

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

**STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE VÝROBNÍM
PODNIKU**

Bc. Petra Komárková

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: **Petra KOMÁRKOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Strategický management ve výrobním podniku**

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

- 1) Úvod
- 2) Strategický management a jeho význam pro podnik
- 3) Představení firmy Zem, a.s. Nový Bydžov
- 4) Strategický management v oblasti rostlinné a živočišné výroby
- 5) Strategický plán podniku a jeho zhodnocení
- 6) Návrh zlepšení podnikové strategie
- 7) Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- 1) KONEČNÝ M., LEDNICKÝ V., MATUSIKOVÁ L., WAGNEROVÁ E., Strategický management, Karviná: SU OPF, 1999
- 2) BOWMAN C., Strategický management, Praha: Grada, 1996
- 3) COLENZO M. Strategic Skills for Line Managers, Great Britain: Planta Tree, 1998
- 4) DOLAN R. J., Strategic Marketing Management, Boston: Harvard Business School Publications, 1998
- 5) LEDNICKÝ V., Strategický management, Ostrava: AJAK, 2000
- 6) PORTER M. E., Konkurenční strategie, Praha: Victoria Publishing, 1994
- 7) PORTER M. E., Konkurenční výhoda, Praha: Victoria Publishing, 1994
- 8) TOMEK G., VÁVROVÁ V., Marketing a management, Praha: Nakladatelství Profi Press, s.r.o., 2000

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 8. července 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 9. července 2008

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29.4.2009

Bc. Petra Komárková

Děkuji doc. Dr. Ing. Milanovi Sieglovi, CSc. za odborné vedení a všechny věcné připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji Ing. Václavu Ducháči a paní Heleně Kralovičové, pracovníkům podniku Zem, a.s., za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování informací.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku strategického managementu ve výrobním podniku. Práce je tématicky rozdělena do pěti hlavních částí. První kapitola se zabývá strategickým managementem a jeho významem pro podnik. V druhé části jsou již konkrétní informace o podniku Zem, a.s. Nový Bydžov, který jsem si pro svoji práci zvolila. Část třetí je zaměřena na strategický management v oblasti rostlinné a živočišné výroby. Kapitola čtvrtá se zabývá strategickým plánem podniku a jeho zhodnocením. V poslední páté kapitole jsou uvedeny mé návrhy na zlepšení podnikové strategie.

Klíčová slova

strategický management, strategické plánování, strategický plán, podniková strategie, rostlinná výroba, živočišná výroba, podnik Zem, a.s. Nový Bydžov

Title

Strategic management in manufacturing company

Annotation

This Diploma work is focused on strategic management in manufacturing company. The paper is divided into five main sections. The first chapter deals with strategic management and his importance for company. Chapter two presents actual information about company Zem, a.s. Nový Bydžov, which I choose for my work. Chapter free is focused on strategic management in section vegetal and animal production. Chapter four deals with strategic plan in company and evaluation of this plan. In the last five chapter is described my suggestions on betterment strategy in company.

Keywords

strategic management, strategic planning, strategic plan, corporate strategy, vegetal production, animal production, company Zem, a.s. Nový Byžov

Obsah

Úvod.....	11
1. Strategický management a jeho význam pro podnik	13
1.1. Výrobní koncepce	14
1.2. Výrobní koncept.....	15
1.3. Prodejní koncepce	16
1.4. Marketingová koncepce	17
1.4.1. Cílový trh.....	18
1.4.2. Potřeby zákazníků	18
1.4.3. Integrovaný marketing	20
1.4.4. Ziskovost	21
1.5. Společenská marketingová koncepce	21
1.6. Strategické plánování	22
1.6.1. Poslání firmy.....	23
1.6.2. Identifikace strategických obchodních jednotek	26
1.6.3. Určování zdrojů pro strategické jednotky	27
1.7. Podnikatelské strategické plánování	31
1.7.1. Poslání obchodní jednotky	31
1.7.2. Analýza vnějšího prostředí	32
1.7.3. Analýza vnitřního prostředí	32
1.7.4. Formulování cíle.....	35
1.7.5. Formulování strategie	35
1.7.6. Formulování programu	37
1.7.7. Implementace	37
1.7.8. Zpětná vazba a kontrola.....	38
2. Představení firmy Zem a.s. Nový Bydžov	40
2.1. Profil společnosti Agrofert holding a.s.	40

2.1.1.	Základní principy fungování skupiny	41
2.1.2.	Obecné principy budování skupiny a vize skupiny.....	41
2.2.	Základní identifikační údaje podniku Zem, a.s.....	44
2.2.1.	Živočišná výroba	48
2.2.2.	Rostlinná výroba	48
2.2.3.	Zelenina.....	49
2.2.4.	Zemědělská technika	50
3.	Strategický management v oblasti rostlinné a živočišné výroby	51
3.1.	SWOT analýza	51
3.2.	Zhodnocení procesu rostlinné výroby	52
3.3.	Zhodnocení procesu živočišné výroby	57
4.	Strategický plán podniku a jeho zhodnocení.....	62
4.1.	Strategický plán podniku pro rok 2008.....	62
4.2.	Strategický plán podnik pro rok 2009.....	64
4.3.	Motivační ukazatele podniku	66
5.	Návrh zlepšení podnikové strategie	69
Závěr.....		72
Literatura		74

Seznam tabulek

Tab. č. 2 – 1: Výměry v ha	49
Tab. č. 3 – 1: Splnění plánu produkce RV za rok 2008	53
Tab. č. 3 – 2: Splnění plánu produkce RV za rok 2008 v jednotlivých závodech	53
Tab. č. 3 – 3: Zhodnocení produkce a výnosů jednotlivých plodin za období 2004 - 2008	54
Tab. č. 3 – 4: Plán tržeb na rok 2009.....	56
Tab. č. 3 – 5: Splnění plánu produkce ŽV za rok 2008.....	58
Tab. č. 3 – 6: Splnění plánu produkce ŽV za rok 2008 v jednotlivých závodech	58
Tab. č. 3 – 7: Plán tržeb na rok 2009.....	59
Tab. č. 3 – 8: Náklady na litr prodaného mléka za I. – XII. 2008.....	60
Tab. č. 4 – 1: Motivační ukazatele pro rok 2009.....	66
Tab. č. 4 – 2: Přehled čerpání investičních prostředků (v tis. Kč)	67

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – 1: Tradiční versus moderní, zákaznicky orientovaná organizační struktura firmy..	21
Obr. č. 1 – 2: Rozpracování strategického managementu do dílčích částí.....	26
Obr. č. 1 – 3: Matice Bostonské poradenské skupiny	27
Obr. č. 1 – 4: Proces podnikatelského strategického plánování.....	31
Obr. č. 1 – 5: SWOT analýza	33
Obr. č. 1 – 6: Faktory úspěšného podnikání.....	38
Obr. č. 2 – 1: Organizační struktura podniku Zem, a.s.	46
Obr. č. 3 – 1: Výnos jednotlivých plodin	57
Obr. č. 3 – 2: Výnos jednotlivých kategorií ŽV	59
Obr. č. 5 – 1: Průměrné ceny zemědělských výrobců mléka	70

Seznam příloh

Příloha č. 1

Vnitropodnikový ceník

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila podnik Zem, a.s. Nový Bydžov, který se zabývá rostlinou a živočišnou výrobou. Proto se v této úvodní kapitole pokusím zhodnotit ekonomickou situaci v zemědělství, lesním hospodářství a potravinářském průmyslu.

Zemědělská výroba je i s navazující výrobou potravinářskou jedním z tradičních odvětví národního hospodářství. Podíl zemědělství (spolu s lesnictvím) na hrubé přidané hodnotě v národním hospodářství se přibližuje průměru zemí bývalé evropské patnáctky.

České zemědělství má za sebou stoletími prověřenou tradici, která nejenže zaručovala kýženou soběstačnost národa v základních potravinách, ale i tento středoevropský kout světa proslavila v zahraničí. V agrárním exportu se dlouhodobě uplatňují především komodity mléko, živá zvířata, obiloviny, cukr a slad.

Zemědělství podnikatelé dnes v ČR hospodaří na přibližně 4 264 tis. ha zemědělské půdy, která tak tvoří přibližně polovinu (54 %) celkové rozlohy státu. Na jednoho obyvatele republiky připadá 0,42 ha zemědělské půdy, z toho 0,30 ha půdy orné, což je přibližně evropský průměr. Více než třetinu půdního fondu ČR tvoří lesní pozemky. Od roku 1995 ubylo 15 tis. ha zemědělské půdy, oproti tomu výměra lesní půdy vzrostla o 16 tis. ha.

Zatímco výměra orné půdy v posledních deseti letech trvale klesá, výměra pozemků evidovaných v katastru nemovitostí jako trvalé travní porosty se naopak o 71 tis. ha zvýšila. Polovina zemědělského půdního fondu se nachází v oblastech méně příznivých pro hospodaření a to jsou právě oblasti, kde se zakládání a udržování luk a pastvin podporuje.

Většina zemědělské půdy je nyní ve vlastnictví fyzických a právnických osob. K 31. 12. 2004 bylo ve vlastnictví státu 599,7 tis. ha zemědělské půdy, kterou pronajímá Pozemkový fond ČR. České a moravské zemědělství lze charakterizovat velkou roztržitostí vlastnictví půdy a velkým podílem najaté půdy (90 %) od velkého počtu pronajimatelů.

Zemědělská výroba zaměstnávala v roce 2004 přibližně 141 tis. osob a tento počet od začátku 90. let neustále klesá. Podíl pracovníků v zemědělství ve struktuře zaměstnanosti národního hospodářství tak činí na 2,9 %.

Zemědělství dnes již neslouží pouze výrobě potravin, ale přebírá na sebe i důležité společenské a ekologické funkce. Zemědělská činnost je nedílnou, ne-li esenciální složkou venkovského prostoru, který si zaslouží péči a podporu. Zemědělci jsou k těmto podobným pro veřejnost i životní prostředí prospěšným činnostem vedeni i celou škálou dotačních nástrojů, ať již národních či evropských.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu strategického managementu a jeho aplikace na vhodný výrobní podnik střední velikosti. V podniku Zem, a.s. se nejprve zaměřím na strategický management v oblasti rostlinné a živočišné výroby a poté se pokusím zhodnotit strategický plán podniku včetně uvedení návrhů na zlepšení podnikové strategie.

Svou práci tématicky rozčlením do pěti hlavních částí. První kapitola se zabývá obecnou charakteristikou strategického managementu a jeho významem pro podnik. Zde se pokusím popsat základní koncepce strategického managementu a činnosti, které strategické plánování vyžaduje od vedoucích pracovníků. V druhé kapitole jsou uvedeny konkrétní informace o podniku Zem, a.s. Nový Bydžov, který jsem si pro svoji diplomovou práci zvolila. Tento zemědělský podnik se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou. Kapitola třetí se zabývá strategickým managementem v oblasti rostlinné a živočišné výroby. Nejdříve se pokusím vypracovat SWOT analýzu, která bude vycházet z konkrétní situace podniku. Potom se zaměřím na splnění plánu produkce pro rok 2008 v oblasti rostlinné výroby a na výhledový plán tržeb pro rok 2009. V oblasti živočišné výroby bude moje analýza velmi obdobná. V této kapitole budou uvedeny informace o splnění plánu produkce pro rok 2008 a plán tržeb roku 2009. Ještě bych Vás ráda seznámila s efektivností produkce mléka v podniku. Kapitola čtvrtá je věnována strategickému plánu v podniku a jeho zhodnocení. Zde se pokusím zhodnotit a porovnat strategické plány podniku pro rok 2008 i rok 2009. Na závěr této kapitoly budou zveřejněny ještě motivační ukazatele v podniku. V poslední páté kapitole jsou mé návrhy na zlepšení podnikové strategie.

Při zpracování své diplomové práce budu využívat informace čerpané z odborné literatury, a z materiálů, které mi poskytl podnik Zem, a.s. Nový Bydžov a z vědomostí, které jsem získala studiem na této univerzitě. Veškeré prameny uvedu v seznamu použité literatury.

1. Strategický management a jeho význam pro podnik

Každá firma a organizace potřebuje stanovit své hlavní cíle a určit marketingové strategie a taktické plány pro jejich dosažení. Při realizaci marketingových plánů je třeba permanentně kontrolovat, zda se skutečnost neodchyluje od plánovaného průběhu, a v případě potřeby přijímat potřebná korekční opatření, v krajním případě pak modifikovat původní cíle.

Čeho by měla firma dosáhnout? Respektive, kterému cíli by měla dát přednost?

- Zvýšit prodej o 30 %?
- Zvýšit zisk o 10 %?
- Udržet stávající výši prodeje?
- Dosáhnout rentability investic 28 %?

Cíle firmy mohou být specifikovány pro jednotlivé výrobky, služby, nebo dokonce i pro jednotlivé segmenty zákazníků.

Cíle nemusejí mít primárně ekonomický charakter. Existují i sociální, ekologické a jiné cíle, jejich dosažení může mít ve svých důsledcích ekonomický přínos. Také specifické marketingové cíle, jako například zvýšení povědomí potenciálních zákazníků o výrobních firmy nebo dosažení kvalitativně vyššího stupně image, se pozitivně odráží v dosahování primárních ekonomických cílů.

Při určování cílů je třeba respektovat, že cíle musejí:

- Být motivující pro manažery a ostatní zaměstnance.
- Poskytovat možnost jednoznačného vyhodnocení.
- Poskytovat východisko pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení.
- Vytvářet pocit jistoty stávajících i potenciálních akcionářů.

S rozvojem vědy o řízení, s hlubším chápáním a oceňováním těch pracovníků, kteří řídí a vedou ostatní, dostává pojem manažer a management širší a zásadní význam. Lze říci, že management je duševní, ale i fyzická práce, usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku.

Výkonnost podnikající jednotky zajišťuje systém produkčních faktorů, které můžeme definovat jako lidskou pracovní sílu a využití hmotného i finančního kapitálu a přírodní zdroje. Budeme-li chtít analyzovat proces řízení, nebo podstatu managementu, musíme věnovat více pozornosti faktoru, který je představuje lidská pracovní síla.

Poté můžeme rozlišit i různé úrovně managementu. Člověk působí jako dispoziční síla i jako provádění síla. Míra dispozice je pak závislá na rozsahu úkolů, míře zodpovědnosti a zejména

pak na rozsahu koordinace. Podnik může plnit svoje funkce jen tehdy, když dispoziční činnosti představují cílevědomé a plánovité zapojení všech v podniku existujících produktivních sil, tvořených jak člověkem, tak kapitálem vloženým do výrobního procesu. Jen tak může firma zachovat své postavení v rámci daného okolí.

Dispoziční úkoly zajišťuje management. Rozlišujeme tři úrovně managementu:

- a) top management (nejvyšší řídicí stupeň)
- b) middle management (střední řídicí stupeň)
- c) lower management (nejnižší řídicí stupeň)

Dle lit. [3] je strategický management definován jako vědomé úsilí dosahovat žádoucích výsledků směny na cílových trzích. Nyní nám vyvstává otázka, jaká filozofie by měla toto úsilí vést a jak velký význam by měl být přikládán zájmům organizace, zákazníka a společnosti. Tyto zájmy jsou velmi často konfliktní.

Je pochopitelné, že marketingové aktivity by měly být podloženy dobře promyšlenou filozofií účinnosti, efektivnosti a sociální zodpovědnosti. Existuje pět základních konkurenčních koncepcí managementu, které mohou organizace volit a následně manažeři respektovat při vykonávání svých funkcí: koncepce výrobní, výrobová, prodejní, marketingová a společenského marketingu.

1.1. Výrobní koncepce

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších koncepcí v podnikání. Tato koncepce zastává stanovisko, že spotřebitelé budou mít v oblíbenosti ty produkty, které jsou široce dostupné a za nízkou cenu. Manažeři výrobně orientovaných organizací se zaměřují na dosahování vysoké produktivity výroby a širokého rozsahu distribuce.

Předpoklad, že zákazníci jsou v první řadě zainteresováni na dostupnosti výrobků a na nízké ceně, odpovídá nejméně dvěma situacím. První je ta, když poptávka převyšuje nabídku, jako je tomu například v mnoha rozvojových zemích. Zde jsou spotřebitelé spíše zainteresováni na získávání produktů než na jejich dobré vlastnosti. Dodavatelé se proto soustředí na hledání způsobů, jak zvýšit objem produkce. Druhá situace nastává, když jsou výrobní náklady příliš vysoké a musejí být pro efektivní získání trhu sníženy zvýšením produktivity.

Společnost Texas Instruments je toho příkladem. Tato firma vyrábějící elektroniku je stoupencem filozofie „zvýšit výrobu, snížit ceny“, jejímž průkopníkem byl počátkem 19. století Henry Ford, který se snažil rozšířit automobilový trh. Společnost vložila veškeré úsilí

do zdokonalování technologie a zvyšování produktivity výroby s cílem snížit náklady. Nízké náklady jí umožňují snižovat ceny a získávat větší podíl na trhu. Jejím cílem je dosáhnout dominantního postavení na trhu. Tato orientace byla a stále je klíčovou strategií mnoha japonských společností.

Na předpokladu zvyšování výkonnosti a snižování ceny bylo také založeno podnikání prvních cestovních kanceláří na počátku 90. let. Stačilo si pořídit autobus, získat zahraniční kontakty a nabídnout levné zájezdy. Potřeby klientů, péče o ně a spolehlivost nebyly silnou stránkou těchto cestovních kanceláří. Ve většině případů to vedlo buď ke krachu cestovní kanceláře anebo ke změně jejího přístupu.

Některé organizace poskytující služby rovněž uplatňují výrobní koncepci. Mnohé lékařské a stomatologické praxe jsou organizovány na principech montážního pásu stejně jako i některé vládní agentury, úřady práce a úřady vydávající licenční povolení. I když se jim daří zvládat za hodinu mnoho případů, bývá tato manažerská koncepce často obviňována z neosobnosti a sporné kvality služeb.

1.2. Výrobní koncepce

Tato koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci si oblíbí ty produkty, které mají vyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti. Manažeři ve výrobně orientovaných organizacích soustřeďují svoji energii na vyrábění dokonalých výrobků a na jejich nepřetržité zdokonalování.

Dle lit. [3] se tyto manažeři domnívají, že kupující obdivují dobře zhotovené výrobky a umějí ocenit jakost a výkon výrobku. Jsou do svého produktu zamilováni a nemohou pochopit, že trh nemusí mít o tyto výrobky předpokládaný zájem. Výrobně orientované firmy se při projektování svých produktů málo ohlížejí na požadavky zákazníků. Jsou přesvědčeny, že jejich manažeři dobře vědí, jaké produkty vyvíjet a jak je zdokonalovat. Často ani nezkoumají, jaké jsou na trhu konkurenční výrobky. Vedoucí pracovník General Motors před několika lety řekl: „Jak může veřejnost vědět, jaký druh auta chce, dokud ho nevidí na vlastní oči.“ Technici a inženýři by měli navrhnout nový model automobilu, technologii jeho výroby a zahájit výrobu. Cenové oddělení by mohlo určit cenu. Nakonec by byli přizváni marketingoví odborníci a obchodní zástupci, aby vyrobené automobily prodávali. Přesto by nebylo žádným překvapením, kdyby se tyto automobily těžko prodávaly. Naštěstí se v automobilovém průmyslu v současné době využívá marketingových odborníků již od

samých počátků vývoje nových automobilů, aby u zákazníků zjistili, jaký automobil odpovídá jejich požadavkům a přáním.

Tato koncepce klade vysoké nároky na inovační procesy v podniku. Výrazná inovační orientace podniku se především vyznačuje vyšší rozpočtu na výzkum a vývoj ve vztahu k obratu, vysokým podílem nových výrobků ve výrobním programu.

Problematikou inovace se zabývat P.F. Drucker, který stanovil několik předpokladů úspěšné inovace:

- Využívat dřívější inovační příležitosti.
- Přímo v terénu praxe hodnotit předpoklady použitelnosti inovačních příležitostí.
- Inovace musí být jednoduché a aplikačně jasné.
- Inovace nejprve uplatnit na malém ověřitelném trhu, (malé rizikové náklady, možnost změn a optimalizace) v kladném případě rozběhnout širší rozsah výroby či služby.
- Cíl inovace zaměřit na dosažení vedoucího postavení v dané oblasti.
- Nesnažit se o příliš chytré, či složité řešení (inovace bude využívána průměrnými lidmi).
- Vyhybat se tříštění sil a prostředků (neřešit více inovací najednou).
- Inovovat pro přítomnou potřebu a blízkou budoucnost, nikoliv pro dlouhodobý horizont budoucnosti.

Výrobová koncepce vede k marketingové krátkozrakosti. Organizace prosazující tuto koncepci se příliš často „dívají do zrcadla“ zatímco by se měly „podívat z okna ven“.

1.3. Prodejní koncepce

Tato koncepce je dána častým přístupem, který firmy zaujmají vůči trhu. Koncepce vychází z předpokladu, že kdyby byli spotřebitelé ponecháni sami o sobě, pravděpodobně by si nekoupili dost produktů organizace. Ta proto musí vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí. Koncepce předpokládá, že spotřebitelé její k nakupování netečnost či odpor musejí být přemlouvání k tomu, aby nakupovali více. Firmy s touto koncepcí jsou přesvědčeny, že mají k dispozici celou řadu nástrojů efektivního prodávání a propagace k tomu, aby stimulovaly více nákupů.

Prodejní koncepce je nejagresivněji provozována u nevyhledávaného zboží, na které zákazník ani nepomyslí (například pojištění, encyklopedie a pohřební pozemky). Tato odvětví používají různé dokonalé prodejní techniky, aby si vytipovala vhodné zákazníky a přesvědčila

je o výhodách svých produktů. Prodejní koncepce je též praktikována v neziskovém sektoru charitativních spolků, náborových oddělení vysokých škol a politických stranách.

Většina firem praktikuje prodejní koncepci, když má nadbytečné kapacity. Jejich cílem je spíše prodat to, co vyrábějí, než vyrábět to, co si trh přeje. V moderních průmyslových ekonomikách byla výrobní kapacita vybudována v takové míře, že většina trhu se stala trhy kupujících (tj. kupující jsou dominantní silou), a prodávající se musejí tvrdě rvát o zákazníky. Potenciální zákazníci jsou bombardováni televizními reklamami, novinovou inzercí, poštovní reklamou a telemarketingem. Na každém kroku se někdo snaží něco prodat. Výsledkem je, že veřejnost ztotožňuje marketing s prodejním nápoem a reklamou. Proto jsou lidé překvapeni, když se jim řekne, že nejdůležitější součástí marketingu není prodávání! Prodej je jenom špičkou marketingového ledovce. Peter Drucker, jeden z vedoucích teoretiků managementu, to formuluje takto:

„Člověk může předpokládat, že vždycky bude potřeba něco prodat. Cílem marketingu je učinit prodávání nadbytečným. Dále je jeho cílem znát a chápat zákazníka tak dobře, aby se mu výrobek nebo služba hodily a prodávaly se samy. Ideálním výsledkem marketingu je zákazník, který je připraven kupovat.“

Marketing, který se vyznačuje tvrdým prodejem, v sobě skrývá velké riziko. Představte si zákazníka, který je přemluven ke koupi určitého výrobku s tím, že s ním bude velmi spokojen. Jestliže však spokojen nebude, pravděpodobně nebude šetřit pomluvami nebo stížnostmi. Navíc je téměř jisté, že si další výrobek od firmy, která ho podvedla, nekoupí. Jedna studie dokonce uvádí, že jeden nespokojený zákazník odradí nejméně dalších deset potenciálních zákazníků. Špatné zprávy se šíří velmi rychle.

1.4. Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je podnikatelskou filozofií, která vznikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi. Její hlavní zásady vykryštalizovaly v polovině padesátých let. Tato koncepce zastává názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější než konkurence v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování.

Marketingová koncepce byla vyjádřena mnoha způsoby:

- Efektivně uspokojovat potřeby zákazníka.
- Vyhledávat přání zákazníka a plnit je.
- Milovat zákazníka, ne produkt.
- „Ať je po vašem.“ (Burger King)

- „Vy jste šéf.“ (United Airlines)
- „Partneři pro zisk“ (Milliken Company)

Profesor Levitt formuloval pronikavý kontrast mezi prodejní a marketingovou koncepcí.

„Prodávající se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby kupujícího. Prodávání je zaujato představou převést svůj produkt na hotové peníze. Marketing se zabývá myšlenkou uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím produktu a celou hromadou věcí spojených s jeho vytvářením, dodáváním a nakonec spotřebou.“

Marketingová koncepce spočívá na následujících pilířích:

- Cílový trh
- Potřeby zákazníků
- Integrovaný marketing
- Výkonnost

1.4.1. Cílový trh

Žádná z firem nemůže působit na každém trhu a uspokojovat každou potřebu. Dokonce ani nemůže dobře fungovat v rámci jednoho širokého trhu. Firmy dělají nejlépe, když pečlivě definují svůj cílový trh a připravují pro něj marketingové programy uzpůsobené na míru. Mezi ukázkou úspěšných cílových marketingových programů patří snahy některých firem reagujících na sčítání lidu v roce 1990, které odhalilo rostoucí kupní sílu národnostních menšin. Mezi ně patří Estée Lauder, Maybelline a další kosmetičtí giganti, kteří se zaměřili na Afroameričany a začali jim nabízet speciální řady produktů splňujících odlišné potřeby kosmetických úprav tmavé pleti.

1.4.2. Potřeby zákazníků

Marketing je orientován na efektivní uspokojování potřeb a přání zákazníků. Poznat tyto potřeby a přání není jednoduchým úkolem. Někteří zákazníci mají i takové potřeby, které si ani sami plně neuvědomují, nebo nejsou schopni je správně definovat. Jiní zase vyjadřují svá přání způsobem, který lze různě interpretovat.

Myšlení orientované na zákazníka požaduje od firmy, aby identifikovala potřeby zákazníka z jeho zorného úhlu. Každé kupní rozhodování zahrnuje kompromisy mezi řadou přání a management je potřebuje znát, aby mohl zákazníka co nejlépe uspokojit. Při koupi

automobilu by si zákazník pravděpodobně přál takový, který je výkonný, bezpečný, přitažlivý, spolehlivý, a přitom nestojí více než milion. Protože všechny tyto vlastnosti nemohou být obsaženy v maximální míře v jediném autě, musejí projektanti udělat nelehký výběr na základě dokonalé znalosti ne toho, co se líbí jim, ale toho, čemu dávají přednost zákazníci.

Cílem firmy je uspokojit zákazníka tím, že mu nabízí to, co si přeje, nebo to, co potřebuje. Klíčovým prvkem profesionálního marketingu je poznat a uspokojit zákaznické potřeby lépe, než to dokáže konkurence.

Někteří manažeři rozlišují mezi vnímavým marketingem a mezi marketingem kreativním. Podstatou vnímavého marketingu je vyhledávání a uspokojování deklarovaných potřeb. Kreativní marketing odhaluje a vytváří řešení, která zákazník nepožaduje, ale na která nadšeně reaguje.

Proč je tak důležité uspokojit zákazníka? V zásadě proto, že prodej firmy v každém období přichází od dvou skupin: nových zákazníků a stálých zákazníků. Dokonce se uvádí, že přilákat nového zákazníka je přibližně pětkrát nákladnější než udržet spokojenost toho stávajícího. Jedna z teorií říká, že nahradit ekonomický výpadek v důsledku ztraceného stávajícího zákazníka pomocí zákazníka nového je až šestnáctkrát nákladnější než zabránit odchodu stávajícího zákazníka. Udržení zákazníků je mnohem důležitější než získávání zákazníků. Klíčem udržování zákazníků je zákaznické uspokojení. Vysoce spokojený zákazník firmy se vyznačuje tím, že:

- je firmě dlouhodobě věrný
- více si kupuje nové nebo vylepšené produkty firmy
- věnuje málo pozornosti propagaci konkurenčních firem a je méně citlivý na ceny produktů
- často poskytuje firmě cenné nápady k výrobě jejich produktů
- není třeba mu věnovat tolik pozornosti jako zákazníkovi novému

Když si firma uvědomuje, že věrný zákazník může znamenat podstatnou sumu příjmů po léta, zdá se být pošetilé riskovat ztrátu zákazníka ignorováním stížnosti či sporem o maličkost.

1.4.3. Integrovaný marketing

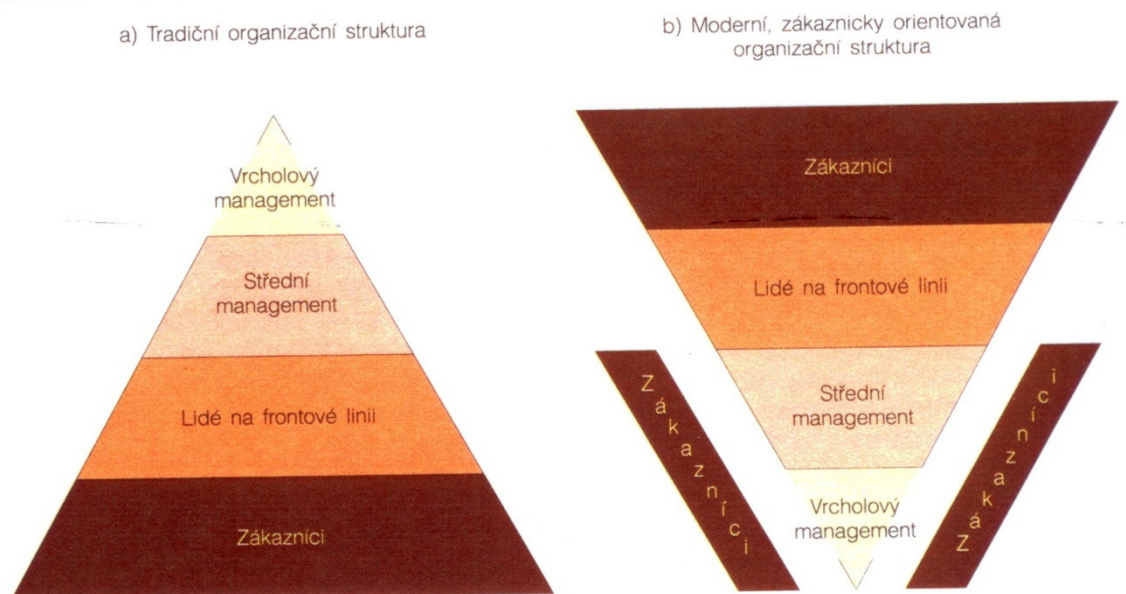
O integrovaném marketingu hovoříme tehdy, jestliže všechna oddělení firmy pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků. Bohužel, ne všichni zaměstnanci bývají školeni a motivováni, aby pracovali pro zákazníka.

Integrovaný marketing se projevuje ve dvou úrovních. Za prvé, různé marketingové funkce – prodejní síly, reklama, výrobní management, marketingový výzkum atd. - musejí spolupracovat. Za druhé, marketing musí být dobře koordinován s ostatními odděleními firmy. Nemůže fungovat, pokud představuje pouze jedno oddělení. Může být účinný pouze tehdy, když si všichni zaměstnanci uvědomují svůj vliv na spokojenost zákazníka.

Péče o týmovou spolupráci mezi všemi odděleními vyžaduje, aby firma rozvíjela interní i externí marketing. Externí marketing je zaměřen na lidi mimo firmu. Interní marketing je úspěšné najímání, školení a motivování schopných a ochotných zaměstnanců, tak aby zákazníkovi dobře sloužili. Ve skutečnosti musí interní marketing předcházet marketingu externímu. Nemá žádný smysl slíbit znamenitou službu dříve, než je personál firmy připraven znamenitou službu poskytovat.

Mnoho manažerů má zastaralý názor, jsou přesvědčeni, že klíčem k ziskovosti je tradiční pojetí organizační struktury (viz. obr. 1 - 1 a) pyramida, na jejímž vrcholu je prezident společnosti, uprostřed management a na provozní linii je ostatní personál a zákazníci. Moderní marketingové organizace mají jiný názor: chápou předchozí organizační strukturu obráceně (viz obr. 1 - 1 b). Na vrcholu organizační pyramidy stojí zákazníci. Z hlediska důležitosti následující lidé, kteří přichází do styku se zákazníkem, obsluhují ho a uspokojují jeho potřeby. Pod nimi stojí manažeři na střední úrovni managementu, jejichž prací je podpora lidí na ‚frontové‘ linii tak, aby mohli co nejlépe sloužit zákazníkovi. Konečně na samé základně organizační pyramidy stojí vrcholový management, jeho posláním je podporovat manažery na střední úrovni. Schéma zobrazuje rovněž zákazníky nacházející se podél obou stěn organizační pyramidy (obr. 1 b). Ti se domnívají, že všichni manažeři firmy jsou osobně zapojeni do procesu poznávání, obsluhování a uspokojování zákazníků.

Obr. č. 1 – 1: Tradiční versus moderní, zákaznicky orientovaná organizační struktura firmy



1.4.4. Ziskovost

Konečným účelem marketingové koncepce je pomáhat organizaci při dosahování jejích cílů. V případě soukromých firem se jedná především o zisk. V případě neziskových nebo veřejných organizací je jejím účelem přežití organizace a získávání dostatečných fondů pro zabezpečení jejich aktivit. U ziskových organizací není jejím účelem získávání zisku jako takového, ale jeho dosahování jako vedlejšího produktu prostřednictvím dobře odvedené práce. Firma usiluje o získání peněz lepším uspokojováním zákaznických potřeb než konkurence.

1.5. Společenská marketingová koncepce

Tato koncepce zastává názor, že úkolem organizace je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojení účinněji a efektivněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti.

Koncepce společenského marketingu vyzývá podnikatele, aby ve své marketingové praxi uplatňovali sociální a etická hlediska, aby udržovali rovnováhu mezi konfliktními zájmy, jakými je zisk organizace, uspokojení požadavků zákazníků a potřeby společnosti. Existuje

řada společností, které dosahují pozoruhodných úspěchů v oblasti zisku a obratu tím, že uplatňují tuto koncepci.

Tyto společnosti praktikují příčinně vztahový marketing, který je určitou modifikací koncepce společenského marketingu a hlavním faktorem jejich úspěchu. Řada firem přispívá po omezenou dobu na různé charitativní účely částkou, která představuje určitý podíl z jejich tržeb. Firmy využívají koncepci příčinně vztahového marketingu z několika důvodů: k podporování image, pro eliminování negativních zákaznických postojů, nezvyšování věrnosti stávajících zákazníků pro vytváření pozitivního postoje potenciálních zákazníků při zavádění nových produktů na trh, pro získání nových zákazníků a pro dosažení většího obratu.

1.6. Strategické plánování

Strategické plánování je manažerský proces rozvíjení životaschopné shody mezi cíli, dovednostmi a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet podnikatelské aktivity a produkty firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.

Cílem strategického plánování v současné době je pomoci vybrat a organizovat podnikatelské aktivity firmy způsobem, který bude udržovat její dobrou ekonomickou stabilitu i v případech neočekávaných událostí. Strategické plánování vyvolává aktivity ve třech klíčových oblastech. První se týká řízení podnikatelských aktivit jako investičního portfolia. Každá podnikatelská aktivita má určitý ziskový potenciál a firma by podle toho měla alokovat své disponibilní zdroje. Druhá oblast se týká spolehlivého stanovení tempa růstu trhů, na kterých se realizují jednotlivé podnikatelské aktivity, dále jejich relativního tržního postavení a způsobu, jakým lze podnikatelské aktivity rozvíjet a utlumovat. Třetí klíčovou oblastí strategického plánování je strategie. Pro každou podnikatelskou aktivitu musí firma vypracovat „herní plán“ k dosažení svých dlouhodobých cílů. Neexistuje strategie, která by byla optimální pro všechny firmy a pro všechny podnikatelské aktivity. Každá firma musí sama určit, co má pro ni největší smysl z hlediska jejího postavení v odvětví, jejích cílů, příležitostí a zdrojů.

1.6.1. Poslání firmy

Organizace existují proto, aby něco zabezpečovaly: výrobu automobilů, půjčování peněz, poskytování ubytování atd. Jejich specifický účel, respektive poslání bývá jasné v okamžiku, kdy firmy zahajují svoji činnost. Během času mohou někteří manažeři o poslání ztratit zájem, nebo naopak původní poslání může vlivem změn na trhu ztratit smysl. Poslání se může také sátá nejasným v případě, že firma zahájí propagaci zcela nového produktu nebo vyřadí některé produkt ze svého obchodního portfolia.

Jakmile vedení pozná, že se činnost firmy odchyluje od svého poslání, je třeba, aby znovu hledala smysl své existence. Podle Petera Druckera nastává čas, aby si firma položila několik zásadních otázek:

Co podnikáme?

Kdo je náš zákazník?

Jaký máme význam pro zákazníka?

Co budeme podnikat?

Co bychom měli podnikat?

Tyto jednoduše znějící otázky patří mezi nejobtížnější v případě, že na ně firma musí hledat odpověď. Úspěšné firmy si nepřetržitě kladou tyto otázky a hledají na ně promyšlené a důkladné odpovědi.

Poslání každé firmy je vytvářeno pěti prvky:

- Historie

Každá firma má historii svých cílů, politiky a dosahovaných výsledků. Při hledání a definování smyslu své existence nesmí firma opustit svoji minulost příliš radikálně. Nemělo by například smysl pro Harvardskou univerzitu otevírat dvouleté fakulty bakalářského typu, i kdyby tyto fakulty představovaly příležitost k růstu.

- Aktuální preference majitelů a manažerů.

Jestliže chce současné vedení společnosti Zenith zanechat obchodování s televizory, mělo by to ovlivnit formulaci jejího poslání.

- Tržní prostředí

Organizace Dívčí skauti Ameriky by se nedostala v dnešním tržním prostředí daleko se svým původním posláním „připravovat mladé dívky pro mateřství a manželské povinnosti“.

- Zdroje

Zdroje firmy určují, která poslání jsou reálná. Společnost Singapore Airlines by podváděla sama sebe, kdyby přijala poslání stát se největší leteckou společností na světě.

- Charakteristická kompetence

Při určování poslání by měla firma vycházet z toho, co dokáže dělat nejlépe. Například japonská Honda se vyznačuje především tím, že dokáže dělat vynikající motory. Její schopnosti motory vyvíjet a zdokonalovat jí dávají konkurenční výhodu při výrobě motocyklů, automobilů, travních sekaček, sněžných skútrů, motorových kultivátorů a závěsných lodních motorů.

Firmy vytváření svá poslání, aby ho mohly sdílet se svými manažery, zaměstnanci a se svými zákazníky. Dobře zpracované poslání vytváří u zaměstnanců pocit sounáležitosti se smyslem, zaměřením a příležitostmi firmy. Prohlášení firmy o jejím poslání funguje jako „neviditelná ruka“, která vede geograficky rozptýlené zaměstnance k tomu, aby pracovali samostatně a přitom kolektivně směrem k realizaci firemních cílů.

Dobrá poslání se vyznačují třemi charakteristikami. Za prvé, měla by se soustředit na omezený počet cílů. Prohlášení „chceme vyrábět výrobky nejvyšší kvality, nabízet nejširší služby, dosahovat široké distribuce a prodávat na nejnižší ceny“ tvrdí příliš mnoho. Jeho nedostatek spočívá v tom, že neposkytuje návod pro případ, že některý z vrcholových manažerů má uskutečnit obtížné rozhodnutí. Za druhé, poslání by mělo zdůrazňovat hlavní politiku a hodnoty, které by měla firma ctít. Politika by měla určovat, jak má firma zacházet se svými akcionáři, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími důležitými skupinami. Plitka určuje i charakter individuální volnosti k rozhodování. Za třetí, poslání vymezuje **pole působnosti**, v jeho rámci bude firma provozovat své podnikatelské aktivity:

- **Odvětvová oblast:** rozsah odvětví, ve kterých bude firma podnikat. Některé firmy budou působit pouze v rámci jednoho odvětví, jiné v souboru vzájemně návazných odvětví, některé pouze v odvětví průmyslového zboží, jiné jen v oblasti spotřebního zboží a konečně některé v jakémkoli odvětví.
- **Rozsah produktů a aplikací:** vymezení rozsahu produktů a jejich užití, které bude firma poskytovat.
- **Kompetenční rozsah:** rozsah technologických a dalších významných schopností, které firma bude využívat ve svých podnikatelských aktivitách.
- **Rozsah tržního segmentu:** typ trhu nebo zákazníků, které bude firma obsluhovat.

- **Vertikální rozsah:** počet distribučních úrovní (počínaje surovinami a materiálem až k finálnímu výrobku a jeho distribuci), na kterých se firma bude svou činností podílet. Jedním extrémem jsou firmy s velkým vertikálním rozsahem – například Ford, který vlastnil gumovníkové plantáže, ovčí farmy, sklárny a ocelárny. Jejich opakem jsou firmy s velmi malou nebo dokonce žádnou vertikální integrací.
- **Geografický rozsah:** rozsah oblastí, zemí nebo skupin zemí, kde bude firma operovat. Jedním extrémem jsou firmy, které operují pouze v určitém městě či státě, a druhým jsou nadnárodní společnosti.

Nejlepší poslání se vytváří na základě určité vize, která představuje „téměř nesplnitelný sen“ a umožňuje zaměřit aktivity společnosti na deset až dvacet let dopředu. Akio Morita, dřívější prezident společnosti Sony, si dlouho přál, aby „osobní přenosný nosič zvuku“ mohl vlastnit každý člověk. Jeho přání bylo korunováno vznikem walkmanu a přenosným přehrávačem kompaktních disků. Fred Smith si přál doručit jakoukoli zásilku na libovolné místo v USA nejpozději do 10:30 hod. následujícího dne. Tak založil Federal Express.

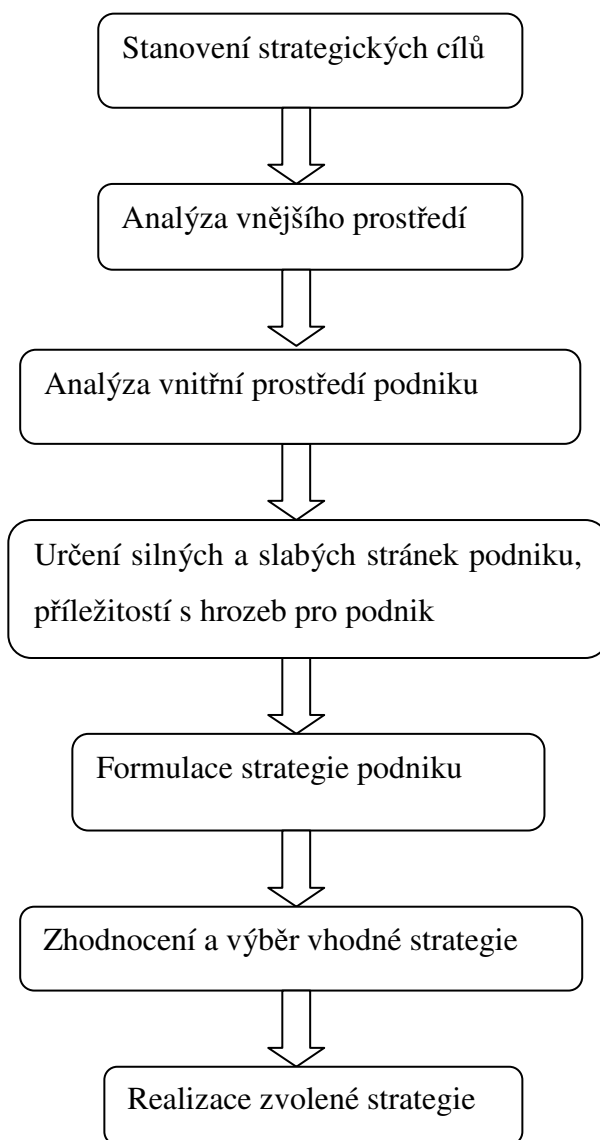
Poslání by nemělo podléhat příliš častým změnám a reagovat na každou makroekonomickou změnu. Firma by však měla poslání predefinovat, jestliže ztrácí smysl a jestliže delší dobu nevytyčuje optimální strategii pro rozvoj společnosti.

Strategický management je neustále se rozvíjející proces, kterým vrcholový management společnosti stanovuje dlouhodobé cíle a rozvoj podniku. Tento proces je založen na následujících aktivitách:

- formulace strategie
- implementace strategie do strategických plánů
- vyhodnocení strategie a její realizace

V následujícím obrázku č. 1 - 2 je rozpracován strategický management do dílčích částí. Těchto sedm aktivit je často kombinováno či sjednoceno různými autory.

Obr. č. 1 – 2: Rozpracování strategického managementu do dílčích částí



1.6.2. Identifikace strategických obchodních jednotek

Většina firem provozuje několik podnikatelských aktivit. Firmy však příliš často své podnikání definují pomocí vytvářených produktů. Levitt však dokazuje, že tržní definice podnikání je mnohem výstižnější než výrobově pojatá definice. Podnikání je třeba chápat jako proces uspokojování zákazníka, a ne jako proces produkování zboží. Produkty jsou pomíjející, kdežto základní potřeby a zákaznické skupiny jsou trvalé.

Při vytváření tržní definice by se vedení firmy mělo vyvarovat příliš úzké nebo příliš široké definice. Vezměme si výrobce tužek. Jestliže sám sebe vidí jako firmu psacích potřeb, mohl

by svoji výrobu rozšířit i o výrobu psacích per. Jestliže však sebe vidí jako firmu obchodující s psacím zařízením, pak by mohla také uvažovat o výrobě počítačů pracujících s tiskovými editory. Nejširší pojetí jejích podnikání představuje komunikační firma, ale to by se její podnikání již příliš vzdálilo od výroby tužek.

Definice podnikání by měla zahrnovat tři dimenze:

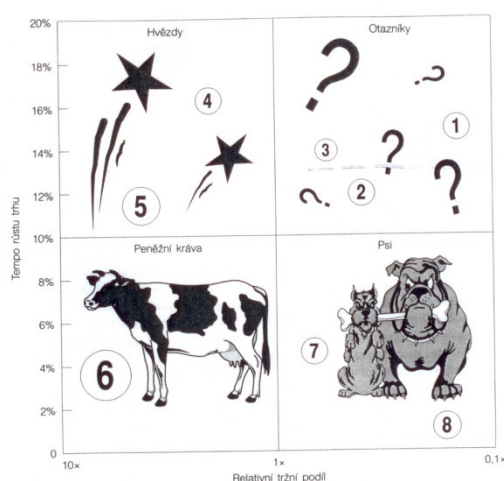
- Zákaznické skupiny
- Zákaznické potřeby
- Technologii

1.6.3. Určování zdrojů pro strategické jednotky

Účelem identifikace strategických obchodních jednotek je stanovit pro tyto jednotky specifické strategie a poskytnou potřebné fondy. Vrcholové vedení společnosti tak získává informace o portfoliu podnikání, zahrnující obvykle podnikatelské aktivity, které jsou již v útlumu, stejně jako aktivity, které nabízejí možnost budoucí prosperity. Jedním z nejnámějších přístupů používaných pro hodnocení obchodního portfolia je model Bostonské poradenské skupiny.

Bostonská poradenská skupiny (BCG), přední poradenská skupiny v oblasti managementu, vyvinula a popularizovala přístup známý jako matice růst-podíl (viz. obr. 1 - 3) Osm kroužků představuje aktuální pozice osmi obchodních jednotek hypotetické firmy. Objem prodeje je vyjádřen velikostí plochy jednotlivých kroužků. Z obrázku je patrné, že největšího obrazu dosahují obchodní jednotky 5 a 6. Umístění kroužku v matici ukazuje, jaké je u jednotlivých obchodních jednotek tempo růstu daného trhu a jaký relativní podíl trhu vykazuje obchodní jednotka.

Obr. č. 1 – 3: Matice Bostonské poradenské skupiny



Tempo růstu trhu na vertikální ose představuje roční tempo růstu trhu, na němž jsou obchody realizovány. Na obrázku nabývá tempo růstu trhu hodnot od 0 do 20 %, ale mohlo by mít i větší rozsah. Tempo růstu trhu větší než 10 % je považováno na vysoké.

Horizontální osa představuje **relativní tržní podíl** vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Relativní tržní podíl slouží jako měřítko síly firmy na příslušném trhu. Relativní tržní podíl 0,1 znamená, že objem obrátu firmy představuje pouze 10 % obrátu největšího konkurenta. Relativní tržní podíl 10 znamená, že obrat firmy je desetkrát větší než obrat největšího konkurenta. Relativní tržní podíl je rozdělen na vysoký a nízký, přičemž dělící čára je dána velikostí relativního tržního podílu 1,0. Stupnice relativního tržního podílu je logaritmická proto, aby stejné vzdálenosti vyjadřovaly stejná procentuální zvýšení.

Matice růst – podíl je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný charakter podnikání.

- **Otazníky**

Otazníky jsou takové podnikatelské aktivity firmy, které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, avšak vykazují nízké relativní tržní podíly. Většina podnikatelských aktivit bývá zahajována jako otazníky proto, že se firma snaží vstoupit na trh, který prudce roste, avšak obvykle již na něm operuje vedoucí firma. Otazník vyžaduje velkou peněžní hotovost pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit, aby firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a aby se jí navíc podařilo převzít roli vůdce na trhu. Termín otazník je vhodně zvolen proto, že firma musí dobře zvážit, zda do tohoto podnikání má vkládat své finanční prostředky. Firma na obrázku provozuje tři „otazníkové“ obchody a to může být příliš mnoho. Mohla by na tom být lépe, kdyby investovala pouze do jednoho, případně do dvou takových obchodů místo toho, aby rozptylovala svou peněžní hotovost do tří podnikatelských aktivit.

- **Hvězdy**

Je-li obchodní aktivita typu otazník úspěšná, pak se stává hvězdou. Hvězda má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Nemusí to však nutně znamenat, že hvězda produkuje kladný tok hotovosti. Firma totiž musí vynakládat často vysoké peněžní prostředky na to, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů. Na obrázku má firma dvě hvězdy. Oprávněně by se však mohla znepokojovat, kdyby neměla žádné.

- **Peněžní krávy**

Jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10 %, stává se hvězda za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu, peněžní krávou. Peněžní kráva produkuje pro firmu velkou peněžní hotovost. Firma nemusí financovat rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo

růstu trhu pokleslo. Jelikož obchodní jednotka zaujímá vedoucí postavení na trhu, těší se mimořádným ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá peněžních krav k tomu, aby platila účty a podporovala své hvězdy, otazníky a psy. Na obrázku má firma pouze jednu peněžní krávu, a proto je snadno zranitelná. V případě, že tato peněžní kráva začne ztrácet svůj vysoký relativní tržní podíl, musí firma do ní pumpovat dost peněz, aby se své vedoucí místo na trhu zachovala. Jestliže však místo toho používá vysychající hotovost k tomu, aby podporovala ostatní obchodní jednotky, může se její peněžní kráva přeměnit v psa.

- **Psi**

Výrobky typu „psi“ představují takové obchodní jednotky, které vykazují slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Produkuje nízké zisky, nebo dokonce ztráty, ačkoli i oni mohou někdy vyprodukovat slušnou hotovost. Na obrázku firma udržuje dva psí obchody, a to může být velmi mnoho. Měla by proto dobře zvážit, zda bude i nadále udržovat tyto obchodní jednotky, a to z takových důvodů, jako je očekávaný obrat v tempu růstu trhu či nové šance na dosažení vedoucího postavení na trhu, nebo z důvodů sentimentálních. Psí obchody však spotřebovávají více času na řízení, než odpovídá jejich hodnotě, a proto by měly být omezovány či postupně zastaveny.

Poté, co si firma vyznačila postavení svých obchodů v matici růst – podíl, určí, zda je její obchodní portfolio zdravé. Nevyvážené portfolio se vyznačuje tím, že má nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a peněžních krav.

Následujícím úkolem firmy je stanovit pro každou podnikatelskou aktivitu cíl, strategii a přiřadit jí finanční prostředky. Pro každou podnikatelskou aktivitu přicházejí v úvahu tyto čtyři alternativní strategie:

- **Budovat**

V tomto případě je cílem zvýšit tržní podíl obchodní aktivity na trhu a v souvislosti s tím, je-li to nutné, dosáhnout zvětšení krátkodobých výnosů. Budování je vhodné především pro otazníky, a aby se mohly stát hvězdami, jejich podíl na trhu musí růst.

- **Udržovat**

Zde je cílem ochraňovat tržní podíl obchodní aktivity. Tento cíl je vhodný pro silné peněžní krávy, mají-li i nadále přinášet velkou peněžní hotovost.

- **Sklízet**

Cílem je zvýšit krátkodobý peněžní tok hotovosti bez ohledu na dlouhodobé účinky. Sklizení zahrnuje i eventuální rozhodnutí odejít z trhu implementováním programu postupného

snižování výdajů. Sklizení je obvykle doprovázeno snižováním nákladů na výzkum a vývoj, neobnovováním opotřebovaných strojů a zařízení, omezováním výdajů na propagaci atd. Snahou je dosáhnout rychlejšího poklesu nákladů, než je pokles obratu, a tím dosáhnout zvýšení kladného toku hotovosti. Omezování nákladů musí být promyšlené a relativně neznamenné, aby nedošlo k ohrožení zájmů zaměstnanců, zákazníků a distributorů. Tato strategie je vhodná pro peněžní krávy, jejich budoucnost je nejistá. Taktiku sklizení lze použít i u otazníků a psů. Při jejím implementování je třeba vždy zvažovat etické a sociální důsledky a jejich dopady na všechny partnery firmy.

- **Zbavovat se**

Zde je cílem podnikatelských aktivit prodat nebo zlikvidovat, protože takto uvolněné finanční prostředky mohou být jinde lépe využity. Tato taktika se hodí zejména pro psy a pro otazníky, které působí jako brzda při získávání zisků.

Firmy musejí pečlivě zvažovat, zda u slabých podnikatelských aktivit uplatnit taktiku sklizení nebo zbavování. Sklizení snižuje budoucí hodnotu podnikatelské aktivity, a tudíž i cenu, za kterou by mohla být později prodána. Naopak včasné rozhodnutí o zbavení se podnikatelské aktivity umožňuje nabídnout podnikatelskou aktivitu k prodeji jiné firmě v poměrně dobrém stavu za relativně výhodnou cenu.

Během času mění podnikatelská aktivita své postavení v matici růst-podíl. Úspěšné podnikatelské aktivity prodělávají svůj životní cyklus. Začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, potom peněžními krávami a na závěr svého životního cyklu se mění v psy. Z tohoto důvodu by měly firmy zkoumat nejen současné postavení svých podnikatelských aktivit v matici růst-podíl, ale také to, jak se mění jejich postavení. Každá podnikatelská aktivita by měla být posuzována s ohledem na to, kde se nacházela v minulých letech a kde bude v letech příštích. Jestliže očekávaná trajektorie podnikatelské aktivity není uspokojivá, měla by firma od svého výrobního manažera požadovat, aby navrhl novou strategii vedoucí k lepšímu budoucímu postavení podnikatelské aktivity.

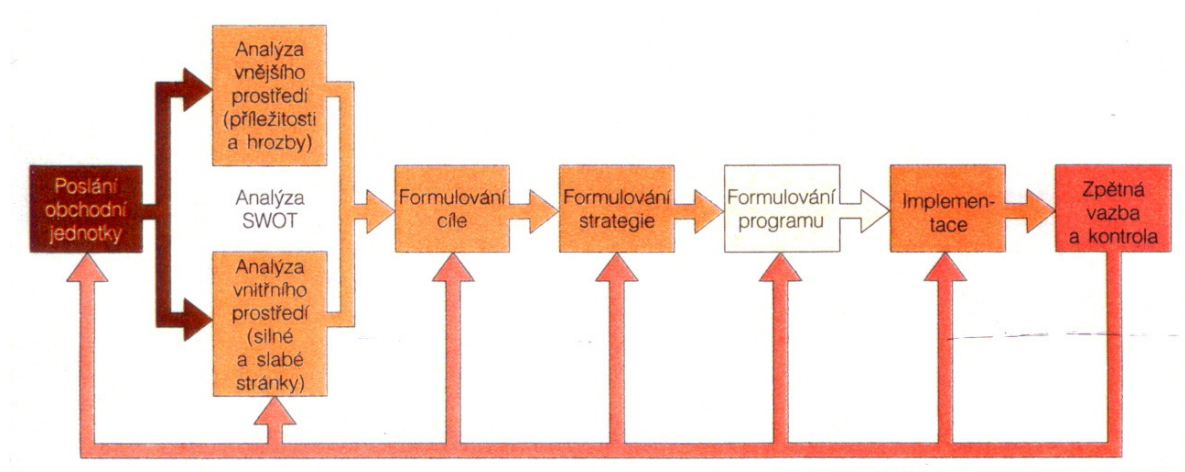
Nejhorší, co by mohla firma udělat, je požadovat, aby se všechny podnikatelské aktivity vyznačovaly stejným tempem růstu prodeje a stejnou rentabilitou. Důležitým znakem portfoliové analýzy je, že každá podnikatelská aktivita má jiný potenciál vyžaduje odlišné cíle a strategie. Často se vyskytují i následující chyby jako je ponechání peněžní krávy bez dostatečných peněžních fondů, které nezabezpečují její dostatečný růst, nebo naopak ponechání nadměrných peněžních fondů u peněžní krávy, které pak chybí jinde pro

investování podnikatelské aktivity s vysokým růstovým potenciálem, nadměrné investování do psích obchodů v bláhové naději, že se opět vrátí na ekonomické výsluní, nedostatečné investování do příliš velkého množství otazníků. Otazníky je třeba s pomocí velkých investic přemístit do dominantního segmentu nebo se jich zbavit.

1.7. Podnikatelské strategické plánování

V této kapitole se budu zabývat úkoly, které stojí před manažery obchodních jednotek. Proces strategického plánování se skládá z osmi kroků, které jsou schematicky uvedeny na obr. č. 1 - 4. Nyní se budu podrobněji zabývat jednotlivými kroky.

Obr. č. 1 – 4: Proces podnikatelského strategického plánování



1.7.1. Poslání obchodní jednotky

Každá obchodní jednotka potřebuje definovat své specifické poslání v rámci širšího poslání celé firmy. Problém si zkusíme definovat na firmě, která se zabývá projektováním a dodávkami žárových osvětlovacích systémů pro televizní studia. Posláním této firmy je „poskytovat velkým televizním studiím možnost výběru moderních a spolehlivých osvětlovacích technologií“. K tomu je třeba poznamenat, že se tato firma nepokouší dosáhnout komerčních úspěchů u malých televizních studií, nechce získávat konkurenční výhody nízkými cenami a ani neplánuje věnovat se jiným podnikatelským aktivitám.

1.7.2. Analýza vnějšího prostředí

Pokud je poslání obchodní jednotky formulováno, získá její manažer představu o té části vnějšího prostředí, kterou je potřeba poznat, chce-li efektivně dosáhnout požadovaných cílů.

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk. Obchodní jednotka potřebuje vytvořit rovněž marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Smyslem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.

Hlavním cílem zkoumání prostředí je rozpoznat nové marketingové příležitosti. Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Příležitosti by měly být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset na tom, zda její konkurenční síla bude odpovídat klíčovým požadavkům na úspěch, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejich konkurentů. Mít pouze schopnosti něco vykonat je nedostačující. Nejúspěšnější firmy se vyznačují tím, že dokážou u svých produktů vytvářet a dlouhodobě udržovat vysokou spotřebitelskou hodnotu.

Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení podnikatelských aktivit. Hrozba je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

1.7.3. Analýza vnitřního prostředí

Hlavní filozofií úspěšného podniku by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít dobrou podnikatelskou pozici znamená zvyšovat své příjmy nejméně tak rychle jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna. Naznamená to být za každých okolností u každého sortimentu nejsilnější, ale chovat se a investovat tak, aby firma mohla čelit konkurenci, spojit se s ní, nebo nad ní zvítězit, a tím získat větší příjmy z prodejů.

Úroveň konkurenceschopnosti poskytuje podniku možnost rozvoje v budoucnosti nebo naopak limituje jeho další rozvoj. Proto je žádoucí rozpoznat a analyzovat vnitřní faktory

firmy, které představují tzv. **silné a slabé stránky** podniku. Rozboru je třeba podrobit vnější faktory, které ovlivňují podnikatelské aktivity firmy formou tzv. příležitostí a nebezpečí pro podnikání.

Silnou stránkou podniku může být např. v podniku vysoká kvalifikace konstruktérů a technologů, univerzální charakter výrobního zařízení (dovolující snadné rozšíření sortimentu výroby). Slabou stránkou podniku může být např. zastaralost strojního parku nebo chybějící některé strojní dělnické profese.

Příležitostí pro firmu může být zjištění, že vláda schválila zásadní rekonstrukci železničních tratí (pokud její produkce najde při rekonstrukci uplatnění). Nebezpečí může představovat avizovaný požadavek na certifikát jakosti dodávek v případě, že podnik certifikát výrobků dosud nezavedl. Analýzou hlavních faktorů konkurenční pozice firmy jejího vlivu na strategické chování se zabývá metoda SWOT (viz. obr. č. 1 - 5)

Obr. č. 1 – 5: SWOT analýza

Vnitřní faktory

Silné stránky S

- kapitálová síla
- silné zdroje
- vysoký tržní podíl
- moderní technologie
- nízké mzdové náklady
- kvalita výrobků
- atd.

Slabé stránky W

- slabá finanční pozice
- vysoká zadluženost
- zastaralá technologie
- slabý management
- špatní dodavatelé
- atd.

Vnější faktory

Příležitosti trhu O

- růst trhu, růst poptávky
- specializovaný trh s možností vstupu
- fragmentované trhy, možnost diferenciac
- možnost integrace
- možnost exportu
- atd.

Přístup SO

- ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly
- snaha využít všechny příležitosti a silné stránky
- snaha o vedoucí či útočnou pozici
- atd.

Přístup WO

- snaha o využití příležitostí z okolí
- pomalé posilování pozic
- snaha o nalezení spolehlivého spojení
- různé formy integrace
- atd.

<i>Nebezpeční trhu T</i>	<i>Přístup ST</i>	<i>Přístup WT</i>
- silná konkurence	- využití pozice silného	- uvažování
- vstup zahraniční konkurence	postavení k blokování	o kompromisech
- objemové trhy, malá možnost diferenciac	nebezpečí	- spojení se silnou firmou
- slabá odvětví	- oslabení konkurence	i za cenu úpravy programu
- nestability trhu	- členění výrobního sortimentu	- snaha o přežití
- nepříznivá daňová situace, atd.	- distribuční spojení	- opuštění trhu
	atd.	atd.

Je pochopitelné, že není možné, aby se všechny podnikatelské aktivity vyznačovaly pouze slabými nebo naopak silnými stránkami. Stěžejní otázkou je, zda by se měla firma věnovat výhradně těm příležitostem, u nichž by mohla uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které by však vyžadovaly značné úsilí pro získání potřebných silných stránek. Někdy dochází k situaci, že firma s dostatečně kvalifikovanými útvary nedokáže efektivně podnikat, protože tyto útvary spolu týmově nespolupracují. V jedné velké elektrotechnické společnosti se inženýři dívali svrchu na obchodní zástupce jako na „neschopné inženýry“. Obchodní zástupci se zase dívali na servisní pracovníky jako na „neschopné prodejce“. Proto je pro firmu důležité vyhodnocovat v rámci auditu vnitřního prostředí úroveň pracovních vztahů.

Dle lit. [6] je George Stalk, vedoucí konzultant Bostonské poradenské skupiny, přesvědčen, že vynikající firmy se vyznačují tím, že jejich útvary mají špičkové všestranné schopnosti, a ne pouze schopnosti základní. Každá firma musí řídit určité základní procesy, jako je vývoj nových výrobků, jejich uvádění na trh a vyřizování objednávek. Každý z těchto procesů se podílí určitým způsobem na tvorbě spotřebitelské hodnoty a vyžaduje meziútvárovou týmovou spolupráci. Nestačí, aby pracovníci útvarů plnili dokonale své základní povinnosti. Je úkolem řízení dosáhnout stavu, aby celé procesy byly řízeny komplexně a aby se rozvíjela tvůrčí spolupráce návazných útvarů. Stalk říká, že tímto způsobem je možné dosáhnout konkurenční síly založené na schopnostech.

1.7.4. Formulování cíle

Manažeři používají pojem cíle pro stanovení úkolů, které se vyznačují velikostí a časem. Kvantifikované cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. Velmi mále firem má pouze jeden cíl. Většina sleduje u svých podnikatelských aktivit určitou kombinaci cílů zahrnujících rentabilitu, zvýšení tržního podílů, omezení rizika, inovace, image atd. Stanovení cílů umožňuje firmě uplatnit cílové řízení. Aby systém tohoto řízení fungoval, musí cíle splňovat čtyři požadavky:

- Cíle musejí být hierarchicky uspořádané, od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Klíčovým cílem podniku v daném plánovacím období může být zvýšení návratnosti investic. Tohoto cíle je možné dosáhnout zvýšením objemu zisku nebo snížením velikosti investovaného kapitálu. Většího zisku je možné dosáhnout zvýšením obrátu nebo snížením nákladů. Většího obrátu se dá docílit zvětšením tržního podílu nebo zvýšením cen. Respektováním důležitosti a vzájemného propojení ekonomických cílů je možné řídit podnikatelskou aktivitu s ohledem na nejvyšší integrované cíle s tím, že jsou určovány specifické dílčí cíle specifickým útvarům nebo jednotlivcům.
- Cíle by měly být kvantifikovány, např. zvýšit míru návratnosti investic na 15 % nebo ještě lépe „dosáhnout během dvou let míry návratnosti investic 15 %“.
- Cíle by měly být realistické. Reálnost by měla vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, a ne ze zbožných přání.
- Cíle by měly být konzistentní. Není například možné současně maximalizovat objem prodeje i zisky.

Důležité je též zvažovat určité protiklady, jako je krátkodobý zisk a dlouhodobý růst, hluboké pronikání trhu a rozvoj nových trhů nebo ziskové cíle a neziskové cíle. Každá specifická volba jednoho ze dvou protikladných cílů vyžaduje odlišnou marketingovou strategii.

1.7.5. Formulování strategie

Cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie pak určuje, jak se tam dostat. Každá firma vyžaduje pro své cíle strategie „ušité na míru“. Přestože existuje mnoho druhů strategií, Michaelu Porterovi se podařilo je shrnout do tří základních typů, které vytvářejí dobré východisko pro strategické myšlení.

- **Nákladová priorita**

V tomto případě firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a mohla tak nabídnout produkty za nižší cenu než její konkurenti a dosáhnout

většího podílu na trhu. Firmy, které tuto strategii používají, musejí výborně ovládat inženýrské práce, zásobování a fyzickou distribuci. Nepotřebují však vysokou zručnost v marketingu. Problematičnost této strategie tkví v tom, že i řada dalších firem dosahuje nízkých nákladů, a mohou tak snadno poškodit firmu, jejíž základní dlouhodobou strategií je dosahování nejnižších nákladů. Správným klíčem k dosažení konkurenční výhody je uplatňování této strategie nejnižších nákladů mezi konkurenty, kteří používají současně obdobnou strategii diferenciací nebo ohniska soustředění.

- **Diferenciace**

Firma uplatňující tuto strategii se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka. Firma může například usilovat o to, aby získala vedoucí postavení v oblasti služeb, jakosti, stylu, technologie atd. Je pochopitelné, že jen těžko může být vedoucí firmou ve všech důležitých oblastech. Firma si pěstuje ty silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu a užitky v některé oblasti. Firma, která usiluje o vedoucí postavení v oblasti kvality, musí vyrábět nebo nakupovat komponenty špičkové jakosti, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě je kontrolovat atd. Taková byla například strategie společnosti Canon na poli kopírovacích zařízení.

- **Ohnisko soustředění**

Při této strategii se firma zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů, a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné odlišné oblasti zájmů zákazníků. Tak se například společnost Armstrong Rubber specializovat na výrobu dokonalých pneumatik pro farmářská a rekreační vozidla, a navíc vyhledává další mezery na trhu, aby je mohla zaplnovat.

Porter uvádí v lit. [9], že firmy, které uplatňují stejnou strategii, zaměřenou na stejný trh nebo tržní segment, vytvářejí strategickou skupinu. Firma, které se podaří strategii nejlépe realizovat, inkasuje největší zisk. Firma uplatňující strategii nízkých nákladů dosáhne největšího zisku v případě, že se jí podaří dosáhnout nejnižších nákladů. Firmy, které nesledují jasnou strategii a drží se „prostřední cesty“, jednají nejhůře. Například společnost International Harvester se dostala v těžkých dobách do značných potíží, protože nedokázala dosáhnout přední pozice ani v nákladech, ani v uspokojování zákazníků, ani v obsluhování některého tržního segmentu. Existují firmy, které se více drží „prostřední cesty“, ale současně se snaží být dobré ve všech strategických dimenzích. Protože však rozdílné strategické

dimenze obvykle mají různé a někdy dokonce rozporné požadavky na organizování podnikatelských aktivit, končí tyto firmy často tím, že nejsou vynikající v ničem.

Společnosti stále více poznávají, že k dosažení dokonalosti potřebují mít strategické partnery. Dokonce i takoví giganti, jako je IBM, Philips, Siemens, často zjišťují, že nedokážou dosáhnout vedoucího národního nebo celosvětového postavení bez vytvoření strategického svazku s některou domácí nebo nadnárodní společností, která jim umožní znásobit jejich schopnosti nebo zdroje. Podnikání v jiné zemi často vyžaduje, aby společnost poskytla licenci na své produkty, vytvořila společný podnik s některou domácí firmou, nakupovala potřebné materiály od výrobců v hostitelské zemi atd. Tyto stále rostoucí komplikace vedou k tomu, že mnoho firem začíná vytvářet celosvětové strategické sítě. Vítězi se stávají ty společnosti, kterým se daří vytvářet nejlepší takové sítě.

1.7.6. Formulování programu

Jakmile firma vyvine svoje základní strategie, musí vypracovat podpůrné programy potřebné pro realizaci těchto strategií. Jestliže se firma rozhodne dosáhnout vedoucího výrobního postavení, pak musí sestavit programy posílení výzkumných a vývojových pracovišť, vytvoření potřebného informačního systému na podporu technického rozvoje, zdokonalování stávajících produktů, školení technického personálu, propagace nových produktů atd.

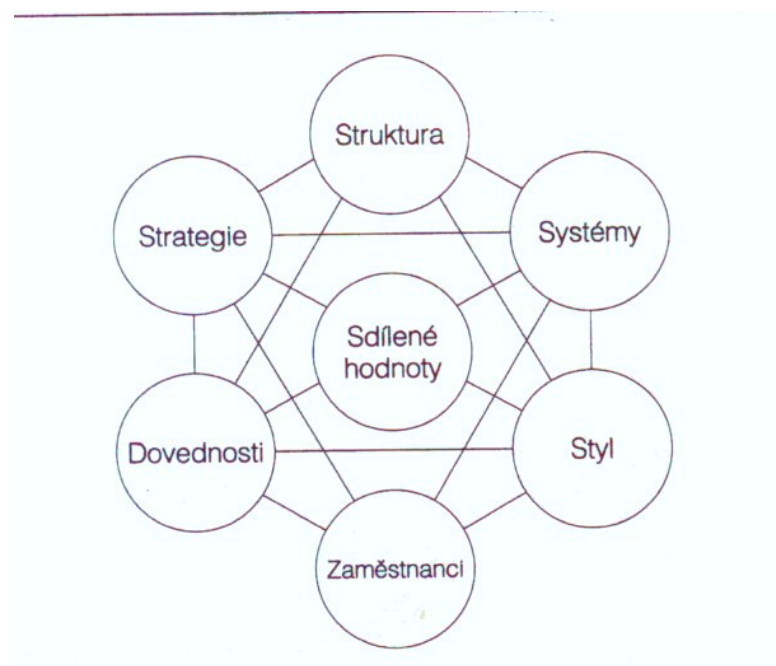
Jsou-li programy vypracovány, je třeba, aby pracovníci marketingu vyhodnotili jejich náklady. Musejí pak klást takové otázky: Byla by vhodná spolupráce s jinou firmou? Vyplatí se vynaložené náklady? Bude třeba přijmout další pracovníky na podporu prodeje? U každé marketingové aktivity by se mělo zkoumat, zda přinese požadované výsledky za přijatelnou cenu.

1.7.7. Implementace

I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Může totiž selhat při jejich realizaci. Podle poradenské firmy McKinsey strategické plánování samo o sobě nestačí. Strategie je totiž pouze jedním ze sedmi faktorů ovlivňujících efektivnost podnikání. Rámec „7S“ poradenské firmy McKinsey je zobrazen na obr. 1 - 6. První tři prvky – strategie, struktura a systémy – jsou považovány za základní faktory úspěchu a ostatní čtyři – styl, zaměstnanci, dovednosti a cílené hodnoty – za podpůrné faktory úspěchu. První podpůrný faktor – styl – vyjadřuje požadavek, aby všichni zaměstnanci

společnosti sdíleli společný způsob myšlení a chování. Druhým podpůrným faktorem jsou zaměstnanci a toho vyplývá požadavek, aby firma zaměstnávala kvalifikované pracovníky schopné provádět dobře svoji práci. Třetím jsou dovednosti, které vyžadují, aby zaměstnanci měli dostatek schopností k úspěšné realizaci vycílené strategie. Konečně čtvrtým podpůrným faktorem jsou sdílené hodnoty, které znamenají potřebu, aby všichni zaměstnanci sdíleli stejný hodnotový systém. Jsou-li splněny požadavky kladené na podpůrné faktory, má firma dobré předpoklady pro úspěšnou realizaci strategií.

Obr. č. 1 – 6: Faktory úspěšného podnikání



1.7.8. Zpětná vazba a kontrola

Firma musí mít možnost sledovat, jakých výsledků se při implementaci strategie dosahuje, stejně jako potřebuje monitorovat a vyhodnocovat změny ve vnitřním a vnějším prostředí. Některé oblasti prostředí zůstávají dlouhé roky beze změny. Některé oblasti se rozvíjejí pomalu a navíc předvídatelným způsobem, v jiných však dochází k prudkým, nevypočítatelným změnám. Nicméně společnost může počítat s jednou věcí, a to je že, v každém prostředí dojde vždy nějaké změně. Společnost pak musí okamžitě revidovat, případně korigovat průběh implementace, programy, strategie a někdy i cíle. Tím, že se vnější prostředí mění rychleji než sedm faktorů efektivního podnikání, dochází nevyhnutelně k tomu, že strategická konzistence firmy s vnějším prostředím dostává stále větší trhliny.

Firma si i tak může udržet vysokou výkonnost, ale neefektivně. Peter Drucker poukázal na to, že je důležitější „dělat správné věci“ (tj. býti efektivním) než „dělat věci správně“ (tj. býti účinným). Vynikající firmy však dokážou vynikat v obou směrech. Začne-li firma ztrácet schopnost reagovat na změny ve svém okolí, začne ztrácet i svou pozici na trhu.

Organizace, zejména velké, mají sklon k nečinnosti. Jsou seřizeny jako výkonné stroje a je obtížné změnit jejich jakoukoli část, aniž by se ostatní části tomu nemusely přizpůsobit. Chtějí-li však organizace předcházet krizím, musí se pomocí svého managementu měnit. Klíčovým faktorem ovlivňujícím zdraví organizace je její přesvědčení a ochota zkoumat změny ve svém okolí a přijímat nové vhodné cíle a měnit své chování. Ty nejlepší společnosti trvale monitorují prostředí a snaží se pomocí pružného strategického plánování udržovat životaschopné přizpůsobení s jeho vývojem.

2. Představení firmy Zem a.s. Nový Bydžov

Společnost Agrofert Holding a.s. získala postupným odkoupením akcií od drobných akcionářů většinový podíl ve firmě Zem a.s. K datu valné hromady dne 20. 12. 2007 vlastnil podnik Agrofert holding a.s. 71% akcií. Akcie o nominální hodnotě 100 Kč byly vykupovány za 280 Kč/ 1 ks. Na valné hromadě byli také zvoleni noví členové do představenstva a dozorčí rady.

2.1. Profil společnosti Agrofert holding a.s.

Od počátku svého založení AGROFERT úspěšně propojil svoji obchodní činnost s realizací strategie na akvizici společností, které spadají do sféry jeho obchodních zájmů. Dnes společnost vlastní významné majetkové účasti ve zpracovatelských, výrobních a distribučních podnicích zemědělského, potravinářského a chemického průmyslu, které tvoří základ budované skupiny AGROFERT.

Strategie řízené expanze je založena na rychlé a efektivní restrukturalizaci majetkových účastí při současném striktním zachování ekonomické prosperity a stability všech zainteresovaných subjektů. Okolo společnosti AGROFERT, a.s. se vytvořila silná skupina sdružující subjekty majících vazbu na českou chemii, zemědělství a potravinářství. Tato skupina je dnes obrátově největší skupinou v českém zemědělství a druhou největší v české chemii.

Vznik a rozvoj skupiny AGROFERT je přirozeným důsledkem zdravé expanze úspěšného podniku, který generoval volné zdroje, které akcionáři ponechávali v podniku. Tyto volné zdroje byly dále reinvestovány do podniků působících v oblastech souvisejících s podnikatelskou činností AGROFERTu.

Stávající struktura majetkového propojení skupiny se formuje souběžně s realizací strategie horizontální a vertikální expanze skupiny. Strategie expanze skupiny je založena na maximálním využití všech tržních příležitostí na základě zdrojů celé skupiny.

Předmětem činnosti společnosti je obchod s komoditami chemického a zemědělsko-potravinářského sektoru.

Obchodní portfolio

- Agrochemikálie
- Průmyslová hnojiva
- Zemědělské komodity a produkty pro výživu zvířat

- Živočišná výroba a vybrané potravinářské výrobky
- Pohonné hmoty a topné oleje

2.1.1. Základní principy fungování skupiny

Skupina AGROFERT dnes funguje jako volné holdingové uskupení maximálně využívající všech synergických efektů vyplývajících z charakteru a velikosti skupiny. Skupina nemá rigorózní systém řízení se silnou centralizací aktivit a informací. Principy a zásady vycházejí ze snahy o maximální využití znalostí a zkušeností jednotlivých členů skupiny ve prospěch skupiny jako celku bez výrazného posilování centralizačního prvku matky. V praxi tento princip znamená, že podniky, které v určité oblasti nebo činnosti dosahují výrazně lepších výsledků než ostatní členové, získávají mandát na řízení, zajištění nebo zdokonalení dané oblasti pro ostatní podniky.

Nejmarkantněji se tato "dělbá" kompetencí projevuje v oblasti obchodní aktivity a aktivity výrobní. Obchodní společnosti skupiny díky své specializaci a schopnosti zajistit nejlepší podmínky zpravidla zajišťují významnou část prodeje a nákupu výrobních podniků.

Skupina vzhledem ke své velikosti a logické provázanosti vytváří značný prostor pro synergické efekty s pozitivním dopadem na všechny podniky skupiny. AGROFERT HOLDING, a.s. přebral koordinační odpovědnost za tento typ projektů - projektů, které procházejí průřezově celou skupinou.

Stěžejní roli v řízení a koordinaci činnosti skupiny hraje tzv. "řídící výbor". Tento řídicí orgán složený z vrcholových manažerů podniků skupiny je hlavním rozhodovacím a koordinačním centrem projektů celoskupinového dopadu. Jako výsledek svého jednání k vybraným oblastem a projektům vydává doporučení založená na konsensu. Tato doporučení nejsou závazná a podléhají dalšímu schválení ze strany vedení jednotlivých podniků.

Tento systém vzájemné koordinace a snahy o dosažení maximální efektivity činnosti, se ve skupině vžil pod názvem "systém vlajkových lodí".

2.1.2. Obecné principy budování skupiny a vize skupiny

Stávající struktura skupiny neodpovídá vizi budoucího uspořádání skupiny. Kroky, které budou v rámci předpokládaného "narovnání" organizační struktury realizovány, budou zcela jistě zahrnovat majetkové přesuny a fúze vybraných podniků. Vize budoucího uspořádání vychází z průhledného a formálně jasně čitelného holdingu společností, které pod mateřskou

společností fungují ve třech jasně definovaných subholdincích - subholding zemědělský, subholding potravinářský a subholding chemický.

AGROFERT HOLDING, a.s.

Představenstvo:

Předseda: Ing. Andrej Babiš

Místopředseda: Ing. Zbyněk Průša

Místopředseda: Ing. Petr Cingr

Člen: Ing. Jaroslav Kurčík

Člen: Ing. Josef Mráz

Člen: Ing. Jaroslav Faltýnek

Člen: Mgr. Libor Němeček

Člen: Ing. Jiří Haspeklo

Dozorčí rada:

Předseda: Ing. Petra Procházková

Člen: JUDr. Libor Široký

Člen: Ing. Blanka Rybová

Organizační struktura:

Divize	Jméno ředitele
generální ředitel	Andrej Babiš
výkonný ředitel	Petr Cingr
Divize fúzí, akvizic a korporátního financování	Libor Němeček
Divize rozvoje a strategie	Josef Mráz
Divize obchodní pro dovoz a vývoz	Peter Novanský
Divize obchodní	Jiří Haspeklo
Divize pohonných hmot a biopaliv	Martin Kubů
Divize personálně správní	Jiří Fiala
Divize právní	Alexej Bílek

Divize zemědělská	Jaroslav Faltýnek
Divize účetnictví a daně	Petra Procházková

Vize podniku

Podniky představují pro prvovýrobu stabilního partnera, který poskytuje komplexní a standardizované portfolio výrobků a služeb. Výkonnost podniků dosahuje úrovně, která zaručuje jejich optimální rozvoj a pokrytí všech nákladů, které vyplývají ze struktury financování jejich činnosti. Jejich činnost je zároveň garantem optimální výkonnosti a stability prvovýroby.

Strategické cíle podniku

Páteř skupiny AGROFERT v sektoru zemědělství vytvářejí podniky ZZN, ACHP a AGRO. Do zemědělské větve skupiny dále vcházejí i podniky zemědělské prvovýroby (LIPRA, a.s., VYPRA, a.s. - výkrm prasat) a podniky obchodující s produkty živočišné prvovýroby. Tato síť je základem silného distribučního a výrobního potenciálu skupiny a současně garantem zajištění finančních toků od prvovýrobců.

V zemědělském sektoru začala společnost umisťovat své volné prostředky do podniků, které byly jejími hlavními zákazníky a představovaly přímý distribuční článek na konečného zákazníka - zemědělce. Společnost začala strategii získávání majetkových podílů v podnicích ZZN a ACHP - distributorů hnojiv a pesticidů. Skupina AGROFERT tak ke konci roku 2000 získala majetkový podíl ve více než 30 zemědělských podnicích.

Vzhledem k široké škále činností a aktivit, které tyto podniky mají, pronikl AGROFERT i do oblasti prvovýroby. Jedná se o chov drůbeže a vepřů, které podniky realizují v rámci vlastních kapacit, pronajatých kapacit, případně ve svých dceřiných společnostech. Tato vertikální expanze společnosti se v podmínkách nestability finančních vztahů stává důležitou součástí rozvoje skupiny v zemědělství.

2.2. Základní identifikační údaje podniku Zem, a.s.

Název organizace:	ZEM, a.s.
Sídlo organizace:	Zábědov 48, Nový Bydžov, okres Hradec Králové, PSČ 504 01
Sídlo provozovny:	závod Lužec nad Cidlinou závod Starý Bydžov závod Zelenina – Nový Bydžov závod Služby – Nový Bydžov vedení – Nový Bydžov
IČ:	642 59 587
DIČ:	CZ64259587
Právní forma:	akciová společnost
Obchodní rejstřík:	Krajský soud v Hradci Králové, oddíl B, vložka 1263

Akciová společnost ZEM, a. s. Nový Bydžov vznikla dne 28. srpna 1995, byla založena třemi akcionáři se základním jměním 2,266,000 Kč. V současné době činí základní jmění společnosti 211,239,000 Kč.

Z počátku společnost ZEM, a.s. Nový Bydžov hospodařila ve složitých podmínkách, protože většina majetku byla v pronájmu od ZD Nový Bydžov. Na základě úpisů akcionářů byl postupně převeden majetek ze ZD Nový Bydžov (osoba povinná) do ZEM, a.s. Nový Bydžov (osoba oprávněná). Převody nemovitostí byly velmi náročné, protože stavby v minulosti byly stavěny bez potřebných náležitostí. U všech nemovitostí bylo nutno zajistit zakreslení do geometrického plánu, zajistit kolaudační rozhodnutí a list vlastnický. Do ZEM, a.s. byl převeden konkrétní existující majetek – stroje, základní stádo, zvířata, zásoby a nemovitosti řádně schválené a zapsané katastrálním úřadem. Veškerý majetek je řádně doložen a evidován a je s ním řádně nakládáno.

Akciová společnost má tyto statutární orgány:

Představenstvo:

- Ing. Josef Martin – předseda představenstva
- Ing. Miroslav Bárta – místopředseda představenstva
- Ing. Bohumír Beneš – místopředseda představenstva
- Mgr. Tomáš Kohoutek – člen představenstva

- Mgr. Ivo Kohoutek – člen představenstva
- Ing. Vlastimil Franc – člen představenstva

Dozorčí rada

- Marie Drábková - předsedkyně
- Zdeňka Mičáková - místopředseda
- Vladislav Vosáhlo – člen
- Krejčí Pavel – člen
- Václavík Miroslav – člen
- Bradna Miloslav - člen

Akciovou společností ZEM, a.s. Nový Bydžov řídí ředitel Ing. Miroslav Bárta, který se ze své činnosti plně zodpovídá představenstvu akciové společnosti. Společnost se zabývá živočišnou a rostlinnou výrobou, vlastní závod Zelenina a svoji zemědělskou technikou poskytuje různé služby. K 31.12.2006 měla akciová společnost 247 zaměstnanců, z toho je 9 lidí ve vedení firmy tj. ředitel, agronom, zootechnik, ekonom, krmivář, mechanizátor, vedoucí závodu Lužec, Starý Bydžov a Zeleniny.

Ekonom zpracovává finanční rozpočet ZEM, a.s. ve vazbě na výrobní plán, zajišťuje vedení vnitropodnikového účetnictví, zpracovává cash-flow a navrhuje finanční strategii společnosti.

Agronom tvoří a uplatňuje jednotné celopodnikové koncepce a strategie pro rostlinnou výrobu, koordinuje výrobní plány závodů ve vztahu k celopodnikovému plánu.

Zootechnik tvoří a uplatňuje jednotné celopodnikové koncepce a strategie, koordinuje mezi závodové vztahy v oblasti živ. výroby.

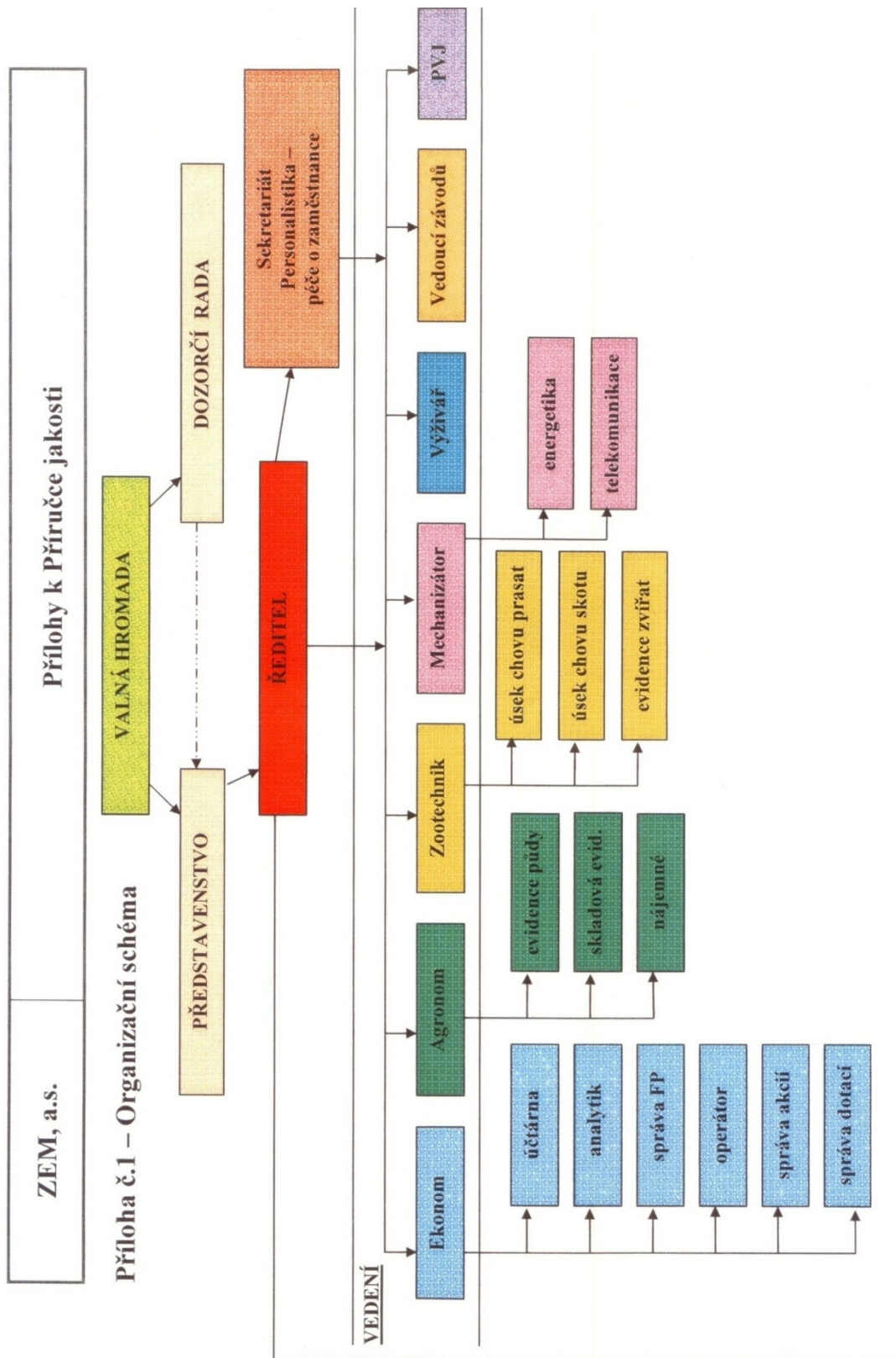
Mechanizátor řídí závod služeb, zpracovává návrhu k ověření nebo zavádění nových technologií, výrobní postupů v oblasti opravárenství a služeb a jejich praktické uplatnění.

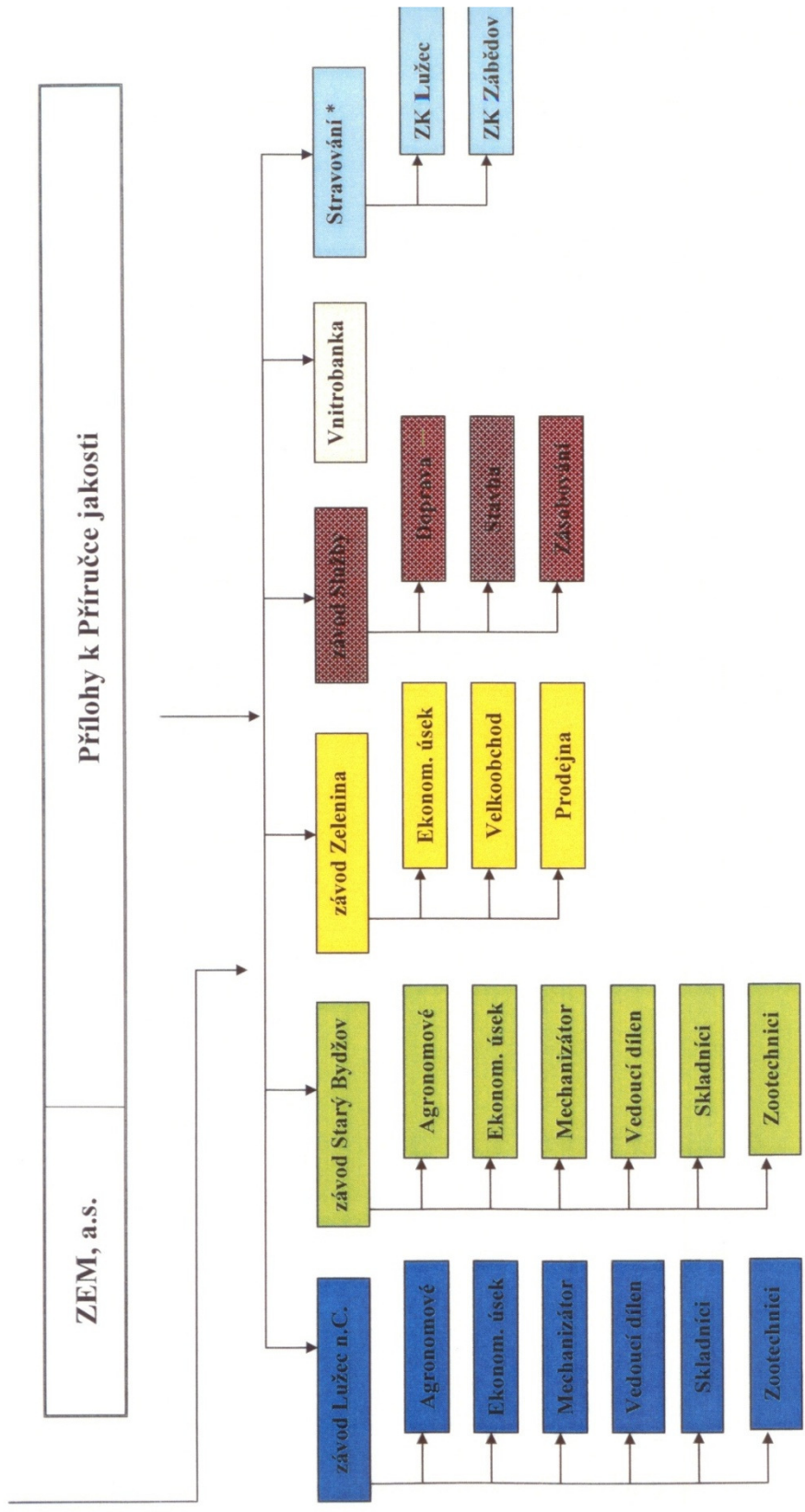
Výživář řídí oblast výživy zvířat a hospodaření s celopodnikovými krmivými.

Vedoucí závodu zpracovává výrobní plán řízeného závodu v naturálních jednotkách, řídí veškeré práce v závodě, aby bylo dosaženo max. výnosů.

Následující schéma zobrazuje organizační strukturu podniku.

Obr. č. 2 – 1: Organizační struktura podniku Zem, a.s.





PVJ – představitel vedení pro jakost

* není předmětem systému managementu jakosti

2.2.1. Živočišná výroba

Živočišná výroba společnosti ZEM, a.s. je zaměřena na chov skotu a prasat. Doplňkovou záležitostí je chov ovcí.

ZEM, a.s. Nový Bydžov chová:

- 980 ks dojníc – 320 ks holštýnského skotu a 660 ks červenostrakatého skotu
- 1450 ks mladého skotu a býků
- 80 ks bahnic základního stáda – z toho 40 ks plemene merinolandschaf

V živočišné výrobě vyprodukuje společnost:

- 6 100 000 l mléka
- 350 t hovězího masa
- 150 000 ks selat
- 65 ks chovných jehniček
- 10 ks plemenných beránků



Podnik se snaží postupně naplňovat požadavky Evropské unie týkající se rostlinné a živočišné výroby, např.: ustájení skotu.

2.2.2. Rostlinná výroba

Rostlinná výroba společnosti ZEM, a.s. se člení na tři závody a dvě samostatná střediska.

- 1. závod Lužec nad Cidlinou
- 2. závod Starý Bydžov
- 3. závod Zelenina
- 4. středisko Končice (okr. Kolín)
- 5. středisko Dětenice (okr. Jičín)



Tab. č. 2 – 1: Výměry v ha

Závod (středisko)	Orná půda	Louky	Celkem
Lužec n. C.	2370	140	2510
Starý Bydžov	1503	187	1690
Končice	409	59	468
Dětenice	558	0	558
ZEM, a.s. – celkem	4840	368	5226

Struktura pěstovaných plodin:

- obiloviny (pšenice, ječmen, triticales, kukuřice)
- cukrovka
- řepka
- mák
- zelenina (košťálová zelenina, cibule, výroba sadby zeleniny, výroba květin)
- hořčice
- krmné plodiny (kukuřice vojtěška, jetelotráva, bob GPS)

Výrobní typ: řepařsko – ječný

Nadmořská výška: 238m n.m.

Průměrné roční srážky: 50.let 608mm

2.2.3. Zelenina

Závod Zelenina se nachází v bezprostřední blízkosti Nového Bydžova ve směru na Starý Bydžov. Hlavní činností závodu je pěstování, úprava a prodej zeleniny, Dále se závod specializuje na pěstování sadby zeleniny a květin.

V závodu Zelenina se pěstuje:

- cibule
- zelí
- květák
- čínské zelí
- brambory
- kapusta
- brokolice



Součástí závodu je velkoobchod a maloobchodní prodejna, kde se prodává spolu s vlastními výrobky i rozsáhlý sortiment ovoce, okrasný a ovocných dřevin, zahradnických potřeb, plastů, hnojiv a umlčovacích kůr.

2.2.4. Zemědělská technika

Od založení společnosti je základní filosofií v oblasti mechanizace snaha vybavit společnost technikou, která by splňovala náročné úkoly na ni kladené, tj. velký výkon, spolehlivost a malé nároky na pohonné hmoty a náhradní díly.

Nejdůležitější stroje ve firmě jsou:

- traktory JOHN DEERE, RENAULT a traktorové návěsy
- sklízecí mlátičky CLAAS
- sklízecí řezačky JOHN DEERE
- secí kombinace KVERNELAND ACCORD, EBERHARD ACCORD
- oboustranné pluhy GREGOIRE BESSON
- krmné vozy TRIOLIET, STS OLBRAMOVICE
- sklízecí píče KVERNELAND, KUHN, POTTINGER, FELLA A CLAAS
- secí stroje MULTICORN
- postřikovače HARDI
- samavatory HOWARD
- nakladače UNK, UN
- teleskopické manipulátory JCB
- nákladní auta LIAZ



V rámci volné kapacity poskytuje podnik těmito stroji služby pro veřejnost.

3. Strategický management v oblasti rostlinné a živočišné výroby

Každá firma je založena s určitou vizí jejich vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Také firma Zem a.s. má své strategické cíle, kterých se snaží dosáhnout. V první řadě se podnik snaží dosáhnout pozice spolehlivé a vyhledávané firmy v oblasti zemědělské prvovýroby. Na tento cíl navazuje požadavek maximální spokojenosti zákazníků.

Dlouhodobým a trvalým cílem společnosti ZEM, a. s. je poskytování kvalitních výrobků a služeb v zemědělské prvovýrobě. Společnost se snaží díky kvalitně odváděné práci svých zaměstnanců docílit co nejvyšší výkonnosti a kvality výrobků a služeb. Snaží se nadále si zlepšovat dobré jméno, jak u odborné tak i laické veřejnosti.

Společnost si je vědoma, že pouze kvalitně odvedená práce zaměstnanců může v konečném stádiu vést ke kvalitě i na straně výrobků a služeb, proto dbá na přesné dodržování stanovených norem a předpisů a dodržování zdravotní nezávadnosti potravin. Podnik chce dále svoji práci zkvalitňovat a to jak zkvalitňováním znalostí a dovedností, tak i zkvalitňováním strojového parku a metod práce s nimi.

Aby byly výše uvedené cíle realizovány, je nutné řízením společnosti a objektivními informacemi získat všechny informace pro politiku jakosti a pro její naplňování. Proto je úkolem každého pracovníka vykonávat práci co nejlépe.

Společnost již mnoho let dbá na kvalitu odvedené práce každým zaměstnancem a to se odráží i v doposud úspěšném fungování na nestálém zemědělském trhu.

Aby si podnik udržel svoji podnikatelskou pozici je nucen neustále analyzovat své vnitřní a vnější prostředí. K tomuto účelu slouží SWOT analýza, která je vyjádřena v následujícím textu.

3.1. SWOT analýza

Analýza hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na strategické chování.

Vnitřní faktory

Silné stránky S

- konkurence schopnost specifických výrobků - mléko
- vysoká flexibilita primárního trhu
- kapitálová síla podniku
- moderní strojový park
- rozsáhlý a kvalitní půdní fond
- moderní technologie
- dotace z fondů
- obilnářsko – řepařská oblast

Slabé stránky W

- snižující se perspektiva zem. výroby z důvodu dovozu zemědělských produktů
- vysoká náročnost na fyzickou práci v živočišné výrobě
- časová náročnost sezónních prací v rostl. výrobě
- vysoké pohledávky z důvodu platební neschopnosti odběratelů
- zvýšené požadavky na ekologické hospodaření
- převaha nájemních vztahů k zemědělské půdě

Vnější faktory

Příležitosti

- podpora kvality produktů a inovací v zemědělském sektoru
- možnost využití nově otevřených trhů v EU a v třetích zemích
- zvyšující se poptávka po tradičních výrobcích a bioproduktech
- rostoucí zájem společnosti o ochranu životního prostředí a přírody
- všeobecná mezinárodní podpora udržitelného rozvoje zeměděl. hospodaření

Hrozby

- změna trendu v obchodu s potravinami
- vysoké náklady na plnění a dodržování evropských norem
- omezení poptávky po tuzemských zemědělských produktech a potravinách v důsledku importu z nákl. úspor. regionů
- změny klimatu v důsledku globálního oteplování

3.2. Zhodnocení procesu rostlinné výroby

Pro správné rozhodování strategického managementu jsou velmi důležité informace z minulých období a zkušenosti manažera. Já se nyní pokusím stručně nastínit hospodaření podniku v rámci oblasti rostlinné výroby za rok 2008 se zhodnocením hospodaření celé ČR¹.

¹ Údaje získány z Českého statistického úřadu.

V následujících tabulkách je zobrazena minimální plánovaná produkce v tunách a dosažená skutečná produkce za rok 2008. Poslední sloupec v tab. č. 3 - 1 zobrazuje splnění plánu v procentech. Zde můžeme vidět, že u všech komodit byl plán splněn. Ale při bližším zkoumání údajů, které nám poskytuje tab. č. 3 - 2, vidíme, že v jednotlivých závodech nebyly vždy plánované hodnoty dosaženy. Závod Lužec nad Cidlinou se nepotýkal s problémy splnění plánu, ale závodu Starý Bydžov se nepodařilo naplnit plán u komodit řepka a mák. Toto nesplnění plánu ale bylo nijak markantní, takže nemělo významný vliv na hospodaření podniku.

Tab. č. 3 – 1: Splnění plánu produkce RV za rok 2008

Produkce RV	Min. na plán. úrovni (t)	Dosažená skutečnost	Splnění plánu v %
Pšenice	13 598	15 328	113
Ječmen	1 962	2 160	110
Kukuřice - zrno	785	1 652	210
Mák	128	137	107
Slunečnice	56	74	132
Cukrovka	21 300	25 440	119
Řepka	2 503	2 585	103
Cibule	760	766	101

Tab. č. 3 – 2: Splnění plánu produkce RV za rok 2008 v jednotlivých závodech

Produkce RV	Závod Lužec nad Cidlinou			Závod Starý Bydžov		
	Min. na plán. úrovni (t)	Dosažená skutečnost	Splnění plánu v %	Min. na plán. úrovni (t)	Dosažená skutečnost	Splnění plánu v %
Obilovin	8 440	9 738	115	7 120	7 750	109
Kukuřice - zrno	360	867	241	425	785	185
Řepka	2 000	2 126	106	503	460	91
Mák	48	59	123	80	78	98
Slunečnice	56	74	132	0	0	0
Cukrovka	12 300	15 572	127	9 000	9 868	110
Cibule	0	0	0	760	766	101

V následující tabulce je zobrazen vývoj produkce a výnosu u jednotlivých plodin v letech 2004 – 2008. Zhodnocení je provedeno pro nejvýznamnější plodiny pro podnik. Plodiny pšenice, ječmen, řepka, cukrovka se významně podílí na tržbách v oblasti rostlinné výroby. Nižších výnosů bylo dosaženo v letech 2005, 2006 a 2007 naopak vyšší výnosy byly zaznamenány v letech 2004 a v minulém roce.

Tab. č. 3 – 3: Zhodnocení produkce a výnosů jednotlivých plodin za období 2004 - 2008

Plodina	Produkce (t)					Výnos (t/ha)				
	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
Pšenice	18104	13166	11949	13182	15328	7,37	5,67	5,5	5,72	6,81
Ječmen	1882	2486	1547	2606	2159	6,48	5,77	5,67	5,15	6,34
Řepka	1280	1072	1574	1513	2585	4,01	2,99	3,18	3,61	3,74
Cukrovka	21557	22993	19991	15435	25440	52,58	56,8	56,55	44,35	66,89

Výnosy hlavních zemědělských plodin se v posledních patnácti letech podle pětiletých průměrů zvýšily. Největšího zlepšení bylo dosaženo u cukrové řepy, jejíž roční výnosy v průměru let 2003 – 2007 přesáhly 50 tun/ha a oproti průměru z let 1993 – 1997 se tak zvýšily o 28 %. Za stejná období se zvýšily výnosy obilí (o 10,6 % na 4,6 t/ha), brambor (o 15,5 % na 21,3 t/ha), řepky (o 16,5 % na 2,8 t/ha).

Z obilovin se nejvíce zlepšily výnosy kukuřice na zrno o 27,3 % na 6,5 t/ha, žita (o 23,7 % na 4,3 t/ha) a pšenice (o 8% na 4,9 t/ha).

Nejlepších výnosů pšenice v rámci krajů ČR dosahují v Olomouckém kraji (v roce 2007 to bylo 5,2 t/ha) a ve Středočeském kraji (5,0 t/ha). Nejméně se pšenici daří v Libereckém kraji (4,6 t/ha).

Nejvyšší výnosy pšenice v EU jsou v západních zemích EU včetně Britských ostrovů a Švédska bez zemí Pyrenejského poloostrova (více než 6,1 t/ha). Úplně nejlepšími pěstiteli pšenice jsou Nizozemci s výnosem pšenice 8,8 t/ha. To souvisí především s dávkami hnojiv do půdy. K průměrným pěstitelům patří středoevropské země včetně ČR. Výnosovost pšenice pod 4 t/ha dosahují země jihovýchodní Evropy, Pobaltské země a Finsko, které mají horší klimatické podmínky pro pěstování této plodiny.

Srovnání výnosovosti se sousedními zeměmi v roce 2006: ČR 4,5 t/ha, Německo 7,2 t/ha, Rakousko 4,9 t/ha a Polsko 3,2 t/ha.

Přestože se výnosy cukrové řepy v ČR zvyšují, evropského průměru 60,4 t/ha zatím nedosahují. S výsledky výnosů cukrovky obsadila ČR 13. místo, z hlediska celkové produkce

3,5 mil. tun se řadí na 10. místo. Pěstování cukrové řepy v ČR je však v posledních letech omezováno nařízeními EU. Nejlepších výnosů dosahují západoevropské země včetně Francie (82,3 t/ha). Cukrové řepě se také velmi daří na Pyrenejském poloostrově. Nízkých výnosů cukrovky dosahují Balkánské země, na ostrovech Středozemního moře se cukrovka nepěstuje vůbec.

Výnosovost cukrové řepy v ČR roce 2006 byla v 51,5 t/ha, což bylo o 10,0 % více oproti roku 1996, v Německu 57,7 t/ha (o 11,6 % více), v Rakousku 63,3 t/ha (o 4,3 % více) a v Polsku 43,8 t/ha (o 2,9 % více).

Podobných výsledků jako u předchozích plodin dosahuje ČR i v pěstování řepky. Z hlediska výnosnosti je ČR sice jen těsně pod průměrem, z hlediska celkové sklizně řepky se však řadí na 5. místo. Nadprůměrná výnosovost je opět v západní Evropě, nízká výnosovost řepky je v Pobaltských zemích a v jihovýchodní Evropě.

Výnosovost řepky v ČR byla v roce 2006 3,0 t/ha, což bylo o 32,5 % více oproti roku 1996, v Německu 3,7 t/ha (o 61,8 % více), v Rakousku 3,2 t/ha (o 73,2 % více) a v Polsku 2,6 t/ha (o 66,5 % méně).

Podle definitivních údajů ČSÚ² o sklizni k 31.12.2008 bylo sklizeno celkem v ČR 8 370 tis. tun **obilí**. Z celkového objemu sklizeného obilí bylo 55,3% pšenice, 26,8% ječmene, 2,5% žita, 1,9% ovsa, 10,3% kukuřice, 3,1% tritikale a 0,2% ostatních obilovin.

Pšenice bylo sklizeno 4 632 tis. tun, tj. o 693 tis. tun (17,6%) více oproti loňskému roku. Na nárůstu sklizně pšenice v roce 2008 se podílí meziroční nárůst průměrného hektarového výnosu. Z toho bylo vypočteno, že 1 698 tis. tun je pšenice, která již byla realizována jako potravinářská nebo zatím zůstává na skladech v potravinářské kvalitě. Pšenice potravinářská je zastoupena na celkové sklizni pšenice 36,7%.

Ječmene bylo sklizeno 2 244 tis. tun, tj. o 350 tis. tun (18,5%) více oproti loňskému roku. Bylo vypočteno, že z celkového objemu sklizeného ječmene se sklídilo 778 tis. tun ječmene sladovnického, což je nárůst o 26,2% oproti předchozí sklizni, kdy činila 616 tis. tun. Ječmen sladovnický byl zastoupen na celkové sklizni ječmene 34,7%.

Žita bylo sklizeno 210 tis. tun, tj. o 32 tis. tun (18,2%) více oproti loňskému roku. Z toho u žita pro mlýnské užití byla k 31.12.2008 vypočtena sklizeň 91 tis. tun, tj. o 24,5% více ve srovnání se stejným obdobím minulého roku.

² Český statistický úřad

Bylo sklizeno 156 tis. tun **ovsa**, tj. pokles oproti stejnému období minulého roku o 4 tis. tun (2,2%), dále se sklídilo 858 tis. tun **kukuřice**, tj. o 100 tis. tun (13,1%) více, 256 tis. tun **tritikale**, tj. o 50 tis. tun (24,4%) více, **ostatních obilovin** bylo sklizeno 15 tis. tun, tj. o 5 tis. tun méně (25,0%).

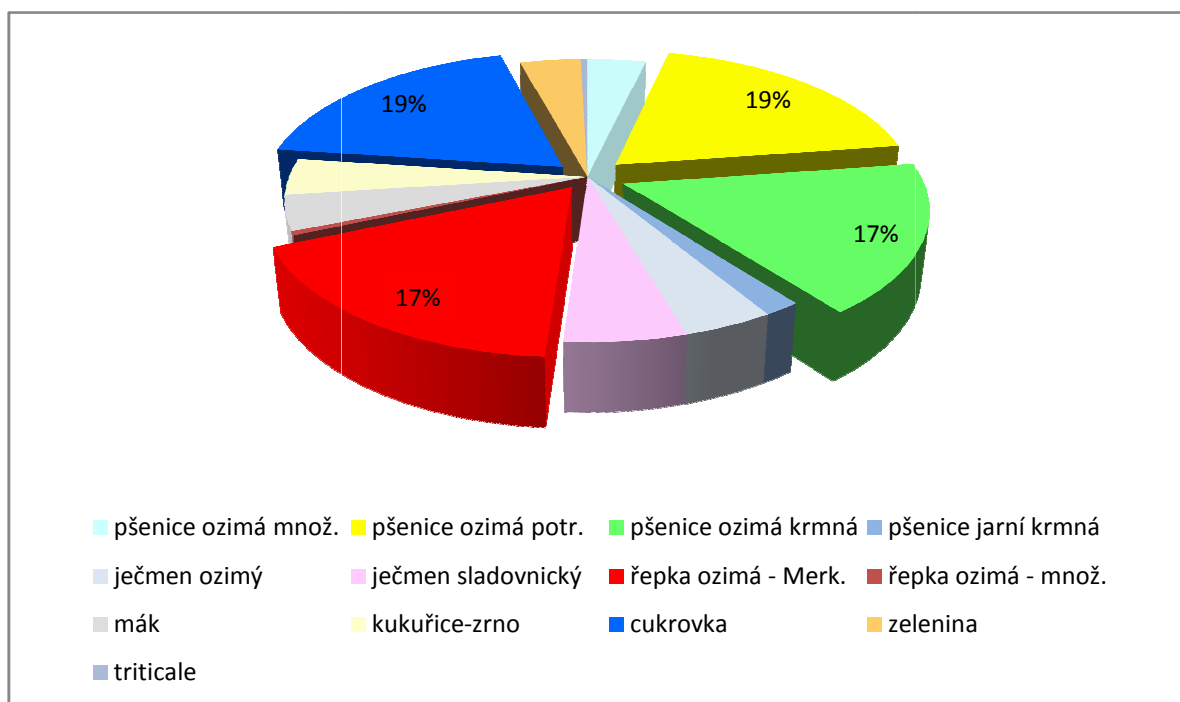
Řepky se sklídilo 1 048 tis. tun, tj. o 17 tis. tun (1,6%) více oproti loňské sklizni.

V následující tabulce jsem se zaměřila na plánovanou produkci a plánované tržby za rok 2009. Plánovaná produkce u jednotlivých druhů plodin vychází z výměry v ha a výnosu v t/ha. Plán tržeb vychází z vyprodukovaného množství a realizační ceny za jednotku (viz. příloha č. 1 – Vnitropodnikový ceník). Z této tabulky a grafu je zřejmé, že nejvýnosnější plodinou je pšenice ozimá potravinářská a cukrovka. Obě plodiny mají 19-ti % podíl na celkových výnosech podniku. Další dvě plodiny, které významně ovlivňují výnosy, jsou pšenice ozimá krmná a řepka ozimá – merk. Každá z těchto plodin vytváří 17 % z celkových výnosů podniku. Velmi nízké výnosy poskytují plodiny tritikale a řepka ozimá – množ.

Tab. č. 3 – 4: Plán tržeb na rok 2009

Druh	plán produkce na r. 2009			plán tržeb na rok 2009					Výnos (%)
	výměra (ha)	výnos (t/ha)	množství (t)	vnitropod. Cena	tis. Kč	množství (t)	cena za jednotku	tis. Kč	
pšenice ozimá množ.	130	5,8	754	2 400	1 810	754	4 500	3 393	4
pšenice oz. potr.	900	5,6	5 040	2 400	12 096	5 040	3 500	17 640	19
pšenice oz. krmná	970	5,4	5 238	2 400	12 572	5 238	3 000	15 714	17
pšenice jar. krmná	100	5,2	520	2 400	1 248	520	3 000	1 560	2
ječmen ozimý	225	5,7	1 283	2 200	2 823	1 283	3 000	3 849	4
ječmen slad.	244	5,3	1 294	2 200	2 847	1 293	4 000	5 173	6
řepka oz. - Merk.	613	3,3	2 023	5 600	11 329	2 023	8 000	16 184	17
řepka oz. - množ.	10	3,5	35	5 600	196	35	12 000	420	0
Mák	177	0,7	124	20 000	2 480	124	30 000	3 717	4
kukuřice-zrno	183	7,0	1 281	2 500	3 203	1 281	3 000	3 843	4
Cukrovka	350	55,0	19 250	800	15 400	19 250	900	17 325	19
Zelenina	44	20,0	880	3 000	2 640	880	4 000	3 520	4
Triticale	35	3,5	123	2 100	259	123	3 000	368	0
Celkem			37 845					92 706	100

Obr. č. 3 – 1: Výnos jednotlivých plodin



3.3. Zhodnocení procesu živočišné výroby

V této kapitole se budu zabývat hospodařením podniku v oblasti živočišné výroby. Zde jsou hlavními činnostmi podniku produkce mléka a chov skotu. Chov skotu je realizován ve stále větší míře s využitím masných plemen skotu k údržbě tzv. znevýhodněných oblastí ČR. Vedle mléka je produkováno také kvalitní hovězí maso, ale i zástavový skot, který je již tradiční významnou položkou zemědělského vývozu z ČR. Mléko a mlékárenské výrobky jsou významnou součástí našeho jídelníčku. Hlavními spotřebními mlékárenskými výrobky, jejichž spotřeba se zvyšuje, jsou především jogurty, kysané mléčné výrobky, sýry a smetany. V následujících tabulkách je zobrazena minimální plánovaná produkce a dosažená skutečná produkce za rok 2008. Poslední sloupec v tab. č. 3 – 5 zobrazuje splnění plánu v procentech. Zde můžeme vidět, že u komodity mléko nebyl plán splněn. Jestliže se zaměříme na údaje v jednotlivých závodech, zjistíme, že ani v jednom závodě se nepodařilo tento plán splnit. Tato skutečnost měla vliv na celkové hospodaření podniku.

Tab. č. 3 – 5: Splnění plánu produkce ŽV za rok 2008

Produkce ŽV	Min. na plán. úrovni	Dosažená skutečnost	Splnění plánu v %
Tržní produkce mléka	6 225 000 l	5 818 400 l	93
Prodej telat	180 ks	229 ks	127
Úhyn telat ³	max. 5 %	3,41%	147
Prodej býků	250 ks	337 ks	135
Prodej VBJ	40 ks	50 ks	125

Tab. č. 3 – 6: Splnění plánu produkce ŽV za rok 2008 v jednotlivých závodech

Produkce RV	Závod Lužec nad Cidlinou			Závod Starý Bydžov		
	Min. na plán. úrovni (t)	Dosažená skutečnost	Splnění plánu v %	Min. na plán. úrovni	Dosažená skutečnost	Splnění plánu v %
Tržní produkce mléka (l) / počet dojnic (ks)	4 090 tis. / 600	3 738 tis. / 579	94	2 130 tis. / 370	2 080 tis. / 360	99
Prodej telat (ks)	180	212	118	0	0	0
Prodej býků (ks)	250	337	135	0	0	0
Prodej VBJ ⁴ (ks)	20	25	125	20	25	125

V následující tabulce je zobrazen plán tržeb na rok 2009. Z uvedených údajů je zřejmé, že nejvyšší podíl na výnosech pro podnik má produkce mléka. Naopak produkce prasat byla již několik let ztrátová, proto podnik už v minulém roce chov prasnic omezoval. A tento rok byl chov úplně zrušen. Důvodem byl dlouhodobě neuspokojivý stav na tomto úseku, špatný zdravotní stav produkovaných selat, nekonkurenceschopná užitkovost a produktivita práce. Bez rozsáhlých investic nebylo možné tento stav zvrátit a s ohledem na celkovou ohromnou ztrátovost chovu prasat v ČR nebylo jiné řešení.

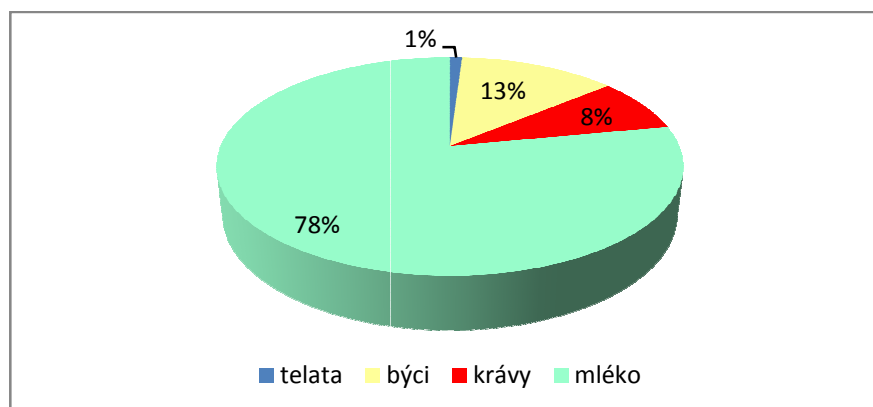
³ Úhyn telat je počítán z živě narozených.

⁴ VBJ - vysokobřezí jalovice

Tab. č. 3 – 7: Plán tržeb na rok 2009

Kategorie	plán na rok 2009				Výnos v %
	ks	T	r. cena tis.Kč	tis. Kč	
Telata	200	10	45,00	450	1
Telata plem.				0	0
Telata na test.				0	0
Jalovice				0	0
Býci	250	175	41,00	7175	13
VBJ					0
Skot celkem	450	185		7625	14
Předvýkrm				0	0
Výkrm				0	0
Prasničky				0	0
Pras.celkem	0	0		0	0
Ovce					0
Zvířata	450	185		7625	14
Krávy	300	165	25,00	4125	8
Prasnice				0	0
Zvířata ZS	300	165		4125	8
-	-	-	-	-	0
-	Litrů		r.cena (Kč)	tis. Kč	
Mléko	6 000 000		7,00	42000	78
ŽV Celkem				53750	100

Obr. č. 3 – 2: Výnos jednotlivých kategorií ŽV



Jak jsem ve své práci již uvedla, prodej mléka tvoří největší podíl na tržbách podniku. Proto jsem se rozhodla zaměřit se na tuto oblast podrobněji.

Následující tabulce jsou zobrazeny náklady na litr prodaného mléka za období leden až prosinec roku 2008. V tabulce jsou uvedeny údaje pro jednotlivá střediska a průměrné hodnoty pro celý podnik ZEM, a.s.

Tab. č. 3 – 8: Náklady na litr prodaného mléka za I. – XII. 2008

Střediska	Lužec n. C.	Nepolisy	Starý Bydžov I.	Starý Bydžov II.	Starý Bydžov III.	ZEM, a.s.
<i>Spotřeba krmiv nak.</i>	2,12	2,40	2,21	1,90	2,31	2,24
<i>Spotřeba krmiv vlastních</i>	1,86	2,19	1,92	2,00	1,95	2,05
<i>Spotřeba léků a dez. pr.</i>	0,17	0,27	0,20	0,26	0,24	0,24
<i>Spotřeba nahr.dílů + opravy</i>	0,11	0,28	0,04	0,08	0,06	0,17
<i>Spotřeba ostatního materiálu</i>	0,11	0,11	0,13	0,10	0,17	0,12
<i>Spotřeba energie</i>	0,27	0,25	0,36	0,27	0,28	0,27
<i>Plemenářské výkony</i>	0,27	0,19	0,30	0,25	0,30	0,23
<i>Veterinární výkony</i>	0,36	0,13	0,29	0,32	0,29	0,23
Osobní náklady	2,66	1,42	2,54	2,75	2,36	2,06
Osobní náklady - vnitro	0,63	0,22	0,43	0,54	0,98	0,44
<i>Zůst cena prod zvířat</i>	0,63	0,82	0,48	0,87	0,61	0,74
<i>Ostatní provozní náklady</i>	0,14	0,18	0,13	0,12	0,11	0,15
<i>Odpisy</i>	0,99	1,09	0,92	0,90	0,86	1,00
<i>Úhyny</i>	0,07	0,13	0,08	0,05	0,06	0,09
<i>Pojišťovna</i>	0,00	-0,03	0,00	0,00	0,00	-0,01
<i>Vnitropod. služby - náklady</i>	-0,03	0,32	-0,60	-0,65	-0,60	-0,08
Práce stroje	1,41	0,43	1,73	1,85	1,60	1,07
<i>Dotace</i>	-0,35	-0,32	-0,36	-0,33	-0,36	-0,34
<i>Telata + režie</i>	0,31	0,20	0,32	0,27	0,30	0,25
<i>Tržby z prodeje zakl. stáda</i>	-0,74	-0,67	-0,53	-0,89	-0,70	-0,71
<i>Vedlejší produkce, tržby</i>	-0,48	-0,50	-0,52	-0,46	-0,49	-0,49
<i>Vnitropod. služby - výnosy</i>	-0,14	0,22	-0,39	-0,38	-0,39	-0,06
Náklady na 1 litr	10,37	9,33	9,67	9,82	9,96	9,69
Průměrná realizační cena	8,95	8,59	9,01	9,12	9,15	8,83
Zisk na 1 litr mléka	-1,42	-0,75	-0,66	-0,70	-0,81	-0,86
Prodej mléka celkem	1025715	2712670	576582	909218	594215	5818400
Zisk při prodeji v Kč	-1 460 243	-2 025 435	-382 404	-633 581	-481 568	-4 983 231

Z těchto údajů se dozvídáme, že ve středisku Lužec nad Cidlinou jsou nejvyšší náklady na produkci mléka. Zatímco středisko Nepolisy má náklady na produkci mléka nejnižší. To je způsobeno tím, že do VKK v Nepolisech bylo v posledních letech investováno do nové technologie a celý kravín prošel rozsáhlou rekonstrukcí. Pouze toto středisko je schopné splňovat normy evropské unie na ustájení skotu. Střediska ve Starém Bydžově mají také vyšší náklady na produkci, než jaké by podnik očekával. Tato střediska jsou ve špatném technickém stavu a jejich rekonstrukce by byla velmi finančně náročná. Z tohoto důvodu podnik plánuje tato střediska uzavřít.

Další důležitá informace, kterou se z tabulky dozvídáme, je průměrná realizační cena za litr vyprodukovaného mléka. Zde je zřejmé, že tato realizační cena se neustále mění dle nabídky a poptávky. V minulém roce byl vývoj nepříznivý pro podnik. Podnik dosahoval vyšších nákladů na produkci, než za kolik potom mohl mléko prodat. Tato skutečnost způsobila, že podnik se dostal v této oblasti do ztráty skoro 5 mil. Kč. Tuto ztrátu se podniku podařilo vyrovnat díky přijatým dotacím. Nízká realizační cena mléka je také jedním z důvodů pro ukončení chovu ve střediscích ve Starém Bydžově. Ve zmodernizovaném středisku v Nepolisech byla dosažena nejvyšší produkce mléka.

4. Strategický plán podniku a jeho zhodnocení

4.1. Strategický plán podniku pro rok 2008

Strategické cíle podniku pro rok 2008 byly následující:

1. *Dodržovat požadavky ISO normy 9001.*

Zodpovídá: vedoucí oddělení, závodů

Tento bod byl splněn, protože proběhl dozorový audit dne 11. a 12.7.2008.

2. *Dosáhnout přidané hodnoty⁵ v minimální výši 64,1 mil. Kč.*

Zodpovídá: vedoucí závodů, oddělení

Tento bod se nepodařilo splnit, dosažená přidaná hodnota činila 63,272 mil Kč.

3. *Dodržet plánovaný počet prodaných zvířat, plánovaný prodej mléka a nepřekročit mléčnou kvótu.*

Zodpovídá: hlavní zootechnik

Tento cíl se podařilo splnit jen částečně. V roce 2008 nebyl dodržen plánovaný prodej mléka.

4. *Nepřekročit naplánované množství nákladů na osiva, hnojiva a chemické prostředky.*

Zodpovídá: hlavní agronom

Tento cíl se podařilo splnit.

5. *Dodržovat plánovanou produkci rostlinné a živočišné výroby.*

Zodpovídá: hlavní agronom, hlavní zootechnik

Tento cíl byl splněn.

6. *Nepřekročit plánované mzdové náklady.*

Zodpovídá: hlavní ekonom společnosti

Tento bod byl také splněn. Mzdové náklady nebyly překročeny.

⁵ Přidaná hodnota je tvořena hodnotou výstupu podniku v podobě prodáváného produktu, zmenšeného o hodnotu spotřebovaných vstupů a zpracovaných meziproduktů.

Přidaná hodnota = (tržby za RV + tržby za ŽV) – (celkové náklady na spotřebu nak. materiálu – celkové služby)

7. *Zkvalitnit strojové vybavení společnosti ZEM, a.s. a optimální využití nových strojů.*

Zodpovídá:

- hlavní mechanizátor: jednání s dodavateli, dodávka stroje
- ředitel společnosti: rozhodnutí, zda ze stroj bude zapláceno v hotovosti, na leasing nebo na úvěr
- hlavní ekonom společnosti: zajištění podkladů pro leasingovou, úvěrovou smlouvu
- ředitel společnosti: uzavření úvěrové smlouvy

Nakoupené stroje:

- Manipulátor JCB 541 – 70 a adaptéry – nákup te. man. New Holland 14.7.2008
- JCB Fastrac 3230 Plus – nákup 1.5.2008
- Návěs Fliegl ASW 270 s výbavou – nákup 31.10.2008
- Rozmetadlo PROFI Fliegl – nákup 31.10.2008
- Krmný vůz Černín – nákup 22.5.2008
- Kypřič KOECKERLING vario – nákup 30.4.2008
- Traktor NEW HOLLAND T 8050 – nákup 30.10.2008
- Secí stroj KINZE 3500 – nákup 25.4.2008
- Kukuřičný adaptér ROTA-DICS – nákup 19.9.2008
- Traktor NEW HOLLAND T 7050 – nákup 31.1.2008
- Kombinovaný kypřič Horsch Tiger 3MT – nákup 20.8.2008
- Vysokozdvíhový vozík – nákup 30.12.2008
- Traktor NEW HOLLAND T602 Plus – nákup 26.9.2008
- Kolový nakladač HON – nákup 30.12.2008

8. *Zajistit školení pracovníků na všech úrovních zejména bezpečnost práce.*

Zodpovídá: personalisti společnosti

Tento bod byl splněn. V roce 2008 se konaly semináře pořádané agrární komorou a individuální školení zaměstnanců v oblastech mzdových a účetních předpisů.

9. *Dodržovat podmínky agroenvironmentálních opatření, správné zemědělské praxe a podmínek poskytování dotací.*

Zodpovídá: ředitel společnosti, hlavní agronom, hlavní zootechnik

Tento bod byl splněn. Podnik obdržel dotace ve výši 33 mil. Kč.

10. Zajistit potřebná povolení pro výstavbu nového kravína v roce 2009.

Zodpovídá: ředitel společnosti

Tento bod byl splněn částečně, vzhledem k ekonomické situaci ke konci roku 2008 byl projekt odložen na neurčito.

4.2. Strategický plán podniku pro rok 2009

I pro rok 2009 si podnik stanovil cíle jakosti, kterých se bude snažit dosáhnout. Cíle jsou stanoveny tak, byly dosažitelné i přes hospodářskou krizi ve světě.

1. Obnovit certifikát jakosti podle normy ČSN ISO 9001:2008.

Zodpovídá: hlavní ekonom společnosti

2. V hodnocení výkonnosti celé společnosti dosáhnout plánovaného hospodářského výsledku.

Zodpovídá: vedoucí závodů, odvětví

3. Zajistit plánovanou výši přidané hodnoty.

Zodpovídá: vedoucí závodů, odvětví, hlavní ekonom

4. Nepřekročit plánované mzdové náklady.

Zodpovídá: hlavní ekonom společnosti

5. V rostlinné výrobě – nepřikročit naplánované množství nákladů na osiva, hnojiva a chemické prostředky. Dodržet plánovanou produkci.

Zodpovídá: hlavní agronom

6. V živočišné výrobě – dodržet plánovanou produkce, nepřikročit mléčnou kvótu.

Zodpovídá: hlavní zootechnik

7. Zkvalitnit strojové vybavení společnosti ZEM, a.s. a optimalizovat využití strojů.

Zodpovídá: hlavní mechanizátor, ředitel společnosti, hlavní ekonom společnosti

8. *Zajistit školení pracovníků na všech úrovních*

Zodpovídá: personalista společnosti

9. *Dodržovat podmínky agroenvironmentálních opatření, předpisy cross-compliance⁶ a využívat evropské rozvojové fondy a čerpat dotace.*

Zodpovídá: ředitel společnosti, hlavní ekonom, hlavní zootechnik

10. *Zajistit výměnu technologie dojírny ve VVK Nepolisech.*

Zodpovídá: ředitel společnosti, hlavní zootechnik

Vývoj podniku v dalších letech bude ovlivněn ekonomickými problémy ve světě. Jestliže se výkupní ceny mléka budou neustále snižovat, bude podnik nucen utlumit chov skotu a zrušit kravíny ve Starém Bydžově. Tento krok, ale způsobí, že podnik bude mít nadprodukcii vlastních krmiv. Proto by během příštích let mohla vzniknout bioplynová stanice, kde by se tato nadprodukce zužitkovala.

V případě, že bychom si představili, že by ve světě nepropukla ekonomická krize, tak by pravděpodobně podnik v dalších letech investoval nemalé finanční prostředky do výstavby nového VVK a rozvoje chovu skotu.

V oblasti rostlinné výroby je dlouhodobým cílem podniku splňovat požadavky Cross-compliance, kde jsou stanoveny podmínky pro získání dotací. Mezi tyto požadavky patří například: zásady správného hnojení, zásady skladování hnojiv, správné použití přípravků na ochranu rostlin nebo skladování prostředků na ochranu rostlin.

Vyplácení přímých podpor a dalších vybraných dotací je „podmíněno“ plněním standardů udržování půdy v dobrém zemědělském a environmentálním stavu, dodržováním povinných požadavků v oblasti životního prostředí, veřejného zdraví, zdraví zvířat a rostlin, dobrých životních podmínek zvířat a minimálních požadavků v rámci agroenvironmentálních opatření. V případě, že žadatel o dotace tyto podmínky nebude dodržovat, může mu být snížena nebo, v nejkrajnějším případě, neposkytnuta výplata využívaných dotací.

⁶ Hodnocení jakosti hospodaření zemědělského podniku se zaměřením na dodržování zákonných požadavků EU, správné zemědělské praxe a legislativy ČR

4.3. Motivační ukazatele podniku

V následující tabulce je zobrazen návrh motivačních ukazatelů pro rok 2009. Tento návrh vypracoval Ing. Václav Ducháč – hlavní ekonom pro ředitele společnosti. Pro stanovení plánovaných hodnot pro rok 2009 se vychází z předchozího období a současné ekonomické situace podniku. Jednotlivé ukazatele mají pro podnik různou váhu. Nejdůležitějším ukazatelem se stává splnění bilančního cash flow. To ale neznamená, že ostatní ukazatele nemusí být splněny. Splnění těchto ukazatelů je stěžejní pro budoucí hospodaření podniku.

Tab. č. 4 – 1: Motivační ukazatele pro rok 2009

Ukazatel	Skutečnost 2008	plán 2009	Váha ukazatele v %
Bilanční cash flow (tis. Kč)	2 619	9 058	60
Celkové režijní náklady (tis. Kč)	123 203	116 071	10
Celkové náklady na údržbu (tis. Kč)	14 372	14 324	10
Celkové osobní náklady (tis. Kč)	62 068	57 576	10
Osobní hodnocení			10
Celkem			100

Bilanční cash flow

Bilanční CF = hospodářský výsledek po zdanění + odpisy – investice

Nejvyšší váhu má ukazatel bilanční CF. U tohoto ukazatele dochází v roce 2009 k výraznému navýšení. To je způsobeno snížením objemu investic oproti minulému roku (viz. tab.9).

V roce 2008 podnik investoval 33 163 000 Kč, v roce 2009 jsou plánované investiční výdaje 26 558 000. Položka aktivace stáda měla v roce 2008 hodnotu 9 000 000 Kč, pro rok 2009 došlo k převodu mladého skotu do základního stáda zvířat v hodnotě 10 000 000 Kč. V posledních třech letech podnik investoval větší objem finančních prostředků do rozvoje a obnovy strojního zařízení. Snížení plánovaných investic v letošním roce z důvodu hospodářské krize významně neovlivní konkurenční schopnost podniku. V tabulce jsou zobrazeny investice za první čtvrtletí. Dle vývoje ekonomiky budou probíhat další plánované investiční akce.

Hlavní ekonom společnosti Ing. Ducháč pečlivě sleduje vývoj CF v podniku a mění se vnější podmínky pro hospodaření. Každé 3 měsíce si Ing. Ducháč provádí zhodnocení podniku z hlediska bilančního CF, aby byly zajištěny peněžní prostředky pro chod podniku.

Tab. č. 4 – 2: Přehled čerpání investičních prostředků (v tis. Kč)

Položka	kategorie	Zařazení	01–12/ 2008	plán 2009	01/2009	01–02/ 2009	01–03/ 2009
Investiční akce (IA)							
celkem			33 163	26 558	1 636	4 830	828
Plánované			33 163	26 558	1 636	4 830	828
Neplánované			0	0	0	0	0
Významné plánované IA			33 163	26 558	1 636	4 830	828
traktor Fastrac	obnovovací	DHMm	3 164				
přívěs Fliegl	Rozvojové	DHMm	1 857				
teleskop. manipulátor New Holland	Rozvojové	DHMm	1 503				
traktor New Holland T 8050	obnovovací	DHMm	2 825				
krmný vůz Černín	Rozvojové	DHMm	691				
kypřič Kokerling	Rozvojové	DHMm	1 000				
osobní auto	obnovovací	DHMm	481				
adaptér na kukuřici	obnovovací	DHMm	980				
secí stroj KINZE	obnovovací	DHMm	1 295				
rozmetadlo Fliegl PROFI	obnovovací	DHMm	509				
kypřič HORSCH Tiger	obnovovací	DHMm	730				
traktor New Holland T 6020	obnovovací	DHMm	1 484				
traktor New Holland T 7050	obnovovací	DHMm	2 006				
přejezdová váha	Rozvojové	DHMm	584				
pozemky obhospodařované	HIMn	DHMn	2 629				
pozemky stavební	HIMn	DHMn	2 425				
traktor NEW HOLLAND T 8040	obnovovací	DHMm		3 194		3 194	
jarní kompaktor	Rozvojové	DHMm		828			828
senážní lis	Rozvojové	DHMn		1 636	1 636	1 636	
Dojírna	obnovovací	DHMn		5 900			
Pozemky	HIMn	DHMn		5 000			
aktivace stáda			9 000	10 000			

Celkové režijní náklady

Celkové režijní náklady mají být v letošním roce sníženy o 7 132 000 Kč. Mezi režijní náklady patří např.: osobní mzdové náklady, materiál na opravy a udržování, pohonné hmoty, cestovné, náklady na reprezentaci, leasing, pojistné, manka a škody. Podnik se bude v letošním roce snažit ušetřit finančních prostředky skoro na všech položkách režijních nákladů.

Celkové náklady na údržbu

Tyto náklady by měly být sníženy o 48 000 Kč. Do této kategorie patří nakupované služby a náhradní díly na stroje.

Celkové osobní náklady

Osobní náklady budou sníženy oproti minulému roku o 4 492 000 Kč. Vedení podniku plánuje propustit v průběhu roku okolo 30 zaměstnanců. Propouštění by se mělo týkat pracujících důchodců a zaměstnanců, kteří mají možnost jít do předčasného důchodu. Většinou se jedná o zaměstnance, kteří by měli odejít do řádného důchodu během následujících dvou let.

Strategický plán podniku je přizpůsoben celkové ekonomické situaci ve světě. To znamená, že z důvodu vlivu světové ekonomické krize, se bude tento podnik snažit snížit mzdové i investiční náklady. V oblasti živočišné výroby se měl stavět velkokapacitní kravín. Realizace tohoto projektu se zatím odkládá na neurčito. A dokonce se plánuje snížení stavu stoku asi o 300 ks dojnic z důvodu světové nadprodukce mléka. Jediný VVK v Nepochicích splňuje požadavky Evropské unie na ustájení skotu. Proto v tomto kravíně dojde v průběhu roku ještě nepatrným investičním akcím. Ale ostatní kravíny budou pravděpodobně postupně uzavřeny.

5. Návrh zlepšení podnikové strategie

V současné nelehké ekonomické situaci, kdy se většina podniků snaží udržet se na trhu, má i podnik ZEM, a.s. určité problémy. Jak jsem ve své práci již popsala, podnik nebude tento rok investovat takový objem finančních prostředků jako v minulých letech. Toto opatření plně schvaluji, protože díky rozsáhlým investicím do strojového parku v minulých letech je nyní podnik schopen plně zajistit obhospodařování svého půdního fondu. Tento rok budou probíhat pouze investice nezbytně nutné z hlediska obnovy.

V oblasti rostlinné výroby bych podniku doporučila zaměřit se na pěstování plodin, které přinášejí nejvyšší výnosy. To znamená zvýšit osevní plochy plodin pšenice ozimé, řepky a cukrovky. U těchto plodin by měl podnik usilovat o maximální výnosy za minimálních nákladů. Náklady lze snížit lepší organizací práce a efektivnějším využitím strojů. To znamená, že by podnik své služby v oblasti využití strojů mohl nabízet i jiným podnikům, které nemají k dispozici takto kvalitní strojový park nebo dostatek svých strojů například v období žní nebo jarní i podzimní předset'ové přípravy půdy.

Dlouhodobým cílem podniku v této oblasti je splňovat požadavky Cross-compliance, kde jsou stanoveny podmínky pro získání dotací. Mezi tyto požadavky patří například: zásady správného hnojení, zásady skladování hnojiv, správné použití přípravků na ochranu rostlin nebo skladování prostředků na ochranu rostlin.

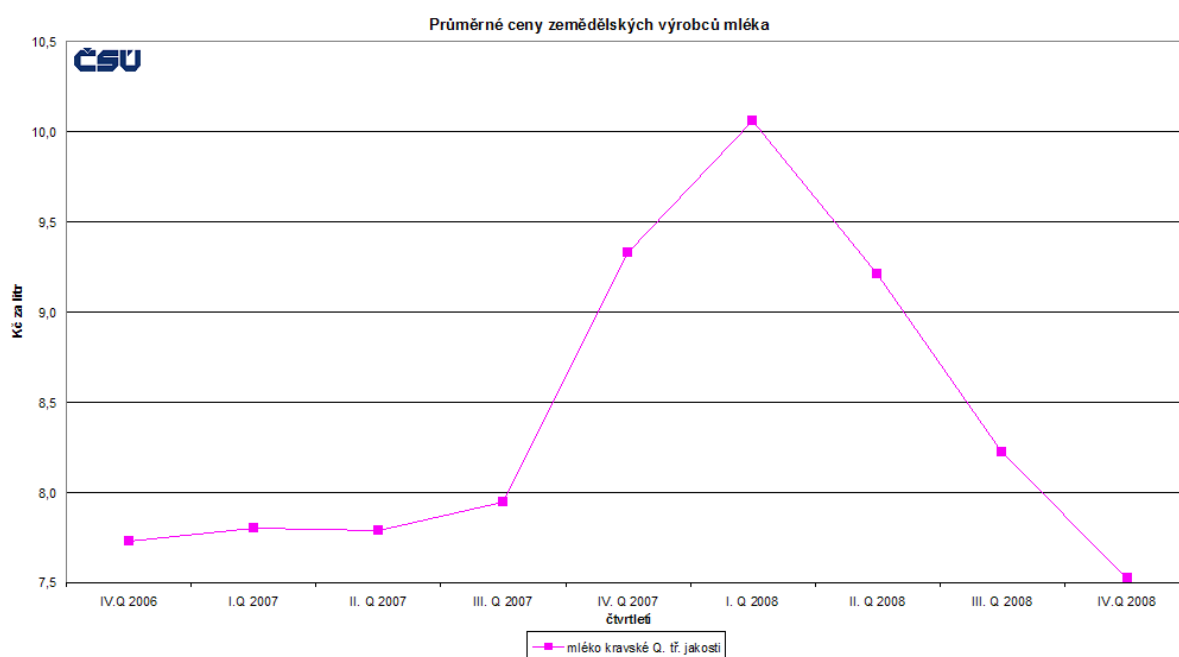
Vyplácení přímých podpor a dalších vybraných dotací je „podmíněno“ plněním standardů udržování půdy v dobrém zemědělském a environmentálním stavu, dodržováním povinných požadavků v oblasti životního prostředí, veřejného zdraví, zdraví zvířat a rostlin, dobrých životních podmínek zvířat a minimálních požadavků v rámci agroenvironmentálních opatření. V případě, že žadatel o dotace tyto podmínky nebude dodržovat, může mu být snížena nebo, v nejkrajnějším případě, neposkytnuta výplata využívaných dotací. Proto bych podniku doporučila snažit se plnit tyto požadavky se stoprocentní úspěšností, aby mohly být nabízené finanční prostředky zcela vyčerpány.

V oblasti živočišné výroby bych podniku doporučila realizovat investici do výměny technologie dojírny ve velkokapacitním kravíně Nepochy. Toto středisko již prošlo rozsáhlou rekonstrukcí a byly zde vynaloženy značné finanční prostředky. Tento kravín plně splňuje požadavky Evropské unie na ustájení chovu skotu. Zde jsou také nejnižší náklady na produkci mléka a nejvyšší objem vyprodukovaného mléka. V ostatních velkokapacitních kravínech bych podniku doporučila omezit chov skotu či úplně chov skotu zrušit, protože tato činnost zde bude velmi ztrátová. A v současné době nelze ztrátu financovat z jiných oblastí. Co se

týče plánované výstavby nového VVK, doporučila bych podniku vzhledem k současné situaci na trhu mléka, tuto investici pozastavit. V současné době by rozsáhlá investice velmi zatížila hospodaření podniku a očekávaný přínos je velmi nejistý.

Produkce mléka se podílí nejvyšší měrou na tržbách podniku. Avšak dle informací z Českého statistického úřadu jsou realizační ceny mléka velmi nestálé a kolísavé (viz. obr. č. 5 - 1). V posledním čtvrtletí roku 2008 se realizační ceny vyšplhaly až na 10 Kč za litr mléka. Tento příznivý stav pokračoval i krátkou dobu na začátku roku 2009. Avšak vzhledem k dlouhodobému vývoji cen mléka se ve 4. čtvrtletí roku 2008 ceny zemědělských výrobců kravského mléka meziročně propadly o 19,4 %. Mléko nejvyšší třídy jakosti Q bylo nakupováno od zemědělců za průměrnou cenu 7,52 Kč za litr. V současné době výkupní ceny mléka klesly na 7,50 Kč za litr. Ve 4. čtvrtletí 2008 nakoupily mlékárny 563,2 milionů litrů mléka, což bylo o 2,3 % méně než ve 4. čtvrtletí 2007.

Obr. č. 5 – 1: Průměrné ceny zemědělských výrobců mléka



Jestliže se výkupní ceny mléka budou neustále snižovat, bude podnik nucen utlumit chov skotu a zrušit kraviny ve Starém Bydžově. Tento krok, ale způsobí, že podnik bude mít nadprodukcí vlastních krmiv. Proto by během příštích let mohla vzniknout bioplynová stanice, kde by se tato nadprodukce zužitkovala.

Na úseku chovu skotu bych podniku dále doporučila snažit se snížit vynaložené náklady a zvyšovat produkci. Podnik by si například mohl udělat průzkum o oblasti nových plemen

skotu, která vykazují vysokou dojivost. A v případě zlepšení realizačních cen mléka investovat přiměřené finanční prostředky do nákupu těchto nově vyšlechtěných plemen.

Co se týče vynaložených nákladů na produkci mléka, doporučila bych podniku snažit se snížit náklady na veterinární výkony a spotřebu léků. Tyto náklady by mohly být sníženy díky lepší péči ošetřovatelů o telata a jalovice.

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou strategického managementu ve výrobním podniku. V teoretické části jsem všeobecně charakterizovala strategický management a jeho význam pro podnik. Zde jsem se zabývala jednotlivými koncepcemi strategického managementu a činnostmi, které strategické plánování vyžaduje od vedoucích pracovníků.

V praktické části jsem popsala strategický management v podniku Zem, a.s. Nový Bydžov, který mi umožnil spolupráci. Úvod této kapitoly jsem věnovala všeobecným informacím o již zmíněném podniku. Poté jsem se zaměřila na strategický management v oblasti rostlinné a živočišné výroby. Zde jsem vypracovala SWOT analýzu a zabývala jsem se splněním plánu produkce pro rok 2008 a výhledovým plánem tržeb roku 2009, jak pro oblast rostlinné tak i živočišné výroby. Také jsem se v této kapitole snažila zhodnotit efektivnost produkce mléka v podniku, protože tato položka má velký význam pro podnik v oblasti živočišné výroby.

Co se týče strategických plánů v podniku, snažila jsem se porovnat strategický plán pro rok 2008 a strategický plán roku 2009. Zde se promítl vliv nepříznivé ekonomické situace ve světě. V poslední páté kapitole jsou uvedeny mé návrhy na zlepšení strategie podniku.

Z této analýzy mi vyplynuly následující závěry.

Strategický management podniku je velmi ovlivněn hospodářskou krizí ve světě. Z toho vyplývá, že plánované velké investiční akce pro tento rok jsou pozastaveny a podnik hledá možnosti snížení nákladů za podmínky, aby se nesnížil objem přidané hodnoty rostlinné i živočišné výroby. Podnik se rozhodl snižovat náklady v oblasti režijních nákladů, nákladů na údržbu a mzdových nákladů. Ke snížení mzdových nákladů dojde díky rozhodnutí podniku propustit v průběhu roku okolo 30 zaměstnanců. Propouštění by se mělo týkat pracujících důchodců a zaměstnanců, kteří mají možnost jít do předčasného důchodu. Většinou se jedná o zaměstnance, kteří by měli odejít do řádného důchodu během následujících dvou let.

Přestože se strategický management pro tento rok zabývá většinou restriktivními opatřeními, nemělo by vedení podniku přestávat vyhledávat nové možnosti a příležitosti uplatnění na trhu. V oblasti rostlinné výroby by se například podnik mohl zaměřit na pěstování plodin, které přinášejí nejvyšší výnosy. Zde se nabízí zvýšit osevní plochy plodin pšenice ozimé, řepky a cukrovky. U těchto plodin by měl podnik usilovat o maximální výnosy za minimálních nákladů. Náklady lze snížit lepší organizací práce a efektivnějším využitím strojů. To znamená,

že by podnik své služby v oblasti využití strojů mohl nabízet i jiným podnikům, které nemají k dispozici takto kvalitní strojový park nebo dostatek svých strojů například v období žní nebo jarní i podzimní předseťové přípravy půdy.

Dlouhodobým cílem podniku by měla být snaha splňovat požadavky Cross-compliance, kde jsou stanoveny podmínky pro získání dotací. Mezi tyto požadavky patří například: zásady správného hnojení, zásady skladování hnojiv, správné použití přípravků na ochranu rostlin nebo skladování prostředků na ochranu rostlin.

V oblasti živočišné výroby by měl podnik realizovat investici do výměny technologie dojírny ve velkokapacitním kravíně Nepochy. Toto středisko již prošlo rozsáhlou rekonstrukcí a byly zde vynaloženy značné finanční prostředky. Tento kravín plně splňuje požadavky Evropské unie na ustájení chovu skotu. Zde jsou také nejnižší náklady na produkci mléka a nejvyšší objem vyprodukovaného mléka. V ostatních velkokapacitních kravínech bych podniku doporučila omezit chov skotu či úplně chov skotu zrušit, protože tato činnost zde bude velmi ztrátová. A v současné době nelze ztrátu financovat z jiných oblastí. Co se týče plánované výstavby nového VVK, doporučila bych podniku vzhledem k současné situaci na trhu mléka, tuto investici pozastavit. V současné době by rozsáhlá investice velmi zatížila hospodaření podniku a očekávaný přínos je velmi nejistý.

Dokonce se obávám, že jestliže se výkupní ceny mléka budou neustále snižovat, bude podnik nucen utlumit chov skotu a zrušit kravíny ve Starém Bydžově. Tento krok, ale způsobí, že podnik bude mít nadprodukcí vlastních krmiv. Proto by během příštích let mohla vzniknout bioplynová stanice, kde by se tato nadprodukce zužitkovala.

Podnikat v zemědělské činnosti v dnešní době není snadné. Protože jestliže se podniku podaří navýšit produkci, neznamená to, že dojde i k navýšení tržeb. Realizační ceny na trhu jsou ovlivněny nabídkou a poptávkou po komoditách. Tento stav je v tržním hospodářství běžný. Musíme ale ještě vzít v úvahu, že na zemědělství mají velký vliv změny počasí a v posledních letech i přírodní katastrofy. Aby zemědělci mohli vůbec svoji činnost provozovat, dostávají dotace od státu nebo EU a využívají různých druhů pojištění. Jedna z možností dotací je např. Program rozvoje venkova. Nezbytná pojištění jsou například: pojištění majetku, základního stáda zvířat, zásob, strojů a plodin.

Literatura

- 1) Bowman C., *Strategický management*, Praha: Grada, 1996
- 2) Colenso M., *Strategic Skills for Line Managers*, Great Britain: Planta Tree, 1998
- 3) Cooper J., Lane P., *Marketingové plánování – praktická příručka pro manažera*, Grada Publishing 1999
- 4) Dolan R. J., *Strategic Marketing Management*, Boston: Harvard Business School Publications, 1998
- 5) Konečný M., Lednický V., Matusiková L., Wagnerová E., *Strategický management*, Karviná: SU OPF, 1999
- 6) Kotler P., *Marketing Management*, Grada Publishing 1998
- 7) Lednický V., *Strategický management*, Ostrava: AJAK, 2000
- 8) Meffert H., *Marketing Management*, Grada Publishing 1996
- 9) Porter M. E., *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994
- 10) Porter M. E., *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria Publishing, 1994
- 11) Tomek G., Vávrová V., *Marketing a management*, Praha: Nakladatelství Profi Press, s.r.o., 2000

Příloha č. 1

ZEM, a. s. Nový Bydžov

VNITROPODNIKOVÝ CENÍK VLASTNÍ PRODUKCE PRO ROK 2009

Vnitropodnikové ceny byly stanoveny na základě vypracovaných kalkulací. Vnitropodnikové ceny budou používány po celý rok 2009. Tyto ceny platí při dodržení standardní jakosti výrobků. Při horší jakosti budou ceny dohodou.

1. HLAVNÍ VÝROBKY RV

Výrobek	Jednotka množství	Kč
Kukuřice	t	2 500,-
Pšenice	t	2 400,-
Ječmen	t	2 200,-
Triticale	t	2 100,-
Bob	t	3 500,-
Řepka	t	5 600,-
Mák	t	20 000,-
Slunečnice	t	6 000,-
Soja	t	4 500,-
Cukrovka	t	800,-
LKS	t	1 700,-
Hořčice	t	8 000,-
Len	t	7 500,-
Jetelové semínko	t	40 000,-
Lupina	t	3 900,-
Sláma	t	200,-
Sláma balík malý	ks	5,-
Sláma balík velký	ks	170,-
Sláma řezaná	t	250,-
Kukuřice CCM	t	2 200,-
Makovina	t	2 000,-
Alkalage	t	1 850,-
Zelené hnojení	ha	2 150,-
Šrotování	t	300,-

2. PÍCNINY

Výrobek	JM	Cena za 1 t
Jetel, vojtěš., ost. VP	t	200
Směsky jarní	t	280
Tráva luční	t	270
Kukuřice	t	400

3. VÝROBKY POMOCNÉ VÝROBY /podle výsledků laboratorního rozboru/

	MJ	I.tř.	II.tř.	III.tř.
Seno luční	t	1440	1200	960
Senáž vojtěš. jetel.	t	540	450	360
Senáž travní	t	480	400	320
Senáž směšková GPS	t	780	650	520
Siláž kukuřičná	t	720	600	480
Seno - balík malý	ks		25	
- balík velký	ks		550	
Při skladování do vaku /AG-BAG G7000/			150 Kč/t	
Použití konzervantu - voj., jetel, bob			50 Kč/t	
- trávy			20 Kč/t	
- kukuřice			30 Kč/t	
- LKS			140 Kč/t	

4. ZELENINA

Výrobek	Jednotka množství	Kč
Cibule	kg	3,00
Kapusta	kg	2,50
Květák	kg	9,00
Zelí bílé	kg	2,00
Okurky salátovky	kg	6,00
Rajčata	kg	8,00
Kedlubny	ks	2,60
Salát	ks	2,00
Paprika	kg	9,00
Ředkvičky	svazek	3,00
Sadba + květiny	ks	1,00

6. ŽIVOČIŠNÁ VÝROBA

Výrobek	Jednotka množství	Kč
Mléko	litr	8,00
Chlévská mrva	t	150,00
Močůvka	hl	1,60
Kejda	m3	80,00
Ovčí vlna	kg	15,00
Narozená telata	kg	50,00
Přírůstek telat	kg	42,00
Přír. ml. chov. skotu	kg	28,00
Přír. skotu ve výkrmu	kg	28,00
Vzrůstový přír. VBJ	KD	18,00
Přír. výkrmu prasat	kg	22,00
Přír. jehňat	kg	40,00
Narozená jehňata	kg	40,00

7. VLASTNÍ OSIVA

Výrobek	Jednotka množství	Kč
Pšenice	t	5 600,-
Ječmen jarní	t	5 300,-
Ječmen ozimý	t	5 300,-
Řepka	t	12 000,-
Hrách	t	5 800,-
Bob	t	5 800,-
Mák	t	35 000,-

Pravidla pro stanovení definitivních cen produktů rostlinné výroby

I.

Obecné podmínky

1. Množstevní srážky při tvorbě produkce určuje středisko odborné a obchodní činnosti ŽV podle obsahu sušiny. U slámy se počítá srážka 10 %.
2. V případě přiznávání prémiové složky mzdy střediskům RV se v

průběhu roku bude přihlížet též k výsledkům střediska 702 - Odborná a obchodní činnost RV.

3. Povinnosti prodávajícího a kupujícího při předávání:

a/ Objemových krmiv a steliv

Prodávající zajistí na svůj náklad řádné uskladnění, zakrytí a zabezpečení skladovaného materiálu včetně ev. vývozu odpadních vod. V dohodnutém termínu předá skladovaný materiál kupujícímu.

Kupující zajistí na svůj náklad úklid skladovacích prostorů a prostranství po uskladněných objemových krmivech . Tyto prostory v dohodnutém termínu předá prodávajícímu, který je převezme.

b/ Statkových hnojiv

Prodávající zajistí na svůj náklad vývoz a úpravu hnoje na hnojištích včetně vyvážení hnojůvky. Skladovaný materiál v dohodnutém termínu předá kupujícímu.

Kupující zajistí na svůj náklad aplikaci statkových hnojiv a úklid prostranství po jejich skladování.

4. Ceny jsou stanoveny franko rampa sklad prodávajícího.
5. Zásoby vlastních výrobků ze sklizně roku 2009 se až do úplného spotřebování odepisují v cenách roku 2009.
6. Kvalitu výrobků deklaruje prodávající a hodnotí kupující. Případné spory o jakost v prvním stupni řeší vedoucí středisek odborné a obchodní činnosti RV a ŽV. Není-li na tomto stupni dosaženo dohody, pak ve druhém stupni s konečnou platností rozhodne ředitel akciové společnosti.
7. Odběr vzorků krmiv pro účely laboratorních zkoušek se provádí za účasti zástupce RV a ŽV na příslušném středisku.

II.

Určení výsledné ceny

1. Hlavní výrobky RV

Pro výrobky standardních parametrů je cena uvedena v tabulce 1/ Hlavní výrobky RV.

Při horší jakosti se cena stanoví dohodou.

2. Pícniny

Pro výrobky standardních parametrů je cena uvedena v tabulce 2/ Pícniny
Při horší jakosti se cena stanoví dohodou.

3. Výrobky pomocné výroby

Skladové a ostatní ztráty vzniklé při výrobě výrobků pomocné výroby /viz.tab.č.3/ stanoví středisko odborné a obchodní činnosti ŽV, zejména podle kvality a složení porostu, vlhkosti sklizené píce, obsahu sušiny a celkového stavu hmoty. Na nadměrnou vlhkost a cizí příměsi se provádí srážka.


Vzhledem k následnému vlivu zrání a fermentace na výslednou jakost se pro účely výpočtu produkce tyto výrobky oceňují zálohovou cenou příslušející II. třídě jakosti dle tabulky 2/ Výrobky pomocné výroby. V průběhu zrání /před spotřebou/ se na základě odborného posouzení nebo laboratorních protokolů o měření provede definitivní zařazení krmiv do příslušných stupňů jakosti takto:

Celkové hodnocení krmiva dle laboratorních protokolů		Třída jakosti
slovem	body	
Výborná	100	I.
Výborná pod	100	II.
Zdařilá		III.
Nezdařilá zkrmitelná		nestandard

U výrobků protokolárně označených „**Nezdařilá nezkrmitelná**“ se cena stanoví dohodou.

Cenový rozdíl z této překlasifikace výrobků se doúčtuje na příslušném středisku.

V Novém Bydžově, leden 2009

Vypracoval: Karban L. 

Schválil: Ing. Bárta Miroslav - ředitel ZEM, a. s. 

