

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Miroslav Ulrich

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní fakulta

Marketingový mix společnosti SOLVIT, s.r.o.

Bc. Miroslav Ulrich

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslav ULRICH**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Marketingový mix společnosti SOLVIT, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod - vymezení cíle práce
2. Vymezení pojmů
3. Analýza konkurence
4. Situační analýza
5. Návrh změn
6. Zhodnocení návrhu
7. Závěr
8. Literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] Blažková, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2007.
- [2] FORET, M.: Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, a. s., 2006.
- [3] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007.
- [4] KOTLER, P., KELLER, K.: Marketing Management. 12. vydání. Praha: Grada, 2007.
- [5] PALMER, A.: Introduction To Marketing. Theory and Practise. New York: Oxford University Press Inc., 2004.
- [6] VACULÍK, J.: Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 04. 2009

Miroslav Ulrich

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné připomínky, rady a vstřícnost.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti SOLVIT, s.r.o. za ochotné poskytnutí informací, rad a materiálů k vypracování diplomové práce.

ANOTACE:

Předmětem této diplomové práce je provedení situační analýzy společnosti SOLVIT, s.r.o. a návrh potenciálních zlepšení pro danou společnost, s vyhodnocením jejich očekávaného dopadu na společnost, která působí v agrobiznisu. První kapitola je věnována teoretickým poznatkům. Následující kapitola je věnována charakteristice zemědělství, respektive agrobiznisu a postavení zemědělců v něm. Ve třetí kapitole je představena a charakterizována uvedená společnost. V následujících kapitolách je provedena situační analýza společnosti, následovaná potenciálními návrhy na zlepšení, s vyhodnocením jejich očekávaného dopadu na danou společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

agrobiznis; zemědělství; marketing; situační analýza; zemědělské komodity

TITLE

Marketing mix of the company SOLVIT, s.r.o.

ANNOTATION

The subject of this thesis is the situation analysis of the company SOLVIT, s.r.o. and proposing suggestions for potential improvements for the company. The suggestions shall include also assessment of their expected impact on the company which is active in the agribusiness. Chapter 1 focuses on theoretical models. Following chapter focuses on the characteristics of the agriculture and/or agribusiness and also on the role of the farmers within it. Chapter 3 introduces the company. Following chapters comprise the situation analysis of the company, accompanied by potential suggestions for improvements with assessment of their expected impact on the company.

KEYWORDS

agribusiness; agriculture; marketing; situation analysis; agricultural commodity

OBSAH

ÚVOD	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VYMEZENÍ POJMŮ	14
1.1 Marketing a marketing management	14
1.1.1 Marketingové koncepce	15
1.2 Marketingový mix	19
1.3 B2B.....	23
1.4 Nástroje analýzy	25
1.4.1 PEST analýza	25
1.4.2 Porterova analýza konkurenčních sil	27
1.4.3 SWOT analýza.....	29
1.4.4 BCG matice	33
2 SPECIFIKA ZEMĚDĚLSTVÍ A POJEM AGROBYZNYS	37
2.1 Hospodářská politika	39
2.2 Agrobiznys.....	40
2.3 Zemědělství v procesu výroby potravin.....	41
2.3.1 Typy agrárních trhů	44
2.4 Vertikální integrace.....	49
2.5 Komoditní vertikály v agrobiznysu a postavení prvovýroby	50
2.5.1 Základní modely	51
2.5.2 Vliv navazujících fází zpracování a distribuce.....	53
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	57
3.1 O společnosti	57
3.1.1 Předmět podnikání	58
3.1.2 Současný stav podniku	59
3.1.3 Popis podniku v číslech	59

3.1.4	Finanční ukazatele společnosti	63
3.1.5	Organizační struktura.....	65
3.2	Odběratelé, dodavatelé a konkurenti.....	66
3.2.1	Odběratelé.....	66
3.2.2	Dodavatelé	67
3.2.3	Konkurenti	67
3.3	Produkce společnosti.....	68
4	SITUAČNÍ ANALÝZA	73
4.1	SOLVIT, s.r.o. a komparace s jeho konkurenty	73
4.2	Vývoj cen vybraných komodit.....	77
4.3	PEST analýza	84
4.4	Porterova analýza konkurenčního prostředí	87
4.5	SWOT analýza	90
4.6	BCG	92
5	NÁVRH ZMĚN A VYHODNOCENÍ OČEKÁVANÉHO DOPADU.....	95
	ZÁVĚR	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	105
	SEZNAM PŘÍLOH	108

Seznam zkratek

4C	Čtyři složky marketingového mixu z jiné perspektivy
4P	Základní čtyři složky marketingového mixu
4S	Čtyři složky marketingového mixu z jiné perspektivy
B2B (Business-to-business)	Obchodní vztahy mezi podnikatelskými subjekty
B2C (Business-to-consumer)	Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky
BCG (Boston Consulting Group)	Portfoliový model - BCG matice
CBOT (Chicago Board of Trade)	Komoditní burza
CF (Cash Flow)	Cash Flow
CZV	Ceny zemědělských výrobců
EAT (Earnings After Tax)	Zisk po zdanění
EU (European Union)	Evropská unie
FMCG (Fast Moving Consumer Goods)	Rychloobrátkové spotřební zboží
FO	Fyzická osoba
GMO (genetically modified organism)	Geneticky modifikované organismy
GPS (Global Positioning System)	Globální poziční systém
HDP	Hrubý domácí produkt
IB	Grünwaldův index bonity
PEST (Political, Economic, Sociocultural, Technological)	Analýza politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické stránky
RV	Rostlinná výroba
SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)	Analýza silných, slabých stránek a příležitostí, ohrožení
SZP	Společná zemědělská politika – v rámci EU
USA (United States of America)	Spojené státy americké
VK	Vlastní kapitál
WTO (World Trade Organization)	Světová obchodní organizace
ZZN	Zemědělské zásobování a nákup
ŽL	Živnostenský list
ŽV	Živočišná výroba

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí.....	17
Obrázek 2 Tři pilíře koncepce společenského marketingu.....	19
Obrázek 3 Složky marketingového mixu tzv. 4P.....	21
Obrázek 4 Vybrané faktory PEST analýzy.....	26
Obrázek 5 Porterova analýza konkurenčních sil.....	27
Obrázek 6 Postavení SWOT analýzy ve strategických úvahách.....	31
Obrázek 7 SWOT strategie.....	32
Obrázek 8 Matice BCG z pohledu životního cyklu.....	34
Obrázek 9 Matice BCG z pohledu více produktů.....	35
Obrázek 10 Hierarchická struktura agrobiznisu.....	41
Obrázek 11 Vazba naturální.....	44
Obrázek 12 Surovino-potravinářský trh.....	45
Obrázek 13 Trh zemědělských výrobků.....	46
Obrázek 14 Trh potravinářských výrobků.....	46
Obrázek 15 Stupně vertikální koordinace.....	50
Obrázek 16 Nabídkově orientovaný komoditní řetězec.....	51
Obrázek 17 Poptávkově orientovaný komoditní řetězec.....	52
Obrázek 18 Model struktury agrobiznisu v EU 15 a USA.....	56
Obrázek 19 Ovládané pozemky a jejich užívání.....	62
Obrázek 20 Charakteristika „organizační struktury“.....	65
Obrázek 21 Akční cena mléka.....	71
Obrázek 22 Vývoj cena kukuřice na CBOT.....	82
Obrázek 23 Vývoj ceny řepky na CBOT.....	83
Obrázek 24 BCG matice.....	92

Seznam tabulek

Tabulka 1 Složky marketingového mixu 4P a 4C.....	21
Tabulka 2 Prvky marketingového mixu ve vybraných oborech.....	22
Tabulka 3 Účetní ukazatele společnosti SOLVIT, s.r.o. za rok 2007.....	60
Tabulka 4 Přijaté dotace společnosti SOLVIT, s.r.o.....	61
Tabulka 5 Objem produkce mléka a jeho cena bez DPH.....	69
Tabulka 6 Zkrácené názvy podnikatelských subjektů.....	73
Tabulka 7 Porovnání finančních ukazatelů s nejbližšími konkurenty za roky 2007 a 2006.....	74
Tabulka 8 Přehled dotací jednotlivých podnikatelských subjektů.....	75
Tabulka 9 Přehled hlavních komodit z rostlinné výroby použitých v matici BCG.....	94

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj výdajů spotřebitelů za potraviny a podílu zemědělství v běžných cenách	54
Graf 2 Vývoj výdajů spotřebitelů za potraviny a podílu zemědělství v deflovaných cenách...	54
Graf 3 Průběh vybraných účetních ukazatelů	60
Graf 4 Poměr tržeb za jednotlivé kategorie produkce za rok 2007.....	69
Graf 5 Vývoj ceny mléka z pohledu společnosti SOLVIT, s.r.o.	70
Graf 6 Produkce mléka společnosti SOLVIT, s.r.o.	71
Graf 7 Celkové tržby za produkci mléka	72
Graf 8 Komparace společnosti s nejbližšími konkurenty z perspektivy účetnictví	74
Graf 9 Zisk po zdanění jednotlivých firem.....	75
Graf 10 Přijaté dotace jednotlivých firem.....	76
Graf 11 Průměrné výkupní ceny mléka v ČR.....	77
Graf 12 Objemu nakoupeného mléka od zemědělců v ČR.....	78
Graf 13 Celková produkce masa v ČR	78
Graf 14 Průběh ceny jatečných býků, prasat a kuřat v ČR.....	79
Graf 15 Průběh ceny pšenice od roku 2002 v ČR.....	80
Graf 16 Průběh ceny placené zemědělcům za pšenici a mléko od roku 2002 v ČR.....	81
Graf 17 Průměrné ceny zemědělských výrobců jahod v jednotlivých letech v době sklizně...	84
Graf 18 Vývoj cen zemědělských výrobců v ČR	88
Graf 19 Tržby za ŽV a RV a dotace v roce 2007	93

Úvod

Společnost SOLVIT, s.r.o., která působí v zemědělské výrobě, jsem si zvolil proto, že jsem se nechtěl věnovat současnému hlavnímu proudu v oblasti marketingu, o kterém bylo napsáno již mnoho prací a k dispozici je nepřehledné množství informací. Chtěl jsem se vydat nevyšlapanou cestou, a proto jsem hledal oblast, která je značně opomíjená a kde bych byl nucen aplikovat komplexní pohled spočívající ve využití dosavadních znalostí a současně se seznámit se zcela novou oblastí. Po krátké úvaze jsem si zvolil společnost působící v sektoru zemědělství, respektive v agrobiznisu.

Hlavní úloha zemědělství byla odnepaměti spojována především se zabezpečením dostatku potravin. Přestože se vnímání úlohy zemědělství do určité míry mění a v multifunkčním pojetí se zdůrazňuje i mimoprodukční funkce a jeho role v trvale udržitelném rozvoji. Je nesporné, že přes rozdílné dílčí cíle i přístupy k regulaci tohoto odvětví v hospodářských politikách stále zůstává jeho produkční úloha skutečně nenahraditelná. To platí i v České republice, která je členem Evropské unie, kde je kladen velký důraz na Společnou zemědělskou politiku, která se řadí mezi nejstarší komunitární politiky Evropského společenství. Její významnost dokládá i fakt, že SZP čerpá z rozpočtu Evropské unie přes 40 %, čímž se řadí mezi nejvíce nákladné.

V posledním desetiletí došlo ke značným změnám na agrárních trzích a důsledkem těchto změn byly vzrůstající nároky na zemědělské výrobce, které si vynutily změnu podnikatelské filozofie z tradičního nabídkově orientovaného modelu na novou koncepci poptávkově orientovaného modelu.

Výrobce zemědělských produktů by neměl tedy rozhodovat o svém výrobním programu nezávisle. A to i přesto, že vývoj zemědělství v poslední čtvrtině dvacátého století byl díky uplatnění špičkových technologií a vysoce výkonných odrůd a plemen spojován s výraznou akcelerací růstu zemědělské produkce, zejména v hospodářsky vyspělých státech. Jeho možnosti a příležitosti jsou stále více ovlivňovány podmínkami vytvářenými celou škálou trhů a tržní strukturou podstatně širšího okruhu odvětví národní i globální ekonomiky vzájemně propojených v rámci agrobiznisu.

V první kapitole své diplomové práce se věnuji vymezení teoretických východisek, která jsou platná pro hlavní proud. V druhé kapitole popisují oblast zemědělství a jeho roli v agrobiznisu. V následující kapitole je představena daná společnost. Ve čtvrté kapitole je provedena situační analýza dané společnosti. Ve třetí i čtvrté kapitole je kladen důraz na komparaci s nejbližšími konkurenty. V páté kapitole uvádím potenciální návrhy na zlepšení, s vyhodnocením jejich očekávaného dopadu na danou společnost. Ve všech uvedených kapitolách jsem vycházel ze zásad pro vypracování, které jsou uvedeny v mém zadání diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je provedení situační analýzy výše zmíněné společnosti a následně na základě této analýzy navrhnout **potenciální návrhy na zlepšení, s vyhodnocením jejich očekávaného dopadu na danou společnost.**

1 Teoretická východiska a vymezení pojmů

V této kapitole je věnována pozornost charakteristice základních pojmů a nástrojů, se kterými je vhodné se seznámit a pochopit jejich podstatu, aby bylo v následujících kapitolách možné je aplikovat na konkrétní podnik působící v tržním hospodářství.

1.1 Marketing a marketing management

Slovo marketing pochází z anglického jazyka, přesto u nás již téměř zdomácnělo, a jen těžko bychom hledali vhodný český ekvivalent. „Trh jako základ slova marketing (market) je právě tím místem, kde se setkávají tržní subjekty: prodávající a kupující.“¹ Existuje sice celá řada definic marketingu, k nejznámějším a nejužitečnějším však patří tyto:²

- Kotler definoval marketing z hlediska společenského. Marketing je sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze;
- Americká marketingová asociace definuje marketing jako proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací;
- Britský Autorizovaný institut marketingu definuje marketing jako manažerský proces, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.

Z předchozích definic je patrné, že marketing je integrovaný soubor činností s orientací na trh, kde zásadním cílem je provedení směny.

Marketing management popisujeme jako aktivity vedoucí k dosažení zamýšlené směny na cílovém trhu.³ Je tedy otázkou jaký důraz klademe na zájmy firmy, zákazníků a společnosti. Tyto zájmy mohou být, i často bývají, ve vzájemném konfliktu. Je tedy zřejmé, že tato filozofie marketing managementu zásadně ovlivňuje přístup k zákazníkům. „Marketing management lze vymezit jako efektivní proces identifikování, předvídání a uspokojování

¹ HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. str. 1

² FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. str. 7 – 8

³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 48

potřeb zákazníků, vytváření trvalých vztahů mezi kupujícími a prodejci, které přinášejí zisk a vedou k opakovaným nákupům.“⁴ Z výše uvedeného vyplývá, že částečně dochází k splynutí pojmů marketing a marketing management.

1.1.1 Marketingové koncepce

Obecně řečeno se jedná se o filozofii firmy, jak přistupuje ke své podnikatelské činnosti. Soudobá teorie marketingu vyčlenila pět základních koncepcí marketingu:⁵

- výrobní koncepce,
- výrobní koncepce,
- prodejní koncepce,
- marketingová koncepce,
- koncepce společenského marketingu.

Výrobní koncepce

Hlavní myšlenkou výrobní koncepce je, že zákazník upřednostňuje levné a snadno dostupné výrobky. „Manažeři výrobně orientovaných firem se soustřeďují na dosažení vysoké výrobní efektivity, nízkých nákladů a masové distribuce“⁶. Tuto koncepci je tedy vhodné použít hlavně ve dvou případech. První případ nastává, pokud poptávka po produktu převyšuje nabídku. Pak by měl management hledat co nejrychlejší způsob k navýšení produkce daného produktu. V dnešní době, kdy obecně celosvětová nabídka převyšuje poptávku, je toto využití značně limitováno. Druhý případ využití je, pokud výrobní náklady jsou příliš vysoké. Pak je vhodné zvýšit produktivitu práce, která přímo ovlivňuje tyto náklady. Nejznámějším příkladem využití této koncepce byl Henry Ford, který viděl rychle rostoucí poptávku po automobilech a reagoval na danou situaci výstavbou továrny, kde zavedl pokrokový systém výroby, který spočíval v zavedení pásové výroby a sestavování automobilů ze stejných součástí bez slícování⁷. Jeho rozvinutý systém řízení bývá označován jako fordismus⁸. Jeho cílem bylo snižovat jejich cenu a maximalizovat počet prodaných vozů což se mu úspěšně dařilo a získal významný podíl na trhu. Rizikem této koncepce, je přílišné zaměření na výrobní proces a zanedbání sledování potřeb zákazníků. Podružným rizikem

⁴ HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. str. 2

⁵ VACULÍK, J.: *Základy marketingu*. 3. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. str. 8

⁶ KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 53

⁷ BROŽ, I.: *Dali své jméno značce aneb S kůží na trh*. Brno: MOBA, 2008. str. 67

⁸ BUCHTA, M., SIEGL, M.: *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 18

může být díky nízké ceně punc nízké kvality a atraktivity. Tato koncepce se považuje za jednu z nejstarších z marketingových koncepcí. Doplnil bych, že se lze i setkat s názvem produkční koncepce.⁹

Výrobová koncepce

Výrobová koncepce stojí na předpokladu, že zákazník vyžaduje a vyhledává nejvyšší kvalitu, výkon, funkční vlastnosti a nejvíce inovačních prvků. „Manažeři těchto firem se soustřeďují na vytváření lepších výrobků a jejich dalšího postupného vylepšování.“¹⁰ Rizikem této koncepce může být „zaslepenost“ do svého výrobku a přílišná posedlost technologiemi. Podstata těchto rizik je dobře vystižena v publikaci¹¹ a to na příkladech výrobě lepších pastiček na myši a kdysi prohranému boji železnice s ostatními druhy přepravy. Dobře to vystihuje věta „Výrobci se příliš často dívají do zrcadla namísto toho, aby pohlédli z okna.“¹²

Prodejní koncepce

Mnoho firem využívá tuto koncepci, která vychází z předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat dostatečné množství nabídky firmy, pokud firma nepodnikne rozsáhle reklamní a prodejní akce. Dalo by se tedy říci, že zákazníci jsou pasivní, k produktům neteční. S touto koncepcí se lze setkat i v politice, kdy politická strana se snaží „prodat“ svého zástupce veřejnosti. „Většina firem se uchyluje k prodejní marketingové koncepci tehdy, má-li volnou výrobní kapacitu.“¹³ Základním cílem je tedy prodat to, co mohu v dané chvíli vyrábět a nezabývat se hledáním nového výrobku. Aby byla tato koncepce úspěšná, musí být splněn předpoklad, že zákazník, který nakoupí, je s výrobkem spokojen a bude koupit opakovat. Rizikem této koncepce je její krátkozraká orientace na aktuální transakce, z čehož plyne netečnost k budoucí spokojenosti zákazníka. Neuvědomění, že nespokojený zákazník již znova nenakoupí a navíc může negativně ovlivnit potencionální zákazníky, se může stát osudovou chybou ohrožující existenci firmy.

Marketingová koncepce

Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované

⁹ PROCHÁZKA, P.: *Marketing*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 1996. str. 6

¹⁰ KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 53

¹¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 49

¹² VACULÍK, J.: *Základy marketingu*. 3. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. str. 9

¹³ VACULÍK, J.: *Základy marketingu*. 3. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. str. 9

uspokojení lépe než konkurence.¹⁴ V této koncepci je tedy důraz kladen na pohled zákazníka a jeho potřeby, které se snaží efektivně uspokojovat. Tato koncepce vznikla jako alternativa k předchozím koncepcím a dle mého názoru bych si ji dovolil nazvat kvalitativně výše postavenou. Její předností je její orientace na zákaznickovy potřeby a touhy, kterým přikládám vysokou váhu. Lze se setkat se zaměřováním, či nepochopení rozdílů marketingové koncepce a prodejní koncepce. Proto je níže názorně charakterizují s ohledem na jejich komparaci.



Obrázek 1 Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Pramen: VACUKÍK, J.a kol.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 16. Upraveno autorem

„Prodejní koncepce používá perspektivu zevnitř-ven.“¹⁵ Začíná v podniku a soustředí se na svoje produkty a jejich propagaci, které masově prodává, čímž dosahuje zisku. Jde tedy o dobytí zákazníka ke krátkodobé transakci, bez zájmu o to kdo a proč nakupuje.

Zato marketingová koncepce využívá perspektivu zvenčí-dovnitř. Začátek je tedy na dobře definovaném trhu, kde se zaměřuje na potřeby a touhy zákazníků. Dochází ke koordinaci všech marketingových aktivit ovlivňující zákazníky. Stěžejní je zde orientace na zákazníka a vytváření hodnoty pro zákazníka, která představuje způsob, jak dosáhnout zisku a obratu.

V podniku uplatňující marketingovou koncepcí je nutné, aby zaměření na zákazníka akceptovali skutečně všichni zaměstnanci a bylo možné budovat trvalé, či dlouhodobé vztahy se zákazníky.

¹⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 50

¹⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 50

Mnoho firem tvrdí a domnívá se, že používají marketingovou koncepci, k tomuto závěru je vede nejspíše fakt, že po formální stránce mají ve firmě příslušné oddělení a pozice. Ale to hlavní, což je orientace na trh a zákazníky jim uniká.

Ke skutečné změně z prodejní na marketingovou koncepci se jedná o běh na dlouhou trať, kdy je skutečně potřeba léta tvrdé práce. Jde hlavně o to, změnit optiku firmy, aby spokojenost zákazníků byla zakořeněna v samotném jádru podniku.

Bylo by chybou domnívat se, že stačí jen sledovat trh a požadavky zákazníků. Zákazníci totiž vždy sami nemusí vědět co chtějí, nebo mohou chtít. Jedním z limitujících faktorů pro ně může být aktuální světové poznání (např. mobilní telefon, GPS, ...). Proto se firmy musí snažit vyvíjet produkty a služby, které splní současné i budoucí potřeby.

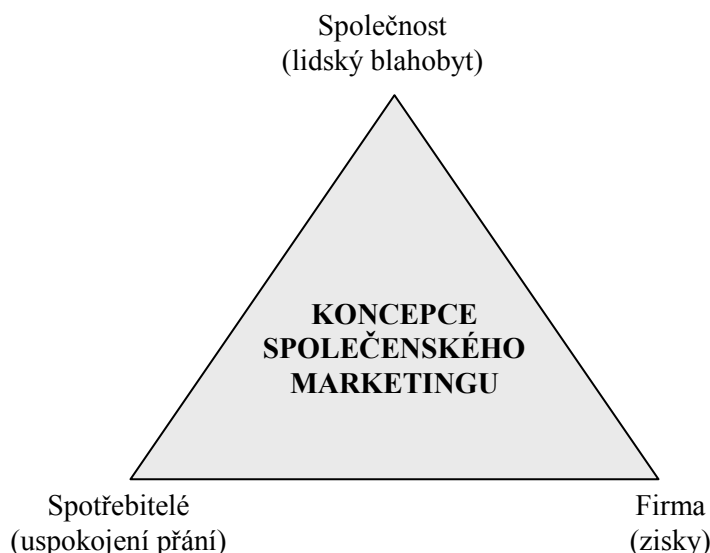
Je samozřejmé, že firmy nemohou všem zákazníkům plnit vše, co jim vidí na očích, ale musí se snažit najít křehkou rovnováhu mezi hodnotou pro zákazníka a ziskem pro podnik.

Koncepce společenského marketingu

Jedná se o nejmladší koncepci, která vznikla jako reakce na společenské uvědomění v moderních zemích, že je třeba klást důraz na ochranu životního prostředí a zamezit plýtvání s přírodními zdroji, které nejsou nekonečné. Tato koncepce tedy „vychází“ z marketingové koncepce, přičemž odstraňuje její slabé stránky. Bere tedy v potaz konflikt mezi krátkodobými přáními zákazníka a jeho dlouhodobým blahobytem.

Společenský marketing vychází z předpokladu, že by podnik měl zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a zajistit požadované uspokojení lépe a účinněji než konkurence takovým způsobem, aby byl zachován nebo zvýšen užitek zákazníka a celé společnosti.¹⁶ Snahou této koncepce je tedy sladit do rovnováhy tři zásadní faktory a to: podnikový zisk, uspokojení zákaznických potřeb a zájem společnosti, jak znázorňuje obrázek níže.

¹⁶ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 53



Obrázek 2 Tři pilíře koncepce společenského marketingu

Pramen: KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 53

Koncepce společenského marketingu se tedy zaměřuje na dopady podnikatelské činnosti i mimo úzký zákaznický rámec, vyzdvihuje etiku v podnikání a respekt k životnímu prostředí. Měla by být vedena s aspektem trvale udržitelného rozvoje¹⁷. „Její aplikace obvykle zvyšuje tzv. enviromentální náklady a často komplikuje realizaci podnikových operací. V dnešní situaci jsou však snahy tohoto typu obecně vysoce oceňovány a podstatně zvyšují image a prestiž těch podniků, které svou činnost tímto způsobem realizují.“¹⁸

Často se lze setkat s názvem sociálně-marketingová koncepce, kterou užívají někteří autoři. Osobně se domnívám, že tento název méně vystihuje podstatu této koncepce. Objevily se i další názvy: humánní koncepce marketingu, ekologická koncepce, koncepce inteligentní spotřeby¹⁹. Název enviromentální marketing jsem sice v literatuře neobjevil, ale považuji ho také za relativně výstižný pro danou koncepci, a proto jsem si ho dovolil zde uvést.

1.2 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi základní a často používané pojmy v marketingové terminologii a za autora zmíněného pojmu se považuje profesor N. H. Borde, který ho publikoval v roce 1964. „Samotný pojem je možné vymezit jako optimální skladbu

¹⁷ HESKOVÁ, M. a kol.: *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003. str. 15

¹⁸ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing – základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. str. 13

¹⁹ VACULÍK, J.: *Základy marketingu*. 3. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. str. 11

marketingových prvků, které firma používá na to, aby dosáhla své marketingové cíle na cílovém trhu.“²⁰ Firma (organizace) tedy usiluje o nabídku správného produktu na správném místě za správnou cenu a se správnou reklamní – komunikační podporou. Osobně se domnívám, že by marketingový mix neměl být omezen pouze a výhradně na marketingové cíle.

Za základní složky (nástroje) marketingového mixu se obecně považují čtyři složky, často označované „4P“ (z počátečních písmen anglického názvu jednotlivých složek), a to produkt (product), cena (price), místo (place) a marketingová komunikace (promotion). Autorství této základní koncepce „4P“ se přisuzuje profesorovi E. J. Mc Carthymu. Pojem mix zdůrazňuje že se nepoužívá izolovaně jen jeden nástroj, ale jde o jejich vzájemnou koordinaci, integraci a vyváženost. „Marketingový mix tak naznačuje hledání optimálních vzájemných proporcí a relací.“²¹

V dnešní době je vhodné brát marketingový mix z komplexního hlediska a nesledovat daný podnik jako izolovanou jednotku, ale jako součást širšího okolí včetně zájmových skupin. Tento pohled lze vyzorovat i z následující věty. „Marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jeho podstatnému (zájmovému) okolí, tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím a dalším prostředníkům.“²²

Charakteristika jednotlivých složek (politik), které se skládají z různých nástrojů a aktivit, marketingového mixu z pohledu 4P:

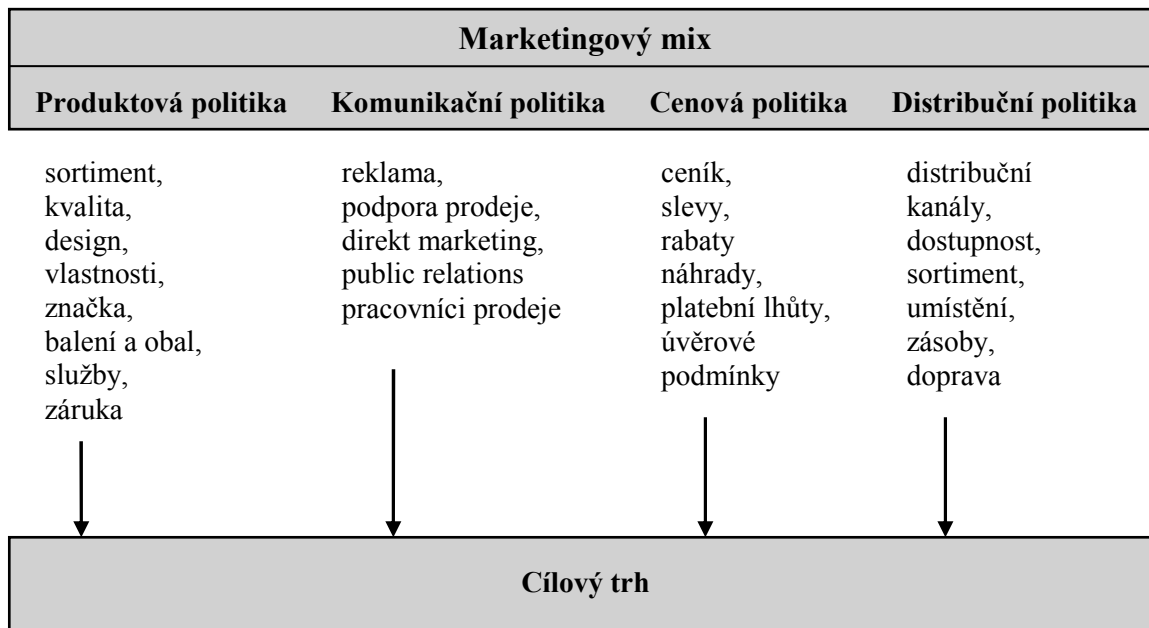
- produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost nabízí cílovému trhu;
- cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby;
- komunikace je souhrn činností, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčuje je k nákupu;
- distribuce je souhrn veškerých činností, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.

Pro dokreslení jednotlivých složek poslouží obrázek 3.

²⁰ HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. str. 13

²¹ FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. str. 167

²² HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. str. 13



Obrázek 3 Složky marketingového mixu tzv. 4P

Pramen: KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 70.

Upraveno autorem

Koncept 4P představuje pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujících. Z pohledu zákazníka musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu. Proto Robert Lauterborn navrhl, aby společnosti čtyři složky marketingového mixu (4P) vnímaly jako čtyři faktory na straně zákazníka „4C“, které spolu navzájem korespondují.²³

Tabulka 1 Složky marketingového mixu 4P a 4C

4P	4C
produkt (product)	řešení potřeb zákazníka (customer solution)
cena (price)	výdaje zákazníka (customer cost)
distribuce (place)	dostupnost řešení (convenience)
propagace (promotion)	komunikace (communication)

Pramen: Zpracováno autorem.

²³ KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 58

Jedno z dalších pojetí marketingového mixu je koncepce 4S. Také vyjadřuje orientaci na zákazníka, ale klade důraz na jiné složky:²⁴

- segmentace zákazníků – definovat, identifikovat a získat cílovou skupinu zákazníků, na kterou budeme soustřeďovat pozornost;
- stanovení užítku – konkrétní užitek a výhody, které přinese náš produkt nebo služba. Nezbytnou nutností je odlišení produktu od konkurenčních výrobků;
- spokojenost zákazníka – zákazník je ve středu všech aktivit firmy;
- soustavnost péče – budování dlouhodobého vzájemného vztahu podniku a zákazníka.

Jádro koncepce 4S je zajistit pro určitou skupinu zákazníků konkrétní výhody a zajistit spokojenost a dlouhodobou spolupráci se stálými zákazníky. Výhodou dlouhodobého vztahu se zákazníky je rostoucí loajalita zákazníků, ochota ke vzájemné komunikaci, která umožňuje poznat jejich skutečné potřeby a tím neustále zvyšovat spokojenost obou stran.

Postupem času se rozšiřovala a vyvíjela původní koncepce 4P a začaly se objevovat koncepce utvářené pro jednotlivé obory, jak znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 2 Prvky marketingového mixu ve vybraných oborech

Klasický produkt 4P	Služby 6P	Cestovní ruch pohostinství 8P	Školství 6P	Bankovníctví 6P	Obchod 7P
Product Price Place Promotion	Product Price Place Promotion People Process	Product Price Place Promotion People Packaging Programming Partnership	Product Price Place Promotion Personalities Process pedagogical approaches Participation	Product Price Place Promotion Participans Process Physical	Product 1 Product 2 Product 3 Place People Price Promotion

Pramen: HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. str. 18

²⁴ HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. str. 15 – 16

1.3 B2B

B2B (Business-to-business) trh, neboli trh společností (organizací), je tvořen všemi společnostmi nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním, patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy. Nákupní proces organizací je proces rozhodování, jehož prostřednictvím kupující subjekt zjišťuje potřebu kupovaných a služeb a hledají, hodnotí a vybírají alternativní značky a dodavatele. B2B trh je obrovský a značně převyšuje objem tržeb realizovaných konečnými spotřebiteli, to je zapříčiněno, že během výrobního procesu finálního produktu dochází k vícenásobnému obchodování s ním např. mezi zpracovateli a dodavateli. „Hlavními odvětvími, která vytvářejí firemní (B2B) trh, jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, výroba, stavebnictví, doprava, komunikace, veřejné služby, bankovníctví, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby.“²⁵

B2B trhy se v lecčems podobají trhům spotřebním, ale také se v něčem liší. V obou případech jde o osoby, které na sebe berou role nákupní a provádějí nákupní rozhodnutí směřující k uspokojování potřeb. „Hlavní odlišnosti jsou ve struktuře trhu a v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu.“²⁶

Základní rysy B2B trhů²⁷

- Menší počet větších odběratelů. Je zcela logické, že společnost obchoduje s mnohem menším počtem zákazníků oproti B2C trhu (spotřebitelské trhy), zato s mnohem vyšší hodnotou připadající na jednotlivé transakce.
- Těsný vztah dodavatele a odběratele. Kvůli malé zákaznické základně a důležitosti i síle větších zákazníků se od dodavatele často očekává, že budou své nabídky přizpůsobovat na zakázku podle potřeb jednotlivých firemních zákazníků.
- Profesionální přístup k nákupu. B2B zboží obvykle nakupují kvalifikovaní nákupčí, kteří se řídí nákupními zásadami, omezeními a požadavky svých společností. V nákupním procesu se značně projevuje racionalita a požadavek na větší množství technických dat o produktu.

²⁵ KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 248

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. str. 363

²⁷ KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 248-250

-
- Několik kupních vlivů. B2B kupní rozhodnutí obvykle ovlivňuje řada lidí. Nákupní komise složené z technických expertů nebo dokonce členů nejvyššího vedení jsou obvyklé v případě nákupu významných položek.
 - Odvozená poptávka. Poptávka po B2B zboží je v konečné podobě odvozena od poptávky po spotřebním zboží. Proto musí společnost pozorně sledovat nákupní chování konečných spotřebitelů. Firemní zákazníci musí také sledovat současné a očekávané ekonomické faktory, např. úroveň výroby, investice, úrokové sazby a spotřební výdaje. V období recese snižují firemní zákazníci investice do továren, zařízení a zásob.
 - Nepružná poptávka. Celková poptávka pro značnou část B2B zboží a služeb je nepružná tzn. Že není příliš závislá na změně ceny. Nejvíce je to patrné u zboží, které se podílí na ceně finálního produktu nízkým podílem.
 - Kolísavá poptávka. Poptávka po B2B zboží a službách bývá volatilnější než je tomu u poptávky po spotřebním zboží a službách. Dané procentuální zvýšení může vést k mnohem vyššímu procentuálnímu zvýšení poptávky po továrnách a zařízení nutných k výrobě nově poptávaného zboží. Tento jev se nazývá akcelerační účinek.
 - Vícenásobné prodejní návštěvy. Protože se prodejního procesu zúčastňuje více lidí, vyžaduje získání většiny zakázek několik prodejních návštěv, a v některých případech proces může trvat i roky. „Jedna studie společnosti McGraw – Hill zjistila, že k uzavření prodeje mezi firmami je v průměru třeba čtyř až čtyř a půl návštěv.“²⁸
 - Geografická koncentrace kupců. Více než polovina firemních zákazníků v USA je soustředěna v sedmi státech. Geografická koncentrace výrobců pomáhá snižovat prodejní náklady.
 - Přímé nákupy. B2B zákazníci často raději nakupují přímo od výrobců než přes zprostředkovatele, zvláště výrobky, které jsou technicky složité nebo nákladné.

Výše uvedené odlišnosti nemusí platit absolutně a je z nich patrné, že popisují situaci optikou velkých firem, ale i přesto mnohé z uvedeného platí pro MSP zcela nebo stačí provést mírné modifikace.

²⁸ KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 249

1.4 Nástroje analýzy

Pro analýzu stavu a situace dané firmy z perspektivy jejího okolí, včetně komparace s jejími konkurenty, tak i z perspektivy vnitřních aspektů firmy je vhodné použít některé nástroje situační analýzy, kterých existuje celá řada. Zde jsou popsány pouze ty metody, které jsou aplikovány v této práci.

1.4.1 PEST analýza

Název PEST vznikl jako zkratka z počátečních písmen anglických názvů čtyř oblastí: Political, Economic, Sociocultural, Technological, jejich překlad zní politická, ekonomická, sociálně kulturní a technologická. Tato analýza patří mezi jednodušší, ale i přesto užitečné nástroje, které jsou široce používané a je vhodné ji použít před SWOT analýzou.²⁹

PEST analýza slouží pro deskripci relevantního externího prostředí podniku a snaží se zachytit budoucí trendy v jednotlivých faktorech. Díky tomu se podnik může připravit na budoucí vývoj a učinit adekvátní kroky v předstihu, aby v budoucnu nebyl zaskočen a snadněji se mohl udržet na vrcholu. Je zřejmé, že podnik může být silně ovlivněn vnějším prostředím a jeho změnami, ale jeho možnosti, jak ovlivnit vnější prostředí jsou zcela minimální, až nulové. Extrahují od celosvětových korporací, kde lze již uvažovat o jejich moci ovlivnit i vnější prostředí a někdy se pohybující na hraně legálnosti ve svých praktikách.

Politická, ekonomická, sociálně kulturní a technologická oblast stojí v zájmu PEST analýzy. Na obrázku 4 je ukázka vybraných faktorů.

²⁹ *Free PEST market analysis template and method* [online]. 1995-2008 [cit. 2009-01-24]. Dostupný z WWW: <[Http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm](http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm)>.

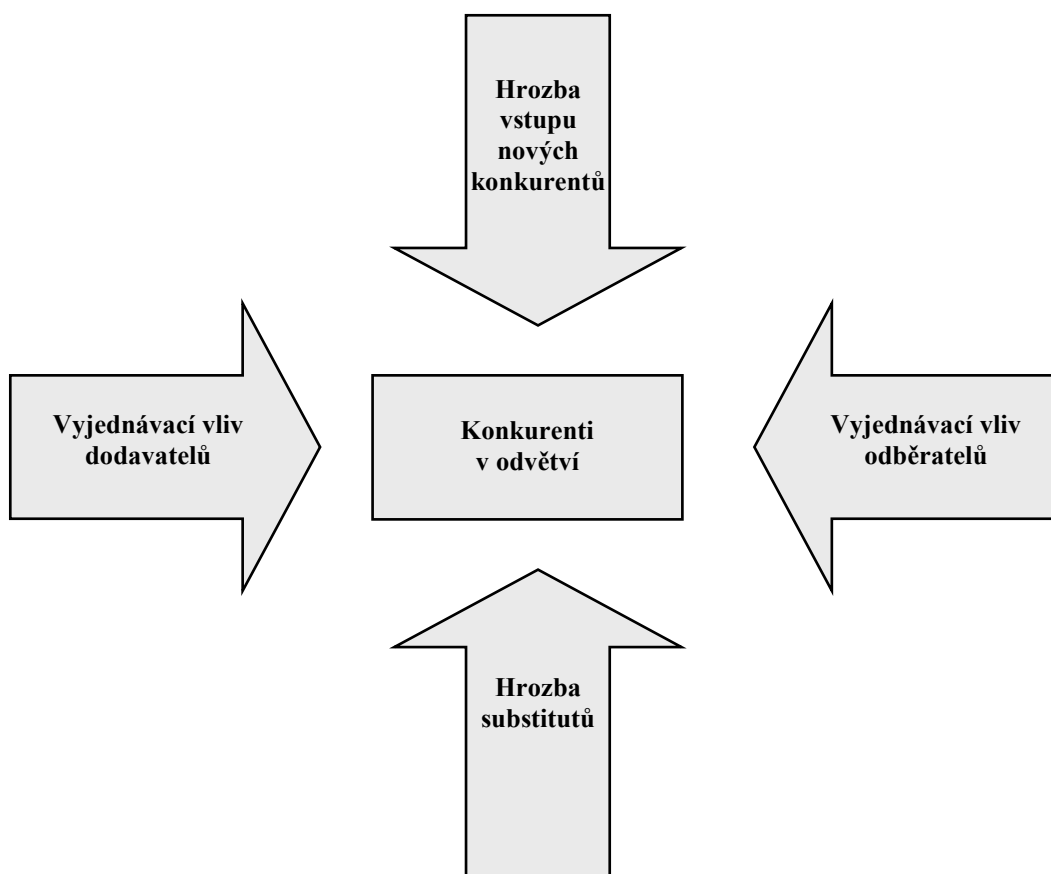
Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilita vlády • Daňová a celní politika • Antimonopolní opatření • Regulační či deregulační trendy • Sociální politika • Vymahatelnost práva • Ochrana životního prostředí • Členství v organizacích 	<ul style="list-style-type: none"> • Trendy vývoje HDP • Hospodářské cykly • Inflace • Úroková míra • Směnné kurzy • Mzdové náklady • Nezaměstnanost
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj • Životní styl • Mobilita • Vzdělanost • Rovnost pohlaví • Náboženství • Vztah k ekologii 	<ul style="list-style-type: none"> • Vztah vlády k výzkumu a vývoji (trendy, financování, granty, ...) • Rychlost technologických změn • Míra automatizace • Dopad změn technologií (komunikace, cena, ...) • Inovační potenciál

Obrázek 4 Vybrané faktory PEST analýzy

Pramen: Zpracováno autorem.

1.4.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Cenným přínosem M. E. Portera je vymezení modelu na posouzení atraktivnosti daného odvětví. Tento model je postaven na pěti základních „hrozbách“ ovlivňující atraktivitu daného odvětví. Jednotlivé složky ukazuje obrázek níže.



Obrázek 5 Porterova analýza konkurenčních sil.

Pramen: PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. str. 4

Konkurenti v odvětví: obecně lze tvrdit, že s rostoucí mírou intenzity konkurence v odvětví je dosahováno obvykle horších výsledků jednotlivých firem, proto je vhodné soustředit firemní aktivity do oblasti s nízkou konkurencí.

Konkurenci v daném odvětví ovlivňuje více faktorů. Mezi rozhodující patří počet konkurenčních firem a jejich strategické záměry, typ tržní konkurence (monopool, oligopol, dokonalá konkurence), růst trhu, rozmanitost produktů, globální trhy a zákazníci, možnost

kapitálových akvizic a fúzí. Je vhodné zjistit, zda v daném odvětví neexistují strategické aliance.

Hrozba vstupu nových konkurentů: je také významným faktorem ovlivňující míru atraktivitu daného odvětví a chování dosavadních aktérů. Zde má i vliv, zda existují specifické bariéry vstupu. Nejčastější bariéry vstupu jsou ekonomické limity vázící se k objemu produkce, investiční náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, legislativní omezení.

Vyjednávací vliv dodavatelů: obecně lze říci, jestli že je vyjednávací síla dodavatelů vysoká, je pak velmi pravděpodobné, že v daném odvětví je vysoká konkurence. Avšak pokud je nízký počet dodavatel v daném odvětví, roste jejich vyjednávací moc a více mohou ovlivnit cenové jednání, proto je pro podnik výhodnější, když v je v odvětví „přiměřený“ počet dodavatelů a je mezi nimi zdravá konkurence.

Rizikem může být i unikátnost vstupů a neexistence substitučních vstupů, pak samozřejmě roste také moc dodavatelů, ale i oni si musí být vědomi, že zvyšováním tlaku na odběratele může dojít až k jeho „krachu“ a odběratel ztratí svého zákazníka.

V dnešní době je velmi moderní trend budovat dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy a jsou této tématice věnovány celé knihy.

Vyjednávací vliv odběratelů: co je napsáno pro vyjednávací vliv dodavatelů lze obecně aplikovat i na tento faktor, jen je potřeba si danou problematiku logicky „převést“ na odběratele.

Hrozba substitutů: Jestli je „vysoká“ pravděpodobnost, respektive riziko substitutů, je to obvykle znakem vysoké intenzity konkurence v daném odvětví. Je vhodné brát v potaz i komplementární produkty.

Hrozba substituce má několik možných forem:

- substituce produktu produktem,
- generická substituce,
- substituce potřeby,
- absolutní substituce.

1.4.3 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitostí a ohrožení identifikovatelné ve vnějším prostředí podniku (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. „Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. SWOT analýza je však více než pouhé cvičení v sestavení jakých si čtyř seznamů.“³⁰ Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Logika tohoto přístupu implikuje, že každá firma bude čelit rozdílnému souboru příležitostí a hrozeb a každá bude mít rozdílné zdroje síly. Strategie, které z toho vyplynou, budou u každé firmy specifické. V nezkušených rukou bohužel často vede SWOT analýza k vytvoření dlouhého seznamu problémů a čím je tento seznam delší, tím nejasnější je obraz vznikající strategie.³¹ Příklad možných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení:³²

Potencionální vnitřní silné stránky

- Kvalitní produkty
- Tradice značky
- Nízké výrobní náklady
- Dobrá finanční situace
- Funkční organizační struktura
- Kvalitní pracovní síla
- Kvalitní management

³⁰ HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategie řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1998. str. 128

³¹ MALLYA, T.: *Strategie řízení*. Brno: VUT v Brně akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. str. 31

³² HECKZKOVÁ, M.: *Marketing malých a středních firem*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 2006. str. 179 – 180

-
- Příznivé dopravní spojení
 - Řádně vyškolený prodejní personál
 - Dobře zajištěný a fungující servis
 - Kvalitní marketingová komunikace
 - Schopnost inovací

Potencionální slabé stránky

- Nekvalitní produkty
- Vysoká zadluženost
- Zastaralé stroje a zařízení
- Podnik je nováčkem na zavedeném trhu
- Špatná pověst podniku
- Obtížná diferenciacie od konkurenčního podniku
- Špatná propagační kampaň
- Nekompetentní management
- Nízký prodejní obrat
- Klesá ziskovost podniku
- Neexistence jasného strategického směru

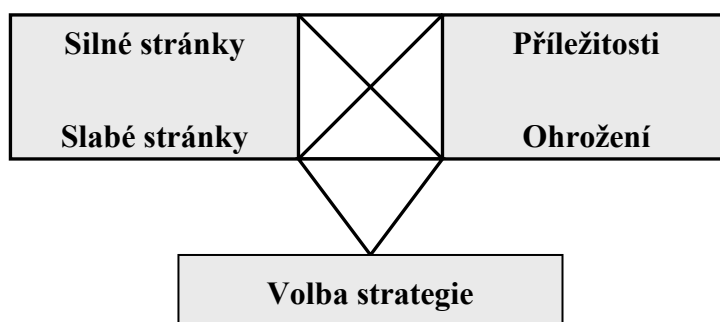
Potencionální příležitosti

- Neexistence konkurence
- Změny spotřebitelského chování
- Legislativa, která podporuje podnikání
- Příznivý vývoj cen vstupů
- Změny v podnikatelském prostředí
- Demografické změny
- Změny životního stylu zákazníků
- Možnost přidat komplementární produkt
- Diverzifikace produktů

Potencionální ohrožení

- Vstup konkurence na trh
- Nepříznivé demografické změny
- Recese
- Změny spotřebitelského chování
- Změny životního stylu
- Omezující legislativa
- Silná pozice dodavatelů
- Silná pozice odběratelů
- Kolísání měnového kurzu
- Pomalý růst odvětví
- Hrozba substitučního produktu

Po sepsání relevantních údajů nastává logická úvaha o volbě strategie, jak níže ilustruje obrázek.



Obrázek 6 Postavení SWOT analýzy ve strategických úvahách

Pramen: VEBER, K. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, 2002. str. 428

Tento krok je ještě lépe znázorněn na obrázku 7, kdy sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ.

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. ... 2. ... 3. ... atd.	1. ... 2. ... 3. ... atd.
Příležitosti (O) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	WO strategie „Hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „Využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	WT strategie „Vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „Konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 7 SWOT strategie

Pramen: HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategie řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1998. str. 128

Typy strategií

Jak je z obrázku 7 zřejmé, jedná se o čtyři základní typy strategií.³³

- SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
- ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobku (pokud jsou patentově chráněny).

³³ HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategie řízení*. 1998 str. 130

-
- WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

1.4.4 BCG matice

Zhruba v šedesátých letech vyvinula marketingová skupina Boston Consulting Group (BCG) metodu hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jako samostatných produkčních jednotek konkrétního producenta nebo distributora. Z toho vyplývá že jeden producent mohl mít několik strategických jednotek z nich každá vyráběla konkrétní produkt. Lze ji aplikovat i na jednotlivé produkty zvoleného podniku.³⁴

Metoda je založena na myšlence kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu, přičemž podíl na trhu určuje míru sumárního vnímání spektra konkurenčních výhod strategické jednotky producenta včetně jeho produktu. Druhou nosnou myšlenkou metody BCG je kvantifikace nárůstu počtu kupujících produktu od strategické jednotky producenta za jednotku času. Pro vyhodnocení metody BCG je používána tzv. Bostonská matice závislosti podílu strategické jednotky na trhu (osa horizontální) a tempa růstu trhu podílu na trhu v časové jednotce (osa vertikální).

Autoři matice BCG definovali i hranice mezi vysokým a nízkým podílem produktu na trhu hodnotou 1 (jedná se o relativní podíl k nejbližšímu konkurentovi, hodnota 0,1 znamená 10% podíl na trhu proti konkurentovi a hodnota 10 znamená desetinásobek oproti konkurentovi, tato „osa“ bývá v logaritmickém měřítku), a dále hranici mezi pomalým a vysokým tempem růstu v čase na trhu hodnotou 10. Lze se i setkat s jiným názorem, který podle mého názoru odpovídá více realitě, a to růst odvětví rozdělit na rychle a pomalu rostoucí ve srovnání s HDP.³⁵ Můj názor je i částečně podpořen tím, že pro některé odvětví je typický nízký růst např. FMCG.³⁶ Tam by mezní hodnota růstu 10 % byla dle mého názoru zavádějící. Relativní podíl na trhu bývá vztažen k největšímu konkurentovi nebo např. ke čtyřem největším konkurentům.³⁷

Uvedená metoda kromě posuzování konkurenceschopnosti strategických jednotek a produktů synergicky umožňuje definovat účinnost, efektivnost a ziskovost produktu

³⁴ VEBER, K. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, 2002.. str. 422

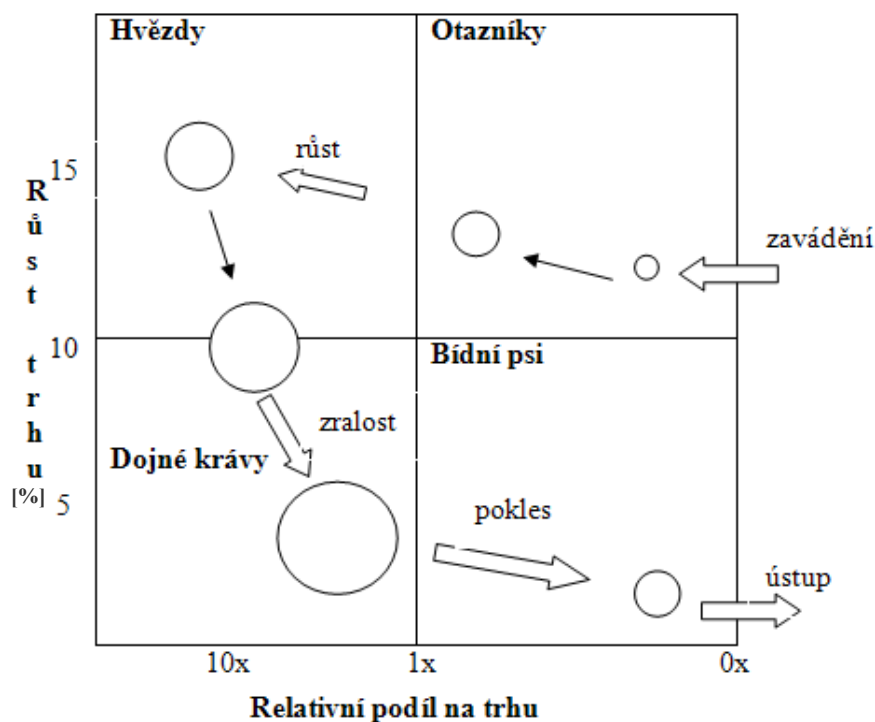
³⁵ MALLYA, T.: *Strategie řízení*. Brno: VUT v Brně akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. str. 26

³⁶ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 144

³⁷ VEBER, K. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, 2002. str. 422

v jednotlivých polích s empiricky stanovenými hranicemi, příznačně autory označenými jako dojná kráva (Cash Cow), hvězda (Star), otazník (Question Mark) a pes (Dog). Současně jednotlivá pole matice BCG určují i základní strategické a taktické parametry, které by měla firma respektovat v rámci životního cyklu produktů.

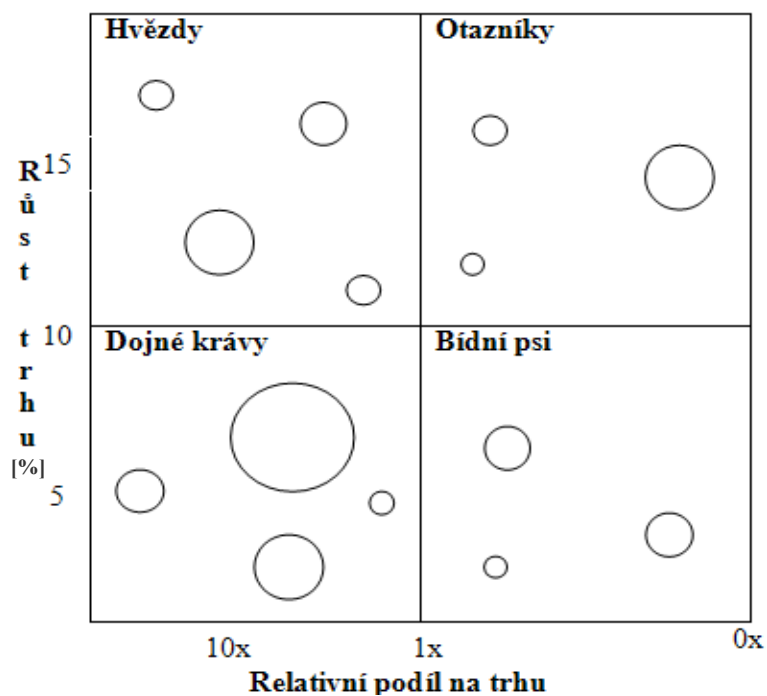
Metoda BCG se stala základní metodou marketingové filozofie a je pro svou ilustrační schopnost dodnes využívána. Její vypovídací síla o konkurenceschopnosti je vysoká, a používá se proto vždy při prvním sledování konkurenceschopnosti produktu na trhu a k prvotním předpokladům konkurenceschopnosti v průběhu životního cyklu produktu, tedy v etapě zavádění, růstu, zralosti, poklesu a ukončení zájmu o produkt. Současně se používá i k odhadům výnosů z uplatnění produktu na trhu, jako odrazu jeho konkurenční schopnosti ve spektru dalších produktů. Oba případy graficky znázorňují následující obrázky.



Obrázek 8 Matice BCG z pohledu životního cyklu

Pramen: Zpracováno autorem, podkladem byl textový popis³⁸

³⁸ ČICHOVSKÝ, L.: Marketing konkurenceschopnosti (I). Praha: RADIX, spol s r.o., 2002. str. 212



Obrázek 9 Matice BCG z pohledu více produktů

Pramen: Zpracováno autorem.

Poznámka: Velikost „kruhu“ představuje velikost tržeb, ale lze se setkat s přístupem, kde se toto hledisko nezohledňuje.

Existují čtyři základní kvadranty podle kterých se pojmenovávají jednotlivé strategické jednotky podniku, respektive produkty.³⁹

- **Hvězdy:** Podnikatelské aktivity s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu se v matici BCG označují jako hvězdy, protože obvykle nabízejí jak vynikající příležitost k růstu tak i vysoký zisk.
- **Dojné krávy:** Podnikatelské aktivity s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu byly charakterizovány jako dojné krávy, protože jejich zakotvené pozice mají tendenci vydělávat značné přebytky převyšující potřeby na reinvestici a růst podnikání. Mnohé dnešní dojné krávy jsou včerejší hvězdy. Dojné krávy, ačkoli méně atraktivní z hlediska nárůstu, jsou nicméně hodnotnou složkou podnikového portfolia. Lze z nich totiž „dojit“ hotovost pro placení podnikových dividend a podnikových režii.
- **Bídni psi:** Pro podnikatelské aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu se v matici BCG vžilo označení „bídni psi“ vzhledem k jejich slabé konkurenční pozici na trhu. Další charakteristikou této kategorie je neschopnost vytvářet atraktivní příjmy

³⁹ HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategie řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1998. str. 115 - 116

dlouhodobě , někdy dokonce ani nevyprodukují dostatečnou hotovost na udržovací strategii.

- Otazníky: Aktivity spadající do horního pravého kvadrantu jsou označovány jako „otazníky“ (některé literatury používají název „problémové děti“). Rychlý nárůst trhu dodává na atraktivitě , ale relativně slabé pozice z hlediska nízkých tržních podílů vyvolávají otázku: může být ziskový potenciál vyskytující se v souvislosti s nárůstem trhu reálně podchycen? Otazníkové aktivity jsou „požírači hotovosti“ protože jejich požadavky na hotovost jsou vysoké a jejich generování hotovosti je nízké.

2 Specifika zemědělství a pojem agrobiznis

Hlavní úloha zemědělství byla odnepaměti spojována především se zabezpečením dostatku potravin. Přesto, že se vnímání úlohy zemědělství do určité míry mění a v multifunkčním pojetí se zdůrazňuje i mimoprodukční funkce a jeho role v trvale udržitelném rozvoji. Je nesporné, že přes rozdílné dílčí cíle i přístupy k regulaci tohoto odvětví v hospodářských politikách stále zůstává jeho produkční úloha skutečně nenahraditelná.⁴⁰

Není sporu o tom, že zemědělství, jak jeho výrobní i nevýrobní úloha mají dosti specifík. Vychází to zejména z toho, že je významně determinováno biologickým reprodukčním cyklem a jeho bezprostřední spojení s přírodou a plošným rozsahem.

Agrární sektor je výrobcem potravin. Jedná se tedy o poměrně zvláštní zboží, které uspokojuje elementární lidské potřeby a lze říci, že je nenahraditelné. „Zabezpečení výživy obyvatelstva se týká jak kvantitativní tak i kvalitativní stránky, kdy kvalita je chápána ve smyslu nutriční skladby potravin, hygienické nezávadnosti a minimalizace obsahu cizorodých látek.“⁴¹ Proto je v agrární politice brán aspekt kvantita i kvalita, která ovlivňuje zdravotní stav populace.

Jak jsem výše nastínil, existují i mimoprodukční přínosy, které v ekonomicky vyspělých zemích dávají argumenty pro podporu tohoto odvětví v rámci hospodářské politiky.

Mezi mimoprodukční přínosy patří:

- ekonomický a sociální rozvoj venkovských regionů,
- ochrana životního prostředí,
- rozvoj krajiny,
- zajišťování potravinové bezpečnosti.

⁴⁰ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 7

⁴¹ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. str. 17

Biologický reprodukční proces je charakteristický:⁴²

- délka výrobního cyklu je dána délkou biologického cyklu. V rostlinné výrobě se jedná o délku vegetačního období pěstování rostlin a v živočišné výrobě délkou doby odchovu a chovu zvířat minimální možností jejího zkrácení;
- výrobní proces se nekryje s pracovním procesem a zemědělská výroba, zejména rostlinná má sezónní charakter, který je zesilován obdobím vegetačního klidu. To se promítá v jednorázovosti dokončení výroby a v nerovnoměrné potřebě výrobních faktorů během výrobního cyklu;
- zemědělská výroba se uskutečňuje zpravidla v bezprostředním spojení s přírodou, která determinuje charakter i strukturu výroby a naopak typ zemědělské výroby ovlivňuje kvalitu přírody a životního prostředí.

Příroda z hlediska zemědělství obecně zahrnuje soubor půdních a klimatických podmínek, vymezující území pro zemědělskou výrobu na vhodné, méně vhodné, nevhodné. Do značné míry je determinována i struktura plodin, kterou lze v daných půdních a klimatických podmínkách pěstovat. Na zemědělskou výrobu působí konstantní a proměnlivé přírodní podmínky. Mezi relativně konstantní patří podnebí, hydrologické poměry, nadmořská výška, expozice a svažitosť pozemků, mateční hornina a půdní typ. Mezi proměnlivé (krátkodobé) patří počasí, množství a rozložení srážek, teplot, slunečního svitu v průběhu vegetačního období.

Půdu lze považovat za primární výrobní faktor a má tyto základní rysy:

- je nerozmnožitelná,
- není zaměnitelná jiným výrobním prostředkem,
- je živým organismem, ve kterém probíhají chemické, fyzikální a biologické procesy,
- při vhodném obdělávání se neopotřebovává, naopak se její úrodnost může zvyšovat.

⁴² BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. str. 18

2.1 Hospodářská politika

Při koncipování a realizaci hospodářské politiky je zapotřebí věnovat se:

- stanovení cílů hospodářské politiky,
- vymezení nástrojů její realizace,
- institucionální zabezpečení.

Obecně hospodářská politika představuje soubor ekonomických rozhodnutí a na ně navazujících ekonomických nástrojů a opatření, pomocí nichž vlády a ostatní kompetentní instituce ovlivňují makroekonomickou i mikroekonomickou oblast národního hospodářství k dosažení stanovených cílů.

Základní dva typy hospodářské politiky

Liberální hospodářství, kde je role státu vymezena v tvorbě právního řádu a garantuje jeho dodržování. Jeho idea vychází ze neviditelná ruka trhu zajistí nejefektivnější hospodářství. Je kladen důraz na individuální vlastnictví a disponování při nezasahování státu do hospodářského procesu.

Regulované tržní hospodářství, kde je také svoboda disponování a koordinace individuálních subjektů, vychází ze signálu trhu. Stát i zde vytváří právní rámec, ale i formuluje cíle a ve vymezených oblastech zasahuje do hospodářské soutěže.

Zmínil jsem jen tyto dva typy, protože se domnívám, že v současné době se jedná o hlavní proud a všeobecně je toto členění přijímáno. Osobně se přikláním, že mírné státní zásahy a regulace mohou být žádoucí a dokonce i efektivní, a to z důvodů selhání trhu a existenci externalit. Chci i podotknout, že v EU jsou meze státní regulace a zásahů v oblasti SZP neúměrně vysoké a uvítal bych její razantní a zároveň plynulé snížení, které by vedlo k větší konkurenceschopnosti a efektivitě agrobiznisu jak v EU, tak i v celosvětovém hledisku.

Česká republika je členem Evropské unie, kde zemědělská politika podléhá komunitárnímu principu v podobě Společné zemědělské politiky (SZP). V dnešní EU je SZP silně „regulovaná“ s vlivem na tržní prostředí, jak z pohledu různých kvót tak i dotací. Česká republika ke konci 90. let 20. století patřila mezi země s nejnižší úrovní podpor

v zemědělství⁴³. Což je již minulostí, protože zlom nastal přípravou a vstupem do EU, kde se již podílíme a řídíme se SZP, která patří mezi nejvíce tržně regulované.

2.2 Agrobiznys

Dnes velmi moderní a často používaný termín je agrobiznys. Neexistuje jedna konkrétní definice tohoto pojmu, ale je zde nastíněn rámeček tohoto pojmu.

Neformálně by stačilo říci, že se jedná o byznys, který má ohnisko v zemědělské oblasti a souvisejících sektorů jak přímými tak i zpětnými vazbami. Formálněji je Agrobiznys souhrn všech činností týkající se výroby, zpracování a distribuce zemědělských produktů, to znamená výrobní činnosti, skladování, zpracování, doprava a prodej zemědělských komodit a produktů z nich vyrobených.⁴⁴ Do agrárního sektoru patří tato odvětví:

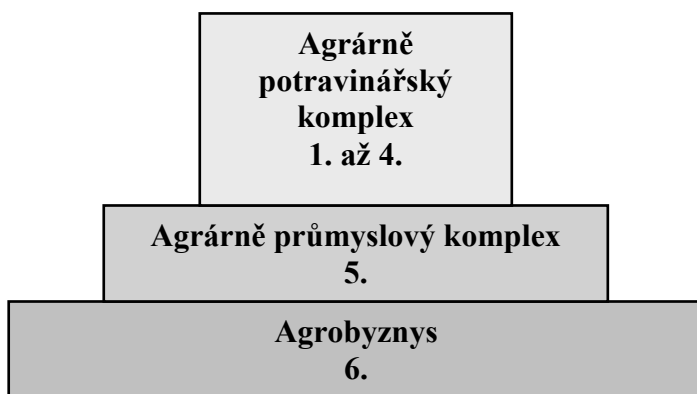
1. Zemědělská prvovýroba, lesnictví, vodní hospodářství
2. Potravinářský průmysl
3. Krmivářský průmysl
4. Služby pro zemědělství a potravinářství (zásobování, nákup, opravárenství, šlechtění a semenářství, plemenářské služby, aplikovaný výzkum, školství, poradenství atd.)
5. Dodavatelská odvětví „inputů“ do zemědělství a potravinářství (specializované strojírenství, chemie, energetika atd.)
6. Potravinářský obchod a veřejné stravování.

Znázornění obchodních vazeb v agrobiznysu je uvedeno v příloze A.

Pro podrobnější členění se využívá název agrárně potravinářský komplex, který se skládá z prvních čtyř složek. Pokud přidáme pátou složku, tak dostáváme agrárně průmyslový komplex a spolu s odvětvím obchodu mluvíme již o agrobiznysu, viz obrázek 10. Pro doplnění názornosti je v příloze A uvedeno grafické znázornění.

⁴³ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. str. 93

⁴⁴ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělství v agrobiznysu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 6



Obrázek 10 Hierarchická struktura agrobyznysu

Pramen: zpracováno autorem.

Že se jedná o opravdu významnou část světové ekonomiky dokazuje i fakt, že cca 50 % práce schopného obyvatelstva ve světě a 50 % světových aktiv a představuje více než 50 % světových spotřebitelských výdajů.⁴⁵ Je jasné, že v celkových údajích je značná disparita v podílu i struktuře agrobyznysu v rozvinutých a rozvojových zemích.

2.3 Zemědělství v procesu výroby potravin

Jak jsem již uvedl, změna v pohledu na zemědělství jako zdroj surovin pro potraviny a nynější uznání jeho multifunkčního významu je výsledkem dlouhodobého vývoje nejen tohoto odvětví v rámci ekonomiky, ale celkového vývoje v utváření podmínek samotné lidské společnosti. „Proces formování celého potravinového hospodářství spojeného s výrobou, zpracováním a realizací produktů vycházející ze zemědělské výroby se v současném období dotýká již podstatně širšího segmentu ekonomiky, než jsou původní odvětví samotné zemědělské prvovýroby. Zemědělství neexistuje a nefunguje „samostatně“, má řadu podstatných interakcí s ostatními částmi národní i světové ekonomiky.“⁴⁶ To se samozřejmě projevuje v dostupnosti, kvalitě a cenách vstupů, v úrovni technologií a techniky stejně jako v kvalifikaci pracovníků, ve výši příjmů obyvatelstva a jeho spotřebitelských preferencích. Efektivnost výroby a kvalita vstupů pro zemědělskou výrobu stejně tak i úroveň a stupeň finalizace zemědělských produktů v navazujících fázích zpracování, jejich adjustace, distribuce a obchodu tak ovlivňuje pozitivně či negativně možnosti uplatnění zemědělských produktů na domácím i zahraničním trhu.

⁴⁵ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 37

⁴⁶ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 13

Výrobce zemědělských produktů by neměl tedy rozhodovat o svém výrobním programu nezávisle. A to i přesto, že vývoj zemědělství v poslední čtvrtině dvacátého století byl díky uplatnění špičkových technologií a vysoce výkonných odrůd a plemen spojován s výraznou akcelerací růstu zemědělské produkce, zejména v hospodářsky vyspělých státech. Jeho možnosti a příležitosti jsou stále více ovlivňovány podmínkami vytvářenými celou škálou trhů a ovlivňováno tržní strukturou podstatně širšího okruhu odvětví národní i globální ekonomiky vzájemně propojených v rámci agrobiznisu.

Do podmínek agrárních trhů se promítají procesy globalizace a integrace zasahující celou škálu odvětví zapojených do výroby potravin. Biologický charakter zemědělské výroby, specifické vlastnosti zemědělských komodit i fyziologické limity spotřeby potravin působí nejen na formování agrárních trhů, ale představují i určité riziko pro ekonomické chování a rozhodování všech navazujících článků ve výrobě a distribuci potravin.

V nejjednodušším ekonomickém chápání je trh místo, kde se střetává poptávka s nabídkou zboží či služeb a determinuje jejich „konvergenční“ cenu. Zároveň i vysílají tržní signály ostatním hráčům na trhu. Agrární (zemědělsko-potravinářsky) trh v širším pojetí představuje směnu výrobků prostřednictvím koupě a prodeje, jejich dopravu, skladování, standardizaci, financování a přebírání rizika odběru a prodeje zemědělských a potravinářských výrobků a poskytování marketingových informací.⁴⁷

Agrární trh v užším pojetí je silně determinován biologickým charakterem výroby. Tedy rozdílem mezi výrobním a biologickým reprodukčním procesem s různou časovou odezvou výrobců a reakcí spotřebitelů na signály trhu a to při formování poptávky i nabídky.

Poptávka po potravinách v daném období je závislá na cenách platných v určitém období. Spotřebitel se tedy ve své poptávce řídí informací trhu v podobě konkrétní ceny dané komodity a zpravidla reaguje na ceny bezprostředně.⁴⁸

Poptávka po potravinách

$$D_t = f(P_t),$$

kde

D_t poptávka v období t

P_t cena v období t

⁴⁷ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. str. 23

⁴⁸ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 14

Nabídka zemědělských výrobků (abstrahujeme od zásob), je naopak v krátkém období zcela nepružná. Nejkratší doba odezvy na změnu v ceně je determinována délkou výrobního cyklu příslušné komodity.

Nabídka zemědělských výrobků

$$St = f(Pt-1),$$

kde

St nabídka v období t

Pt cena v období t-1

Rozhodování výrobců vychází z předpokladu, že ceny, které jsou platné v daném období (roce), budou na stejné úrovni i v následujícím období (roku). Je zcela jasné, že bez kvalifikovaných prognóz je tento „naivní“ předpoklad neopodstatněný a nabízená produkce v období t+1 obvykle přihází na trh za zcela odlišných podmínek, než ty které platily pro tržní situaci v období t.

Existují i víceleté výrobní cykly, např. chov skotu, ovocnářství, vinohradnictví, chmelařství. Pak je nabídka v období t odezvou na ceny, které platily dokonce před dvěma i více lety.

Požadavky trhu se pak tím více mohou lišit od nabídky řady výrobců, kteří se na základě původních signálů trhu rozhodli pro strukturální změnu včetně kapitálově náročného řešení podmínek pro zahájení, respektive rozšíření výroby dané konkrétní komodity.

„V průběhu let se pak často vyskytují cyklické změny cen. Tyto cykly vznikají právě jako důsledek časové mezery mezi rozhodnutím o změně produkce a období, kdy výsledek tohoto rozhodnutí může být empiricky prokázán na trhu.“⁴⁹

⁴⁹ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 15

2.3.1 Typy agrárních trhů

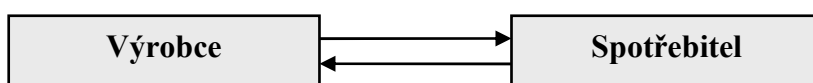
V agrárním sektoru jsou charakterizovány čtyři základní typy trhů, respektive vazeb:⁵⁰

- trh naturální,
- trh surovino-potravinářský,
- trh zemědělských výrobků,
- trh potravinářských výrobků.

Trh naturální

Je ten nejelementárnější, kdy výrobce a spotřebitel jsou identické subjekty. Mluví se někdy o naturální vazbě, kdy výrobce je současně spotřebitelem.

Příkladem jsou v našich podmínkách samozásobitelská hospodářství. „Tento již netypický vztah v současném stupni rozvoje agrárního sektoru lze nalézt u výroby a spotřeby vajec, ovoce a zeleniny, kdy zhruba třetina spotřeby těchto komodit je zabezpečována vlastní produkcí.“⁵¹



Obrázek 11 Vazba naturální

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 19

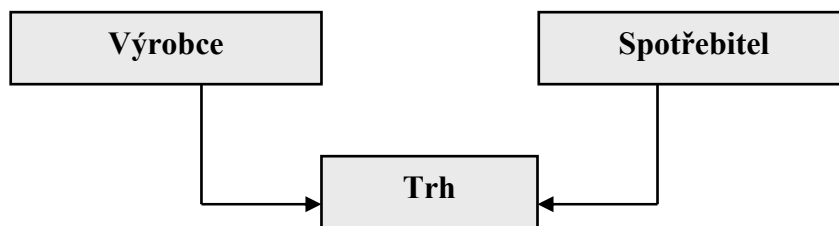
Trh surovino-potravinářský

Je když prodávající jsou zemědělství výrobci, kteří prodávají zemědělskou surovinu v různém stupni předzpracování do potravinářského výrobku.

Kupující jsou spotřebitelé, kteří tuto surovinu dále upravují do potravinářského výrobku. Pak se jedná o přímý a krátký distribuční kanál typický pro místní trhy, respektive prodej přímo v podniku. I zde jsou hlavními komoditami ovoce a zelenina, brambory, vejce. V méně rozšířené míře mléko a maso. Jeho variantou je sklizňový prodej, kdy spotřebitel sám sklízí uvedené komodity přímo na poli, respektive farmě. Jeho výhodou je zachování původní kvality zemědělské suroviny, případně snížení dopravních nákladů při realizaci.

⁵⁰ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. str. 93

⁵¹ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 19



Obrázek 12 Surovino-potravinářský trh

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 19

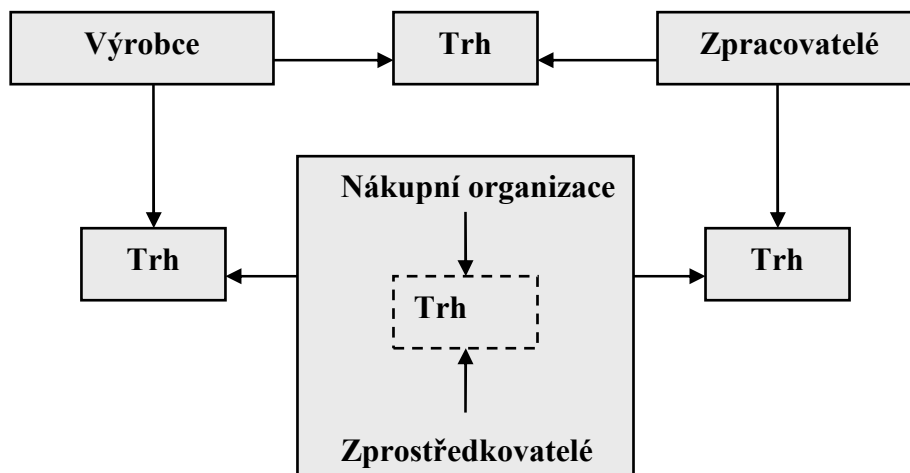
Trh zemědělských výrobků

Je když prodávající jsou výrobci zemědělských komodit a kupujícími jsou zpracovatelské podniky nebo nákupní organizace, případně individuální zprostředkovatelé, kteří se následně stávají prodávajícími subjekty buď sobě navzájem nebo vůči zpracovatelskému podniku. Vazby na tomto trhu znázorňuje obrázek 13.

„Tento typ vazby je rozhodující pro převážnou část komoditní struktury zemědělských výrobků, která je směřována mezi výrobními (zemědělskými) a zpracovatelskými podniky.“⁵² Klasickými představiteli jsou mléko, maso, cukrovku prodávají zemědělské podniky přímo mlékárenským a masným podnikům, respektive cukrovarům. Většina obilí a olejnin se prodává prostřednictvím zprostředkovatelů (nákupních organizací). Vlastní realizace směny mezi výrobními, zpracovatelskými a zprostředkovatelskými podniky se může uskutečnit realizovat různými formami včetně komoditních burzovních prodejů.

Čárkovaně je vyznačen trh mezi různými nákupními a zpracovatelskými podniky, pokud dochází k transakcím mezi nimi. Například nákup potravinářského obilí podnikem služeb typu ZZN a jeho následný prodej mlýnům, případně sladovněm.

⁵² BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 20



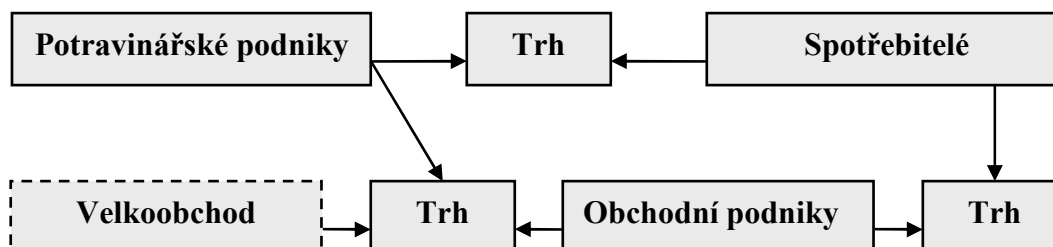
Obrázek 13 Trh zemědělských výrobků

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 19

Trh potravinářských výrobků

Je kde prodávajícími jsou potravinářské podniky, kupujícími jsou pro část potravinářské produkce přímo spotřebitelé, ale pro rozhodující část potravinářské produkce obchodní podniky, které se následně stávají prodávajícím subjektem pro spotřebitelé. Spotřebitelé nakupují rozhodující část potravinářských výrobků v maloobchodě, tedy na tomto typu trhu. Tržní vztah mezi potravinářskými a obchodními, kde konečným článkem jsou spotřebitelé, se může realizovat přímo nebo prostřednictvím velkoobchodu, kdy potravinářské výrobky jsou nakupovány od potravinářských podniků velkoobchodem. Následně prodávány podnikům v maloobchodní síti.

Rozhodující část finálních potravinářských výrobků je realizována prostřednictvím tohoto typu trhů s výrazným vlivem obchodních podniků na utváření jeho cenových podmínek.



Obrázek 14 Trh potravinářských výrobků

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 20

Formování poptávky a nabídky

Ve formování všech typů agrárních trhů se ve větší či menší míře stále projevují specifika plynoucí ze zvláštnosti procesů výroby založené na biologických zákonitostech, podmínek a limitů zemědělské výroby na straně jedné a specifika poptávky po potravinách, která přes řadu hospodářsko – politických zásahů do trhu i rostoucích projevů tržní síly subjektů ve finalizujících fázích zpracování a distribuce je dlouhodobě ovlivňována i fyziologickými charakteristikami a limity ve spotřebě potravin zejména s těmito důsledky na vývoj trhů, jak při formování poptávky a nabídky i projevy tržní nerovnováhy.⁵³

Při formování poptávky

- Vliv hranice minimální spotřeby potravin, která je dána fyziologickým minimem nutným k zachování životních funkcí člověka.
- Omezení možnosti maximální spotřeby, která je dána zdravotně-fyziologickou hranicí člověka (normy racionální výživy), takže při vysokém stupni nasycenosti potravinami nedochází k dalšímu zvyšování spotřeby a tedy ani k růstu poptávky.

To snižuje cenovou a důchodovou elasticitu poptávky a vede k situaci že změna tržní ceny, za jinak nezměněných podmínek (*ceteris paribus*), vyvolá pouze malé změny v objemu spotřeby potravin, při růstu důchodu (za podmínky vysokého stupně nasycenosti potravinami) klesá přírůstek výdajů za potraviny na jednotku přírůstku důchodů obyvatelstva.

Při formování nabídky

- Konzervativnost při volbě rozsahu a struktury výroby limitovaná časovým nesouladem v možnosti reakce výrobců na signály trhu.
- Zvýšení rizika, že změny rozhodnutí o výrobě nevyvolají adekvátní změny v časově opožděné nabídce v důsledku působení diferencovaných faktorů klimatu a kvality půdy a nepředvídatelných vlivů počasí.
- Omezenost množství půdy a institut soukromého vlastnictví, které zatěžují jak vstup kapitálu do zemědělství, tak i jeho odliv.

To se zejména projevuje v krátkém období nejen v nízké cenové elasticitě nabídky a její obtížné adaptaci na změny tržních cen jednotlivých komodit, ale zvyšuje náročnost na

⁵³ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 20

strategii i volbu strukturálních změn přesahující rozhodování jednotlivých podniků v delším časovém období.

Tržní nerovnováha je nesoulad mezi nabídkou a poptávkou a projevuje se:⁵⁴

- v čase je poptávka rozložena rovnoměrně, ale nabídka (vlivem sezónního charakteru výroby, zejména rostlinné) je nerovnoměrná v čase. Pro vytvoření tržní rovnováhy se z hlediska času mění i tržní ceny (obvykle po sklizni jsou nejnižší, později dochází k jejich růstu). Objevují se tendence ke skladování, konzervování většiny zemědělských a potravinářských výrobků;
- v místě je poptávka koncentrována do velkých spotřebitelských center, nabídka je rozložena plošně. Pro vytvoření tržní rovnováhy jsou rozdílné ceny z hlediska místa (oblasti, vzdálenosti od zpracovatele). Proto vznikají podněty pro přepravu zemědělské produkce.

„Procesy globalizace a integrace se prosazují i v agrárním sektoru jak rozšiřováním relevantního trhu tak i vlivem zapojení dalších odvětví s odlišnou tržní strukturou a změnou vztahů na trzích v celých komoditních potravinových vertikálách.“⁵⁵

Zpravidla monopsonní, respektive oligopsonní postavení zpracovatelů (na trhu zemědělských výrobků) a obchodu (na trhu potravinářských výrobků) utváří dominantní postavení ve výběru dodavatelů, včetně stanovování podmínek dodávky suroviny. Začíná se prosazovat jako rozhodující faktor při volbě struktury a rozsahu zemědělské výroby v daném regionu. Je zřejmým faktem, že v současnosti jde jen minimum zemědělských produktů od výrobce přímo ke spotřebiteli, neboť většina zemědělských produktů prochází fázemi zpracování, adjustace, skladování a distribuce, což odráží i světové agrární trhy.⁵⁶ Při hodnocení tržní struktury vycházíme-li z tradičního Bainova paradigmatu struktura-chování-výkonnost. Tedy že tržní struktura determinuje chování jednotlivých firem v odvětví a to zase determinuje výkonnost odvětví, potom mezi rozhodující charakteristiky, kromě výrobní diferenciaci, možnosti využití výhod z rozsahu a velikosti vstupu a výstupu z odvětví patří rovněž tržní koncentrace a stupeň vertikální integrace a diverzifikace.⁵⁷

⁵⁴ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. str. 30

⁵⁵ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 21

⁵⁶ BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 12

⁵⁷ BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 13

Argumenty, vyplývající z analýzy vlivu tržní koncentrace na konkurenční pozici výrobců v odvětví a sektoru hovoří pro zvyšování koncentrace zemědělských výrobců. Tato potřeba se navíc ještě umocňuje v případě, že se na jednotlivých komoditních trzích posiluje monopsonní nebo oligopsonní postavení odběratelů zemědělské produkce. „To neznamena nutně zvyšování výměry jednotlivých zemědělských podniků nebo zvyšování koncentrace jejich živočišné výroby. Jako vhodná cesta se jeví i jejich sdružování do různých podob odbytových družstev posilující postavení výrobců především na komoditních trzích při jednání se zpracovateli, podniky potravinářského průmyslu a obchodu.“⁵⁸

2.4 Vertikální integrace

Vertikální integrace také významným způsobem ovlivňuje vývoj současných tržních struktur v agrárním sektoru a agrobiznisu.

Lze uvažovat o existenci:⁵⁹

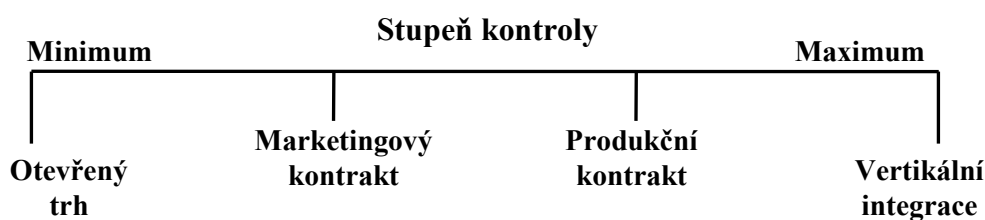
- dopředné vertikální integrace, projevující se v expanzi výroby směrem k navazujícím fázím zpracování, finalizace produkce a její distribuce,
- zpětné vertikální integrace, spočívající v expanzi směrem k předcházejícím fázím, to znamená směrem k zajištění požadovaných výrobních vstupů.

Přitom platí, že míra vertikální integrace se neliší jen mezi jednotlivými odvětvími, ale i mezi firmami v rámci jednoho odvětví.

Základní motivy pro vertikální integraci lze shrnout do dvou skupin. Jedná se o motiv efektivnosti a motiv tržní síly. U motivu efektivnosti se vychází o snahu minimalizovat náklady a zvyšovat produktivitu (hledání úspory výrobních nákladů a úspory transakčních nákladů). Motiv tržní síly se vztahuje ke stupni monopolizace a jejich projevů v daném sektoru a jejich strukturách. Z obecné ekonomické teorie vyplývá, že monopolní síla vzniká jako důsledek horizontální expanze firmy a nikoliv vertikální integrace, kde je její motiv spíše motivován efektivností. Ale i přesto se domnívám, že vertikální integrace má vliv na stupeň „monopolizace“ z důvodu, že se mění tržní síly a vykrystalizuje se relativně nový hráč na trhu.

⁵⁸ BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 14
⁵⁹ BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 14

Rozsah kontroly integrátora/kontraktora lze charakterizovat v těchto formách vertikální koordinace.



Obrázek 15 Stupně vertikální koordinace

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 15

Na otevřeném trhu se producent nezavazuje k prodeji výrobků před dokončením produkce, kupující se rozhoduje na základě okamžitých cen a kontakty mezi kupujícím a prodávajícím jsou minimální.

Výroba zajištěná kontrakty znamená, že výrobce se ještě před dokončením výroby zaváže k dodání určitého množství určitému kupujícímu v určitý čas v budoucnosti. Při marketingovém kontraktu se výrobce a odběratel sjednají dodací podmínky, způsob ocenění produkce a základní vlastnosti produktu. Odběratel se v minimální míře angažuje v rozhodování o výrobě. Produkční kontrakt naopak umožňuje významnou účast na rozhodování o výrobě, zachovává si vlastnictví klíčových výrobních vstupů.

Nejvyšším stupněm kontroly je vertikální integrace, kdy je koordinace na bázi vlastnictví a managementu.

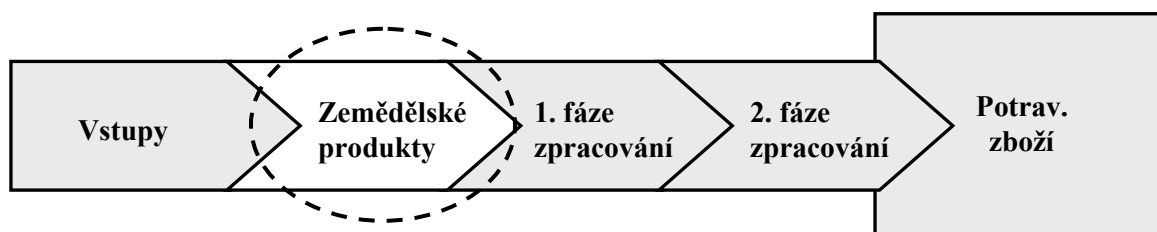
2.5 Komoditní vertikály v agrobiznisu a postavení prvovýroby

Potravinová vertikála nebo potravinový řetězec charakterizuje výrobní, zpracovatelské a odbytové procesy, jejich interakce na konkrétních trzích, které fungují v rámci takto vymezené vertikály. Obecně v tomto pojetí se vertikály odvozují od výchozí výroby zemědělských produktů (komodity) jako suroviny a sledují toky od výrobce až po spotřebitele. Z tohoto důvodu vznikl a zažil se výraz komoditní vertikála. Jde tedy o charakteristiku na sebe navazujících činností, které postupně přeměňují získanou surovinu v zemědělské prvovýrobě na produkt určený konečnému spotřebiteli a o vzájemné působení trhů v rámci takto definované vertikály. Jen bych podotknul, že tento pojem apriori

neznamená vertikální integraci, ale souvisí s různou formou koordinace zúčastněných partnerů. Nemusí tedy vznikat nová firma, či majetková provázanost.

2.5.1 Základní modely

V **nabídkově orientovaném modelu** (tradiční model), který je charakteristický preferencí nabídkové stránky. Tokem produktu od výrobce až po konečné zpracování, přičemž byla rozhodující pozice v rámci řetězce koncentrována na výrobní fázi zemědělských produktů, tedy na úrovni zemědělské prvovýroby.



Obrázek 16 Nabídkově orientovaný komoditní řetězec

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 16

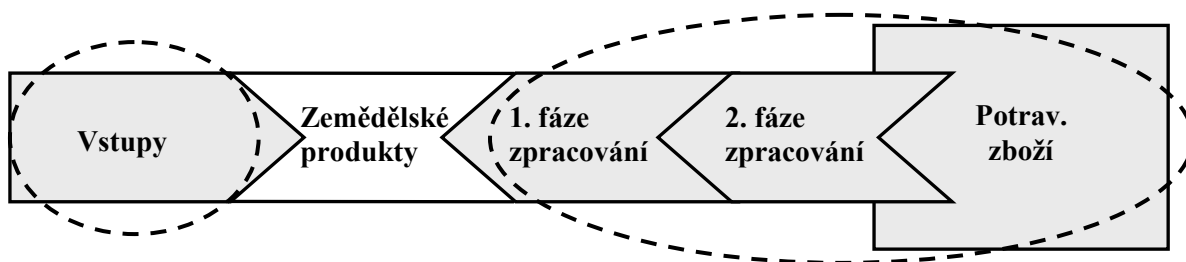
Navazující články jsou tedy chápány především jako subjekty kultivující veškerou vyrobenou zemědělskou produkci do finálního potravinového zboží. Stěžejním rysem bylo vyrobit, zemědělská výroba jako rozhodující článek determinovala růst nabídky i chování systému výroby potravin. „Ostatní navazující články jsou tedy chápány především jako činitelé zpracovávající veškerou vyrobenou produkci do finálních potravin bez rozhodujícího vlivu na rozměr a parametry na dodávané suroviny.“⁶⁰ Osobně se domnívám, že se jednalo i o důsledek silné finanční podpory zemědělství v ekonomicky rozvinutých zemích (EHS, respektive EU, USA). I díky tlakům WTO na liberalizaci a současného ekonomického stupně rozvoje společnosti došlo k přerozdělení sil, kterému odpovídá následující model.

Naopak **poptávkově orientovaný model**, který je mnohem blíže k současné realitě, má za rozhodující faktor poptávku. „Rozhodujícím vztahem, determinujícím množství a kvalitu zemědělských produktů i cenově nákladové podmínky na trzích se stává poptávka, která stále výrazněji působí na celý systém výroby, zpracování i distribuce zemědělských produktů.“⁶¹ Ta ve svých důsledcích ovlivňuje i možnosti prosazení se zemědělských podniků v tomto

⁶⁰ BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 17

⁶¹ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 27

systému. Je kladen mnohem větší důraz na individuální schopnosti firmy a jejího managementu reagovat na podněty tržního prostředí a to při výrazné komoditní i uzemní diferenciaci. Klíčové postavení získávají finalizující články řetězce. Ty prosazují své zájmy i v předvýrobních fázích a v odvětvích vstupů do celého systému výroby potravin. Tím dochází k oslabení pozice zemědělců. Z hlediska volby výrobního programu tak v důsledku omezené možnosti volby a výběru partnerů v horizontálních i vertikálních vazbách potravinového řetězce. Finalizující články potravinové vertikály pak v podstatě určují rozsah, rozmístění i způsob výroby zemědělské produkce jako suroviny pro další zpracování a prodej. „Celý komplex výroby potravin dostává novou podobu, odlišnou od tradičně a dlouhodobě uznávaného modelu zcela na sobě nezávislých odvětví vstupů, prvovýroby, zpracovatelského průmyslu a obchodu s převážně adversními vztahy.“⁶² Prostředí se mění i z hlediska tržní struktury. Pokud komodita prochází od zemědělce ke spotřebiteli několika stupni potravinového vertikály, je praxe dosti odlišná od dokonalé konkurence⁶³ která byla často přisuzována zemědělství. „V tomto pojetí jsou zpracovatelé potravin a obchodníci, kteří se prosazují při maximalizaci svého podílu na výdajích spotřebitele, což výrazně kontrastuje s tradičním chováním zemědělců a jejich snahou o zachování chráněného a relativně statického trhu.“⁶⁴ U finalizujících článků jsou silné tendence ke koncentraci, konsolidaci a posílení tržní síly. Dalším typickým znakem je snaha o ovládnutí předvýrobních fází včetně vývoje a výzkumu nových biologických materiálů, technologických a biotechnologických inovací a procesů, a to dále posiluje jejich dominantní pozici v rámci potravinových vertikál.



Obrázek 17 Poptávkově orientovaný komoditní řetězec

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 17

⁶² BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 27

⁶³ Velký počet subjektů působí na trhu, přičemž každý z nich produkuje velmi malý podíl na celkové produkci, že nemají žádný vliv na pohyb tržní ceny a že nabízejí homogenní až identické produkty a podniky se rozhodují „nezávisle“.

⁶⁴ BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 17

2.5.2 Vliv navazujících fází zpracování a distribuce

Zvyšuje se závislost výrobců i zpracovatelů surovin na vyšších stupních finalizace včetně přenosu rizika a prosazení tržní síly i jako důsledek koncentrace obchodu. Uplatnění poptávkově motivovaného modelu v komoditní vertikále klade mnohem větší nároky na kvalitu managementu zemědělských podniků a jeho schopnost pružně reagovat na současnou situaci a kvalitně předikovat budoucí vývoj na trhu. „Poptávkově orientovaný vztah znamená daleko náročnější a pružnější přístup, kdy předpokladem úspěšnosti každého článku vertikály, tedy i zemědělců, se stává vysoká informovanost a schopnost využití získaných informací pro okamžité vyhodnocení situace na trhu, schopnost anticipovat poptávku v poměrně velkém detailu a reagovat nejen v nabídce pro krátké časové období, ale i pro strategické rozhodování ve strukturálním kontextu.“⁶⁵

Jak již bylo uvedeno u popisu poptávkově motivovaného modelu, existují silné tendence urychlování koncentrace a konsolidace v navazujících člancích. To podporuje zejména:⁶⁶

- posílení vlivu finalizujících článků, hlavně obchodů na rozhodování konečného spotřebitele, rozšíření metod pro ovlivnění kupujícího, realizace tržní síly na poptávkové straně v navazujících fázích zpracování a obchodu;
- snahu o ovládnutí předvýrobních fází včetně vývoje a výzkumu nových materiálů, (bio)technologických inovací a procesů, a to dále posiluje dominantní pozici těchto článků v potravinových vertikálách;
- urychlení procesů koncentrace a konsolidace v podnicích potravinářského průmyslu jako reakce na mimořádně rychlé rozšíření vlivu velkých obchodních řetězců na potravinovém trhu.

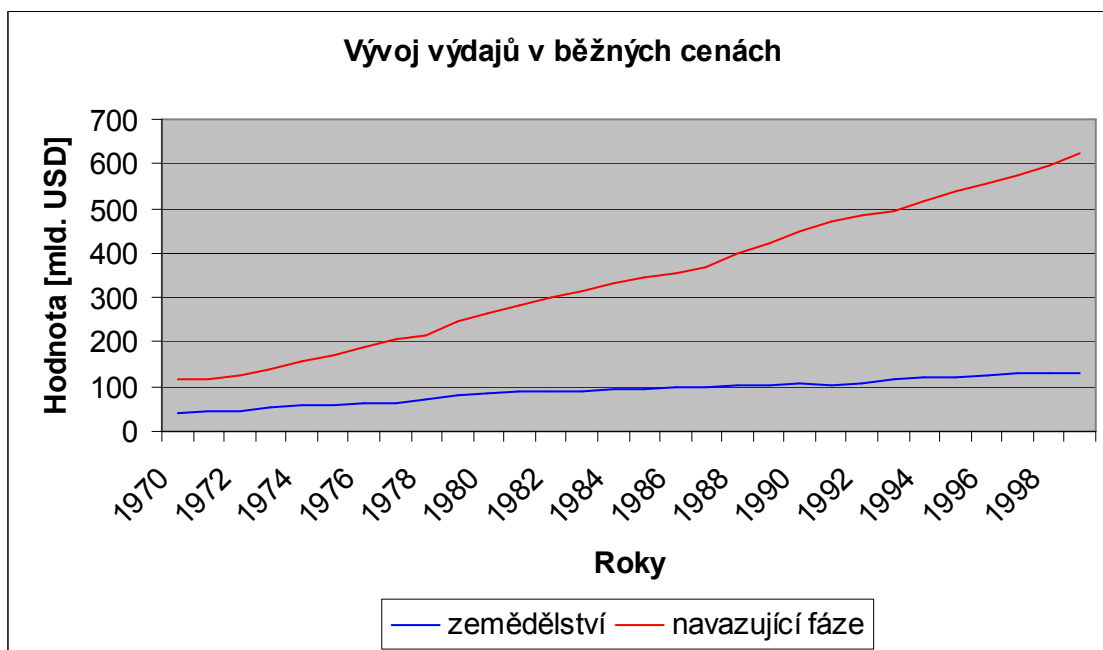
Vliv těchto procesů je možno sledovat i ve vývoji cen potravin a jejich struktuře i v podmínkách realizace produktu v různých stádiích zpracování. Ve struktuře ceny potravin se převážná část vztahuje k činnostem navazujícím na zemědělskou prvovýrobu. Uvádí se, že z celkových výdajů na potraviny se méně než jedna čtvrtina vrací k producentům zemědělské suroviny a více než tři čtvrtiny připadá na marketingové náklady, které zahrnují náklady spojené se zpracováním, skladováním, dopravou a distribucí potravin ke spotřebitelům.⁶⁷

⁶⁵ Agris ::: agrární www portál [online]. [2006] [cit. 2009-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=148469&PHPSESSID=a3>>.

⁶⁶ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 28

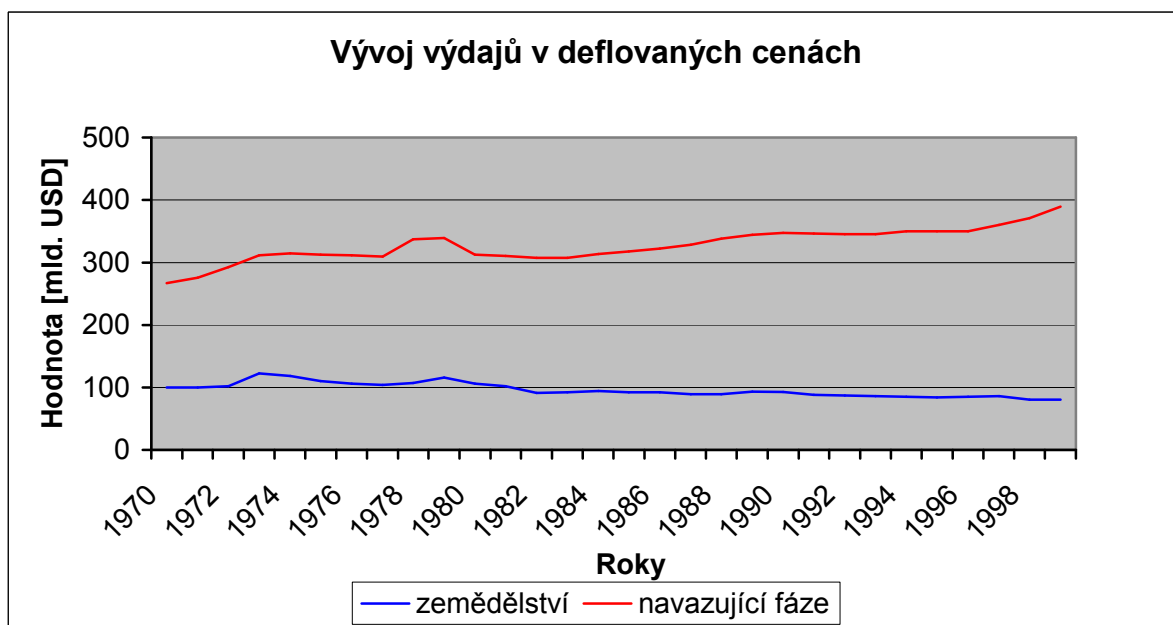
⁶⁷ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 28 – 29

Obdobnou strukturu potvrzuje ve výdajích na potraviny sledované v potravinovém koši USA a z grafu plyne, že se nejedná o nahodilý jev.



Graf 1 Vývoj výdajů spotřebitelů za potraviny a podílu zemědělství v běžných cenách

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str.29. Upraveno autorem.



Graf 2 Vývoj výdajů spotřebitelů za potraviny a podílu zemědělství v deflovaných cenách

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str.29. Upraveno autorem.

Z grafu (sledované období 1970 až 1999) je vidět jak narůstající podíl navazujících fází zpracování, distribuce a obchodu v celkových výdajích za potraviny, tak odlišný růst cen. Trojnásobné zvýšení cen v zemědělské prvovýrobě oproti 6 násobnému zvýšení cen v navazujících fázích. Přesnější popis, nám umožňuje vývoj v deflovaných cenách, kde je index výdajů 1999/1970 v zemědělství 0,8 a u navazujících fází 1,5. V obou grafech se projevuje i agrární krize v polovině sedmdesátých a začátek osmdesátých let, což způsobuje mírné výkyvy.

„Vnitřní struktura výdajů za potraviny spojená s podílem navazujících činností se váže k nákladům práce (39 %), balení (8 %), dopravy a energie (7,5), zisku, reklamy a nájemného po 4 %, odpisů (3,5 %) a dalších činností, spojených s opravami, úhradou úroků, některých daní apod.“⁶⁸ Tyto změny jsou i dány stále rostoucí změnou poptávky po předpřipravených a vysoce upravovaných potravinách (ovlivněno i životním stylem a ekonomickou vyspělostí).

Zvýšenou koncentrací navazujících článků narůstá riziko zneužití tržní síly. Jde zejména o trhy:

- trh zemědělských komodit při nákupu produkce jako suroviny od zemědělců,
- trh potravin ve fázi prodeje spotřebitelům.

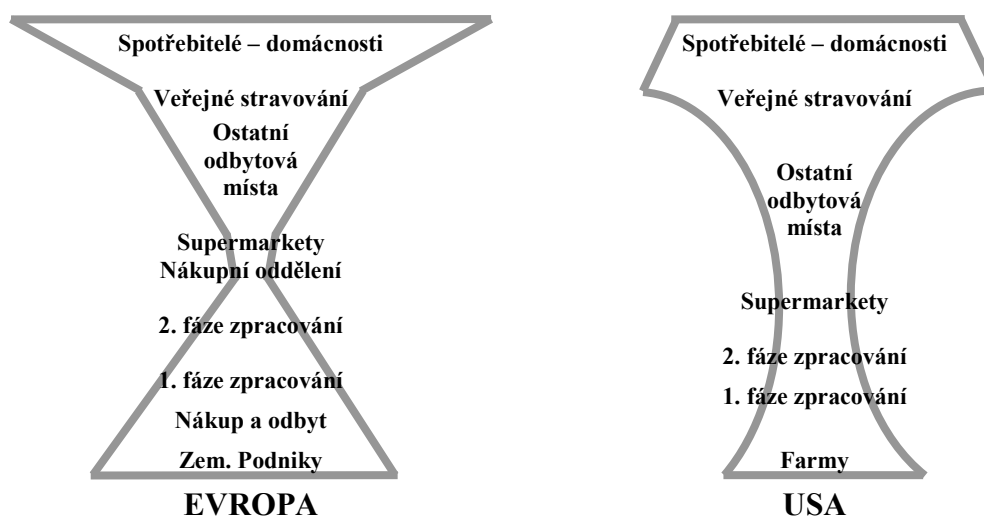
Trvale stoupá vliv velkých obchodních řetězců ve formování poptávky po potravinách, a proto v zájmu vyrovnání sil na agrárních trzích dochází nejen ke koncentraci podniků potravinářského průmyslu, ale hlavně k urychlení procesů vzájemného propojování subjektů všech fází výroby, zpracování a distribuce potravin.

Z výše uvedeného vyplývá, že jedním z rozhodujících předpokladů úspěšnosti zemědělských producentů v současných podmínkách je jejich zapojení v rámci fungujících potravinových vertikál. Z toho důvodu je nezbytné znát nejen vývoj, strukturu a podmínky poptávky na trhu zemědělských výrobků a mít schopnost reagovat na tyto změny, ale orientovat se i na perspektivní odběratele, kteří dokážou zemědělskou produkci zpracovat a v požadované kvalitě, objemu i čase ji úspěšně realizovat v navazujících trzích vertikály, a to na regionálních, národních i světových trzích potravinářských výrobků.⁶⁹

⁶⁸ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str.30

⁶⁹ BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecně a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. str. 20

I když v agrobiznisu Evropské unie (EU 15) a USA existují určité rozdíly dané počtem a velikostí zemědělských podniků a vyšším podílem spotřeby mimo domov v amerických domácnostech, z obou modelů na obrázku 18 je patrné, že klíčovou roli mají obchodní firmy a podniky zpracovatelského průmyslu. Obecně menší počet velkých firem dává příhodné podmínky pro jejich zneužívání dominantního postavení.



Obrázek 18 Model struktury agrobiznisu v EU 15 a USA

Pramen: BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str.44

3 Představení podniku

Začátek této kapitoly je věnován představení společnosti včetně její historie a současného stavu. Následuje charakteristika společnosti a jsou vypočteny vybrané finanční ukazatelé. Dále je proveden výčet jejich obchodních partnerů a konkurentů. Také je zde uvedena produkce společnosti. Výše zmíněné údaje poslouží jako kvalitní podklad situační analýzy, které je věnována následující kapitola.

3.1 O společnosti

Historie společnosti SOLVIT, s.r.o. je relativně krátká, ale i přesto za dobu její existence došlo ke změnám společníků a výše základního kapitálu. Společnost SOLVIT, s.r.o. vznikla 2. února 2000 zápisem do obchodního rejstříku v současné době vedeného u rejstříkového soudu v Hradci Králové. Jak je z názvu patrné, její právní forma je společnost s ručením omezeným a tuto právní formu má společnost od počátku své existence. Svoji velikostí se řadí mezi malé a střední podniky.

Jejím stěžejním oborem podnikání je zemědělství, kde má široký rozsah předmětů podnikání, který je níže vypsán. Jejím jediným zakladatelem a zároveň 100% společníkem byl Dipl. Ing. Gerald Aichinger, občan Rakouské republiky, který společnost prodal rakouské společnosti Wiesleitnerhof-Privatstiftung, kde je „opět“ členem představenstva Dipl. Ing. Gerald Aichinger. Tato operace proběhla v únoru 2006.

Dne 1. ledna 2009 se sídlo firmy formálně přestěhovalo ze Skrbeně do Holice. Přesná adresa sídla firmy je Holice, Staré Holice, Staroholická 398, PSČ 534 01.

Společnost SOLVIT, s.r.o. byla zakládána se základním kapitálem 100 000 Kč ještě v témže roce byl základní kapitál navýšen na 1 500 000 Kč a následný rok byl základní kapitál navýšen a splacen na výši 6 500 000 Kč.

Dlouhodobě má společnost SOLVIT, s.r.o. dva jednatele a těmi jsou otec Dipl. Ing. Gerald Aichinger (zakladatel společnosti SOLVIT, s.r.o.) a jeho syn Mag. rer. soc. oec. Johannes Aichinger. Ve společnosti SOLVIT, s.r.o. byla dne 2. 4. 2008 zřízena prokura a prokuristou se stal občan Rakouské republiky Franz Loitzenbauer.

Firma SOLVIT, s.r.o. má jeden odštěpný závod (jeho ekonomický přínos spočívá pouze v pronájmu), kde své nemovitosti – areál a 330 ha pozemků (z toho přibližně 100 ha vlastních a 230 ha pronajatých) a část techniky pronajímá firmě SOLAGRO, s.r.o., která je osobou spřízněnou, z důvodu stejného 100% vlastníka, a to společnosti Wiesleitnerhof-Privatstiftung. Ve společnosti SOLAGRO, s.r.o. jsou i stejní jednatele a zřízena prokura, kde je i stejný prokurista Franz Loitzenbauer.

Označení tohoto závodu je SOLVIT, s.r.o. odštěpný závod. Adresa jeho sídla je Skrbeň, Hlavní 17/16, PSČ 783 35.

Její zahraniční jednatel Johannes Aichinger firmu navštěvuje průměrně 12-krát ročně, přičemž intenzita jeho návštěv je přes léto vyšší než v zimním období. Druhý jednatel Gerald Aichinger navštěvuje firmu v minimální míře cca dvakrát ročně. Právě z tohoto důvodu využívají služeb prokuristy, který firmu navštěvuje přibližně dvakrát až třikrát týdně.

3.1.1 Předmět podnikání

- Obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkovatelská činnost
- Provoz pily
- Hospodaření v lesích
- Lesní práce – nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin
- Činnost organizačních ekonomických poradců v lesnictví
- Realitní činnost
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- Rostlinná výroba včetně chmelařství, ovocnářství, vinohradnictví a pěstování zeleniny, hub, okrasných rostlin, léčivých a aromatických rostlin, rostlin pro technické a energetické užití na pozemcích vlastních, pronajatých, nebo užívaných na základě jiného právního důvodu, popřípadě provozována bez pozemků
- Živočišná výroba zahrnující chov hospodářských a jiných zvířat či živočichů za účelem získávání a výroby živočišných produktů, chov hospodářských zvířat k tahu a chov sportovních a dostihových koní
- Produkce chovných plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu
- Výroba osiv a sadby, školkařských výpěstků a genetického materiálu rostlin

-
- Úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby
 - Chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin na vodní ploše na pozemcích vlastních, pronajatých nebo užívaných na základě jiného právního důvodu
 - Hospodaření s vodou pro zemědělské a lesnické účely

3.1.2 Současný stav podniku

Pokud bych měl charakterizovat podnikatelskou koncepci daného podniku, lze tvrdit, že se jedná o výrobní koncepci. Problém ale nastává v tom, že firma vyvíjí malé úsilí v oblasti snižování nákladů a o převisu poptávky nad nabídkou je také možné úspěšně polemizovat.

V oblasti managementu vidím značné rezervy. U prokuristy, i kdyby byl sebelepší manažer, není při jeho vytíženosti možné očekávat efektivní řízení daného podniku. Navíc firma nemá formulovanou ani ujasněnou vizi a strategii. Z čehož pramení nízká, respektive nulová sounáležitost zaměstnanců s firmou a o aktivní přístup v jejich činnosti nemůže být řeč, což je částečně pochopitelné z výše uvedeného.

Filozofii firmy lze s lehkou nadsázkou popsat asi takto: „Naši snahou je vysoká produkce a starosti jak s ní naložíme, považujeme za méně důležité a aktuální až v době kdy ji fyzicky skutečně máme.“ Je jasné, že takový přístup není dlouhodobě udržitelný a musí vést k negativnímu vývoji všech ekonomických ukazatelů až k možnému ohrožení samotné existence firmy. Tento stav společnosti je dobře znázorněn.

Společnost do současnosti nebyla schopna reagovat na změny, které se udály na agrárních trzích, a ještě stále se orientuje na nabídkově orientovaný model. Bohužel nic nenasvědčuje tomu, že dojde v brzké době k přehodnocení jejího postoje následovaného změnou orientace na poptávkově orientovaný model.

V příloze B je ukázáno, který model je pro společnost typický. Je tedy zřejmé, že firma dostatečně nereflektuje současný vývoj v oblasti zemědělství, respektive agrobyznysu a její postoj zůstává v nabídkově orientovaném modelu.

3.1.3 Popis podniku v číslech

Zde uvádím krátkou charakteristiku společnosti z perspektivy účetních dat, od vzniku společnosti, až do konce roku 2007. Účetní výkazy společnosti za rok 2007 jsou uvedeny v příloze C.

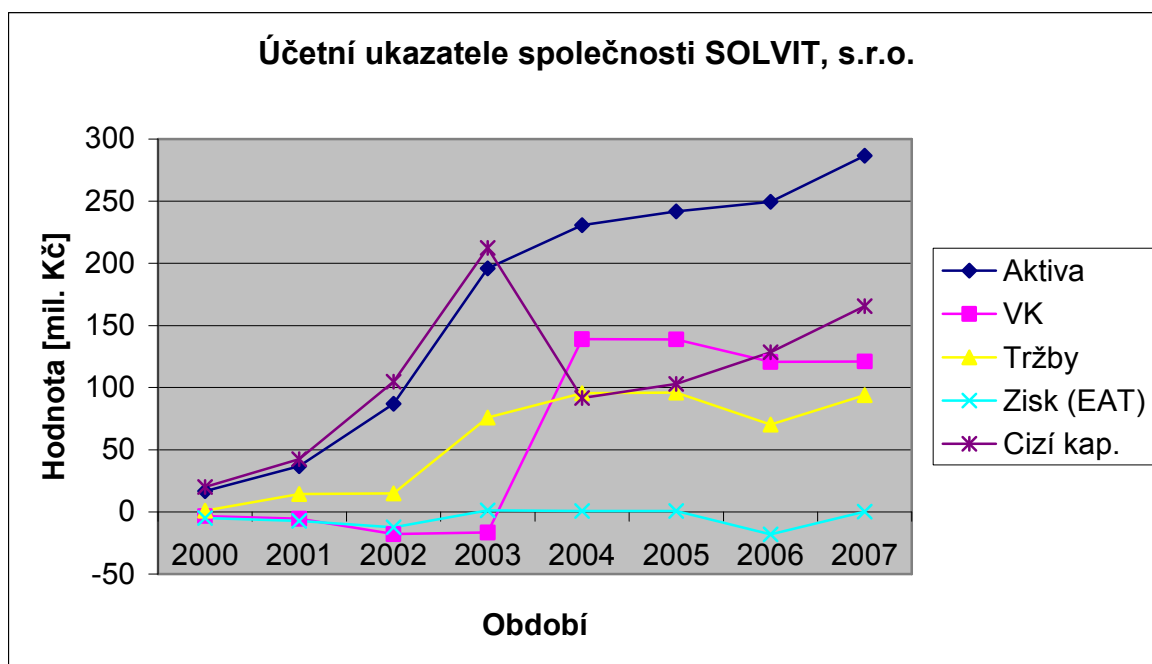
Tabulka 3 Účetní ukazatele společnosti SOLVIT, s.r.o. za rok 2007

Název	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Aktiva	16 629	36 849	86 902	195 918	230 643	241 695	249 392	286 606
VK	- 3 350	- 5 536	- 17 870	- 16 567	139 027	138 879	120 802	121 111
Cizí kapitál	19 979	42 385	104 772	212 485	91 616	102 816	128 590	165 495
Tržby	923	14 411	14 886	75 841	95 362	96 094	70 259	93 951
Přidaná hodnota	- 3 261	- 2 228	4 448	12 018	23 863	23 532	- 771	18 968
Provozní výsledek hospodaření	- 4 818	- 6 263	- 11 632	6 039	6 602	7 782	- 10 420	8 383
Zisk po zdanění	- 4 850	- 7 186	- 12 338	1 302	766	852	- 18 077	308

Pramen: Zpracováno autorem z interních podkladů.

Poznámka: Hodnoty uvedeny v tis. Kč.

V tabulce jsem uvedl základní účetní parametry společnosti od jejího vzniku. Z nich je patrné, že od počátku existence společnosti její hospodaření nebylo nikterak úspěšné. Nejlépe tuto skutečnost ilustruje vývoj vlastního kapitálu. K výrazné změně došlo v roce 2004, kdy do společnosti její tehdejší vlastník vložil **příplatek nad základní kapitál** ve výši 153 829 tis. Kč. Tento krok samozřejmě pozitivně ovlivnil výši základního kapitálu, ale i přes toto zvýšení se společnosti nepodařilo zvrátit klesající vývoj VK. Vývoj zisku byl také negativní (odráží se ve VK). A to i přesto, že firma od roku 2004 do roku 2007 obdržela na dotacích přes 67 mil. Kč, viz tabulka 4. Pro lepší názornost průběhu vybraných „ukazatelů“ poslouží graf níže.



Graf 3 Průběh vybraných účetních ukazatelů

Pramen: Zpracováno autorem.

Z grafu 3 je zcela zřejmý trend růstu cizího kapitálu, výjimku tvoří pouze rok 2004 (pouze v roce 2004 došlo k jednorázovému navýšení VK, což vedlo ke snížení cizího kapitálu).

Pro upřesnění situace uvádím přijaté dotace od roku 2004 až do současnosti, včetně účetního zisku po zdanění za léta 2004 až 2007. Tabulka níže ukazuje, že v oblasti dotací je společnost relativně úspěšná, viz kapitola 4.1. Dalším vyplývajícím poznatkem, je patrná závislost na příjmech plynoucích z dotací, které významně ovlivňují, respektive tlumí ztráty hospodaření a dokonce jejich podíl na tržbách se v průměru pohybuje na 19,5 %. Příjmy z dotací jsou uvedeny od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do EU a zemědělci dosáhly na dotace plynoucí ze SZP, respektive EU. Samozřejmě u většiny vyplacených dotací je nutná spoluúčast zdrojů ČR. Pokud jsou v textu zmíněné dotace, vždy se jedná o tento typ dotací. Problematika dotací je natolik obsáhlá, že by byla na samostatnou práci, a proto se jejímu bližšímu popisu již nebudu věnovat.

Tabulka 4 Přijaté dotace společnosti SOLVIT, s.r.o

Název	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Celkem
Přijaté dotace	11 729	17 491	20 254	17 557	17 252	1 565	85 848
Podíl dotací na tržbách (%)	12,3	18,2	28,8	18,7	-	-	-
EAT	766	852	- 18 077	308	-	-	-

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů a dostupných informací ke dni 16.4.2009 z:

SPD - Státní zemědělský intervenční fond [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW:

<www.szif.cz/irj/portal/anonymous/podatelna~seznam>.

Poznámka: Hodnoty uvedeny v tis. Kč, mimo podílu dotací na tržbách, které jsou v procentech.

Zdroje produkce

V oblasti Chovu skotu firma využívá celkem tři areály, které má pojmenované podle obce, ve které působí. Hlavní středisko je pojmenováno Holice město a ostatní dvě střediska jsou Stará Holice a Roveň.

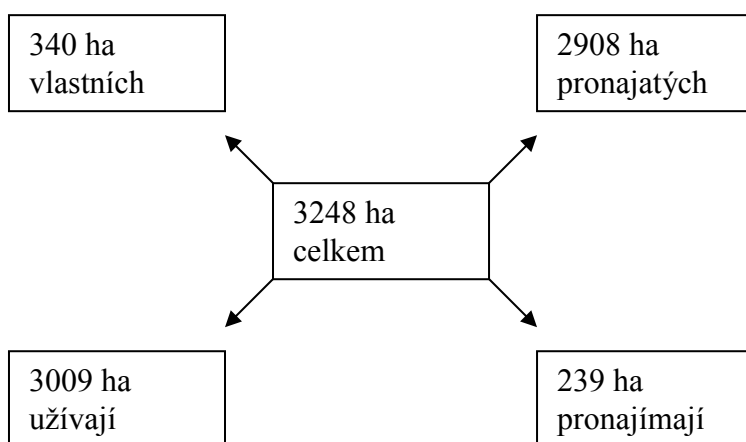
Firma vlastní skot v těchto počtech:

- 700 dojných krav,
- 300 býků,
- 250 telat,
- 300 jalovic,
- 100 odstav (krávy co nedojí, např. po porodu).

V oblasti pozemků má firma smluvní vztah k celkem 3248 ha pozemků k 31. prosinci 2008 a z toho:

- 340 ha vlastní,
- 2908 ha pronájem,
- 239 ha pozemků společnost pronajímá společnosti Solagro, s.r.o (stejný majitel) v okolí Olomouce,
- 3009 ha mohou využívat k produkci.

Pro názornost uvedené skutečnosti ilustruji na obrázku níže.



Obrázek 19 Ovládané pozemky a jejich užívání

Pramen: Zpracováno autorem.

Stav zaměstnanců osciluje kolem průměrné přepočtené hodnoty 109 (za rok 2007 to bylo 113) a v průběhu roku kolísá, to je zapříčiněno sezónností rostlinné výroby. Přes letní měsíce se společnost snaží využívat brigádnickou pracovní sílu v počtu kolem 10 osob přes celou letní sezónu a na jednotlivé „akce“ v průběhu letních měsíců společnost využívá stejný počet.

Značnou výhodou dané společnosti je vlastnictví relativně velkých skladovacích prostor v celkové kapacitě 3400 tun. To může poskytnout úsporů nákladů při skladování produkce, když se „spekuluje“ na růst ceny. Empiricky je potvrzeno, že cena je obvykle na nižší úrovni v průběhů sklizně a následně vzrůstá. Běžné ceny za uskladnění jedné tuny (obilí) jsou přibližně 50 Kč za den. Naskladnění i vyskladnění je obvykle zpoplatněno cenou 25 Kč/t za den. Pro představu vypočítám náklady na 1 000 tun obilí za jeden měsíc včetně naskladnění a vyskladnění, které činí 1 550 tis. Kč.

Další výhodou v oblasti nákladů poskytuje zavedený zásobník nafty v areálu dané společnosti, který se skládá ze dvou nádrží na naftu, přičemž každá má kapacitu 16 tis. litrů, celkem tedy 32 tis. l. Dodávky nafty zajišťuje MLECOOP východočeská divize – družstvo, čímž je dosahováno lepších cenových podmínek. S tímto subjektem spolupracují společnost ještě v oblasti výkupu produkce mléka viz níže.

Dalším pozitivem společnosti je její „vozový park“, který plně uspokojuje kapacitně nároky dané společnosti, jeho hlavní představitelé jsou uvedeny v příloze D. V dnešní době je samozřejmostí pořizování techniky na leasing a tuto možnost využívá i společnost SOLVIT,s.r.o.

3.1.4 Finanční ukazatele společnosti

Dílčí ukazatele za rok 2007

Likvidita – běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

$$L_{III} = \frac{\text{ob. aktiva}}{\text{kr. závazky}} = \frac{\text{zásoby} + \text{kr. pohl.} + \text{kr. fin. majetek} + \text{ost. aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{ostatní pasiva}}$$

$$L_{III} = \frac{98\,188,37}{23\,279,04}$$

$$L_{III} = 4,22$$

Výsledek popisuje kolikrát je podnik schopen „vyplatit“ své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Optima tento ukazatel dosahuje při hodnotě 2,5. V případě společnosti SOLVIT, s.r.o. je hodnota vyšší, z čehož lze usuzovat, že podnik drží „zbytečně“ vysokou hodnotu oběžných aktiv.

Financování – finanční páka

$$\text{fin. páka} = \frac{\phi \text{ celkový kapitál}}{\phi \text{ vlastní kapitál}}$$

$$\text{fin. páka} = \frac{267\,998,9}{120\,956,3}$$

$$\text{fin. páka} = 2,22$$

Finanční páka znázorňuje jakou část tvoří vlastní kapitál, respektive cizí kapitál na celkovém kapitálu. Hodnota 2 značí vztah 1:1. Hodnota 2,22 lze považovat za „normální“ a nemusí majitele znepokojovat, ale další snižování VK by nebylo příliš vhodné.

Aktivita – obrat kapitálu

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony}}{\phi \text{ celkový kapitál}}$$

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{93\,951,2}{267\,998,9}$$

$$\text{obrat kapitálu} = 0,35$$

Obrat kapitálu 0,35 znamená, že na jednotku celkového kapitálu se váže 35 haléřů tržeb, což působí jako příliš nízká hodnota.

Syntetické ukazatele za rok 2007

Altmanovo Z'' skóre (2002)

$$Z'' = 6,56 * \frac{WC}{TA} + 3,26 * \frac{RF}{TA} + 6,72 * \frac{EBIT}{TA} + 1,05 * \frac{BVE}{TL}$$

$$Z'' = 6,56 * \frac{19\,514,28}{286\,606} + 3,26 * \frac{-39\,218,12}{286\,606} + 6,72 * \frac{4\,406,23}{286\,606} + 1,05 * \frac{121\,110,5}{165\,495,6}$$

$$Z'' = 0,87$$

Altmanovo Z'' skóre svou hodnotou 0,87 naznačuje, že podnik je ohrožen bankrotem. Hraniční hodnoty šedé zóny jsou 1,1 až 2,6.

Grünwaldův index bonity IB (2001)

$$IB = \frac{E + A + L + P + T + U}{6}$$

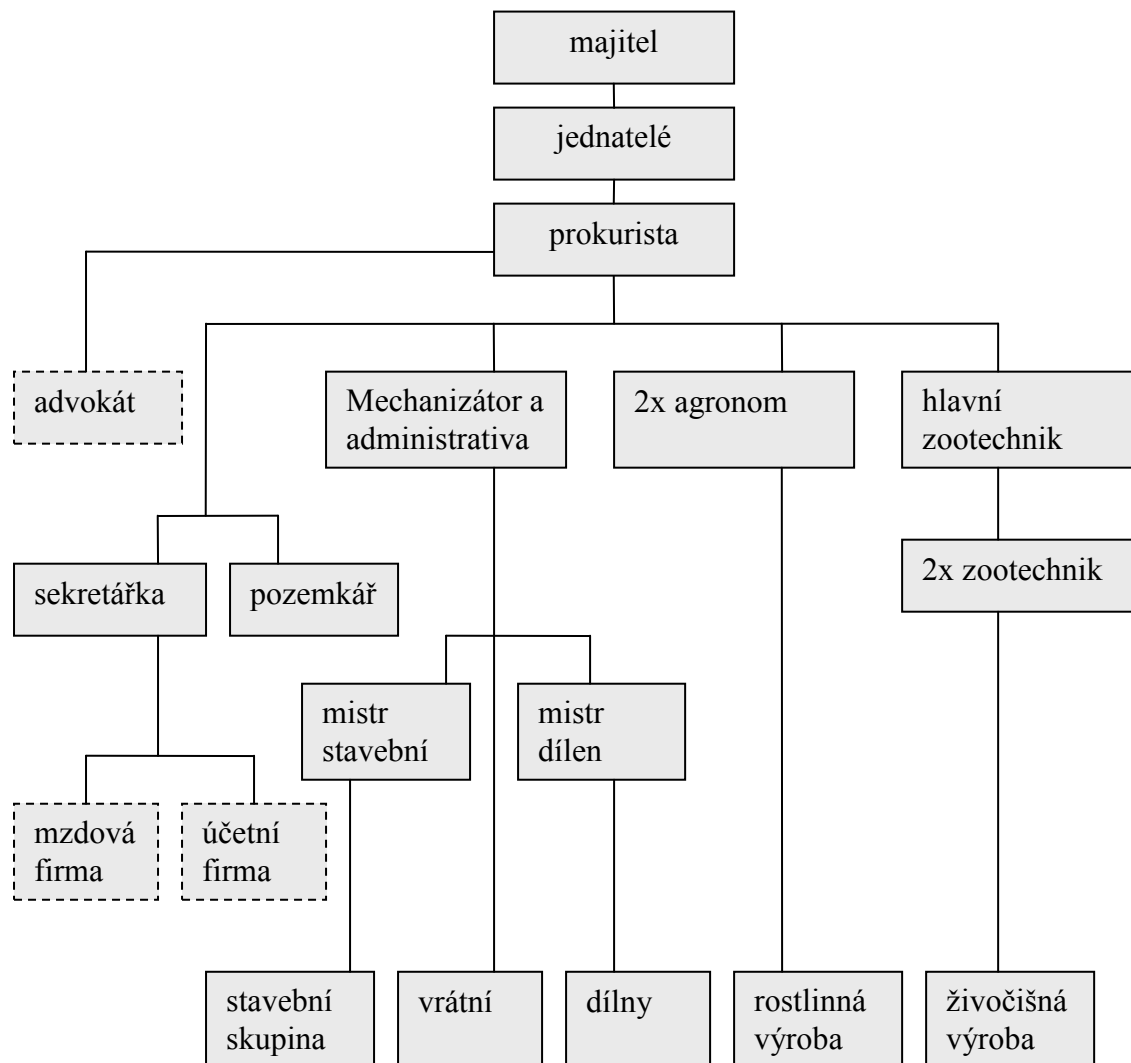
$$IB = \frac{0,05 + 0,26 + 1,52 + 0,4998 + 0,1947 + 0,50}{6}$$

$$IB = 0,51$$

Hodnota Grünwaldova indexu bonity je 0,51, to zařazuje podnik do oblasti se slabším zdravím, a to dokonce na hraniční úrovni, pokud by hodnota byla ještě menší o dvě setiny, pak by podnik spadl do nejhorší kategorie, která je označována jako churavění.

3.1.5 Organizační struktura

Organizační strukturu nastiňuje obrázek níže, firma nemá vytvořeny útvary, spíše se kloní k pojmenování pozic. (nejvíce inklinuje k funkční organizační struktuře).



Obrázek 20 Charakteristika „organizační struktury“

Pramen: Zpracováno autorem.

Poznámka: Čárkovaně ohraničené pole jsou použity u externích subjektů, kde dochází k trvalé spolupráci.

3.2 Odběratelé, dodavatelé a konkurenti

Obecně je obchodní jednání s odběrateli postaveno na jednoduchém principu, který spočívá v oslovení s nabídkou přibližně pěti firem. Společnost následně vyhodnotí a vybere si k uzavření obchodu nejvýhodnější nabídku z pohledu ceny, v oblasti doby splatnosti je silná snaha o krátké doby splatnosti a společnost ji bere za automatickou. K této komunikaci, dochází nejčastěji těsně před připraveností produkce nebo dokonce až v době, kdy je produkce připravena na prodej. Komunikace se nejčastěji realizuje v elektronické formě, tedy e-mailem. S dodavateli je princip odlišný, z povahy dodávek není vhodné často měnit dodavatele. Společnost tedy odebírá od jednotlivých dodavatelů spíše v dlouhodobém časovém horizontu. Komunikaci s dodavateli i odběrateli provádí prokurista.

3.2.1 Odběratelé

Býci

- AGROSTYL, spol. s.r.o.
- ZEAS, a.s. Pod Kunětickou horou
- Zemědělské družstvo Rosice u Chrasti
- TORO VM a.s.
- Gratz Stürzenberher (jotka, Rakousko)

Obilí

- Stamag, a.s.
- MLECOOP východočeská divize – družstvo
- CHEMAGRA s.r. o.
- MSK Kroměříž a.s.
- Fuchshuber (Rakousko)

Mléko

- MLECOOP východočeská divize – družstvo.

Speciální postavení mezi odběrateli má MLECOOP východočeská divize – družstvo. Jedná se o podnikatelský subjekt, který se zabývá nejen zemědělskou produkcí, ale

specializuje se i na nákup a prodej a právě těchto služeb využívá SOLVIT, s.r.o. v oblasti mléka a nafty. Podnik prodává veškerou produkci mléka právě tomuto subjektu a navíc od něj nakupuje veškerou naftu. Společnost SOLVIT, s.r.o. udržuje tento dlouhodobý vztah z důvodu lepších cenových podmínek a v oblasti nákupu nafty panuje ve firmě spokojenost, ale v oblasti mléka jsou názory rozporuplné.

3.2.2 Dodavatelé

Hnojiva a chemie

- CHEMAGRA s.r.o.
- AGRO Dašice, a.s.
- DITANA spol. s r.o.

Krmení:

- VKS Pohledští Dvořáci a.s.
- MIKROP ČEBÍN a.s.
- FIDES AGRO, spol. s r.o.
- Lacnea, a.s.

3.2.3 Konkurenti

Zde jsou uvedeny nejbližší konkurenti společnosti z daného regionu.

- MORAS akciová společnost
- Zemědělské a obchodní družstvo "Bratřanců Veverkových" Živanice
- Zemědělská společnost Ostřetín, a.s.
- Zemědělská akciová společnost Býšť
- Petr Růžička (ŽL), se sídlem Dolní Ředice.

3.3 Produkce společnosti

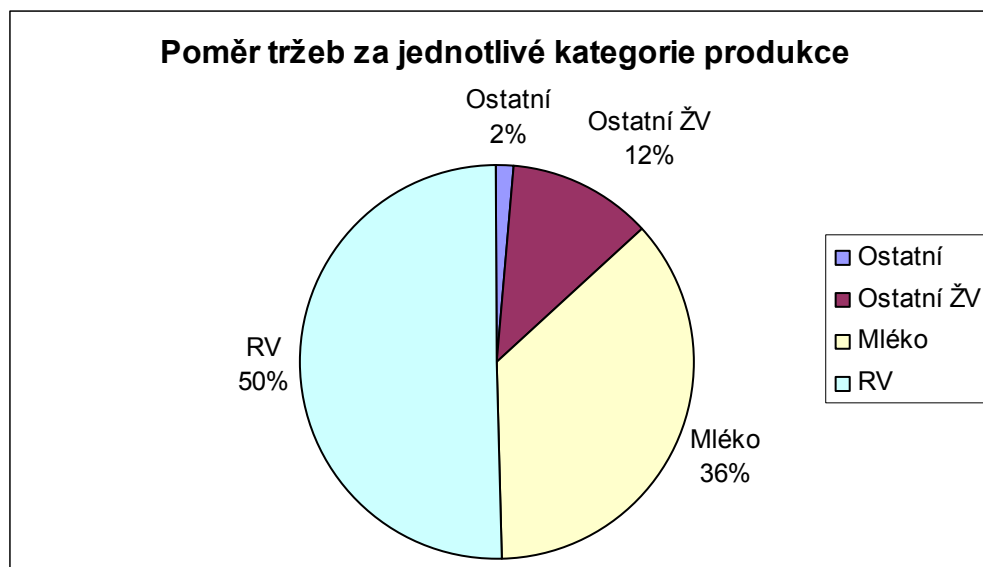
V následující části uvádím roční produkci společnosti z pohledu hlavních komodit:

- cca 300 000 litrů mléka měsíčně, což odpovídá 3,6 mil. litrů ročně,
- jateční býci v počtu cca 150 kusů,
- cca 5000 tun obilí:
 - z toho 1200 t na krmení (na krmení se využívá i seno z posekaných louk),
 - cca 50-100 t na sadbu,
- kukuřice:
 - na zrno cca 850 t,
 - na zeleno a siláž přes 12 000 t,
- cukrovka cca 3 200 t,
- řepka cca 900 t,
- mák přes 270 t,
- jahody přes 20 t,
- okurky nakladačky 850 t.

Produkce mléka

Mléko zastává speciální postavení mezi produkcí společnosti, jeho specifické postavení pramení z jeho denní produkce, a proto jsem se rozhodl věnovat mu následující samostatnou část.

Dále uvádím graf znázorňující orientaci podniku na jednotlivé oblasti působnosti. Z grafu je zřejmé, že poměr mezi RV (50 %) a ŽV (48 %) je skoro shodný. V grafu je oddělena produkce mléka od ostatní ŽV pro přesnější znázornění její váhy pro podnik v oblasti výnosů, respektive CF.



Graf 4 Poměr tržeb za jednotlivé kategorie produkce za rok 2007

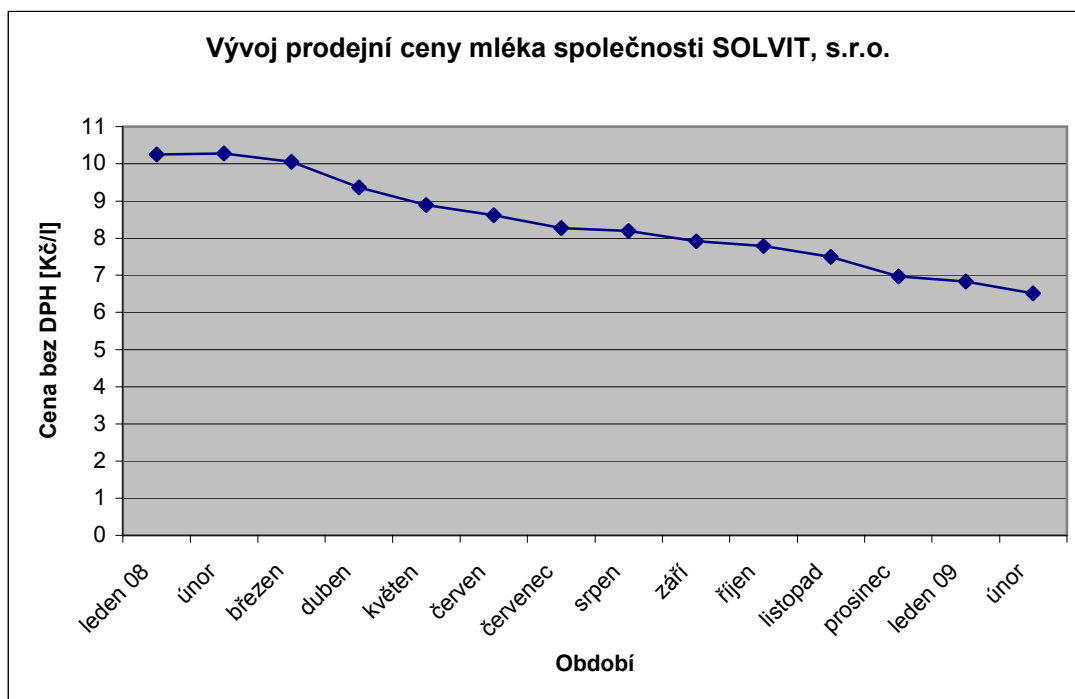
Pramen: Zpracováno autorem z interních podkladů.

Základní údaje o produkci mléka za období roku 2008 a první dva měsíce roku 2009 uvádím v tabulce níže. Není pochyb o tom, že tržby za produkci mléka mají velký dopad na tvorbu CF. V oblasti ziskovosti je bohužel negativní trend, což dokladuje cena, za kterou společnost prodává produkci mléka viz graf 5. Jeho produkce je i přesto relativně konstantní, jak ukazuje graf 6. To se samozřejmě musí projevit v oblasti tržeb za produkci mléka, viz graf 7. Z těchto údajů je vidět, že situace není příznivá. Pokud nenastane na trhu s mlékem brzký obrát, tak situace producentů mléka bude velmi obtížná a dlouhodobě těžko udržitelná.

Tabulka 5 Objem produkce mléka a jeho cena bez DPH

Měsíc	Objem produkce v litrech	Cena za litr v Kč	Celková cena v Kč bez DPH
leden 2008	307 098	10,25	3 147 730,2
únor	298 943	10,28	3 072 850,4
březen	321 223	10,05	3 228 594,5
duben	312 500	9,37	2 927 088,9
květen	322 848	8,89	2 869 270,6
červen	294 636	8,62	2 538 855,9
červenec	326 421	8,27	2 700 498,1
srpen	322 972	8,20	2 647 442,2
září	312 236	7,91	2 468 339,4
říjen	307 860	7,78	2 396 214,6
listopad	295 898	7,49	2 216 637,6
prosinec	312 771	6,97	2 181 182,5
leden 2009	325 842	6,83	2 225 777,9
únor	297 188	6,51	1 933 566,9

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.



Graf 5 Vývoj ceny mléka z pohledu společnosti SOLVIT, s.r.o.

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

Závažnost situace dokladuje i znovu zavedení subvencí na vývoz másla, mléka a sušeného mléka od EU, ale tento krok samozřejmě na mezinárodním poli není vnímán pozitivně. „Za obzvlášť ohavné označuje Světová banka například přímé exportní subvence, které oznámila EU na podporu vývozu másla, mléka a sušeného mléka. Podle ní tyto subvence podkopávají dohody o volném trhu.“⁷⁰ Zemědělci ale požadují výraznější pomoc, která zvýší výkupní ceny mléka nad 8 Kč za litr, tato mez není náhodná, ale je často označována zemědělci jako hraniční. „Náklady na produkci jsou osm korun na litr uvádí prezident agrární komory Jan Veleba.“⁷¹

Složitost situace v oblasti ceny mléka dokladuje i akční cena mléka v hypermarketu Hypermova pro období 18. 3. 2009 - 24. 3. 2009, která je v ostrém kontrastu s tvrzením pana Veleby uvedeného výše.

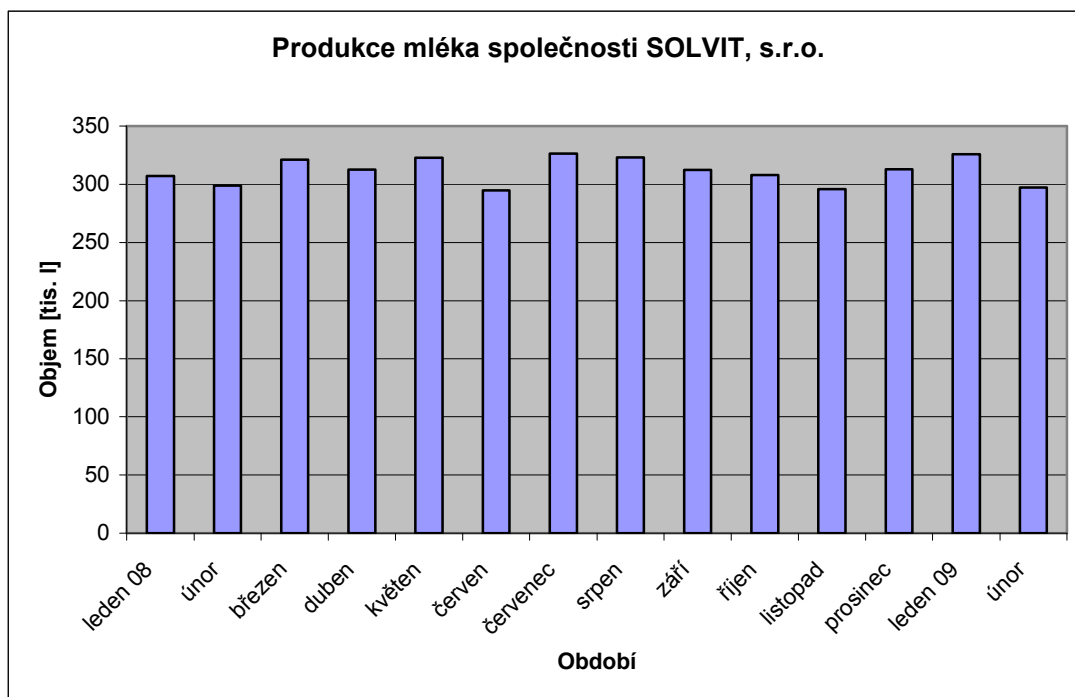
⁷⁰ *Business ve světě - Ekonomika - Aktuálně* [online]. 2009 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=632504>>.

⁷¹ *Nákupy - Ekonomika - Aktuálně* [online]. 2009 [cit. 2009-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=629533>>.



Obrázek 21 Akční cena mléka

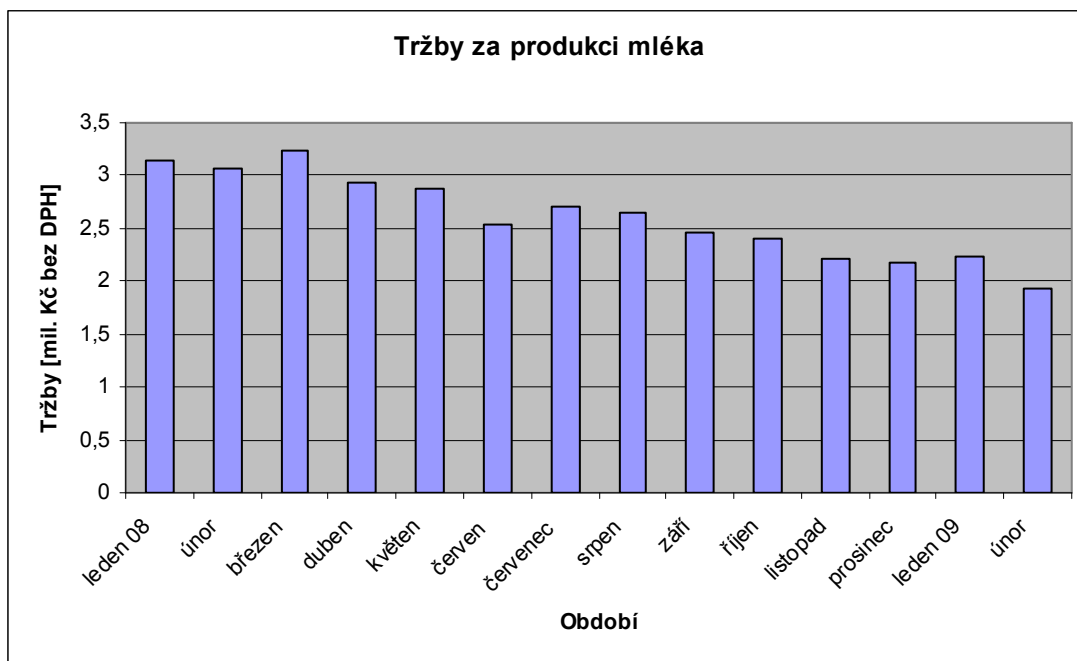
Pramen: *Akční ceny, letáky, slevy v Tesco, OBI, Baumax, Interspar, Asko, Kaufland* [online]. 2009 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.akcniceny.cz/>>.



Graf 6 Produkce mléka společnosti SOLVIT, s.r.o.

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

Z grafu je vidět relativně konstantní produkce mléka, což potvrzuje pasivní stav tohoto trhu, který je částečně způsoben SZP a její politikou kvót na produkci.



Graf 7 Celkové tržby za produkci mléka

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

Očekávaným důsledkem poklesu výkupních cen mléka musí být i značný pokles výnosů za prodej mléka, jak dokazuje uvedený graf.

4 Situační analýza

V této kapitole je provedena situační analýza společnosti SOLVIT, s.r.o., která spočívá v porovnání s jejími nejbližšími konkurenty, vývoje cen hlavních komodit, stavem a možným vývojem celého odvětví. K těmto účelům jsou využity nástroje situační analýzy uvedené v kapitole 1.4, kde je popsán jejich princip realizace.

4.1 SOLVIT, s.r.o. a komparace s jeho konkurenty

Dále budu v textu používat zkrácené názvy jednotlivých podnikatelských subjektů, jež uvádím v následující tabulce.

Tabulka 6 Zkrácené názvy podnikatelských subjektů

Zkrácený název	Název podnikatelského subjektu
SOLVIT	SOLVIT, s.r.o.
MORAS	MORAS akciová společnost
Živanice	Zemědělské a obchodní družstvo "Bratranců Veverkových" Živanice
Býšť	Zemědělská akciová společnost Býšť
Ostřetín	Zemědělská společnost Ostřetín, a.s
Růžička	Petr Růžička

Pramen: Zpracováno autorem.

Pro další práci je vhodné uvést „velikost“ konkurenčních firem. Všichni nejbližší konkurenti jsou relativně menší ekonomické subjekty, nejmarkantnější rozdíl je v oblasti aktiv, kde SOLVIT převyšuje ostatní své konkurenty (o 88,8 mil. Kč), ale v oblasti tržeb dosahuje nejlepšího výsledku podnik MORAS (o 30,3 mil. Kč, což je přes 30 %), viz tabulka 7.

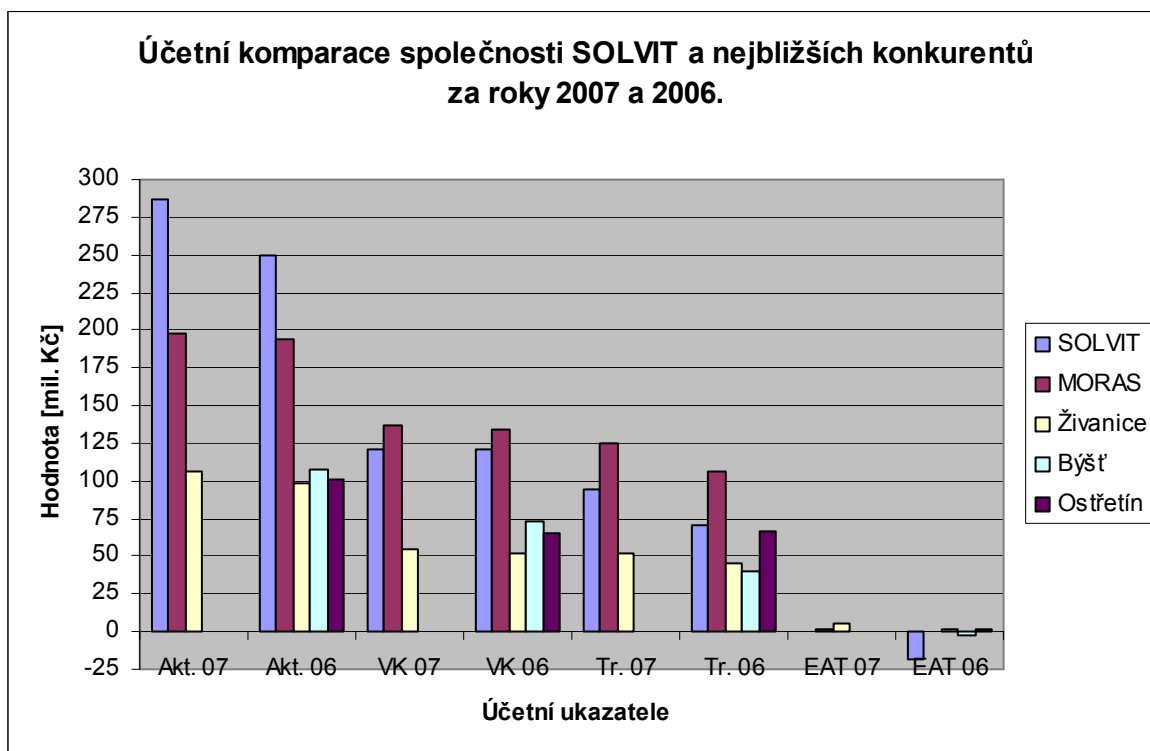
Tabulka 7 Porovnání finančních ukazatelů s nejbližšími konkurenty za roky 2007 a 2006

Firma	Aktiva 2007	Aktiva 2006	VK 2007	VK 2006	Tržby 2007	Tržby 2006	EAT 2007	EAT 2006
SOLVIT	286 606	249 392	121 111	120 802	93 951	70 259	308	- 18 077
MORAS	197 771	194 471	136 423	134 440	124 288	106 430	2 110	384
Živanice	106 418	98 786	54 253	51 557	52 232	45 557	5 073	1 814
Býšť	-	107 938	-	73 405	-	40 581	-	- 2 672
Ostřetín	-	100 800	-	65 481	-	66 456	-	1 727

Pramen: Zpracováno autorem z dostupných účetních výkazů⁷²

Poznámka: Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč. U společnosti Býšť a Ostřetín nebyly údaje z roku 2007 k dispozici, proto jsem „volné“ pole vyplnil symbolem „-“. U FO Růžička, jsem neměl údaje k dispozici, a proto jsem daný subjekt v tabulce neuváděl.

Přehlednější komparaci jednotlivých firem z vybraných účetních ukazatelů za roky 2007 a 2006 poskytuje graf níže, který vychází z uvedené tabulky.



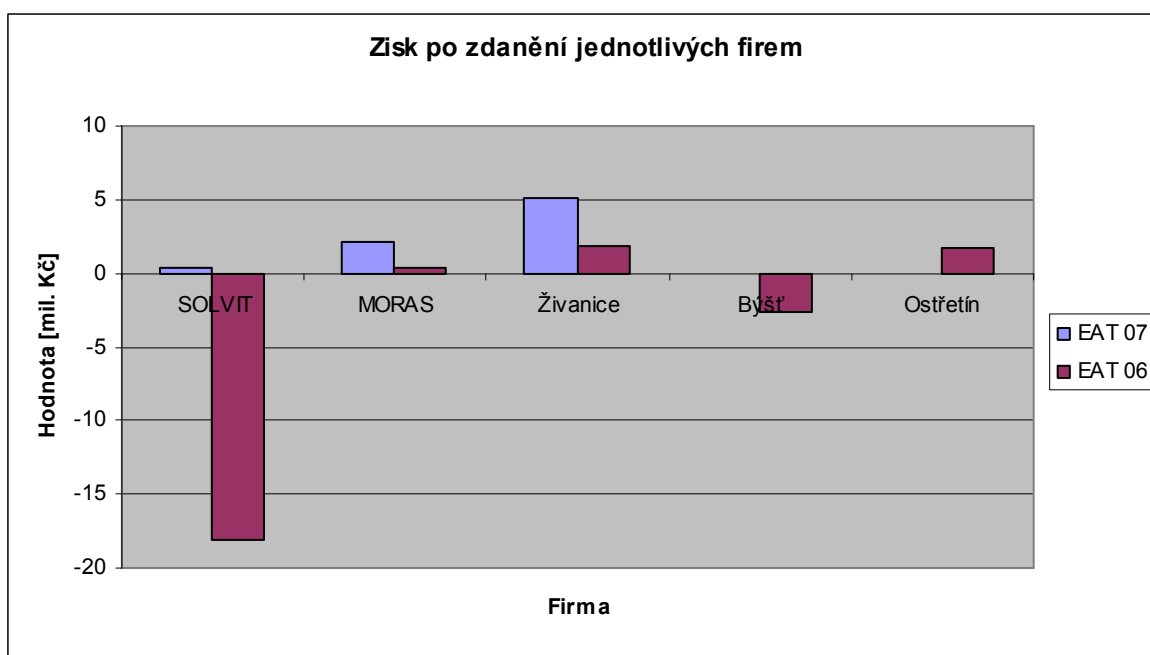
Graf 8 Komparace společnosti s nejbližšími konkurenty z perspektivy účetnictví

Pramen: Zpracováno autorem z tabulky 7

Poznámka: V grafu jsem použil zkratky s následujícím významem: Akt. – aktiva, VK – vlastní kapitál, Tr. – tržby, EAT – účetní zisk za účetní období (je po zdanění), a číslice za zkratkami představují rok za který je daný údaj, 07 odpovídá roku 2007 a 06 roku 2006.

⁷² Účetní výkazy firem jsou dostupné na [Justice.cz](http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx) [online]. 2009 [cit. 2009-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

Z grafu 8 je vidět vysoká hodnota bilanční sumy u společnosti SOLVIT, ale je nepříjemné zjištění, že v oblasti tržeb je na druhém místě. Z výše uvedeného vyplývá, že obrat kapitálu je na nízké úrovni, která je 0,35. V tomto ohledu lze předpokládat nejhorší umístění společnosti SOLVIT, ale pro úplnou komparaci nejsou k dispozici údaje všech firem za rok 2007. V oblasti zisku po zdanění za účetní období není pro společnost SOLVIT situace nikterak pozitivní, proto z důvodu vyšší přehlednosti uvádím samostatný graf věnovaný této oblasti.



Graf 9 Zisk po zdanění jednotlivých firem

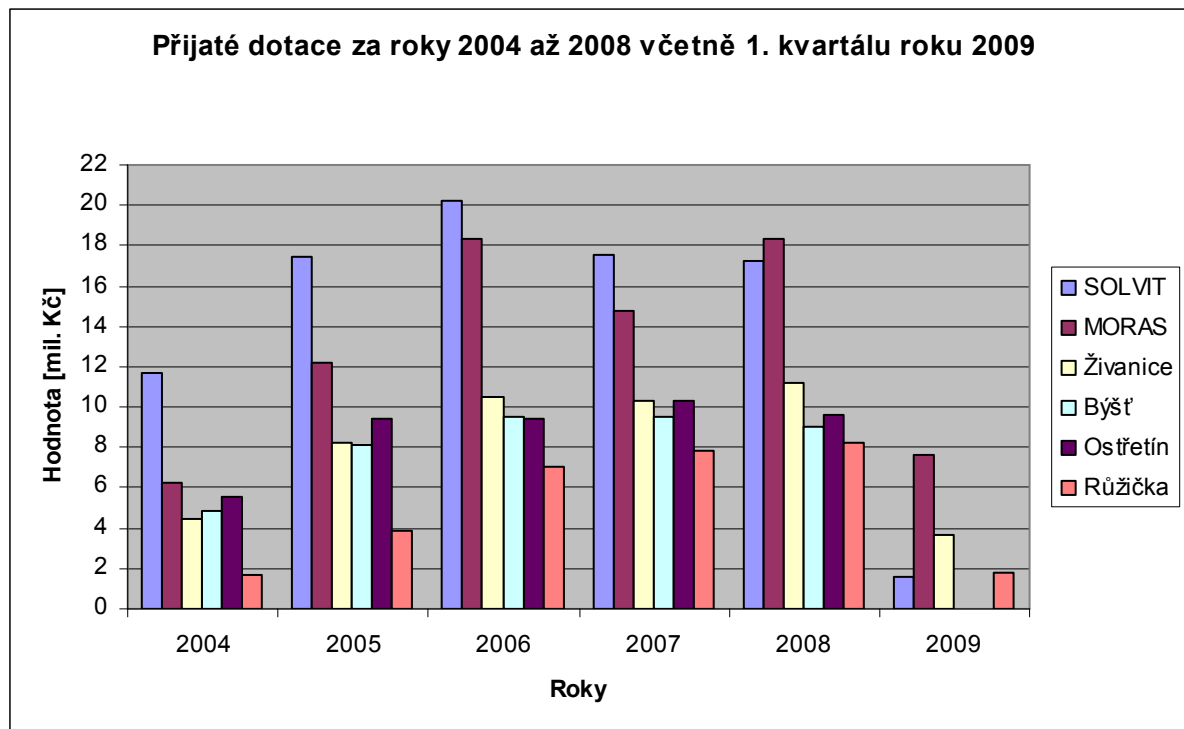
Pramen: Zpracováno autorem z tabulky 7.

Pro dokreslení situace uvádím v tabulce přehled podnikatelských subjektů z pohledu čerpání dotací od roku 2004 až do roku 2008, respektive i se stavem za první kvartál roku 2009.

Tabulka 8 Přehled dotací jednotlivých podnikatelských subjektů.

Název	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Celkem
SOLVIT	11 728 632	17 490 842	20 253 722	17 557 340	17 252 987	1 565 211	85 848 733
MORAS	6 230 325	12 208 172	18 299 653	14 784 412	18 382 575	7 673 520	77 578 657
Živanice	4 423 661	8 251 906	10 518 074	10 266 846	11 198 410	3 707 533	48 366 430
Býšť	4 830 881	8 129 570	9 534 713	9 562 931	9 025 723	0	41 083 818
Ostřetín	5 500 296	9 439 456	9 382 914	10 344 849	9 618 144	0	44 285 659
Růžička	1 690 756	3 891 366	7 068 866	7 787 947	8 182 160	1 793 196	30 414 293

Pramen: Zpracováno autorem z dostupných informací ke dni 16.4.2009.: *SPD - Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z: WWW: <www.szif.cz/irj/portal/anonymous/podatelna~seznam>.



Graf 10 Přijaté dotace jednotlivých firem

Pramen: Zpracováno autorem z tabulky 8.

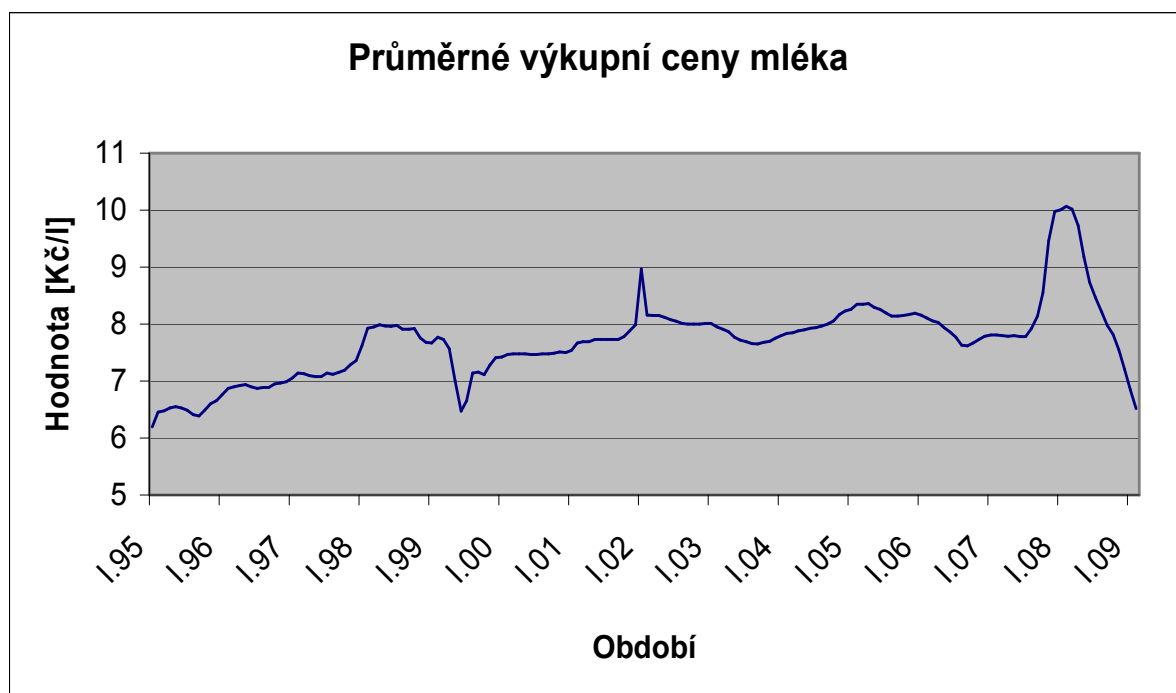
Poznámka: Data jsou ze dne 16.4.2009, je tedy zřejmé, že hodnoty za rok 2009 nejsou konečné. Celkový úhrn dotací není v grafu uveden kvůli přehlednosti, ale je uveden v tabulce 8.

Z grafu 10 je čitelný dokonce nejen úhrn dotací, ale i jejich průběh v čase. Pozice společnosti SOLVIT v čerpání dotací je na uspokojivé úrovni, ale trend pro ni není již tolik optimistický. Výborný začátek čerpání dotací od roku 2004 až 2005 postupně upadá a rozdíly mezi jejich pronásledovateli se zmenšují a v roce 2008 její největší konkurent přebírá pozici lídra v čerpání dotací. Výborný začátek v dotační police přisuzují i tomu, že zahraniční majitel, měl určitě zkušenosti v této oblasti.

4.2 Vývoj cen vybraných komodit

V této části, jsem zaměřil pozornost na zemědělské komodity, které spadají do hlavní oblasti zájmu podniku.

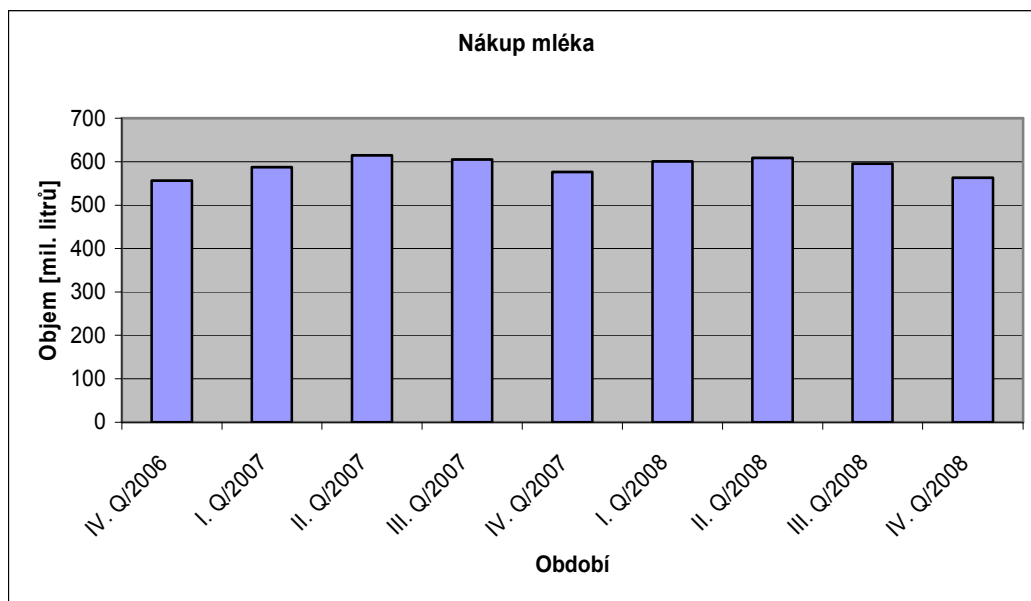
Mléko



Graf 11 Průměrné výkupní ceny mléka v ČR

Pramen: Zpracováno autorem z: *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2009 [cit. 2009-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa_anon/cs/zpravy/tis/zpravy_o_trhu/04/1239180757718.pdf>.

Graf potvrzuje velmi negativní situaci v oblasti výkupních cen, kdy se dostáváme téměř na úroveň roku 1995.

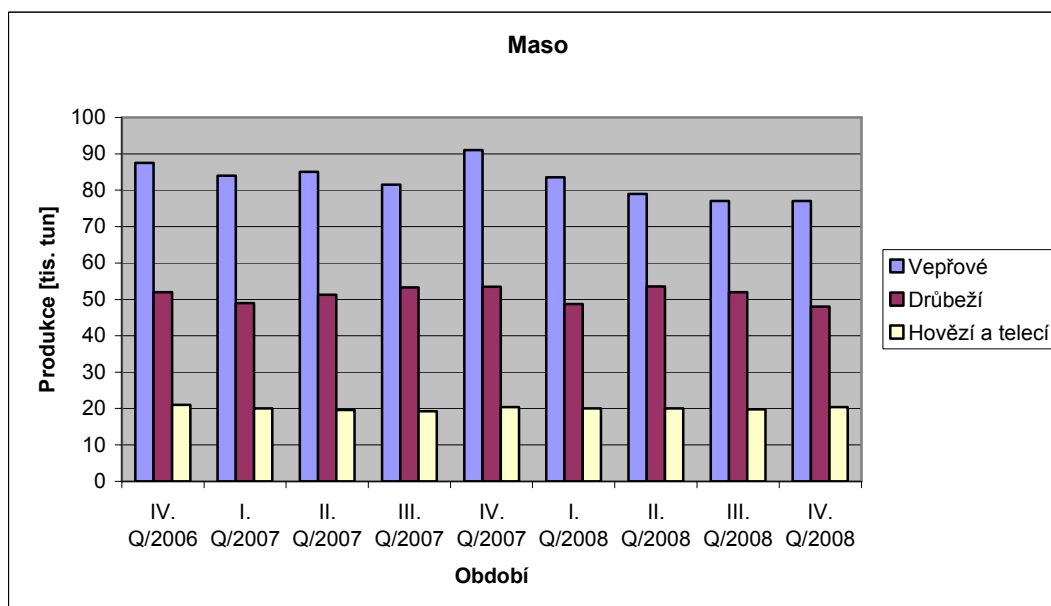


Graf 12 Objemu nakoupeného mléka od zemědělců v ČR

Pramen: Upraveno autorem z: *Zemědělství - ČSÚ* [online]. 2009 [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem01280909.doc>.

Tento mírně „sinusový“ průběh je pro mléko typický a je z velké části determinován produkcí mléka, která má obdobný tvar.

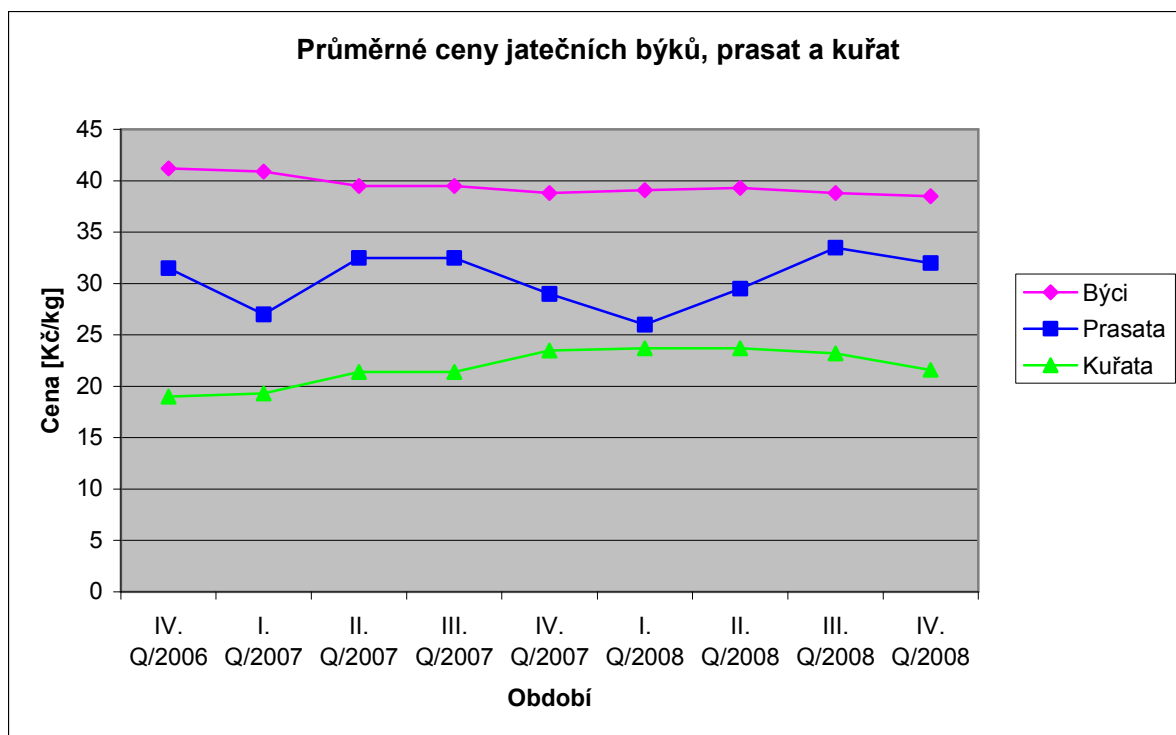
Skot



Graf 13 Celková produkce masa v ČR

Pramen: Upraveno autorem z: *Zemědělství - ČSÚ* [online]. 2009 [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem01280909.doc>.

V oblasti výroby hovězího masa lze mluvit o naprostém „zamrznutí“ stavu, jak znázorňuje graf 14, kde je „vidět“ relativně konstantní produkce hovězího masa na rozdíl od vepřového a drůbeže, kde je čitelná nestálost produkce. Nestálost v oblasti vepřového a drůbežího masa je znázorněna i v následujícím grafu.

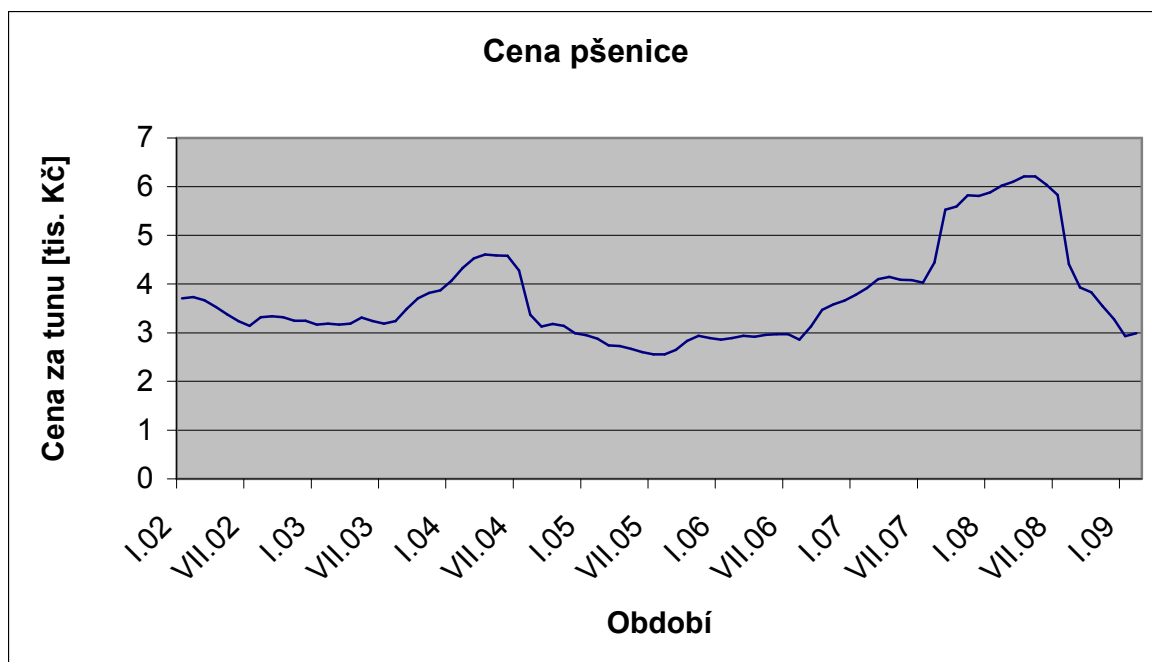


Graf 14 Průběh ceny jatečných býků, prasat a kuřat v ČR

Pramen: Upraveno autorem z: *Zemědělství - ČSÚ* [online]. 2009 [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem01280909.doc>>.

V oblasti ceny jatečných býků v živém „stavu“ je situace mírně negativní, kdy došlo za dva roky k poklesu o 6,5 %, ale za poslední rok jen o 0,77 %. To při porovnání s výkyvy u ceny mléka či RV je relativně přijatelné číslo, na které může firma adekvátně „reagovat“.

Pšenice

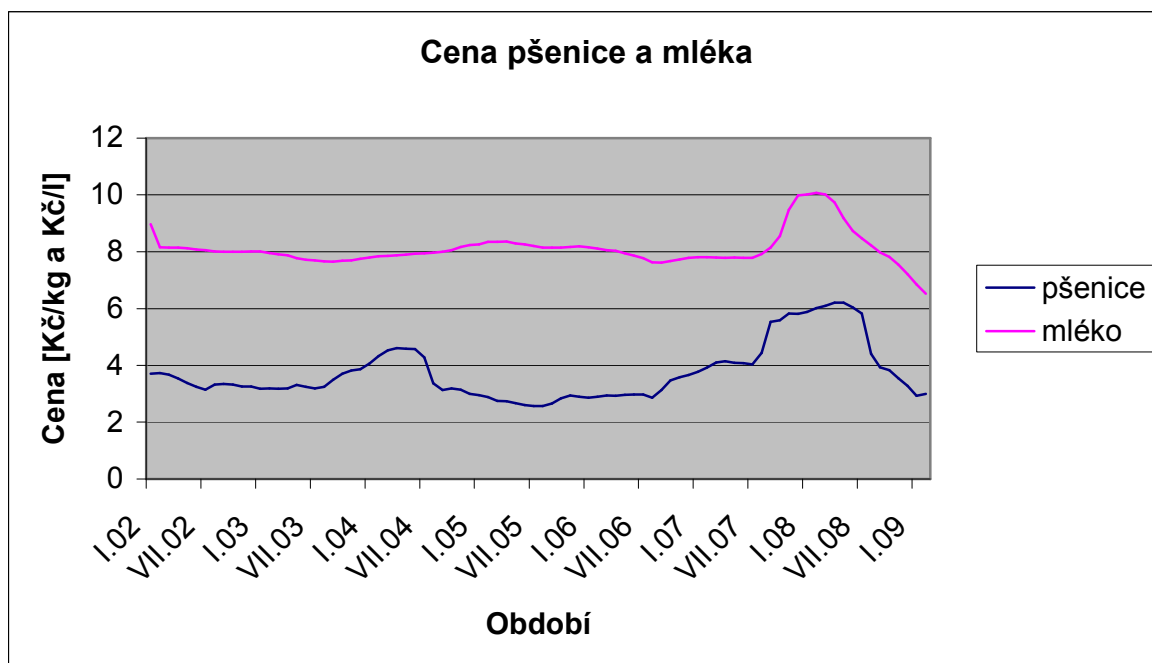


Graf 15 Průběh ceny pšenice od roku 2002 v ČR

Pramen: Vlastní zpracování z bulletinů za jednotlivé roky *Zprávy o trhu - Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2003-2009 [cit. 2009-04-11]. Dostupný z WWW: http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy_o_trhu.

Z průběhu grafu je patrná nestálost ceny, která se aktuálně nachází na nízké hodnotě.

Mezi zemědělci je rozšířená teze, že je silná závislost mezi cenou mléka a cenou krmení (proto i pšenice) pro skot, respektive krávy. proto jsem provedl „zběžnou“ analýzu, zda opravdu lze doložit jejich závislost, která spočívala ve vizuální analýze daného grafu a využití korelačního koeficientu.



Graf 16 Průběh ceny placené zemědělcům za pšenici a mléko od roku 2002 v ČR

Pramen: Vlastní zpracování z bulletinů za jednotlivé roky *Zprávy o trhu - Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2003-2009 [cit. 2009-04-11]. Dostupný z WWW:

<http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy_o_trhu>.

Poznámka: Podotýkám, že zde došlo k přepočtu ceny u pšenice (tuny na kilogramy), čímž bylo dosaženo i k lepšímu grafickému porovnání vývoje cen pšenice a mléka.

Z průběhu grafu jsem dospěl k závěru, že jejich teze je pravděpodobná. Následně jsem danou „hypotézu“ testoval pomocí korelačního koeficientu na hladině významnosti 0,01. Kritická hodnota korelačního koeficientu pro 80 prvků je rovna 0,286⁷³. Korelační koeficient pro použité hodnoty, kterých je 86, je 0,628. Je tedy možné, danou hypotézu doložit i na základě statistické analýzy.

⁷³ KUBANOVÁ, J., LINDA, B.: *Kritické hodnoty a kvantily vybraných rozdělení pravděpodobnosti*. Str. 21.

Kukuřice a řepka

Dále jsem uvedl grafy, respektive obrázky vývoje ceny kukuřice a řepky. Bohužel zdrojové podklady za celý český trh se mi nepodařilo zajistit, ale zájemce o ceny na českém trhu, částečně uspokojí možnost zprostředkovaně⁷⁴ zjistit ceny z Plodinové burzy Brno. Proto jsem uvedl grafy převzaté z Chicago Board of Trade (CBOT), která se nachází v USA. Při jejich zkoumání je nutné uvědomit si, že nejsou v metrické soustavě, ale v angloamerické soustavě, které se na světových trzích ve sledované oblasti hojně užívají. Setkáme se s nimi i na největší komoditní burze světa, což je CBOT, kde významnou část obchodů tvoří i obchody s finančními instrumenty na jednotlivé komodity. Burzy jako CBOT určují světové ceny komodit a na základě vývoje na těchto burzách stanovují své ceny obchodníci na celém světě.⁷⁵

Rozdíl spočívá v tom, že se neuvádí ceny za tunu, ale za 100 bušlů. V USA je bušl primárně jednotka objemu, která odpovídá přibližně 35,3 litru, ale v oblasti obilovin se používá jako jednotka hmotnosti, nicméně je odlišná pro obilí a kukuřici včetně žita, pro obilí odpovídá přibližně 27,2 kg a kukuřici 25,4 kg.⁷⁶ Pro naše účely, můžeme klidně abstrahovat od zkoumání přesných hodnot a jejich přepočtů, našim cílem totiž bylo sledování průběhu, které je nezávislé na použité soustavě.



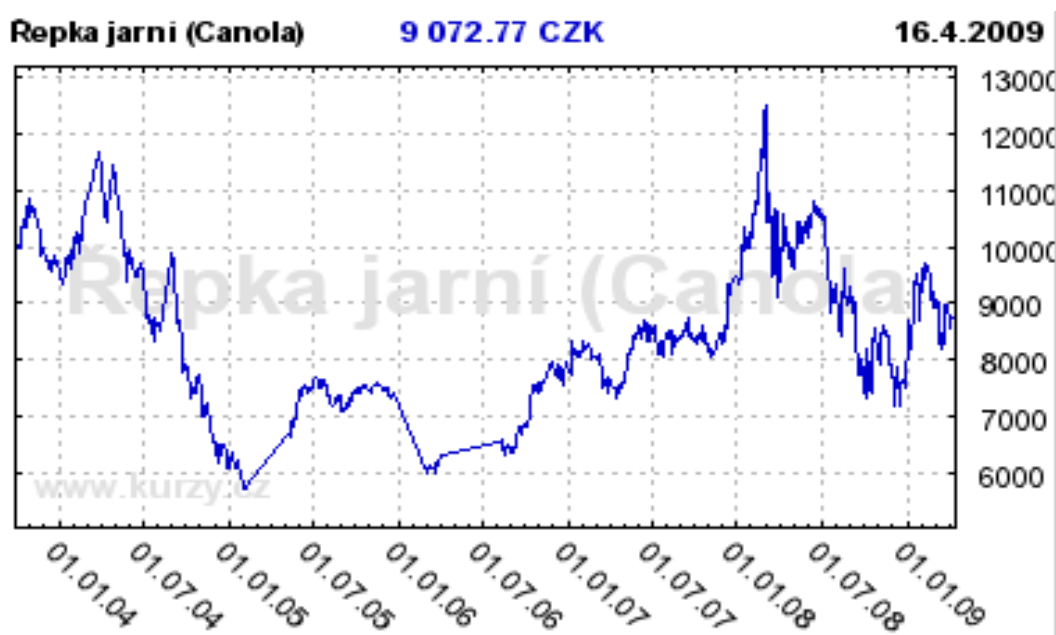
Obrázek 22 Vývoj cena kukuřice na CBOT

Pramen: *Kukuřice - graf vývoje ceny komodity* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=11&od=29.9.2003&do=16.4.2009&curr=CZK>>.

⁷⁴ Agris ::: agrární www portál [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.agris.cz/ceny/>>.

⁷⁵ TVRDOŇ, J. a kol.: Konkurenceschopnost podniků působících v resortu zemědělství. Str 56

⁷⁶ http://cs.wikipedia.org/wiki/Angloamerick%C3%A1_m%C4%9Brn%C3%A1_soustava



Obrázek 23 Vývoj ceny řepky na CBOT

Pramen: *Řepka jarní (Canola) - graf vývoje ceny komodity* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=9&od=29.9.2003&do=16.4.2009&curr=CZK>>.

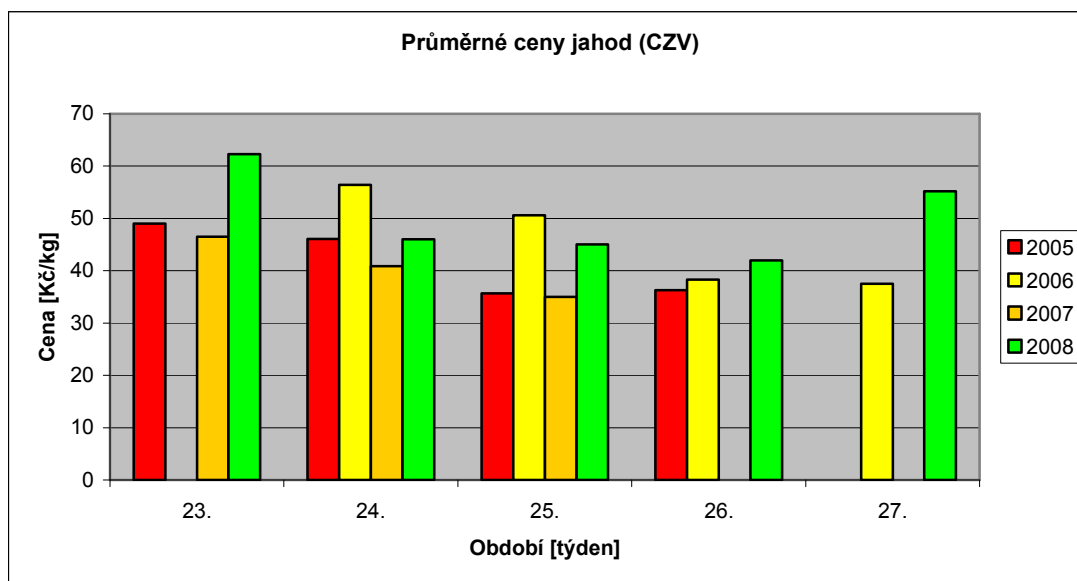
Z obou grafů je patrná vysoká volatilita, která je způsobena dle mého názoru kromě závislosti na počasí i značnými spekulacemi obchodníků.

U řepky je také možnost využít služeb uvedeného odkazu⁷⁷, ale je potřeba brát na zřetel, že obchodování na parketu plodinové burzy Brno neprobíhá denně a ve výrazně menších objemech než na uvedené CBOT.

Jahody

Při sledování průměrné ceny jahod jsem kladl důraz na cenu během sklizně, která obvykle trvá přibližně jeden měsíc. V grafu 17 jsou použity hodnoty z let 2006 až 2008, a to během sklizně.

⁷⁷ *Agris ::: agrární www portál* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.agris.cz/ceny/>>.



Graf 17 Průměrné ceny zemědělských výrobců jahod v jednotlivých letech v době sklizně

Pramen: SZIF - Státní zemědělský intervenční fond [online]. 2008 [cit. 2008-10-11]. Dostupný z WWW: <http://www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa_anon/cs/zpravy/tis/zpravy_o_trhu/06/1215182030375.pdf>.

Údaje za rok 2007 jsou mírně deformovány, protože velké jarní mrazy poškodili až 70 % jahod, a to mělo za následek horší úrodu.

4.3 PEST analýza

Politické faktory

Vyslovení nedůvěry vládě české republiky v parlamentu 24.3.2009 zkomplikovalo čitelnost a budoucí vývoj politického směru v České republice. Relativně důležité je pro podnik, zda v říjnových volbách zvítězí pravice či levice, protože oba tábory uznávají jinou filozofii vůči daňovému systému. To jak v pohledu na daňovou progresy z daně příjmů, tak i na sazby u přímých a nepřímých daní. Jejich názor se liší i na postavení EU a role ČR v ní.

Aktuálně bude pro podnik spíše zajímavé případné snížení odvodů na sociálním pojištění pro zaměstnavatele a zrychlené odpisy v rámci protikrizového balíčku, který probíhá legislativním procesem. Zrychlené odpisy by firma mohla výhodně využít, pokud jí to umožní ekonomická situace co nejdříve, protože tato protikrizová opatření budou nejspíše platit jen do konce roku 2010.

Zemědělci jsou velmi závislí na státních zásadách – dotacích, respektive na SZP, jakým směrem se bude dále ubírat. Již před vypuknutím celosvětové finanční krize se objevovaly

názory, které volaly po alespoň částečné liberalizaci SZP. Důvodem toho je, že SZP je příliš regulovaná a nákladná (přes 40 % výdajů EU jde na zemědělství⁷⁸, což tvoří největší díl z rozpočtu, přitom letos se přerozdělí 57,5 miliard eur, téměř 1,6 biliónu korun⁷⁹). Mezi významné aktéry patří i WTO, kde EU musí tvrdě vyjednávat, aby si obhájila svoji štedrou regulovanou SZP. Tento tlak se v budoucnu zcela jistě ještě zesílí jak vně tak i uvnitř EU.

Pro podnik by mohla být také zajímavá často uvažovaná legislativa upravující existenci obchodních řetězců, které v tuzemsku mají velmi silné postavení viz kapitola 2.

Ekonomické faktory

Situace v nejbližších 12 měsících není vůbec povzbudivá, díky současné „globální hospodářské krizi“, která se vyvinula z finanční krize. To má a bude mít důsledky pro financování podniku z cizích zdrojů. Mnohem obtížnější bude opatřovat pro firmu cizí kapitál jak od bank, tak od případných investorů a za vyšší náklady.

Všechny aktuální prognózy se shodují, že v roce 2009 dojde k poklesu HDP (nejčastěji se uvádějí čísla v rozmezí 1 až 3 %). Obdobnou situaci lze očekávat v rámci zemí globální ekonomiky. Konec této globální krize není v blízké budoucnosti reálný a o obratu se mluví nejčastěji ve dvou časech a to na přelomu roku 2009/2010 nebo v druhé polovině roku 2010. Osobně se přikláním k druhé (pesimističtější) variantě, a to i přes fakt, že sentiment na celosvětových burzách v poslední době je pozitivní.

Aktuální nízká inflace potravin může předznamenávat potíže i v zemědělském sektoru, kde se mohou objevit se zpožděním. „Nižší než minulý měsíc (březen 2009) byly i ceny některých potravin. Ceny peckovin a bobulovin klesly o 11,6 % a ceny plodové zeleniny o 5,6 %. Ceny běžného pečiva se snížily o 3,5 %, mouky o 5,7 %, čerstvého mléka o 2,4 %, čerstvého másla o 2,6 %“.⁸⁰

Dalším možným problémem může být vysoká volatilita kurzu CZK/EUR, protože podnik provádí relativně významnou část obchodních transakcí v EUR. Případný vstup do Eurozóny v naší politické situaci není na pořadu dne, i když se mluví o letech 2013 či 2014, osobně se domnívám, že to jsou hodně optimistické scénáře, které nebudou naplněny.

⁷⁸ *Zemědělství - Evropská unie* [online]. 2008 [cit. 2008-11-21]. Dostupný z WWW:

<<http://www.euractiv.cz/zemedelstvi0/clanek/clenske-staty-budou-vracet-penize-na-szp>>.

⁷⁹ *Zemědělci ničí remízky, aby dostali víc peněz z Unie - Novinky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW:

<<http://www.novinky.cz/ekonomika/165058-zemedelci-nici-remizky-aby-dostali-vic-penez-z-unie.html>>.

⁸⁰ *Indexy spotřebitelských cen - Inflace* [online]. 2009 [cit. 2009-04-11]. Dostupný z WWW:

<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc040909.doc>>.

V České republice relativně dlouho trval pozitivní trend v nezaměstnanosti, který byl zvrácen finanční krizí. Tento obecně negativní trend, může paradoxně firmě být prospěšný, protože v době letních sklizní, těžko sháněla pracovní sílu.

Sociálně kulturní faktory

V České republice je stále patrnější relativně nový trend ke zdravějšímu životnímu stylu, který se bude odrážet i v poptávce po kvalitních potravinách a tedy přirozeně i po kvalitních vstupech pro ně.

Dalším pozitivním trendem je vzrůstající enviromentální uvědomění obyvatel ČR i dalších vyspělých zemí a finanční podpora aktivit přispívajících ke kvalitnímu životnímu prostředí, což je i mimoprodukční přínos zemědělství. Poptávka po bioproduktech má trend agresivního růstu a očekávám i přes probíhající krizi, že tento trend bude pokračovat.

Rizikem může být trend vysídlování menších obcí a koncentrace obyvatel do příměstských aglomerací.

Technologické faktory

V současnosti probíhá už i v České republice „testování“ geneticky modifikované kukuřice. Pokud by se legislativně povolil tento způsob rostlinné výroby, byl by to zásadní průlom. Pro zemědělce má i svůj význam přimíchávání směsy biolihu do pohonných hmot (benzín a nafta) a to hned ve dvou ohledech, díky tomu na počátku stoupla cena základních zemědělských komodit a umožnilo to zemědělcům větší diverzifikaci výroby. Pro zbytek společnosti se ale jednalo o negativní důsledky (růst cen potravin byl hlavně problém v zaostalých zemích).

Na své hojné rozšíření v zemědělství čeká navigační systém GPS, který by umožnil lepší sledování výnosnosti konkrétních plodin na konkrétních pozemcích, čím by dal ještě lepší podklady pro manažerské účetnictví. Umožnil by i efektivnější sklizení, hnojení, vyšší stupeň automatizace a další možné činnosti.

4.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Konkurenti v odvětví

V oblasti podnikání společnosti je relativně vysoká konkurence z pohledu firem působících na daných trzích. Hlavní představitele jsem již zmínil v předchozí části 4.1, kde je i provedena komparace s konkurenty.

V jejich činnosti podnikání je relativně specifický konkurenční boj, což je implikací podstaty jejich podnikatelské činnosti. Jejich pohled na věc je v obecné rovině takový, že se nemusí zabývat problémem, zda se jim podaří svoji produkci na trhu uplatnit (prodat), ale stěžejní otázkou pro ně je: „Za kolik se nám podaří prodat naši produkci?“ Vychází z obecné teze, že je poptávka po mléce, obilovinách a ostatních plodin, velmi málo cenově elastická na spotřebitelských trzích. S tím lze do značné míry souhlasit, ale nelze souhlasit s jejich závěrem který z toho vyvozují. Problém je daleko hlubší, čemuž se podrobně věnuji v kapitole 2. Jejich názor na situaci na trhu a jejich místo a role na něm zůstala zcela v tradičním nabídkově orientovaném modelu, který je již přežitý. V tom spatřuji jednu ze zásadních chyb managementu podniku.

V oblasti mléka jsou někteří konkurenti⁸¹ také členy družstva MLECOOP východočeská divize – družstvo. Boj mezi nimi v této podnikatelské činnosti by pro ně neměl tolik kýžený pozitivní efekt i z důvodu, že každá firma má přidělené kvóty roční produkce mléka a při jejich překročení platí sankční poplatky. Tím částečně dochází k zamrznutí trhu.

Na rozdíl od produkce mléka, ke konkurenčnímu boji dochází v oblasti rostlinné výroby. Boje se totiž odehrávají o ten hlavní kapitál, který je potřeba pro rostlinou výrobu, což jsou pozemky, které nelze ničím nahradit a z podstaty věci jsou jejich kapacity omezené a relativně důležitým aspektem je i jejich poloha a „kvalita“.

Většina podniků zabývajících se rostlinou výrobou má obvykle více než 90 % pozemků pronajatých⁸². A v této rovině se odehrává konkurenční boj, kde cílem každého podniku je prodlužovat nájemní smlouvy u předem zvolených pozemků a zároveň nasmlouvat potencionální vybrané pozemky. Společnost, která je v této oblasti úspěšná, získává konkurenční výhodu. Zde lze již s nadsázkou hovořit o „cenové válce“ a pokud by v této

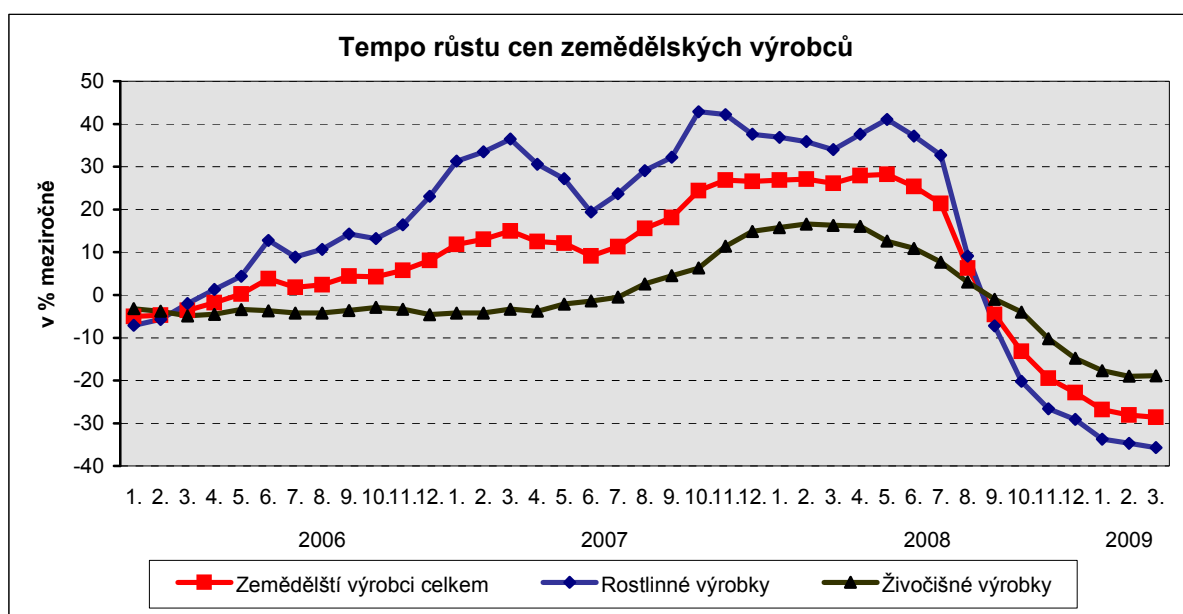
⁸¹ v oblasti Východních Čech

⁸² BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. str. 77

činnosti byla některá firma dlouhodobě neúspěšná, povede to nejspíše k jejímu zániku nebo balancování na hraně bankrotu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Domnívám se, že firma SOLVIT, s.r.o. se nemusí obávat vstupu nových konkurentů. V jejich okolí působí docela dost konkurenčních firem. Značnou vstupní bariéru tvoří pro nově vstupující podnik omezené možnosti v opatření volné a kvalitní půdy, která je důležitým kapitálem pro zemědělství. Dalším faktorem minimalizující vstup je nízký růst odvětví a nízké dosahované zisky, viz graf 9, což činí ještě méně toto odvětví atraktivní. Jediné potencionální ohrožení by bylo možné spatřovat v založení strategické aliance, které by se firma SOLVIT, s.r.o. neúčastnila.



Graf 18 Vývoj cen zemědělských výrobců v ČR

Pramen: *Vývoj indexů cen výrobců v 1. čtvrtletí 2009 - ČSU* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cipc041509analyza09.doc>>.

Z grafu je silně patrný negativní vývoj v cenové oblasti pro zemědělce. To činí odvětví málo přitažlivé pro vstup nových konkurentů. Dalším nepříjemným vyplývajícím faktem z grafu je, že diverzifikace výrobního programu mezi RV a ŽV je málo účinná.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není nijak výrazná ani specifická a firmě se daří díky dlouhodobé spolupráci s některými dodavateli (hnojiva a chemie) dojednat dobré platební

podmínky (např. splatnost 180 dní). Dlouhodobost vztahu je logická z důvodu, že není vhodné často měnit výrobce hnojiv a chemických produktů.

Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je oproti dodavatelům výraznější. Firma pocítuje působící tlaky při obchodních jednání ohledně výše ceny i doby splatnosti. Obecně vyjednávací vliv odběratelů-zpracovatelů zemědělských komodit patří mezi silnější. Nejvýrazněji to firma pocítovala při obchodování s mlékem. I to byl jeden z důvodů, aby se stala „partnerem“ společnosti: MLECOOP východočeská divize – družstvo. V oblasti doby splatnosti se firma snaží dodržovat přísnou politiku maximální lhůty 14 dnů. To bude v aktuální situaci pro řadu obchodních partnerů problém, z důvodu nízké likvidity firem (banky nechtějí příliš půjčovat ani na provozní úvěry).

Firma nebuduje dlouhodobé vztahy s odběrateli a v blízké budoucnosti nejsou žádné indicie, že by se měl postoj firmy změnit. To není zrovna nejvhodnější přístup, protože najít dlouhodobého a perspektivního partnera nese celou řadu pozitiv a v oblasti B2B trhů se jedná o častou snahu firem působících na B2B trzích.

Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů lze označit za relativně minimální v oblasti RV, ale do vzdálenější budoucnosti lze spatřovat riziko v rostoucí poptávce po bio-plodinách, respektive biopotravínách, která obecně roste v ruku v ruce s růstem životní úrovně. Ty pak budou působit negativně na poptávku po „klasicky vyráběných“ zemědělských komoditách. V oblasti ŽV je riziko citelnější jak v poptávce po jatečním skotu, kterou by mohlo nahradit např. vepřové, kuřecí a další druhy masa a v oblasti produkce bio-mléka platí výše uvedené. Poptávka po bioproduktech roste ročně v dvojciferných řádech, proto je vhodné sledovat vývoj v této oblasti. Za zmínku stojí i riziko substituce másla rostlinnými tuky.

4.5 SWOT analýza

Silné stránky

- Finančně silný vlastník
- Dobré podmínky s dodavateli (hnojiva, chemie)
- „Členem“ družstva (nákup nafty a prodej mléka)
- Relativně dobrý stav a počet techniky
- Skladovací prostory pro produkci

Slabé stránky

- Zahraniční majitel, prokurista – dochází k jeho přetížení (více firem v ČR)
- Není zpracována vize, mise, strategie, cíl atd.
- Společnost „nevede“ manažerské účetnictví (skoro nemožné tomu věřit, ale je to tak)
- Malá sounáležitost zaměstnanců s firmou
- Organizační struktura se slabě definovanými vazbami a odpovědnostmi (malá kooperace a informovanost)
- Firma nemá pozici ředitele (není potřeba, pokud by prokurista zastával tuto činnost)
- Firma nemá žádný IS (význam by měl IS s podporou manažerského účetnictví)
- Firma nemá přesná čísla o nákladech a ziskovosti (marži) jednotlivých produktů

Příležitosti

- BIOzemědělství (Meziročně jejich spotřeba vzrostla o 40 % a čeští spotřebitelé za ně utratili 1,8 miliardy korun, v roce 2007 meziročně spotřeba stoupla o 70 %. Zatímco dánský spotřebitel utratí za biopotravinu 110 eur ročně, český zákazník pouze 176 korun. Podíl čistě českých biopotravin stále zůstává výrazně pod polovičním podílem. Je tedy zde velký prostor pro české zemědělce.)⁸³
- GMO (Zatím z legislativních důvodů nelze, ale sledovat vývoj v dané oblasti, aby nedošlo k „zaspání“.)
- Koupení menšího konkurenta. (Vedlo by k posílení tržní síly a získání know how)
- Vyhledání a získání mladého a fundovaného odborníka např. z oboru ekonomika a management zemědělského podniku.

⁸³ <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=633112>

-
- Klastř (Zmapovat a případně založit)
 - Iniciovat vznik silné komoditní vertikály
 - Nechat vstoupit do firmy strategického partnera, který by měl zkušenosti v oboru (Přineslo by výhodu v oblasti managementu podniku).
 - Využívat moderní technologie (např. GPS).

Ohrožení

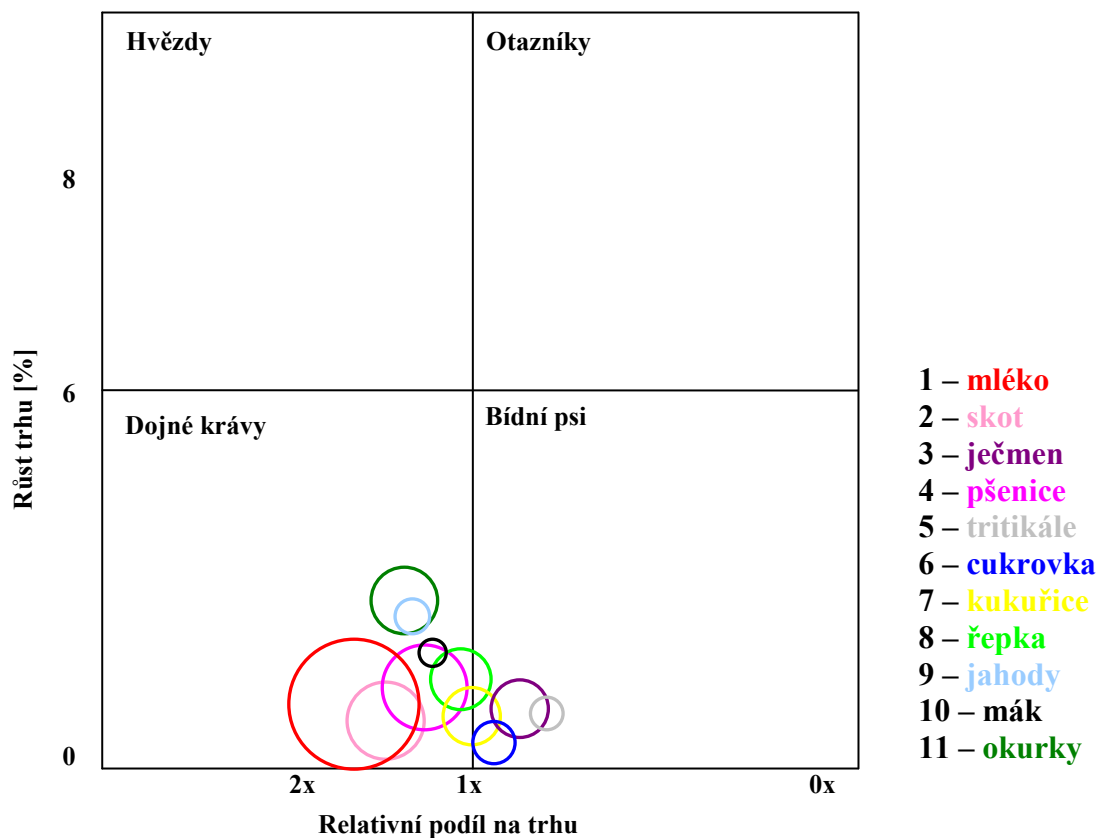
- Budoucí vývoj SZP (Od roku 2013 se mají českým zemědělcům srovnat podmínky v čerpání dotací, čímž si polepší, ale budoucí vývoj SZP bude nejspíše směřovat k větší liberalizaci.).
- Rostoucí síla odběratelů
- Nízký růst trhu a v některých komoditách stagnace až pokles trhu
- Recese (pád cen zemědělské produkce)
- Konec většího množství nájemních smluv pozemků (Riziko, že je získá konkurent).
- Nízké ceny produkovaných komodit (špatný odhad vývoje cen)
- Počasí – živelné pohromy (kroupy, dlouhé deště, apod. firma má nízké pojištění úrody proti živelným pohromám)
- Kolísání kurzu CZK vůči EUR.

Z výše uvedených silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je možné navrhnout strategii, která pomocí využití silných stránek dokáže eliminovat ohrožení i slabé stránky a využít případné příležitosti a tím docílit vyšší konkurenceschopnost.

Díky finančně silnému majiteli společnosti se do budoucna perspektivně jeví využít příležitost BIO produktů, což by zásadně ovlivnilo marketingový mix společnosti. Tyto možnosti, ale pro společnost nejsou na pořadu dne, protože v první řadě by měla věnovat veškerou energii na odstranění uvedených slabých stránek, které značně limitují výkonnost dané společnosti.

4.6 BCG

BCG matice



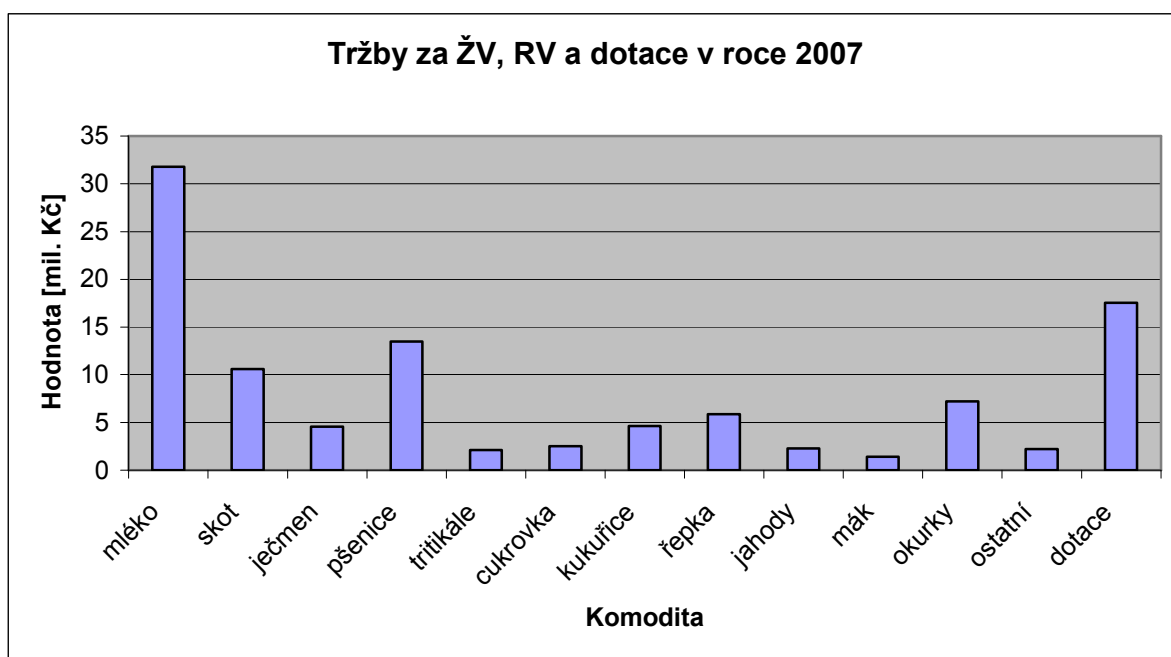
Obrázek 24 BCG matice

Pramen: zpracováno autorem z interních podnikových podkladů a konzultací ve firmě.

Podotýkám, že poloha jednotlivých komodit v matici BCG je znázorněna jejím nejnižším bodem po obvodě a ne jejich středem. V matici BCG jsem použil upravené parametry obou ukazatelů (růst trhu a podíl na trhu). Matici BCG považuji za velmi užitečný a univerzální nástroj, ale její univerzálnost přímo implikovala nutnost úprav pro zemědělský podnik. Na zemědělském trhu lze obecně v řadě komodit mluvit o nízkém růstu, respektive stagnaci. Proto jsem nepoužil jako mez pro pomalu a rychle rostoucí trh 10 %, ale jen 6 %, což je také dovoleno, viz 1.4.4. V oblasti relativního podílu na trhu jsem nevycházel z konkrétního jednoho podniku, ale z více konkurenčních podniků. Tento přístup není sice častý, ale je možný viz 1.4.4. Z důvodu přehlednosti, abych nepřekročil rozumný počet sledovaných komodit, jsem se musel rozhodnout od jakých tržeb budu danou komoditu zařazovat do BCG matice. Jako konsenzus jsem stanovil hraniční hodnotu 1,4 mil. Kč. V BCG matici jsem abstrahoval od přijatých dotací, to má vliv na velikost výnosů z dané komodity. Uváděl jsem

tedy komodity podle skutečných tržeb bez přijatých dotací. Pokud bych dotace přepočítával k daným komoditám, pak by se nejvíce změnila výnosnost u obilovin, které se pěstují na rozlehlé ploše a připadá na ně podstatná část dotací, pro něž je rozhodující faktor rozloha osevni plochy.

Domnívám se, že jsem neporušil základní ideu BCG matice, tím že jsem použil modifikovanou optiku, jsem se snažil maximalizovat vypovídací schopnost BCG matice. Dospěl jsem k názoru, že pokud bych tak neučinil, vypovídací schopnost by byla horší a hrozila by deformace „výstupu“.



Graf 19 Tržby za ŽV a RV a dotace v roce 2007

Pramen: zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

Zde ukazují výši tržeb za jednotlivé komodity, které jsem použil v matici BCG a ostatních komodit včetně celkového úhrnu dotací, které firma obdržela. Zde je patrné, jak tržby za mléko převyšují tržby za zbytek komodit. Ale jeho podíl na zisku je značně nižší, přičemž jeho kladný dopad spatřuji v oblasti CF.

I když se jedná o data z roku 2007, tak s nimi lze pracovat, protože z konzultací ve firmě vyplynulo, že udržují relativně pasivní politiku při tvorbě osevniho plánu (točí jednotlivé komodity na plochách mezi sebou), přičemž jsou mírné tendence k útlumu ostatních plodin. Tento trend je i vidět v tabulce níže.

Tabulka 9 Přehled hlavních komodit z rostlinné výroby použitých v matici BCG

Komodita	Rozloha 2007 [ha]	Sklizeň [t]	Rozloha 2008 [ha]	Sklizeň [t]	Změna rozlohy [%]
Ječmen	245	993	249	1 089	1,63
Pšenice	556	2 917	567	2 887	1,98
Tritikále	177	823	181	947	2,26
Kukuřice zrno	210	761	213	936	1,43
Kukuřice na zelena a siláž	229	12 177	227	12 439	-0,87
Cukrovka	135	3 576	135	2 960	0,00
Řepka	318	840	327	1 020	2,83
Mák	272	39	279	40	2,57
Jahody	21	52	22	54	4,76
Okurky	20	854	21	865	5,00
Ostatní plodiny	397	-	391	-	-1,51
Půda ladem a zatravněná	528	-	527	-	-0,19
Celkem	3108	-	3139	-	1,00

Pramen: zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

Pozn.: V tabulce jsou zaokrouhlené hodnoty na jednotky, pouze u atributu Změna rozlohy je zaokrouhlení na dvě desetinná místa.

K údajům v tabulce ještě doplňuji, že tritikále je obilnina, která vznikla křížením žita a pšenice. Hlavní představitelé ostatních plodin jsou mrkev, sója a zelí (bílé, červené a čínské).

V tabulce jsem neuváděl celkové součty sklizně, protože vypovídací hodnota těchto údajů by byla nulová, respektive spíše matoucí z důvodů jejich výrazné odlišnosti. Celkově výměra pozemků pro vybrané plodiny v roce 2008 oproti roku 2007 stoupla, což potvrzuje snahu firmy SOLVIT každoročně navyšovat výměru ovládaných pozemků.

5 Návrh změn a vyhodnocení očekávaného dopadu

V této kapitole jsou představeny potenciální návrhy na zlepšení, s vyhodnocením jejich očekávaného dopadu na danou společnost. Tyto návrhy vycházejí z provedené situační analýzy v předchozí kapitole.

Návrhy změn

- Zavést manažerské účetnictví
- „Zavést“ skutečný management
- Změnit systém odměňování
- Ukončit outsourcing mzdové agendy a případně daňového účetnictví
- Změnit systém právního servisu
- Zmrazení mezd
- Zavést komunikační služby pro seskupení firem
- GPS
- Produkce
- Distribuce

Výše uvedené změny se navzájem nevyklučují, právě opak je pravdou. Pozitivní dopad na společnost lze očekávat, právě když dojde k realizaci více než jedné navrhované změny. Dokonce některé změny samostatně by nevedly ke kýženému cíli a jejich dopad by nemusel splnit očekávání. Například zavést manažerské účetnictví je důležitý krok, ale pokud společnost nebude mít odpovídající management, který by využil jeho přínosy, je tento krok „zbytečný“.

Manažerské účetnictví

Mezi první kroky, která doporučuji, aby firma učinila, je zavést skutečné manažerské účetnictví, nejlépe současně s IS, který ho bude podporovat. Bez manažerského účetnictví totiž není možné vykonávat racionální rozhodnutí v řízení podniku této velikosti. Manažerské účetnictví poskytne údaje o skutečných nákladech při výrobě a pěstování jednotlivých komodit a dosahované prodejní marže, tyto údaje jsou pro řízení firmy nepostradatelné. Personálně se této otázce věnují v bodě Outsourcing.

Stěžejním přínosem toho kroku bude skutečný přehled o ekonomické podstatě jednotlivých činností firmy. Toto „zmapování“ povede zcela jistě k vyšší efektivitě při řízení podniku a jeho důsledkem budou i lepší dosahované ekonomické výsledky společnosti. Tyto změny „pozitivně“ ovlivní veškeré podnikové činnosti včetně produkováných zemědělských komodit.

Zavést skutečný management podniku

Změnit roli prokuristy z „dozorčí“ činnosti na manažerskou. To samozřejmě vyžaduje působnost v dané firmě nejlépe denně a po delší dobu. Jiným možným řešením by bylo zřídit pozici ředitele, který by pracoval na klasický plný úvazek. Ve skutečnosti je zcela jedno, jak se bude řídicí pozice ve firmě nazývat, nutné je aby aktivně a odpovědně řídila celý podnik, měla důvěru majitelů a odpovídající znalosti a zkušenosti z oboru s dobrou znalostí manažerského účetnictví.

Tento krok povede k efektivnějšímu řízení na strategické, taktické i na operativní úrovni. Zcela jistě to bude mít pozitivní dopad v ekonomické stránce společnosti. Vedlejším efektem by byl pozitivní dopad i na přístup zaměstnanců k podniku a práci, z důvodu změny atmosféry ve firmě, díky zvýšenému zájmu o řízení a budování silné a prosperující společnosti.

Odměňování zaměstnanců

Změnit systém odměňování vyššího a středního managementu. Aktuálně by se týkalo především prokuristy, agronomů a zootechniků a případně mechanizátora. U prokuristy by minimálně 30 % složky platu byla tvořena dle ekonomických ukazatelů – nemám na mysli jen velikost zisku. Pokud by byla zřízena pozice ředitele, jak jsem výše uvedl, tak samozřejmě také minimálně 30 % z ekonomických výsledků. Dále by se mohlo uvažovat i o mistra dílen a mistra stavební skupiny, tak bych považoval za dostačující 20 % složku platu za variabilní. U dělnických činností výhledově zavést dvou složkovou mzdu a to ve formě hodinové sazby a úkolové sazby, toto by bylo možné až po ročním vedení manažerského účetnictví, pak je ale nutné věnovat značnou pozornost potencionální negativní změně pracovních vztahů a „vybírání si“ dobře placené práce. Z tohoto důvodu tento krok navrhuji učinit až v delším časovém horizontu. Dále navrhuji zavést i motivační odměňování zaměstnanců za zlepšující návrhy vedoucí k vyšší efektivitě a úspoře nákladů v činnostech společnosti.

Seznámit zaměstnance s hospodařením podniku a pokusit se zmrazit výši platů na rok 2009. Dle mého výpočtu činí průměrný plat za rok 2007 13900 Kč hrubého, proto dané jednání nebude vůbec jednoduché. Případnou kompenzaci k tomuto opatření navrhuji v naturálním plnění (maso, mléko, část ze sklizně). Tato forma není využívána a lze předpokládat, že ke „ztrátám“ dochází. Dle mého názoru by zavedení naturálního plnění významně tyto „ztráty“ minimalizovalo.

Je obecně uznáváno, že „fixní“ plat nemotivuje v takové výši zaměstnance k pracovním výkonům, jako model fixní a variabilní složky platu. Očekávám po zavedení daných kroků vyšší pracovní nasazení všech zaměstnanců, a to považuji za stěžejní efekt tohoto návrhu. Důsledkem zmrazení platu bude udržení stávajících mzdových nákladů. Pokud by firma v letošním roce uvažovala o navýšení o 5 %, což v nákladech odpovídá přibližně něco přes 1 mil. Kč.

Outsourcing

Ukončit outsourcing v oblasti mzdové agendy a založit si vlastní „finanční oddělení“, které by mělo ve své působnosti mzdovou agendu. Zrušil bych i spolupráci v oblasti s externí firmou na vedení daňového účetnictví a přikláním se k tomu, aby „finanční oddělení“ převzalo i jeho úlohu. Navíc by tento útvar personálně zajišťoval tvorbu manažerského účetnictví. Náklady za vedení mzdové agendy byly 213 tis. Kč a za vedení účetnictví činily 295 tis. Kč, tyto údaje jsou za rok 2007. Uvedené prostředky by z velké části pokryly nové personální náklady potřebné na provoz finančního oddělení, které by vykonávalo dané činnosti a navíc vedlo manažerské účetnictví.

Tento krok je sice velmi diskutabilní a jde proti hlavnímu proudu, ale i přesto se domnívám, že při vyhledání a získání dvou zkušených a kvalitních zaměstnanců v uvedených oblastech (základní předpoklad), kteří by byly schopni vykonávat dobře uvedené činnosti. Při splnění uvedeného základního předpokladu, by byl konečný dopad zcela jistě pozitivní.

Lze i zvážit variantu, která by byla pro podnik více „přijatelná“ a méně riziková, která spočívá v zachování outsourcingu v oblasti daňového účetnictví a zrušila by se jen v oblasti mzdové agendy. Potom by „finanční oddělení“ bylo tvořeno pouze jedním zaměstnancem, který by měl na starost vedení mzdové agendy a manažerského účetnictví.

Tento krok je sice spojen z počátečními investicemi, ale v dlouhodobém hledisku by měl vést k úspoře nákladům.

Právní servis

Ukončit dlouhodobou spoluprací s advokátem (JUDr. Jiří Tomek se sídlem v Brně), který poskytuje firmě kompletní právní servis včetně vyřizování veškeré agendy v oblasti žádostí o dotace. Cena za tyto služby je z velké části tvořena právě agendou za dotace, protože smlouva je uzavřena na principu dvousložkové skladby ceny, a to fixní část a druhá složka se skládá z prémie za přijaté dotace. S jeho činností panuje ve firmě vysoká spokojenost, tuto stránku nedokáži objektivně zhodnotit, ale nic nenasvědčuje tomu, že by jeho odvedená práce nebyla na vysoké úrovni. Ale rozhodně dokáži zhodnotit náklady na jeho služby, které za rok 2006 činily 1,521 mil. Kč a za rok 2007 to již bylo 2,112 tis. Kč. Tyto náklady mi připadají až příliš vysoké, proto bych navrhl tři potenciální možnosti řešení.

Domluvit se s konkurenčními firmami na společné smlouvě za právní služby (agenda související s dotacemi a návrhy smluv, velkým rizikem je zde důvěra, aby nedocházelo k prozrazení interních informací ostatním partnerům), optimum bych viděl kolem 7 až 10 firem, které by sjednaly jako celek dlouhodobou smlouvu za právní služby (nutno přesně definovat, jaké oblasti jsou společné a které si každá firma bude hradit sama) se „specializovaným“ advokátem např. i se zmíněným JUDr. J. Tomkem, či jiným subjektem. Nejlépe pokud by se daný poskytovatel právních služeb zavázal výhradně věnovat jen jejich činnosti. Na činnosti, které by nebyly v rámci dohodnuté smlouvy prováděny uvedeným subjektem, by se potenciálně rýsovala tato řešení: sjednat s jiným advokátem smlouvu na ostatní služby po výběrovém řízení nebo s každou náročnější operací oslovit více advokátů a vybrat na danou operaci nejvýhodnější nabídku.

Předpokládané náklady bych očekával za celek v rozmezí 3 až 4 mil. Kč za rok a pro společnost SOLVIT, s.r.o. v intervalu 400 až 700 tis. Kč za předpokladu srovnatelné úrovně v kvalitě poskytnutých služeb, jak tomu bylo do současnosti. Firma SOLVIT, s.r.o. by se měla připravit a nejspíš i akceptovat, že jednotlivé firmy nebudou hradit stejnou výši za tyto služby, proto by měla mít vypracované varianty výpočtu podílu na celkovou výši ceny služby. Lze s vysokou pravděpodobností předpokládat, že řádově poloviční firma by neakceptovala platit stejný díl, jako ta největší. Za velmi jednoduché bych viděl hledisko hodnoty aktiv a tržeb, za předpokladu, že jednotlivé firmy mají stejně široký záběr podnikatelských aktivit.

Jak jsem výše uvedl, značným rizikem této spolupráce je důvěra, že nebude docházet k toku informací od advokáta k ostatním firmám. Toto riziko se ještě více zvyšuje při realizaci druhé varianty uvedené níže.

Druhou možnou variantu spatřuji ve vybudování vlastního právního „oddělení“, které by samozřejmě vykonával pouze jeden advokát. Jeho služby by společnost nabízela i konkurenčním podnikům, což by do budoucna snižovalo náklady na jeho činnost. Výše jeho platu by z počátku oscilovala kolem 80 tis. Kč hrubého. Výhledově bych očekával zájem okolních firem o jeho právní služby, což by vedlo k navýšení jeho mzdy (lze zvážit, zda se nedomluvit na pevném platu a pohyblivé části, podle vyfakturované výše ostatním subjektům). Jak jsem výše uvedl, bylo by nutné překonat obavu okolních firem, že by mohlo dojít k únikům interních informací od advokáta konkurentům.

V úvahu přichází i třetí možnost, která spočívá v zaměstnání advokáta na poloviční úvazek. Tuto variantu považuji za těžko realizovatelnou. Neočekávám zájem zkušených právníků vykonávat práci na poloviční úvazek. Potencionální možnost se otevírá, kdyby se podařilo najít advokátku na mateřské dovolené, která by akceptovala jejich nabídku. V budoucnosti by bylo možné očekávat o přeřazení na hlavní pracovní poměr a realizovat následně druhou zmíněnou variantu.

Realizace zmíněného návrhu by vedla ke značným úsporám v oblasti nákladů ve výši minimálně jeden mil. Kč s potenciálními výnosy, pokud by firma postupovala podle druhého návrhu.

V oblasti komunikačních služeb

Společnost využívá služeb společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. na 17 mobilních telefonních čísel, za celkové náklady za rok 2007, respektive 2006 v celkové výši 512 tis. Kč, respektive 620 tis. Kč. Došlo sice ke zdatelnému poklesu nákladů (o 17 %), ale i přesto vidím prostor k jejich snížení. Proto navrhuji pokusit se domluvit s dalšími subjekty (i z jiných oborů podnikání) a jednat s poskytovatelem komunikačních služeb (T-mobile, O2, Vodafone, U:fon) o výhodnějších cenových podmínkách. Očekávám úsporu nákladů bez omezení využívání služeb cca 10 %, ale vycházím pouze ze subjektivního názoru, tuto oblast jsem neanalyzoval (překračuje rámec moji DP práce). Stojí i za zvážení, zda průměrná výše měsíčních nákladů na jedno telefonní číslo 2500 Kč není příliš vysoká. Pak je možnost uvažovat o modifikovaném modelu, který se v praxi rozšiřuje. Jedná se o individuální sledování nákladu na jednotlivá čísla (telefony) a při překročení stanoveného limitu (doporučuji hodnotu 50 Kč) je vlastník čísla „nucen“ (pokud tak neučiní, bere se číslo za soukromé) sdělit, zda se jedná o soukromé nebo služební číslo. Tyto údaje se ukládají do

databáze a poskytovatel služby již je schopen automaticky vystavit podrobné vyúčtování rozdělené na služební a soukromé náklady.

Tento krok by vedl k úsporám nákladů v oblasti komunikačních služeb.

GPS

Bohužel toto opatření je spojeno z finanční investicí, proto bych ho nezařadil mezi prioritní a před jeho zavedením, bych provedl pilotní program na jednom traktoru a kombajnu. Po předpokládaném osvědčení by se do programu zavedly veškeré moderní stroje, které se podílejí na osevním, závlahovém a hnojícím procesu, chemickém ošetření a sklizni. Tento krok by vedl jednak k úspoře nákladů a poskytl by velmi kvalitní údaje o jednotlivých činnostech. Pilotní program by tedy obsahoval minimálně jeden traktor, který by se přednostně využíval k chemickým postřikům a hnojení polí. Jednak dojde k úspoře nákladů, nebude se totiž jedno místo obsluhovat dvakrát. Princip spočívá v „autopilotovi“, nastaví se údaje o šířce záběru (např. postřiku) a provede se jedna jízda (to se již samozřejmě provádí daná činnost), která kopíruje jeden okraj pole (dochází ke kalibraci) a zpáteční cesta je již automatizovaná. Obsluha pak vstupuje do řízení, jen při otáčení stroje. Z výše popsaného vyplývá úspora, jak paliva stroje, tak aplikované látky na pole. Dochází také k eliminaci „chyb lidského“ faktoru (řidič stroje se může splést nebo dokonce úmyslně snížit množství aplikované látky či vynechat část pole, aby následně ušetřenou látku použil na „soukromé účely“). U kombajnu by opatření vedlo také k eliminaci opakování činnosti na již sklizeném úseku (zde je mnohem jednodušší pro obsluhu sledovat, zda jede „správně“). Ale především by výstupem byly hodnotná data, sloužící pro podklad výnosnosti na konkrétní hektar pro konkrétní plodinu.

Firma SOLVIT, sice už jeden traktor vybavený GPS technologií vlastní, ale bohužel jen se základní výbavou, která umožňuje sledování pozice a report provedených cest za určené časové období. Proto stojí za analýzu, zda do pilotního programu nezařadit uvedený traktor, po nutných modifikacích, aby ho bylo možné zařadit do pilotního programu. Zatím je přínosem využití GPS pro společnost pouze sledování vytíženosti stroje, spotřebě paliva a eliminaci „černých cest“. Možnosti této technologie jsou ovšem mnohem větší a předpokládám v budoucnosti její široké uplatnění.

Produkce

V tomto roce již není velký prostor pro větší změny v osevním plánu, ale v následujících letech doporučuji změnit systém tvorby osevního plánu, kdy by se nevycházelo (nekopírovalo, jen se „točí“ pozemky) z minulých osevních plánů, samozřejmě se musí zohlednit historie osevních plánů, aby nedocházelo k nevhodné vytíženosti pozemku např. pořád pšenice na stejném pozemku, ale vytvářel by se zcela nový osevní plán při zohlednění následujících aspektů. Za prvé by se kladl důraz na situaci na trhu se snahou o predikci v oblasti budoucího vývoje cen, která souvisí s poptávkou a odhadování marže podle manažerského účetnictví, které předpokládám, že se v průběhu letošního roku podaří zavést na využitelné úrovni.

Tvorba osevního plánu patří mezi náročné a komplexní činnosti, a měla by silně zohlednit situaci a signály trhu. Vyžaduje zkušenosti a schopnosti zohlednit velké množství faktorů jako jsou např.: vhodnost daného pozemku pro plodinu, zda se objevili v minulosti (až čtyři roky)⁸⁴ zárodky chorob a škůdců, využití techniky, plynulost obhospodařování a sklizení plodin během sezóny atd. Při tvorbě osevního plánu, při takové velikosti pozemků, je vhodné využít počítačové aplikace, které usnadňují tvorbu vhodného osevního plánu.

V letošním roce i když je již malý prostor pro změnu osevního plánu doporučuji v rámci možností firmy zvýšit produkci, respektive plochu pro pěstování jahod o 20 až 100 % s využitím případného samosběru při nedostatku pracovní síly. U řepky o 15 % a u máku taktéž o 15 %. U všech těchto plodin lze očekávat růst ceny oproti loňské úrovni, jen u jahod dojde nejspíše ke stagnaci, již ale tak příznivé ceny z loňského léta. Tyto tři plodiny nebyly vybrány náhodně, ale po konzultaci ve firmě s agronomem, které plodiny by byly pro podnik aspoň minimálně ziskové při zachování loňských cen. Jedná se o relativně subjektivní názor, který bohužel není a ani nemůže být podložen fakty z důvodů absence manažerského účetnictví.

V oblasti mléka se přikláním k udržení současného stavu, to i přesto, že nepředpokládám v brzké době výrazné zlepšení situace na trhu s mlékem, ale jedná se o jediný pravidelný příjem výnosů, který je pro podnik relativně důležitý. V oblasti skotu doporučuji ponechat stávající stav, kde je situace značně stabilní, jak je uvedeno v kapitole 4.2, protože firma se přiklání k názoru, že na chovu a produkci skotu realizují alespoň minimální zisk. To lze po zavedení manažerského účetnictví rychle ověřit a stanovit další vhodný postup.

⁸⁴ http://www.dumabyt.cz/rubriky/zahrada/pece-o-zahradu/biozahrada-navrat-k-prirode_20600.html

V oblasti obilovin je vývoj ceny značně nejistý, proto se jeví jako schůdné dvě varianty, a to v udržení loňské produkce obilovin a výrazně utlumit produkci cukrovky, nebo mírně utlumit produkci obilovin i cukrovky, čímž se uvolní cca 100 ha polí potřebných pro rozšíření jahod, máku a řepky. V oblasti pěstovaných plodin lze zachovat minulý stav.

Jevila by se i další varianta zvýšit rozlohu pozemků, ale tuto variantu nedoporučuji realizovat, spíše by firma měla věnovat úsilí stabilizaci své pozice.

Dokonce bych měl i pochopení pro variantu nechat zakonzervovaný stav, to i přestože jsem společnost za danou praxi kritizoval, ale pro již zahájenou sezónu by případné změny bylo značně náročné realizovat. A ušetřenou „energii“ věnovat na ostatní návrhy změn, které jsem výše popsal. Dalším důsledkem očekávám lepší ekonomický výsledek podniku.

Distribuce

Podnik má dvě základní možnosti realizace obchodu. Může zůstat u stávajícího modelu, kdy nabízenou produkci v době kdy je fyzicky vyprodukována nabídne potencionálním odběratelům, jedná se obvykle o 5 firem. Po zvolení nejvýhodnějšího obchodu dojde k jeho realizaci. Jako obdobnou možnost se relativně lepší jeví využít služeb komoditních burz. Mezi výhody pramenící z využití komoditní burzy patří eliminace některých rizik, protože úkolem burzy je zabezpečit, aby obchod proběhl, tak jak byl sjednaný a za to burza odpovídá. Mezi další výhody pramenící z využití komoditní burzy patří rovnější postavení menších podniků, respektive zemědělců. V ČR patří mezi nejvýznamnější komoditní burzy: Komoditní burza Praha, Obchodní burza Hradec Králové, Plodinová burza Brno. Na daných burzách je výrazně vyšší počet poptávajících než jejich stávající model obchodování, což by v důsledku mělo teoreticky vést k vyšší ceně, která by měla pokrýt i náklady na poplatky burze za sjednaný obchod. Jinou filozofií distribuce by byla možnost navázat s odběratelem dlouhodobý smluvní vztah, který by teoreticky mohl vést postupem času k vybudování komoditní vertikály, kde spatřuji do budoucna nejlepší cestu uplatnění zemědělských výrobců. V oblasti produkce jahod doporučuji využívat nejen trh zemědělských výrobků ale i trh surovino – potravinářský, respektive jeho obdobu sběrového prodeje.

Realizace vyšších prodejních cen by ve svém důsledku pozitivně působila na dosahované ekonomické výsledky společnosti.

Závěr

Diplomová práce se zabývá situační analýzou společnosti SOLVIT, s.r.o. a potenciálními návrhy na zlepšení, s vyhodnocením jejich očekávaného dopadu na danou společnost.

Před provedením situační analýzy jsou uvedena specifika zemědělství a postavení zemědělců v komoditní vertikále, ve které je jejich vyjednávací síla na nízké úrovni a odklon od překonaného modelu nabídkově orientovaného modelu poptávkově orientovaným modelem, což je i důsledkem nadprodukce zemědělské produkce a koncentrace navazujících článků v komoditních vertikálách.

Ve třetí kapitole je provedeno detailní představení uvedené společnosti, kde je věnována pozornost i finanční perspektivě společnosti, jak pomocí dílčích, tak i syntetických ukazatelů. V oblasti syntetických ukazatelů jsou uvedeny dva, a to Altmanovo Z'' skóre a Grünwaldův index bonity, které naznačují relativně horší stav finančního zdraví uvedené společnosti. V této kapitole jsou uvedeny hlavní dodavatelé, odběratelé a konkurenti.

V následující kapitole je provedena detailní situační analýza. Na jejím začátku je provedena komparace s nejbližšími konkurenty, ze které plyne, že společnost mezi konkurenty patří mezi větší, ale v oblasti výkonnosti společnost patří mezi méně úspěšné. Dále je uveden vývoj cen vybraných komodit, který dokresluje stav na trhu, který nepatří mezi pozitivní.

Pro realizaci situační analýzy jsou použity následující metody v uvedeném pořadí. Jako první je realizována PEST analýza, po které následuje Porterova analýza konkurenčních sil. Následně je provedena SWOT analýza, která identifikuje některé silné stránky. Mezi stěžejní silné stránky patří silný finanční vlastník. Mezi závažné slabé stránky patří nevedení skutečného manažerského účetnictví. Posledním krokem situační analýzy je aplikace BCG metody na danou společnost, ze které je patrné, že v mnoha oblastech dochází ke stagnaci trhu se zemědělskými komoditami. Na základě provedené situační analýzy bylo možné přikročit k návrhům zlepšení.

Předložené potenciální návrhy na zlepšení s jejich dopady na výše uvedenou společnost, které vycházely z provedené situační analýzy dané společnosti, jsou uvedeny v páté kapitole této diplomové práce.

Domnívám se, že cíl, který byl vytyčen na začátku této práce, byl splněn. Byla provedena situační analýza a předloženy návrhy změn, s vyhodnocením jejich očekávaného dopadu na danou společnost.

Seznam použité literatury:

Monografie:

1. BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělská politika*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001.
2. BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005.
3. BEČVÁŘOVÁ, V.: *Zemědělství v agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005.
4. BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I.: *Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál obecné a regionální aspekty*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2006.
5. BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007.
6. BROŽ, I.: *Dali své jméno značce aneb S kůží na trh*. Brno: MOBA, 2008.
7. BUCHTA, M., SIEGL, M.: *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005.
8. ČICHOVSKÝ, L.: *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: RADIX, spol s r.o., 2002.
9. FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a. s., 2006.
10. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003.
11. HECZKOVÁ, M.: *Marketing malých a středních firem*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2006.
12. HESKOVÁ, M. a kol.: *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003.
13. HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001.
14. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategie řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1998.
15. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007.
16. KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007.

-
17. KUBANOVÁ, J., LINDA, B.: *Kritické hodnoty a kvantily vybraných rozdělení pravděpodobnosti*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006.
 18. MALLYA, T.: *Strategie řízení*. Brno: VUT v Brně akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005.
 19. PALMER, A.: *Introduction To Marketing. Theory and Practise*. New York: Oxford University Press Inc., 2004.
 20. PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994.
 21. PROCHÁZKA, P.: *Marketing*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 1996.
 22. TVRDOŇ, J. a kol.: *Konkurenceschopnost podniků působících v resortu zemědělství*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Informační a poradenské centrum PEF, 2004.
 23. VEBER, K. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, 2002.
 24. VACULÍK, J.: *Základy marketingu*. 3. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004.
 25. VACUKÍK, J. a kol.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005.

Elektronické zdroje:

1. *Free PEST market analysis template and method* [online]. 1995-2008 [cit. 2009-01-24]. Dostupný z WWW: <[Http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm](http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm)>.
2. *Agris ::: agrární www portál* [online]. [2006] [cit. 2009-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=148469&PHPSESSID=a3>>.
3. *SPD - Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <www.szif.cz/irj/portal/anonymous/podatelna~seznam>.
4. *Business ve světě - Ekonomika - Aktuálně* [online]. 2009 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=632504>>.
5. *Nákupy - Ekonomika - Aktuálně* [online]. 2009 [cit. 2009-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=629533>>.
6. *Akční ceny, letáky, slevy v Tesco, OBI, Baumax, Interspar, Asko, Kaufland* [online]. 2009 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.akniceny.cz/>>.
7. *Justice.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

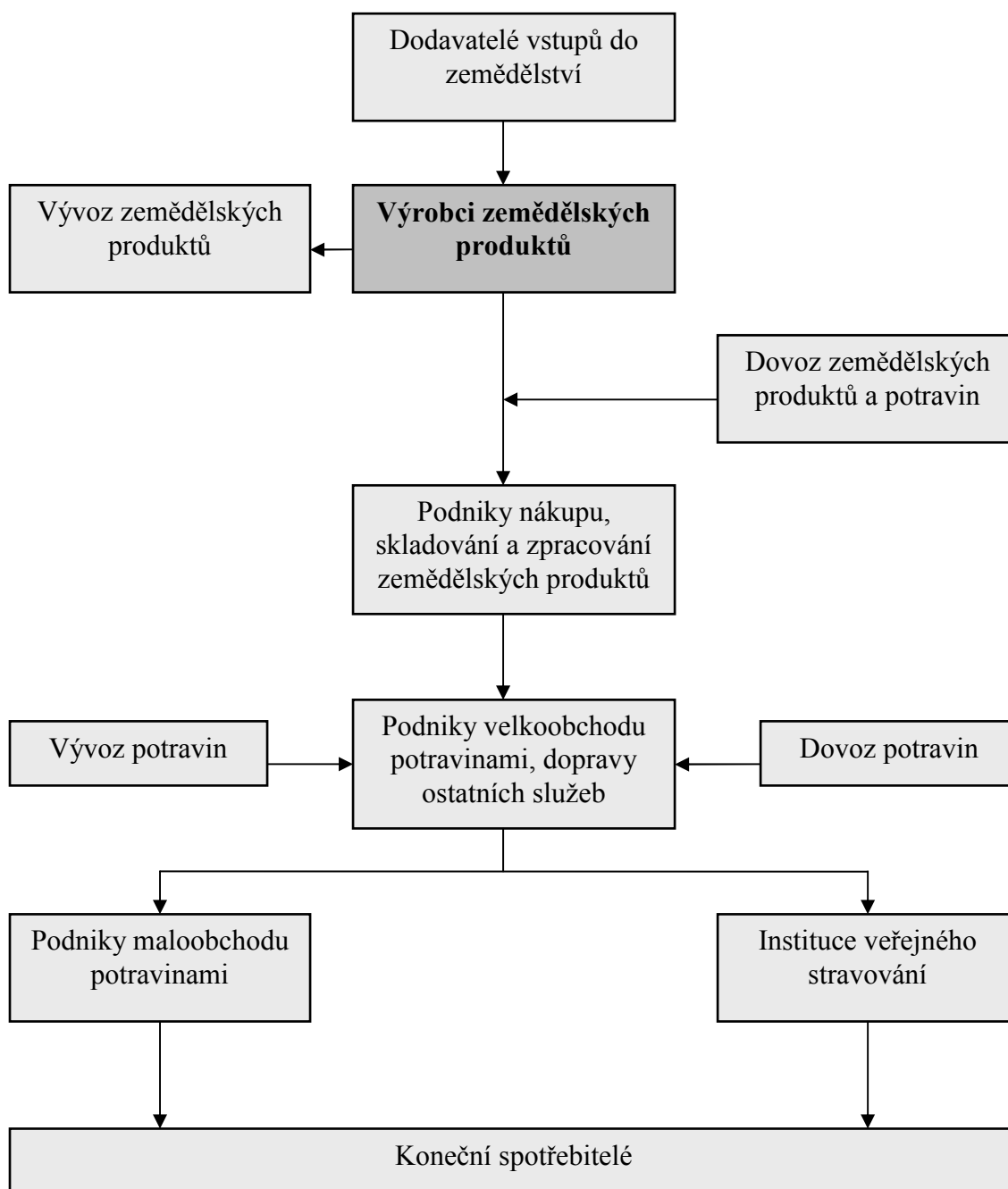
-
8. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2009 [cit. 2009-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa_anon/cs/zpravy/tis/zpravy_o_trhu/04/1239180757718.pdf>.
 9. *Zemědělství - ČSÚ* [online]. 2009 [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem01280909.doc>>.
 10. *Zprávy o trhu - Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2003-2009 [cit. 2009-04-11]. Dostupný z WWW: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy_o_trhu>.
 11. *Kukuřice - graf vývoje ceny komodity* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=11&od=29.9.2003&do=16.4.2009&curr=CZK>>.
 12. *Agris ::: agrární www portál* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.agris.cz/ceny/>>.
 13. *Řepka jarní (Canola) - graf vývoje ceny komodity* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=9&od=29.9.2003&do=16.4.2009&curr=CZK>>.
 14. *SZIF - Státní zemědělský intervenční fond* [online]. 2008 [cit. 2008-10-11]. Dostupný z WWW: <http://www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa_anon/cs/zpravy/tis/zpravy_o_trhu/06/1215182030375.pdf>.
 15. *Indexy spotřebitelských cen - Inflace* [online]. 2009 [cit. 2009-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc040909.doc>>.
 16. *Zemědělství - Evropská unie* [online]. 2008 [cit. 2008-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/zemedelstvi0/clanek/clenske-staty-budou-vracet-penize-na-szp>>.
 17. *Zemědělci ničí remízky, aby dostali víc peněz z Unie - Novinky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/165058-zemedelci-nici-remizky-aby-dostali-vic-penez-z-unie.html>>.
 18. *Vývoj indexů cen výrobců v 1. čtvrtletí 2009 - ČSU* [online]. 2009 [cit. 2009-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cipc041509analyza09.doc>>.

Seznam příloh

- Příloha A Základní struktura agrobyznysu
- Příloha B Charakteristika změn vyplývající z koncepce nabídkově a poptávkově koncipovaných modelů zemědělství
- Příloha C Účetní závěrka společnosti za rok 2007
- Příloha D Hlavní představitelé „vozového parku“ a ostatních strojů

Příloha A

Základní struktura agrobiznisu



Pramen: zpracováno autorem na základě⁸⁵

⁸⁵ BEČVÁŘOVÁ, V.: *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznisu*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. str. 37

Příloha B

Charakteristika změn vyplývající z koncepce nabídkově a poptávkově koncipovaných modelů zemědělství

Charakteristiky	Tradiční koncepce nabídkově orientovaný model	Nová koncepce poptávkově orientovaný model
přístup k zemědělství	zemědělství je zemědělská výroba	zemědělství je součást výroby potravin
charakter výstupu	komodita jako konečný produkt	komodita jako surovina
struktura produkce	hlavní typické plodiny a produkty ŽV	žádané/poptávané plodiny a produkty ŽV
determinující faktor výroby	výrobní podmínky, půda, kapitál	požadavky zákazníka
základ konkurenční výhody	kvalita půdy, technologie, stavby	lidé, znalosti, strategie, organizace
volba zaměření volby	universální struktura dle dostupnosti výrobních faktorů a vstupů	specializace na konkrétní/žádanou surovinu
vztah k majetku	vlastnictví aktiv	kontrola aktiv
rozhodující předpoklad úspěchu	kapitál v peněžní a naturální formě	znalosti a informace
vztah k pracovní síle	PS je náklad a součást investice	PS je investice a součást nákladů
typ obchodu	prodává produkt a předává službu	prodává službu a předává produkt
charakteristika trhu	neosobní vztahy / otevřené trhy	osobní kontakty na bázi kontraktů
typ vztahů s dodavateli a odběrateli	převážně adversní	korektní, přátelské
nákup vstupů	velké množství různých dodavatelů	nákup zpravidla od jednoho zdroje
vlastní výroba vstupů	velmi silné tendence	nákup od dodavatelů
vztah k ceně nabídky produktu	jednoznačně tlak na zvyšování ceny	preferenze snižování nákladů
rozhodující druh rizika	riziko selhání trhu (ceny)	riziko selhání vztahů
postavení v systému	nezávislost	interakce s partnery
charakteristika podnikání	stabilita	změna, flexibilita
znalosti podmiňující úspěch	technické	ekonomické a komunikační
přístup k zemědělství	zkušenosti, na základě tradice	učící se, inovativní
vztah k přírodním zdrojům	využívání a čerpání	užívání a ochrana
filosofie výroby	výroba zboží a likvidace odpadu	výroba zboží a využití odpadu

Pramen: zpracováno autorem na základě⁸⁶

Poznámka: Tučně vyznačené atributy jsou charakteristické pro firmu SOLVIT, s.r.o., pokud v některém řádku není označen ani jeden, tak to značí, že nebylo jednoznačně možné rozhodnout.

⁸⁶ *Agris* ::: *agrární www portál* [online]. [2006] [cit. 2009-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=148469&PHPSESSID=a3>>

Příloha C

Účetní závěrka společnosti SOLVIT, s.r.o. za rok 2007

	Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč	běžné období (2007)	min. období (2006)
I.	Tržby za prodej zboží	0	97
A	Náklady vynalož. Na prodej zboží	0	84
+	Obchodní marže	0	12
II.	Výkony	93 951	70 163
B	Výkonová spotřeba	74 983	70 946
+	Přidaná hodnota	18 968	- 771
C	Osobní náklady	24 047	24 016
D	Daně a poplatky	1 322	1 347
E	Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	9 331	11 842
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	293	172
F	Zůstat. cena prod. DM a materiálu	1 010	149
G	Změna stavu rezerv, opr. položek	433	0
IV	Ostatní provozní výnosy	26 120	29 017
H	Ostatní provozní náklady	855	1 483
V.	Převod provozních výnosů	0	0
I	Převod provozních nákladů	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	8 383	- 10 420
VI.	Tržby z prodeje CP a podílů	0	0
J	Prodané CP a podíly	0	0
VII.+..+XII	Jiné finanční výnosy	331	749
K+..M+P	Jiné finanční náklady	0	0
O	Ostat. Fin.náklady	4 307	3 682
N	Nákladové úroky	3 504	3 342
*	Finanční výsl. hospodaření	- 7 480	- 6 275
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	594	1 382
**	Výsl. hosp.za běžnou činnost	308	- 18 077
XIII	Mimořádné výnosy	0	0
R,S	Mimořádné ná., daň z příjmů z MN	0	0
*	Mimořádný výsl. Hospodař	0	0
***	Výsl. hosp. za účet. období	308	- 18 077
****	Výsl. Hosp. před zdaněním	902	- 16 695

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

	Rozvaha – Aktiva v tis. Kč	běžné ob. (2007)	min. ob. (2006)
	AKTIVA	286 606	249 391
A	Pohledávky za základní upsaný kapitál	0	0
B	Dlouhodobý majetek	188 418	157 820
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	188 418	157 821
B II 1	Pozemky	81 329	50 975
B II 2	Stavby	47 855	31 414
B II 3	Sam. mov. věci a soub. mov. věci	46 730	47 298
B II 4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0
B II 5	Základní stádo a tažná zvířata	7 961	7 194
B II 6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0
B II 7	Nedokončený dl. hmot. majetek	4 542	19 867
B II 8	Poskytnuté zálohy za dl. hm. m.	0	1 072
B II 9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0
B III	Dlouhodobý finanční majetek	0	0
C	Oběžná aktiva	97 513	90 839
C I	Zásoby	55 776	50 754
C II	Dlouhodobé pohledávky	0	0
C III	Krátkodobé pohledávky	32 018	29 011
C IV	Krátkodobý finanční majetek	9 718	11 074
D	Ostatní aktiva	676	732

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

	Rozvaha – Pasiva v tis. Kč	běžné ob. (2007)	min. ob. (2006)
	PASIVA	286 606	249 391
A	Vlastní kapitál	121 111	120 802
A I	Základní kapitál	6 500	6 500
A II	Kapitálové fondy	153 829	153 829
A III	Fondy tvořené ze zisku	211	211
A IV	Výsledek hospodaření minulých let	- 39 738	- 21 661
A V	Výsledek hospodaření účetního období	308	- 18 077
B	Cizí zdroje	163 201	127 844
B I	Rezervy	0	0
B II	Dlouhodobé závazky	86 822	42 961
B III	Krátkodobé závazky	20 984	28 776
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	55 395	56 108
C	Ostatní pasiva	2 295	746

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

Příloha D

Hlavní představitelé „vozového parku“ a ostatních strojů

Poř.č.	Typ stroje	VIN / Výr. č.	SPZ	Cena Kč
1	Traktor John Deere 6910 (***)	LO6910V297439	BM 63-20	2 210 000
2	Traktor John Deere 6410	LO6410V298206	BM 63-22	1 776 000
3	Traktor John Deere 6910 (***)	LO6910V297621	BM 63-21	2 210 000
4	Traktor New Holland TD90D (***), (**))	HJD029377		784 810
5	Traktor John Deere 6410	LO6410V270154	BM 27-65	1 715 000
6	Traktor John Deere 8300	RW8300P026760	BM 60-08	2 400 000
7	Přívěs Brantner XXL (**))	94.031	BM 39-73	440 000
8	Přívěs Brantner XXL (**))	94.032	BM 39-71	440 000
9	Přívěs Brantner XXL (**))	94.033	BMA 41-23	440 000
10	Přívěs Brantner XXL (**))	94.034	BMA 37-56	440 000
11	Přívěs s korbou Brantner XXL (*), (**))	94.035	BMA 42-18	600 000
12	Přívěs s korbou Brantner XXL (*), (**))	94.036	BMA 42-19	600 000
13	Pluh RB 100 Kverneland	166		912 000
14	Pluh RG 100-30 Kverneland (**))	118		754 000
15	Kreiseleggle	1.1656.0010		420 000
16	Kreiseleggle Lely a secí stroj Polymat	103130731		763 000
17	Secí stroj Monosem	590132		300 000
18	Postřikovač Napa 24	231100		736 000
19	Postřikovač Napa 24	26031		753 000
20	Secí stroj (řepka) Monosem (**))	NG 101918		663 000
21	Rozmetač hnoje 2.3227.0021.1	10609-0585		254 000
22	Rozmetač hnoje 2.3227.0021.1	10611-0604		254 000
23	Nádrž Fliegl VFW 7500	F 17091		306 000
24	Nádrž Fliegl VFW 7500	F 17092		306 000
25	Vysokozdvíhací vozík TCM FG - 25N3	23M41718		200 000
26	Mulčovací stroj vkm 305/06; t6213306 (**))	v.č.tg021330		155 000
27	Kverneland CLE (**))	636/0999		275 000
28	Fekální vůz s rozmetačem 2321821110 (**))	206030513		67 500
29	Secí stroj Amazone	00152680		290 000
30	Kultivátor CLD (**))	769/0900		453 000
31	Kultivátor CLD	855/0301		453 000
32	Vysokozdvíhací vozík Nissan	700573		976 000
33	John Deere 6110 se (**))	lo6110v341786		1 159 000
34	Kombajn na mrkev - Asalift (**))	25669		1 891 000
35	Čelní žací lišta Kuhn FC 313 F	A0008		296 660
36	Žací kombajn - Lexion 470 (****))	545 00 234		7 125 640
37	Caterpillar Challenger (**))	AMS20539		5 183 400
38	Žací kombajn JD	Z06710X502081		1 220 000
39	Přívěs Fliegl ASW 268	WFDFLT22051002500		832 000
40	Horsch Pronto 6AS	256630		2 555 000
41	Traktor JD 8300	RW8300P003997	PU 63-20	2 720 879
42	Žací kombajn - Dominator 208	94501093		4 656 200

Poř.č.	Typ stroje	VIN / Výr. č.	SPZ	Cena Kč
43	Traktor New Holland TD90D ***) **)	HJD029373		950 828
44	Žačka na kukuřici - Claas **)	91101461		879 312
45	Teleskopický nakladač - Manitou **)	195716		1 383 300
46	Teleskopický nakladač - Manitou **)	208090		128 000
48	Pluh Kverneland RC 100-9	373		691 598
50	Mycí linka - EKKO **)			2114700
51	Háková půdní fréza FH4x75RSF2000 **)	2-11055		445200
52	Kukuřičný kultivátor - Einbock	340210758		187620
53	Sklízecí pás zelí **)	212		572400
54	Zavlažovač - Bauer **)	ccx 232642		515160
55	Secí stroj na kukuřici	23240013		771 150
56	Krmný vůz - Kuhn 1250F **)	44232		912 660
57	Kultivátor - Horsch Tiger 6 AS	34340015		1 399 200
58	Secí stroj na Tiger 6AS			171 720
59	Šnekový dopravník - Can Agro	5001F		199 704
60	Zadní žací lišta Kuhn FC301G	A 0220		600 000
61	Shrnovač Kuhn GA7302DL **)	C 0184		238 500
62	Otáčivý senoseč - Kuhn GF10601	B 0217		333 900
63	Dojírna - De Laval **)			2 440 000
64	Traktor John Deere 5410 **)	AT 541 OM 105865		775 510
65	Sběrač okurek - Steiger			898350
66	Sběrač okurek - Steiger			898350
67	Sběrač okurek - Steiger			898350
68	Fréza na jahody ES50-FPSR460 **)	2004.013141		228960
69	Závlahový injektor - Calc-tech	240051242		302 736
70	Okurková sečka - Monosem	37038		95 400
71	Diesel agregát - Scova	E 220166		251 220
72	Traktor FISTRAC JCB 3220 **)	111 190 212 346		3 084 600
73	Rozdružovač balíků - Mark Limbacher	630		332 035
74	STELA - sušička (Trocknungsanlage **)	M1310		3 378 410
	Celkem			77 065 962

Pramen: Zpracováno autorem z interních podnikových podkladů.

Poznámka:

*) včetně šnekového dopravníku

**) vinkulace Volksbank

***) včetně čelního nakladače

****) vinkulace Waldwierter Sparkasse