ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelská činnost vybrané firmy

Business activities of the selected company

Jana Šoffrová

Plzeň 2016

Zadání BP

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelská činnost ZS Komorno, a.s.“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití zdrojů uvedených v přiloženém seznamu použité literatury.

V Plzni 2016 ……..

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu doc. Ing. Petru Cimlerovi, Csc., za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly zpracovat tuto bakalářskou práci.

Dále bych ráda poděkovala panu Petru Korbelovi a Ing. Petru Šoffrovi za poskytnutí nezbytných informací potřebných k vypracování praktické části této bakalářské práce.

A v neposlední řadě, velké poděkování patří mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po celou dobu mého studia.

Obsah

Obsah 5
Úvod 7
1. Podnik a jeho okolí 8
1.1. Okolí podniku 8
1.2. Vnitřní prostředí podniku 9
1.3. Mikroprostředí 10
1.4. Makroprostředí 10
2. Informační a materiálové toky podniku, distribuční řetězec podniku 12
2.1. Informační tok 12
2.2. Materiálový (hmotný tok) 13
2.3. Distribuční řetězec podniku 13
3. Marketingový mix 15
3.1. Marketing na trhu B2B 15
3.2. Produkt 16
3.3. Cena 16
3.4. Distribuce 17
3.5. Marketingová komunikace 18
3.6. Marketingová komunikace na B2B trhu 20
4. SWOT analýza 22
4.1. Silné a slabé stránky 23
4.2. Příležitosti a hrozby 23
4.3. Vyhodnocení SWOT analýzy 24
5. Zemědělská společnost Komorno a. s. 25
5.1. Primární a sekundární podnikatelská činnost 27
5.2. Vnější prostředí podniku a jeho vliv na podnik 31
5.3. Zařazení v distribučním řetězci 33
6. Informační a materiálové toky 35
6.1. Základní přehled o informačních a materiálových tocích 35
6.2. Organizační struktura 35
6.3. Další poznatky 36
6.4. Rostlinná výroba 37
6.5. Živočišná výroba 37

7. Logistické činnosti 39
7.1. Odběratelé podniku 40
7.2. Dodavatelé podniku 40
7.3. Hodnototvorný řetězec podniku 40
8. Marketingový mix 43
8.1. Produkt 43
8.2. Cena……. 43
8.3. Distribuce 44
8.4. Marketingová komunikace 44
9. SWOT analýza 45
9.1. Silné stránky 45
9.2. Slabé stránky 46
9.3. Příležitosti 46
9.4. Hrozby……. 47
9.5. Vyhodnocení SWOT analýzy 47
10. Návrhy a doporučení 49
Závěr 50
Seznam tabulek 53
Seznam obrázků 54
Seznam použitých zkratek 55
Seznam použité literatury 56
Seznam příloh 59
Přílohy 60
Abstrakt 62
Abstract 63

Úvod

Každý podnikatelský subjekt čelí v dnešní době řadě problémů, ale i výzev, kterými může posílit svoji konkurenceschopnost. Tempo změn v tržním prostředí neustále generuje nové příležitosti, které mohou podniky využít pro svůj rozvoj. Zároveň nedává příliš mnoho šancí na úspěch podnikům, které využívají zastaralé přístupy a nereflektují změny do své podnikatelské činnosti. Tato práce se blíže zabývá podnikatelskou činností vybraného podniku – Zemědělské společnosti Komorno, a. s. Podnik působí na trhu už řadu let, a to v zemědělském odvětví. Na jeho příkladu lze ilustrovat potřebu implementaci trendů moderního vývoje do podnikových procesů.

Primárním cílem práce je formulovat závěry a doporučení k rozvoji podnikatelské činnosti akciové společnosti – Zemědělská společnost Komorno, a. s. Sekundárním cílem práce je sestavit SWOT analýzu (analýza příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek), dále pak rozebrat materiálové a informační toky v rámci logistiky podniku.

Teoretická část popisuje základní pojmy související s podnikem a jeho okolím, marketingovým mixem a SWOT analýzou. Při zpracování je využito odborné literatury, která byla publikována tuzemskými, ale i zahraničními autory.

Praktická část vychází z praktických informací a věnuje se Zemědělské společnosti Komorno a. s. Pozornost je věnována marketingovému mixu společnosti a SWOT analýze. V poslední části jsou uvedené návrhy a doporučení ke zlepšení pozice podniku.

Podnikatelská činnost každé organizace je velmi specifickou záležitostí, protože je ovlivněna celou řadou různých faktorů. V podstatě lze konstatovat, že na světě neexistují dva naprosto totožné podniky. Každá organizace by tak měla dbát na realizaci analýzy vlastní podnikatelské činnosti, aby se jí podařilo nalézt prostor pro zlepšení vlastní výkonnosti.

Přínosem práce je sestavení doporučení k rozvoji podnikatelské činnosti vybraného podniku. Tato doporučení vycházejí z teoretických základů, ale samozřejmě i z praktických poznatků.

1. Podnik a jeho okolí

Za podnik lze považovat *„jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností.“*[1]

Další definice podnik charakterizuje z obecného i obsáhlého pohledu: *„nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.“*[2]

S pojmem podnik je úzce spojeno pojmosloví podnikání a podnikatel. Podnikání znamená zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktiv tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Z legislativního pohledu je podnikání soustavná činnost realizovaná samostatně podnikatelem za účelem dosažení zisku (na vlastní jméno a vlastní odpovědnost). Podnikatel pak realizuje podnikatelské aktivity, kdy nese riziko rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu.[3]

Úspěšné podnikání se zpravidla zakládá na uspokojování skutečně existujících potřeb zákazníků, což vlastně znamená, že dochází identifikaci určitého společenského přínosu realizované činnosti. Předpokladem trvalé prosperity podniků se stávají výrobky a služby respektující požadavky a přání klientů.[4]

S podnikatelskou činností souvisí i obchodní činnost, která představuje nákup a prodej zboží (služeb) mezi odběrateli a dodavateli, tedy ekonomickými subjekty.[5]

1.1. Okolí podniku

Okolí podniku sestává ze všeho, co stojí mimo podnik. Každý podnik má vztahy ke svému okolí, protože je otevřeným systémem. Výsledky podniku do značné míry závisí právě na vnějších faktorech, které vytvářejí příležitosti a hrozby (viz další text). Znalost podnikového okolí je důležitá z několika důvodů, a to zejména kvůli pochopení vztahů s okolím, schopnosti adaptace na okolí, využití možností pro ovlivnění okolí. Podnikové okolí je možné rozdělit na

[1] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 1 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
[2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 15 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
[3] Tamtéž
[4] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013, 15 s. ISBN 9788024786384.
[5] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

vnitřní a vnější. Vnitřní prostředí se skládá ze sil, které působí uvnitř podniku. Vnější okolí je vytvořeno mikroprostředím a makroprostředím. Na určité faktory v mikroprostředí může mít podnik vliv, ale na faktory v makroprostředí žádný vliv nemá. Jedná se o faktory dané, nezávislé na činnosti podniku.[6]

1.2. Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí sestává ze zdrojů podniku a jeho schopností využívat zdroje. Vztahuje se k faktorům, které může podnik přímo řídit či ovlivňovat (prostřednictvím pracovníků – managementu). Na základě identifikace zdrojů a schopností (resp. strategické způsobilosti) může podnik reagovat na procesy a příležitosti vznikající v jeho okolí.[7]

Vnitřní prostředí podniku se zkoumá za tím účelem, aby došlo k identifikaci předností a slabostí celého podniku.[8]

„Analýza vnitřního okolí má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí.“[9]

Mezi využívané analýzy interního prostředí podniku patří například analýza hodnototvorného řetězce, která rozlišuje primární a sekundární činnosti podniku, čímž vyjadřuje nutné procesy a vazby mezi těmito procesy. Každý proces má vstupy, vnitřní činnosti a výstupy. K primárním činnostem patří řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing, odbyt a servisní služby. K sekundárním činnostem patří procesy zahrnující vytváření organizační a řídící struktury (infrastruktury) podniku, řízení pracovních sil, technický rozvoj a obstaravatelské činnosti (zásobování).[10]

Hodnototvorný řetězec rozděluje činnosti podniku podle jejich významu pro plnění strategie. Účelem je porozumění vzniku nákladů a poznání existujících i potenciálních zdrojů pro diferenciaci. Na trhu může konkurenční výhodu podnik získat pouze tím, že bude strategicky důležité činnosti vykonávat levněji a lépe než jeho konkurenční subjekty. Základem deskripce

[6] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 1-2 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
[7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 110 s. ISBN 9788024787060.
[8] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
[9] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 4 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
[10] MARTINIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014, 15-16 s. ISBN 9788024794105.

hodnototvorného řetězce je systematické zkoumání činnosti podniku, členění podniku podle jeho strategicky významných činností tak, aby mohlo dojít k pochopení vývoje v nákladech podniku a rozdělení stávajících zdrojů. Způsob, jakým podnik realizuje svoje jednotlivé činnosti, jsou reflexí jeho historického vývoje, aktuálních cílů, strategií a přístupů k jejich realizaci.[11]

1.3. Mikroprostředí

Při analýze mikroprostředí se většinou využívá Porterův model pěti sil, který identifikuje hrozby a příležitosti vyskytující se v tomto prostředí podniku. Model se blíže zaměřuje na posouzení rizika vstupu potenciálních konkurentů do odvětví, hodnocení rivality mezi stávajícími subjekty na trhu (současná konkurence), dále hodnotí smluvní sílu odběratelů, smluvní sílu dodavatelů, ale zabývá se i hrozbou substitučních výrobků.[12]

Podnik se může s vlivem konkurenčních sil vyrovnat v případě, že si dokáže najít takovou tržní pozici, která jej izoluje, co nejvíce od působení konkurenčních sil, dále pak mu umožní využít konkurenční síly ve vlastní prospěch, či mu umožní získat stabilní tržní pozici. Právě z tohoto důvodu je potřebné provést zmíněnou Porterovu analýzu.[13]

Síla působení každého z faktorů je funkcí struktury odvětví, tedy základních ekonomických a technických rysů daného odvětví. Různé strukturální změny mohou přesouvat celkovou i relativní sílu působení těchto konkurenčních faktorů, takže pozitivně nebo negativně ovlivňovat výnosnost odvětví. Každý z pěti faktorů má pak v různých odvětvích různou důležitost, protože každé odvětví je jedinečné a má specifickou strukturu.[14]

1.4. Makroprostředí

Přístupem ke zkoumání makroprostředí je tzv. PEST analýza, která zkoumá faktory vyskytující se v makroprostředí podniku. Jedná se zejména o politicko-legislativní faktory (zákony, regulace, pracovní předpisy aj.), ekonomické faktory (vývoj hrubého domácího produktu, kupní síly, inflace, nezaměstnanosti apod.), socio-kulturní faktory (demografický

[11] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 83 s. ISBN 80-717-9367-1.
[12] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
[13] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
[14] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 57 s. ISBN 80-717-9367-1.

vývoj, mobilita, úroveň vzdělání atd.), technologické faktory (podpora ze strany vlády, nové technologie, ochrana životního prostředí aj.)[15]

Důležitost jednotlivých faktorů je v každém odvětví rozdílná. Toto platí i pro jednotlivé podniky či různé situace. PEST analýza tak musí především identifikovat oblasti v makroprostředí, které mohou svojí změnou, výrazně poškodit či prospět podniku. Je zřejmé, že stupeň nejistoty je zde značně vysoký a velmi často se jedná spíše o odhady než přesné předpovědi. Zároveň je nutné rozlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně (tedy se stejnou intenzitou), a pak, které změny nebudou mít stejnou intenzitu na jednotlivé podniky.[16]

Dále je nutné zmínit, že podniky mohou svoji činnost realizovat na tzv. trzích B2B nebo B2C, popř. jiných formách trhů (jsou však spíše okrajové). Na trzích B2C dochází k prodeji produktu konečnému spotřebiteli. Zatímco B2B trh sestává ze všech organizací, které získávají zboží a služby využívané k výrobě dalších výrobků nebo služeb, které jsou pak následně ještě prodávány, pronajímány nebo dodávány. Trh B2B je oproti trhu B2C charakteristický menším počtem subjektů (podniků), existencí užších vztahů mezi zákazníky a dodavateli, a také vyšší geografickou koncentrací zákazníků. Dále platí, že poptávka na trhu B2B je odvozena od poptávky na spotřebitelském trhu.[17]

[15] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 9-11 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
[16] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 16-20 s. ISBN 80-717-9367-1.
[17] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 221-245 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

2. Informační a materiálové toky podniku, distribuční řetězec podniku

V podnicích se pojem tok uplatňuje pro vyjádření toku množin (materiálu či informací) do činností a z činností. Informační tok je tokem informací/dat, které jsou potřebné pro činnost a produkci činností. Hmotné toky (materiálové toky) jsou tokem hmoty případně spojené s informacemi o této hmotě do či z činností.[18]

Kontrolou hmotných a informačních toků se primárně zabývá logistika, kterou lze považovat *„za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“*[19]

Význam logistiky se neustále zvyšuje, protože je fyzická distribuce velmi finančně náročná, tak se podniky snaží s využitím logistických přístupů uspořit náklady. Například v průmyslově vyspělých zemích tvoří náklady na skladování, překládání a dopravu výrobků až 20 % čistého obratu. Při využití logistických přístupů mohou podniky reagovat na různorodé požadavky zákazníků pohotověji a levněji. Dalším efektem je zlepšení vlastní konkurenceschopnosti a s tím spojené upevnění vlastní pozice na trhu.[20]

2.1. Informační tok

„Tok dat, informací a znalostí je vázán na sítě, a to jak technologické, tak lidské. Je vytvářen pomocí interakcí mezi jedinci, týmy, komunitami a alespoň v explicitní formě bývá facilitován pomocí IS/IT organizace.“[21]

Pro definování efektivních cílů musí mít každý podnik relevantní a potřebné informace. Za účelem získání těchto informací je nutné, aby byl budován systém pro podporu rozhodování, který identifikuje různé informační toky. Jednotlivé toky pak budou řídit manažeři. V podnicích se zpravidla rozlišují informační toky vnější a vnitřní. Vnější informační toky plynou z podniku do jeho vnějšího prostředí (nebo opačným směrem). Informace plynoucí do

[18] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 104 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
[19] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 13 s. ISBN 80-85605-87-2.
[20] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011, 196 s. ISBN 9788024775289.
[21] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 26 s. ISBN 80-717-9310-8.

podniku jsou označované jako informace zpravodajské. Informace plynoucí z podniku do vnějšího prostředí se pak označuje jako komunikace podniku.[22]

Nedostatečná kvalita informačních toků vede k tomu, že se v podniku projevují nedostatky v rámci organizační a řídící práce. Výsledkem se stává dysfunkce mezi jednotlivými prvky a vnitřními subsystémy podniku. Tento jev pak zpravidla vede ke vzniku krizových situací.[23]

2.2. Materiálový (hmotný tok)

Z hlediska logistiky lze považovat za veškeré druhy materiálu a zboží zejména výrobní materiály, pomocné a provozní materiály, subdodávky a náhradní díly, obchodní zboží (včetně polotovarů a hotových výrobků).[24]

Řízení materiálového toku lze rozdělit do následujících oblastí (v rámci řízení materiálového toku v provozních systémech zapojených v logistických řetězcích):[25]

- Řízení oblastí vstupu materiálového toku do provozu. To znamená nákup zboží pro zajištění funkčnosti provozu. Příjemcem výsledků jsou v tomto případě všechny provozy. V tomto rámci je možné rozlišit pět oblastí řízení pohybu materiálu. Jedná se o řízení toku surovin, součástek, primárního materiálu, spotřebního materiálu, skupin či montážních celků, dále pak řízení toku materiálu pro realizaci technologických a netechnologických operací, řízení toku materiálu pro realizaci servisních a obchodních operací, řízení toku hotových výrobků (distribuce), řízení stavu zásob.
- Druhou oblastí je řízení oblasti zpracování odpadového materiálu.

2.3. Distribuční řetězec podniku

Proces, v jehož rámci se produkt dostává od výrobce ke koncovému zákazníkovi, lze označit jako distribuční řetězec. Z marketingového pohledu řetězec představuje síť poskytování hodnoty, ve které vznikají vztahy mezi podnikem, dodavateli či distributory. Velmi složité je řízení distribučního řetězce v případě, že podniky využívají nepřímé distribuční cesty, tedy

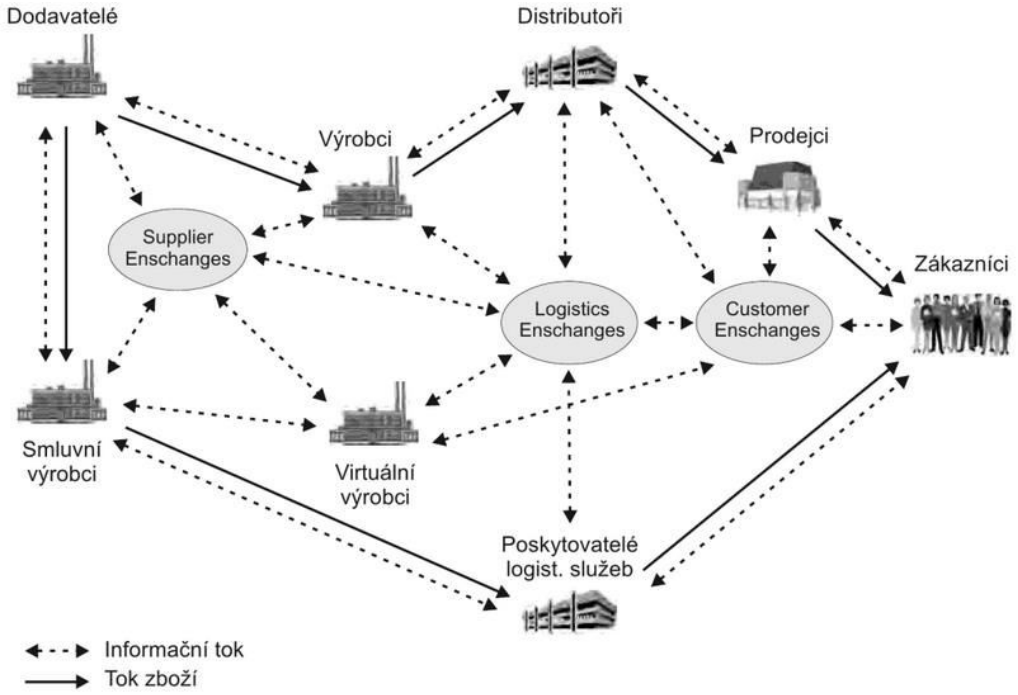
[22] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 28 s. ISBN 9788024787060.
[23] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 39 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
[24] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 13 s. ISBN 80-85605-87-2.
[25] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, 76-77 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.

využívají jednoho nebo více prostředníků v rámci procesu distribuce, kdy prostředníci plní různé funkce.[26]

Mezi základní znaky logistického řetězce patří soustředění se na materiálový a informační tok. K dalším znakům náleží integrace všech zúčastněných oblastí (předvýroba, výroba a distribuce logistického produktu), interakce základních článků provozu logistického řetězce, reflektování všech logistických procesů do všech článků řetězce.[27]

Klasická podoba dodavatelského řetězce je lineárního charakteru: dodavatel – výrobce – distributor – prodejce – zákazník. Tok zboží zde směřuje od dodavatele ke konečnému zákazníkovi. Tok informací a finančních prostředků pak probíhá opačným směrem, a také platí, že optimalizace finančního toku nebývá synchronizována s optimalizací toku materiálu. V dnešní podnikatelské praxi lze ovšem na lineární řetězec narazit jen zřídkakdy. Důvodem je rozvoj informačních technologií, který umožňuje využívat řady externích partnerů při spolupráci apod.[28] Schéma současného dodavatelského řetězce se nachází na obrázku číslo 1.

Obrázek 1: Schéma současného dodavatelského řetězce



Zdroj: Basl, Blažíček, str. 7

[26] ŠTĚDROŇ, Bohumír a Petr BUDIŠ. *Marketing a nová ekonomika*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, 57 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8.
[27] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, 35 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
[28] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 76-77 s. ISBN 9788024775944.

3. Marketingový mix

Na marketing lze pohlížet jako na soubor aktivit, které se soustředí na předvídání, zjišťování, stimulování a uspokojení potřeb zákazníků. Zejména na prioritu orientace na zákazníka a jeho potřeby je nutné klást velký důraz. Samozřejmě, že podniky musí klást důraz i na realizaci zisku. Marketing se snaží optimalizovat uvedené zájmy, takže jej lze charakterizovat jako proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Tento proces sestává z identifikace, předvídání, stimulování a uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle podniku.[29]

3.1. Marketing na trhu B2B

V marketingu na trzích B2B je nutné zejména navrhnout optimální produkty, které budou distribuované včas a za dobrou cenu. K dalším klíčovým faktorům se řadí nutnost vybudování důvěry v zákaznících a zajištění bezpečnosti produktů (zákazník nechce riskovat svoji image koupí nespolehlivých produktů nebo služeb). K základním otázkám při průzkumu trhu B2B se řadí: Kdo je zákazníkem? Jaký je jeho způsob a oblast podnikání? Za jakým účelem si produkt kupuje? Jaké má očekávání? Jakým způsobem se o nákupech rozhoduje? Kde podniká apod.? V případě, že má podnik jen jednotky zákazníků, tak může velmi efektivně využívat personalizovaný přístup. Platí, že podniky mají vyšší nároky, odborné znalosti a dokážou jednoduše poznat menší kvalitu.[30]

„Operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení představuje marketingový mix (marketing mix). Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl, co nejblíže potřebám a přáním cílového trhu.“[31]

Marketingový mix sestává z nástrojů, které může podnik využít při oslovení cílových trhů. Základní rozdělení nástrojů v marketingovém mixu je na produkt, cenu, distribuci,

[29] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 3 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
[30] BARBOŘÍK, Jan. B2B marketing – víte, jak na něj? *Janbarborik.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://janbarborik.cz/blog/b2b-marketing-vite-jak-na-nej/
[31] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 190 s. ISBN 9788024787060.

marketingovou komunikaci, ale v podstatě do marketingového mixu patří všechno, co může podnik udělat, aby ovlivnil poptávku po svých produktech.[32]

3.2. Produkt

„Produktem je cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby, patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“[33]

Podoba produktu je různorodá a v marketingovém mixu se může v oblasti produktové politiky rozhodovat o rozmanitosti výrobků, kvalitě, designu, vlastnostech, značce, balení, velikosti, službách či záruce. V podstatě lze identifikovat pět základních úrovní produktu, které mají podobu obecné prospěšnosti nebo užitečnosti, konkrétně použitelného produktu, idealizovaného očekávaného produktu, rozšířeného produktu a potenciálního produktu.[34]

Komplexní pohled na produkt je v marketingu velmi důležitý, protože existuje předpoklad, že produkt není nakupován pouze kvůli svojí základní funkci, ale i kvůli ostatním vlastnostem. Marketingové snažení podniku tak musí identifikovat, které vlastnosti produktu motivují spotřebitele k nákupu, a s jakou intenzitou (včetně posloupnosti).[35]

3.3. Cena

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění. Cena je vyjádřením hodnoty produktu. V ceně se odrážejí zájmy dvou subjektů na trhu, tj. prodávajících a kupujících.“[36]

V rámci cenové politiky podnik řeší způsoby stanovení ceny, slevovou politiku, rabaty, doby splatnosti, platební podmínky atd.[37]

Cena je důležitým prvkem marketingového mixu, protože jako jediná (ze všech prvků) vytváří příjmy. Ostatní nástroje marketingového mixu vytvářejí pouze náklady. Dnešní měnící se

[32] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 70 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
[33] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 198-204 s. ISBN 9788024787060.
[34] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 56 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
[35] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 165 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
[36] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 270 s. ISBN 9788024787060.
[37] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 56 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

podnikatelský svět zhoršuje podmínky pro vytvoření efektivních cenových rozhodnutí. To způsobuje, že podniky už v dnešní době nestanovují pouze jedinou cenu, ale spíše cenovou strukturu, která reflektuje odlišnosti v poptávce a nákladech různých regionů, zákaznických segmentů, načasování nákupů, úrovních objednávek apod.[38]

K metodám stanovení ceny se řadí metody nákladové orientace, konkurenční orientace, metoda podle vnímání hodnoty zákazníkem, metody orientované na poptávku, podle konkurzních a smluvních cen. Metoda nákladové orientace zohledňuje celkové náklady a požadovaný zisk na jeden kus výrobku. Na základě tohoto pak vzniká konečná cena. Metoda orientovaná na konkurenci znamená, že podnik identifikuje cenu konkurence a následně svoji cenu stanoví pod její úrovní, nad její úrovní nebo na stejné úrovni. Při využití metody podle vnímání hodnoty zákazníkem se cena určuje podle hodnoty produktu pro zákazníka. Při využití metody orientované na poptávku organizace stanovuje cenu podle cenové elasticity poptávky, aby došlo k maximalizaci zisku. Metoda konkurzů a smluvních cen je obvyklá u veřejných zakázek, kde se výběrových řízení účastní více podniků a poptávající si pak volí nejvýhodnější cenovou nabídku.[39]

V průběhu výskytu produktu na trhu může docházet ke změnám jeho ceny, a to i vícenásobně. Snížení ceny může nastat například při snaze podniku o vyšší odbyt nebo lepší využití výrobních kapacit či v důsledku konkurenčního boje. Příčinou zvýšení ceny bývá zpravidla růst nákladů (cen vstupů – energií, mezd, surovin atd.)[40]

3.4. Distribuce

„Distribuce, resp. marketingová logistika představuje činnost podniku, která zajišťuje snadnou dostupnost a dosažitelnost výrobku pro cílové zákazníky, a to včetně dodavatelské pohotovosti, dodávkových předností, volby odbytových cest, organizace a nasazení vlastního prodejního personálu atd.“[41]

Distribuční kanál je souhrnem všech podniků a jednotlivců, kteří se stanou vlastníky nebo budou nápomoci při převodu vlastnických práv v případech, kdy produkt cestuje od výrobce ke konečnému zákazníkovi nebo k dalšímu průmyslovému zpracování. Distribuční

[38] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 448 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
[39] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 140-148 s. ISBN 80-86898-48-2.
[40] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011, 195 s. ISBN 9788024775289.
[41] MARTINIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014, 130 s. ISBN 9788024794105.

zprostředkovatelé transformují výrobní sortiment na nabídku zboží odpovídající potřebám zákazníků.[42]

U distribučních cest patří ke stěžejním činnostem nákup (hned vedle prodeje koncovému spotřebiteli). Nákupem se rozumí získávání zboží pro další prodej. Organizace při nákupu vyžadují zejména možnost pohodlného výběru zboží a služeb, či případně možnost úpravy zboží nebo přijatelnost objednávky (z hlediska velikosti). Důležitá je i rychlost odezvy na objednávku či počet dodávek a jejich časové rozdělení.[43]

Postavení distribuce v marketingovém mixu je velmi specifické. Specifika distribuce mohou velmi výrazně ovlivňovat podobu ostatních nástrojů (například kvalitu produktu nebo možnosti propagace). Při budování odbytových cest je pak nutné uzavírat různé dlouhodobé smlouvy, které pak nelze operativně pozměňovat.[44]

Vlastní distribuce má čtyři hlavní úrovně, mezi které patří fyzická distribuce (fyzický tok zboží), legislativní distribuce (dochází k převodu vlastnictví), finanční distribuce (tok plateb), komunikační distribuce (tok informací o zboží).[45]

3.5. Marketingová komunikace

„Marketingová komunikace umožňuje firmám informovat cílové skupiny o nabídce svých produktů a služeb, přesvědčit je o výlučnosti produktů, formovat jejich postoje k firmě žádoucím směrem. Využívá k tomu široké spektrum nástrojů.“[46]

Cílem marketingové komunikace je neustále připomínat, informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele o existenci nabídky podniky. Marketingová komunikace je prostředkem pro vyvolání dialogu se spotřebitelem a navázání hlubších vztahů. Za tímto účelem využívá několika různých nástrojů a integrovaného přístupu k jejich využití. Jedná se o nástroje v podobě reklamy, podpory prodeje, událostí a zážitků, public relations a publicity, přímého marketingu, interaktivního marketingu, ústního šíření a osobního prodeje.[47]

[42] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Praha: Albatros Media, 2013, 221 s. ISBN 9788026603214.
[43] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 93 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
[44] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Praha: Albatros Media, 2013, 221 s. ISBN 9788026603214.
[45] Tamtéž, s. 222-223.
[46] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 283 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
[47] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 516 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Jednotlivé nástroje je ovšem nutné vzájemně provázat, tedy integrovat do jednoho funkčního celku. V tomto případě se hovoří o integrované marketingové komunikaci, která vzájemně propojuje nástroje marketingové komunikace za účelem dosažení maximálních, navzájem se násobících a posilujících synergických efektů.[48]

Nástroj marketingové komunikace v podobě osobního prodeje spočívá v prezentaci výrobku nebo služby s využitím osobní komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Tato přímá forma oboustranné komunikace má za cíl nejen prodej produktu, ale také vytvoření vzájemně pozitivních a dlouhodobých vztahů, čímž posiluje image podniku a produktu. Velkou výhodou osobního prodeje je možnost získání či předání okamžité zpětné vazby.[49]

Podpora prodeje má podobu souboru pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Velmi často se jedná o pobídky založené na snížení ceny (přímé slevy, slevové kupony, výhodné balení, rabaty). K tomuto nástroji marketingové komunikace náleží i techniky, které mají cílovou skupinu stimulovat k vyzkoušení produktu či poskytují nějakou formu dárku za vyzkoušení produktu. Primárním cílem podpory prodeje je tedy vyvolat určité chování u cílové skupiny.[50]

Reklama je placená, neosobní komunikace, která se realizuje většinou prostřednictvím různých médií. Jejím cílem je přesvědčit zástupce cílové skupiny ke koupi určitého produktu nebo k pochopení určité filozofie organizace. Nosiči reklamy jsou například tiskoviny, inzeráty, televizní spoty, rozhlasové spoty, časopisy, venkovní reklamní plochy (billboardy) apod. Reklama je velmi vhodná pro komunikaci o zboží masové spotřeby, které je určeno pro geograficky rozptýlené trhy.[51]

Public relations může být velmi efektivní a levnou oblastí marketingové komunikace, ale musí být správně pochopeno a realizováno. V podnikatelské praxi ovšem tato oblast často zůstává nepochopena. Public relations lze charakterizovat jako dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace. Jedná se například o

[48] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Praha: Albatros Media, 2013, 229 s. ISBN 9788026603214.
[49] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 42 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
[50] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 97 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
[51] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 42 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

zaměstnance, zákazníky, vlastníky, místní komunitu, média atd. Právě klíčové skupiny mohou pomoci podniku při dosahování cílů, ale také mu mohou v tomto zabránit.[52]

Interaktivní marketing využívá internetu jako prostoru, kde lze dosáhnout vyšší interakce a ve větší míře využít individualizaci. Interaktivní marketing nabízí podnikům řadu příležitostí pro plnění marketingových cílů. Internetová komunikace umožňuje rozesílat individualizovaná sdělení různým spotřebitelům, vytvářet online komunity uživatelů či využívat pokročilé reklamní metody a nástroje. Navíc možnost monitoringu efektů je velmi dobrá.[53]

Původně byl přímý marketing definován jako posílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. Především díky rozvoji dalších forem komunikace lze nyní tento pojem chápat jako všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou. Největší výhodou tohoto nástroje je možnost efektivního zacílení na požadovaný segment trhu.[54]

Při event marketingu zprostředkovává podnik cílové skupině emocionální zážitky s její značkou. Prožitky cílové skupiny pak mají vzbudit pozitivní asociace se značkou.[55]

Ústní šíření (word of mouth) je formou osobní komunikace, která sestává z výměny informací o produktu mezi cílovými zákazníky, jejich přáteli, známými apod. Tato forma komunikace je vysoce důvěryhodná. Podoba ústního šíření je dána zkušenostmi cílové skupiny, kdy se ovšem nemusí jednat pouze o pozitivní, ale i negativní prožitky.[56]

3.6. Marketingová komunikace na B2B trhu

Na trhu B2B má marketingová komunikace řadu rozdílů oproti marketingové komunikaci na trhu B2C. V žádném případě se tak nelze držet pravidel, které fungují na jednom trhu, protože na druhém trhu fungovat nemusí a nebudou. Na trhu B2B je nutné reflektovat, že je motivace k nákupu odlišná (podniky nakupují produkty za účelem vlastního zisku), liší se i cílová skupina (na trhu B2B je užší a skládá se z manažerů či ředitelů). Na trhu B2B rozhoduje o nákupu několik různých osob a nikoliv jeden člověk. Podniky nakupují v menších intervalech,

[52] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 116 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
[53] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 580 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
[54] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 43 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
[55] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 137 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
[56] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 43 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

ale ve větším objemu. Poptávka zde nemůže být stimulována různými marketingovými nástroji, protože primárně závisí na poptávce na trhu B2B.[57]

K nejefektivnějším komunikačním kanálům na trhu B2B se řadí osobní návštěva prodejce, přímý marketing, telemarketing, interaktivní marketing (webové stránky, diskusní fóra atd.), brožury, letáky, účast na odborných konferencích.[58]

[57] Zvláštnosti B2B marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C. *B2bmonitor.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/

[58] BARBOŘÍK, Jan. B2B marketing – víte, jak na něj? *Janbarborik.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://janbarborik.cz/blog/b2b-marketing-vite-jak-na-nej/

4. SWOT analýza

Jednou z nejvyužívanějších a nejznámějších analýz interního a externího prostředí je SWOT analýza, jejímž primárním cílem je identifikace toho, do jaké míry je současná strategie podniku relevantní a bude schopná se vyrovnat se změnami.[59]

SWOT analýza rozděluje klíčové faktory, které se nacházejí v interním a externím prostředí organizace, a to na oblasti příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Hrozby a příležitosti se nacházejí makroprostředí a mikroprostředí podniku, takže je podnik nemůže jednoduše ovlivnit. Zatímco silné a slabé stránky se nacházejí v interním prostředí, kde je může podnik jednodušeji ovlivňovat.[60]

SWOT analýza podniku by měla vycházet z koncipovaného systému situačních analýz a prognóz, a také by měla být využívána kontinuálně. Analýza má být realistická a nesmí přeceňovat přednosti organizace, ale zároveň nesmí podceňovat slabiny organizace. Realizaci analýzy lze shrnout do tří základních fází: sběr informací, určení priorit pro řešení problémů a alternativ a následné shrnutí situace a doporučení změn.[61]

Pro podniky je SWOT analýza užitečná z řady důvodů. Například řídícím pracovníkům představuje logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice podniku. Na základě tohoto pak mohou řídící pracovníci posuzovat různé strategické alternativy a vybírat nejvhodnější. SWOT analýzu lze provádět periodicky, aby informovala o tom, které interní nebo externí oblasti mají vyšší či nižší význam než v minulosti. V konečném důsledku SWOT analýza vede k lepší výkonnosti organizace.[62]

[59] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 129 s. ISBN 9788024787060.
[60] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 235 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
[61] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 17-18 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
[62] DĚDINA, Jiří a Jiří CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 42 s. ISBN 80-247-1300-4.

4.1. Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se nacházejí v interním prostředí podniku. Jedná se o schopnosti podniku z oblasti ekonomické a finanční, inovační, nákupní, výrobní, prodejní, marketingové, manažerské, personální či dalších.[63]

Silné a slabé stránky v rámci SWOT analýzy nemohou představovat výčet všech faktorů, které se v interním prostředí nacházejí, ale je vhodné uvést pouze faktory, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu a jsou skutečně relevantní. Příliš dlouhý výčet pak představuje neschopnost podniku rozlišit, co je důležité.[64]

Při hodnocení silných a slabých stránek je vhodné každý z identifikovaných faktorů odstupňovat podle jeho důležitosti a intenzity vlivu. Po následné integraci lze vysledovat faktory s vysokou důležitostí a vysokou výkonnosti. Rozvoj těchto silných stránek je pak nejvíce žádoucí.[65]

4.2. Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby podniku vyplývají zejména z makroprostředí, ze změn na trhu, z chyb konkurence (či z konkurenčního tlaku v případě hrozeb), z podnětů zájmových skupin (nebo z tlaku zájmových skupin v případě hrozeb).[66]

Příležitosti mohou přinést podniku výhody, zatímco rizika jsou spojená s možností vzniku budoucích problémů. Příležitosti je dobré hodnotit z hlediska jejich atraktivity a pravděpodobnosti úspěchu. Hrozby potom z hlediska potenciální závažnosti a pravděpodobnosti vzniku.[67]

I u příležitostí a hrozeb platí, že nikoliv všem jevům je nutné věnovat zvýšenou pozornost. Podnik by se měl zaměřit na identifikaci hrozeb s největší pravděpodobností vzniku, a také

[63] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 17 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
[64] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 98 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
[65] DĚDINA, Jiří a Jiří CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 43 s. ISBN 80-247-1300-4.
[66] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 17 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
[67] DĚDINA, Jiří a Jiří CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 42 s. ISBN 80-247-1300-4.

s největším potenciálem zničení. Příležitosti se pak vyskytují zejména v oblastech, kde může podnik díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve vlastní prospěch.[68]

Při realizaci SWOT analýzy je vhodné začít identifikací příležitostí a hrozeb, protože právě příležitostí otevírají cestu k získání dalších příjmů a zlepšují možnosti dosažení cílů. Zpravidla se příležitosti nachází na nových trzích, kde jsou zákazníci s neuspokojenými potřebami. Naopak hrozby představují překážku pro podnik a jeho fungování v budoucnosti.[69]

4.3. Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy nabízí podnikům řadu relevantních a užitečných informací. V první řadě definuje logický rámec pro zhodnocení současné a budoucí pozice podniku na trhu. Prostřednictvím takového hodnocení pak mohou manažeři posuzovat strategické alternativy, které mohou být v dané situaci nejvhodnější. Celkově by měla SWOT analýza vést k zlepšené výkonnosti podniku. Výhodou je i možnost periodického provádění, což umožňuje sledovat, které vnitřní a vnější oblasti nabyly nebo ztratily na významu. Ke strategickým alternativám pak patří:[70]

- Strategie SO – využití silných stránek pro získání výhody na trhu.
- Strategie WO – překonání slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí.
- Strategie SW – využití silných stránek jako obrany proti hrozbám.
- Strategie WT – minimalizace nákladů a čelení hrozbám.

Strategie WT je vhodná v případě, že má podnik řadu slabých stránek a v externím prostředí se nacházejí hrozby ve zvýšené míře. Strategii WO může využít zejména podnik, kde dominují slabé stránky, ale externí prostředí nabízí řadu zajímavých příležitostí. O strategie ST mohou uvažovat zejména podniky, které mají velký počet silných stránek, a v externím prostředí se nachází velký počet hrozeb. Strategie SO je vhodná při dominanci silných stránek a příležitostí ve vnějším prostředí podniku.[71]

---

[68] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 97-99 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
[69] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 104 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
[70] DĚDINA, Jiří a Jiří CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
[71] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 105 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

5. Zemědělská společnost Komorno a. s.[72]

Praktická část práce se zabývá rozborem podnikatelské činnosti Zemědělské společnosti Komorno, akciové společnosti. Informace zde uvedené vycházejí z interních informací. Konkrétně například statistik o hospodaření, interních směrnic apod. Kapitola postupně popisuje podnikatelskou činnost, výsledky hospodaření, podobu marketingového mixu, a to takovým způsobem, aby mohlo dojít k sestavení SWOT analýzy a definování návrhů a doporučení ke zlepšení.

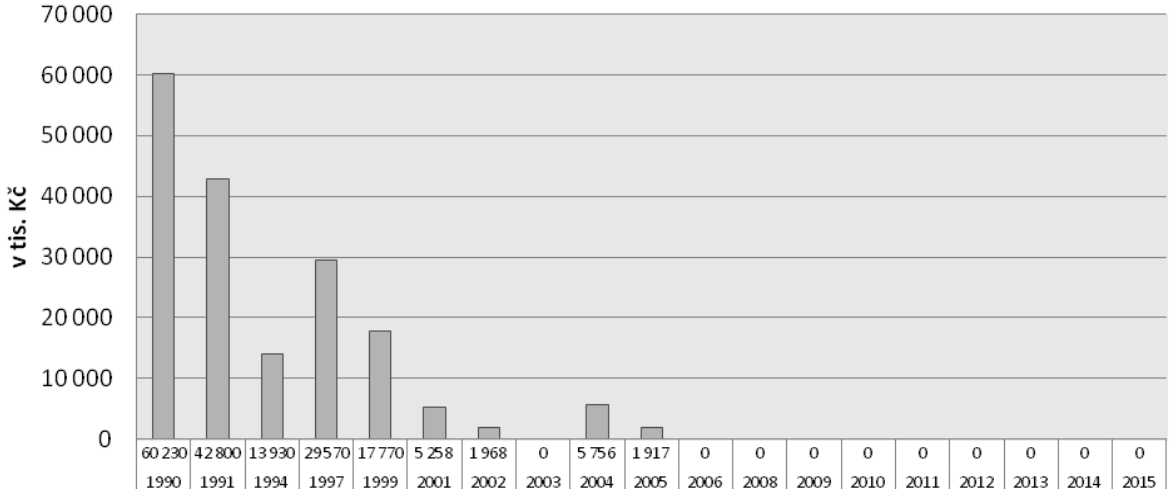
Zemědělská společnost Komorno, a. s. sídlí v Chocenicích a svoji podnikatelskou činnost realizuje v okrese Plzeň-jih. Společnost vznikla 1. 1. 1997 a od tohoto roku se stala i právním nástupcem původního Zemědělského družstva Komorno se sídlem Chocenice. To bylo zrušeno bez likvidace přeměnou na akciovou společnost. Základní kapitál společnosti je 79 200 000 Kč. V roce 2015 dosahoval průměrný počet zaměstnanců 98 osob (s průměrným věkem 49 let). Vrcholové vedení organizace má sedm členů. V dozorčí radě pak zasedají tři členové. Počet akcionářů je na úrovni 649 osob. Zaměstnanci jsou odměňování časovou a úkolovou mzdou. K základní mzdě se mohou vyplácet prémie.

V období roku 2015 dosáhl podnik ziskového hospodaření, a to na úrovni 27 250 tis. Kč. To se podařilo při nákladech na úrovni 208 007 tis. Kč, a tedy výnosech na úrovni 235 257 tis. Kč.

K financování činnosti využívá podnik dvou zdrojů, především z vlastních zdrojů a dotací. Úvěrové financování využil naposledy v roce 2005. Se svými obchodními partnery se podnik snaží udržovat dlouhodobé a vzájemně přínosné vztahy. Na obrázku 2 si můžeme prohlédnout úvěrovou politiku podniku, ze které je zřejmé postupné snižování bankovních výpomocí až jejich úplné přerušení. Jediné navýšení úvěrů bylo v roce 1997, kdy se společnost transformovala na akciovou společnost a nakupovala nové stroje.

[72] Interní zdroje podniku.

Obrázek 2: Bankovní úvěry v tis. Kč od 1990-2015



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

Co se týká dotačního vývoje, společnost se po vstupu do Evropské unie (EU) v roce 2004 relativně dobře vyrovnala s nově nastavenými podmínkami a od samého začátku se snaží maximálně využívat dotační programy EU v zemědělství. Z dotací závislých na držbě zemědělské půdy, ZS Komorno, a.s. využívá jednotnou platbu na plochu SAPS (pro podnik nejvýznamnější), podporu pro hospodaření v méně příznivých oblastech (LFA), ošetření trvale travnatých porostů podporu v rámci agroenviromentálních opatření (AEO) a agroenviromentálních – klimatických opatření (AEKO), kam se zařazují louky a pastviny, nově i platbu pro zemědělce dodržující zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí (Greening), dotace za dobré životní podmínky zvířat (WELFARE). Níže uvedená tabulka zachycuje výše uvedených plateb v roce 2015. Hodnota celkových příjmů z dotací (EU a ČR) zatím vrcholí v roce 2015, kdy absolutní platba činila 35 465 098 Kč. V roce 2004 se hodnota pohybovala okolo 19 mil. Kč a převážně každým rokem stoupala. Společnost má již několik let v řadě téměř stoprocentní úspěšnost získávání dotací, o které si požádala.

Tabulka 1: Struktura vyplacených dotací v roce 2015 (v Kč)

Přechodné vnitrostátní podpory	1 347 816, 46
Dotace na krávy s tržní produkcí mléka	3 383 028,15
SAPS	14 706 738,23
Dotace LFA	1 325 749,90
AEKO dotace na ošetřování trvale travnatých porostů (TTP)	2 498 333,26
Dotace na skot	191 268,00
Dotace na pojištění plodin	348 105,00
Dotace na pojištění zvířat	64 341,00
Dotace na vyžívání poradenských služeb	32 000,00
AEO dotace zatravňování orné půdy	334 152,05
Dotace na kompenzace úprav finanční kázně	737 509,97
Dotace na produkci bílkovinných plodin	281 039,87
Dotace Greening	7 953 511,62
Dotace WELFARE	2 189 505,42
Dotace od úřadu práce	72 000,00
Dotace provozní v roce 2015	**35 465 098,93**

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

V roce 2015 společnost, počtvrté ve své historii, zvítězila, v soutěži Zemědělec roku, a to na území Plzeňského kraje.

Cílem podniku je rozšiřování zemědělských služeb a rozvoj nezemědělské činnosti, čímž postupně dojde k nahrazení útlumové a neefektivní zemědělské výroby. Podnik se dlouhodobě snaží o nalezení takových technologií, které umožní snížit potřebu živé práce (v rámci živočišné a rostlinné výroby).

5.1. Primární a sekundární podnikatelská činnost[73]

Primární podnikatelskou činností je živočišná výroba. Primární podnikatelská činnost se na výnosech podniku v roce 2015 podílela zejména prostřednictvím chovu skotu, tedy prodejem mléka a hovězího masa. Podnik v důsledku nerentability ukončil chov prasat.

Konkrétním důvodem k ukončení chovu prasat byla nutnost budoucí investice ve výši 20 milionů korun, a to do modernizace výkrmové hlady a pokrytí vyšších požadavků na životní prostředí. Tato investice by vzhledem k vývoji na trhu (snižování výkupních cen vepřového masa) nebyla rentabilní.

[73] Interní zdroje podniku.

V roce 2015 choval podnik v průměru 2 900 kusů skotu (z toho 1 000 krav). Obrat jeho stáda byl uzavřený.

Tabulka 2: Počáteční a konečné stavy zvířat v roce 2015

KATEGORIE	CELKEM	
	PS	KS
Telata do 3 měsíců	426	489
Telata do 6 měsíců	353	364
Jalovice	471	450
Výkrmový skot	394	381
Vysokobřezí jalovice	75	63
Krávy	947	1 004
Krávy masné	105	92
Býk plemenný	2	2
Selata do odstavu	650	0
Selata odstavená	688	0
Prasnice	123	0
Celkem	4 234	2 845

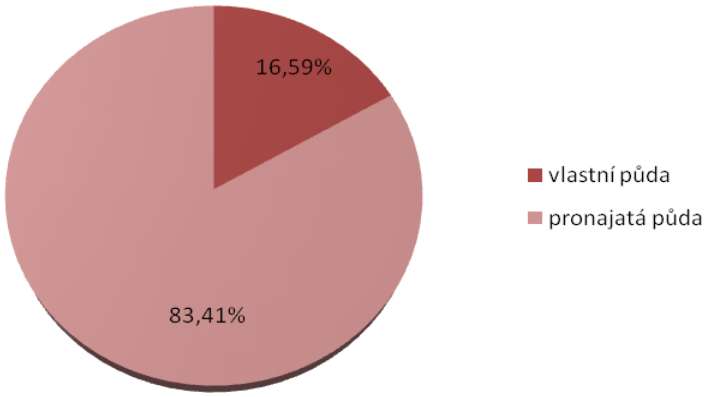
Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

Sekundární podnikatelskou činností organizace je zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje, resp. rostlinná výroba, ale také ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům. V roce 2015 obhospodařoval podnik 4 400 hektarů zemědělské půdy (z toho 3 400 hektarů orné půdy a zbytek, tj. 1 000 hektarů, trvalých travních porostů). Většina této půdy byla v pronájmu, kdy podnik hradil za pronájem poplatky, a to včetně daní z nemovitostí. Strategií podniku je neustálá snaha o nákup těchto pronajímaných pozemků do vlastního majetku. Hospodaření by se tímto krokem výrazně stabilizovalo. Každoroční investice do nákupu zemědělské půdy přesahují 11 000 tis. Kč.

Z celkové výměry obhospodařované půdy v rozsahu 4 400 hektarů má podnik ve vlastním vlastnictví 730 hektarů, tj. 16,59 %.

Tyto pozemky se rozprostírají na územích Blovice, Letiny, Jarov u Blovic, Měcholupy u Blovic, Hradiště u Blovic, Chocenice, Chlum u Blovic, Chocenický Újezd, Bzí, Kbelnice, Kotousov, Řenče, Vlčtejn, Chocenická Lhotka, Svárkov, Komorno, Zdemyslice, Únětice, Netunice, Seč, Prádlo, Střížovice u Plzně, Drahkov, Kokořov, Zhůř, Žákava, Skašov, Březí u Žinkov.

Obrázek 3: Struktura vlastnictví půdy



Zdroj: Interní materiály podniku, vlastní zpracování, 2016

Rostlinná výroba společnosti se na výnosech podniku podílí velmi výrazně, jedná se zejména o příjmy z pěstování obilovin, řepky a kukuřice.

Obilniny v roce 2015 podnik pěstoval na 1 900 hektarech půdy, kdy se podařilo dosáhnout výnosu v průměru necelých šesti tun, dále pak u pšenice se jednalo o 6,8 tuny z hektaru (t/ha). Sladovnický i ozimý ječmen měl také velmi dobrou výnosnost, která u obou přesahovala 5 tun za hektar. Řepka se pěstovala na 570 hektarech, kdy byla výnosnost 3,9 tuny (jedná se o velmi dobrou výnosnost). Dobré výsledky se podařilo zaznamenat zejména díky prvnímu pololetí roku 2015. Další období bylo negativně poznamenáno abnormálním suchem a projevilo se například na velmi špatné sklizni kukuřice, která obvykle dosahuje hodnoty 40 tun z hektaru, ale v roce 2015 to bylo 20 tun z hektaru, kdy navíc kukuřice obsahovala jen polovinu škrobových jednotek (kvalitní kukuřice má mít 33 až 35 škrobových jednotek, ale sklizená kukuřice měla 17 až 20).

Tabulka 3: Sklizeň obilovin v 2015

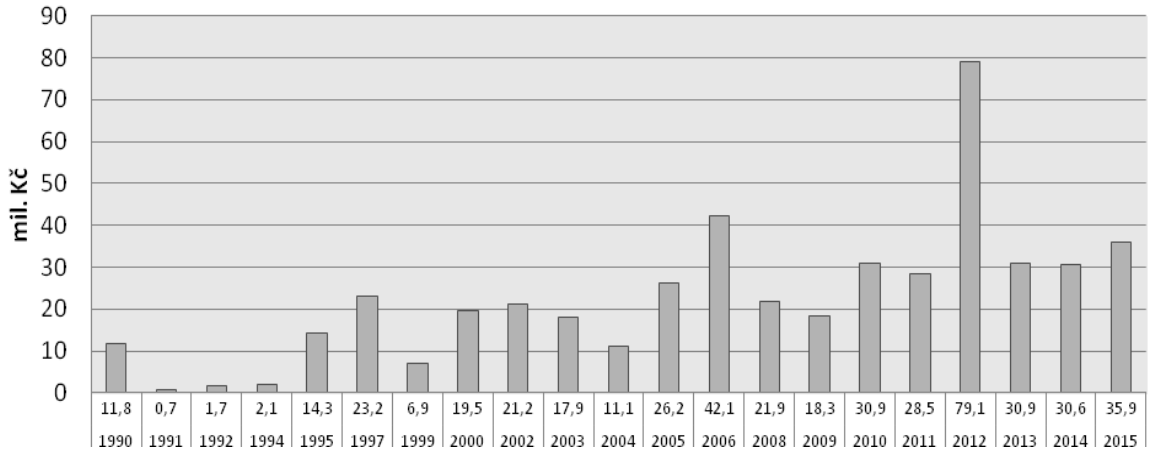
Plodina	**Hektary**	**Tuny**	**Výnos t/ha**
Pšenice ozimá	901,35	6 090,00	6,76
Pšenice jarní	88,17	535,52	6,07
Ječmen ozimý	242,04	1 438,28	5,94
Ječmen jarní	439,58	2 216,79	5,04
Oves	80,88	327,87	4,05
Tritikále ozimé	20,00	140,50	7,03
Tritikále jarní	132,17	461,97	3,50
Řepka	567,77	2 212,29	3,90
Podnik celkem	**1 904,19**	**11 210,93**	**5,89**

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

K sekundární podnikatelské činnosti se ještě řadí fotovoltaika, tedy obnovitelné zdroje energií. Podnik v roce 2009 vybudoval solární elektrárnu o výkonu 60 kW a bioplynovou stanici s výkonem 776 kW (v roce 2012).

Poměrně výrazné jsou investice podniku do nákupu půdy (jak už bylo zmíněno), ale také podnik aktivně investuje do nákupu nových strojů a staveb. V roce 2015 došlo k nákupu strojů v objemu 19 666 tis. korun českých. Investice do pořízení staveb jsou v daném roce na úrovni 5 050 tis. korun českých.

Obrázek 4: Roční objem investic v mil. Kč od 1990-2015



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

Z grafu lze vyčíst, že se investice v průběhu let standardně pohybovaly kolem 30 milionů Kč. První výjimkou je rok 2012, kdy podnik investoval zatím nejvíce ve svém působení, a to 79 milionů Kč bez úvěrů. Převážná část této částky šla do výstavby bioplynové stanice v Letinech. Druhou výjimkou je období od roku 1990 do roku 1997. Což je období před transformací podniku na akciovou společnost. Zde naopak vidíme nízký objem investic.

V roce 2016 se plánuje vylepšení technologie sušení, výměna sušičky za novou s polovičními náklady na energie, rozšíření skladovacích ploch o sila na pět tisíc tun apod. Při přípravě a realizaci investičních projektů spolupracuje podnik s externí poradenskou společností specializující se na oblast zemědělství.

K taktickým cílům pro rok 2016 patří podpora integrace rostlinné a živočišné výroby, zvýšení počtu krav masného typu základního stáda, investice do nákupu zemědělských pozemků a technologií ve výši min. 33 mil. Kč, zvýšení mezd zaměstnancům o minimálně 3 %, vyplacení podílu na zisku akcionářům.

V roce 2016 se očekává pokračování v trendu, kdy podnik netvořil ekonomické výsledky z rekordních naturálních výsledků, ale z rozdílů realizačních a nákladových cen.

5.2. Vnější prostředí podniku a jeho vliv na podnik[74]

Podle interních informací podniku na začátku roku 2016 došlo k velkému propadu tržních cen rostlinných komodit a cen mléka, což se může velmi negativně projevit na hospodaření podniku. V rámci opatření bude nutné snížit nákladovost výroby a zajistit vyšší hospodárnost.

V podniku je tržní komoditou mléko, pšenice a řepka. Tržní cena pšenice byla v roce 2012 na úrovni 6 300 Kč až 5 600 Kč. V roce 2015 dosáhla maximální úroveň ceny pšenice 4 200 Kč. Zatímco v lednu roku 2016 byla úroveň ceny u pšenice 3 400 Kč až 3 500 Kč. Podobný vývoj lze vysledovat u cen mléka. V lednu 2016 byla cena mléka 7,62 korun (za litr), v roce 2015 to bylo 7,78 korun, ale například v roce 2013 byla cena litru mléka na úrovni 9,77 korun (popř. v roce 2012 na úrovni 8,09 korun českých). V roce 2016 podle předsedy představenstva nedojde ke změnám v tomto vývoji a bude tak pokračovat negativní trend, kdy prudce rostou náklady (zejména na pronájem půdy), ale realizační ceny hlavních komodit neustále klesají. Mírný pokles byl zaznamenán pouze u nákladů na energie a naftu. Náklady na pronájem půdy se od roku 2013 zvýšili až dvojnásobně. Pro podnik je také stále složitější získat dotační podporu. Sucho v roce 2015 způsobilo, že podnik na počátku roku 2016 neměl téměř žádné zásoby. Pokud bude tento vývoj opakovat i v roce 2016, tak v zemědělském podniku dojde i k úbytku skotu. Už nyní muselo dojít ke snížení porážkové hmotnosti skotu (až o 100 kilogramů oproti běžnému stavu). Dalším z faktorů, který podnik negativně ovlivnil, bylo uzavření trhu Ruska. Podnik dodává mléko zejména do Německa, odkud pak 20 % mléčné výroby směruje do východních zemí. Po vyhlášení embarga Evropské unie na ruské trhy začaly ceny zemědělských výrobků klesat a podnik začal přicházet o tržní uplatnění. Ruský trh se zaplnil (zvýšila se vlastní výroba) a začal odebírat od jiných zemí z Turecka, Srbska, Asie a severu Afriky. Vývoz do Ruska z České republiky tak výrazně poklesl a na zdejší trh přichází zboží zejména z Nizozemska, Dánska a Německa, z čehož plyne, že se podniky stávají výrobci základních surovin bez přidaných hodnot, takže jsou více zranitelné. Tento vývoj způsobil, že podnik plánuje redukovat stavy dojnic na úroveň pod 900 kusů (ze současného tisíce kusů). Zároveň však počítá se zvýšením skotu masného typu o sto procent ze současných 95 kusů. Skot a produkce mléka tak zůstanou jedinou živočišnou výrobou v podniku. V personální oblasti se objevují problémy s vysokými mzdovými náklady, a také

[74] Interní zdroje podniku.

s nedostatečnou kvalifikací pracovníků. Na daně, sociální a zdravotní pojištění odvádí zaměstnavatel až 65 % z hrubé mzdy zaměstnance, přitom se neustále objevují problémy s kvalifikační připraveností těchto osob. Velmi složité je získat například opraváře zemědělských strojů, traktoristy, řemeslníky.

„Pracovní síla se stává v našich podmínkách v relaci k výnosům a k možnostem výroby a nových inovací drahá. Bylo by dobré to urovnat, hlavně vytvořením srovnatelných podmínek mezi různými formami podnikání.“[75]

Za účelem zlepšení pracovní výkonnosti podnik využívá i monitorování využití pracovní doby. Zaměstnanci pobírají časovou mzdu, jejímž základem je hodinová sazba. Tato se však čím dál více prodražuje. Snahou podniku je vnést větší pořádek do evidence a využití pracovní doby.

K problematice nákladů na pronájem půdy lze ještě dodat, že se vyskytují problémy s její dostupností, protože všeobecně půdy ubývá, ať už výdejem do různých územních plánů obcí, nebo novým subjektům, které chtějí v daných oblastech hospodařit. Podnik aktivně oslovuje pronajímatele s nabídkou odkupu, ale často se jedná o marné snažení. Skutečnost, že podnik nehospodaří ve větším rozsahu na vlastní půdě, patří k největším rizikům jeho podnikatelské činnosti. Na cizích pozemcích navíc nemůže podnik investovat do zlepšení půdních podmínek. Problémem často bývá i utuženost půdy, kdy je nutné snižovat počet přejezdů či zvětšovat šířky zpracování půdy bez zvýšení měrného tlaku. V půdě často chybí i organická složka, která by přispěla k její dobré struktuře. Dalším rizikem jsou časté změny legislativy platící v zemědělství, dotační podpora směřující téměř výhradně pouze do tzv. ekologického zemědělství apod.

Ředitel podniku k tomuto dodává, že *„podmínky v zemědělství jsou diametrálně odlišné podle stanovišť, že by mělo být výrazně méně regulačních opatření, měla by se vztahovat ke krajině, ke zdraví, ale neměla by zasahovat přímo do výrob.“*[76]

Počasí mělo negativní vliv na hospodaření podniku i v roce 2013, kdy byl měsíc květen velmi studený a velmi často pršelo. Rostliny pak stály ve vodě a v zimě. Zejména u kukuřice byla velmi špatná výnosnost.

[75] FIALOVÁ, Zuzana. Dosáhli rekordních výsledků. *Zemědělec*. 2015, **10**(12), 5.
[76] Tamtéž.

Další z významných nákladových položek jsou opravy strojů a pořízení náhradních dílů. Z tohoto důvodu směřují investice podniku zejména do oblasti modernizace techniky.

5.3. Zařazení v distribučním řetězci[77]

Podnik patří do skupiny tzv. prvovýrobců, kdy vyrábí zemědělské produkty, které následně prodává na trhu B2B dalším subjektům. V tomto případě se jedná o potravinářské podniky, které dále zpracovávají zmíněné zemědělské produkty. Podnik tak v podstatě nepřichází do styku s konečným spotřebitelem. Této skutečnosti odpovídá i podoba marketingového mixu podniku. Z jeho obsahu je patrné, že podnik nerealizuje důraz na prvky, které jsou například obvyklé u podniků prodávajících na trzích B2C nebo u jiných podniků z B2B trhu, které ovšem mají jiné postavení v distribučním řetězci. Marketing podniku je přizpůsoben specifickému tržnímu postavení a charakteru odvětví.

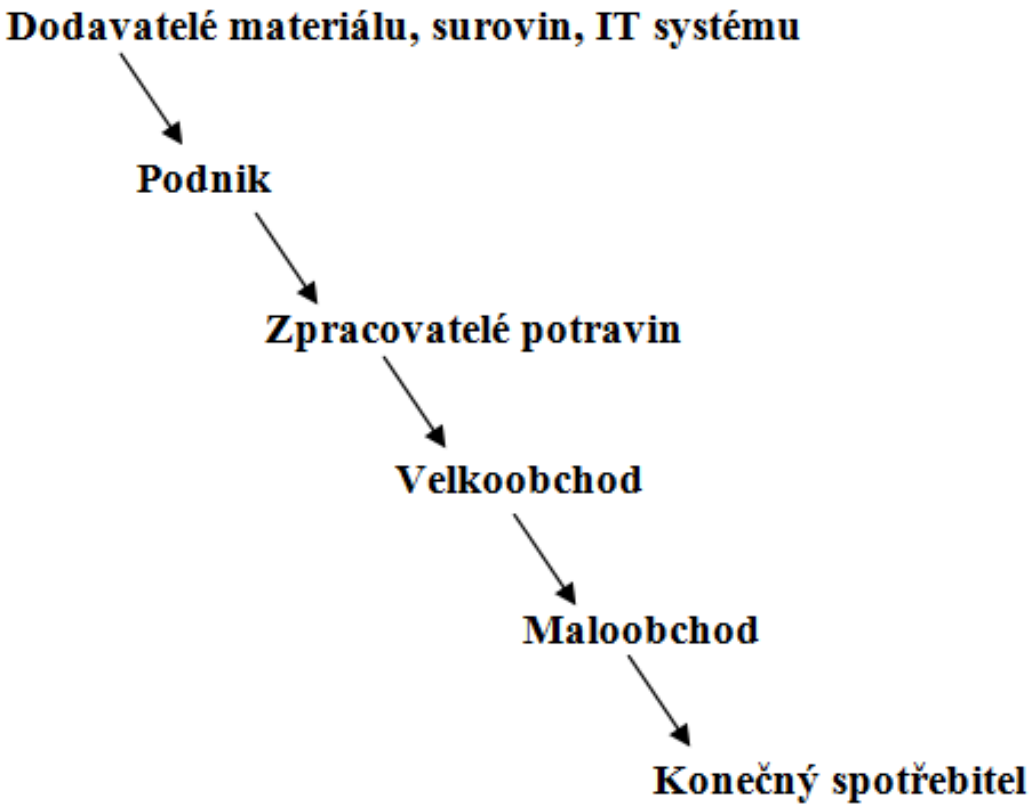
V rámci logistického řetězce provádí podnik jednu ze základních a klíčových aktivit vytváření hodnoty. Kvalita jeho práce rozhoduje o spokojenosti konečného spotřebitele, i když produkt ještě bude zpracován dalšími zpracovateli a bude procházet přes další distribuční mezičlánky.

Odběratelé podniku zde mají na výběr z velkého počtu různých dodavatelů. Produkty jsou v podstatě homogenní a tak velmi často o výběru dodavatele rozhoduje pouze cena. Zemědělští producenti se musí tomuto přizpůsobit.

Následující obrázek zobrazuje postavení podniku v distribučním řetězci, kdy je patrné, že platí předchozí poznatky. Další distribuční mezičlánky mají samozřejmě také svoje další dodavatele materiálu, surovin a IT systému.

[77] Interní zdroje podniku.

Obrázek 5: Logistický řetězec a podnik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6. Informační a materiálové toky[78]

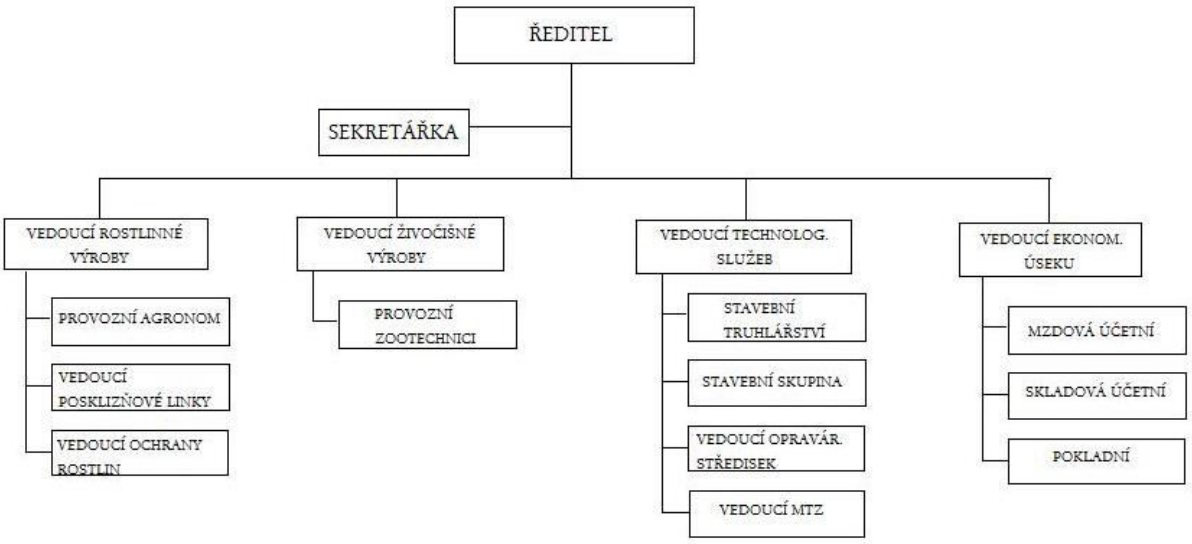
6.1. Základní přehled o informačních a materiálových tocích

Podnik využívá interní informační systém IMES, který plní funkci integrovaného marketingového a obchodního systému. V informačním systému lze přehledně sledovat informace o prodejích, stavu zásob, odběratelích, dodavatelích. Uživatelské prostředí je velmi srozumitelné a ovládání je intuitivní. Podnik tento informační systém využívá zejména na vedení účetnictví a pro sledování stavu zásob (data o zásobách).

6.2. Organizační struktura

Za strategické a taktické řízení podniku odpovídá jeho ředitel, který stojí v čele organizační struktury. Osobě ředitele jsou přímo podřízeni vedoucí rostlinné výroby, živočišné výroby, ekonomického úseku a technologických služeb. Každý z vedoucích těchto úseků řídí (z taktického a operativního hlediska) další vedoucí, kteří mají na starost manuální pracovníky. Ředitel má dva zástupce, kteří patří do vrcholového vedení podniku.

Obrázek 6: Organizační struktura ZS Komorno, a.s.



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

Ekonomický úsek zodpovídá za vedení účetnictví, platby závazků, vymáhaní pohledávek, tvorbu rozpočtů a skladové hospodářství. Faktury k vystavení či proplacení zasílají ekonomickému úseku vedoucí pracovníci jednotlivých úseků.

[78] Interní zdroje podniku.

Rostlinný úsek nese odpovědnost za rostlinnou výrobu (pěstování rostlin a plodin) buď pro přímý prodej, nebo pro potřeby živočišné výroby.

Živočišný úsek odpovídá za kvalitu živočišné výroby, tedy chov skotu.

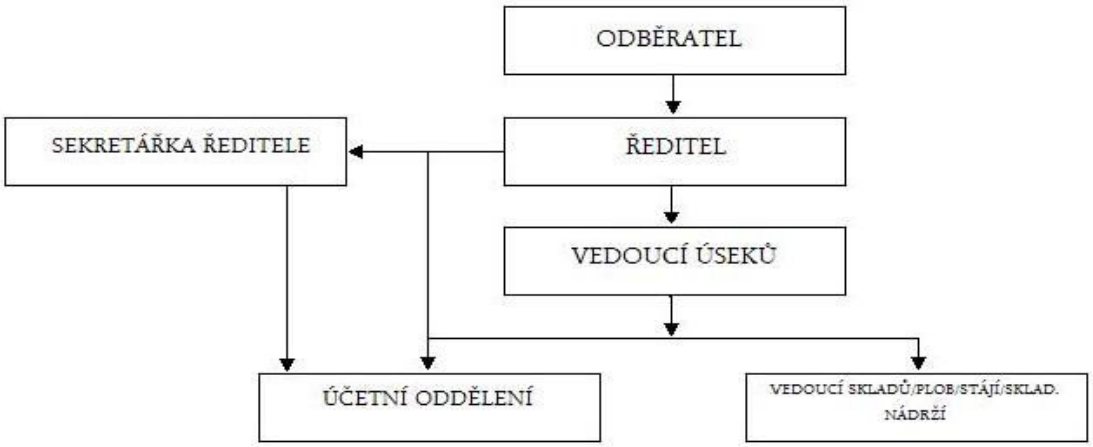
Technologický úsek realizuje podporu pro rostlinnou a živočišnou výrobu, odpovídá za bezpečnost a ochranu zdraví při práci, stav strojů apod. Dále se také věnuje provozu solární elektrárny a bioplynové stanice.

Celkem 80 zaměstnanců pracuje v jednotlivých úsecích na dělnických pozicích. Technicko-hospodářské pozice jsou zastoupené počtem 11 zaměstnanců. Na chod všech oddělení v podstatě dohlíží ředitel podniku. Řídících pracovníků (vrcholové vedení) je sedm.

6.3. Další poznatky

Veškeré obchodní požadavky jsou směřované na ředitele společnosti. U ZS Komorno to nejčastěji bývá prostřednictvím zasláním faktury přes e-mail podniku, telefonické objednávky a osobní návštěvou. Právě ředitel pak v rámci dalších jednání vyjednává o ceně (vždy společně s vedoucím dané výroby). Pokud je cena odsouhlasena, tak se zadání posílá vedoucímu posklizňové linky (PLOB), vedoucímu živočišné výroby a účetnímu oddělení, většinou elektronickou, telefonickou nebo osobní formou. Ředitel, vedoucí úseku nebo sekretářka ředitele pak informace posílá účetnímu oddělení, které objednávku zaúčtuje a zaeviduje do IS IMES. Poté následuje klasická příprava a vyskladnění. Vedoucí daného úseku zařizuje, aby nakládka byla plynulá, tedy definuje použité postupy za tímto účelem. Viz obrázek 7 níže.

Obrázek 7: Informační tok při klasické objednávce



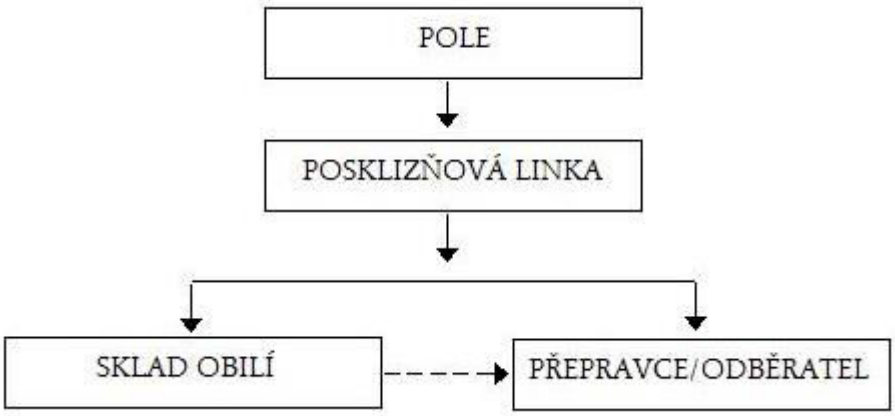
Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

6.4. Rostlinná výroba

Kukuřice je určena pro výživu hospodářských zvířat (skotu) nebo se využívá jako zdroj k vytváření elektrické energie u bioplynové stanice.

Obilí je určeno k prodeji nebo se stává součástí krmných fondů podniku. Po sklizni z polí se obilí přepravuje (vlastní dopravou) do posklizňové linky, kde probíhá čištění a sušení obilí. Odtud pak obilí putuje k odběrateli (v případě prodeje) nebo je přemístěno do vlastních skladů, kde se vyčkává na jinou výhodnější cenu. V případě prodeje si opět odběratel zajišťuje přepravu vlastními silami nebo si najímá služeb nezávislé kamionové dopravy. Při nakládce, obilí i s dopravním prostředkem prochází vážením elektronickou váhou umístěnou přímo ve skladu obilí (kamion je vážený i prázdný při příjezdu do skladu).

Obrázek 8: Tok rostlinné výroby v podniku od sklizně po prodej



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

6.5. Živočišná výroba

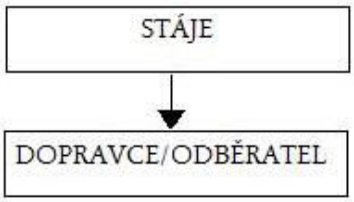
U živočišné výroby jsou postupy následující. Mléko se odváží do Německa podle denního či smluvního odběru. Výše dodávky není nijak pevně stanovena, protože záleží na aktuální produkci. Mléko putuje přímo z kravína do skladových nádrží, kde je dále chlazeno a ošetřováno, dokud si pro smluvenou dávku nepřijede odběratel. Odběratelé si přepravu zajišťují vlastními silami, popř. využívají služeb nezávislého přepravce. Podnik se tak neangažuje v přepravě surovin ke klientům.

Obrázek 9: Chod mléka v podniku při prodeji

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

U jatečních býků jsou procesy následující. Jateční býci se chovají ve vlastních prostorách ve stájích a po dosažení jateční váhy se nabízejí k prodeji. Chovají se ve skupinách v kotcích, kde jsou rozděleni, dle jateční hmotnosti a odběratelé býky nakládá přímo z kotců do speciálních přepravníků. Poslední etapou před odvozem býků na jatka, je jejich vážení s celým dopravním vozem (vážení prázdného kamionu při příjezdu pro zvířata). Prodej březích jalovic probíhá pouze v případě, že jich má podnik k dispozici větší množství. Odběratelé si veškerá zvířata odváží vlastními silami kamionovou dopravou, podnik se na jejich přepravě neangažuje.

Obrázek 10: Chod býků a jalovic v podniku při prodeji



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, 2016

7. Logistické činnosti[79]

Nákup materiálu probíhá nejčastěji formou pořízení chemických prostředků pro chemickou ochranu rostlin, které se skladují ve vlastních speciálních chemických skladech. Část skladů navíc ZS Komorno pronajímá přímo prodejci těchto prostředků. Dodavatel pak chemické prostředky dováží do podniku (na jeho vlastní náklady). Následuje klasický postup přejímky, naskladnění a výdejky zásob, dle potřeby podniku. Toto platí u všech nakupovaných zásob.

Komponenty do krmných směsí (například sója) se nakupují přímo na burzách. Dodavatelé je potom dovážejí do podniku vlastními silami.

Osiva a hnojiva se nakupují přímo od dodavatelů, kteří pak zajišťují i jejich přepravu do podniku. Osivo se přiváží ve speciálních vacích, kde je ve skladu osiv uloženo až do jeho použití. Přepravu osiv a hnojiv na pole si pak zajišťuje podnik samostatně. Osiva a hnojiva se využívají zejména na jaře a na podzim.

Náhradní díly pro opravy strojů se nakupují od dodavatelů a provádí je středisko materiálně-technického zabezpečení. Přeprava náhradních dílů pak probíhá vlastní dodávkou dodavatelů nebo s využitím externích přepravních služeb kurýrních společností. Po převzetí jsou náhradní díly uskladněné ve specializovaném skladu náhradních dílů, ze kterého se vydávají podle aktuální potřeby podniku.

Pohonné hmoty, oleje a maziva dodávají dodavatelé, kteří je do sídla podniku přiváží vlastními silami. Distribuce probíhá v kontejnerech do speciálního skladu olejů, který je postaven dle zvláštních legislativních předpisů. Tento sklad má v podstatě podobu neveřejné čerpací stanice. Pohonné hmoty, oleje a maziva jsou zde uložené v nádržích.

Odběr elektřiny a plynu je nasmlouván dopředu dle limitů. V případě jejich porušení se platí penále. Plyn se využívá celoročně, a to jak pro vytápění budov, tak i pro sušení surovin v posklizňové lince.

Odpadní materiál z bioplynové stanice (digestát) je uskladněn ve skladech v bioplynové stanici a poté nasáván cisternou, která jej rozváží na pole jako hnojivo. Hnůj (stelivový) provoz naplňuje hnojiště, doku není plné a pak se rozváží pomocí mechanických prostředků a rozmetává se do pole.

[79] Interní zdroje podniku.

U nových strojů a technologií se nákupy realizují podle investičního plánu, který sestavuje ředitel. Výběr strojů a technologií pak realizuje ředitel ve spolupráci s vedoucím úseku, pro který je nákup stroje zamýšlen. Hodnotí se vždy několik nabídek od dodavatelů, kdy je kritériem výběru cena, kvalita, vhodnost stroje a technologie.

Evidence zásob je v podniku provedena s využitím informačního systému IMES. Informační systém v tomto případě umožňuje získat aktuální informace o stavu skladových zásob a jeho pohybech. Data lze transformovat do podoby ročních přehledů a využít pro komparaci mezi jednotlivými roky

7.1. Odběratelé podniku

Evidence odběratelů podniku je vedena v informačním systému IMES, který umožňuje evidovat kontaktní údaje o odběratelích, vést statistiky odběratelů ve vybraném regionu (počet a rozdělení odběratelů, potenciál kupní síly, postavení v distribučním řetězci), provádět přehled odběratelů v regionu (komparovat různé odběratele podle zvolených údajů).

Všichni odběratelé podniku působí v potravinářském odvětví, kde nakoupenou surovinu dále zpracovávají za účelem dalšího prodeje (buď dalším podnikům, nebo konečným spotřebitelům).

7.2. Dodavatelé podniku

Dodavatelé podniku jsou různorodé podniky, které také působí na trzích B2B. Výběr dodavatele provádí ředitel podniku ve spolupráci s vedoucím příslušného úseku. Mezi kritéria pro výběr dodavatelů patří cena, kvalita, vhodnost produktu pro podnik a technologie. Dále do rozhodování vstupuje i délka spolupráce, protože podnik upřednostňuje dodavatele, kteří spolupracují s podnikem dlouhodobě.

7.3. Hodnototvorný řetězec podniku

K primárním činnostem v podniku patří:

- Vstupní operace – podnik kontroluje kvalitu surovin a materiálů, které vstupují do jeho interního prostředí. K tomuto využívá různých interních norem kvality, ale také minimalizuje riziko pořízení nekvalitních materiálů tím, že se snaží spolupracovat s ověřenými dodavateli. Pro činnost podniku je podstatný nákup kvalitních chemických prostředků, osiv, hnojiv, krmných směsí. Skladování se realizuje ve skladech, které

splňují normy pro zajištění a udržení kvality daných produktů, materiálů a surovin. Všechny vstupy jsou opatřené čárovým kódem, který je propojen s informačním systémem, aby bylo možné sledovat pohyb vstupů.

- Živočišná a rostlinná výroba – u výroby využívá podnik osvědčených postupů a svého know-how. Nicméně míra produkce komodit je ovlivněna řadou externích vlivů typu počasí, kvality půdy atd. Před sezonou stanovuje ředitel podniku tzv. osevní a výrobní plán, který definuje harmonogram výroby a jejich souvislostí.
- Výstupy – produkty rostlinné a živočišné výroby procházejí kvantitativní a kvalitativní kontrolou. Tuto zajišťují specializovaní pracovníci technologického úseku. Produkty jsou následně přímo ze skladů podniku vydávané odběratelům. Podnik dbá na vysokou jakost svých produktů, kdy se řídí nejen platnou legislativou a požadavky odběratelů, ale i vlastními směrnicemi kvality.
- Odbyt produktů a marketing – struktura odběratelů je tvořena zpracovateli v potravinářském průmyslu, kteří mají specifické požadavky. Nepožadují příliš velké marketingové aktivity, resp. se jimi nenechají ovlivnit, ale spíše je zajímá cena a kvalita produkce, tedy cenová a produktová politika podniku.
- Servis – servisní podporu zajišťují zaměstnanci technologického úseku, popř. specializovaní pracovníci na dělnických pozicích – například traktoristé si provádějí základní údržbu samostatně. Vždy dvakrát ročně probíhá interní audit servisní připravenosti strojů a zařízení.

K sekundárním činnostem v podniku se řadí:

- Obstaravatelská činnost neboli nákup – nákup realizuje ředitel podniku ve spolupráci s vedoucím úseku, kterého se nákup dotýká.
- Technologický rozvoj – tento je důležitý pro zajištění kvality výroby. Podnik má vlastní know-how technologických postupů, které neustále rozvíjí. Ředitel podniku aktivně navštěvuje odborné semináře, konference, veletrhy či sleduje odborný tisk, aby získal přehled o technologických novinkách a možnostech dalšího rozvoje podniku.
- Řízení lidských zdrojů – v této oblasti se podnik potýká s problémy, protože pro je pro něj složité nalézt vhodně kvalifikovanou pracovní sílu, a také jsou mzdové náklady poměrně vysoké. Vlastní oddělení řízení personálních zdrojů nemá a veškerou personální agendu vede ekonomický úsek. O přijetí či potřebě zaměstnanců rozhoduje ředitel podniku. Průměrný věk zaměstnanců je na úrovni 49 let, což je poměrně vysoké

číslo, které naznačuje, že může mít podnik v budoucnosti problémy s nalezením nových pracovníků.

- Infrastruktura – za kvalitu a stav infrastrukturu odpovídá ředitel podniku, který odpovídá za nastavení interních procesů tak, aby jejich podoba byla přínosem pro podnik při plnění jeho cílů.

8. Marketingový mix[80]

Pro účely práce bude využita klasická podoba marketingového mixu, tedy tzv. 4P, kdy je marketingový mix sestaven z produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Podoba marketingového mixu je ovlivněna tím, že podnik působí na trhu průmyslovém B2B, tedy jeho zákazníky jsou jiné podniky a nikoliv konečný spotřebitelé.

8.1. Produkt

Produktová politika už byla detailněji popsána v předchozím textu. Podnik v podstatě realizuje tři základní podnikatelské činnosti, kdy hlavní je **živočišná výroba** (chov skotu a produkce mléka), další činností je **rostlinná výroba** (pěstování kukuřice, řepky a obilí). K dalším činnosti patří provoz obnovitelných zdrojů energie. Z mimořádných činností jsou výnosy spíše ojedinělé a zanedbatelné.

Na tržbách podniku se rostlinná výroba podílí z 36 %, živočišná produkce ze 47 %, obnovitelné zdroje energie představují 15 % a další oblasti podnikání pak 2 %.[81]

Dalším specifikem produktů podniku je jejich téměř **nemožná diferenciace**. Jedná se o zemědělské komodity, které ve stejné podobě produkují stovky dalších podniků na území České republiky. Podnik tak v podstatě nemá příležitost jak produkty odlišit od konkurentů.

Odběratelé si v podstatě pořizují pouze základní vrstvu produktu - obecnou **prospěšnost** nebo **užitečnost**. Další vrstvy pak produkt získává až u distribučních mezičlánků, kdy se postupně přidávají vrstvy konkrétně použitelného produktu, idealizované očekávaného produktu atd.

8.2. Cena

Jak vyplývá z předchozího textu, tak některé ze zemědělských komodit se obchodují na burzách, takže podnik v podstatě nemá žádnou možnost k tomu, aby jejich ceny ovlivnil. Hrozbou pro podnik tak mohou být různé **výkyvy cen**, které nezohlední jeho náklady. Ani u ostatních produktů není situace v oblasti cenové tvorby ideální. Podnik musí ceny přizpůsobovat nejen vlastním nákladům, ale i konkurenci či aktuální situaci na trhu (výkupním cenám masa apod.) Navíc neustále **rostou náklady** a **zvyšuje** se i konkurence. Další problémy pak vytváří legislativní nařízení, které mohou znamenat nutnost dalších

[80] Interní zdroje podniku.
[81] FIALOVÁ, Zuzana. V zemědělství už bylo lépe. *Zemědělec*. 2016, **11**(11), 5.

investic do výrobního procesu, a tedy i vznik dalších nákladů. Z tohoto důvodu například byl zrušen chov prasat. Cenová politika podniku je tak velmi specifická a do velké míry stanovení ceny nezáleží pouze na zájmech podniku, ale na **vývoji situace** v jeho makroprostředí a mikroprostředí.

Podnik se na tuto situaci snaží reagovat hledáním cest pro snížení nákladů.

8.3. Distribuce

Stav distribuce a distribuční politika je také blíže rozebrána v předcházejícím textu. Podnik působí na trhu B2B v pozici **prvovýrobce**, který dodává zemědělské komodity dalším zpracovatelům. Toto postavení v distribučním řetězci má řadu zákonitostí, specifik a pravidel.

8.4. Marketingová komunikace

Public relations podniku je **omezena na minimum**. Podnik spoléhá na budování osobních a dlouhodobých kontaktů (vztahů) s odběrateli a dodavateli. Vůči dalším zájmovým skupinám plní pouze základní informační povinnosti (například zveřejnění povinných informací v obchodním rejstříku nebo na webových stránkách). Stylu komunikace odpovídají i webové stránky podniku, které jsou zastaralé a neobsahují téměř žádné informace. I přes tuto skutečnost, získal podnik v minulosti několikrát neplacený mediální prostor, kdy byl s jeho ředitelem uveřejněn článek v odborném tisku (časopis Zemědělec). Dalším úspěchem pro public relations jsou získané ocenění v anketě Zemědělec roku.

Reklamu, podporu prodeje či přímý marketing podnik v podstatě **nevyužívá**. To je dáno jeho postavením na trhu, kdy by bylo v podstatě zbytečné investovat do těchto nástrojů marketingové komunikace. Podnik hledá zákazníky prostřednictvím osobního prodeje, který realizuje zejména ředitel podniku. Vzhledem k tomu, že na trhu působí po delší dobu, tak se mu podařilo získat i několik odběratelů na základě osobního doporučení, tedy dobré pověsti.

9. SWOT analýza

SWOT analýza sumarizuje výstupy z předešlých kapitol práce, a to zejména z praktické části práce, ve které se podařilo identifikovat současnou tržní pozici podniku.

9.1. Silné stránky

Podnik má několik silných stránek, které lze považovat za klíčové, a které mu umožňují stabilizovat svoji tržní pozici. Jejich podoba vznikla zejména díky dlouholetému působení na trhu a know-how. Mezi silné stránky patří:

- Budování vztahů s dodavateli a odběrateli – podnik klade důraz na dlouhodobé budování vztahů s odběrateli a dodavateli, což mu poskytuje různé výhody. Může si například vyjednat lepší ceny, získat delší dobu splatnosti faktur nebo uzavřít dlouhodobější smlouvy s odběrateli.
- Ocenění Zemědělec roku – podnik získal třikrát za sebou ocenění pro nejlepšího Zemědělce Plzeňského kraje. Toto ocenění se udílí podnikům, které dosahují velmi dobrých výsledků, mají kvalitní technologické postupy a reálné výsledy. Zisk ocenění ukazuje na velmi dobrou úroveň práce a činnosti podniku.
- Přístup k inovacím a snižování nákladů – každoročně podnik investuje do nových technologií a hledá cesty pro snižování nákladů, aby zvýšil svoji ziskovou marži. Investice sice mohou vypadat nákladně, ale v konečném důsledku se modernizacemi podařilo uspořit desítky milionů korun českých. Tento přístup zaručuje, že bude podnik i nadále sledovat technologické trendy a investovat za účelem dosažení úspor.
- Kombinace rostlinné i živočišné výroby – v současné době podnik dokáže efektivně integrovat rostlinnou a živočišnou výrobu a v tomto trendu chce pokračovat i v budoucnosti. Vhodná kombinace opět zvyšuje pravděpodobnost, že se podaří dosáhnout nižších nákladů.
- Diverzifikace portfolia i o „nezemědělské činnosti“ – podnik využil podnikatelskou příležitost, která se nabízela v rozšíření podnikatelského portfolia o nezemědělské činnosti. A to konkrétně byla uvedena do provozu fotovoltaická elektrárna a bioplynová stanice. V dnešní době se jejich činnost podílí na příjmech podniku výrazněji. V případě poklesu příjmů z živočišné a rostlinné výroby, tak nemusí nastat úplný propad výnosů, ale pouze částečný.

- Ziskové hospodaření bez závislosti na cizím kapitálu – podnik je finančně stabilizován a není závislý na cizím kapitálu. Finanční síla podniku znamená, že není natolik limitován při nákupech nových technologií.

9.2. Slabé stránky

Kromě silných stránek má samozřejmě podnik i slabé stránky, které působí na jeho činnost různorodou silou. Mezi identifikované slabé stránky patří:

- Velký počet akcionářů – podnik má stovky akcionářů, což může ztížit jeho fungování při schvalování strategických rozhodnutí – například o prodeji podniku apod.
- Pouze 16,59 % obhospodařované půdy je ve vlastnictví podniku – podnik musí platit velmi vysoké poplatky za pronájem půdy, což má negativní vliv na jeho hospodářský výsledek. Ceny půdy se navíc neustále zvyšují. Podnik se sice snaží oslovovat pronájemce půdy se žádostí o odkup, ale podíl vlastní obhospodařované půdy se v čase proměňuje jen minimálně.
- Vysoké mzdové náklady – mzdové náklady na zaměstnance jsou vysoké, protože podstatnou část mzdy musí podnik ještě navíc odvádět státu na různých poplatcích.
- Vysoký průměrný věk zaměstnanců – průměrný věk zaměstnanců je na úrovni 49 let. Toto může negativně dopadnout na budoucnost podniku, protože bude nutné zajistit generační obměnu zaměstnanců.
- Nemožnost (téměř) diferenciace produktu – produkty nelze nijak výrazně diferencovat, takže je podnik „jedním z mnoha“ zemědělských podniků.

9.3. Příležitosti

V rámci zpracování práce se podařilo identifikovat i příležitosti, kterých sice není mnoho, ale mohou velmi výrazně podpořit podnik v jeho strategickém snažení, popř. mu pomoci ke snížení nákladů. Mezi příležitosti se řadí:

- Nové technologie a vyšší automatizace – nové technologie přinášejí neustále možnosti pro snižování nákladů a realizaci úsporných opatření. V minulosti už došlo k implementaci těchto technologií, což se může zopakovat i v budoucnosti. Ředitel podniku aktivně pozoruje a vyhodnocuje nové technologické trendy, aby zvážil jejich využití.
- Zrušení sankcí pro ruský trh – uvalení sankcí na Rusko přineslo několik jevů, které negativně podnik ovlivňují do dnešní doby. Zrušení sankcí by mohlo znamenat, že

dojde ke znovuotevření trhů, z čehož pak bude podnik opětovně těžit. Svoje produkty, totiž dodává zpracovatelům potravin, kteří pak produkt dodávají na ruské trhy.

9.4. Hrozby

Podnik působí ve velmi neklidném a neustále se proměňujícím tržním prostředím. Důkazem je i následující výčet hrozeb, kterých je poměrně velké množství:

- Cenové výkyvy na burzách – ceny některých produktů podniku jsou závislé na burzovním vývoji, takže na jejich výši následně podnik nemá vůbec žádný vliv. Svoji cenovou politiku nemůže přizpůsobovat jiným faktorům.
- Legislativní opatření – ředitel podniku potvrzuje, že je zemědělství spjato s celou řadou různých legislativních opatření, které je někdy velmi problematické a nákladné naplnit. Jejich existence pak zvyšuje náklady nebo generuje nové náklady.
- Počasí (nadměrné sucho, deště) – počasí už v minulosti několikrát poškodilo úrodu a téměř vůbec tento faktor nelze ovlivnit. Pokračování výkyvů počasí může ohrozit samotnou existenci podniku.
- Vyjednávací síla odběratelů – konkurentů i odběratelů je na trhu velké množství a tato situace může znamenat, že odběratelé mohou tlačit ceny až pod náklady.
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly – o profese v zemědělství není téměř vůbec žádný zájem. To se projevuje i v podniku, který není schopen najít vhodné uchazeče pro některé klíčové pracovní pozice.
- Růst nákladů na pronájem – v minulosti došlo k rychlému růstu nákladů na pronájem pozemků. Tento trend bude pravděpodobně pokračovat. Zemědělské půdy ubývá a bude stále vzácnější, tedy i dražší.
- Dotační podpora z Evropské unie – tato dotační podpora sice na trhu existuje, ale dotace se častěji poskytují menším subjektům než je podnik, tedy spíše konkurenci a ekologickým zemědělcům.

9.5. Vyhodnocení SWOT analýzy

V teoretické části práce jsou naznačené strategické alternativy vyplývající z provedené SWOT analýzy. Nyní lze jednotlivé varianty vyhodnotit z hlediska situace v podniku a navrhnout optimální variantu:

- Strategie SO – využití silných stránek pro získání výhody na trhu. Podnik má nyní k dispozici několik silných stránek, které například některé konkurenční podniky

nemají. Je ovšem otázkou, jestli dokáže ještě více využít jejich potenciál. V budoucnosti by měla podniku posloužit zejména silná stránka v podobě přístupu k inovacím a **snižování nákladů** a **diverzifikace portfolia**.

- Strategie WO – překonání slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí. Příležitostí není takový počet, aby se jimi podařilo eliminovat slabé stránky. Navíc **charakter** příležitostí a slabých stránek **je odlišný**.
- Strategie SW – využití silných stránek jako obrany proti hrozbám. O této strategii lze uvažovat, protože podoba silných stránek může částečně sloužit jako obrana proti hrozbám. Například **dlouhodobé vztahy** s odběrateli mohou **snížit** jejich vyjednávací sílu apod.
- Strategie WT – minimalizace nákladů a čelení hrozbám. Tato strategie bude pravděpodobně **nejvhodnější**. V externím prostředí existuje široká řada různých hrozeb, které mohou podnik výrazně poškodit. Další hrozby pak mohou ještě dodatečně a nečekaně vzniknout. Navíc má podnik i řadu slabých stránek. Postupně by podnik měl eliminovat působení slabých stránek a připravovat se na potenciální vznik hrozeb. Silné stránky pak napovídají tomu, že tato strategie může být **úspěšná**. Silné stránky mohou být podporou při realizaci této strategie.

10. Návrhy a doporučení

Před podnikem stojí řada hrozeb, které mohou narušit jeho hospodaření. V kombinaci s tím, že má podnik na jejich působení jen velmi malý vliv je patrné, že musí působení hrozeb akceptovat a připravit se na možnost jejich vzniku. Kombinace různých hrozeb pak může dokonce přímo ohrozit existenci podniku. Podobné tvrzení platí i o slabých stránkách. Návrhy a doporučení reagují na podobu klíčových slabých stránek a potenciálně největších hrozeb a snaží se podnik připravit na jejich řešení, eliminaci či preventivní reakci.

Odkoupení půdy prostřednictvím splátkového financování – v současné době podnik nabízí pronajímatelům možnost odkupu za jednorázově poskytnutou částku. V úvahu přichází, že by se pokusil domluvit na splátkách, kdy by v součtu tato splacená částka byla vyšší než nabídka jednorázově poskytnuté částky. Namísto částky za nájem by podnik platil splátky za nákup půdy, a to například po dobu 20 až 30 let, kdy by sice musel i nadále pravidelně platit, ale půda by pak přešla do jeho vlastnictví. Navíc by na této půdě mohl provést kultivaci, která může zvýšit výtěžnost a kvalitu produkce.

Rozšíření portfolia o produkty, které se neobchodují na burzách a nepoškozují je výkyvy počasí – podnik by mohl začít pěstovat další zemědělské plodiny. Například existuje velká poptávka po českém **česneku**, který lze pěstovat i ve sklenících, takže se eliminuje riziko poškození plodin výkyvy počasí. Podnik by měl analyzovat možnosti rozšíření portfolia právě o takové plodiny.

Navázání spolupráce se středními zemědělskými školami – v Plzeňském kraji se nachází Střední zemědělská škola, se kterou může podnik navázat spolupráci. Prostřednictvím odborných praxí, stáží pro studenty si může vychovat kvalifikovanou pracovní sílu, které po dokončení studia nabídne pracovní pozice. Tímto by měl odpadnout nedostatek v podobě nedostatku kvalifikované pracovní síly.

Závěr

Primárním cílem práce bylo formulovat závěry a doporučení k rozvoji podnikatelské činnosti akciové společnosti – Zemědělská společnost Komorno, a. s. Sekundárním cílem práce bylo sestavit SWOT analýzu (analýza příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek), dále pak rozebrat materiálové a informační toky v rámci logistiky podniku.

O Zemědělské společnosti Komorno a. s., lze hovořit jako o podniku, protože splňuje základní charakteristiky pro toto označení: na trhu nabízí svoje výrobky, oslovuje zákazníky s nabídkou výrobků, v jeho interním prostředí dochází ke změně vstupů na výstupy. Účelem činnosti podniku je navýšení jeho původní hodnoty. I přes složitou situaci v makroprostředí a mikroprostředí se podniku daří zvyšovat tuto hodnotu. Charakter podnikatelské činnosti organizace je výrazně ovlivněn tím, že se podnikatelská činnost realizuje na trhu B2B, tedy průmyslovém. Navíc je podnik zařazen do kategorie tzv. prvovýroby, což ještě více ovlivňuje podobu jeho podnikatelské činnosti (zejména marketingu).

SWOT analýza zpracovaná pro podnik ZS Komorno, a.s. vychází z poznatků, které se podařilo nashromáždit o podniku, jeho vnějším prostředí. Jejím cílem je identifikovat úspěšnost aktuální strategie podniku a zhodnotit jeho životaschopnost v budoucnosti.

Klíčem pro úspěch podniku na trhu je dosažení stavu, kdy bude strategicky důležité činnosti vykonávat levnějším a lepším způsobem než jeho konkurence. Strategií podniku je snižování nákladů tak, aby byl tvořen zisk rozdílem realizačních a nákladových cen. Z tohoto vyplývá, že tuto strategii se snaží podnik naplňovat.

V rámci práce byla provedena deskripce hodnototvorného řetězce jako jedna z možností dílčí interní analýzy. Tato analýza rozčlenila podnik do několika klíčových a vedlejších činností a přispěla tím k odhalení silných a slabých stránek.

PEST analýza a Porterova analýza jako taková nebyla provedena v rámci této práce, ale informace zde uvedené mají charakter, který by se dal využít pro realizaci těchto analýz. Nicméně by se jednalo spíše o zdvojení textu a uvádění již uvedených informací.

Důraz však nebyl kladen pouze na analýzu marketingové činnosti podniku, ale také na informační a materiálové toky, které se v podniku vyskytují a na jeho postavení v rámci distribučního řetězce. Informační toky využívá podnik pro realizaci činností a produkci činností. Každý podnik potřebuje relevantní a potřebné informace (to samozřejmě platí o

zkoumaném podniku). Informační toky v podniku lze označit jako na dobré úrovni, protože se nepodařilo prokázat, že by docházelo k dysfunkcím v souvislosti s nedostatečnou informovaností. I materiálový tok podniku je na dobré úrovni a organizace má k dispozici veškeré potřebné druhy materiálu, náhradních dílů atd.

Marketingová činnost podniku musí klást velký důraz na přání a potřeby zákazníků. Z informací uvedených v rámci práce vyplynulo, že se podnik snaží přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Jedná se však o subjekty na trhu B2B, kteří preferují zejména kvalitu a cenu výrobků. Prostor pro úpravu marketingového mixu není příliš široký. Produkty podniku nelze příliš diferenciovat, ceny jsou často ovlivněné externími vlivy více než zájmy podniku (tvoří se na burze, nebo se musí přizpůsobit konkurenci), distribuce je ovlivněna charakterem a postavením podniku v distribučním řetězci, a také prostor pro úpravy marketingové komunikace není příliš široký (většina tradičních nástrojů marketingové komunikace pravděpodobně nebude efektivní), protože v podstatě může fungovat pouze osobní prodej a public relations, popř. ústní šíření (osobní doporučení). Z moderních marketingových metod a přístupů se toho v podniku příliš mnoho nedá uplatnit. I přesto si podnik vybudoval stabilní tržní pozici.

SWOT analýza odhalila silné stránky podniku v podobě budování vztahů s dodavateli a odběrateli, ocenění Zemědělec roku, přístup k inovacím a snižování nákladů, kombinace rostlinné i živočišné výroby, diverzifikace portfolia i o „nezemědělské činnosti“, ziskové hospodaření bez závislosti na cizím kapitálu.

Za slabé stránky lze považovat velký počet akcionářů, pouze 16,59 % obhospodařované půdy je ve vlastnictví podniku, vysoké mzdové náklady, vysoký průměrný věk zaměstnanců, nemožnost (téměř) diferenciace produktu, nové technologie a vyšší automatizace.

K příležitostem se řadí zrušení sankcí pro ruský trh, cenové výkyvy na burzách, legislativní opatření.

Naopak hrozby představuje počasí (nadměrné sucho, deště), vyjednávací síla odběratelů, nedostatek kvalifikované pracovní síly, růst nákladů na pronájem, dotační podpora z Evropské unie.

Na základě informací ze SWOT analýzy bylo podniku doporučeno, aby využil strategii, která spočívá v eliminaci slabých stránek a ohrožení.

Ke konkrétním návrhům se řadí:

- Odkoupení půdy prostřednictvím splátkového financování.
- Rozšíření portfolia o produkty, které se neobchodují na burzách a nepoškozují je výkyvy počasí.
- Navázání spolupráce se středními zemědělskými školami. Je na zvážení podniku, jestli se rozhodne přistoupit k realizaci těchto doporučení. V každém případě musí nějakým způsobem reagovat na velký počet hrozeb a slabých stránek, které se podařilo identifikovat prostřednictvím zpracování této práce.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura vyplacených dotací v roce 2015 (v Kč) 27

Tabulka 2: Počáteční a konečné stavy zvířat v roce 2015 28

Tabulka 3: Sklizeň obilovin v 2015 29

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma současného dodavatelského řetězce 14

Obrázek 2: Bankovní úvěry v tis. Kč od 1990-2015 26

Obrázek 3: Struktura vlastnictví půdy 29

Obrázek 4: Roční objem investic v mil. Kč od 1990-2015 30

Obrázek 5: Logistický řetězec a podnik 34

Obrázek 6: Organizační struktura ZS Komorno, a.s. 35

Obrázek 7: Informační tok při klasické objednávce 36

Obrázek 8: Tok rostlinné výroby v podniku od sklizně po prodej 37

Obrázek 9: Chod mléka v podniku při prodeji 38

Obrázek 10: Chod býků a jalovic v podniku při prodeji 38

Seznam použitých zkratek

4P	- Product, Price, Place, Promotion
AEO	- Agroenviromentální opatření
AEKO	- Agroenviromentálně-klimatická opatření
aj.	- a jiné
apod.	- a podobně
a.s.	- akciová společnost
atd.	- a tak dále
B2B	- Business to Business
B2C	- Business to Customer
ČR	- Česká republika
EU	- Evropská unie
Greening	- Ozelenění (platba na zemědělské postupy příznivého klima a životní prostředí)
ha	- hektar
IMES	- informační systém/technologie používaná v podniku
IS	- informační systém
IT	- informační technologie
Kč	- koruna česká
KS	- konečný stav
kW	- kilowatt
LFA	- platby v méně příznivých oblastech
mil.	- milion
min.	- minimálně
MTZ	- materiálově technické zabezpečení
PLOB	- posklizňová linka
popř.	- popřípadě
PS	- počáteční stav
resp.	- respektive
SAPS	- jednotná platba na plochu
t	- tuna
tis.	- tisíc
tj.	- to jest
TTP	- trvale travnatý porost
tzv.	- takzvaný
viz	- odkaz na jinou stránku
WELFARE	- Dobré životní podmínky zvířat
ZS	- zemědělská společnost

Seznam použité literatury

Publikace

BARBOŘÍK, Jan. B2B marketing – víte, jak na něj? *Janbarborik.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://janbarborik.cz/blog/b2b-marketing-vite-jak-na-nej/

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 312 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIALOVÁ, Zuzana. Dosáhli rekordních výsledků. *Zemědělec*. 2015, **10**(12), 5.

FIALOVÁ, Zuzana. Letošek rokem živočisné výroby. *Zemědělec*. 2014, **9**(8), 7.

FIALOVÁ, Zuzana. V zemědělství už bylo lépe. *Zemědělec*. 2016, **11**(11), 5.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Praha: Albatros Media, 2013. ISBN 9788026603214.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 368 s. ISBN 9788024787060.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MARTINIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 9788024794105.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9310-8.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024786384.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024775289.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

ŠTĚDROŇ, Bohumír a Petr BUDIŠ. *Marketing a nová ekonomika*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

Zvláštnosti B2B marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C. *B2bmonitor.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/

Seznam příloh

Příloha A: Kravín ve Střížovicích 60

Příloha B: Kravín ve Střížovicích 60

Příloha C: Zemědělská technika ZS Komorno, a.s..... 61

Příloha D: Sklad obilí..... 61

Přílohy

Příloha A: Kravín ve Střížovicích

Příloha B: Kravín ve Střížovicích

Příloha C: Zemědělská technika ZS Komorno, a.s.

Příloha D: Sklad obilí

Abstrakt

ŠOFFROVÁ, Jana. *Podnikatelská činnost vybrané firmy*. Plzeň, 2016. 59 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: podnik, podnikání, SWOT analýza, marketingový mix, materiálový a informační tok

Předložená bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení podnikatelské činnosti vybrané firmy ZS Komorno, a.s. V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy související s podnikem a jeho okolím, marketingovým mixem, SWOT analýzou, informačním a materiálovým tokem v rámci logistiky podniku. Praktická část vychází z praktických informací a věnuje se Zemědělské společnosti Komorno a. s. Pozornost je věnována SWOT analýze a marketingovému mixu společnosti, kde jsou popsány čtyři složky podniku – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Další část analyzuje materiálové a informační toky společnosti. V poslední části bakalářské práce jsou uvedené návrhy a doporučení ke zlepšení pozice zemědělské společnosti Komorno, a.s. na trhu.

Abstract

ŠOFFROVÁ, Jana. *Business activities of the selected company*. Pilsen, 2016. 59 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: company, enterprise, marketing mix, SWOT analysis, material and information flow

The presented bachelor thesis is focused on evaluation of ZS Komorno PLC enterprise. Basic terms related to the company and its surroundings, marketing mix, SWOT analysis, information and material flow in terms of logistics are described in the theoretical part of the paper. The practical part is based on the theoretical knowledge of ZS Komorno PLC. The main focus is on SWOT analysis and marketing mix of the company, where the four parts of a company are described – product, price, distribution and marketing communication. Material and information flow are described in the following part of the paper. The final part of the bachelor thesis deals with improvement proposals and recommendations that are supposed to improve the position of ZS Komorno PLC in the market.