



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ FIRMY

MARKETING MANAGEMENT OF A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ANETA BOUCHALÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA**

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bouchalíková Aneta

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingové řízení firmy

v anglickém jazyce:

Marketing Management of a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska

Charakteristika firmy

Analýza současné úrovně marketingového řízení ve firmě

Návrhy

Závěr

Seznam literatury

Seznam odborné literatury:

- FORET, M. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. Vyd. 1. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
- KOTLER, P. Marketing Management. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X
- PAYNE, A.: Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN: 80-7169-276-X

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou úrovně marketingových činností firmy. Obsahuje zjištění současného stavu zemědělské firmy a návrhy ke zvýšení účinnosti marketingových nástrojů, které povedou k upevnění postavení na trhu.

Abstract

Bachelor's thesis deals with the analysis of marketing activities of the company. Identifies the current state of the agricultural company and suggestions to improve the effectiveness of marketing tools, this will lead to consolidation of market position.

Klíčová slova

Marketingové plánování, marketingový mix, propagace, marketingové prostředí, SWOT analýza, konkurence

Keywords

Marketing planning, marketing mix, propagation, marketing environment, SWOT analysis, competition

Bibliografická citace mé práce

BOUCHALÍKOVÁ, A. *Marketingové řízení firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 58 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, neporušila jsem autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za poskytnuté rady a připomínky k bakalářské práci a panu Ing. Miroslavu Mlčochovi za poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	10
Cíle bakalářské práce	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Marketingová strategie.....	12
1.2 Strategický řídicí proces.....	12
1.3 Proces marketingového řízení	13
1.3.1 Plánovací etapa	13
1.3.2 Realizační etapa	14
1.3.3 Kontrolní etapa	14
1.4 Marketingový mix	15
1.4.1 Produkt.....	15
1.4.2 Cena	16
1.4.3 Distribuce.....	17
1.4.4 Propagace.....	18
1.5 Marketingová situační analýza.....	18
1.6 Marketingové prostředí	19
1.6.1 Mikroprostředí	19
1.6.2 Makroprostředí.....	20
1.7 SWOT analýza	21
1.8 Cíle firmy a marketingové cíle.....	22
2 Charakteristika společnosti ZELTR AGRO, a. s.	24
2.1. Vnitřní analýza	24
2.1.1. Strategie podniku	27
2.1.2. Marketingový mix.....	28
2.1.3. SWOT analýza.....	37

2.2.	Vnější analýza	39
2.2.1.	Analýza konkurence	39
2.2.2.	Analýza zákazníků	42
2.2.3.	Analýza dodavatelů	43
2.2.4.	PESTE analýza	44
3	Návrhy na zlepšení řízení	48
3.1.	Návrh na zlepšení produktu	48
3.2.	Návrh na zlepšení firemní distribuce	51
3.3.	Návrh na zlepšení ceny produktů	52
3.4.	Návrh na zlepšení propagace	53
	Závěr	56
	Použitá literatura	58
	Seznam obrázků	60
	Seznam grafů	60
	Seznam tabulek	60

Úvod

Marketing ve firmě je velmi důležitý, protože správné provedení marketingového plánu, jeho realizace a kontrola usnadní podniku přežití v konkurenčním boji. Velké podniky mají speciální oddělení, které se zabývá marketingem a jeho řízením. Pro malé a střední podniky marketing není hlavním cílem jejich činnosti, protože například nedisponují takovými prostředky, aby si mohly nechat navrhnout marketingový plán. Proto se tato práce specializuje na střední zemědělský podnik ZELTR AGRO, a. s., pro který bude vytvořen návrh na zlepšení marketingové řízení.

Zemědělství má v ČR významnou dlouholetou tradici, která zajišťovala soběstačnost národa v základních potravinách. Zemědělská výroba byla jedním z důležitých oborů, který zaměstnával velké množství lidí, plnil společenské a ekologické funkce. Postupem času se zemědělství přesídlilo na venkov nebo zaniklo v důsledku zahraniční konkurence, která dováží své produkty za menší náklady a prodává je zde levněji než výrobky vypěstované zemědělskými podniky u nás.

Podnikatelé v zemědělství dnes v ČR hospodaří na 4 264 tis. ha zemědělské půdy, což je přibližně polovina celkové rozlohy státu, kde většina zemědělské půdy je ve vlastnictví fyzických a právnických osob.¹

Zemědělství je omezeno mnoha zákony a předpisy ČR, tak i EU. Tuto újmu se jim snaží kompenzovat řadou programů dotací ze zdrojů ČR a EU, které slouží k rozvoji venkova, rozvoji lidských zdrojů, udržování krajiny a další. Zemědělské podniky mohou využívat různé druhy dotací. Například Evropské dotace, Národní dotace a Krajské dotace.²

¹ <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/>

² <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/fin.html>

Cíle bakalářské práce

Cílem této práce bude návrh na zlepšení marketingového řízení zemědělského podniku ZELTR AGRO, a. s., který se specializuje na pěstování ovoce a zeleniny. Společnost hospodaří od roku 1998 na Střední Moravě a sídlí v menší obci Troubky. Jelikož podnik nedisponuje marketingovým oddělením, měl by vytvořený návrh pomoci ke zlepšení celkové situace firmy a zlepšení její propagace.

V teoretické části bude objasněna definice marketingu a řídicího procesu. Bude zaměřeno na jednotlivé etapy marketingového řízení, tedy na to, co je součástí marketingového plánu, jaké jsou možnosti tento plán zrealizovat, včetně možností jeho kontrol. V další části budou obecně popsány marketingové analýzy, kterých bude využito v praktické části. Jedná se zejména o analýzy marketingového prostředí a marketingového mixu.

Praktická část práce bude věnována vnitřní a vnější analýze firmy. Vnitřní analýza se bude orientovat na historii, současnost podniku a organizační strukturu. Bude analyzován rovněž marketingový mix, tzn., že bude objasněno, jaké produkty firma pěstuje, za jakou cenu je prodává, používanou distribuci a propagaci. Analýza marketingového prostředí se bude zabývat především analýzou konkurence a zákazníka. Sestavením SWOT analýzy bude možno učinit rozbor nedostatků firmy, které z ní vyplynou. Pro minimalizaci těchto nedostatků bude navrženo optimální řešení s ohledem na finanční situaci podniku.

Jednotlivé provedené analýzy budou sloužit jako důležitý podklad pro vyhotovení návrhů na zlepšení marketingového řízení. Výsledky těchto analýz budou podrobeny diskuzi a navržena řešení na zlepšení produktu a navržení nových, ve firmě dosud nepěstovaných druhů ovoce a zeleniny, dále zefektivnění distribuce a také zaměření se na přímý prodej, k tomuto cíli stanovit cenu a zlepšit propagaci společnosti.

1 Teoretická východiska práce

Marketing je společenský a řídicí proces, díky kterému jednotlivci a skupiny dosahují toho, co potřebují a poptávají, pomocí tvorby, nabídky a směny výrobků s ostatními účastníky (Kotler, 1995, s. 31).

Marketingové řízení se uskutečňuje, když alespoň jedna strana potenciální směny stanoví cíle a prostředky dosahování reakcí ostatních stran. Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem dosahovat směny, které uspokojují cíle jak jednotlivců, tak organizací. Marketingové řízení je profese, zahrnující rozbor, plánování, provádění a kontrolu a jeho cílem je dosáhnout spokojenosti zúčastněných stran (Kotler, 1995, s. 77).

1.1 Marketingová strategie

Strategické plánování se týká všech činností podniku a strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby byly funkční i v období změn. Každá organizace by měla mít svoji marketingovou strategii (Foret, 2008, s. 23, 24).

Hlavními rysy koncepce marketingové strategie na obecné úrovni jsou (Horáková H., 2008, s. 12):

- orientace na trh zákazníků a plné uspokojení jeho potřeb,
- současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

1.2 Strategický řídicí proces

Strategický řídicí proces je soubor činností a rozhodnutí, které pomáhají k formulování plánu a zajišťují jeho realizaci. Jeho cílem je naplnění poslání a zjištění cíle, proto musí usměrňovat činnosti podniku (Horáková H., 2003, s. 20).

Aktivita řídicího procesu (Horáková H., 2003, s. 20):

- Definování poslání cíle.
- Specifikace cílů podniku a strategické směry.
- Identifikace příležitostí podniku.

1.3 Proces marketingového řízení

Úspěch firmy závisí na její schopnosti se nepřetržitě přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám trhu. Řízení marketingové činnosti vlastně zajišťuje propojení podmínek na trhu a ekonomických zájmů firmy. Jeho rozbor umožňuje porozumět šíři a vzájemné souvislosti aktivit spojených s realizací marketingu v podnicích nebo organizacích (Horáková I., 1992, s. 45).

Etapy procesu (Horáková H., 2003, s. 38):

- Plánování
- Realizace
- Kontrola



Obrázek 1: Marketingové řízení (Blažková, 2007, s. 15)

1.3.1 Plánovací etapa

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a mezi strategiemi zvolenými pro dosahování cílů a v rámci měnících se podmínek.

Tento proces zahrnuje následující kroky (Horáková H., 2003, s. 39):

- Marketingová situační analýza.
- Stanovení marketingových cílů.
- Formulování marketingových strategií.
- Sestavení marketingového plánu.

Strategické marketingové plánování vyžaduje dobré a spolehlivé informace o dosavadním vývoji, současném stavu, a také odhad budoucích příležitostí (Horáková H., 2003, s. 38).

1.3.2 Realizační etapa

Realizační etapa znamená zavedení marketingového plánu, který byl sestaven v plánovací etapě, do každodenní praxe. Představuje soubor aktivit, díky kterým se marketingové plány realizují. Realizací se rozumí soustředění podniku na činnosti, které musí být provedeny po volbě a formulování strategií tak, aby bylo dosaženo stanovených podnikových cílů (Horáková H., 2003, s. 158).

Realizační etapa jako celek zahrnuje (Horáková H., 2003, s. 158):

- Skutečnou realizaci marketingového plánu pomocí prováděcích programů.
- Vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán uvést do praxe.

1.3.3 Kontrolní etapa

Kontrolní etapa je závěrečná etapa strategického marketingového procesu, která má za úkol kompletně monitorovat a vyhodnocovat výsledky marketingového úsilí podniku. V rámci realizace zkoumá dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem. Zjišťuje, které aktivity jsou funkční a které ne, a umožňuje provádět i nezbytná regulování pro udržení celistvosti a nepřetržitosti procesu (Horáková H., 2003, s. 178).



Obrázek 2: Proces kontroly (Blažková, 2007, s. 215)

Firmy potřebují provádět čtyři typy marketingové kontroly (Kotler, 1995, s. 778):

- **Kontrola ročního plánu** – sledování současného marketingového úsilí. Účelem je zajistit plnění cílů prodeje a zisku.

- **Kontrola rentability** – určena pro posouzení skutečné rentability výrobků, firmy, území a segmentů.
- **Kontrola efektivity** – úkol, který má zvýšit efektivnost osobního prodeje, reklamy, propagace a distribuce.
- **Strategická kontrola** – úkol zajišťující optimální přizpůsobení marketingových cílů, strategie a prostředí. Existují dva způsoby tohoto hodnocení: hodnocení marketingové efektivity a marketingový audit.

Marketingový audit si klade vyšší cíle než zmíněné kontrolní funkce. Prověřuje (Vysekalová, 2006, s. 61):

- Implementaci marketingové koncepce řízení jako celku.
- Systém tvorby plánů, jejich realizace a kontroly.
- Kontrola zvolených strategií a marketingových plánů.
- Efektivnost použitých postupů.
- Provázanost marketingového mixu.

1.4 Marketingový mix

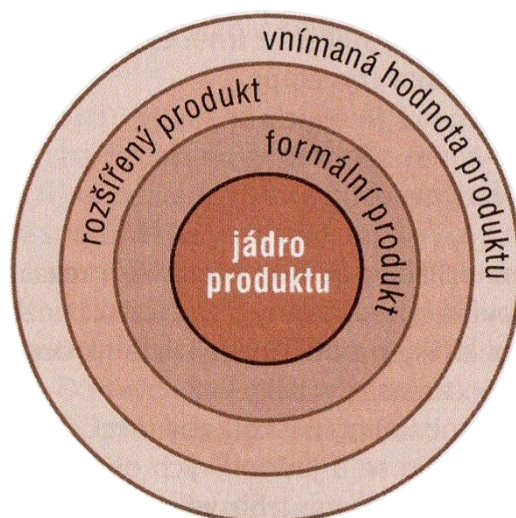
1.4.1 Produkt

Produkt je nejdůležitější složka marketingového mixu. Produktem může být jak hmotný, tak nehmotný statek, o který mají zájem určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd. V marketingovém pojetí se produktem označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba, ale také například prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další (Horáková I., 1992, s. 36).

V marketingu rozlišujeme tři základní úrovně produktu (Foret, 2008, s. 88):

- Jádru – hlavní užitek.
- Reálný produkt – kvalita, design, obal, značka.

- Rozšířený produkt – doprava, instalace, poradenství, opravy, záruky, platební podmínky.



Obrázek 3: Marketingová struktura produktu
(Vysekalová, 2006, s. 109)

1.4.2 Cena

Dalším významným nástrojem marketingu je cena. Cena vyjadřuje míru hodnoty výrobku, protože udává, jakého množství peněz se musí spotřebitel vzdát, aby výměnou získal nabízený produkt. Nízké ceny obvykle motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny luxusního zboží jsou naopak symbolem výjimečnosti a vlastnictvím daného produktu zákazníci vyjadřují své sociální postavení a životní styl (Horáková I., 1992, s. 37).

Stanovení ceny výrobků a cenových strategií pro různé tržní segmenty je jedním z rozhodujících prvků tvorby úspěšného marketingového plánu (Havlíček, 2005, s. 49).

Stanovení ceny (Foret, 2008, s. 95):

- **Nákladově orientovaná cena** – nejběžnější způsob stanovení ceny. Cena se vyčíslí pomocí kalkulací nákladů na výrobu a distribuci produktu.
- **Poptávkově orientovaná cena** – stanoví se na základě odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny a jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky.
- **Konkurenčně orientovaná cena** – tento způsob se používá, pokud má firma srovnatelné výrobky jako konkurence. Užívá se zejména při vstupu na nové trhy.

- **Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem** – čerpá se zde z výsledků marketingového výzkumu. Cena se stanoví tak, aby maximálně odpovídala výši hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje.
- **Cena podle marketingových cílů firmy** – podle toho čeho chce firma dosáhnout. Například maximalizovat objem prodeje a podíl na trhu, maximalizace zisku, likvidace konkurence, posílení image firmy.

1.4.3 Distribuce

Distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce ke spotřebiteli. Základními institucemi jsou velkoobchod a maloobchod. Běžnými funkcemi distribučního systému jsou například přeprava zboží, servis a poskytování úvěru (Horáková I., 1992, s. 36).

Cílem distribuce je poskytnout kupujícím požadované produkty na pro ně dostupném místě, ve správném čase a v potřebném množství. K tomu se vytvářejí distribuční kanály, které pomáhají překonávat časové, prostorové a vlastnické bariéry (Foret, 2008, s. 103).

Rozhoduje-li podnik o tom, který typ distribučního kanálu zvolí, musí vycházet ze znalosti potřeb zákazníků, dále musí stanovit cíle distribučního kanálu, vyhodnotit „pro“ a „proti“ použití různých kategorií zprostředkovatelů (Havlíček, 2005, s. 51).

Distribuční síť může být tvořena až třemi skupinami subjektů (Foret, 2008, s. 105):

- Výrobci – těžební průmysl, zpracovatelé.
- Distributoři – velkoobchod, maloobchod.
- Podpůrné organizace – reklamní agentury, agentury pro marketingový výzkum trhu.

Základní distribuční strategie (Horáková H., 2008, s. 80):

- **Strategie intenzivní distribuce** – používá se u produktů běžné spotřeby s rychlým obrátem. Předpokládá se prodej ve velkém množství na všech příhodných místech.
- **Strategie selektivní distribuce** – zboží je nabízeno v omezeném množství a na omezeném počtu míst. Například prodejny automobilů, sportovní zboží a jiné.

- **Strategie exkluzivní distribuce** – předpokládá se malý počet prodejních míst. Strategie se týká jen určitých výrobků a některých značek, především luxusního zboží. Je spojena s vyššími cenami a kvalifikovanějším prodejem.

Podniky musí plánovat a pečlivě realizovat programy školení a výcviku distributorů a všech zúčastněných, kteří se na distribuci podílejí, protože jsou spotřebiteli vnímání jako součást podniku a dotvářejí důležitou podnikovou image svým chováním, vystupováním, odborností, znalostí o firmě, produktu i celkově o trhu (Havlíček, 2005, s. 51).

1.4.4 Propagace

Komunikační mix je jednou z nejdůležitějších, a proto finančně nejnákladnější součástí marketingového mixu. Smyslem propagační činnosti je zejména informovat o produktu, přesvědčovat nebo ovlivňovat potenciální zákazníky (Horáková I., 1992, s. 37).

Běžné nástroje marketingové komunikace (Havlíček, 2005, s. 55):

- **Reklama** – sdělení podnikové nabídky zákazníkům prostřednictvím placených služeb médií. Nejpoužívanější je reklama v tisku, televizi a na internetu.
- **Podpora prodeje** – program, který činní nabídku podniku atraktivnější pro zákazníky a vyžaduje spoluúčast kupujícího. Například soutěže, loterie, odměny a dárky, vzorky, veletrhy.
- **Osobní prodej** – sdělování podnikové nabídky zákazníkům prodejním personálem. Řadí se sem osobní setkání a obchodní nabídky.
- **Public relations** – předávání firemních poselství spotřebitelům jinými způsoby. Například sponzorování, články v tisku, semináře, firemní časopisy, charitativní dary atd.
- **Přímý marketing** – je zaměřen na obsah a výstižnost informací pro zákazníka. Například katalogy, poštovní zásilky, telemarketing, zasílání informací e-mailem atd.

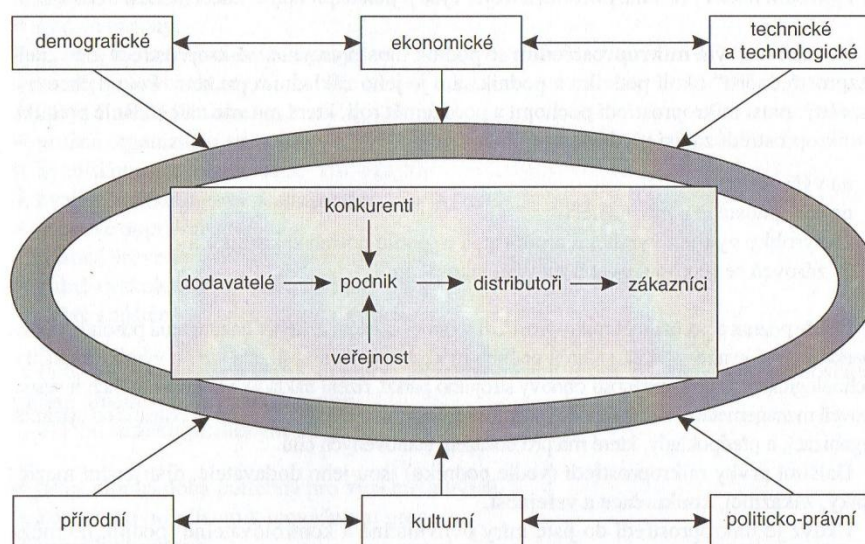
1.5 Marketingová situační analýza

Marketingovou situační analýzou začíná plánovací proces. Šetří vnitřní situaci podniku s důrazem na marketingové aktivity a dělí se na dva typy analýzy – interní a externí.

Výsledky z provedené analýzy ukazují, jak je podnik schopný a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování strategií a sestavení marketingového plánu.

1.6 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí můžeme rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí (Horáková H., 2003, 40).



Obrázek 4: Marketingové prostředí (Horáková H., 2003, s. 41)

1.6.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí je nejbližší okolí podniku, do kterého se řadí také podnik samotný s jeho zaměstnanci, dále zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence. Mikroprostředí je kontrolovatelné a ovlivnitelné, na rozdíl od makroprostředí. Předepisuje řadu parametrů, které musí podnik zahrnout do marketingových plánů (Horáková H., 2003, s. 42).

Prvky mikroprostředí (Foret, 2008, s. 42):

Dodavatelé – zajišťují dodávky, které jsou potřebné k činnosti podniku. Například suroviny, polotovary, energie a služby. Úkolem marketingových pracovníků je zjišťovat, zda dodavatelé doručují kvalitní materiály, dodržují termíny dodávek a dohodnuté ceny.

Marketingoví zprostředkovatelé – jsou speciální dodavatelé služeb, potřebných pro marketingové aktivity, které podniky často zajišťují prostřednictvím externích firem. Řadí se sem obchodní zprostředkovatelé, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatelé.

Veřejnost – patří sem hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny a místní obyvatelé. Veřejnost má silný vliv na schopnost firmy dosahovat svých cílů.

Zákazníci – ti kteří produkty kupují - drobní spotřebitelé, organizace nebo vlády. Podle Kotlera by se podniky měly zajímat o potřeby zákazníků, protože úspěch podniku závisí na úspěchu jejich zákazníků.

Konkurenti – subjekty, kteří nabízejí stejné nebo podobné produkty. Podnik by neměl konkurenty ignorovat, ale co nejrychleji je rozpoznávat a reagovat na ně.

1.6.2 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku a firma sleduje šest hlavních sil: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Na tyto faktory nemá firma prakticky žádný vliv, nemůže je ani kontrolovat. Snaží se je poznat co nejdříve, aby mohla svými aktivitami co nejrychleji zareagovat (Foret, 2008, s. 43).

Hlavní síly makroprostředí (Kotler, 1995, s. 166, Foret, 2008, s. 43):

Demografické prostředí ukazuje celosvětovou populační explozi, vývoj porodnosti a stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, změny standardu obyvatelstva, vzestup nerodinných domácností, geografické přesuny obyvatelstva, úroveň vzdělanosti a počtu pracujících.

Ekonomické prostředí ukazuje zpomalení růstu reálných příjmů, nízké úspory a vysokou zadluženost. Mění se strukturu spotřebitelských výdajů a důsledky nezaměstnanosti.

Přírodní prostředí se zaměřuje na klimatické a geografické podmínky, ale také ukazuje potencionální nedostatek určitých druhů surovin, mění se náklady na energii, rostoucí stupeň znečištění a mění se úlohu vlády při ochraně životního prostředí.

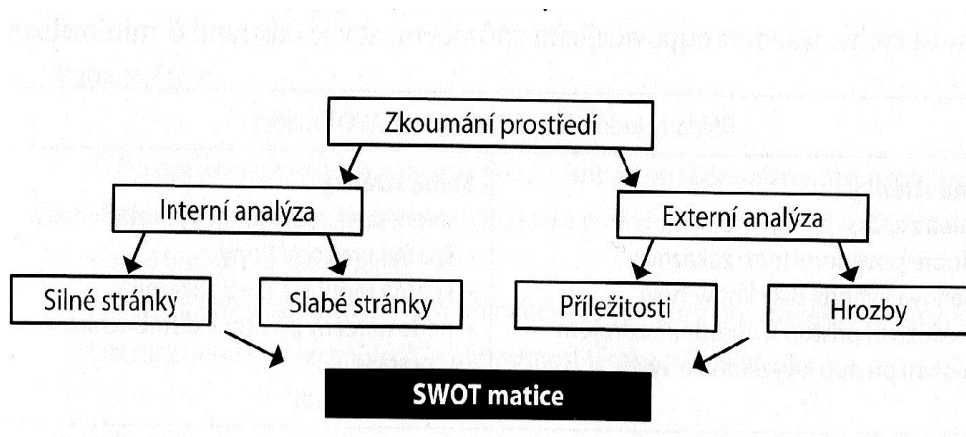
Technologické prostředí vykazuje urychlování technologických změn, neomezené množství inovačních příležitostí, vysoké výdaje na výzkum a vývoj, rostoucí zaměření na menší technologické změny a vzrůst předpisů regulujících technologické změny.

Politické prostředí se vyznačuje silným legislativním ovlivňováním obchodu, výrazným působením vládních agentur a růstem skupin veřejného zájmu. Ochraňuje investory, spotřebitele, činnost vládních institucí, skupiny veřejného mínění a další.

Kulturní prostředí vykazuje přes veškerou homogenizaci dlouhodobé tendence k sebeuspokojení, k bezprostřednímu ukojení a odklon od náboženské orientace.

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k analýze současného stavu podniku. Obsahuje informace získané z interní a externí analýzy. Cílem interní analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku, díky kterým zjistíme přednosti, které se snažíme využít a také nedostatky firmy, které se snažíme eliminovat. Cílem externí analýzy je poznání příležitostí a hrozeb, které umožní využít příležitosti a odvrátit možné riziko (Tomek, Vávrová, 2007, s. 80).



Obrázek 5: SWOT matice (Blažková, 2007, s. 156)

SWOT matice (Blažková, 2007, s. 156):

Interní analýza:

Silné stránky – za silné stránky jsou považovány ty interní faktory, které zabezpečují firmě silné postavení na trhu. Lze je použít jako podklad pro konkurenční výhody, protože představuje ty oblasti, ve kterých firma vyniká.

Slabé stránky – přesný opak silných stránek. Firma v něčem zaostává, úroveň některých faktorů je nízká. Slabé stránky brání efektivnímu výkonu firmy.

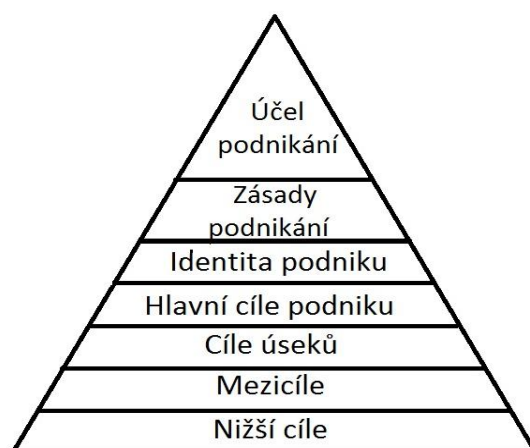
Externí analýza:

Příležitosti – představují možnosti budoucích vyhlídek, díky kterým je podnik zvýhodněn vůči konkurenci. Podnik musí příležitosti identifikovat.

Hrozby – nepříznivá změna v okolí podniku, která znamená překážku pro činnost. Podnik se je musí snažit odstranit nebo minimalizovat.

1.8 Cíle firmy a marketingové cíle

Proces řízení vychází z poslání a cílů organizace, které prolínají všemi fázemi řízení. Tyto cíle bývají specifické pro každou organizaci. Upřesnění obecně formulovaných záměrů vede ke stanovení cílů v oblasti marketingu. Cíle mohou být růst zisku, zvyšování tržeb, zvyšování podílu na trhu, spokojenost zákazníka a prestiž firmy. (Horáková I, 1992, s. 45).



Obrázek 6: Hierarchické úrovně cílů (Meffert, 1996, s. 92)

Marketingové cíle vycházejí z provedené analýzy. Jsou to konkrétní úkoly a odpovídají na následující otázky (Blažková, 2007, s. 101):

- Čeho se cíl týká?
- O kolik se uvažuje změna?
- Na jakém trhu?
- Kdy má být cíle dosaženo?

Marketingové, ale i podnikové cíle by měly být stanoveny metodou SMART, které je složeno z anglických počátečních písmen vlastností cílů.

Tyto vlastnosti jsou (Blažková, 2007, s. 34):

Specific = Jednoznačné – čeho má být dosaženo.

Measurable = Měřitelné – musejí být měřitelné, abychom mohli říci, na kolik bylo cíle dosaženo.

Achievable = Realizovatelné – cíle musí být realistické v daných podmínkách a se zdroji, které jsou k dispozici.

Relevant = Důležité – musí být důležité pro toho, kdo je realizuje.

Time bound = Časově ohraničené – cíle musí být stanoveny na určité časové období.

2 Charakteristika společnosti ZELTR AGRO, a. s.

2.1. Vnitřní analýza

Historie

Společnost ZELTR AGRO, a. s. vznikla dne 8. 10. 1998, kdy byla založena Ing. Miroslavem Mlčochem a zapsána do obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě. Cílem společnosti bylo stát se velkým pěstitelem ovoce a zeleniny na Střední Moravě.

Společnost ZELTR AGRO, a. s. se vyvinula z někdejší firmy ZELTR spol. s r. o., která je jejím akcionářem a která přebrala pěstování zeleniny. Na dlouholetou tradici pěstování ovoce a zeleniny v lokalitě Troubky navázala v roce 1996 společnost ZELTR spol. s r. o. Původně měla společnost čtyři společníky a dva jednatele.

Firma původně pěstovala zeleninu na 65 ha a vyvíjela obchodní činnost. Ovoce a zeleninu nakupovala tak, aby mohla zásobovat školní jídelny, obchody, restaurace a vlastní prodejny. V letech 2000 – 2008 disponovala šesti prodejny s ovocem a zeleninou.

Od roku 2009 jednu podnikovou prodejnu a dodává do několika supermarketů a hypermarketů. Postupem času se specializovala především na pěstování zeleniny, ovoce, kořenů a hlíz. Své služby také rozšířila o nákladní silniční dopravu.

Společnost se také pravidelně účastní různých soutěží. V roce 2008 společnost obsadila druhé místo v soutěži „Nejlepší expozice v oboru zelinářství“ a ve stejném roce vyhrála první místo ve skupině „Košťálová zelenina“ s produktem květák bodilis.

V roce 2011 získala ocenění na podzimní zahradnické výstavě Flora Olomouc v soutěži o nejlepší výpěstek košťálová zelenina – brokolice odrůda „Ironmen“.

Současnost

Společnost ZELTR AGRO, a. s. je jedním z největších pěstitelů a dodavatelů ovoce a zeleniny na Střední Moravě. Firma je členem družstva ZELTR odbytové družstvo, člen koncernu. V současné době hospodář celkem na 150 ha orné půdy a zaměstnává 25 – 49 zaměstnanců.

Základní údaje o firmě

Obchodní firma: ZELTR AGRO, a. s.

Právní forma: Akciová společnost

IČ: 25541439

Sídlo: Roketská 790/23, 751 02 Troubky

Předmět podnikání:

- Zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje.
- Silniční motorová doprava nákladní.
- Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje.
- Prodej mimo zboží uvedené v příloze 1 - 3 živnostenského zákona.

Základní kapitál: 10 589 000,- Kč.

Je splaceno 100% vkladů. Společnost má 10 589 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1000,- Kč v listinné podobě. Akcie jsou neomezeně převoditelné a nejsou veřejně obchodovatelné.

Statutární orgán – představenstvo:

Ing. Miroslav Mlčoch
předseda představenstva

Ing. Alena Mlčochová
člen představenstva

Petr Raška
člen představenstva

Dozorčí rada:

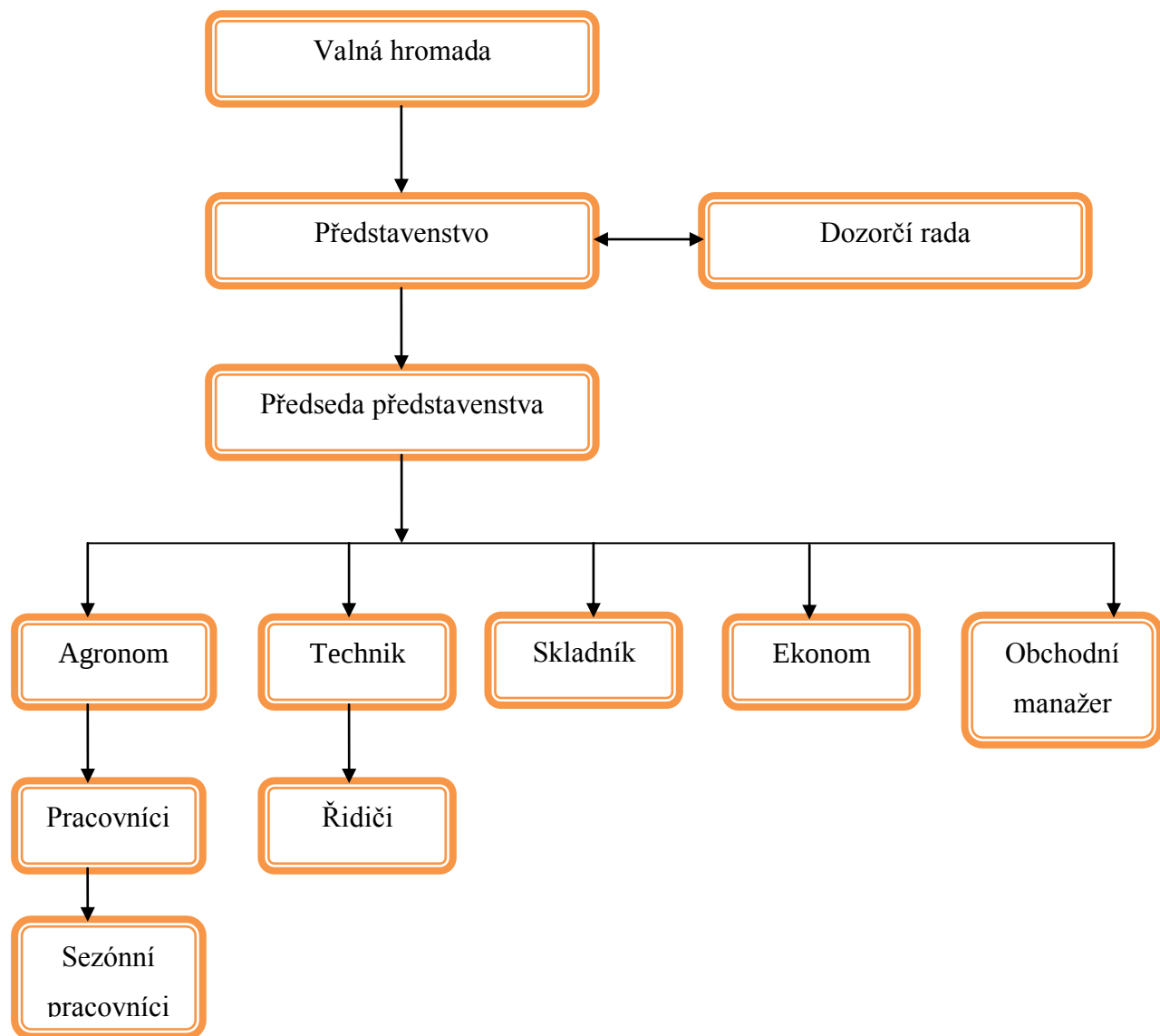
Marie Rašková
předseda dozorčí rady

Vladimíra Obrtelová
člen dozorčí rady

Ivana Krátká

člen dozorčí rady

Organizační struktura



Obrázek 7: Organizační struktura (vlastní zpracování, 2012)

2.1.1. Strategie podniku

Poslání podniku

Podnik se snaží zaujmout české zákazníky kvalitou českých výrobků a poskytovaných služeb. Dává důraz na historii zemědělství v ČR, které postupně upadá, protože lidé dávají přednost nákupu ovoce a zeleniny ze zahraničí. Podnik nadále věří, že se nákupní chování zákazníků změní a v následujících letech se přesměrují znovu na české výrobky.

Strategie

Podnik se zabývá pěstováním ovoce a zeleniny na Moravě. Vrcholový management by měl veškeré činnosti provádět tak, aby dosáhl stanovených podnikových cílů a také motivoval své zaměstnance.

Podnikové cíle

Udržení kvality výrobků – podnik je součástí projektu IPZ, který se zaměřuje na šetrné pěstování, kdy se používá méně hnojiv a omezené množství chemických látek, proto jsou vypěstované produkty zdravotně nezávadné. Podnikovým cílem je tohoto trendu se držet a nadále pěstovat šetrné produkty.

Zachovat podíl na trhu – podnik má na Moravě dlouhou pěstitelskou tradici. V Troubkách provozuje zemědělskou činnost již od roku 1996, kdy navázal na činnost firmy ZELTR Agro, s. r. o. Společnost je jedním z největších pěstitelů na střední Moravě.

Zvýšit zisk – jedná se o střední firmu, která je závislá na získaných dotacích od státu, které kryjí i neúrodu, kdyby podnik nedosáhl žádného zisku. Firma chce získat nové zákazníky, díky kterým by měli vyšší zisk.

Příležitosti podniku

Příležitostí podniku je proniknout na nový trh, což by znamenalo konkurenční výhodu. Jinou příležitostí je také zlepšit technologické vybavení podniku, což ušetří náklady, které podnik může využít na svou propagaci.

2.1.2. Marketingový mix

Produkt

Společnost ZELTR AGRO, a. s. se zabývá zemědělskou výrobou. Hospodaří na výměře 150 ha zemědělské půdy, na které pěstuje zeleninu, ovoce a obiloviny.

Zeleninu pěstují integrovaným způsobem. Jde o pěstování šetrným způsobem, protože se používají chemické přípravky a hnojiva v omezené míře, kterou stanovuje zákon. Pravidelně se musí provádět rozborů půdy, vody a vypěstované zeleniny, které musí obsahovat co nejméně pesticidů.

Výrobky jsou před dodáním na trh zabaleny a označeny štítkem. Zboží musí být dohledatelné, to znamená, že musí mít štítek s označením dodavatelské firmy, v případě distribuce vadného kusu. Firma poté v databázi vyhledá, na kterém poli se vadný kus zeleniny vypěstoval a zjistí, zda byla závada v půdě nebo s obvyklým nakládáním se zeleninou. Databáze obsahuje informace o místě vypěstování, kontrole a jakosti, skladování a přepravě. Ovoce a zeleninu firma dodává v plastových přepravech, které jsou označeny logem společnosti a také logem IPZ, které můžete vidět níže na obrázku.



Obrázek 8: Logo IPZ (Zelinařská unie, 2012)

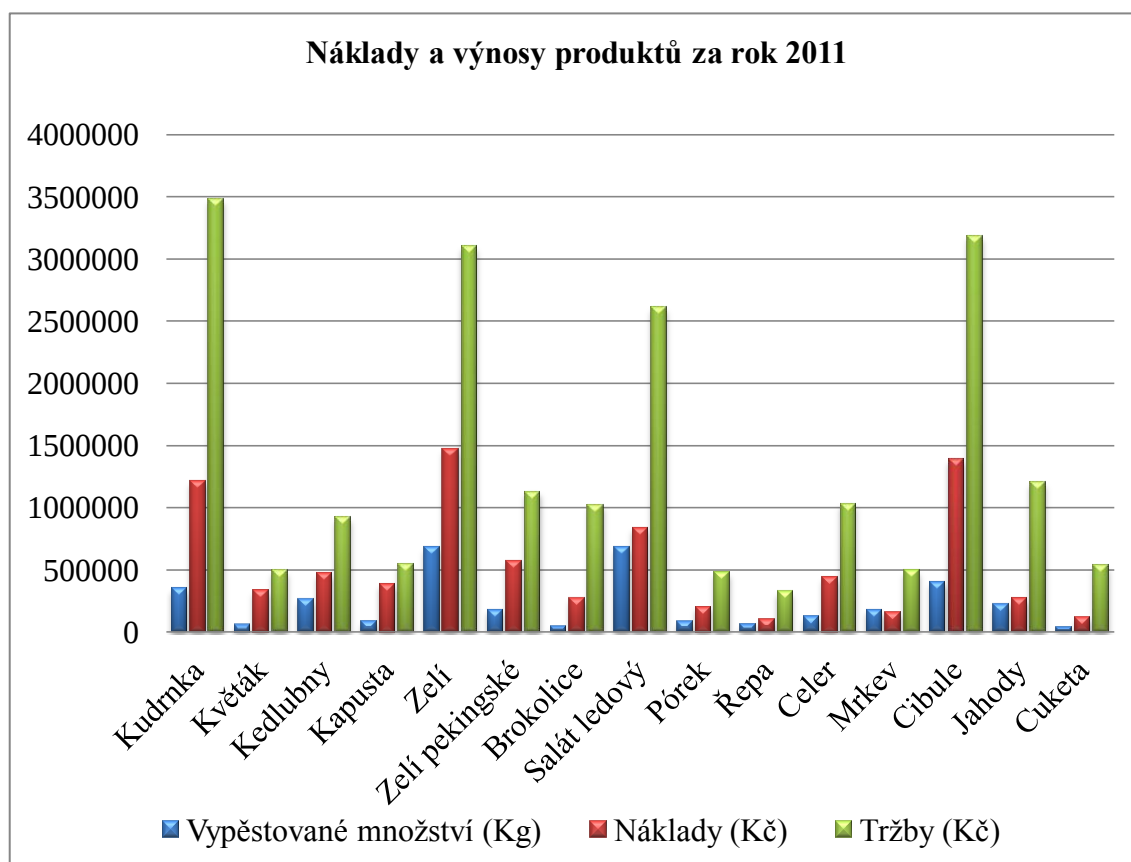
Tabulka 1: Tržby z jednotlivých druhů produktů

Druh	Množství (Kg)	Náklady (Kč)	Tržby (Kč)
Kudrnka	350 000	1 210 000	3 480 000
Květák	58 000	329 000	490 000
Kedlubny	260 000	471 000	920 000
Kapusta	85 000	384 000	540 000
Zelí	680 000	1 469 000	3 100 000
Zelí pekinské	180 000	572 000	1 128 000
Brokolice	45 000	266 000	1 022 000
Salát ledový	680 000	834 000	2 611 000
Pórek	80 000	202 800	480 000
Řepa	63 600	97 000	320 000
Celer	120 000	436 000	1 028 000
Mrkev	180 000	152 000	490 000
Cibule	400 000	1 390 000	3 180 000
Jahody	220 000	269 000	1 200 000
Cuketa	40 000	118 000	528 000
Celkem	3 441 600	8 199 800	20 517 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2012

V tabulce 1 jsou rozděleny jednotlivé vypěstované produkty podle množství a tržby za ně utržené. Společnost ZELTR Agro má široké spektrum pěstovaných výrobků. Za rok celkem vypěstuje 3 441 600 Kg, z čehož má tržbu 20 517 000 Kč.

Z následující graf porovnává náklady a tržby u vypěstovaných produktů za rok 2011. Dokážeme určit, které produkty mají při menším vypěstovaném množství vysoké tržby a nízké náklady, a které se podniku nevyplatí pěstovat. Tímto grafem se budu řídit při navrhování změn produktů.



Graf 1: Náklady a výnosy produktů za rok 2011 (vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2012)

Cena

Podnik stanovuje cenu do maloobchodu tzn. do vlastních prodejen podle nákladů a podle porovnání s konkurencí. Zelinářská unie vydává jedenkrát týdně ceník pro maloobchodní, velkoobchodní prodej a ceny porovnávající cenovou politiku s Polskem. Podnik si přidává 20% marži.

Ceny do velkoobchodních skladů jako jsou firmy HORTIM Brno, ČEROZ Praha, Brno, Ostrava, které zásobují poté malé sklady, obchody a řetězce, se snaží cenu domlouvat.

Ceny do řetězců určuje řetězec a podnik nemá možnost cenu ovlivnit. Řetězec určuje jedenkrát týdně cenu a podniku udělá nabídku jak množstevní, tak cenovou. Nabídka se vyřizuje e-mailem a zboží se objednává 1 den předem. Řetězce jedenkrát měsíčně požadují po podniku akci na specifický výrobek, kdy poté dochází k obrovskému odbytu. Rozdíly v cenách konkurenčních podniků jsou tedy minimální vzhledem k tomu, že tyto ceny stanovuje řetězec. Produkty se však mohou lišit kvalitou.

Ceny do zpracoven ovoce a zeleniny jsou pevně stanoveny za určité dodané množství. Tyto ceny jsou v porovnání s řetězcí asi o polovinu nižší. Splatnost je 60 – 90 dní.

Z následující tabulky si můžeme všimnout většinou rostoucí tendence tržeb z prodeje vlastních výrobků, kromě roku 2009, kdy tržby klesly z důvodu menší produkce v porovnání s předchozím rokem.

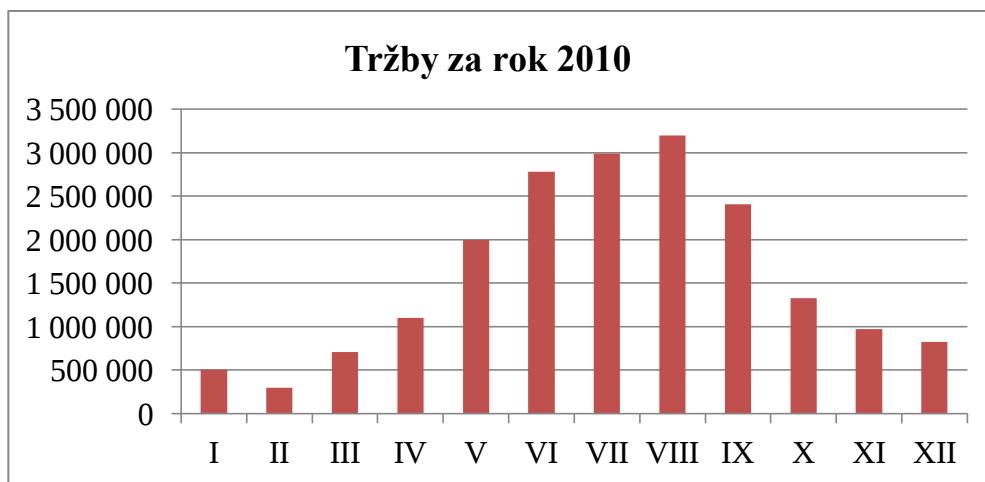
Tabulka 2: Tržby v jednotlivých letech

Rok	Tržby z prodeje výrobků (Kč)
2008	17 219 000
2009	17 077 000
2010	19 120 000
2011	20 517 000

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek, 2012



Graf 2: Tržby za rok 2011 (vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2012)



Graf 3: Tržby za rok 2010 (vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2012)

Z předchozích grafů můžeme vidět tržby v jednotlivých měsících. Vzhledem k tomu, že podnik se zabývá zemědělskou produkcí, tak nejvyšší tržby jsou každý rok v sezóně červen až září, kdy je vypěstováno největší množství výrobků. V roce 2010 byly tržby menší o 1 397 000 Kč. Mimo hlavní sezónu podnik pěstuje produkty ve sklenících a fóliovnících, které mají omezenou kapacitu, a proto jsou tržby menší.

Distribuce

Vše co firma vyrobí, prodává odbytovému družstvu ZELTR odbytové družstvo, které je členem koncernu ZELTR. Takto dodává do řetězců AHOLD, Kaufland, Makro. Dále do zpracoven Hamé Babice, Beskyd Fryčovice nebo Alibona Litovel. ZELTR AGRO poskytuje také dopravu nákladními automobily. Zboží rozváží v bílých dodávkách s logem společnosti do menších obchodů v Přerově a okolí.

Tabulka 3: Dodávky zeleniny v r. 2011 pro řetězec AHOLD

Druh	Dodání (týden)	Plán	Skutečnost
Brokolice	37. – 40.	30 000 ks	8 700 ks
Kapusta	24. – 53.	60 000 ks	100 000 ks
Petržel	1. – 53.	240 000 ks	0 ks
Kedlubna bílá	21. – 45.	400 000 ks	113 000 ks
Celer bulvy	42. – 53.	43 000 kg	40 000 kg
Celer s natí	26. – 40.	50 000 ks	40 000 ks
Petržel kořen	40. – 53.	5 000 ks	3 200 ks
Petržel svazek	23. – 39.	60 000 sv.	50 130 sv.
Mrkev svazek	23. – 39.	50 000 sv.	41 535 sv.
Ledový salát	20. – 43.	180 000 ks	180 000 ks
Hrachové lusky	22. – 30.	15 000 kg	15 370 kg
Řepa červená	25. – 53.	33 020 kg	36 816 kg
Cuketa	26. – 40.	30 000 kg	18 510 kg
Tykev okrasná	32. – 45.	20 000 ks	15 000 ks
Jahody	20. – 26.	50 000 ks	70 000 ks
Maliny červené	26. – 40.	7 000 ks	13 500 ks
Zelí bílé	23. – 53.	350 000 kg	197 000 kg
Zelí červené	27. – 53.	100 000 kg	4 928 kg
Zelí pekinské	1. – 11.	40 000 kg	23 560 kg
	26. – 30.	145 000 kg	134 590 kg

Zdroj: zpracováno dle interních zdrojů, 2012

Z předchozí tabulky můžeme vidět podstatný rozdíl mezi plánem společnosti ZELTR Agro a skutečností, jaké množství odebral řetězec AHOLD v roce 2011.

Společnost v roce 2009 postavila chladicí zařízení za 2,4 mil. Kč s rozměry 8 x 20 x 7 m, kde udržují teplotu okolo 1° C. V 2010 postavila další nové chladicí zařízení za 1,9 mil. Kč, které je 10 x 10 x 5 m velké. Vlastní podzemní závlahy, kde používá vodu z nedaleké řeky Bečvy. Dále vlastní skleníky a fóliovníky, kde pěstují sadbu a mimo sezónu také vybrané druhy ovoce a zeleniny. Tyto skleníky jsou vyhřívány.

Podnik poskytuje také nákladní dopravu.

Výrobky také prodává prostřednictvím přímého prodeje. Firma provozuje malý obchod s vypěstovaným ovocem a zeleninou, který se nachází u hlavní silnice v Troubkách nedaleko sídla společnosti ZELTR Agro, proto tam zakoupené produkty jsou čerstvé.

Společnost se snaží také pravidelně účastnit Farmářských trhů, kde prostřednictvím přímého prodeje nabízí své výrobky.

Propagace

Propagace je řízena Zelinářskou unií, jejíž snahou je prosadit české zboží. Zelinářská unie, s přispěním Ministerstva Zemědělství, propaguje tyto výrobky v televizi, na výstavách (Země živitelka, Zahrada Čech, HORTIKOMPEX Olomouc). Náklady na tuto propagaci se pohybují 600 000 – 700 000 Kč/rok. Podnik platí příspěvek do Zelinářské unie, který činí 100 Kč/ha, tzn. 15 000 Kč/rok.

A) Podpora prodeje

Každý rok o Vánocích firma naděluje svým dlouhodobým zákazníkům přepravky s ovocem a zeleninou.

B) Reklama

Společnost je zapojena do projektu IPZ, což znamená, že pěstuje ovoce a zeleninu integrovaným způsobem, šetrným k životnímu prostředí. Systém IPZ propaguje řetězec LIDL a Penny Market v televizi a podnik se podílí jen na nákladech organizace soutěží.

V časopisech vydávanými řetězcem jsou publikovány články, které představují podnik, který dodává do řetězců. Náklady platí řetězec.

Firma má u hlavní cesty poutač, na kterém je její název, logo a 3 druhy zeleniny s uvedenou cenou za kilogram. Počáteční investice byla 20 000 Kč. Dále má billboard u cesty, jehož náklady jsou 5 000 Kč/ 1 výtisk. Billboard se obnovuje třikrát ročně.

Inzeruje také v Přerovském deníku například nakrouhané zelí k odběru, brambory na sadbu, sběr švestek, jahod. Náklady jsou 18 000 Kč/rok.

Společnost také vlastní několik vozů, kterým převáží výrobky, na kterých je logo společnosti. Náklady jsou 20 000 Kč/rok.

Podnik si objednal reklamu také v Radiu Haná. Náklady jsou 13 000 Kč/rok.

C) Public relations

Podnik sponzoruje akce velkých jídelen, kam dodává své produkty. Náklady jsou 25 000 Kč/rok.

D) Osobní prodej

Firma se snaží pravidelně účastnit Hanáckých farmářských trhů, kde je hlavním cílem nabízet kvalitní a čerstvé suroviny tuzemské výroby. Hanácké farmářské trhy se konají v Olomouci, Litovli a v Přerově na Výstavišti alespoň jednou měsíčně. Společnost na stánku nabízí k přímému prodeji ovoce a zeleninu jimi vypěstovanou. Utuží tak vztahy se zákazníky a mají možnost zpětné vazby na jejich výrobky.

2.1.3. SWOT analýza

Silné stránky

Společnost má vybudované dobré jméno na Střední Moravě.

Dlouhá tradice pěstování v Troubkách.

Široká škála výrobků.

Kvalitní výrobky s použitím minimálního množství chemikálií (IPZ).

Stálí odběratelé.

Profesionální přístup k zákazníkům.

Poskytují doplňkové služby, jako např. doprava.

Moderně zařízené sklady a nové skleníky, chladič boxy.

Nové stroje s menší spotřebou.

Stanovený odpadový plán a plán na ochranu přírody.

Kamenný obchod ZELTR Agro, a. s.

Slabé stránky

Velké množství konkurence, které poskytují stejné nebo podobné výrobky.

Zaměstnávání cizinců, převážně Ukrajinců. (mění se zákon)

Nižší mzda, lidé nejsou ochotni pracovat na poli.

Nedostatek veřejně dostupných informací o společnosti na internetu.

Nedostatečná marketingová propagace.

Příležitosti

Rostoucí poptávka po českých produktech.

Tendence zákazníků vybírat zboží podle země původu.

Celkové oživení ekonomiky.

Rozvoj technologií.

Rozvoj internetu.

Získání smluv s malými prodejny zeleniny a ovoce o přednostním dodávání.

Hrozby

Konkurence z Polska, kde dostávají větší dotace na vypěstované produkty, proto jsou levnější a tím ničí české zemědělství.

Úrodné pozemky se nacházejí v záplavové oblasti.

Tržby z prodeje výrobků jsou závislé na klimatických podmínkách.

Vysoká míra konkurence i z jiných států.

Nízké dotace v porovnání s ostatními státy EU.

Živelné pohromy ničící úrodu.

2.2. Vnější analýza

Ve vnější analýze se budu zabývat analýzou největší konkurence pro podnik, analýzou zákazníků, kde zjistím největší zákazníky z pohledu dodaného množství a tržeb. Dále analýzou dodavatelů, od kterých podnik kupuje osiva a hnojiva. Nakonec provedu PESTE analýzu.

2.2.1. Analýza konkurence

Zemědělský podnik ZELTR AGRO, a. s. se nachází ve středu Moravy, kde se nacházejí jen drobní pěstitelé, a proto můžeme ZELTR označit jako jednoho z největších, podle rozlohy půdy. Nejvíce zemědělských subjektů se nachází v Jihomoravském kraji. Přesněji je to 3448 subjektů, což je sedmina všech zemědělských firem a soukromníků v ČR. Na celkové zemědělské produkci má podíl 12%.³

Družstvo BRAMKO CZ

Velkým konkurentem je odbytová organizace Družstvo BRAMKO CZ se sídlem v Semicích – oblast Polabí. Tuto firmu vlastní výrobní firmy Pavel Pokorný – BRAMKO, Agáta spol s r. o., Bramko s. r. o., J+N Semice s. r. o. a Bruinsma Czech s. r. o. a Strudo. Historie této firmy sahá až k roku 1992, kdy se specializovala na pěstování polní zeleniny a brambor na rozloze 30 ha. Nyní již hospodaří na výměře 2400 ha. Specializuje se na pěstování brambory, celer, cibuli, kedlubny, mrkev a petržel, pór, saláty, zelí a ředkvičky. Společnost má 50 zaměstnanců a její kapitál je 1 800 000 Kč. Družstvo BRAMKO CZ je největším dodavatelem ředkviček do všech obchodních řetězců. Ročně firma rozveze 135 000 tun produktů k zákazníkům.⁴

ZVO spol s r. o.

Firma ZVO s. r. o. převzala v roce 2006 činnost od firmy Ing. Miloš Špitálský, Csc, která vznikla v roce 1991 s plánem budování tzv. rodinné farmy. Většinu zemědělské

³ <http://www.zemedelskytydenik.cz/hlavni-strana/3142-3>

⁴ <http://www.bramko.cz/cs/index.html>

půdy má společnost v pronájmu. Nyní hospodaří na 300 ha zemědělské půdy a zaměřuje se především na pěstování brambor a zeleniny. Základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Se vznikem nové legislativy muselo být založeno družstvo, které vzniklo v roce 2005 jako Odbytové družstvo Polabí, které shromažďuje další Polabské zemědělské podniky a přebírá veškerou obchodní činnost. Podnik se řadí mezi nejvýznamnější pěstitele zeleniny v ČR.⁵

Ing. Lička Miroslav

Firma Ing. Miroslava Ličky se zabývá pěstováním zeleniny, ovoce a brambor. Je to rodinná zemědělská firma s 15 zaměstnanci, která vznikla roku 1991. Konkurenčním podnikem je proto, že dodává, stejně jako ZELTR AGRO, a. s., zboží pro zpracování do akciové společnosti Beskyd Fryčovice a také je členem IPZ (integrované produkce zeleniny). Firma má dostatek kvalitních pracovníků, a proto nemá potřebu zaměstnávat zahraniční pracovníky. Od roku 2008 je členem sdružení pěstitelů M.O.Z (Morava ovoce zelenina) z regionu Severní Moravy. Do roku 2013 plánují sdružení přetvořit v odbytové družstvo.⁶

ZP Otice, a. s.

Moderní zemědělský podnik, který se zaměřuje na širokou škálu produktů. Zabývá se jak výrobou zeleniny, rostlinou a živočišnou výrobou. Společnost se ve výrobě zeleniny soustředí na bílé a červené zelí, kapustu, celer, červenou řepu a brambory. V současné době zeleninu pěstují na 150 ha. Základní kapitál činí 231 719 000 Kč.⁷

Ze zahraniční konkurence dováží asi 40% ovoce a zeleniny. Nutno zmínit například Německo a Slovensko, kdy ve sledovaném období českého statistického úřadu v letech 2004 – 2007 plynule narůstal o 0,7 mld. Kč ročně. Dalším velkým konkurentem je

⁵ <http://www.zvo.cz/index.php?pgid=1>

⁶ <http://www.ovoce-licka.cz/>

⁷ <http://www.zpotice.cz/>

Polsko, které má jiný a lepší systém dotací, proto mohou do ČR dovážet levné produkty, avšak ovoce a zelenina není státem tak kontrolovaná, jako u nás.⁸

Závěr:

Z analýzy konkurentů vyplývá, že po celé České republice se nacházejí zemědělské podniky, které se zabývají pěstováním stejných či podobných produktů, které prodávají do stejných obchodů. Společnost BRAMKO CZ je největším dodavatelem ředkviček do obchodních řetězců, a proto se společnost ZELTR přestala pěstováním tohoto produktu zabývat, protože neměla dostatečný odbyt. Společnost ZVO a ZP Otice hospodaří na podobné výměře a pěstují stejné produkty. Firma Ing. Miroslava Ličky dodává stejné výrobky do zpracovny Beskyd Fryčovice a je také členem IPZ. Velkou zahraniční konkurencí pro zemědělské podniky jsou státy Německo, Slovensko a Polsko.

⁸ <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/>.pdf

2.2.2. Analýza zákazníků

Firma ZELTR Agro, a. s. se před 10 lety orientovala jen na trh s ovocem a zeleninou v okolí Přerova, Prostějova, Olomouce, Lipníku nad Bečvou a Hranic, kdy byla města plná menších obchodů a zelenin. Po vzniku obchodních řetězců tyto malé obchody postupně zanikaly, protože nevydržely jejich nápor, a tak firma nyní dodává především do supermarketů a hypermarketů.

Obchodní řetězce vytvořili dva velké sklady v ČR a to v Praze a Olomouci, kam vozí své produkty menší firmy a řetězce si je dále samy rozváží do obchodů.

Zelenina se také k zákazníkům může dostat prostřednictvím Odbytového družstva ZELTR, které odkupuje vyrobené produkty a dále je prodává do jídelen, restaurací a menších obchodů.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou:

Tabulka 4: Nejvýznamnější zákazníci

Zákazník	Množství (Kg)	Tržby za rok 2011 (Kč)
AHOLD	882 000	5 950 000
Kaufland	620 000	5 380 000
Beskyd Fryčovice	739 000	4 230 000
Makro	604 000	3 162 000
Hamé Babice	380 000	1 090 000
Restaurace	110 300	395 000
Školní jídelny	106 300	310 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Závěr:

Z tabulky je jasné, že největším odběratelem je řetězec AHOLD, od kterého má podnik také největší tržby. Druhým největším zákazníkem je Kaufland, do kterého za rok 2011 dodal o 200 000 tun méně než do AHOLDu. Podnik ZELTR dodal Beskydu Fryčovice o 100 000 tun více v porovnání s Kauflandem, avšak získal o 1 mil. Kč menší tržby, což je způsobeno nižší cenou. S výše uvedenými odběrateli podnik obchoduje od roku 2000.

2.2.3. Analýza dodavatelů

Firma má dodavatele na osiva a hnojiva, bez kterých by nedokázala dosáhnout požadované kvality ovoce a zeleniny. S těmito dodavateli udržuje dlouhodobě dobré vztahy.

Dodavatelé osiva:

REPROSAM – dodává sazenice zeleniny z tří podniků skupiny Grow Group a to z Německa, Maďarska a Holandska. ZELTR Agro si také od této společnosti objednává textilní krytí AGRYL na brambory a jiné produkty. Ročně ZELTR Agro zaplatí za osiva a textilie přibližně 500 tis. Kč.

SEMO Smržice – Český dodavatel, který si sadbu vyrábí sám, a proto je levnější a lepší. ZELTR si také objednává nové sadbovače a nové substráty z Finska. Ročně zaplatí asi 150 tis. Kč.

Dodavatelé hnojiva:

AGROFERT – Největší dodavatel hnojiv. ZELTRU Agro dodává listová hnojiva, která šetří životní prostředí, protože živiny se vstřebávají do listů a ne do půdy. Dále dodává postřiky, které se dělí na herbicidy (na ničení rostlin a plevelů), insekticidy a fungicidy (proti houbovým chorobám). Ročně firma ZELTR Agro utratí za hnojiva od dodavatele AGROFERT přibližně 300 tis. Kč. Dalšími důležitými dodavateli jsou:

- AGROSPOL CZECH s. r. o.
- ZETASPOL s. r. o.

Závěr:

Společnost ZELTR AGRO má prověřené dodavatele osiv a hnojiv, se kterými spolupracuje již dlouho dobu. Největším dodavatelem je REPROSAM, od kterého objednává osiva a krycí textilie. Nyní také spolupracuje s českým dodavatelem SEMO Smržice. Největším dodavatelem hnojiva je společnost AGROFERT, který dodává listová hnojiva a postřiky.

2.2.4. PESTE analýza

P - politika

Zemědělské podniky ovlivňuje velké množství státních i soukromých subjektů. Ve velké míře zemědělství ovlivňuje Ministerstvo zemědělství, které řídí Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci. Jeho úkolem je vymezit právními předpisy meze, v nichž se mohou podnikatelé pohybovat. Ve spolupráci se Státním zemědělským intervenčním fondem provádí kroky k organizaci trhů Evropské unie, přímé platby, národní doplňkové platby k přímým podporám, programy strukturální podpory a programy rozvoje venkova.

Státní zemědělský intervenční fond slouží k zajištění trvale udržitelného rozvoje venkova, protože podporuje zemědělskou prvovýrobu a zpracování zemědělských produktů dotacemi. Na regionálních odborech Státního zemědělského intervenčního fondu mohou podnikatelé požádat o finanční pomoc ve formě dotací. K žádosti musí připojit projekt a přílohy, které jsou stanoveny v Pravidle pro žadatele.⁹

Dotační zdroje lze v České republice rozdělit na dvě základní skupiny podle zdroje finančních prostředků. Po vstupu do EU mohou zemědělci požádat o evropské dotační programy, které jsou většinou spolufinancované ze státního rozpočtu ČR a jsou doplněny národními dotačními programy, které jsou plně hrazeny ze státního rozpočtu ČR. Evropské dotační programy s národními doplňkovými platbami vyplácí Státní zemědělský intervenční fond.

Mezi dotační nástroje patří například přímé platby, které zahrnují jednotnou platbu na plochu. Žádosti o tyto podpory jsou podávány každoročně do 15.5. Dalším dotačním nástrojem je Program rozvoje venkova ČR na období 2007-2013. Tento program je evropským zdrojem finančních prostředků spolufinancovaných částečně ČR. Podpory jsou buď investiční, nebo plošné. Dalšími nástroji jsou Dotace v rámci Společné organizace trhu, Národní dotace a Podpůrný garanční a lesnický fond.¹⁰

Dalším státním subjektem významným v politice zemědělství je Ministerstvo životního prostředí, které stanovuje cíle a opatření nejen ve svých prioritních oblastech, ale i

⁹ <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/op>

¹⁰ <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>

v zemědělství. Specializuje se na ochranu přírody, krajiny a udržování využívání přírodních zdrojů, materiálové toky a nakládání s odpady.¹¹

V ČR také existuje občanské sdružení Zelinářská unie Čech a Moravy, které prosazuje zájmy prvovýroby ve vztahu k orgánům státní správy a sjednává a koordinuje spolupráci se zahraničními partnery. Cílem Zelinářské unie je informovat veřejnost o významu pěstování a spotřeby čerstvé zeleniny, prosazuje progresivní výrobní metody zeleniny šetrné k životnímu prostředí a kontroluje řádné označování původu zboží.¹²

E – ekologie

Současným trendem je pěstování BIO potravin. Pojem BIO znamená pěstování bez použití jakýchkoliv chemických prostředků, které mají nepříznivý dopad na životní prostředí. V takovém organickém hospodářství se používají organická hnojiva jako je hnůj a kompost.

V České republice se také uchytil systém IPZ, který je podobný způsobu pěstování BIO, avšak u IPZ je dovoleno používat šetrné chemické prostředky a hnojiva v přiměřené míře, což kontroluje Zelinářská unie.

Používáním nešetrných chemikálií a hnojiv dochází k ničení půdy, protože půda potom neabsorbuje živiny a chemikálie tak mohou prosakovat do spodních vod. Stálé užívání hnojiv má za následek zvyšování výskytu hmyzu a škůdců, kteří jsou oproti chemikáliím odolnější.

S – sociální

Zemědělství na Moravě má dlouhou tradici. V Olomouckém kraji se nachází mnoho velkých zemědělských družstev, ale najdou se i malé soukromé zemědělské podniky a drobní pěstitelé, kteří se snaží uchytit na přesyceném trhu. Kvůli zahraniční konkurenci zaniklo mnoho kvalitních zemědělců, a proto se stát nyní snaží podporovat zemědělskou výrobu ze státního rozpočtu, aby zemědělci zůstali konkurenceschopní. Dalším sociálním problémem je nízká mzda pracovníků v zemědělství, a také od toho se odvíjí nízký počet zaměstnanců ochotných pracovat v tomto oboru.

¹¹ http://www.mzp.cz/cz/pro_veřejnost

¹² <http://www.zelinarska-unie.cz/>

T – technologie

Zemědělství se od svého vzniku velmi rozvinulo. Moderní technologie zvyšují produktivitu výroby. V zemědělství se technologie pěstování moc nemění, záleží spíše na modernizaci sklízecích strojů, kdy stroje mají uzpůsobený podvozek a kola, aby neporušili úrodu. Dále se stále rozvíjejí možnosti skladovacích prostor nebo třeba vyhřívaných skleníků pro produkci mimo sezónu. Výstavbu těchto skladů, balících linek a zpracoven produktů podporuje stát. Na modernizaci technologií jsou poskytovány dotace. Mezi technologie se také řadí způsob nakládání s odpady a kompostování a také technologie pro chov zvířat.

E – ekonomika

Podle Zelené zprávy z roku 2010 došlo v ČR k meziročnímu nárůstu reálného HDP o 2,2 % po sezónním očištění. V roce 2010 došlo k meziročnímu nárůstu záporné bilance agrárního zahraničního obchodu o 5,7 mld. Kč na 33,2 mld. Kč, což představuje druhou nejvyšší úroveň od vstupu ČR do EU.

Podíl agrárního vývozu na celkovém vývozu se meziročně snížil ze 4,9 % na 4,2 % a rovněž podíl agrárního dovozu na celkovém dovozu se snížil z 6,7 % na 5,8 %. Agrární vývoz se v roce 2010 zvýšil proti roku 2009 o 0,8 % a agrární dovoz narostl o 5,0 %. Podle údajů ČSÚ došlo v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství v roce 2010 k poklesu počtu zaměstnanců o 7,1 % proti roku 2009.

Podíl zemědělství na výdajích státního rozpočtu se v roce 2010 snížil o 0,2 % na 4,1 %. Celkové výdaje státního rozpočtu se meziročně snížily téměř o jedno procento, výdaje státu do odvětví zemědělství se snížily ve srovnání s rokem 2009 o 5,1 %.

Ceny zemědělských výrobců v meziročním srovnání stouply v roce 2010 na 105,4 % úrovně roku 2009. Konkrétně ve srovnání s cenovou úrovní roku 2009 ceny rostlinných výrobků vrostly na 106,3 % a ceny hospodářských zvířat a živočišných výrobků vzrostly na 104,4 %.

Soustava specifických daňových úlev ovlivňujících ekonomiku zemědělských podniků v roce 2010 zahrnovala zejména:

- snížení sazby daně silniční o 25 % u vozidel určených pro činnosti výrobní povahy v rostlinné výrobě;
- nárok na vrácení 60 % spotřební daně zahrnuté do ceny nakoupené nafty (resp. 85 % v případě nafty s nejméně 30% podílem FAME) prokazatelně spotřebované v zemědělské prvovýrobě (1 679 mil. Kč v roce 2010);
- možnost vyšší odpisové sazby: podniky s převážně zemědělskou a lesní výrobou mohou uplatnit u vybraných skupin strojů v prvním roce odepisování o 20 % vyšší odpisové sazby (za předpokladu, že jsou prvními vlastníky zmiňované techniky).¹³

Závěr:

Z analýzy PESTE vyplynulo, že zemědělství nejvíce ovlivňuje politika. Nejvýznamněji ji ovlivňuje Ministerstvo zemědělství společně se Státním zemědělským intervenčním fondem, který poskytuje zemědělským podnikům dotace, které jsou pro zemědělce přínosem. Kryjí například neúrodu nebo jsou poskytovány na modernizaci technologií. Například výkupní ceny mléka se nacházejí dlouhodobě pod výrobními náklady, i když jsou státem dotovány, a proto v ČR razantně ubývá mléčného dobytka. Se stejným problémem se potýká i trh s hovězím a vepřovým masem, protože stát vykupuje produkty za minimální ceny. Větším přínosem pro zemědělce byl vstup do Evropské unie, díky které získávají dotace z Evropského dotačního programu. Dotace by měly kompenzovat přísné unijní předpisy a dovoz levných potravin. Každoročně se jedná o 30 – 40 mld. Kč, které se rozdají na dotacích.

Společnost ZELTR Agro se musí každoročně vypořádat s pravidelnými rozbory půdy, vody a vypěstované zeleniny a ovoce. Musí mít také zpracovaný odpadový plán stanovený MŽP. Kvůli dotacím z Evropské unie má povinnost vést rozsáhlou agendu, která je řízená EU. Společnost každoročně získá 13 000 Kč / ha jako plošnou dotaci. V roce 2011 získala celkem 2,4 mil. Kč z Fondu pro rozvoj venkova a Evropského zemědělského záručního fondu. Firma se potýká s potížemi kvůli státem nepodporovanému pěstování ve fóliovnících a také poskytováním dotací na předem stanovené produkty.

¹³ <http://eagri.cz/zemdelstvi/publikace-a-dokumenty/zelene-zpravy/zelena-zprava-2010.html>

3 Návrhy na zlepšení řízení

Z předešlých analýz vnitřního a vnějšího prostředí vyplynulo několik nedostatků, a proto bych se chtěla zaměřit na zmírnění jejich dopadu a navrhnou opatření na zlepšení marketingového řízení.

3.1. Návrh na zlepšení produktu

V současné době se na trhu s ovocem a zeleninou nachází mnoho stejných či podobných produktů od tuzemských i zahraničních pěstitelů. Proto je pro zákazníky těžké se rozhodnout, který produkt koupí. Mnoho z nich dává tedy přednost nákupu v obchodních řetězcích, kde si mohou vybrat z široké škály produktů a cen.

Z provedené analýzy vyplynulo, že společnost se zabývá pěstováním různých druhů ovoce a zeleniny, což je pro ni přínosné například za nepříznivých klimatických podmínek, kdy se nepodaří vypěstovat některé druhy, které závisí na slunci, jako jsou jahody, ale zase se urodí jiné, které lépe snáší nepříznivé počasí. To znamená, že firma nikdy nevypěstuje úplně všechny výrobky.

Doporučila bych, aby se zaměřila na ty druhy, které jí přináší největší zisk a upustila od produktů, které disponují vysokými náklady na pěstování a nízkým ziskem, což pro společnost není výhodné, a proto by se měla zaměřit na pěstování vybraných druhů ovoce a zeleniny, které společnosti zajistí vysoký zisk a produkty budou ještě kvalitnější, protože ušetřené prostředky bude moci využít u těchto vybraných výrobků. Jak vyplývá z grafu č. 1, kde jsou srovnány náklady a výnosy u jednotlivých produktů, jsem se pokusila vybrat produkty do budoucna důležité. Těmi jsou kudrnka, cibule, zelí, jahody, cuketa, ledový salát, brokolice a kedlubny. Firma by měla počítat s nižšími tržbami kvůli zrušení pěstování zbylých produktů, avšak zároveň odpadnou náklady spojené s pěstováním těchto produktů. Tržby by měly být vykompenzovány následujícím návrhem zavedení pěstování nových produktů.

Zároveň bych navrhla firmě pěstovat maliny, ostružiny a borůvky. Toto ovoce není náročné na pěstování, avšak vyžaduje velké množství živin a také dostatečnou závlahu. Náklady na pořízení těchto lesních plodů se pohybuje okolo 100 000 Kč na hektar, což zahrnuje nákup sazenic, fólií. Maliny a ostružiny se zakládají na 8 – 10 let a jejich

výhonky se dají řízkovat. Jednoleté sazenice se vysazují na podzim do dobře připravené půdy. Doporučila bych firmě pěstovat tyto plody na dvou hektarech půdy, což znamená 200 000 Kč za 2 ha. Vybudování potřebných závlah vyjde na 300 000 Kč. Náklady na mzdu zaměstnance 96 000 Kč. Jak již bylo zmíněno, lesní plody vyžadují velké množství živin v půdě, a proto by se půda měla každé tři roky hnojit pomocí organických a dusíkatých hnojiv. Počítám s potřebným množstvím 80 tun na 2 ha půdy. Při ceně hnojiva 18 Kč/ Kg jsou náklady 1 440 000 Kč každé tři roky. Předpokládaná sklizeň ze 2 ha malin je 16 t, ostružin 40 t a borůvek 14 t.

Tržby z prodeje jsou stanoveny výkupní cenou družstva ZELTR, to znamená, že při vykoupení celkové produkce tímto družstvem by měla společnost zisk 2 616 000 Kč. Za maliny jsou tyto tržby 288 000 Kč, za ostružiny 1 600 000 Kč a za borůvky 728 000 Kč. Výkupní ceny jsem zjistila přímo od managementu družstva ZELTR – odbytové družstvo. V prvním roce by tedy společnost mohla počítat s předpokládaným ziskem 580 000 Kč. To znamená, že zavedením tří nových výrobků společnosti vzrostou tržby o 12 %.

Ve druhém a třetím roce není počítáno s náklady na sadbu a na postřiky, protože tyto lesní plody se obejdou bez jakéhokoliv udržování. Je počítáno jen s náklady na mzdu pracovníků, proto v následujících dvou letech budou tržby větší. V následující tabulce 5 jsou shrnuty náklady a tržby v prvním roce.

Tabulka 5: Přehled předpokládaných nákladů a tržeb z lesních plodů

Přehled nákladů a tržeb	1. rok
Náklady na pořízení	200 000
Náklady na hnojiva	1 440 000
Náklady na vybudování závlah	300 000
Náklady na mzdu	96 000
Tržby z prodeje výrobků	2 616 000
Zisk	580 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tato kapitola "zavedení nových výrobků" slouží pouze jako návrh pro zlepšení situace podniku. Hodnoty jsou pouze předpokládané náklady a tržby vypočítané na základě získaných údajů, a mají nastínit představu při zvážení realizace tohoto návrhu.

Závěr:

V případě, že by se firma rozhodla pěstovat stejné produkty jako doposud, tedy nebrala by v potaz návrh na výběr nejziskovějších produktů, které jsou zmíněny výše, by při zavedení nových výrobků, jako jsou maliny, ostružiny a borůvky, dosáhla zisku v prvním roce 580 000 Kč. Při stávajícím zisku z roku 2011, který činil 12 317 200 Kč, by vzrostl o 5 %. Ve druhém roce po zavedení lesních plodů předpokládám zisk ve výši 2 mil. Kč, což v porovnání se ziskem v prvním roce po zavedení by se zvýšil o 15,5 %.

V případě, že by firma akceptovala návrh a vybrala výše uvedené produkty, které shledávám nejziskovějšími, což je kudrnka, cibule, jahody, zelí, cuketa, ledový salát, brokolice a kedlubny, pěstovala ve větším množství, tedy musí předpokládat vyšší náklady na sazenice, mzdu pracovníků, hnojiva a postřiky. Předpokládané náklady jsou tedy 5 861 000 Kč při vypěstovaném množství 3 355 000 Kg. Firma dosáhla zisku z těchto produktů 12 560 000 Kč. Ušlý zisk je 2 181 200 Kč. V prvním roce pěstování lesních plodů a vybraných plodin by dosáhla zisku 13 140 000 Kč a ve druhém roce pěstování předpokládám zisk 15 140 000 Kč, což je v porovnání s prvním rokem pěstování o 15,3 % více.

3.2. Návrh na zlepšení firemní distribuce

Z předešlé analýzy vyplynulo, že firma vlastní automobily, kterými rozváží své zboží do skladů obchodních řetězců, ale v menší míře se také zabývá přímým prodejem prostřednictvím podnikové prodejny. Doporučuji firmě zaměřit se na tento přímý prodej. V minulosti firma disponovala vlastními šesti menšími podnikovými prodejny, ale společnosti se nakonec podařilo udržet si jedinou prodejnu nacházející se v Troubkách nad Bečvou.

Také bych chtěla navrhnout, aby firma vyzkoušela prodávat své produkty takzvaně ze dvora. Tato akce by se konala pod záštitou společnosti ZELTR a konala by se jednou za tři týdny v areálu společnosti. Díky tomuto návrhu by společnost mohla získat nové konečné odběratele, protože tento typ prodejů není Střední Moravě obvyklý. Při prodeji ze dvora by společnost nabízela pokaždé jiné produkty jimi vypěstované. Produkty by byly umístěné ve chladicích zařízeních a skladech. Koneční spotřebitelé by se tedy dozvěděli jak se ovoce a zelenina ve firmě uchovává a skladuje.

Oproti nákladům na chod podnikové prodejny, by náklady na prodej ze dvora byly minimální. Tato akce by se konala v areálu společnosti, to znamená, že se nepočítá s žádným nájmem, ale jen se mzdou zaměstnance, který by na této akci prodával zboží a informoval zákazníky o metodách pěstování. Zaměstnanec by odpracoval 36 hodin měsíčně a při sazbě 80 Kč/ hod. si měsíčně vydělá ke stálé mzdě 2880 Kč. Náklady na zaměstnance jsou 34 560 Kč za rok. Ve třetím roce předpokládám, že se přímý prodej toho typu uchytl mezi spotřebiteli, takže si společnost bude moci dovolit další pracovní sílu, proto náklady na zaměstnance vzrostou na 69 120 Kč.

V prvním roce předpokládám menší zisk než v následujících letech, než si společnost vybuduje jméno u konečných spotřebitelů a než se tito spotřebitelé naučí kupovat ovoce a zeleninu v areálu ZELTR. V dalších dvou letech se zisk bude zvyšovat, protože předpokládám získání nových zákazníků. Ve třetím roce vzrostly náklady z důvodu najmutí další pracovní síly potřebné pro provoz prodejů ze dvora. Tyto tržby jsou v porovnání se zisky obchodních řetězců výrazně menší, avšak při těchto prodejích může firma stanovovat vlastní cenu, za kterou bude prodávat a má možnost vybudovat si jméno kvalitního pěstitele u konečných spotřebitelů.

3.3. Návrh na zlepšení ceny produktů

Jak z analýzy ceny vyplynulo, společnost si sama stanovuje cenu jen do vlastní prodejny. Ostatní ceny si stanovují obchodní řetězce a do zpracovny ovoce a zeleniny jsou výkupní ceny stanoveny předem. Do maloobchodních sítí si podnik přidává 20% marži. Podnik by si však mohl stanovit cenu na produkty prodávané ze dvora v předešlém návrhu. Cenu by si stanovil na úrovni nákladů s 30% marží a každou akci by jeden z produktů zlevnil na úroveň nákladů, aby se podařilo prodat větší množství a přilákalo více zákazníků. Slevové akce by se pohybovaly v rozmezí 10 – 30 % podle uvážení managementu podniku.

V tabulce 6 jsou znázorněny produkty, které bych doporučovala prodávat ze dvora. V tabulce se nacházejí předpokládané náklady, kde jsem zahrnula nákup sazenic, fólií, šetrných hnojiv a postřiků, náklady na skladování, náklady na sklizení a mzdu pracovníků. Dále je uvedeno předpokládané prodané množství v kg a cena za 1 kg, stanovená v porovnání s konkurencí. Nakonec jsem vykalkulovala předběžné tržby a plánovaný zisk.

Tabulka 6: Cena produktů přímého prodeje v 1. roce

Produkt	Náklady (Kč)	Množství (Kg)	Cena Kč/Kg	Tržby (Kč)	Zisk (Kč)
Cibule	150 000	15 000	13	195 000	45 000
Jahody	360 000	5 800	81	469 800	109 800
Zelí	270 000	19 000	23	360 000	90 000
Kudrnka	290 000	14 000	27	437 000	147 000
Brokolice	180 000	11 000	24	264 000	84 000
Cuketa	180 000	7 500	35	262 500	82 500
Kedlubny	160 000	17 500	13	227 000	67 500
Salát ledový	170 000	19 000	15	285 000	115 000
Maliny	873	30	304	9 120	8 247
Ostružiny	873	30	392	11 760	10 887
Borůvky	873	30	320	9 600	8 727
Celkem	1 762 619	108 890	-	2 530 780	768 661

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V tabulce 6 jsou zahrnuty i tři nové produkty maliny, ostružiny a borůvky, které se budou prodávat po baleních 125 g. Maliny budou prodávány za 38 Kč/ balení 125 g, borůvky za 40 Kč/ balení 125 g a ostružiny 49 Kč/ balení 125 g. je patrné, že při prodeji ze dvora by se tržby zvýšili o 2 530 780 Kč. Což je v porovnání s tržbami za rok 2011 nárůst o 12 %.

3.4. Návrh na zlepšení propagace

V dnešní době jsou webové stránky součástí důležité firemní prezentace, a proto by si firma měla zřídit vlastní web, kde by se nacházeli informace o její historii, předmětu podnikání a pěstovaných produktech. Tímto webem by se dostala do podvědomí lidí a získala tak třeba i nové konečné spotřebitele. Na tomto webu by také firma mohla vystavovat aktuality o konání různých akcí, například navrhovaných prodejů ze dvora. V aktualitách by byly vystaveny termíny konání prodejů a produkty, které se budou prodávat, také by se měla v tomto webu nacházet mapa, která ulehčí potenciálním zákazníkům cestu do areálu ZELTRu. Pro ještě lepší orientaci by společnost měla cestu k areálu vyznačit letáky a šipkami směřujícími k místu konání.

Společnost by měla zrealizovat rozsáhlou propagační akci na tyto prodeje, kdy by najaté hostesky rozdávaly letáky a zvaly na tuto akci ve větších městech jako je Olomouc, Přerov a Prostějov. Hostesky by upozorňovaly na českou kvalitu, pěstování bez zbytečných chemických látek a také nákup přímo od výrobce.

Předpokládané náklady propagace prodeje ze dvora jsou návrh letáků a plakátů grafikem, které činí 2 000 Kč. Tisk těchto letáků o velikosti A5 na lesklý papír, 1000 ks za cenu 1 800 Kč. Tisk plakátů na leklý papír o velikost A3, 500 ks za cenu 2 500 Kč. Tyto činnosti provede společnost Projects s. r. o. sídlící v Brně.

Dále navrhuji firmě vytvořit nový billboard, který by se nacházel v Olomouci u cesty směrem na Přerov. Tuto reklamu by provedla společnost GRAPO, s. r. o., která se zaměřuje na velkoplošný tisk. Billboard by stál 24 000 Kč.

Náklady na vytvoření webové stránky se odvíjejí od společnosti, které tuto zakázku firma svěří. Doporučuji využít služeb webdesignérky Olgy Bajkové, která sídlí

v Přerově a společnosti navrhne webovou stránku na míru a vyjde vstříc s požadavky. Orientační náklady na vytvoření www stránky jsou 3 000 Kč za analýzu a vypracování struktury webu včetně revize textů a 10 000 Kč za vytvoření originálního designu na míru v rozsahu 5 html stran. V případě vytvoření nového loga jsou náklady na dvě loga 4 000 Kč. Tyto ceny jsou dány orientačně a firma by tento návrh měla zvážit a popřípadě provést průzkum cen webdesignérů, v případě nalezení výhodnější nabídky.

Tabulka 7: Náklady na propagaci

Druh reklamy	Náklady (Kč)
Hostesky	9 600
Návrh letáků a plakátů	2 000
Tisk letáků A5	1 800
Tisk plakátů A3	2 500
Billboard	24 000
Webová stránka	13 000
Celkem	52 900

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V tabulce jsou shrnuty jednotlivé náklady na propagaci podniku. Celkové náklady se pohybují kolem 53 000 Kč.

Shrnutí návrhů:

Při navrhované změně produktu byly stanoveny výrobky, na které by se podle mého názoru měla společnost orientovat, protože přináší nejvyšší zisk. Upuštěním od méně ziskových produktů jako jsou květák, kapusta, zelí pekingské, pórek, řepa, celer a mrkev, se ušetří náklady vzniklé při jejich pěstování. Tyto ušetřené prostředky může investovat do nového vybavení, rozšíření produkce stávajících produktů či investovat do pěstování navržených druhů lesních plodů. Při případném rozhodnutí o uskutečnění návrhu na zavedení nových výrobků je nutné vypracovat podrobný plán. Uvedené výnosy a náklady jsou pouze orientační, vypočtené ze získaných základních údajů, ty mají dát pouze představu o úspěšnosti realizace tohoto návrhu.

Při navrhovaných změnách a zavedení přímých prodejů ze dvora předpokládám v prvním roce za nezměněných podmínek zvýšený zisk o 768 661 Kč. Při prodaném množství 108 890 Kg se tržby se oproti roku 2011 zvýší o 2 530 780 Kč, což je asi o 12 % více než v roce při nezměněných tržbách z roku 2011. Při využití návrhu promoakce pro prodeje ze dvora by firma měla počítat s předpokládanými náklady ve výši 52 900 Kč, kde je zahrnuta práce hostesek, tisk letáků a plakátů, dále billboard a tvorba webové stránky.

Tabulka 8: Přehled nákladů a výnosů v prvním roce při marketingové změně

	Náklady	Výnosy
Pěstování lesních plodů	2 036 000	2 616 000
Prodej vybraných produktů ze dvora	1 762 619	2 530 780
Mzda pracovníka pro prodej ze dvora	34 560	-
Odměna pro hostesky	9 600	-
Tisk plakátů a letáků	6 300	-
Reklamní plochy	24 000	49 000
Internetové stránky	13 000	-
Celkem	3 886 079	5 195 780

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je patrné, že při realizaci navrhovaných změn by společnost zvýšila svůj zisk o 1 309 701 Kč. Pro firmu by navrhované změny měly být přínosem, neboť dosáhnou zisku již v prvním roce.

Závěr

V minulých letech bylo zemědělství nedílnou součástí národního hospodářství. V současné době zemědělství spíše upadá z důvodu velké konkurence ze zahraničních států, které do ČR dováží své plodiny a prodávají je s nízkou cenou. Čeští pěstitelé také nejsou schopni splnit požadavky zákazníků, kteří si přejí exotické ovoce. Ale roste poptávka po českém česneku či kvalitních brambor. Zemědělství je u nás také omezeno půdními podmínkami, protože ne všechny produkty se dají pěstovat ve stejné půdě. Další omezující složkou jsou zákony a předpisy ČR a EU, které však zemědělce podporují různými dotacemi. V poslední době vyšla najevo řada problémů dovezených potravin hlavně z Polska, což může být pro české zemědělce a pěstitele výhoda, neboť se naskytá možnost, že se národ znovu začne orientovat na české kvalitní produkty.

Cílem této bakalářské práce bylo zlepšit produkt, cenovou politiku, propagaci a distribuci. Tohoto cíle jsem chtěla dosáhnout pomocí provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, ze kterých vyplynuly určité nedostatky, které jsem se pokusila zmírnit následujícími návrhy.

Výběr určitých produktů, které firmě přinášejí největší zisk a zaměřit se především na jejich pěstování. Tyto produkty jsem vybrala pomocí srovnání nákladů a výnosů na jednotlivé výrobky. Dalším návrhem na zlepšení produktu jsem shledala možnost pěstování lesních plodů.

Zaměření se v distribuci na přímý prodej. Pomocí analýzy marketingového mixu jsem zjistila, že společnost se neorientuje na přímý prodej kromě podnikové prodejny, a proto jsem navrhla přímý prodej pomocí prodeje ze dvora, čímž se rozšíří distribuční síť společnosti a možnost zvýšení počtu konečných spotřebitelů.

Cenová politika navrhovaných prodejů ze dvora. Podnik si pro prodeje ze dvora má možnost stanovit si vlastní cenu s 30% marží, protože přímý prodej je pro podnik jediná možnost zvýšit cenu svých produktů, neboť jak vyplynulo z analýz obchodní řetězce i zpracovny ovoce cenu stanovují sami a podnik tuto skutečnost nijak neovlivní.

Zlepšení propagace podniku. Podnik má propagaci na vysoké úrovni, což vyplynulo z provedených analýz, avšak jedinou nevýhodu shledávám v tom, že společnost nemá webové informační stránky, kterými by se mohla reprezentovat dodavatelům i

odběratelům či široké veřejnosti. Proto jsem stanovila návrh na vytvoření internetových stránek, kde se budou nacházet základní informace o společnosti, její historie, současnosti, sídlo, pěstované produkty a nabízené služby.

Propagace prodejů ze dvora. Pro tuto propagaci jsem zvolila možnost billboardu v Olomouci na ulici Přerovská 55 a také na vytvořených webových stránkách, kde by se široká veřejnost dozvěděla aktuality prodejů ze dvora, jako je například doba konání prodejní akce a druhy prodáváných produktů. Pro zavedení této propagační akce jsem zvolila možnost promoakce na prodeje ze dvora, kdy najaté hostesky budou ve městech Olomouc, Prostějov a Přerov rozdávat letáky s pozvánkou na akci a také budou poskytovat informace o tomto přímém prodeji.

Novými návrhy společnost dosáhne vyššího zisku v následujících letech a díky propagaci se dostane do podvědomí občanů, kteří se začnou orientovat na české výrobky od tuzemských zemědělců.

Použitá literatura

- (1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Press, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (2) BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 4432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- (3) BRAMKO [online]. © 2008-2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.bramko.cz/cs/index.html>>.
- (4) BRŮŽEK, Petr. ZVO [online]. © 2007 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.zvo.cz/index.php?pgid=1>>.
- (5) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Potravinová bilance ČR: Deficit obchodu zvětšují především dovozy masa z EU*. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/97d9127846d3c8a2c12579dd00263967/\\$FILE/cpotrzo041112analiza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/97d9127846d3c8a2c12579dd00263967/$FILE/cpotrzo041112analiza.pdf)>.
- (6) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- (7) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- (8) HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 1992. 364 s. ISBN 80-85424-83-5.
- (9) HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 169 s. ISBN 80-7261-120-8.
- (10) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 2. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- (11) KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- (12) MEFFERT, Heribert. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha : Grada, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- (13) MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Struktura dotačních zdrojů. Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>>.

- (14) MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Zemědělská výroba. *Ministerstvo zemědělství* [online]. © 2009-2011 [cit. 2012-01-08]. Dostupný z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/>>.
- (15) MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Zelená zpráva. *Ministerstvo zemědělství* [online]. © 2009-2011 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/zelene-zpravy/zelena-zprava-2010.html>>.
- (16) MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Pro veřejnost. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. © 2008-2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/pro_veřejnost>.
- (17) REGIONALNI ROZVOJ. *Finanční nástroje* [online]. [cit. 2012-01-08]. Dostupný z: <<http://www.regionalnirazvoj.cz/index.php/fin.html>>.
- (18) STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Operační program RVMZ* [online]. © 2000-2012. [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/op>>.
- (19) TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- (20) VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing*. 1. vyd. Praha : Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- (21) ZEMĚDĚLSKÝ TÝDENÍK. *Na jižní Moravě je nejvíce zemědělských subjektů*. [online]. © 2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.zemedelskytydenik.cz/hlavni-strana/3142-3>>.
- (22) *Zahradnictví Lička* [online]. 2008 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.ovoce-licka.cz/>>.
- (23) *Zelinářská unie* [online]. [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <<http://www.zelinarska-unie.cz/>>.
- (24) *ZP Otice* [online]. © 2010 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.zpotice.cz/>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové řízení	13
Obrázek 2: Proces kontroly.....	14
Obrázek 3: Marketingová struktura produktu.....	16
Obrázek 4: Marketingové prostředí	19
Obrázek 5: SWOT matice.....	21
Obrázek 6: Hierarchické úrovně cílů	22
Obrázek 7: Organizační struktura	26
Obrázek 8: Logo IPZ	28

Seznam grafů

Graf 1: Náklady a výnosy produktů za rok 2011	30
Graf 2: Tržby za rok 2011.....	32
Graf 3: Tržby za rok 2010.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tržby z jednotlivých druhů produktů	29
Tabulka 2: Tržby v jednotlivých letech	31
Tabulka 3: Dodávky zeleniny v r. 2011 pro řetězec AHOLD	33
Tabulka 4: Nejvýznamnější zákazníci	42
Tabulka 5: Přehled předpokládaných nákladů a tržeb z lesních plodů.....	49
Tabulka 6: Cena produktů přímého prodeje v 1. roce	52
Tabulka 7: Náklady na propagaci	54
Tabulka 8: Přehled nákladů a výnosů v prvním roce při marketingové změně.....	55