

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU
JINDŘICHŮV HRADEC

B a k a l á ř s k á p r á c e

Dana Bosáková

2007



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU

JINDŘICHŮV HRADEC

B a k a l á ř s k á p r á c e

Dana Bosáková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza Moreau Agri, s.r.o.

Vypracovala

Dana Bosáková

Vedoucí bakalářské práce

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Jindřichův Hradec, červenec 2007

Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro akademický rok 2006/2007

Název práce: Strategická analýza firmy.
Zadání práce: Strategická analýza firmy a její praktická aplikace na podnik, externí a interní analýza a strategie podniku.
Jméno studenta: Dana Bosáková
Ročník: 2.
Obor: MANAGEMENT
Vedoucí práce: prof. Ing. František Kovář, CSc.
Katedra: Katedra managementu podnikatelské sféry
Termín zadání: 23.6.2006
Termín odevzdání: Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Strategická analýza Moreau Agri, s.r.o.“
jsem vypracovala samostatně.

Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály, ze kterých jsem čerpala,
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, červenec 2007

.....
Podpis

Anotace

Cílem této bakalářské práce je zpracovat strategickou analýzu podniku na základě minulého vývoje, zhodnotit současnou strategickou pozici firmy

Moreau Agri, s.r.o. v odvětví obchodní činnosti se sortimentem zemědělských strojů a na základě výsledků jednotlivých analýz pak formulovat závěry pro tvorbu dlouhodobé strategie.

Jindřichův Hradec, červenec 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych na tomto místě chtěla poděkovat

vedoucímu mé bakalářské práce

prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Další poděkování za poskytnutí všech potřebných informací o firmě patří

Ing. Jiřímu Princovi

ze společnosti Moreau Agri, s.r.o.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Ing. Jiřímu Princovi..... | 7 |
| Obsah..... | 8 |
| ÚVOD..... | 9 |
| 1 Teoretická část..... | 11 |
| <u>1.1 Externí strategická analýza.....</u> | <u>11</u> |
| <u>1.1.1 Analýza vlivu makrookolí.....</u> | <u>11</u> |
| 1.1.1.1 PEST analýza..... | 12 |
| 1.1.1.2 Metoda „4C“..... | 13 |
| <u>1.1.2 Analýza mikrookolí.....</u> | <u>16</u> |
| 1.1.2.1 Charakteristika odvětví a firmy..... | 17 |
| 1.1.2.2 Hybné změnotvorné síly..... | 18 |
| 1.1.2.3 Klíčové faktory úspěchu..... | 19 |
| 1.1.2.4 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův 5F model..... | 19 |
| <u>1.2 Interní strategická analýza.....</u> | <u>22</u> |
| <u>1.2.1 Prověření zdrojů podniku.....</u> | <u>22</u> |
| <u>1.2.2 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku.....</u> | <u>23</u> |
| <u>1.2.3 Srovnávací analýzy.....</u> | <u>24</u> |
| <u>1.2.4 Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci.....</u> | <u>24</u> |
| <u>1.2.5 Identifikace klíčových silných a slabých stránek.....</u> | <u>25</u> |
| <u>1.3 SWOT analýza.....</u> | <u>25</u> |
| 2 Praktická část..... | 27 |
| <u>2.1 Externí analýza.....</u> | <u>27</u> |
| <u>2.1.1 PEST analýza.....</u> | <u>27</u> |
| <u>2.1.2 Metoda „4C“.....</u> | <u>31</u> |
| <u>2.1.3 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův 5F model.....</u> | <u>32</u> |
| <u>2.2 Interní analýza.....</u> | <u>34</u> |
| <u>2.2.1 Prověření zdrojů podniku.....</u> | <u>34</u> |
| <u>2.3 SWOT analýza.....</u> | <u>37</u> |
| 3 Závěry plynoucí z jednotlivých analýz..... | 39 |
| <u>3.1 PEST analýza.....</u> | <u>39</u> |
| <u>3.2 Metoda „4C“.....</u> | <u>40</u> |
| <u>3.3 Porterův 5F model.....</u> | <u>40</u> |
| <u>3.4 SWOT analýza.....</u> | <u>41</u> |
| Závěr..... | 41 |
| Literatura..... | 42 |
| Seznam obrázků..... | 45 |
| Seznam tabulek..... | 45 |

ÚVOD

V současnosti je problematika strategické analýzy podniku velmi aktuální téma a stává se neoddelitelnou součástí strategického řízení. Tržní prostředí nabízí tuzemským podnikům svobodu při realizaci podnikových strategií a podniky si tak samy předurčují svoji budoucnost. Tvorba podnikové strategie je proces velice důležitý především z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Dnešní doba dovoluje „přežít“ jen silným a připraveným. Diagnostikovat správnou strategii vyžaduje značnou kreativitu a především vysokou odpovědnost, neboť špatně zvolená strategie zabrání progresi a může až vést k úpadku firmy. Naopak kvalitní a do důsledků propracovaná strategie je živnou půdou pro dlouhodobě prosperující podnik. Nejenom, že se firma stává konkurenceschopnou, ale dovede i pohotově reagovat na nově vzniklé situace a umí se s nimi vypořádat. Proto společnost, která chce být úspěšná nejen v blízké, ale i ve vzdálenější budoucnosti, musí provádět strategické plánování. Koncepce dlouhodobé povahy nasměruje firmu správným směrem a vytvoří pevný základ pro dílčí taktické a operativní řízení. Tvůrce strategického plánu musí umět nejen strategicky plánovat, ale i myslet a pracovat.

Firma, kterou jsem pro svou práci zvolila, se zabývá obchodní činností v oblasti sortimentu zemědělských strojů. Dle prozkoumaného materiálu a konzultace s ředitelem firmy mohu tvrdit, že se firma nachází přibližně na střední cestě v úspěšnosti strategického plánování. Proto také, když jsem ředitele této firmy oslovila, přijal mou nabídku jako šanci ke zlepšení stávající situace a s ochotou přislíbil spolupráci na tomto projektu. Věřím, že moje konečné závěry a doporučení přinesou firmě žádoucí efekt.

V první části je nejdříve teoreticky popsán celý proces strategické analýzy, přičemž nejprve se věnuji externí strategické analýze a následně interní strategické analýze. První část je výhradně teoretická a je východiskem pro praktickou část. Jsou zde definovány základní pojmy, postupy a nástroje, ze kterých strategická analýza vychází.

Druhá část je praktická a jsou zde aplikovány jednotlivé postupy definované v části předchozí. Struktura praktické části koresponduje se strukturou teoretické části. Prakticky rozeberu vnitřní i vnější prostředí firmy za použití analytických metod a postupů. Současně budu sledovat, zda jsou dané nástroje v konkrétních podmínkách dostačující.

Třetí část obsahuje návrh strategie, v níž uplatním poznatky z provedených analýz. Zhodnotím, v čem je uvažovaná firma ve výhodě, co je naopak potřeba napravit a na základě zjištěných výsledků sestavím návrh pro tvorbu strategie. Jako orientační nástroj při tvorbě strategických plánů mi poslouží strategický plánovací cyklus.

V samotném závěru vyhodnotím získané poznatky a vyslovím názor jako odpověď na stěžejní otázku týkající se formulace strategie v daných podmínkách.

1 Teoretická část

1.1 Externí strategická analýza

Pod názvem externí strategická analýza se skrývá analýza prostředí členěná do dvou základních složek. Jedná se o konkurenční okolí, tzv. mikrookolí, ve kterém podnik působí, a makrookolí. Obě tato prostředí působí na strategické postavení firmy a v budoucnu ho dále ovlivňují.

V dnešní době stále více roste význam celosvětového vývoje a díky propojenosti je potřeba brát v úvahu každou změnu kdekoli na Zemi. Vzhledem k těmto okolnostem by měla mít externí analýza co nejširší rozsah a měla by být maximálně komplexní. Je nezbytný globální systémový přístup, který zohledňuje celosvětové politické, ekonomické, vědecko-technické, demografické, ekologické, právní a sociální faktory. Zároveň by ale analýza neměla obsahovat nadbytečné „zahlcující“ informace, ale pouze ty, které jsou žádoucí s přihlédnutím k věcným a personálním okolnostem toho kterého podniku. Další nutností je prognózování budoucího vývoje, které by mělo korespondovat s analýzami minulého a současného stavu.

Podnik je obklopen takovými prvky, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé nebo i samotní lidé. Charakteristika takového okolí je východiskem pro tvorbu strategie podniku. Aby byl podnik prosperující, je zde potřeba dodržet konzistentnost strategie s okolím a vytvořit vzájemný soulad.

Je důležité si uvědomit, že prostředí, ve kterém se podniky nacházejí, je vysoce turbulentní. Zaměření pozornosti především na ty aspekty okolí, které budou významné pro budoucnost, se stává naprostou nezbytností v úloze dnešních manažerů. Úroveň turbulence je podnětem pro zdokonalování, co se týče připravenosti, a motorem pro dosažení úspěchu.

Následující text je věnován rozboru vlivů makrookolí a mikrookolí.

1.1.1 Analýza vlivu makrookolí

Pojmem makrookolí se rozumí široké okolí podniku, které je externí i ve vztahu k danému konkurenčnímu okolí. Rámec tvoří politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Podnik zde nemá prakticky žádnou možnost toto okolí jakkoliv ovlivňovat, může však reagovat na jeho podněty a určovat směr svého vývoje. Záleží zde

na schopnosti jednotlivých podniků, jak se vyrovnají s vnějšími vlivy makrookolí. Buď se dokáží přizpůsobit daným podmínkám a zajistí si tak budoucí postup, nebo se svou neadaptabilitou a nepřipraveností odepíší.

1.1.1.1 PEST analýza

PEST analýza je jednou z možností popisu vlivu na externí okolí podniku. Tato analýza rozděluje vlivy makrookolí základních skupin:

- **P** = politicko-právní faktory
- **E** = ekonomické faktory
- **S** = sociálně-kulturní faktory
- **T** = technologické faktory

Každá skupina v sobě obsahuje řadu dalších faktorů makrookolí, které s různou intenzitou ovlivňují podnik. Významnost jednotlivých faktorů se pro různá odvětví, podniky i situace liší.

Politicko-legislativní faktory představují pro podnik současně významné příležitosti ale i hrozby. Různá legislativní omezení ovlivňují podniky a limitují možnosti při tvorbě strategie. Podnik pocítuje tuto státní intervenci prostřednictvím daňových zákonů, antitrustových opatření, regulace importu a exportu, cenové politiky či jiných opatření týkajících se ochrany životního prostředí nebo jiných činností na ochranu lidí. Podniky jsou často nuceny ke změnám technologií či výrobku, aby tak vyhovely normám stanoveným pro životní prostředí apod.

Ekonomické faktory vyplývají ze základních směrů ekonomického rozvoje a odvíjí se od stavu státní ekonomiky. Důležitým hlediskem je zde vývoj makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a devizový kurz. Charakteru tohoto okolí odpovídá rozsah obsahu příležitostí a hrozeb pro podniky. např. ekonomický růst vede i k růstu a zvyšuje tím příležitosti na trhu. Konkrétními dopady ekonomických faktorů se zabývá finanční analýza.

Sociální a demografické faktory souvisí s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Životním stylem obyvatelstva se rozumí např. způsob trávení volného času, harmonogram dne, styl oblékání apod. Lidé pochopitelně kladou důraz na kvalitu osobního života, a proto se podniky snaží vyhovět potřebám svých zaměstnancům např.

nabídkou pružné pracovní doby, kratších týdenních úvazků, delší dobou dovolené atd. Sociální faktory jsou v neustálém vývoji a pro získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka je potřeba tento trend neustále sledovat a vyhodnocovat.

Technologické faktory mohou dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Mohou být příčinou zastarání výrobku, ale současně mohou vytvořit prostředí pro nové příležitosti a možnosti. Klíčem k úspěšnosti podniku je předvídavost budoucího vývoje technického pokroku a pravděpodobných vlivů.

Názorné shrnutí vybraných příkladů z výše uvedených faktorů je uvedeno v následující tabulce.

tabulka 1-1¹

| Politicko-legislativní faktory | Ekonomické faktory |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| Antimonopolní zákony | Hospodářské cykly |
| Ochrana životního prostředí | Trendy HDP |
| Ochrana spotřebitele | Devizové trhy |
| Daňová politika | Kupní síla |
| Regulace v oblasti zahr.obchodu | Úrokové míry |
| Pracovní právo | Inflace |
| Politická stabilita | Nezaměstnanost |
| | Průměrná mzda |
| | Vývoj cen energií |
| Sociokulturní faktory | Technologické faktory |
| Demografický vývoj populace | Vládní podpora výzkumu a vývoje |
| Změny životního stylu | Celkový stav technologie |
| Mobilita | Nové objevy |
| Úroveň vzdělání | Změny technologie |
| Přístup k práci a volnému času | Rychlost zastarávání |

Cílem analýzy PEST není zhodnotit vyčerpávajícím způsobem všechny faktory, ale pouze ty, které mají pro daný podnik význam. Je nutné sledovat a vyhodnocovat vlivy, jejich změny a dopady na podnik průběžně. Vnímavost vůči svému okolí přináší lepší výsledky.

1.1.1.2 Metoda „4C“

Druhý model, který jsem pro svou práci zvolila, se nazývá model „4C“. Tento model slouží k analýze globalizačních trendů, podle níž pak ekonomický subjekt volí

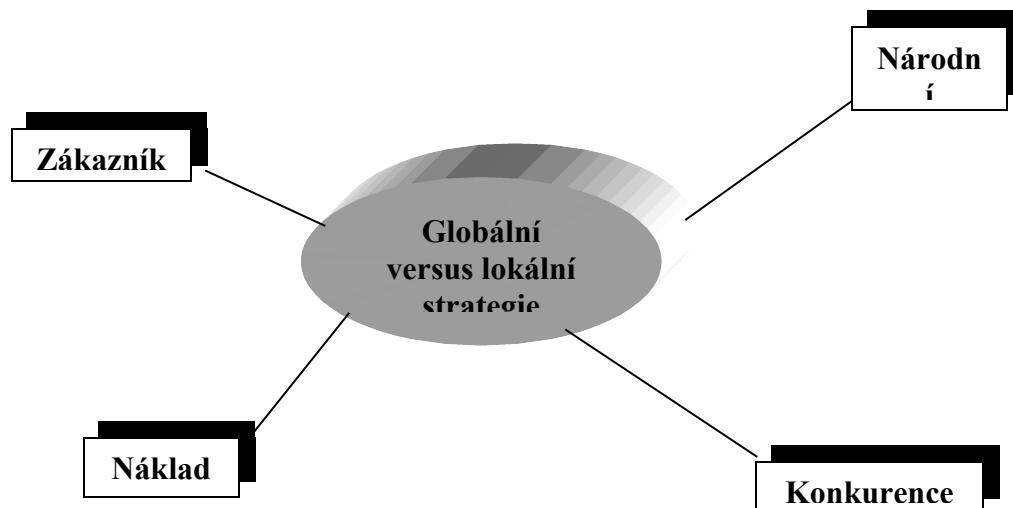
¹ Sedláčková, H., Buchta, K.: Strategická analýza; 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha, C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

vhodnou strategií globální expanze. Domácí trh se během vývoje stává pro růst podniku malým, nasyceným, a proto zde vzniká potřeba aktivizace a rozšíření působnosti podniku. V tomto okamžiku si ekonomický subjekt klade otázku, zda má svoji činnost rozvíjet v rámci země, kontinentu, nebo dokonce světa. Podnik se musí umět rozhodnout, jestli má zvolit strategii globální, která považuje svět za jeden homogenní trh, či strategii lokální/multiregionální, která považuje regiony za rozdílné. Proces globalizace s sebou přináší nové situace související se směřováním doposud vzdálených kultur a průnikem trhů. K odpovědi na otázku volby strategie nám poslouží právě výše uvedený model.

Název metody „4C“ je odvozen ze čtyř anglických názvů, které tvoří základní skupinu faktorů. Jsou to:

- **Customers** – zákazníci
- **Costs** – náklady
- **Country** – národní specifika
- **Competitors** – konkurence

Obrázek 1-1²



Každá skupina jednotlivých faktorů obsahuje další faktory, kterými je potřeba se podrobně zabývat, aby podnik vzal v úvahu všechna hlediska při volbě strategie globální expanze.

² Sedláčková, H., Buchta, K.: Strategická analýza; 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha, C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

Zákazníci

Podnik si musí ve svém rozhodování primárně klást otázky týkající se požadavků zákazníka:

- Jsou požadavky zákazníků homogenní, nebo se s regionem významně mění?
- Uspokojí homogenní výrobek zákazník ve všech regionech?

Dalším faktorem je jednotný marketing. Vyskytuje-li se v regionech univerzální životní styl a podobné potřeby spotřebitelů, je možné uspokojit zákazníky homogenním výrobkem či službou a využít jednotnou marketingovou strategii.

Náklady

U této skupiny faktorů je žádoucí zkoumat náklady na vývoj, výnosy z rozsahu, náklady na dopravu.

Náklady na vývoj nabývají svého významu především u produktů vyžadujících vyšší technologickou náročnost. Navíc zkracování doby životního cyklu výrobku představuje pro podnik nutnost vyvinout nové produkty, s čímž jsou spojené další náklady.

Mimo nákladů na vývoj jsou v některých podnicích typické i vysoké výrobní a marketingové náklady, při kterých lze dosáhnout výnosů z rozsahu. Subjekt je schopen při velkých objemech zboží dosahovat významných úspor – economy of scale. V případě, že je domácí trh příliš malý na to, aby vstřebal takový objem výroby, který by podnikateli nerealizoval ztrátu, je nevyhnutelný vstup na jiný trh. Economy of scale jsou tedy silným impulzem pro globalizaci.

Naopak náklady na dopravu mohou způsobit významnou bariéru v procesu globalizace. Týká se to především produktů, které mají nízký poměr hodnoty a váhy, což jsou například stavební materiály. Cílem EU i jiných ekonomických bloků je tyto překážky omezovat budováním vhodnější a hospodárnější infrastruktury.

Národní specifika

Ačkoliv je obchodní politika celosvětovým trendem, udržují si některé země své protekcionistické obchodní politiky. Týká se to například i Evropské Unie, která stojí mimo obchodní bloky a dohody a jedná jako celek vůči třetím zemím. Soubor opatření

chránící národní hospodářství zejména vysokým clem nebo i zákazem dovozu může způsobit nekonkurenceschopnost produktů.

Bezpečnost výrobků, ochranu životního prostředí a kompatibilitu zaručují *technické standardy* každé země. Akreditovaná laboratoř vyzkouší výrobky ještě před jejich uvedením na trh a zjistí, zda vyhovují předepsaným normám. Fakt, že jsou normy v jednotlivých zemích rozdílné, je ale příčinou problémů při globalizaci.

Významnou bariérou pro použití jednotné strategie jsou i *kulturní a institucionální normy*. Například odlišné reklamní kodexy, obchodní praktiky či způsoby vyjednávání se mohou v různých zeměpisných lokalitách zásadně lišit.

Konkurence

Významné místo zde zaujímá *globální konkurence*. Nadnárodní korporace je výsadou velkých podniků, což vytváří ohromné tlaky na výrobce s menším dosahem působnosti.

Ke globalizaci může také přispívat *provázanost činností* a trhů. Konkurenční prostředí často vyžaduje nutnost přizpůsobit se strategiím úspěšnějších podniků.

Po rozboru všech čtyř faktorů může firma dojít ke třem závěrům, co se týče uplatnění globální expanze. V případě, že jsou mezi jednotlivými regiony významné rozdíly, například v normách, není zde **globální strategie perspektivní**. Pokud regiony vykazují určitou heterogenitu a velké objemy výroby jsou nutností, volí podnik **multiregionální strategii**. Homogennost regionů, převládající většina globálních konkurentů a neexistence významných překážek pro vstup na mezinárodní trh, jsou příznivé podmínky pro tvorbu **globální homogenní strategie**.

1.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí zahrnuje *analýzu odvětví*, ve kterém podnik operuje. Předpokladem analýzy je vymezení základních charakteristik odvětví, ze kterých se při tvorbě analýzy vychází. Patří sem určení *hybných změnotvorných sil*, které významně působí na vývoj a změny odvětví, dále pak *klíčové faktory úspěchu*, které rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti ekonomického subjektu v daném odvětví.

Na analýzu odvětví navazuje *analýza konkurenčního prostředí*, na kterou je kladen velký důraz. Úkolem je podrobit rozboru konkurenční síly v tomto prostředí a odhalit silná a slabá místa podniku. K tomu slouží Porterův model pěti sil.

1.1.2.1 Charakteristika odvětví a firmy

Společnost MOREAU AGRI, s.r.o. je společnost s ručením omezeným. Představuje jednu z největších obchodních a servisních firem působících na území celé České republiky, která se zabývá obchodní činností se sortimentem zemědělských strojů a techniky. Neméně významné postavení zaujímá i na Slovensku.

Firma MOREAU AGRI, s.r.o. byla založena v roce 1991. Jak už napovídá samotný název, podnětem k jejímu zrodu bylo navázání obchodní spolupráce mezi českým a francouzským podnikatelským subjektem.

Spojení vzájemných aktivit nebylo náhodné, neboť česká strana už v té době představovala odborně vzdělaného a obchodně zdatného perspektivního partnera. V současnosti je firma MOREAU AGRI, s.r.o. stabilně etablována na českém a slovenském trhu. S dynamickou expanzí koresponduje i nárůst ročního obrátu. Navíc dokonalé pokrytí celou řadou poboček na celém území České republiky umožňuje pohotově a efektivně plnit požadavky zákazníků.

▪ Strategie organizace

Společnost MOREAU AGRI, s.r.o. prezentuje výrobky předních světových značek. Management společnosti si je vědom toho, že pouze výrobci světových značek zaručují a umožňují maximální intenzivní vývoj a rozvoj technologií. Výrobky spojuje dokonalé technické a technologické provedení. Pracovníci, kteří se podílejí na jejich vývoji, mají na mysli i ochranu životního prostředí, což je jeden z předpokladů uchování si účinné konkurenceschopnosti.

▪ Portfolio služeb

Portfolio služeb je laděno k vzdělanostnímu potenciálu uživatelů výrobků. V této spojitosti se společnost profiluje zejména uskutečňováním a pořádáním různých školení a seminářů soustředících se nejenom na samostatnou obsluhu strojů a zařízení, ale i na vhodnost jejich použití k daným podmínkám toho či onoho zemědělského subjektu.

- **Záruční a pozáruční servis**

Samozřejmostí, kterou společnost provádí vlastními specialisty, je záruční a pozáruční servis. Odborné služby spojené se školením a přeškolením obsluh zemědělských strojů jen dokreslují zájem managementu pracovat na co nejvyšším stupni profesionality. Společnost MOREAU AGRI, s.r.o. si zakládá na dokonale zásobované servisní síti umožňující rychle a odborně uspokojovat klientelu, neboť je si vědoma toho, že zásada „čas jsou peníze“, platí v zemědělství zejména kvůli nepříznivým vlivům počasí více, než kde jinde.

1.1.2.2 Hybné změnotvorné síly

S vývojem odvětví dochází ke změnám, které pro podnik mohou znamenat hrozby nebo příležitosti. Nejběžnější hybné změnotvorné síly lze rozdělit do těchto okruhů:

- **změny v dlouhodobé míře růstu odvětví**

Tyto změny řídí rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou, objemy produkce. Rostoucí poptávka láká nové firmy a zvětšuje investice na rozvíjení kapacit, zatímco klesající poptávka může způsobit odchod některých subjektů.

- **noví zákazníci a způsob užívání výrobku**

Další hybnou silou jsou změny v charakteristikách zákazníka. Tyto změny nutí výrobce přizpůsobit nabízené služby a velikost sortimentu požadavkům zákazníka. K identifikaci potřeb zákazníků využívají firmy různé charakteristiky, např.: *demografické* (věk, pohlaví, životní styl), *sociálně ekonomické* (vzdělání), *očekávání od výrobku* (cena, kvalita), *frekvence a objem užívání výrobku* a další.

- **výrobní inovace a změny technologií**

Zde se jedná nejen o diferenciaci samotných výrobků, které mohou přispět ke zvětšení počtu zákazníků či růstu odvětví, ale také o nové technologické pokroky, které mohou dramaticky ovlivnit strukturu odvětví.

- **nové formy marketingu**

Pro obchodní činnost jsou zásadní hybnou silou. Novými přístupy zavádění produktů na trh mohou firmy významně rozšířit poptávku.

- **vstup nebo odchod významné společnosti**

Vstup velké firmy do odvětví mění konkurenční prostředí i dosavadní strukturu odvětví.

- **rozšíření technologického know-how**

Mnoho domácích odvětví se rozšiřuje na odvětví globální tím, že vylepšují své výrobní znalosti a schopnosti. Na pomoc jsou zde různé vědecké časopisy či rubriky. Cenné informace lze získat i prostřednictvím migrace zaměstnanců mezi firmami.

- **rostoucí globalizace odvětví**

Významnou roli hraje především v automobilovém průmyslu. Konkurenční výhodu mají vždy multinárodní podniky, které díky jejich know-how mají převahu nad domácími podniky.

- **změny v nákladové efektivnosti**

Podniky často hledají substituty pro své klíčové vstupní prostředky nebo rozvíjí nové technologie za účelem úspory nákladů.

- **hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí**

Tyto síly již byly popsány v PEST analýze.

1.1.2.3 Klíčové faktory úspěchu

Základním východiskem při tvorbě podnikové strategie je identifikace klíčových faktorů úspěchu. Ukazují, co je pro podnik prioritní a co naopak nedůležité, předurčují úspěšnost podniku v konkurenčním prostředí. Každý podnik, který si chce vybudovat pevné postavení, musí odhalit svá silná místa, zdůraznit je a vytěžit z nich maximum. Podnik může odhalit i více klíčových faktorů, ale pozornost by měla být soustředěna především na ty faktory, které mají rozhodující vliv na úspěšnost z dlouhodobého hlediska.

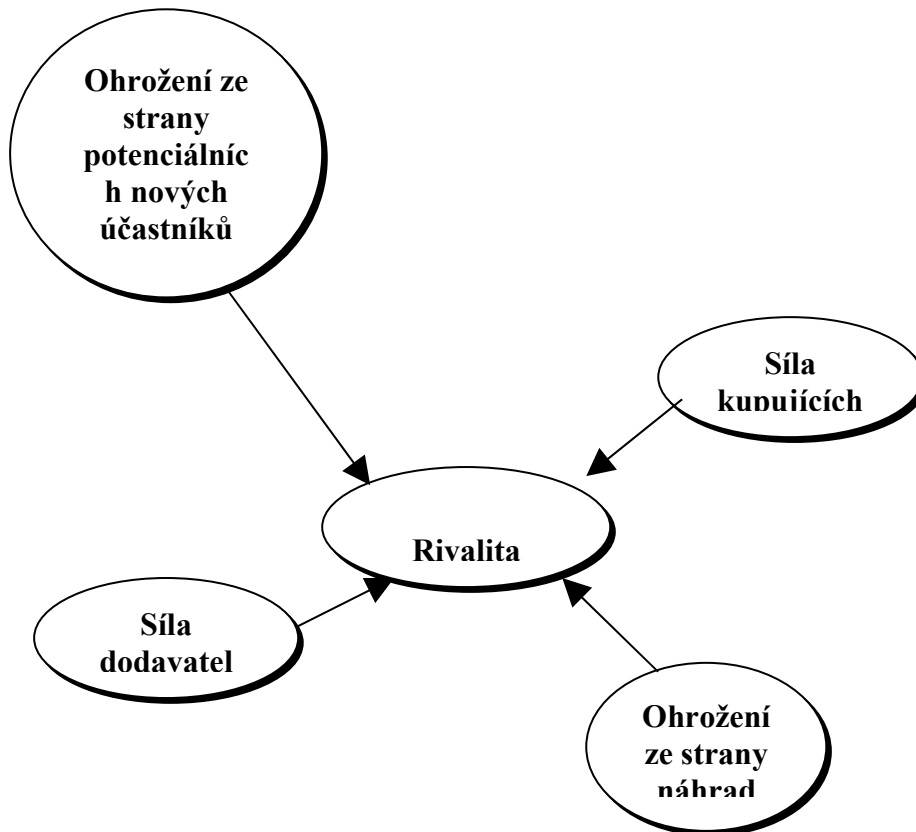
Klíčové faktory úspěchu se mohou vztahovat k oblasti technologie, výroby, distribuce, marketingu, organizace a řízení nebo k jiným oblastem (např. k oblasti logistiky, managementu kvality apod.).

1.1.2.4 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův 5F model

Tradičním přístupem analýzy konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil. Funguje jako účinný nástroj při identifikaci vlivů působících na odvětví. Jeho předností je schopnost rozpoznat síly ovlivňující prostředí a nalézt ty, které mají pro budoucí vývoj podniku rozhodující význam. Podstatou každého podniku je udržet si konkurenční výhodu.

Na následujícím obrázku je znázorněno působení pěti základních faktorů v tržním prostředí. Jedná se vlastně o síly, které určují rozsah konkurenceschopnosti v daném oboru. Jednotlivé síly jsou popsány níže.

Obrázek 1-2³



1) Ohrožení ze strany potenciálních nových účastníků

Konkurenční rivalita narůstá s počtem subjektů uvnitř daného konkurenčního prostředí. Vážnost hrozby ze strany potenciálních nových účastníků určují především bariéry vstupu.

³ Bowman, C.: Strategický management; 1. vydání, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1

Za nejzákladnější vstupní bariéry lze považovat úspory z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na trh, přístup k distribučním kanálům, politika státu a legislativa, diferenciacie produktu, preference obchodní značky, zákazníkova loajalita, kapitálové požadavky.

2) Konkurenční rivalita mezi stávajícími podniky

Intenzita konkurence je závislá na množství faktorů. Mezi nejčastější patří počet konkurentů, pružnost poptávky, druh konkurenčních zbraní (např. cena), míra růstu trhu a typ tržní konkurence, velikost fixních nákladů, diferenciacie výrobců a výrobků.

3) Ohrožení ze strany náhrad

Pokud se substituční výrobek stane pro zákazníka díky své ceně či výkonu atraktivnější, tak bude kupující v pokušení přejít ke konkurenci. Podniky by měly takovým situacím předcházet, tzn. bedlivě sledovat situaci na trhu, korespondovat s cenami stejných produktů na trhu, pečovat o svůj produkt a neustále ho zdokonalovat.

Hrozba substituce může mít několik podob:

- hrozba substituce produktu produktem
- hrozba substituce potřeby
- hrozba generické substituce
- hrozba absolutní substituce

4) Síla kupujících

Silní zákazníci mohou díky své převaze způsobit velké konkurenční tlaky v odvětví. Přimějí firmy bojovat o zakázky a využívají svoji sílu k vymáhání dalších výhod jako např. zdokonalení kvality, služeb atd.

Moc kupujících je závislá na různých faktorech, mezi něž patří např. počet zákazníků a velikost nakupovaného zboží, procento nákupu zákazníka z celkového odbytu, počet malých prodejců, náklady na přestup ke konkurenčnímu výrobcu, důležitost vstupu, ekonomická výhodnost nákupu.

5) Síla dodavatelů

Podobně jako o síly kupujících mohou dodavatelé zdrojů působit jako hrozba v případě, že požadují vysoké ceny. To vede k velkým vstupním nákladům a samozřejmě k přiškrcení zisku.

Síla dodavatele závisí na následujících faktorech: důležitost vstupu, počet a významnost dodavatelů na trhu, jedinečnost výrobku. Z důvodu vysokých nákladů na nezbytné zdroje se firmy snaží minimalizovat svou závislost na vnějších zdrojích. Ze svých zisků financují programy zaškolování personálu a zvyšují úroveň manažerů.

1.2 Interní strategická analýza

Úspěšnost strategie podniku vychází nejen z analýzy okolí, která identifikuje příležitosti a hrozby, ale je také závislá na strategických podmínkách samotného podniku. Strategické možnosti podniku spočívají ve vnitřních a vnějších zdrojích podniku a samozřejmě také ve schopnosti uskutečňovat záměry a cíle, které si podnik vytyčí.

Provádění interní strategické analýzy je důležité především proto, aby vyhodnotila, zda způsobilost podniku a prostředí, ve kterém firma operuje, spolu korespondují.

Interní strategická analýza se skládá z pěti základních částí:

- prověření zdrojů podniku
- nalezení a popis klíčových kompetencí podniku
- srovnávací analýzy (pohled do minulosti)
- bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci
- identifikace klíčových silných a slabých stránek

1.2.1 Prověření zdrojů podniku

Smyslem této analýzy je definovat významné zdroje z hlediska strategie a odhalit specifické přednosti podniku jako konkurenční výhodu. Jde tedy především o určení těch zdrojů, které jsou unikátní a nenapodobitelné.

Existují čtyři základní typy vnitřních zdrojů:

- **hmotné zdroje** - stroje, zařízení, dopravní prostředky, pozemky, budovy apod.
- **lidské zdroje** – počet zaměstnanců a jejich kvalifikace, jejich motivace a adaptabilita, zastupitelnost pracovních sil atd.

- **finanční zdroje** – vlastní a cizí kapitál, pohledávky a závazky, možnosti získání úvěru apod.
- **nehmotné zdroje** – patenty, licence, know-how, obchodní tajemství, pověst podniku, ochranná známka, image, dodavatelské vztahy apod.

Analýza zdrojů vyžaduje důkladné prověření všech čtyř typů vnitřních zdrojů, zejména nehmotné zdroje se mohou stát nosným aktivem. Dále by měla tato analýza oddělit kritické zdroje podniku od sice důležitých, ale pro vytvoření konkurenční výhody nepodstatných zdrojů.

1.2.2 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku

Rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizací jsou nejlépe vysvětlitelné na způsobu využívání a přerozdělování zdrojů. Ty činnosti, které jasně předstihují výkonnost konkurence, jsou klíčové, tzn., že konstantní objem vstupních zdrojů přináší vyšší výstupní hodnotu.

Oblasti klíčové kompetence lze nejlépe zjistit pomocí analýzy hodnotového řetězce. Výsledkem této analýzy bude určení silných a slabých stránek a tedy determinace strategické způsobilosti.

Analýza hodnotového řetězce:

Porterův hodnototvorný řetězec rozlišuje aktivity podniku na primární a podpůrné a zkoumá, jak na sebe vzájemně působí.

Primární aktivity zahrnují fyzickou tvorbu výrobku, prodej, dodavatelské služby a následný servis. Patří sem pět kategorií činností:

- **řízení vstupních operací** - manipulace s materiálem, uskladňování, řízení zásob, plánování dopravy
- **výroba a provoz** - transformace materiálu na finální výrobky - montáž, balení, testování apod.
- **řízení výstupních operací** - fyzická distribuce výrobku kupujícím, skladování hotových výrobků, provoz vnitropodnikové dopravy
- **marketing a odbyt** - reklama a propagační akce podporující poptávku zákazníků

- **servisní služby** - činnosti, které napomáhají k udržení nebo ke zlepšení hodnoty výrobku, např. zaškolení obsluhy, opravy

Podpůrné aktivity, které jsou nápomocné primárním činnostem, můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

- **nákupní činnost** - zajištění vstupů - materiál, suroviny, ale i hmotný majetek
- **výzkum a vývoj** - řada činností vedoucí ke zlepšování - know-how, pracovní postupy, technologie
- **řízení lidských zdrojů** - výběrové řízení, školení, tvorba struktury zaměstnanců, ale i sestavování mezd a motivace zaměstnanců
- **infrastruktura podniku** - plánování, finance, účetnictví, právní záležitosti atd.

1.2.3 Srovnávací analýzy

Tato analýza využívá dva způsoby hodnocení. V první řadě se zaměřuje na srovnání historických dat se skutečností v samotném podniku, zkoumá vývoj ukazatelů a srovnává výsledky minulosti se současností. Zatímco analýza odvětví zkoumá výsledky firmy v porovnání s výsledky daného odvětví a následně je vyhodnocuje.

1.2.4 Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci

Pro pochopení zdrojů a kompetencí podniku nejsou tak důležité samotné zdroje a kompetence, ale především synergický efekt mezi nimi. Vliv mezi nimi může být jak pozitivní, tak kontraproduktivní. Proto, aby se vliv určité kombinace vůbec identifikoval, existují v praxi různá portfoliová a maticová srovnání. Nejznámější jsou:

- **BCG matice portfolia** (matice Business Portfolio Matrix) - v závislosti na determinantech tržního podílu a tržního růstu se určuje pozice produktu na trhu
- **Portfolio matice atraktivity** - postavení produktu na trhu závisí na atraktivnosti odvětví a konkurenční pozici podniku
- **Matice výrobek/trh** - dimenzemi pro identifikaci jsou konkurenční postavení výrobku a jeho životní cyklus

1.2.5 Identifikace klíčových silných a slabých stránek

Za klíčové stránky podniku lze považovat ty, které jakýmkoliv způsobem zásadně ovlivňují stanovené cíle podniku a jsou rozhodující v budoucím vývoji. Úkolem tedy je analyzovat celý takový soubor skutečností, vyčlenit nezbytné a zanedbatelné a nezbytné pak rozdělit podle povahy na silné a slabé stránky podniku.

1.3 SWOT analýza

Samostatná kapitola je věnována analýze SWOT. Jedná se o analýzu, která využívá informace z předchozích analýz a konfrontuje silné a slabé stránky podniku s vlivy v okolním prostředí.

Tento přístup rozlišuje celkem čtyři charakteristiky – dvě z vnitřní situace podniku (silné a slabé stránky) a dvě z vnějšího okolí (příležitosti a hrozby). Název SWOT analýzy je odvozen právě z počátečních písmen anglických názvů těchto čtyř charakteristik:

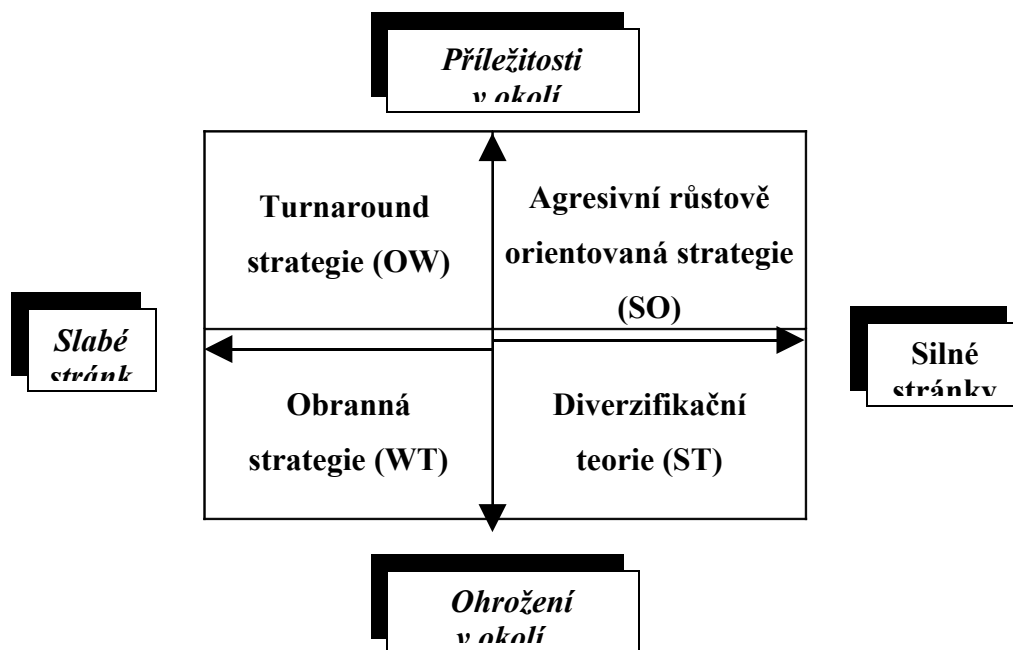
| | | | | |
|----------|---|---------------|---|---------------|
| S | = | strenghts | - | silné stránky |
| W | = | weaknesses | - | slabé stránky |
| O | = | opportunities | - | příležitosti |
| T | = | threats | - | hrozby |

Cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky, slabé naopak potlačovat a připravit podnik na změny v okolí v podobě příležitostí a hrozeb.

Síla a smysl tohoto přístupu spočívá především v identifikaci externích a interních faktorů a v následném ocenění vzájemných vlivů a vazeb. Různými kombinacemi těchto faktorů mohou vzniknout různé varianty a tudíž i různé strategické volby.

Obrázek 1-3⁴

⁴ Sedláčková, H., Buchta, K.: Strategická analýza; 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha, C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1



SO (Strengths a Opportunities) – setkávají se silné stránky podniku s příležitostmi, pro podnik nejpříznivější situace.

ST (Strengths a Threats) – silné stránky podniku poškozuje negativní situace okolí, dochází ke střetu silných stránek a hrozeb, je potřeba hrozby včas identifikovat a maximalizovat silné stránky.

WT (Weaknesses a Threats) – nejnepříznivější situace, kdy podnik čelí ohrožení svými převažujícími slabými stránkami, obojí je potřeba minimalizovat, využívá se především strategie defenzivní.

OW (Opportunities a Weaknesses) – neschopnost podniku využít vnější příležitosti z důvodu slabých míst, je nutné důsledně eliminovat slabé stránky a využít tržní příležitosti.

2 Praktická část

2.1 Externí analýza

2.1.1 PEST analýza

1) Politicko-právní faktory

Ekonomiku našeho státu silně ovlivnil a především zabrzdil socialistický režim. Centrálně plánované hospodářství, uzavřenost vůči okolnímu světu, roky mlčení a zkreslených informací se tvrdě odrazilo nejen v politice a ekonomice našeho státu. Situace v zemědělství byla podobná. Kolektivizační proces násilím vyvlastňoval zemědělce a nutil je do vstupu do JZD. Nechuť zemědělců k družstvům byla posilována tím, že vzniklá družstva nebývala právě vzorem velkovýroby, ale naopak hospodařila špatně a upadala do dluhů. Později vznikaly strojní stanice, které vlastnily zemědělské stroje. Jakékoli soukromé vlastnictví bylo tabu. Teprve listopad 1989 prolomil bariéry mezi naším a demokratickým světem, otevřely se hranice a s ním i nové ekonomické možnosti.

Existence společnosti Moreau Agri se datuje od 1. ledna 1991, v době, kdy se u nás demokratický systém líhnul. Podnětem k jejímu zrození bylo navázání obchodní činnosti s francouzským partnerem. Právě západní země byly pro náš nerozvinutý stát nejlákavější destinací, cestou k vyrovnání se s bývalým politickým režimem. Zejména pak vstup do Evropské Unie přinesl výraznou změnu podnikatelského prostředí, zjednodušení procesů a celkové operativnosti.

Moreau Agri, s.r.o. svou obchodní činností nijak nezatěžuje životní prostředí.

2) Ekonomické faktory

Vývoj ekonomických faktorů je vyjádřen v uvedených základních typech makroekonomických indikátorů.

Míra ekonomického růstu

Výkonnost celé ekonomiky vyjadřuje základní národohospodářský ukazatel HDP (hrubý domácí produkt). Vývoj ekonomiky v posledních pěti letech je znázorněn v tabulce.

tabulka 2-2⁵

| Rok | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| HDP (v mld. Kč) | 2 464,40 | 2 577,10 | 2 781,10 | 2 970,30 | 3 204,10 |
| HDP (v %) | 1,9 | 3,6 | 4,2 | 6,1 | 6,1 |

Další tabulka znázorňuje růst reálného HDP České republiky od roku 2000 do roku 2003 ve srovnání s Francií. Reálné HDP znamená, že ceny nejsou počítány dle aktuální tržní ceny, ale jsou vždy vztaženy k cenové hladině výchozího roku. Čísla vyjadřují procentní změnu ve srovnání s předchozím rokem.

tabulka 2-3⁶

| Rok | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----------------|------|------|------|------|
| Česká republika | 3,3 | 3,1 | 2 | 2,2 |
| Francie | 3,8 | 2,1 | 1,2 | 0,1 |

Míra inflace

Dalším ukazatelem reálné ekonomiky je inflace. Tento jev označuje všeobecný růst cenové hladiny nebo jinak řečeno snížení kupní síly peněz. Změnu cenové hladiny za určité období udává míra inflace. Míra inflace je měřena pomocí tzv. cenových indexů, mezi něž patří i deflátor HDP. Následující tabulka ukazuje jeho stav od roku 2002.

tabulka 2-4⁷

| Rok | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Deflátor HDP (v %) | 2,8 | 0,9 | 4,5 | -0,2 | 1,1 |

⁵ Makroekonomické údaje, (12. června 2007). Staženo 15. června 2007 z

http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

⁶ Businessinfo, Analýzy a statistiky, Makroekonomické údaje (12. června 2007). Staženo 15. června 2007 z

<http://www.businessinfo.cz/cz/katalog-odkazu/>

⁷ Makroekonomické údaje, (12. června 2007). Staženo 15. června 2007 z

http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

Devizový kurz

Pohyb devizového kurzu podstatně ovlivňuje rozhodování podniku o exportu a importu zboží. Tato veličina je prostředkem pro přenášení vlivu vnějších ekonomických vztahů na podnikatelské subjekty v dané ekonomice a současně spojuje hospodaření podniku se zahraničím. Devizový kurz je tím významnější, čím více je ekonomika otevřenější vůči ostatním zemím. Pro představu je uvedena tabulka devizových rezerv pro roky 2002 – 2006.

tabulka 2-5⁸

| Rok | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Stav DR (v mld. Kč) | 7 14,6 | 6 91,5 | 6 36,2 | 7 26,7 | 6 56,6 |

Obecná míra nezaměstnanosti

Tento ukazatel vyjadřuje podíl nezaměstnaných na celkovém počtu ekonomicky aktivních lidí. Vývoj za posledních pět let ukazuje následující tabulka.

tabulka 2-6⁹

| Rok | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Obecná míra nezaměstnanosti (v %) | 7,3 | 7,8 | 8,3 | 7,9 | 7,1 |

3) Sociálně – kulturní faktory

Radikální sociální změny, které nastaly po pádu komunismu, vnesly do života lidí nový rozměr, nové možnosti. Lidé začaly více dbát na kvalitu osobního života, a proto vzrostla i podniková kultura, která si své zaměstnance hýčká. Změnil se životní styl i způsob trávení volného času. Sociální integrace a rovnost příležitostí žen i mužů jsou nosnými sloupy dnešní doby. Míra ekonomické aktivity žen je v naší zemi relativně vysoká. V roce 2001 činila 63,2 % v ČR a celkově v EU 60,2 % . Po odeznění aktivního

⁸ Businessinfo, Analýzy a statistiky, Makroekonomické údaje (12. června 2007). Staženo 15. června 2007 z <http://www.businessinfo.cz/cz/katalog-odkazu/>

⁹ Businessinfo, Analýzy a statistiky, Makroekonomické údaje (12. června 2007). Staženo 15. června 2007 z <http://www.businessinfo.cz/cz/katalog-odkazu/>

mateřství přesahuje míra ekonomické aktivity žen v ČR 85 %, což se příliš neliší od ekonomické aktivity mužů.

Co se týče demografické struktury obyvatelstva, projevuje se negativní tendence stárnutí populace stejně jako v zemích západní Evropy. V důsledku změny stylu života klesá míra porodnosti a současně roste počet seniorů z důvodu prodlužování střední délky života. V 90. letech byl pokles porodnosti tak vysoký, že přirozený přírůstek obyvatelstva se změnil na přirozený úbytek. První dekáda 21. století přináší změny v demografické struktuře populace. Silné populační ročníky z 50. let se posouvají do postproduktivního věku a v druhé dekádě bude pracovní potenciál slábnout. Růst počtu osob v předdůchodovém věku vyvolává nutnost rozvoje celoživotního vzdělávání starší generace k udržení pracovního potenciálu. Ministerstvo práce a sociálních věcí předpovídá, že v roce 2030 bude i se zohledněním současné migrace na českém trhu chybět cca 422 000 osob v produktivním věku. Chybějící pracovní síla bude muset být doplněna migrujícími pracovníky.

4) *Technologické faktory*

Jak už byl několikrát zmiňován negativní vliv bývalého komunismu, tak i v této oblasti způsobil minulý režim značnou propast mezi námi a západním světem. Dostávalo se nám pouze technologie a strojních zařízení ze zemí východního bloku, které měly daleko k vyspělosti západních zemí. V dnešní době už se naše technologie přibližuje vyspělým západním mocnostem, k čemuž nám výrazně pomohl vstup do Evropské Unie. Podniky jsou nuceny požadavky klientů, tlakem konkurence k vyšším výkonům, trh je ovládán soutěživostí a bojem o vedoucí postavení.

Pro společnost Moreau Agri jako pro prodejce zemědělských strojů je naprosto nezbytné, aby držela krok s technologií. Navázání spolupráce s vyspělou a perspektivní Francií a Itálií byla cesta k získání nových technologických vědomostí a zároveň závazek rychle se učit novým věcem. Díky této kooperaci se Moreau Agri, s.r.o. stalo výhradním dovozcem strojů Manitou a později dalších strojů světových značek. Zaměstnanci Moreau Agri, s.r.o. pravidelně jezdí na školení do Francie, kde přicházejí do kontaktu s novými stroji a technologiemi, teoreticky i prakticky se učí s nimi zacházet. Jen pro představu zde uvádím neúplný výčet manipulační techniky a zemědělských strojů, které společnost Moreau Agri dle smlouvy s Francií, Anglií a Itálií zastupuje – McCormick, již zmíněný Manitou, Landini, Storti, Moreau, Blanchard, JOSKIN, Roger, Matrot, Religieux a další.

Společnost Moreau Agri také dbá na ochranu životního prostředí, čímž se řadí mezi přední konkurenceschopné podniky.

2.1.2 Metoda „4C“

1) Zákazníci

Zákazníky pro společnost Moreau Agri jsou především zemědělská družstva a podniky. Část manipulační techniky jde také do průmyslové výroby a do stavebnictví. Co se týče distribučního pokrytí, jsou cílovými odběrateli Česká republika a Slovensko. Do budoucna chce společnost rozšířit svoji orientaci v podnikatelském prostředí Evropské Unie a novém prostředí ČR ovlivněném Evropskou Unií.

V České republice funguje 21 poboček po celém území a každá má na starosti svůj region. Slovensko čítá těchto poboček 8. V malém množství se vyváží i do jiných zahraničních zemí, např. do Rakouska, ale jedná se spíše o jednorázové zakázky.

Samotná hlavní výroba probíhá ve Francii, Itálii a Anglii a zde se prodávají už hotové stroje. Každý region má okruh svých stálých odběratelů, který se každým rokem rozšiřuje. Požadavky klientů se v jednotlivých regionech nijak významně neliší.

2) Náklady

Náklady na vývoj výrobku jsou pro diskutovanou firmu naprosto bezvýznamné, protože firma zprostředkovává pouze distribuci a následný servis. Vývoj výrobku zajišťuje zahraniční partner.

Zásadnější význam zaujímají marketingové náklady. Moreau Agri, s.r.o. se každoročně účastní nejrůznějších prezentačních akcí, výstav a veletrhů a to v tuzemsku i v zahraničí. Za zmínku stojí expozice TECHAGRO v Brně, ZEMĚ ŽIVITELKA v Českých Budějovicích, AGROKOMPLEX v Nitře apod.

Předvádění výrobku se provádí i přímo u zákazníka, který má možnost si stroj zapůjčit a sám si ho vyzkoušet.

Nejvýznamnější část financí zaberou bezesporu náklady na dopravu. Import vyrobených strojů se provádí výhradně silniční dopravou na nákladních vozech. S náklady na dopravu jsou spojené i náklady na dovoz na již zmiňované prezentační akce. Doprava probíhá stejným způsobem, tzn. na nákladních vozech, a ve výjimečných případech se stroj dopraví na místo po vlastní ose.

3) Národní specifika

Vstupem do Evropské unie se zrušila řada omezení týkajících se poplatků na hranicích. V rámci evropského společenství je možné dovážet bez omezení, bez cel a dalších poplatků, existují jen drobné výjimky při přepravě alkoholických nápojů a tabákových výrobků. Dříve existovaly též tzv. spedice, což znamenalo, že speditérské firmy ručily za to, že se náklad doručí na přesné místo určení. Dnes už se platí „pouze“ poplatky na dálnicích.

4) Konkurence

Společnost Moreau Agri, s.r.o. patří v České republice mezi největší ve svém oboru. Za největšího konkurenta lze považovat o čtyři roky mladší firmu SOME Jindřichův Hradec s.r.o., která mimo jiné prodává také zemědělskou techniku, náhradní díly a nabízí předváděcí techniku. Má svou dceřinnou společnost také na Slovensku a dvě další v České republice. Objem vývozu je srovnatelný s dovozem Moreau Agri, s.r.o.

Dalšími konkurenty jsou např. Agrotec Hustopeče a.s., AGROTECH Olomouc spol. s r.o., Agrozet České Budějovice a.s, Daňhel Agro, a.s.

2.1.3 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův 5F model

1) Ohrožení ze strany potenciálních nových účastníků

České firmy obecně se stále lépe vypořádávají s podmínkami na náročných evropských trzích. Jejich konkurenceschopnost stále roste, a tak mnoho z nich už dnes úspěšně profituje na trhu Evropské unie. Moreau Agri, s.r.o., jako firma nabízející hi-tech produkty, zaznamenává velký úspěch. Její produkty mají vysokou přidanou hodnotu a jsou tak zdrojem velkých zisků nejen pro firmu samotnou, ale i pro celé české hospodářství. Přesto zde určitá potenciální hrozba pořád existuje, a to zejména prostřednictvím investic jiných zahraničních subjektů z Evropské Unie, které mohou neomezeně pronikat na český trh.

Stávající situace je ale zcela příznivá. Moreau Agri, s.r.o. pokrývá celé území České republiky a velkou část Slovenska a má své věrné zákazníky.

2) Konkurenční rivalita mezi stávajícími podniky

Český trh je nasycen řadou firem nabízejících zemědělské stroje. Moreau Agri, s.r.o. má velkou výhodu v tom, že dodává zboží světových značek vyrobené ve vyspělejších zahraničích. Vysoká kvalita, neustálý výzkum a vývoj nových technologií jsou zaručené atributy. Proto má Moreau Agri, s.r.o. mezi firmami na českém trhu své pevné nezaměnitelné postavení.

Firmy v tomto odvětví soutěží mezi sebou na expedičních akcích a různých mezinárodních soutěžích, čímž si získávají svoji prestiž. Moreau Agri, s.r.o. je pravidelným účastníkem a nejčerstvější ocenění, které firma získala, byla cena „Tractor of the year 2006“ za McCormick XTX 215 na výstavě EIMA v Italské Bologni. Ocenění si získala především převodovka XtraSpeed a praktické využití nových technologií. O 1. místě rozhodla porota specialistů na mechanizaci ze 17 zemí celé Evropy. McCormick XTX reprezentující řadu 3 modelů od 173 do 215 hp porazil finalisty jako Class, DeutzFahr a Massey Ferguson. Tyto traktory letos přišly na trh poprvé.

3) Ohrožení ze strany náhrad

Náhražkou zemědělské techniky může být jen jiná zemědělská technika. Proto se společnost zaměřuje především na vývoj takového výrobku, aby splnil požadavky a nároky zákazníků, nezatěžoval životní prostředí a měl co nejlepší postavení na konkurenčním trhu. Už od roku 1995 je ve firmě sestavována marketingová strategie, která navazuje na obchodní aktivity dodavatelských firem. Provádí analýzu vnitřní a vnější situace firmy v rámci Evropy a soustředí se na uspokojení potřeb stávajících i budoucích zákazníků. Cenová politika funguje na bázi nižších cen a vyrovnávání vícenákladů.

4) Síla kupujících

Dokonalé pokrytí celou řadou poboček umožňuje aktivně a spolehlivě plnit požadavky zákazníků. Nedá se říci, že by Moreau Agri, s.r.o. mělo velké a malé odběratele. Má své stálé zákazníky a zákazníky, kteří nakoupí jeden stroj například v průběhu deseti let. Za věrné zákazníky z regionu jižních Čech lze považovat např. ZD Pluhův Žďár nebo ZD Rodvínov.

Obrat z prodeje obchodního zboží a služeb se každým rokem zvyšuje. Významné zvýšení celkem o více než 10% zaznamenal rok 2005. Důvodem byl vstup do Evropské Unie a tím i zlepšení finanční situace některých zemědělských organizací.

Moreau Agri, s.r.o. si stanovilo za cíl rozšířit územní zájmovou oblast a hlavně chránit vlastní trh před konkurencí zemí EU. Přehodnocuje prodejní aktivity a systémy poskytování slev a skonta pro zákazníky. A v neposlední řadě zvýrazňuje orientaci veškerého úsilí na zákazníka.

5) *Síla dodavatelů*

V tomto ohledu má firma Moreau Agri, s.r.o. jasnou pozici, protože je sama zprostředkovatelem obchodu. Dodává stroje celkem od 15 výrobců z Francie, Itálie a Anglie a odebírá od nich i náhradní díly, které potřebuje k servisním službám. V naprosté menšině odebírá náhradní díly od dealerů, ale to spíše jen ve výjimečných situacích.

2.2 Interní analýza

2.2.1 Prověření zdrojů podniku

1) *Hmotné zdroje*

Moreau Agri, s.r.o. jako společnost zabývající se sortimentem zemědělských strojů vyžaduje velké množství fyzických zdrojů. Jsou to budovy, areály a haly, které stojí na jednotlivých pobočkách a kde se provádějí opravy, stroje a zařízení na opravy, dopravní prostředky na přepravy, inventář. Tabulka znázorňuje strukturu hmotného majetku a jeho ocenění k 31.12.2005.

tabulka 2-7¹⁰

| Položky | Brutto (v tis. Kč) | Netto (v tis. Kč) |
|---|--------------------|-------------------|
| Budovy a stavby | 1 063 | 966 |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 10 430 | 7 006 |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 80 | 80 |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 7 867 | 7 867 |

Drobný hmotný majetek (do 10 tis. Kč) zaevidovaný v uvažovaném roce účetní jednotka vykazovala do nákladů, a to ve výši 967 tis. Kč. Drobný majetek není uváděn v rozvaze, ale je sledován na kartách v evidenci majetku. Majetek ve finančním pronájmu s následnou koupí (osobní, nákladní automobily a stroje) činily v tomtéž roce 26 507 tis. Kč v závazcích.

¹⁰ Informační server českého soudnictví, Výroční zpráva 2004 a 2005. Staženo 20. května 2007 z <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>

2) Lidské zdroje

Společnost Moreau Agri, s.r.o. velmi dbá na personální politiku. Podle potřeby zajišťuje zaměstnancům školení v zahraničí, kde se seznamují s nově vyrobenými stroji, novou technologií a jsou pak schopni poskytnout kvalitní servis zákazníkům. Motivační program vychází především z odměňování pracovníků a jiných peněžních výhod. Každý servisní zaměstnanec má samozřejmě firemní auto, mobilní telefon a potřebné vybavení.

Za zmínku také stojí každoroční konání rautů ke konci kalendářního roku. Celá akce je organizovaná pod záštitou generálního ředitele Moreau Agri, s.r.o. Ing. Květoslava Třetiny. Tato společenská událost slouží především jako prostředek pro sbližování zaměstnanců a posilování vzájemné komunikace. Zaměstnanci se dozví interní informace o výši obrátu za uplynulý rok a jsou seznámeni s cíly pro budoucí rok.

Počet zaměstnanců se každým rokem rozšiřuje. V roce 2005 to bylo číslo 50, v současnosti je to více než dvojnásobek. Společnost přibírá nové zaměstnance a roste i počet soukromých osob, které s vlastním vybavením pracují pro firmu.

Průměrná měsíční mzda dosáhla v roce 2005 hodnoty 18 665 Kč na zaměstnance, o rok dříve to bylo 16 333 Kč.

3) Finanční zdroje

Finanční situace společnosti je na velmi dobré úrovni, což dokazují především dosažené hospodářské výsledky za minulá období. Indexy růstu ekonomiky jsou stabilní a současný vývoj směřuje k tomu, že stále budou. Rok 2005 zaznamenal vysoký nárůst tržeb, konkrétně o 62 mil. Kč, a současně snížení přímých nákladů. To zvýšilo přidanou hodnotu oproti roku 2004 o 4 mil. Kč a oproti roku 2003 dokonce o 10 mil. Kč. Provozní hospodářský výsledek vzrostl o 2,4 mil. Kč a ve srovnání s rokem 2003 je to plných 25 mil. Kč. Aktiva společnosti se tak na konci roku 2005 rovnala částce 263,9 mil. Kč. Hodnota vlastního kapitálu se zvedla o dalších 22 mil. Kč. Plusem společnosti je, že v nadlimitní výši udržuje pohotový krátkodobý finanční majetek.

Finanční stabilita byla podpořena také snížením krátkodobých pohledávek a závazků. Postavila se především na vlastních prostředcích a z menší části byl čerpán krátkodobý úvěr na rozšiřování sortimentu pohotových zásob.

V následující tabulce je znázorněn stav pasiv k rokům 2004 a 2005. Rozdíl mezi roky způsobený vstupem České republiky do Evropské Unie stojí za povšimnutí.

tabulka 2-8¹¹**Nekonsolidovaná rozvaha ke dni 31.12.2005 v tis. Kč**

| PASIVA | 2004 | 2005 |
|--|----------------|----------------|
| Vlastní kapitál | | |
| Základní kapitál | 10 000 | 10 000 |
| Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond | 1 000 | 1 000 |
| Statutární a ostatní fondy | 272 | 396 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 39 334 | 59 402 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 20 230 | 21 304 |
| Vlastní kapitál celkem | 70 836 | 92 102 |
| Cizí kapitál | | |
| Dlouhodobé závazky | 253 | 255 |
| Krátkodobé závazky | 129 785 | 113 851 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 30 400 | 57 676 |
| Cizí kapitál celkem | 160 438 | 171 782 |
| PASIVA CELKEM | 231 274 | 263 884 |

Cílem firmy je zajišťovat přiměřený vztah zisk – kapitál, prosperovat, pokrýt zdroje a částečně i rozvoj, zajistit rentabilitu a návratnost investic minimálně s plánovanou přidanou hodnotou. Velký vliv zde mají i sezónní výkyvy, proto je potřeba vypracovat rozvojové programy. K zabezpečení plynulého chodu podniku slouží také udržování oběžného majetku na co nejnižší úrovni.

Společnost Moreau Agri spolupracuje s bankou Waldviertler Sparkasse Jindřichův Hradec, která se významným vlivem podílí na chodu společnosti.

tabulka 2-9¹²**Rozpis dlouhodobých bankovních úvěrů a půjček v r. 2005**

¹¹ Informační server českého soudnictví, Výroční zpráva 2004 a 2005. Staženo 20. května 2007 z <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>

¹² Informační server českého soudnictví, Výroční zpráva 2004 a 2005. Staženo 20. května 2007 z <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>

| Poskytovatel | Celková částka (v tis. Kč) | Stav k 31.12.2005 (v tis. Kč) | Rok splacení |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|
| Waldviertler Sparkasse JH | 1 600 | 906 | 2008 |
| Waldviertler Sparkasse | 3 400 | 3 201 | 2015 |
| Waldviertler Sparkasse | 1 570 | 1 178 | 2008 |

tabulka 2-10¹³

Rozpis krátkodobých bankovních úvěrů v r. 2005

| Poskytovatel | Celková částka (v tis. Kč) | Stav k 31.12.2005 (v tis. Kč) | Rok splacení |
|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|
| WS JH - kontokorent | 25000 | 8184 | 2008 |
| WS EUR - kontokorent | 9282 | 9294 | 2015 |
| ČSOB Uh. Hrad. - kontokorent | 1570 | 5764 | 2008 |
| Ge Money Bank - kontokorent | | 9325 | |

4) Nehmotné zdroje

Dlouhodobý nehmotný majetek představuje v roce 2005 52 tis. Kč. Tuto částku tvoří pouze software, který firma využívá. V předchozím roce byla tato částka o 23 tis. Kč nižší.

Firma je také především díky partnerství s vyspělejší Francií a později i Itálií a Anglií významným vlastníkem know-how. Vzhledem k serióznosti a důsledné péči o zákazníka patří Moreau Agri, s.r.o. mezi společnosti s dobrou pověstí.

2.3 SWOT analýza

1) Silné stránky

Silnou stránkou společnosti je nepochybně výhodná kooperace se zahraničím, která přináší technické a technologické novinky do České republiky. Firma tak získává

¹³ Ministerstvo spravedlnosti, Výroční zpráva 2004 a 2005. Staženo 20. května 2007 z <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>

cenné know-how a nové zkušenosti, které jsou podnětem pro vyšší poptávku. Vysoká kvalifikace a odborná způsobilost pracovníků je samozřejmostí. Velkou předností je také rovnoměrné pokrytí řadou poboček po celé České republice a z části i Slovenské, což umožňuje flexibilní uspokojování klientů. Společnost je díky své vybudované pevné pozici konkurenceschopná. To dokazují i výhry v soutěžích a úspěchy na různých prezentačních akcích. Za pochvalu stojí také stabilní finanční situace podniku a vybudovaná kapitálová struktura, která je ukazatelem mocného a schopného podniku především v posledních letech. Vyzdvihnout musím také neméně důležitou charakteristiku podniku, a to fungující výbornou horizontální i vertikální komunikaci, která ve společnosti trvá již řadu let.

2) Slabé stránky

Ačkoliv má firma na trhu silnou pozici, je to způsobeno spíše tím, že si vybudovala své pevné místo už před vstupem ČR do EU než tím, že by se o své místo bojovala v konkurenčním prostředí. Zkušenosti v této oblasti jsou skromné. Další věcí, která s tímto souvisí, je i marketing. Www stránky jsou nedostatečné, měly by obsahovat více údajů, srovnání s konkurencí, aktuality.

Nedostatkem je také nízká jazyková úroveň zaměstnanců. Na školeních, které se konají hlavně ve Francii a to ve francouzském a anglickém jazyce, musí být přítomen překladatel.

3) Příležitosti

Hlavní a nejdůležitější příležitostí je vstup na nové trhy, tzn. oslovit zahraniční firmy a vytvořit nové kooperace. Pro firmu to znamená naučit se co nejlépe orientovat na trhu Evropské Unie. Společnost sleduje ekonomický a politický vývoj v zemích EU a posuzuje rizikovost budoucích kontraktů. Možná cesta k růstu firmy může být i další rozšíření sortimentu, např. zaměření se na stavební techniku.

Příležitostí je také věrnost zákazníků a jejich nedůvěra k produktům jiných výrobců.

4) Hrozby

Ohrožení přichází samozřejmě ze strany konkurence, která bude průbojnější a rychlejší a může pohltit i stávající zákazníky. Se vstupem na evropský trh souvisí také další kritérium, a to optimalizace nákladovosti. Mohlo by se stát, že zvýšení nákladů ohrozí tržby a vyvolá ústup z trhu.

Problémem se může stát i silniční doprava a přeprava strojů, ve které jsou tendence na její snižování, protože zatěžují životní prostředí. Vzhledem k velikosti zemědělských strojů není jiná než silniční doprava prakticky možná. Předmětem změny dopravy by mohla být jediné manipulační technika a náhradní díly, které nevyžadují silniční přepravu.

Velkou a zásadní hrozbou pro Moreau Agri, s.r.o. by bylo ukončení spolupráce a změna dodavatele ze strany francouzského výrobce.

3 Závěry plynoucí z jednotlivých analýz

3.1 PEST analýza

Situace v České republice se rok od roku zlepšuje, ale minulost, kterou si český stát protrpěl, byla a stále je velmi citelná. Zbrždění rozvoje kvůli plánovanému hospodářství způsobilo naši neschopnost přizpůsobit se vzápětí po pádu komunismu vyspělé Evropě, či se snad stát potenciálním konkurentem. Výrazným mezníkem je ale rok 2004. Vstup České republiky do EU znamenal pro naši zemi velkou výzvu. Otevření hranic přineslo nové možnosti a hlavně šanci srovnat krok s vyspělejší Evropou. Úspěch se projevil v ukazatelích hned v následujících letech.

Pro Moreau Agri, s.r.o. bylo navázání spolupráce s Francií hned od počátku obrovskou výhodou. Společnost získala zkušenosti, seznámila se s novými technologiemi a později pronikla i na italský a anglický trh. V odvětví zemědělské výroby byly zahraniční stroje velkou novinkou a zárukou kvality. Do té doby disponoval náš trh stejnými zastaralými stroji, které neznaly světové technologické inovace.

3.2 Metoda „4C“

Z výsledků analýzy bych zdůraznila nutnost řízení nákladů, především je důležitá optimalizace nákladů na dopravu a na marketing. Dalším významným bodem při tvorbě strategie je konkurence. V odvětví zemědělské výroby a prodeje je trh v České republice nasycen. Dravost je v dnešním konkurenčním prostředí prioritou a vstup na nové zahraniční trhy nezbytností. Z výsledku analýzy je jasné, že Moreau Agri, s.r.o. by měla co nejdříve dopracovat globální strategii a soustředit se na nové zakázky.

3.3 Porterův 5F model

Výsledky analýzy tohoto modelu považuji za pozitivní. Společnost Moreau Agri vlastní významný tržní podíl v odvětví prodeje zemědělských strojů. Konkurenční rivalita se v současnosti nijak výrazně neprojevuje, ale je potřeba s touto možností stále počítat a být na ni připraven. To společnost ví, a proto vyvíjí nové strategie.

Vztahy s výrobními firmami jsou na velmi dobré úrovni a v současnosti nehrozí žádné riziko ukončení spolupráce. Stejně tak vztahy s odběrateli fungují dobře. Jsou postaveny na výhodných smlouvách a možnostech splátek.

3.4 SWOT analýza

Zpracování SWOT analýzy přineslo také příznivé výsledky. Společnost disponuje větším množstvím silných stránek než slabých. Z hlediska důležitosti mají jmenované silné stránky pro chod společnosti a pro jeho strategickou pozici zcela jistě zásadnější význam. Zmíněné slabé stránky jsou spíše jen připomínky a poukázání na to, co by mohlo být vylepšeno.

Současný stav podniku je příznivý, ale aby se vývoj neobrátil opačným směrem a hospodářský výsledek nezačal klesat, musí společnost bedlivě sledovat situaci na trhu a přizpůsobovat jí svoji strategii. To znamená - sledovat možné příležitosti na trhu, využít je a současně zabraňovat možným hrozbám.

Závěr

Cílem této práce bylo zpracování strategické analýzy firmy Moreau Agri, s.r.o. na základě vývoje minulých let. Zvolené odvětví se týkalo oblasti obchodu se zemědělskými stroji. K vypracování jsem použila strategické metody a nástroje, které zhodnocuji jako dostačující pro formulaci strategie v daných podmínkách.

Práce je rozdělena do tří základních částí. V první části, která je rozdělena na externí a interní prostředí, je teoreticky popsán celý proces strategické analýzy. Jsou zde definovány základní pojmy, postupy a nástroje, ze kterých strategická analýza vychází. Ty jsou pak použity v druhé praktické části, kde jsou jednotlivé metody aplikovány na samotný podnik. Mojí snahou bylo, aby struktura teoretické části korespondovala s částí praktickou. V třetí části práce vyslovuji závěry k jednotlivým použitým metodám.

Externí analýza dokázala silnou a stabilní pozici firmy v konkurenčním prostředí, která je dána především dlouholetým partnerstvím se zahraničními firmami a vytvořením slušného objemu klientely. Firma ví, jak má pečovat o svého zákazníka a poskytuje mu kvalitní servis. Omezení zde existuje hlavně ze strany konkurence, která se může pro společnost stát hrozbou, pokud by si firma své místo alespoň preventivně neupevňovala.

Interní analýza odhalila množství silných stránek, které jsou pro společnost stěžejní. Hlavní slabiny našla pouze v jazykových bariérách a v neznalosti chování v prostředí konkurenčních tlaků způsobené pevným vybudovaným zázemím a neexistencí dosud žádné akutní potřeby bojovat s konkurencí. Důležité je ale konstatovat, že firma o tomto nedostatku ví a snaží se ho odstranit.

Celkově bych celou situaci firmy hodnotila velmi pozitivně. Domnívám se, že dosažené výsledky jasně dokazují, že není potřeba strategickou strukturu podniku nějak zásadně přebudovávat.

Literatura

1. **Bowman, C.:** Strategický management; 1. vydání, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1
2. **Businessinfo,** Analýzy a statistiky, Makroekonomické údaje (12. června 2007). Staženo 15. června 2007 z <http://www.businessinfo.cz/cz/katalog-odkazu/>
3. **Dedouchová, M.:** Strategie podniku; 1. vydání, Praha, C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
4. **Dějiny,** Upevňování komunistického režimu (4. února 2007). Staženo 22. června 2007 z <http://www.edejiny.cz/readarticle.php?article id=114>
5. **Demografický vývoj a migrace,** (1. června 2007). Staženo 10. června z <http://www.strukturalni-fondy.cz/oprlz/1-1-3-demograficky-vyvoj-a-migrace>
6. **Devizový kurz,** (10. června). Staženo 15. června 2007 z <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/rp/nesladkova.pdf>
7. **HDP,** (9.července 2007). Staženo 12. července z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/as-hruby-domaci-produkt/1001560/>
8. **Inflace,** Wikipedie, otevřená encyklopedie(15. března). Staženo 12. června z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Inflace>
9. **Informační server českého soudnictví,** Výroční zpráva 2004 a 2005. Staženo 20. května 2007 z <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>
10. **Keřkovský, M.:** Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi;1. vydání, Praha, C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1
11. **Kovář, F., Štrach, P.:** Strategický management; 1. vydání, VŠE Praha, Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5
12. **Makroekonomické údaje,** (12. června 2007). Staženo 15. června 2007 z http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje
13. **Moreau Agri, s.r.o.,** Firma (2007). Staženo 12. února 2007 z <http://www.moreauagri.cz/>
14. **Sedláčková, H., Buchta,K.:** Strategická analýza;2. přepracované a rozšířené vydání, Praha, C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
15. **Strukturální fondy,** Rovné příležitosti žen a mužů (5. června 2007). Staženo 5. června 2007 z <http://www.strukturalni-fondy.cz/oprlz/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu-na-trhu-prace>
16. **Tlapa, M.:** Prioritou českého zahraničního obchodu je vstup do Evropské Unie v roce 2004. Staženo 7. června 2007 z

http://www.czechtrade.cz/Global?xml=/pro_media/informace_pro_vas/tiskove_zpravy.xml&id_tiskova_zprava=59

Seznam obrázků

| | |
|------------------|----|
| Obrázek 1-1..... | 14 |
| Obrázek 1-2..... | 20 |
| Obrázek 1-3..... | 25 |

Seznam tabulek

| | |
|-------------------|----|
| tabulka 1-1..... | 13 |
| tabulka 2-2..... | 28 |
| tabulka 2-3..... | 28 |
| tabulka 2-4..... | 28 |
| tabulka 2-5..... | 29 |
| tabulka 2-6..... | 29 |
| tabulka 2-7..... | 34 |
| tabulka 2-8..... | 36 |
| tabulka 2-9..... | 36 |
| tabulka 2-10..... | 37 |