterova modelu je uvedeno pod tabulkou. Je stanoveno zprůměrováním odhadů příslušných kritérií. Z výpočtu jsem zjistila, že odvětví, ve kterém se pohybuje společnost ARBO, spol. s r. o. je v Karlovarském a Plzeňském regionu spíše stabilní. Konkurenční tlak zde není silný.

Jedná se o odvětví, kde je velká rivalita mezi konkurenty a obtížná nahraditelnost. Bariéry vstupu na trh jsou poměrně vysoké, což je dáno velkou kapitálovou náročností a obsazením trhu. Závislost na vstupech není velká. Je dána především podmínkami legislativy. Patří sem např. udělení oprávnění k podnikání atd. U prodeje zemědělské techniky je nutné získat povolení od dovozce vybrané značky. Technologická náročnost je zde poměrně vysoká. ARBO, spol. s r. o. musí mít kvalifikované servisní techniky, musí být vybavena speciálními zařízeními umožňující provádění oprav a servisu strojů a jiné. Odborná úroveň manažerů ve firmě by měla být taková, aby byly schopni sledovat dění na trhu, včas reagovat na změny a čelit hrozbám, které na trhu vznikají. Ve firmě ARBO, spol. s r. o. je úroveň manažerů na vysoké úrovni.

## 5.2 Analýza makroprostředí

### 5.2.1 STEP analýza

Nejpoužívanější metodou pro analýzu makroprostředí firmy je tzv. STEP analýza. Tato analýza rozděluje vlivy makrookolí do čtyřech základních skupin: ekonomické, společenské, technologické a politicko-právní.

Cílem STEP analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam vlivů působících na podnik, ale důležité je odlišit pouze ty faktory, které jsou pro podnik rozhodující.

#### 5.2.1.1 Ekonomické faktory

##### Úrokové sazby

Firma má uzavřenou úvěrovou smlouvu s Komerční bankou a. s., proto významný vliv představují úrokové sazby. Firma prostřednictvím bankovních úvěrů financuje nákup zásob a dále koupi a rekonstrukci investičního majetku. Výše úrokových sazeb přímo ovlivňuje hospodaření firmy. Produkty společnosti jsou velmi finančně náročné, a proto se často k jejich financování používají úvěry. Výše úrokových sazeb a hlavně dostupnost bankovních úvěrů přímo ovlivňuje zájem zákazníků o zboží firmy.

Firma využívá tyto úvěrové smlouvy:

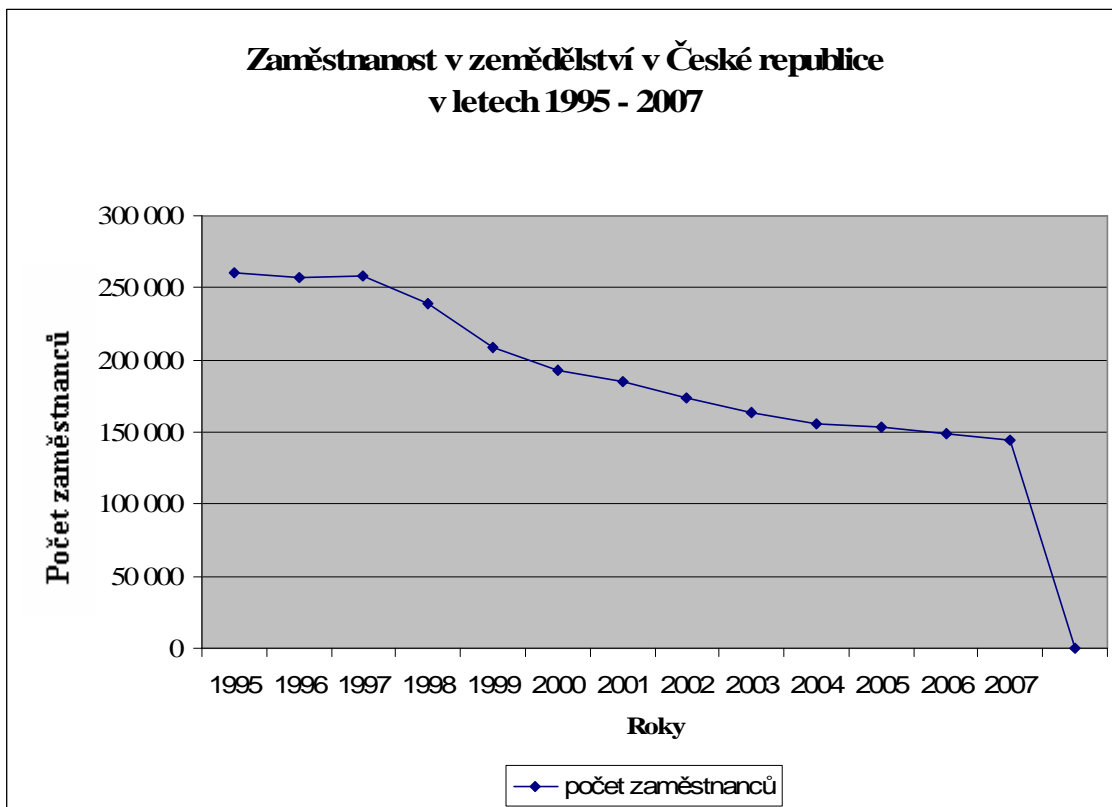
- revolvingový úvěr ve výši 3 000 tis. do 12.2.2008.
- investiční úvěr ve výši 4 000 tis. na koupi nemovitosti v Janovicích nad Úhlavou. Splatnost úvěru je do 20.9.2010.
- úvěr na dostavbu a rekonstrukci areálu provozovny v Janovicích nad Úhlavou ve výši 3 000 tis. do 20.12.2011.



## Zaměstnanost

Dalším důležitým ekonomickým faktorem, který ovlivňuje obchodní činnost ARBO, s. r. o. je počet lidí pracujících v zemědělství. Od roku 2005 má zaměstnanost v zemědělství v České republice klesající tendenci jak je vidět v grafu 4. Počet pracujících v zemědělství se od roku 2005 snížil o téměř 120 000. Důvodem je měnící se struktura hospodářství, kdy na důležitosti nabývá terciální sektor. V roce 2006 dosáhl podíl odvětví zemědělství na celkovém počtu pracovníků v národním hospodářství 3,05 %.

**Graf 4: Vývoj zaměstnanosti v zemědělství v České republice v letech 1995 - 2007**

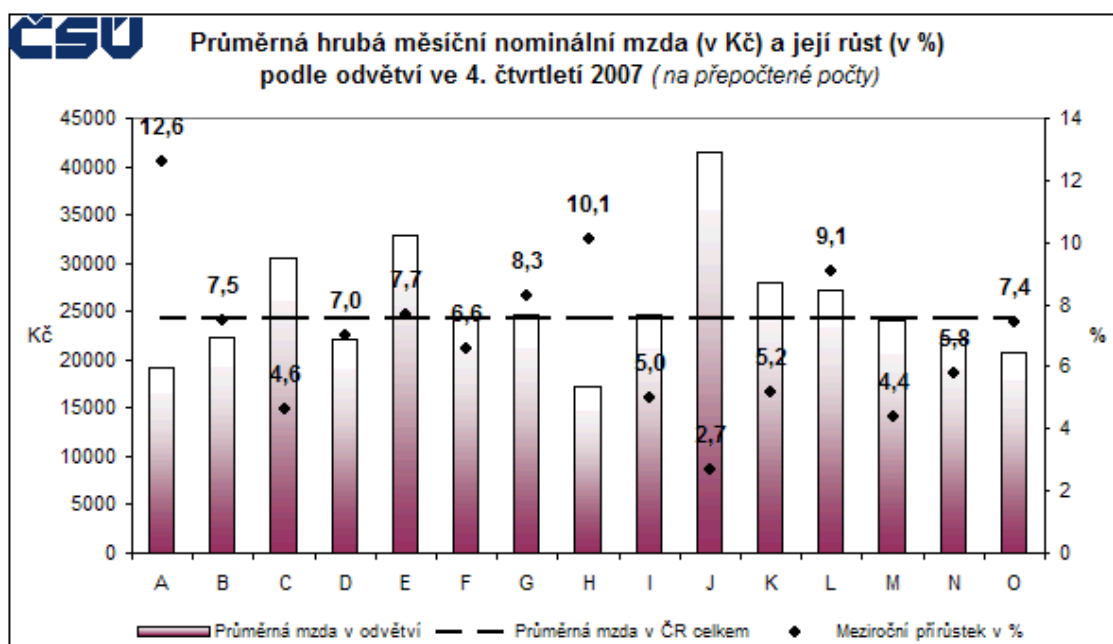


Zdroj: Český statistický úřad

## Průměrná mzda

Jak vyplývá z grafu 5, zemědělský sektor je v porovnání s jinými odvětvími finančně neatraktivní. Podpory pro mladé zemědělce ze strukturálních fondů nemohou úplně dorovnat příjmy, které se primárně odvíjí od cen produkce. Ceny zemědělských výrobců byly v roce 2005 o 6 % nižší než v roce 2000. Od těchto výrobních cen se poté odvíjí výše mezd, která je v zemědělství hluboko pod republikovým průměrem.

**Graf 5: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2007**



Zdroj: Český statistický úřad

A – Zemědělství a myslivost, lesnictví  
B – Rybolov a chov ryb  
C – Těžba nerostných surovin  
D – Zpracovatelský průmysl  
E – Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody  
F – Stavebnictví  
G – Obchod; opravy motorových vozidel  
H – Ubytování a stravování  
I – Doprava, skladování a spoje

J – Finanční zprostředkování  
K – Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti  
L – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení  
M – Vzdělávání  
N – Zdravotní a sociální péče; veterinární činnost  
O – Ostatní veřejné, sociální a osobní služby

Průměrná hrubá měsíční mzda se v zemědělství v roce 2006 pohybovala okolo 14 000 Kč. Ve srovnání s celorepublikovým průměrem byla hrubá měsíční mzda v Plzeňském kraji vyšší o cca 1 000 Kč (viz tabulka 11).

**Tabulka 11: Vývoj zaměstnanosti a průměrných mezd v zemědělství**

<b>Zaměstnanost</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Česká republika</b>		
Počet zaměstnanců	168 260	174 924
Průměrná mzda	14 284	12 910
<b>Plzeňský kraj</b>		
Počet zaměstnanců	9 249	9 694
Průměrná měsíční mzda	15 232	14 087
<b>Karlovarský kraj</b>		
Počet zaměstnanců	1 273	1 443
Průměrná měsíční mzda	14 849	13 742

Zdroj: Český statistický úřad

#### Devizové kurzy

Obchodní činnost společnosti ARBO spol. s r. o. je také ovlivněna vývojem devizových kurzů, jelikož dováží stroje i ze zahraničí, a to především z Německa. Pro přepočtení měny je používán denní kurz ČNB. Jak je z grafu 6 na straně 60 patrné, od roku 2004 kurz české koruny stále posiluje a v březnu roku 2008 dosáhla svého historického minima. Pro společnost ARBO je výhodné stávající posilování Kč vůči euru. Firma má otevřené devizové účty u Komerční banky a. s., které jsou vedeny v měně EUR.

**Graf 6: Vývoj kurzu české koruny vůči euru od roku 2003**

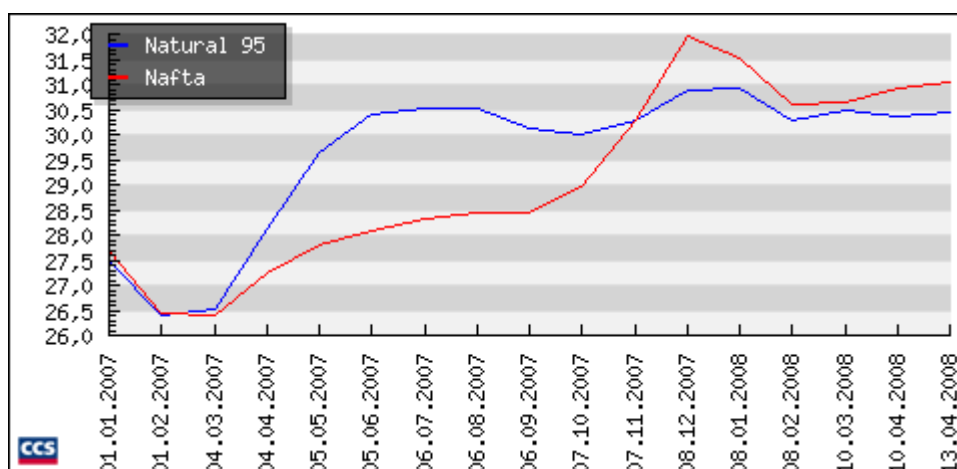


Zdroj: www.kurzy.cz

### Vývoj cen pohonných hmot

Na činnost společnosti ARBO, spol. s r. o. má také významný vliv vývoj cen pohonných hmot. Společnost se zabývá servisem zemědělských strojů, který ve většině případů zajišťuje přímo v místě podnikání svého zákazníka. Servis u zákazníka je zajištěn vozidly, jejichž pohonnými hmotami jsou Natural 95 a nafta. Jak je vidět na grafu 7, cena nafty a Naturalu 95 se od roku 2007 zvýšila až o 6 Kč. V současnosti se pohybuje na hranici 31 Kč, což není pro firmu příliš příznivé.

**Graf 7: Vývoj cen pohonných hmot od roku 2007**



Zdroj: CCS

### **5.2.1.2 Společenské faktory**

Společnost ARBO, spol. s r.o. provozuje svoji obchodní činnost převážně na území Plzeňského a Karlovarského kraje. Nejdůležitějšími faktory ovlivňujícími prodej zemědělské techniky je mobilita obyvatelstva, jejich přístup k práci, míra vzdělání a věkové složení.

#### Mobilita obyvatelstva

V posledním desetiletí byl zaznamenán trend stěhování obyvatel z větších měst zpět na venkov. Nicméně lidé na venkově nepracují, ale dojíždějí za prací do větších měst, kde je menší míra nezaměstnanosti a je tedy větší šance získat odpovídající práci. Mezi mladými lidmi je malá vazba na region, po zakončení studia zůstávají ve větším městě – nemají motivaci se vracet, ať již z důvodu nedostatku pracovních příležitostí, nízké platové úrovně nebo možnosti bydlení. Na venkově každoročně ubývají kvalifikovaní zemědělské pracovníci.

#### Vzdělání

V minulých letech došlo k poklesu počtu žáků studujících zemědělské obory. Pokles zájmu studentů byl způsoben nižšími počty studentů nastupujícími do prvních ročníků celkově a vznikem nových středních škol. Vliv měl i vývoj v zemědělství, kde došlo k výraznému poklesu počtu zaměstnaných osob a celkovému poklesu atraktivity tohoto oboru. Na druhou stranu došlo k nárůstu zaměstnanosti v oblasti služeb pro zemědělce.

#### Věkové složení

Pracovníci v zemědělství postupně stárnou. Nejvíce pracovníků v zemědělství, téměř jedna třetina (30,2), je ve věkové kategorii 45 až 54 let. Necelá jedna třetina je v následující věkové kategorii. V zemědělství pracuje 7,2 % osob starších 65 let a pouze

5,1 % osob mladších 24 let (viz tabulka 12). Z toho je zřejmé, že mladí lidé hledají práci mimo zemědělský sektor. Důvodem může být náročnost práce v zemědělství a celková finanční neatraktivnost.

**Tabulka 12: Věkové složení pracovníků v zemědělství v roce 2005**

Ukazatel	Pracovníci celkem	
	abs.	%
<b>Počet osob celkem</b>	<b>183 648</b>	<b>100,0</b>
<b>v tom věková skupina:</b>		
<b>do 24 let</b>	9 309	5,1
<b>25 – 34 let</b>	26 831	14,6
<b>35 – 44 let</b>	36 071	19,6
<b>45 – 54 let</b>	55 545	30,2
<b>55 – 64 let</b>	42 760	23,3
<b>65 a více let</b>	13 131	7,2

Zdroj: Český statistický úřad

### 5.2.1.3 Technické a technologické faktory

Zemědělská technika významným způsobem ovlivňuje produktivitu práce, ekonomiku výroby a konkurenceschopnost podniku. Obnova techniky se dnes často prolíná se zaváděním nových, modernějších technologických postupů výroby, se zaváděním nových strojů a technologií. Vývoj techniky pro zemědělskou výrobu je poměrně rychlý. Přicházejí nové spolehlivější stroje, které plní požadavky kladené na ekologii a vykazují nižší provozní náklady díky vyššímu výkonu. Společnost ARBO, spol. s r. o. pravidelně navštěvuje veletrhy, kde se nejnovější modely představují.

Z tabulky 13 je vidět, že celkové výdaje na vědu a výzkum činily v roce 2006 33 023 287 tisíc Kč. Z 0,29 % se na nich podílely výdaje směřované do zemědělství a z 25,8 % výdaje do automobilového průmyslu, pod který se řadí i výroba zemědělských strojů. Meziroční nárůst v odvětví automobilového průmyslu činil cca 170 000 tisíc Kč, což jsou zhruba 2 %.

**Tabulka 13: Celkové výdaje na výzkum a vývoj uskutečněné v podnikatelském sektoru podle odvětví OKEČ v tis. Kč**

Název odvětví	2005	2006
Zemědělství, lesnictví a rybolov	82 091	97 695
Těžba nerostných surovin	122 317	60 631
Zpracovatelský průmysl celkem	17 145 359	21 951 938
- z toho automobilový průmysl a výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	8 357 212	8 527 181
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	198 684	51 838
Stavebnictví	336 026	347 762
Obchod, ubytování a stravování	667 164	570 324
Doprava, skladování a spoje	33 411	377 842
Peněžnictví a pojišťovnictví	283 838	916 188
Podnikové služby	7 802 277	8 048 260
Zdravotní a sociální péče	340 483	414 033
Veřejné, sociální a osobní služby	196 992	186 778
<b>Celkové výdaje na VaV v podnikatelském sektoru v ČR</b>	<b>27 208 641</b>	<b>33 023 287</b>

Zdroj: Český statistický úřad

Rychlost zastarávání zemědělských strojů je závislá na mnoha faktorech. Záleží např. na velikosti obhospodařované plochy, na frekvenci využívání stroje atd. V podmínkách českých zemědělských podniků lze považovat za morálně i fyzicky opotřebené stroje s dobou používání nad 8 let. Obnova strojů je zde ale nedostatečná. Počet strojů starších 8 let je u traktorů a sklízecích mlátiček již téměř 90%, u traktorových přívěsů již více jak 90%. U většiny dalších strojů je situace obdobná,

výjimkou jsou pouze stroje pro některé nové technologie (např. pluhy oboustranné, sečí kombinace, výkonné traktory nad 120 kW, kombinované sklízeče cukrovky, stroje na plnění píce do PE rukávců). Traktorů bylo k 30. 6. 2006 registrováno celkem 143 727 ks v průměrné věku 27,32 roku.

Společnost ARBO, spol. s r. o. nemá žádné své aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

#### **5.2.1.4 Politicko-právní faktory**

Právní osoba, která má sídlo podnikání na území České republiky, se musí řídit příslušnou legislativou. Každý podnikatel se musí řídit obchodním zákoníkem, občanským zákoníkem, zákoníkem práce, Zákonem o daních z příjmů, Zákonem o DPH atd.

##### Daňová politika

Přímý vliv na hospodaření firem mají změny daňových zákonů, které výrazně ovlivňují chování firem. Například zrušení reinvestičního odpočtu v roce 2004 vedlo ke zvýšení zájmu o nákup majetku v prosinci roku 2004. Rovněž ohlašovaná změna odpisové sazby a délka doby odepisování se přímo projevuje na chování zákazníka. Tyto vlivy jsou viditelné hlavně v závěru roku, kdy zemědělské podniky nakupují výrazně více. Dalším přímým vlivem je daňová úprava leasingu. Závěr roku 2007 byl velmi ovlivněn očekávaným prodloužením minimální doby leasingu ze 3 na 4 roky, což ovlivnilo prodej strojů zařazených v první odpisové skupině.

##### Dotace z EU

Velmi důležitým faktorem je celková zemědělská politika státu vůči resortu zemědělství, která má přímý vliv na objem uzavřených obchodů. Současný stav zemědělství je charakterizován velmi nízkými cenami zemědělských produktů, které mnohdy nepokrývají ani prosté náklady na jejich výrobu. Tento stav je eliminován nárůstem dotačních prostředků, které utlumují nepříznivé dopady související se vstupem



do Evropské unie. Se vstupem České republiky do Evropské unie se předpokládá, že trh se zemědělskou technikou se bude orientovat na takové technologie, které požaduje EU jako podmínku pro přidělení dotací. Dotace lze získat ze strukturálních fondů EU čerpaných prostřednictvím „Operačního programu Rozvoje venkova a multifunkční zemědělství“. Významnou měrou se na získání dotace podílí také činnost Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu (PGRLF). PGRLF vyhlašuje na každý rok podporované programy, žadatel v rámci podmínek daných těmito programy zpracuje podnikatelský záměr a jeho ekonomickou návratnost posuzuje banka. Pokud je podnikatelský záměr schválen, pomoc PGRLF je orientována na poskytnutí části garancí za úvěr a na dotaci části úroků.

Evropská unie v rámci Horizontálního plánu rozvoje venkova, Programu rozvoje venkova a multifunkční zemědělství a Přímých plateb nabízí zemědělcům následující podpory:

- Agroenvironmentální opatření (AEO)
- Jednotná platba na plochu (SAPS)
- Národní dorovnání k SAPS (Top-Up)
- Oddělená platba za cukr (SSP)
- Platba za pěstování energetických plodin
- Platba za hospodaření v méně příznivých oblastech (LFA)
- Platba za hospodaření v oblastech NATURA 2000
- Lesnictví

## 6. NÁVRHY NA VYUŽITÍ INFORMACÍ PRO ARBO, spol. s r. o.

Kvalitní, výkonné a spolehlivé stroje jsou v dnešní době samozřejmostí, kterou každý zákazník očekává. Proto firma musí získat konkurenční výhodu v jiné oblasti své činnosti. Musí se odlišit od konkurence službami, které poskytuje svým zákazníkům. Jasnou oblastí pro zlepšení je servisní a opravárenská činnost. Především ve zrychlení dodávek náhradních dílů a oprav vidím příležitost k získání konkurenční výhody, která zajistí firmě spokojené zákazníky. Kvalitně zajištěný technický servis je jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících výši prodeje, a proto mu je přikládán prvořadý význam. Poskytování servisních služeb musí být nadále zkvalitňováno.

Další oblastí ke zlepšení je přístup k zákazníkovi. Aby podnik v současné době uspěl v tak vysoce konkurenčním prostředí, musí se od svých konkurentů lišit. Důležitý je hlavně individuální přístup k zákazníkovi, kdy se s ním vytváří pevné vazby. Základním cílem v této oblasti je přesvědčit zákazníka, že je pro firmu váženým, neboť takoví klienti jsou věrní zákazníci.

Společnost ARBO, spol. s r. o. by měla nadále rozvíjet spolupráci s bankovními ústavami a leasingovými společnostmi tak, aby byla schopna klientům nabídnout kvalitní financování. Měla by být aktivně nápomocna zemědělské veřejnosti při sestavování žádostí o čerpání finančních prostředků z dotací z národních i evropských fondů pro zemědělské subjekty. Firma by se měla snažit nabídnout svým klientům ucelený soubor finančních a poradenských služeb, protože to je jedna z mála možností, jak se v současné době odlišit od konkurence.

Doporučovala bych vytvořit systém sběru marketingových informací z trhu. Společnost ARBO by měla pravidelně provádět marketingový výzkum spokojenosti zákazníků, aby zjistila své slabiny a zlepšila se. Měla by se pravidelně zúčastňovat

veletrhů a výstav, aby zvýšila povědomí o kvalitě a značce strojů NEW HOLLAND a KUHN. Také by bylo vhodné získat nové klienty např. aktivním oslovováním konkurenčních zákazníků prodejci přímo v terénu.

## 7. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy marketingového prostředí ve společnosti ARBO, spol. s r. o. a na základě získaných informací jsem měla navrhnout jejich využití pro tuto firmu. Na základě teoretických znalostí z odborné literatury jsem se pokusila aplikovat vybrané analýzy u této společnosti do praxe. Společnost ARBO je malou firmou, která má pouze 33 zaměstnanců, avšak i pro takovou firmu je velice důležité sledovat vlivy marketingové prostředí, aby mohla být připravena na jakékoli změny.

Prostřednictvím analýz jsem se pokusila charakterizovat prostředí, ve kterém se firma nachází a stanovit vlivy, které ji mohou v budoucnosti výrazně ovlivnit. Protože se společnost ARBO orientuje výhradně na prodej v oblasti Plzeňského a Karlovarského kraje, je pro ni velice důležité sledovat vývoj situace na trhu, jeho změny a konkurenty přímo v tomto regionu.

Po studiu odborné literatury a po provedení analýz marketingového prostředí jsem dospěla k názoru, že společnost ARBO, spol. s r. o. se ve své oblasti velice dobře orientuje a zná své marketingové prostředí. Společnost velice pečlivě sleduje svoji konkurenci a dodavatele. Doporučuji nadále věnovat marketingu pozornost a neustále sledovat trh. Podnik by se měl podle mého názoru také více orientovat na zjišťování přání svých zákazníků, aby jim mohl nabídnout takové produkty, které požadují.

V rámci bakalářské práce jsem si stanovila dvě pracovní hypotézy. Jako první hypotézu jsem si určila, že podnik má zlepšující se konkurenční postavení na trhu. Společnost ARBO zaujímá 3. pozici v objemu prodeje zemědělských strojů v rámci regionu. Tuto pozici si neustále udržuje, avšak oproti konkurenci firma nabízí doplňkové služby, které jsou často rozhodujícím faktorem při rozhodnutí o koupi stroje. Proto si myslím, že tuto hypotézu mohu potvrdit. Druhou hypotézou bylo, že udržení stávající kvality servisu povede ke spokojenosti zákazníků. Tuto hypotézu mohu také potvrdit, neboť společnost ARBO poskytuje oproti konkurenci velice

kvalitní servis, avšak vždy je co zlepšovat. Proto by se firma neměla v tomto bodě zastavit, ale měla by se snažit nacházet nové možnosti.

Marketing má v současné době stále větší význam a každá firma, která chce uspět, by se jím měl důkladně zabývat. Myslím, že na základě této bakalářské práce má vedení firmy ARBO, spol. s r. o. možnost srovnat své znalosti o marketingu a prostředí, ve kterém se nachází s teoretickými poznatky. Jsem ráda, že tato společnost nepodceňuje důležitost marketingu a že své aktivity směřuje především na uspokojení svých zákazníků. Doufám, že mé poznatky budou přínosem pro firmu a přispějí k dalšímu úspěšnému rozvoji této firmy.

## 8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
2. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993.
3. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Fakulta provozně – ekonomická, 2000. 266 s.
4. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
5. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
6. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
7. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
8. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
9. McCARTHY, E. J., PEREAULT, W. D.: *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s.
10. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
11. ROGERS, L. *Marketing: Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International Prague, 1993. 185 s. ISBN 80-901454-0-X.
12. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
13. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

14. Interní materiály firmy, Roční hodnocení managementu jakosti za rok 2007

15. INTERNET:

<http://www.arbo-kt.cz>

<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-1.4.2003/>

<http://www.czso.cz>

<http://www.ccs.cz>

## 9. SUMMARY

As a subject of my bachelor's work I have chosen a company marketing environment analysis, which I made for ARBO, spol. s r. o. Nowadays the companies have to reach excellent performances to stay competitionable.

The company I have chosen sales agricultural machines and technologies and it also provides service. The company is impressed by mikro and makroekonomical influences. The microeconomical influences are customers, suppliers, public and competition. The macroeconomical influences are demographic environment, economic environment, natural environment, technological environment, political and legislativ environment, social and cultural environment.

I have analyzed these two influences with the assistance of the Porter's model of five powers and with the STEP analysis. It has occured that the company still has several things to improve. At first the company should take care of improving delivery terms of supplementary parts. Then it has to hold current level of the service it provides. The next point is the improvement of the cooperation with the financial institutions. The last but not least regularly marketing research of the market have to be done to ensure the pleasure of the customers. The company sells quality agricultural machines of wellknown trademarks and provides complex service which is the main reason it is so succesfull.



# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Marketingové prostředí firmy	5
Obrázek 2	Rozsah potenciální veřejnosti organizace	14
Obrázek 3	Porterův model pěti sil	16

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Vybrané ekonomické ukazatele	36
Tabulka 2	Ukazatele obratu	38
Tabulka 3	Stav zaměstnanců k 1. 1. 2008	39
Tabulka 4	Kritéria pro hodnocení dodavatelů	44
Tabulka 5	Zařazení dodavatelů do kategorií	44
Tabulka 6	Hodnocení dodavatelů značky NEW HOLLAND 2007	45
Tabulka 7	Velikostní struktura zemědělských podniků v Plzeňském a Karlovarském kraji v roce 2006	47
Tabulka 8	Přehled konkurence v oblasti prodeje traktorů 2007	50
Tabulka 9	Přehled dovezených traktorů podle značek 2007	51
Tabulka 10	Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti	54
Tabulka 11	Vývoj zaměstnanosti a průměrných mezd v zemědělství	59
Tabulka 12	Věkové složení pracovníků v zemědělství v roce 2005	62
Tabulka 13	Celkové výdaje na výzku a vývoj uskutečněné v podnikatelském sektoru podle odvětví OKEČ v tis. Kč	63

# SEZNAM GRAFŮ

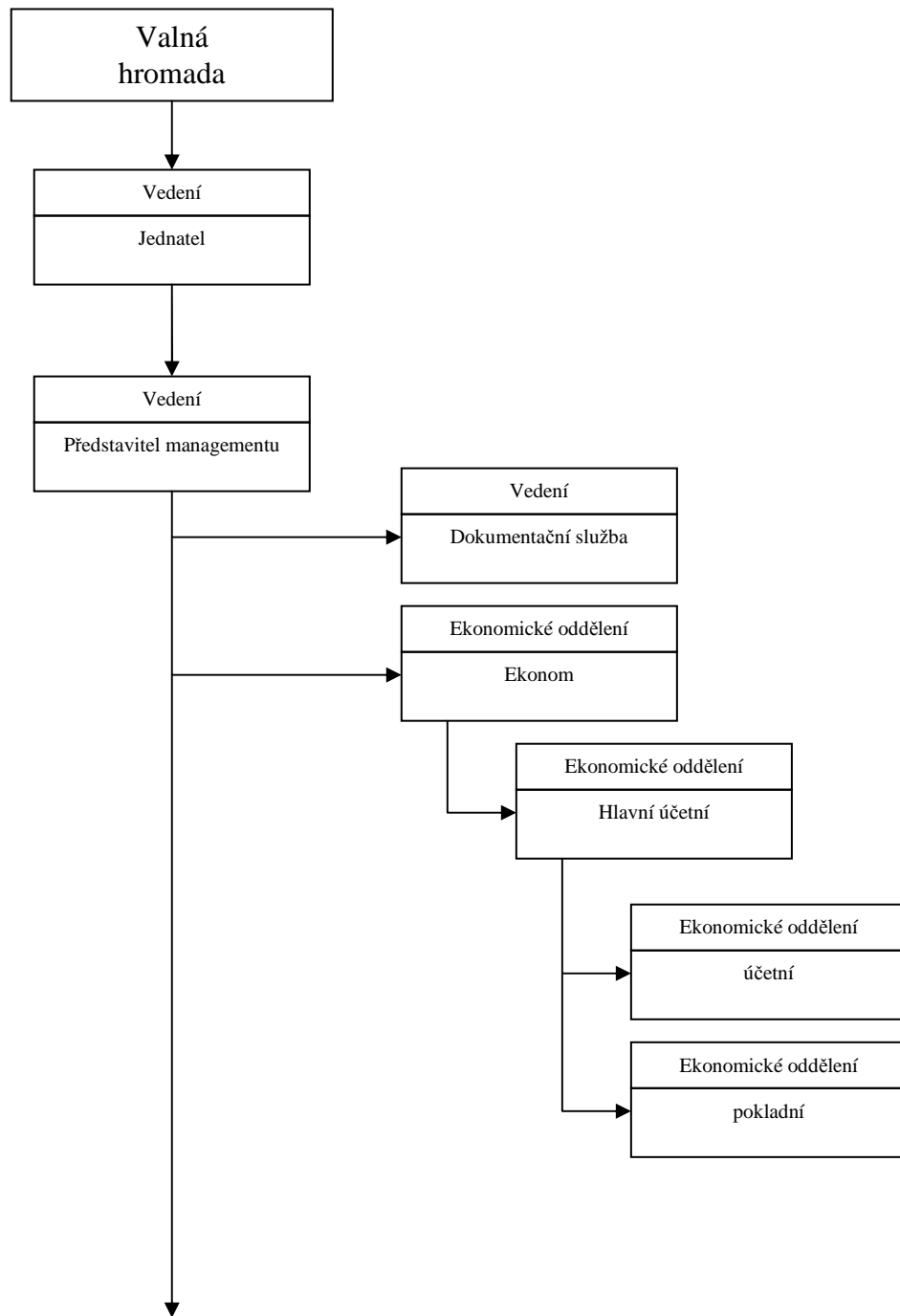
Graf 1	Složení právnických osob podnikajících v oblasti zemědělství v roce 2006	31
Graf 2	Skladba tržeb	37
Graf 3	Struktura zákazníků společnosti ARBO, spol. s r. o.	47
Graf 4	Vývoj zaměstnanosti v zemědělství v České republice v letech 1995 – 2007	57
Graf 5	Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2007	58
Graf 6	Vývoj kurzu české koruny vůči euru od roku 2003	60
Graf 7	Vývoj cen pohonných hmot od roku 2007	60

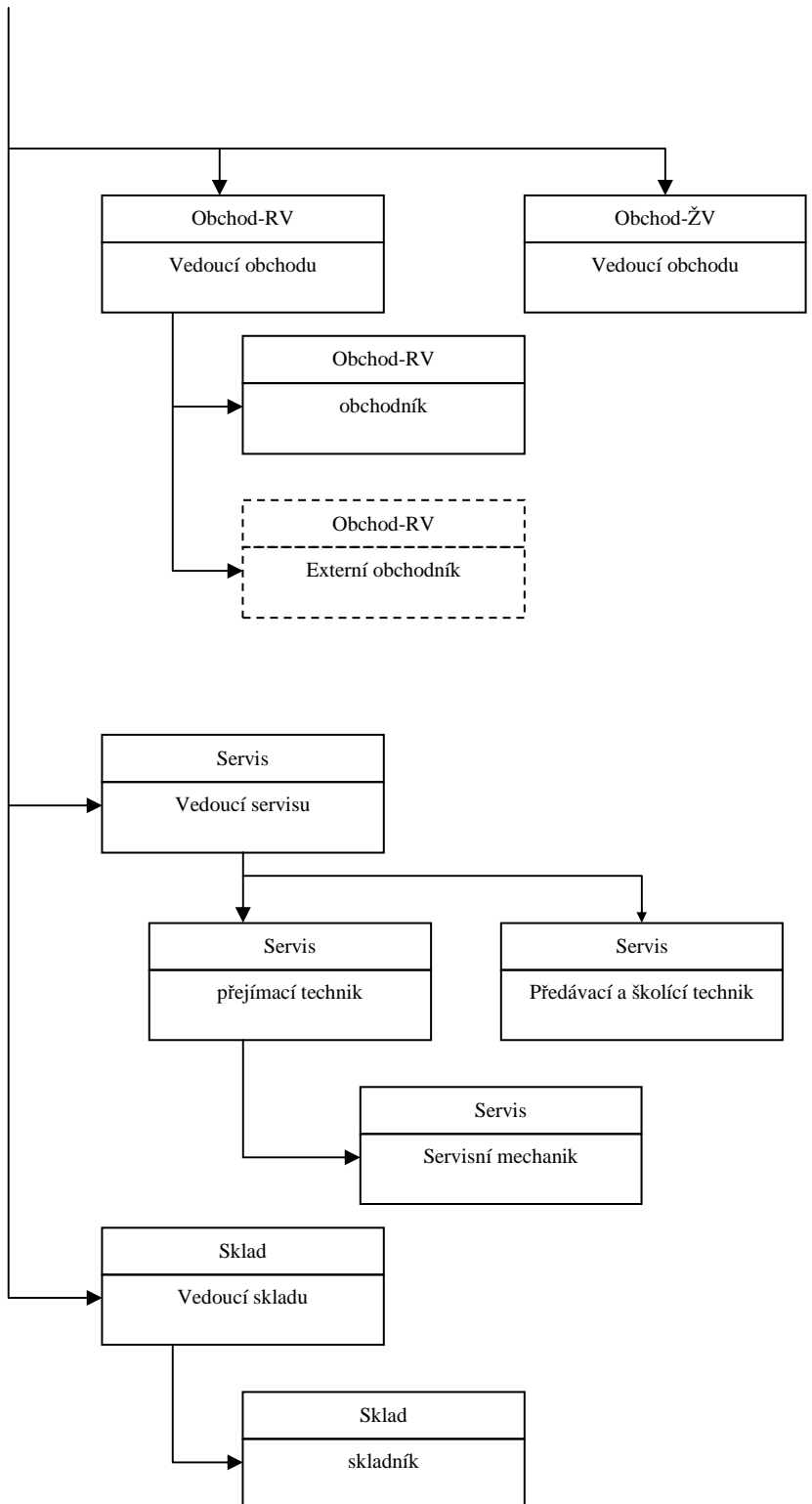
# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Organizační schéma společnosti ARBO, spol. s r. o.	34
Příloha 2	Podrobné členění sortimentu zemědělské techniky	35
Příloha 3	Podrobné členění tržeb	37
Příloha 4	Podrobné členění vozidel	41
Příloha 5	Hodnocení dodavatelů	45
Příloha 6	Vývoj dovozu traktorů do České republiky od roku 2001	50

# 10. PŘÍLOHY

## Příloha 1





## Příloha 2

### SORTIMENT VÝROBKŮ

#### Rostlinná výroba:

NEW HOLLAND

Traktory  
Sklízecí mlátičky  
Sklízecí řezačky  
Manipulátory  
Lisy  
Čelní traktorové nakladače

KUHN

Shrnovače  
Obraceče  
Mulčovače  
Pluhy  
Secí stroje  
Rozmetadla  
Postřikovače  
Stroje pro zpracování půdy  
Žací stroje  
Mačkače

STRAUTMANN

Senážovací vozy  
Rozmetadla  
Výměnné nastavbové systémy  
Návěsy + přívěsy + překládací vozy

GRIMME

Stroje na pěstování a sklizeň brambor

LEMKEN

Pluhy  
Secí stroje

	Postřikovače Stroje pro zpracování půdy
QUICKE	Čelní traktorové nakladače
AMAZONE	Secí stroje Rozmetadla Postřikovače Stroje pro zpracování půdy Komunální technika
McHALE	Balící stroje Lisy Kombi lis – balička
WELGER	Lisy Balící stroje Kombi lis – balička
McCONNEL	Mulčovače
ELHO	Balící stroje
STOLL	Čelní traktorové nakladače
DIECI	Manipulátory
CLEANFIX	Ventilátory
<b>Živočišná výroba:</b>	
KUHN	Krmné vozy



Stroje pro rozdružování a zastýlání

DeLaval  
Technologie pro skot  
Technologie pro ovce a kozy  
Technologie pro úpravu a zpracování kejdy

Funki  
Technologie pro prasata

FARESIN  
Krmné vozy

STRAUTMANN  
Krmné vozy  
Biotechnologie

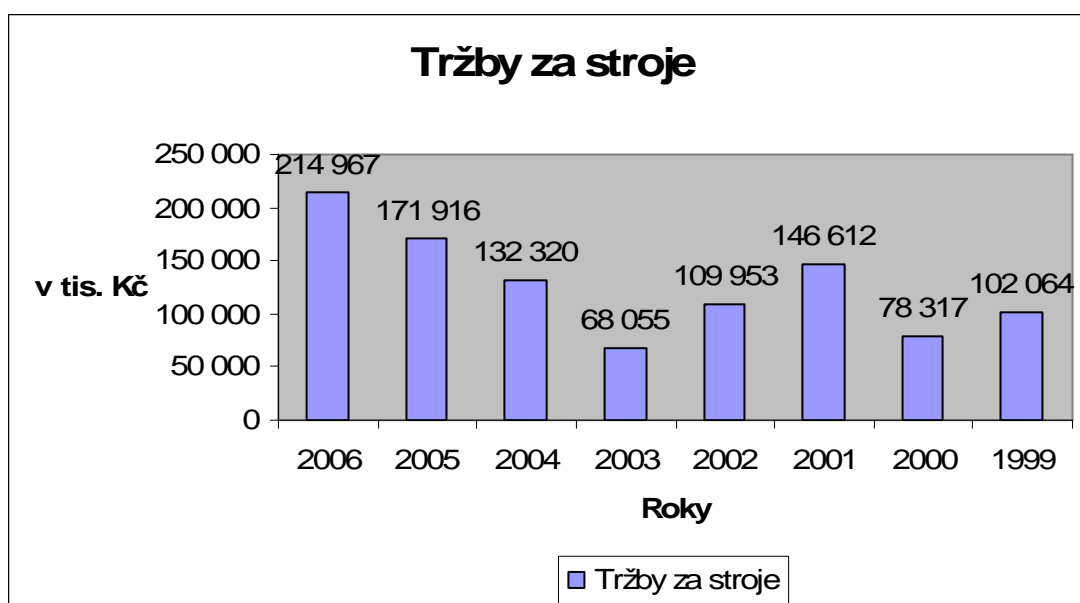
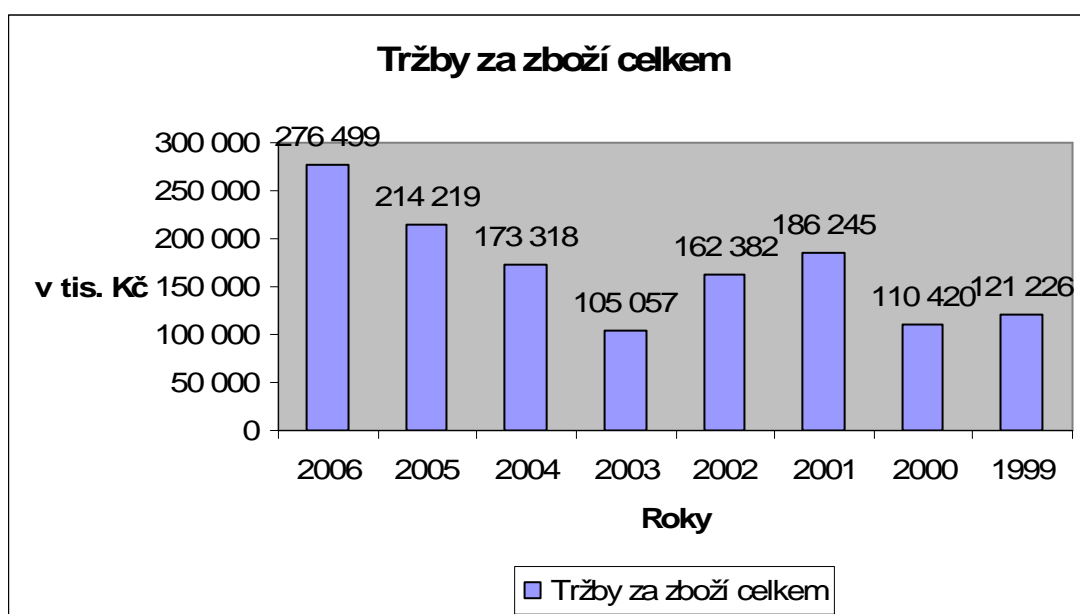
**Stavební a mycí technika:**

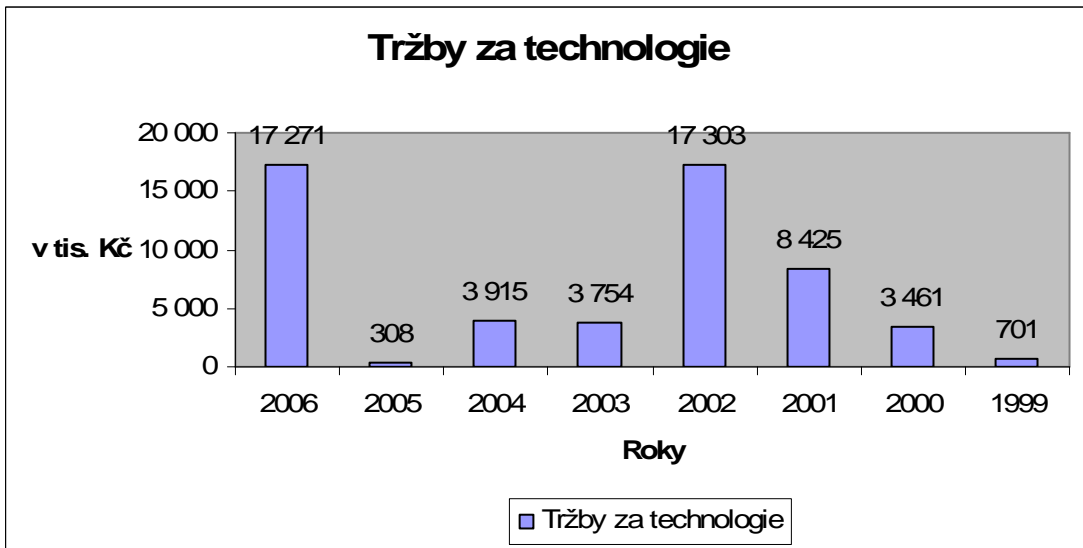
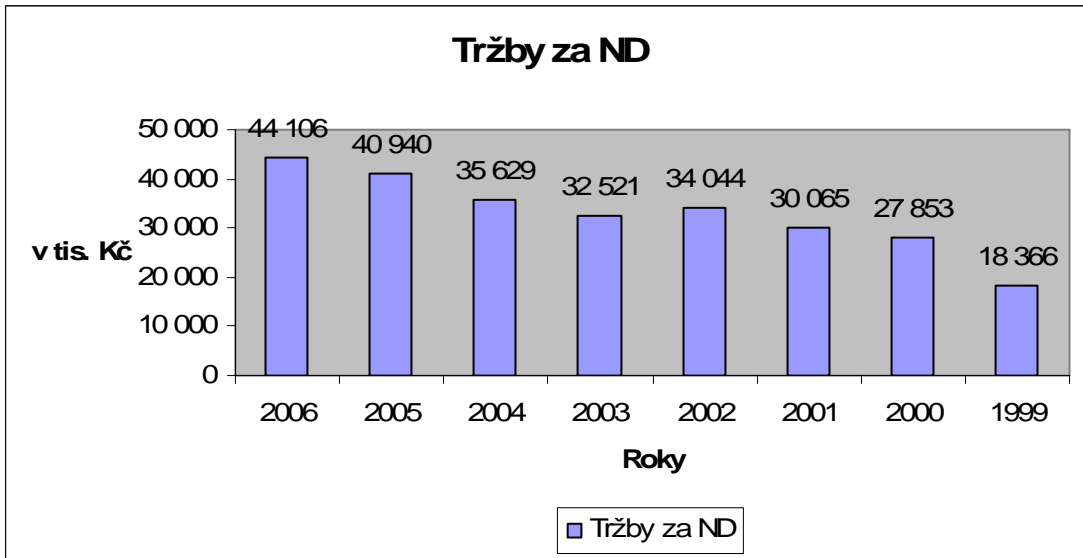
NEW HOLLAND  
Smykem řízené nakladače  
Rypadlonakladače  
Minirypadla  
Kolové nakladače  
Teleskopické manipulátory  
Pásová rypadla  
Kolová rypadla  
Dozery  
Grejdry

ALTO / KEW  
Mycí technika  
Vysavače

### Příloha 3

Specifikace tržeb	Rok 2006	Rok 2005	Rok 2004
Tržby za stroje	214 967	171 916	132 320
Tržby za zboží - ND	44 106	40 940	35 629
Tržby za technologie	17 271	308	3 915
Tržby za služby	5 859	7 620	6 639
Tržby - ND Bosal	155	531	454
<b>Celkem</b>	<b>282 358</b>	<b>221 315</b>	<b>178 957</b>





## Příloha 4

### Seznam vozidel k 1.1.2008

Pořad. číslo	Název	Odpovědná osoba	Poznámka
1	DUCATO FURGON I.	Stankiewicz	Servisní vozidlo
2	IVECO - Jeřáb	Rendl M	Vozidlo na přepravu strojů
3	Fabia		Vozidlo obchodníka
4	BOXER	Valdman	Servisní vozidlo
5	MICRA	Bušek	Servisní vozidlo
6	DUCATO FURGON II.	Hosnedl	Servisní vozidlo
7	ALMERA	Potužák	Servisní vozidlo
8	Odtahovka	Rendl M	Vozidlo na přepravu strojů
9	CABSTAR	Denk	Servisní vozidlo
10	ALMERA	Kučera	Servisní vozidlo
11	Nová kára		Servisní vozidlo
12	BOXER	Vávra	Servisní vozidlo
13	BOXER-De Laval	Matějka	Servisní vozidlo
14	TEKNA	Koudelková	Služební vozidlo
15	TOURAN	Ing. Jarošík	Vozidlo obchodníka
16	IVECO - I	Drmola	Servisní vozidlo
17	DUCATO-MIZARD	Ing. Jarošík	Servisní vozidlo
18	IVECO - II	Ouřada	Servisní vozidlo
19	CADDY	Vítovec	Servisní vozidlo

20	X - TRAIL	Rendl K	Vozidlo obchodníka
21	Fabia	Potužák	Vozidlo obchodníka
22	Fabia	Němec	Vozidlo obchodníka
23	Fabia	Polívka	Vozidlo obchodníka
24	Nová malá kára		Servisní vozidlo

**Příloha 5**

ARBO		Hodnocení dodavatelů - 2007 Hodnocení značky KUHN									Sklad Obchod RV	
Název firmy		Jakost produktu	Poskytování ES Prohlášení o shodě	Flexibilita dodavatele	Systém EMS nebo QMS	Ochrana životního prostředí	Spolehlivost dodavatele	Cena produktu	Dodržování termínů dodávky	bodů celkem	hodnocení	
<b>Agrotec</b>		5	5	5	5	5	3	3	3	34	A	Datum hodnocení 19.11.2007
ZS Tábor Smažíková		5	0	3	0	0	0	0	3	11	C	
												Jméno a podpis
Pro období 2007							Schválil :					

Poznámky k hodnocení :

**Agrotec : Schválený dodavatel.** Spolupráce ošetřena smlouvou o výhradním zastoupení v regionu.

Postavení vlastní značky KUHN se stále zhoršuje díky situaci na trhu, kde působí řada dalších prodejců, kteří nedodržují základní etická pravidla obchodu. Dochází tak k neúměrnému konkurenčnímu boji, s následným neúměrným snížením ceny na úkor prodejce.

**ZS Tábor :** jedná se o konkurenčního dodavatele technologií KUHN, využíván pouze velmi sporadicky při havarijní objednávce, v případech, kdy není ND na skladě v prodejní síti AGROTEC.

Doporučení : Stroje neobjednávat vůbec.

## Příloha 6

DOVOZCE	ZNAČKA
ZETOR Trade, a.s.	ZETOR
STROM Praha a.s.	JOHN DEERE
AGROTEC a.s.	NEW HOLLAND
AGRI CS, a.s.	CASE IH
SOME J. HRADEC s.r.o.	SAME
RCG-AGROMEX, s.r.o.	FENDT
AUSTRO DIESEL, GmbH	MASSEY FERGUSON
MOREAU AGRI, spol. s r.o.	LANDINI
AGRALL ZEM. TECHNIKA a.s.	CLAAS
INFO BUSINESS CENTRUM	BELARUS
DEUTZ-FAHR Austria, GmbH	DEUTZ-FAHR
MOREAU AGRI, spol. s r.o.	McCormick
PHOENIX- ZEPPELIN	CHALLENGER
CIME	Lindner
TOPAGRI, s.r.o.	VALTRA
CIME	Goldoni
AGRI CS, a.s.	STEYR
SOME J. HRADEC s.r.o.	LAMBORGHINI

