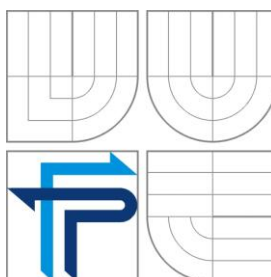


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF FINANCES

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT FIRMY

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ONDŘEJ ČERVENKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Ondřej Červenka

Bytem: Solné 513, 763 26 Luhačovice

Narozen/a (datum a místo): 03.03.1986 Zlín

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

☐ disertační práce

☐ diplomová práce

☐ bakalářská práce

☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Rozvoj obchodních aktivit firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Robert Zich, PhD.
Ústav:	Financí
Datum obhajoby VŠKP:	Červen 2008

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

☐ tištěné formě – počet exemplářů 1

☐ elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstrakt

Bakalářská práce - Rozvoj obchodních aktivit firmy - analyzuje současný stav podniku. Dále pojednává o vlivech vnitřního a vnějšího okolí, které působí na podnikatelské činnosti. Z analýzy vnitřního a vnějšího okolí jsou definovány příležitosti a hrozby a dále silné a slabé stránky. Nakonec je sestavena SWOT matice. Z ní vyplývají návrhy rozvoje obchodních aktivit firmy.

Abstract

This bachelor thesis – Development of business activities of company – analysis current position of the company. It also deals with inside and outside environment that influences business activities. By the inside and outside analysis of environment there are formulated Opportunities and Threats and below Strengths and Weaknesses. Finally there is put together SWOT matrix. The matrix results in proposals of development of business activities of company.

Klíčová slova:

Obchodní aktivity, Vnitřní a vnější okolí, Konkurence, Silné stránky, Slabé stránky, Hrozby, Příležitosti.

Key Words:

Business activities, Inside and outside environment, Competition, Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities.

Bibliografická citace

ČERVENKA, O. *Rozvoj obchodních aktivit firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. dubna 2007

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat zejména vedoucímu bakalářské práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za věnovaný čas, rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této práce a rovněž všem členům vedení společnosti Lukrom, spol. s r.o., za jejich ochotu poskytovat mi informace.

OBSAH

1. ÚVOD.....	10
2. CÍL A METODIKA.....	12
3. TEORIE – ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE.....	13
3.1 Strategie rozvoje	13
3.2 Strategické plánování.....	15
3.3 Definice cíle podniku:.....	21
3.4 Expanze na další trhy:.....	22
4. ANALÝZA VNITŘNÍ SITUACE.....	26
4.1 Analýza obecného okolí podniku	26
4.1.1 Ekonomické faktory	26
4.1.2 Sociální faktory.....	26
4.1.3 Ekologické faktory	26
4.1.4 Legislativní faktory.....	27
4.1.5 Technologické faktory	27
4.2 Analýza konkurence, dodavatelů, zákazníků a trhu	28
4.2.1 Konkurence.....	28
4.2.2 Dodavatelé	29
4.2.3 Zákazníci	31
4.2.4 Charakter trhu zemědělství.....	34
4.3 Profil společnosti	35
4.3.1 Historie a dosavadní vývoj podniku:	35
4.3.2 Organizační struktura	35
4.3.3 Teritoriální působnost firmy	39
4.3.4 Majetkové vazby.....	40
4.3.5 Dosavadní úspěchy firmy a jejich význam pro budoucnost.....	40
4.3.6 Finančně – ekonomické shrnutí hospodaření	40
4.4 Vnitřní okolí podniku.....	42
4.4.1 Vývoj tržeb	42
4.4.2 Finanční analýzy firmy	48
4.4.3. SWOT analýza.....	51

4.4.4. Volné kapacity podniku	52
5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	54
5.1 Rozvoj pohonných hmot.....	54
5.2 Rozvoj hnojiv	57
6. ZÁVĚR	59
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61
PŘÍLOHY	62

1. ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je „Rozvoj obchodních aktivit firmy“. Tato práce byla zpracována ve firmě Lukrom spol. s r.o.. Firma má hlavní sídlo v obci Lípa, která se nachází na okrajové části města Zlína. Svou činnost na agrárním trhu podnik zahájil již v roce 1991. Během uplynulých 17 let se podnik dostal mezi 3 největší na území České republiky v oblasti zemědělství a v dnešní době je schopen zabezpečit téměř veškeré zemědělské služby týkající se jak živočišné, tak i rostlinné vertikály.

Poslední a nejcitelnější změna na agrárním trhu proběhla při vstupu České republiky do EU, kdy se naplnily dříve očekávané negativní důsledky. Ty se projevovali především ve zvýšení nabídky všech zemědělských komodit a změnou jejich ceny. V roce 2007 sledovali obchodníci na trhu zemědělství velký nárůst ceny většiny zemědělských komodit, který opožděně zapříčinil také vstup do EU. Z toho vyplývá, že v konečném důsledku byl vstup do EU jevem pozitivním (alespoň pro agrární trh).

Pro úspěšný rozvoj obchodních činností podniku na trhu je zapotřebí znát podrobně tržní situaci a rozpoznat všechny podstatné faktory podnikatelského prostředí, které jsou cílem realizace. Tyto jednotlivé faktory by podnik měl neustále monitorovat, analyzovat a hodnotit, aby tak mohl flexibilně reagovat na potřeby trhu a odolat tlaku konkurenčního prostředí. Pokud bude firma znát co nejlépe situaci na daném trhu a stejně tak i tržní pozici vlastní firmy, může si tak lépe stanovit své cíle i podnikatelskou strategii, vedoucí k dosažení vytyčených cílů.

Předpokládám tedy, že bude má pozornost nejprve směřovat k důkladnému průzkumu agrárního trhu, který hodlám realizovat prostřednictvím klasických metod, jako jsou analýza, syntéza nebo myšlenkové experimentování.

Následně se chci zabývat promyšlením reálných alternativ rozvoje obchodních činností v oboru zemědělství, které by měli vyplynout z použitých metod. Z těchto alternativ se budu snažit vybrat ty, které budou v souladu jak s firemní strategií tak i s možnostmi podniku (s finančními, lidskými, časovými, územními,...) a budou pro firmu co největším přínosem z hlediska zisku a co nejmenší zátěží z hlediska nákladnosti. Úspěšné řešení této práce bude spočívat v kvalitně provedeném rozboru firmy i trhu.

Objektem mého výzkumu, jak jsem již zmínil, budou možnosti rozvoje podnikatelských aktivit, které nabízí trh zemědělství v České republice. Z těchto

možností se budu snažit rozvádět především ty, které doposud nejsou na agrárním trhu zahlceny velkým množstvím podniků, a proto by mohla být penetrace jednodušší. Díky těmto krokům bych měl dosáhnout precizního přehledu dostupných alternativ na trhu, z nichž budu vybírat nejvýhodnější a nejlépe se hodící z pohledu firmy.

2. CÍL A METODIKA

Hlavním cílem bakalářské práce je naléznout alternativy pro rozvoj obchodních aktivit firmy Lukrom, spol. s r.o.. Návrh alternativ vychází z matice SWOT a matice produkt – trh. Těmto předchází analýza konkurence, dodavatelů a zákazníků, definování příležitostí, které podnik může využít ve svůj prospěch a hrozeb, kterým musí čelit a dále analýza vnitřního prostředí, tj. definování silných a slabých stránek, které má firma v porovnání s konkurencí. Navržené alternativy a jejich následná implementace by měla vést ke zlepšení postavení podniku na agrárním trhu.

Práce je rozdělena na dvě stěžejní části – teoretickou a praktickou. V první, teoretické, části se zabývám rozbořem problému z pohledu různých autorů. Druhá část, tedy praktická, navazuje na teoretickou část, ve které je provedena analýza konkurence, dodavatelů a zákazníků a analýza vnitřního prostředí podniku.

Analýza konkurence, dodavatelů a zákazníků mně umožnila definovat příležitosti a hrozby. Analýza vnějšího prostředí vychází ze sekundárních dat, které jsem vyhledal na internetových stránkách, v knihách zabývajících se agrární problematikou nebo časopisech jako je Agrární obzor a Ekonom.

Vnitřní prostředí hodnotím z interních dat jako například z výkazů zisků a ztrát, z rozvah, z údajů o prodeje a zásobách a dalších. Po provedení analýzy vnitřního prostředí jsem vyhodnotil silné a slabé stránky firmy.

Ze všech získaných informací jsem nakonec vypracoval matici SWOT, ze které vyplynuly návrhy na rozvoj obchodních aktivit podniku.

3. TEORIE – ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE

3.1 Strategie rozvoje

Systém strategického řízení:

Dobře fungující systém strategického řízení je jedním z hlavních, nejtypičtějších znaků firmy 21. století.

Formulace strategie a její důsledná implementace pomocí dobře fungujícího systému strategického řízení je nejdůležitějším úkolem top managementu. (7)

Pojem strategie a strategické řízení

Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin (stockholderů a stakeholderů).

Strategie firmy vyjadřuje její: misi, vizi (tj. budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.

Mise pregnančně popisuje smysl podnikání firmy.

Vize definuje produkty. Zákazníky, zájmové regiony firmy, její pozici na trhu a její specifické přednosti.

Strategické cíle jsou stavy určitých ukazatelů, kterých firma chce v průběhu strategického období dosáhnout. Mohou být „tvrdé“, tj. definované předpisy (např. zisk) nebo „měkké“ (např. spokojenost zaměstnanců).

Strategické operace jsou aktivity, směřující ke splnění strategických cílů.

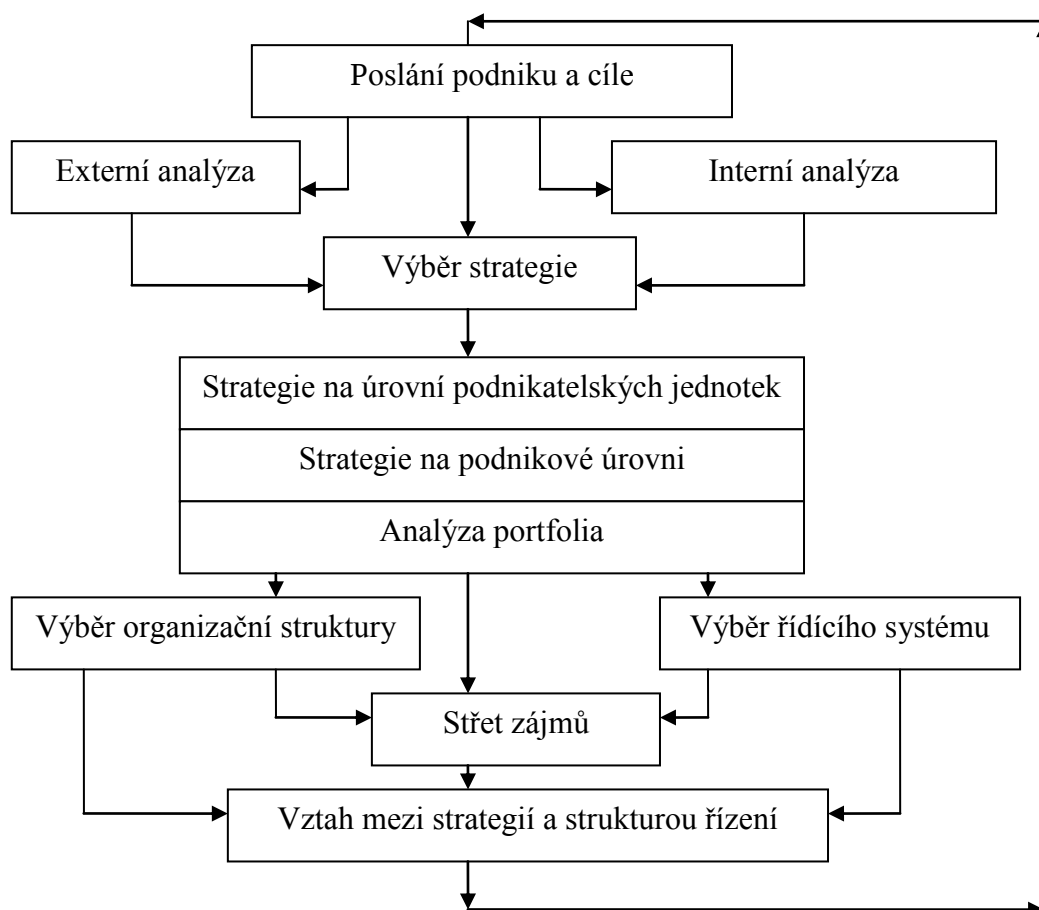
Z definice strategie a strategického řízení jasně vyplývá, že firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném náročném a superkonkurenčním světě přežít a tím méně se rozvíjet. (7)

Postup při tvorbě a zavedení strategie

Zpracování strategie se odvíjí od výběru poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie vychází z analýzy okolí podniku (tzv. externí analýzy) a analýzy možností podniku (tzv. interní analýzy). Na základě výsledků externí a interní analýzy jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. K úspěšnému zavedení varianty strategie je nutné přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku. Viz obr. č. 1.

Po realizaci strategie je nutné se vždy ve zpětné vazbě vrátit k původnímu poslání a cílům podniku a porovnat, zda jich bylo dosaženo, a korigovat strategii na základě změněných podmínek v okolí podniku, příp. změněných v podniku samém. Práce na strategii tak nekončí a manažeři nesmí nikdy v této práci polevit.

Uvnitř podniku s více podnikatelskými aktivitami, jsou strategičtí manažeři nejen na vrcholu podniku, ale rovněž na nižších úrovních uvnitř jeho hierarchie. Podnikatelskou aktivitou je myšlena činnost podniku ve vybraném konkurenčním okolí. Charakter strategií na jednotlivých úrovních je různý a odpovídá cílům těchto úrovní. Top management pak musí zvážit, jak tyto strategie odpovídají podnikovým cílům.



Obrázek č. 1 Postup při tvorbě a zavedení strategie (3)

3.2 Strategické plánování

Tržně orientované 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. (4)

Plánování nových podnikatelských aktivit

Plány společnosti pro stávající podnikání umožňují projektovat celkový objem prodeje a zisku. Často se však stává, že projektované prodeje a zisky jsou menší než ty,

kterých by firma chtěla v budoucnosti dosáhnout. Jestliže existuje propast mezi budoucími projektovanými a požadovanými objemy prodeje, bude muset vrcholový management zahájit takové podnikatelské aktivity, které umožní tuto strategickou mezeru zaplnit. Jak však tuto mezeru zaplnit?

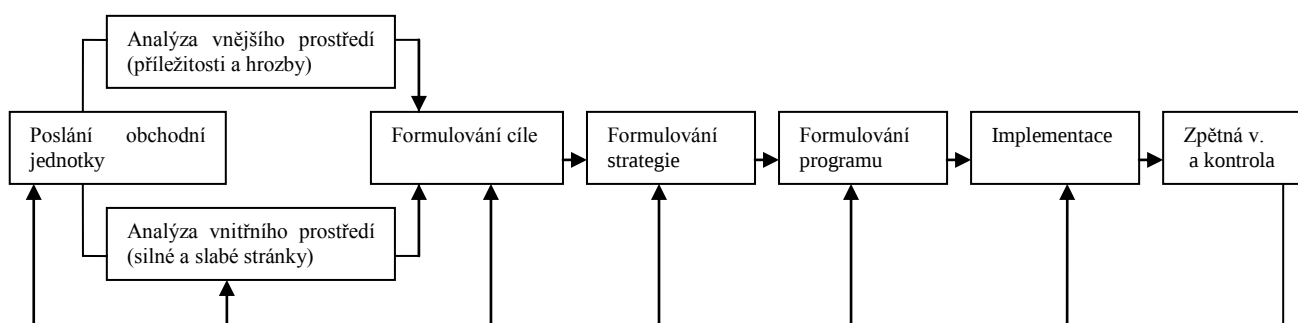
Má na výběr tři způsoby. První spočívá v odhalení a využití možností v rámci stávajícího obchodního portfolia (příležitost intenzivního růstu). Druhým způsobem je budování integračních vztahů, které mají vztah k běžným podnikatelským aktivitám firmy (příležitost integrovaného růstu). Třetí způsob spočívá v připojení dalších podnikatelských aktivit, které nemají k dosavadním aktivitám žádný vztah (příležitost diversifikačního růstu). Specifické rozvojové možnosti jsou přehledně uvedeny v tabulce č. 1.

Intenzivní růst	Integrovaný růst	Diverzifikovaný růst
Pronikání trhu	Zpětná integrace	Soustředná diverzifikace
Rozvoj trhu	Integrace vpřed	Horizontální diverzifikace
Rozvoj podniku	Horizontální integrace	Nesourodá diverzifikace

Tabulka č. 1 Hlavní třídy růstových možností (4)

Podnikatelské strategické plánování

Proces strategického plánování se skládá z osmi kroků, které jsou schematicky zobrazeny na obrázku č. 2.



Obrázek č. 2 Proces podnikatelského strategického plánování (4)

Poslání obchodní jednotky

Každá obchodní jednotka uvnitř firmy potřebuje definovat své specifické poslání v rámci širšího poslání společnosti. Obchodní jednotka se bude dále snažit o specifičtější definici rozsahu svého trhu. Vzhledem ke skupinám potenciálních zákazníků se bude snažit o získání všech studií.

Prohlášením o obchodní poslání jednotky by také mělo vyjadřovat širší cíle a politiku obchodní jednotky, a to ve vztahu s cíli a politikou firmy. (6)

Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demograficko, 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. (4)

Jedním z hlavních cílů zkoumání prostředí je rozpoznat nové příležitosti. Marketingovou příležitost firmy definujeme následovně:

Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody. (6)

Některé vývojové trendy v prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení. Ohrožení firmy z prostředí definujeme následovně:

Ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy. (6)

Analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek)

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Vrcholový management firmy nebo externí

poradci, kteří vyhodnocují faktory ovlivňující marketingové, finanční, výrobní a organizační schopnosti, posuzují každý faktor z hlediska intenzity jeho vlivu (výkonnosti) a z hlediska jeho důležitosti. (6)

Je pochopitelné, že jednotlivé faktory, ovlivňující prosperitu firmy a úspěšnost při realizování nových obchodních příležitostí, mají rozdílnou důležitost. Proto je nezbytné též ohodnotit každý faktor z hlediska jeho závažnosti. Jestliže vytvoříme kombinace dvou základních stavů výkonnosti a dvou základních stavů závažnosti faktorů ovlivňujících prosperitu při podnikání, tak dostaneme čtyři možnosti – viz. Tabulka č. 2.

		Výkonnost	
		nízká	vysoká
Závažnost	vysoká	A. Soustřed'te se sem	B. Udržujte si dobrou práci
	nízká	C. Nízká priorita	D. Možná zbytečné

Tabulka č. 2

Do pole A spadají takové faktory, jejichž působení ve směru prosperity obchodů je velmi slabé, a proto se musí firma soustředit na jejich posílení. To je vyjádřeno v matici slovy: „Soustřed'te se sem “. Do pole B naopak spadají takové faktory, které významně pozitivně ovlivňují prosperitu podnikání, a proto je v tomto poli napsáno „Udržujte si dobrou práci “. Do pole C spadají nevýznamné faktory, které působí velmi slabě na prosperitu podnikání: proto tyto faktory představují „Nízkou prioritu “. Do pole D spadají takové málo významné faktory, ve kterých je firma velice silná. Proto se může snadno stát, že úsilí vynakládané na udržování síly těchto faktorů je „možná zbytečné“.

Tato analýza nám též říká, že i když je firma silná v určitém faktoru (zvláštní schopnost), neznamená to, že tím získává automaticky konkurenční výhodu. Může to být vlastnost, která nemá pro zákazníky na trhu žádný význam. Nebo je to vlastnost,

která je pro zákazníky významná, avšak konkurenční firmy mají na trhu výrobky se stejnými vlastnostmi – mají stejné silné stránky. Důležité je, aby firma měla relativně větší sílu než konkurence u významných faktorů. Například dva konkurenti se mohou těšit z nízkých výrobních nákladů, avšak konkurenční výhodu získá ta firma, která má relativně nejnižší výrobní náklad. (6)

Při zkoumání silných a slabých stránek nemusí firma usilovat o napravování slabostí u málo významných faktorů. Stejně má pramalý význam radovat se ze silných stránek u nevýznamných faktorů. Otázkou je, zda by se firma neměla omezit na realizování příležitostí, pro něž má požadované silné stránky. Nebo uvažovat o realizaci jiných lepších příležitostí a v souvislosti s tím usilovat o rozvoj potřebných silných stránek. (6)

Někdy si firma nevede dobře proto, že by jednotlivé oddělení byla špatná, ale z toho důvodu, že tato oddělení nedokážou týmově spolupracovat. (1)

Formulování cíle

Poté, co obchodní jednotka definovala své poslání a prozkoumala své okolí uvnitř prostředí, může přistoupit k rozvíjení specifických cílů a úkolů pro plánovací období. Toto stadium se nazývá formulování cíle. (1)

Velmi málo firem sleduje pouze cíl. Většina obchodních jednotek sleduje kombinaci cílů, zahrnujících ziskovost, růst prodejů, zlepšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, renomé atd. Obchodní jednotka určí tyto cíle a pak uplatňuje cílové řízení, tj. řízení zaměřené na dosažení určených cílů. Aby systém cílového řízení fungoval, je třeba, aby různé cíle obchodních jednotek byly hierarchické, kvantitativní, realistické a vzájemně sladěné. (1)

Místo toho, aby obchodní jednotka vypracovala dlouhý seznam svých cílů, je daleko důležitější si své cíle hierarchicky uspořádat od nejdůležitějších k nejméně důležitým.

Formulování strategie

Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Každá obchodní jednotka si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů. Strategie pak musí být propracována ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a případně korigovány, jestliže jsou při dosahování cílů málo úspěšné. (8)

Formulování programu

Jakmile firma vyvine svoji základní strategii, 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, zdokonalení 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. (4)

Implementace

I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Firma může totiž selhat při jejich realizaci. Strategie je totiž pouze jedním ze sedmi prvků úspěšného podnikání firmy. (2)

Zpětná vazba a kontrola

„Software“ řízení bude mít vliv na schopnost firmy realizovat své strategie a programy. V okamžiku jejich realizování potřebuje firma sledovat dosahované výsledky

a sledovat vývojové trendy v okolí. Firma může bezpečně počítat s jednou věcí, a to, že v jejím okolí bude v průběhu plánovacího období docházet ke změnám. Vždy, když dojde k významnější změně, bude nucena provést v jednom nebo více krocích plánovacího procesu příslušné korekce, jestliže chce dosáhnout vytčených cílů. Rozsah žádoucích změn závisí na velikosti a tempu změn v okolí. Některé okolí je do značné míry stabilní, a to ať jde o ekonomiku, technologii, zákonodárství, kulturu, požadavky zákazníků nebo chování konkurentů. Některá okolí se vyvíjí poměrně zvolna a navíc předvídatelným způsobem. Jiná zase bouřlivě a naprosto nepředvídatelně.

Jestliže obchodní jednotka operuje v bouřlivě se vyvíjejícím prostředí, musí být neustále připravena na revidování svých programů, strategií, cílů a někdy i poslání. Některé firmy neustále korigují své plány, aby se co nejlépe adaptovaly v měnících se podmínkách okolí, a přitom se snaží zachovat podstatu svých cílů a strategií. Když se okolí, například poptávka, prudce mění může se stát, že firmy nestačí rychle reagovat.

(6)

3.3 Definice cíle podniku:

Cíle podniku

Podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie.

Maximalizace bohatství vlastníků podniku

Vlastníci podniku poskytují podniku kapitál a očekávají odpovídající výnos ze své investice. Obecně cíl většiny podniků je maximalizace bohatství vlastníků podniku, který dlouhodobě zajišťuje zvyšování výnosů akcií.

Nejlepší cesta pro podnik vedoucí k maximalizaci bohatství vlastníků podniku je sledovat takové strategie, které maximalizují výnosnost investic (ROI). Tato výnosnost je obecně považována za dobrý indikátor efektivnosti podniku.

Odvozené cíle

Pouhá orientace na ROI může odvést pozornost manažerů a svést ke špatným rozhodnutím. Např. maximalizace ROI z krátkodobého hlediska. Krátkodobá orientace opomíjí takové akce, které jsou z dlouhodobého hlediska podstatné – např. opomíjí výzkum a vývoj, nové kapitálové investice apod. (3)

Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace. Poslání organizace vytváří samo o sobě soubor specifických, reálných a dosažitelných cílů organizace.

Promyšlené poslání organizace přináší řadu výhod, zejména:

1. Může být poměrně snadno transponováno do specifických akcí.
2. Poskytuje východisko pro specifikaci dílčích cílů na nižších stupních managementu. Manažeři mohou získat jistotu, že jejich cíle jsou v souladu s celkovými záměry organizace.
3. Vytváří systém dlouhodobých priorit pro organizaci.
4. Usnadňují vykonávat funkci kontrolování tak, že vytváří standardy pro hodnocení výkonnosti z hlediska zájmů celé organizace. (5)

3.4 Expanze na další trhy:

Strategie tržních vyzyvatelů (místní trhy)

Firmy na druhém, třetím a dalším místě v pořadí podílu na trhu v daném oboru můžeme nazývat vyzyvateli nebo pronásledovateli.

Tržní vyzyvatel musí především definovat své strategické cíle. Strategickým cílem většiny tržních vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu. Při rozhodování o těchto cílech je otázkou, zda napadnout konkurenta a kterého: Může napadnout vedoucí firmu na trhu. Může napadnout firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek finančních prostředků. Může zaútočit na malé lokální firmy, které nedělají práci dobře a nemají dostatek finančních prostředků.

Klíčovou možností jak může firma získat konkurenční výhodu při expandování, je odlišení její nabídky.

Odlišování představuje úsilí zaměřené na určení souboru smysluplných rozdílů, kterými může firma odlišit své nabídky od nabídek konkurenčních.

Množství příležitostí pro odlišení je ovlivněno typem odvětví, ve kterém firma provádí své operace. Tržní nabídka může být diferencována pomocí produktu, služeb, personálu, distribuce a image - viz tabulka č. 3.

Produkt	Služby	Personál	Distribuce	Image
Vlastnosti	Dostupnost	Kompetentnost	Pokrytí	Symbol
Provedení	Rychlost dodání	Zdvořilost	Odbornost	Média
Konzistence	Provedení	Důvěryhodnost	Provedení	Atmosféra
Trvanlivost	Školení zákazníků	Spolehlivost		Události
Spolehlivost	Poradenské služby	Zodpovědnost		
Opravitelnost	Údržba a opravy	Komunikativnost		
Styl	Rozmanitost			
Projekt				

Tabulka č. 3: Odlišovací proměnné

Všechny potenciální odlišení nebývají významná a smysluplná. Každá změna je také potenciálním zdrojem zvyšování nákladů, stejně jako je zdrojem zvýšení spotřebitelské hodnoty pro zákazníky. Proto musí firma velmi pečlivě vybírat mezi možnostmi odlišení své nabídky od nabídek konkurenčních.

Umísťování zahrnuje projektování takové nabídky firmy, která zaujme smysluplnou a odlišnou konkurenční pozici v podvědomí cílových zákazníků.

Nestačí, aby firma vyvinula jasnou strategii umísťování; musí ji také účinně prezentovat. (4)

Expanze na zahraniční trhy

Světová ekonomika prochází v posledních dvou desetiletích radikálními proměnami. S rozvojem letecké dopravy, interkontinentálních informačních systému a

satelitního přenosu rozhlasových a televizních pořadů se stále více zmenšují geografické a kulturní difference mezi národy. Současně s tím mají firmy i mnohem širší možnosti rozvíjet své trhy a využívat velké množství dodavatelů.

V současné době je možné konstatovat, že firmy v jednotlivých odvětvích produkují své výrobky s využitím „celosvětové montážní linky“. Firmy nejen nakupují potřebné suroviny, materiály, komponenty a hotové výrobky v zahraničí, ale také tam své produkty prodávají. Brzy však přicházejí na to, že chtějí-li tyto aktivity provádět dobře, nemohou je dělat samy. Vytvářejí strategické aliance se zahraničními firmami – někdy dokonce i se svými bývalými konkurenty – kteří pak fungují jako jejich dodavatelé, distributoři, podílejí se na společném technologickém rozvoji nebo se stávají partnery ve společném podnikání. (4)

Varianty expanze

Má-li organizace formulované poslání a stanovené cíle, ví čeho chce dosáhnout. Následujícím úkolem manažerů je určit, jakým způsobem lze dosáhnout cílů. Tento velkolepý úkol představuje stanovní strategii. Úlohou strategie v plánování je identifikace hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů. Vytváření strategií zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytyčených cílů. Představuje též úvahy o vytváření možností lepšího využití trhů stávajících i získávání trhů nových.

Vytčených cílů je možné dosáhnout dvěma způsoby: lepším řízením stávajících aktivit organizace nebo vyhledáváním a realizováním aktivit nových. Při zvažování těchto možností se musejí manažeři organizace rozhodnout, zda soustředí pozornost na zákazníky stávající, nebo budou vyhledávat zákazníky nové.

Trhy \ Produkty	Produkty	
	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající zákazníci	Pronikání trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Tabulka č. 4: Matice produkt – trh

Toto schéma, označované jako matice produkt – trh, ukazuje alternativní strategie, které může organizace použít pro dosažení svých cílů. Ukazuje, že se jakákoli organizace může zaměřit na rozvoj stávajících nebo nových produktů a soustředit se přitom na stávající nebo nové zákazníky. (5)

4. ANALÝZA VNITŘNÍ SITUACE

4.1 Analýza obecného okolí podniku

4.1.1 Ekonomické faktory

Každý podnik je více či méně ovlivněn stavem ekonomiky a stejně tak každý podnik působí na současný i budoucí vývoj ekonomiky. V posledních deseti letech můžeme sledovat na území České republiky výrazné vylepšování ekonomické situace a hospodaření.

Ekonomické faktory působí na společnost Lukrom spol. s r.o., takže firma pozitivně pocítuje tyto skutečnosti.

4.1.2 Sociální faktory

V dnešní době, kdy začíná nabídka pracovních sil postupně vyrovnávat poptávku po nich, je mnohdy složité najít vyškolené a zodpovědné pracovníky.

Také skutečnost, že agrární sektor ve světě již není tak populární, může působit mírně negativně na podniky pohybující se na tomto trhu, při vyhledávání nových zaměstnanců.

Tyto faktory můžou proto způsobovat problémy při hledání nových zaměstnanců na trhu zemědělství. I přes tyto skutečnosti firma dokáže vyhledat a zaměstnat požadované pracovníky, a to především díky svému renomé na agrárním trhu.

4.1.3 Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou jedním z nejvíce diskutovaných témat posledních let a to ve všech oblastech napříč trhem. Je samozřejmostí, že na agrární sektor, jakožto bezprostředního spolutvůrce životního prostředí, je vyvíjen tlak v podobě mnohých omezujících nařízení.

I firma Lukrom spol. s r.o. je nucena dodržovat mnohé vyhlášky a nařízení směřující k ochraně životního prostředí.

Na druhé straně má podnik možnost využívat veškerých výhod, které jsou, za předem stanovených podmínek, nabízeny státem i Evropskou Unií. Jedná se především o čerpání dotací a grantů, a to jak z fondů ČR, tak i fondů EU.

Společnost Lukrom si velmi silně uvědomuje důležitost ochrany životního prostředí, a proto jsou dodržovány veškeré postupy, tak aby byly zásahy do krajiny co nejšetrnější.

4.1.4 Legislativní faktory

Legislativa našeho státu omezuje firmy na trhu zemědělství jednak zcela běžným způsobem, tedy přikazuje podnikům jakým způsobem se chovat vůči státu i ostatním subjektům na trhu a poté ještě řadou dalších omezujících rozhodnutí.

Toto lze pozorovat asi nejvíce v již zmíněné oblasti ekologie, kde legislativa dohlíží na praktiky, postupy a chování firem při každodenním kontaktu se životním prostředím.

4.1.5 Technologické faktory

Technologický vývoj je pro dnešní dobu typickým znakem pokroku. Také v oboru zemědělství lze neustále pozorovat nové technologie, které dokáží více či méně ovlivňovat chování firem.

Udržení technologického pokroku je jednou ze základních podmínek při každodenní činnosti podniků ve většině tržních segmentů. Domnívám se avšak, že na agrárním trhu není technologický pokrok tak markantní a není vždy nezbytnou nutností držet krok s posledními novinkami v oblasti technologií.

4.2 Analýza konkurence, dodavatelů, zákazníků a trhu

4.2.1 Konkurence

Vzhledem k tomu, že se firma stala třetím největším podnikem na trhu zemědělství, jsou pro ni hlavními konkurenty především dva největší podniky v této oblasti. Těmi jsou zemědělské giganty Agrofert Holding a Agropol Group. Agrofert i Agropol konkurují firmě Lukrom v podstatě celým spektrem činností, tzn. týkajících se jak živočišné tak i rostlinné vertikály.

Do tržní soutěže se dále samozřejmě zapojuje celá řada dalších středních i menších podniků, které ovšem nekonkurují tak rozsáhle jako zmíněné holdingy, protože obchodují pouze na dílčích segmentech agrárního trhu.

Střediska dvou největších konkurentů můžeme najít téměř po celém území naší republiky. Vzhledem k tomu, že firma Lukrom zaměřuje své činnosti především na území Moravy, právě zde dochází někdy ke střetům zájmů. Konkurovat na agrárním trhu lze klasickými prostředky jako je cena, udělování slev a srážek z ceny nebo dalšími výhodami jako rychlejší distribuce zboží k zákazníkovi, prodloužení doby splatnosti pohledávek,...

Společnost Lukrom má rozsáhlou klientelu, která je prověřena řadou let spolupráce a vzájemné důvěry. Tato důvěra vznikala postupem času na základě dodržování smluv a respektování smluvních stran obchodu. To jsou hlavní důvody proč hrozba přestupu zákazníků ke konkurenci není až tak velká jako u jiných menších a středních firem.

Zhodnocení situace na trhu jsem provedl následovně. Nejdříve jsem si rozdělil agrární trh na segmenty živočišné a rostlinné vertikály. U těchto jsem pak porovnal jaký sortiment produktů nabízí vybrané firmy v porovnání s firmou Lukrom, jakým způsobem je realizován prodej a jaké ostatní výhody doprovázejí výběr produktů naší firmy.

Produkty – snažil jsem se porovnat jaký sortiment produktů nabízí společnost Lukrom, spol. s r.o. a jaká je jakost těchto produktů oproti konkurenci

Prodej – zhodnotil jsem ceny nabízených produktů, služby nabízené zákazníkům a podporu prodeje – marketing a propagaci produktů

Ostatní výhody – zaměřil jsem se na doplňující služby u produktů jako např. na systém srážek a slev, rychlost distribuce, možnost splátek,...

Z provedeného výzkumu jsem zjistil, že hlavními konkurenty v oblasti segmentu živočišné výroby jsou podniky Zevos, a.s., Agrodružstvo Jevišovice a Sušárna Pohořelice. V oblasti rostlinné vertikály patří mezi největší konkurenty firmy Navos, a.s. a ZZN Pomoraví, a.s..

4.2.2 Dodavatelé

Firma Lukrom, spol. s r.o. si během svého sedmnáctiletého působení na agrárním trhu vytvořila rozsáhlou síť partnerských vztahů. Protože jsou vztahy s dodavateli prověřeny dlouholetou zkušeností, nemá podnik problémy se zajišťováním svých dodavatelských potřeb.

Dodavatele můžeme ve firmě Lukrom rozdělit do tří hlavních skupin. Jedná se o tzv. zemědělské prvovýrobce, dále jsou to menší a střední podniky dodávající požadované produkty a zboží a nakonec velké podniky.

Zemědělští prvovýrobci

- jsou pro firmu takovými dodavateli, kteří poskytují především rostlinné produkty (hlavně obilí) a nacházejí se v bližším okolí podniku (jižní Morava);
- do této skupiny patří menší podniky a živnostníci, kteří vlastní a obdělávají různé množství hektarů půdy;
- předmětem obchodu se tedy stanou vypěstované produkty; většinou se jedná o obchody, které nejsou velké co do objemu, ale je uzavíráno poměrně velké množství takovýchto obchodů;
- v agrárním sektoru jsou často mezi dodavateli a odběrateli uzavírány speciální formy smluv tzv. zelené úvěry; jedná se o dlouhodobou

smlouvu, ve které se zavazuje jedna smluvní strana dodat předmětné aktivum a na oplátku obdrží od druhé smluvní strany jiné dohodnuté předmětné aktivum po určitém období (např. firma Lukrom uzavře zelený úvěr se společností X, takže se zaváže dodat určité množství hnojiv a na oplátku obdrží v následujícím kalendářním roce v období žní určitý objem z produkce firmy X)

- uzavírání těchto obchodů je spojeno s vyšší rizikovostí
- tvoří přibližně 20% z celkového počtu dodavatelů

Menší a střední podniky

- do této skupiny můžeme zařadit velkou řadu dodavatelů, a to jak spadající do rostlinné, tak do živočišné vertikály (často se jedná o tzv. podniky ZZN - Zemědělského Zásobování a Nákup)
- jedná se o typické dvoustranné obchody v nichž jednu stranu tvoří dodavatelé a druhou odběratelé a předmět obchodu můžou být téměř veškeré zemědělské produkty (např. kuřata, slepice, pšenice, slunečnice, vinná réva, hnojiva, pesticidy,...)
- objemem jsou tyto obchody větší než obchody uzavírané s podniky zemědělské prvovýroby
- cena obchodů záleží do značné míry na šikovnosti a zkušenosti realizátora
- v těchto obchodech dochází k uzavírání smluv i s podniky, které jsou v širším okolí (území Moravy a Slezska), protože můžou být i přes větší vzdálenost výhodnější
- vzhledem k tomu, že se jedná o objemově rozsáhlejší investice je riziko relativně vysoké
- tvoří asi 70% ze všech dodavatelů

Velké podniky

- dodavatelé spadající do této skupiny jsou většinou nadnárodní firmy s miliardovými obraty a podle toho také vypadají dohodnuté obchody
- předmětem obchodu jsou především rostlinné produkty
- objemově jsou obchody mnohonásobně větší než obchody se středními podniky, v řádech desítek tisíc tun
- cena se pohybuje více okolo tržní ceny; v případě uzavření smlouvy na několik čtvrtletí dopředu se cena určuje dle předpokládaného vývoje tržní ceny předmětného aktiva
- obchody jsou uzavírány na území celé ČR a také v zahraničí (např. v Německu, Polsku, Slovensku...)
- přestože se jedná o obrovské obchody, vzhledem k tomu, že stranami obchodu jsou vysoce stabilizované a renomované podniky, nejedná se o vysoce rizikové obchodní investice
- pro firmu představují asi 10% ze všech dodavatelských vztahů

4.2.3 Zákazníci

Zákaznickým portfoliem jsou pro firmu Lukrom téměř všechny podniky napříč agrárním trhem.

Proces obchodu se zákazníky je podobný vztahům s dodavateli firmy Lukrom. Opět můžeme rozdělit zákazníky do tří skupin:

- První skupinu tvoří podniky zemědělské prvovýroby – asi 25% z celkového počtu zákazníků.
- Druhá skupina je tvořena menšími a středními podniky (většinou podniky ZZN) – asi 40% ze všech zákazníků.
- Ve třetí skupině se pak nacházejí jiné typy zákazníků než tomu bylo u vztahů s dodavateli. Těmi jsou v živočišné vertikále obchodní řetězce a

v případě rostlinné vertikály mlýny, lisovny nebo sladovny – skupina tvoří asi 35% ze všech zákaznických vztahů.

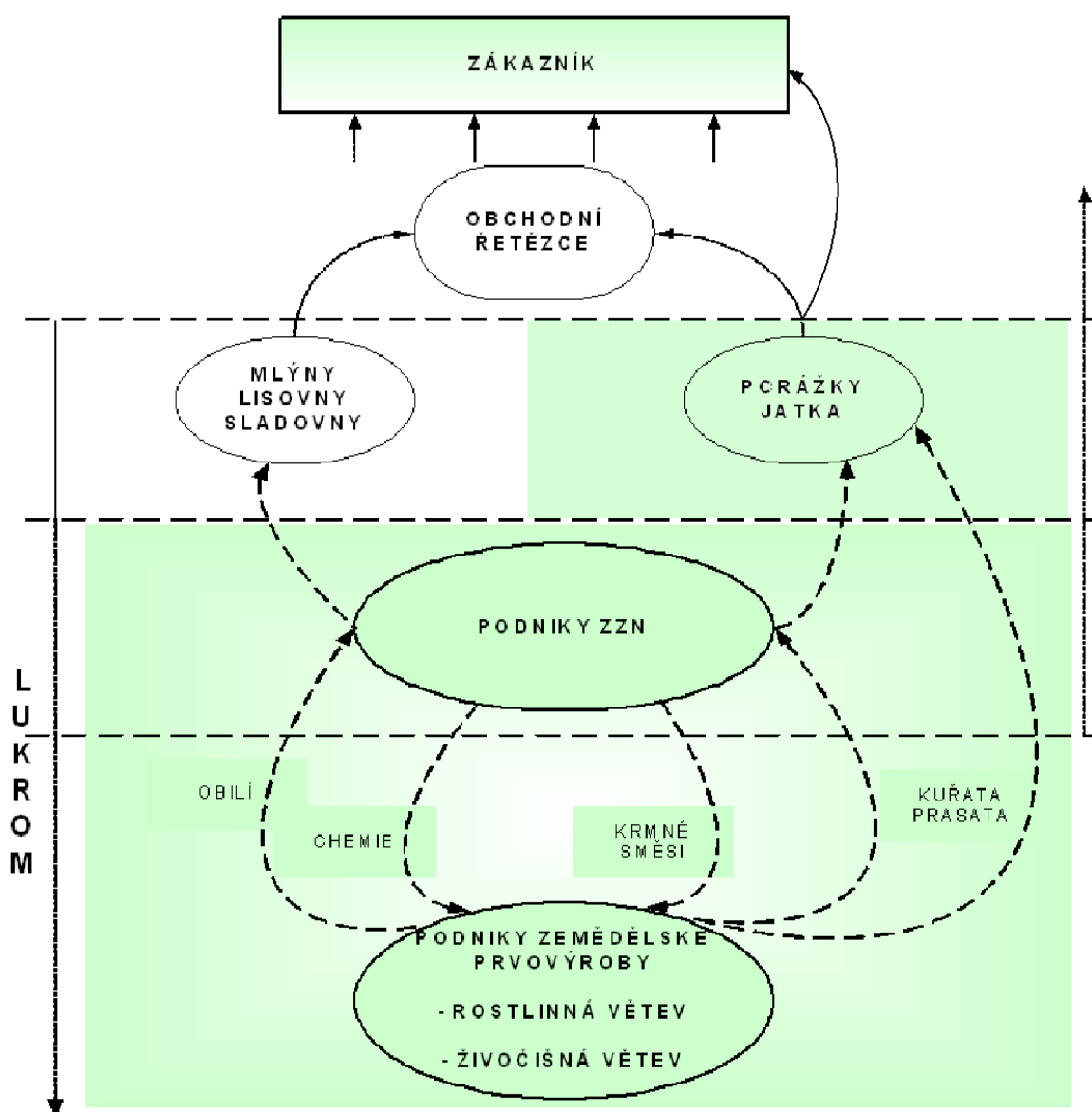
Jak vypadá koloběh vztahů se zákazníky?

Prvotním zákazníkem v tomto koloběhu jsou pro firmu Lukrom, spol. s r.o. podniky zemědělské prvovýroby, kterým firma nabízí buďto krmné směsi nebo různé druhy chemie.

Další mezistupeň tvoří nabídka obilí, prasat nebo kuřat do podniků ZZN, respektive na porážky a jatka.

Třetím a posledním mezistupněm ke konečnému spotřebiteli je u živočišné vertikály nabídka polotovarů nebo konečných výrobků do obchodních řetězců. V rostlinné vertikále je předmětem nabídky opět obilí, které putuje např. do mlýnů nebo sladoven.

Na obrázku č. 3 můžeme vidět jakým způsobem funguje princip vztahů se zákazníky. Skupina Lukrom svou činností zajišťuje veškeré mezistupně vedoucí ke konečnému spotřebiteli v případě živočišné vertikály. Tzn., že některé výrobky a služby opustí skupinu Lukrom až do obchodních řetězců nebo ke konečnému spotřebiteli. U rostlinné vertikály jsou pak konečnými zákazníky mlýny, lisovny nebo sladovny.



Obrázek č. 3: Koloběh vztahů se zákazníky

Komunikace se zákazníkem

Komunikace s obchodními partnery (zákazníky) probíhá vždy na úrovni příslušných divizí. Pověření pracovníci divizí zajišťují informování o produktech a službách firmy a bezpečný chod celého obchodu. Při jednáních o podrobnostech obchodu jsou většinou přítomni ředitelé jednotlivých divizí a pověřeni pracovníci (to je ovšem odvislé od toho, jak velký obchod se má uzavřít, kdo je obchodním partnerem, jaké vztahy má obchodní partner s firmou Lukrom,...).

4.2.4 Charakter trhu zemědělství

Agrární trh v České republice je v podstatě ovlivňován stejným způsobem jako celý tržní systém v ČR. To znamená, že je charakterizován vysokou konkurencí, rychle se rozvíjejícím technologickým pokrokem, zapojením nadnárodních společností do hospodářské soutěže, nebo také velkými příležitostmi a zvyšováním cenových hladin.

Typickým rysem po vstupu do EU je zvýšení možnosti čerpání dotací a dále rozvoj podnikatelských aktivit do zahraničí.

Dalším rysem je, že se podnikatelské subjekty na agrárním trhu snaží, jako všechny firmy, snižovat náklady. Proto je pro ně výhodnější, když mohou všechny potřebné produkty a služby získat od jedné firmy a tím budou šetřit čas i peníze.

Novou a do značné míry samostatnou oblast na trhu zemědělství vytvořil vývoj bioenergií, takže spousta firem zkouší najít své uplatnění právě v tomto sektoru.

4.3 Profil společnosti

4.3.1 Historie a dosavadní vývoj podniku:

Společnost LUKROM, spol. s r.o., vznikla v roce 1991. Nejprve byla firma ovládána několika vlastníky, ale během času prošla řadou změn. Ke dnešnímu dni zbyl pouze jediný vlastník. Zpočátku představovala společnost, která byla zaměřena výhradně na obchodování se zemědělskými komoditami. Během svého vývoje se postupně vyvinula ve společnost zabezpečující komplexní služby zemědělské veřejnosti.

Společnost LUKROM, spol. s r.o., za dobu svého působení vytvořila nebo kapitálově vstoupila do společností, které se zabývají zemědělskou prvovýrobou nebo poskytují služby na agrárním trhu. Prostřednictvím těchto aktivit je postupně vytvářena skupina LUKROM, kterou tvoří dohromady 15 společností.

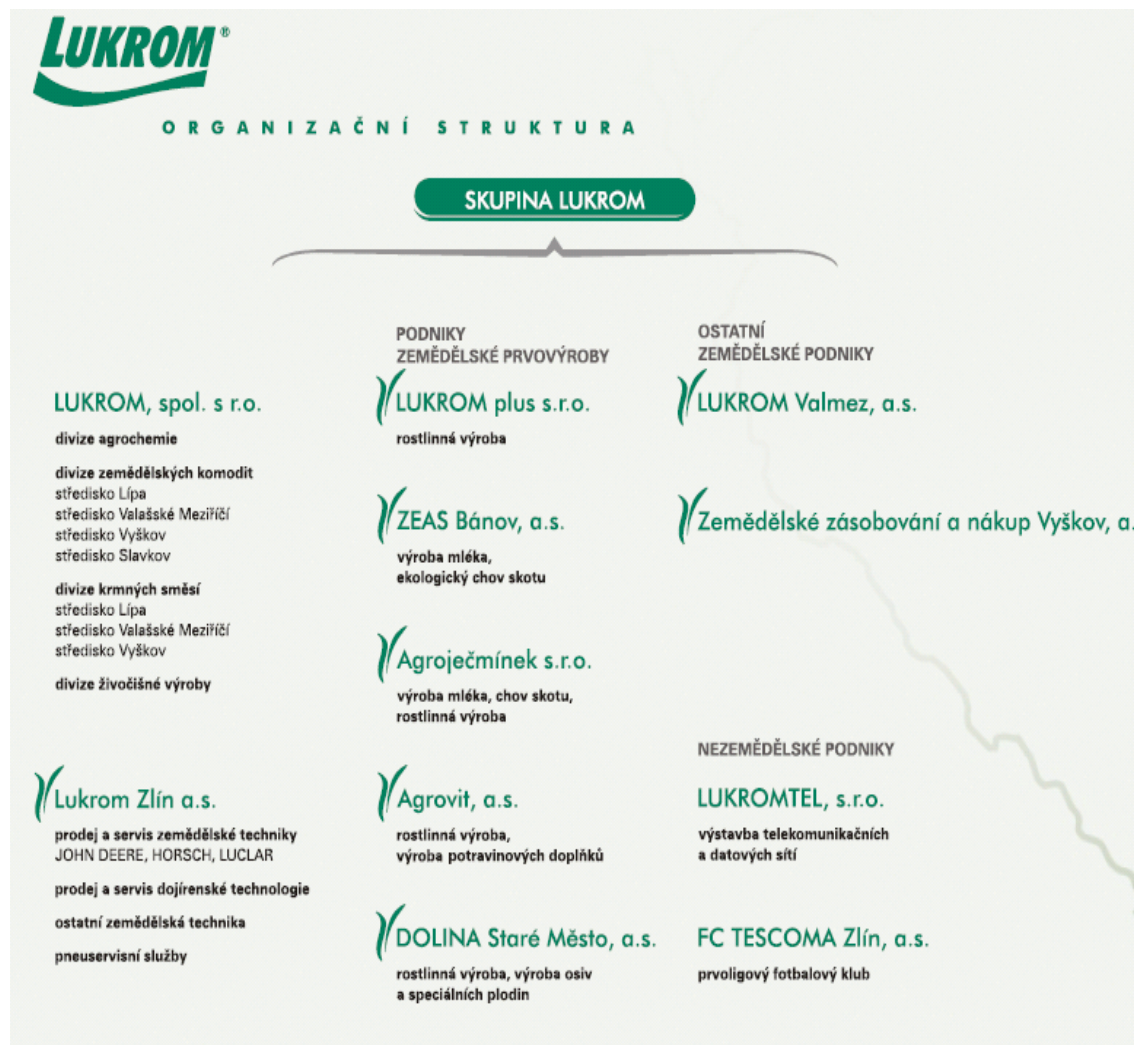
V současné době podnik zaměstnává okolo 250 lidí, ve skupině LUKROM pak můžeme napočítat okolo 900 zaměstnanců.

4.3.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Lukrom spol. s r.o. se skládá z několika divizí, které svou působností pokrývají tzv. rostlinnou a živočišnou vertikálu. Tyto divize se dají rozdělit do několika skupin:

1. První skupinou jsou divize zajišťující rostlinnou vertikálu. Do těchto divizí se řadí divize zemědělských komodit a divize agrochemie.
2. Druhou skupinu divizí tvoří divize výroby krmných směsí (dále VKS) a divize živočišné výroby, které zajišťují živočišnou vertikálu.
3. Do poslední skupiny bychom mohli zařadit jednak divizi ekonomickou a dále, nově vzniklou, divizi výroby vína. Ekonomická divize zabezpečuje finanční, právní, účetní a propagační chod ostatních firemních divizí.

Divize zemědělských komodit, agrochemie, VKS a divize živočišné výroby jsou v organizační struktuře na stejné úrovni, tyto pak zastřešuje divize ekonomická a nad tímto systémem stojí úsek generálního ředitele, jakožto nejvyšší řídicí orgán společnosti.



Obrázek č. 4 Organizační struktura skupiny LUKROM

Rostlinná vertikálu:

- tvoří ji divize agrochemie a divize zemědělských komodit

1) Divize agrochemie:

Divize agrochemie je součástí společnosti LUKROM, spol. s r.o. Spolu s divizí zemědělských komodit tvoří tzv. rostlinnou vertikálu, která je zaměřena výhradně na rostlinnou výrobu.

Nabídka služeb:

- 1 Prodej přípravků na výrobu osiv
- 2 Prodej osiv
- 3 Poradenská činnost v oblasti využití agrochemických přípravků
- 4 Poradenská činnost při zavádění nových technologických postupů ochrany rostlin v návaznosti na zpracování půdy
- 5 Poradenská činnost v oblasti osiv
- 6 Pořádání odborných seminářů a polních dnů za účelem vzdělání v oblasti ochrany rostlin, výživy rostlin a rajonizace odrůd

2)Divize zemědělských komodit:

Divize poskytuje služby prostřednictvím středisek v Lípě, Valašském Meziříčí, Vyškově a Slavkově. Specifikem střediska ve Slavkově je linka na čištění a balení máku, kmínu a pohanky.

Nabídka služeb:

- 1 Nákup zemědělských komodit potravinářského i krmného charakteru
- 2 Prodej zemědělských komodit
- 3 Posklizňová úprava veškerých zemědělských komodit (sušení, čištění, skladování)

Skladovací kapacity:

- celková skladovací kapacita divize zemědělských komodit je 100 000 tun

- Středisko Lípa - disponuje skladovací kapacitou 25 000 t v Lípě a skladovací kapacitou 5000 t ve Volenově.
- Středisko Valašské Meziříčí - disponuje skladovací kapacitou 30 000 t.
- Středisko Vyškov - disponuje skladovací kapacitou 25 000 t ve Vyškově a skladovací kapacitou 15 000 t ve Slavkově.

Živočišná vertikála:

- je tvořena divizí výroby krmných směsí a divizí živočišné výroby

3)Divize výroby krmných směsí:

Divize výroby krmných směsí je součástí společnosti LUKROM, spol. s r.o. Spolu s divizí živočišné výroby tvoří tzv. živočišnou vertikálu, která je zaměřena výhradně na živočišnou výrobu.

Divize vyrábí krmné směsi prostřednictvím středisek v Lípě, Valašském Meziříčí a Vyškově. Všechny provozovny jsou registrovány pro výrobu kompletních a doplňkových krmných směsí pro hospodářská zvířata s použitím premixů. Směsi se vyrábějí buď sypké, tvarované ve struktuře granulí 3 - 5 mm nebo drcené, volně ložené nebo pytlované.

Střediska v Lípě a ve Vyškově nabízejí zemědělským podnikům krmné směsi pro prasata a drůbež. Výroba krmných směsí ve Valašském Meziříčí je určena pro všechny kategorie hospodářských zvířat včetně přežvýkavců, a to bez použití živočišných mouček.

4)Divize živočišné výroby:

Divize živočišné výroby je součástí společnosti LUKROM, spol. s r.o. Spolu s divizí výroby krmných směsí tvoří tzv. živočišnou vertikálu, která je zaměřena výhradně na živočišnou výrobu.

Chov brojlerů:

- nosný program divize představuje chov brojlerů; divize dále spolupracuje s ostatními chovateli, a to zejména ve formě zajištění dodávek jednodenních kuřat pro jejich chovy a výkupy vykrmené drůbeže

Farmy pro chov brojlerů:

- Kyselovice, Žalkovice, Skaštice, Lehotice, Raková, Kelníky, Králov, Býnina a Zubří

Chov prasat:

- genetiku na farmách tvoří převážně plemeno France Hybrides, které se vyznačuje vyšší plodností u matek a vysokým podílem masa.

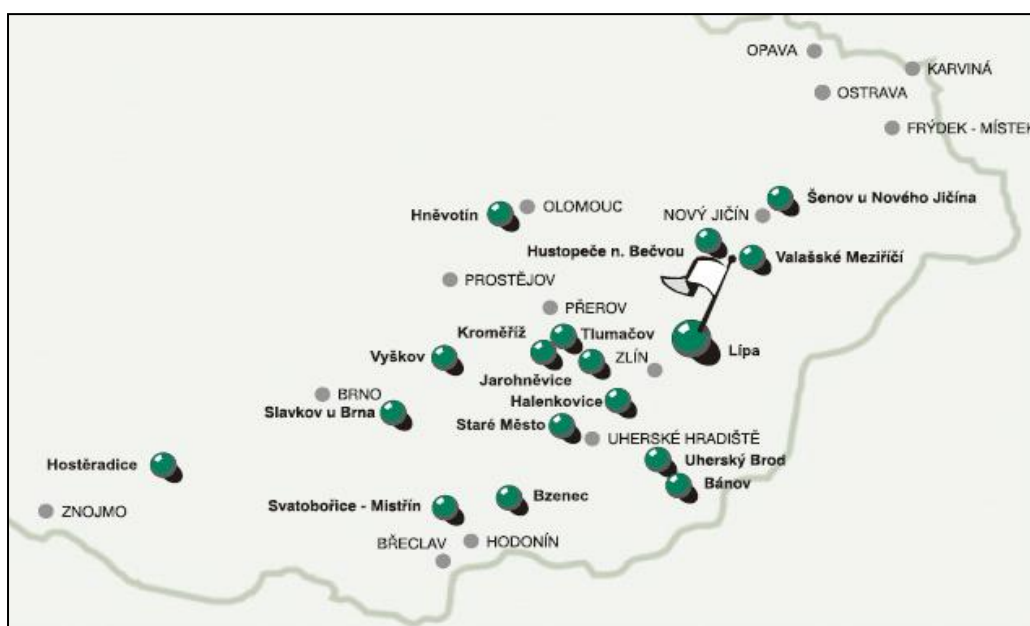
- na farmách se snažíme stále zlepšovat ustájovací podmínky pro chovaná zvířata; v této souvislosti farmy Zádřinová a Bábolná prošly podstatnou rekonstrukcí; v současné době jsou technologie i ustájovací prostory na farmách vyhovující požadavkům Evropské unie

Farmy pro chov prasat:

- Starý Dvůr, Zádřinová, Blazice, Vážany, Bílovice

4.3.3 Teritoriální působnost firmy

Podnik směřuje své aktivity především na území Moravy, takže většina z podniků se nachází právě na tomto území. Centrem celé skupiny je pak sídlo ve vesnici Lípa, která se nachází na periferii krajského města Zlína.



Obrázek. č. 5 teritoriální působnost firmy Lukrom spol. s r.o.

4.3.4 Majetkové vazby

Majetek podniku tvoří několik areálů na území Moravy. V jednotlivých areálech můžeme najít např. sila, sýpky, skladiště nebo různé typy administrativních i jiných budov.

Areály jsou účelně položeny na určitých místech, tak aby svou činností obhospodařily zacílené prostředí.

4.3.5 Dosavadní úspěchy firmy a jejich význam pro budoucnost

Úspěchů, které bych mohl zmínit je bezpochyby velká řada, ale tím největším je dle mého názoru to, že se firma udržela po 17 let na trhu zemědělství a dokázala rozšířit svou působnost téměř na celé území Moravy.

Firma působí na agrárním trhu již od roku 1991 a během těchto 17 let se dokázala dostat mezi 3 největší podniky na trhu, což je samo o sobě asi největší úspěch, který lze zmínit. Toto zařazení mezi největší podniky na trhu je dáno především strategií firmy kterou je tzv. regionální orientace, což znamená, že soustřeďuje své zájmy především na území Moravy. Díky tomu byla schopna obstát tlaku zemědělských gigantů jakými jsou Agrofert nebo Agropol. Právě ono regionální zaměření dalo během 17 let možnost ke vzniku partnerských vztahů s ostatními podniky na území Moravy. Tyto partnerské vazby, potažmo kvalitní spolupráce je jedním ze základních aspektů úspěchu firmy.

4.3.6 Finančně – ekonomické shrnutí hospodaření

Během svého působení na trhu dosahuje firma každým rokem lepších výsledků a zisk se v posledních letech pohyboval okolo 100 miliónů korun. Likvidita firmy je bezpečně zajištěna díky výši zisku a také formou tzv. zelených úvěrů, což jsou specifické smlouvy mezi zemědělskými podniky.

Úvěrovou politikou firmy je nemít příliš mnoho půjček. V minulém roce dosáhly úvěry přibližně 250-miliónové výše, což je v porovnání s 3 mld. obratem poměrně

úspěšné naplnění úvěrové politiky.

Stabilitu podniku tvoří jednak majetek firmy, který dosahuje značné výše a poté je to úspěšná obchodní politika, určovaná vedením firmy.

Finanční prostředky plynou z dlouhodobých i krátkodobých úvěrů, zelených úvěrů, z prodeje nemovitostí, obchodních styků, dotací...

Základní politikou firmy je přidávání hodnoty k produktům, což vede ke vzniku marží. Takže firma prodává produkty s marží, což je v podstatě hlavním finančním tokem.

4.4 Vnitřní okolí podniku

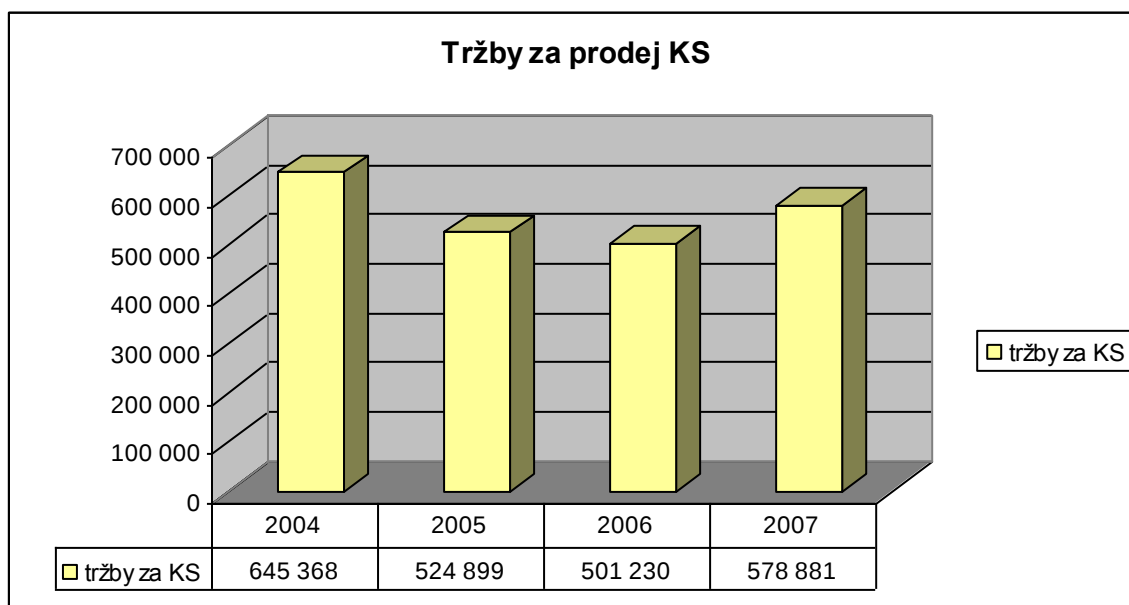
4.4.1 Vývoj tržeb

Následující tabulky a grafy poskytují přehled o tržbách jednotlivých divizí v podniku Lukrom, spol. s r.o. v rozmezí let 2004 – 2007.

- Divize výroby krmných směsí

V tis. Kč	2004	2005	2006	2007
Tržby za směsi	530 938	427 907	411 722	474 267
Vnitrovýnosy	114 430	96 992	89 508	104 614
Celkem	645 368	524 899	501 230	578 881

Tabulka č. 5: Vývoj tržeb za prodej krmných směsí



Graf č. 1: Tržby za prodej krmných směsí

Vývoj tržeb za prodej krmných směsí se v letech 2004 – 2007 pohyboval v průměru okolo 562 000. Nejvyšší tržby byly dosaženy u divize v roce 2004 a nejnižší pak v roce 2006.

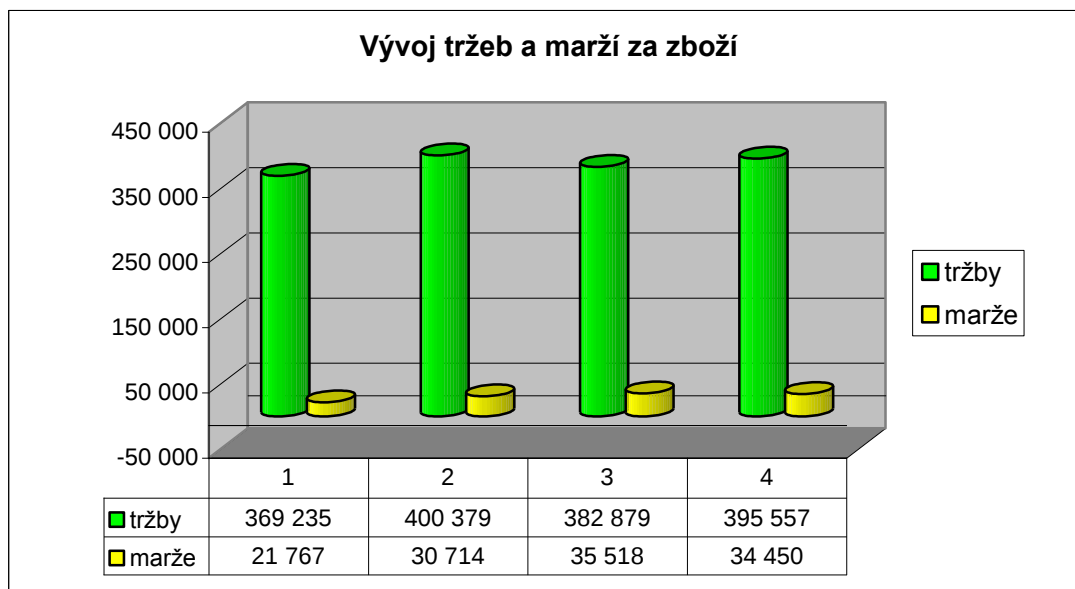
- **Divize agrochemie**

V tis. Kč	2004	2005	2006	2007
Chemie	321 213	347 817	326 704	334 998
Osiva	43 788	49 268	52 879	57 913
Hnojiva	4 308	3 248	3 529	2 646
Ostatní	-74	46	-233	0
Celkem	369 235	400 379	382 879	395 557

Tabulka č. 6: Vývoj tržeb a marží za zboží 2004 – 2007

Marže	21 767	30 714	35 518	34 450
Podíl marže	5,90	7,70	9,30	8,71

Tabulka č. 7: Podíl marží na tržbách



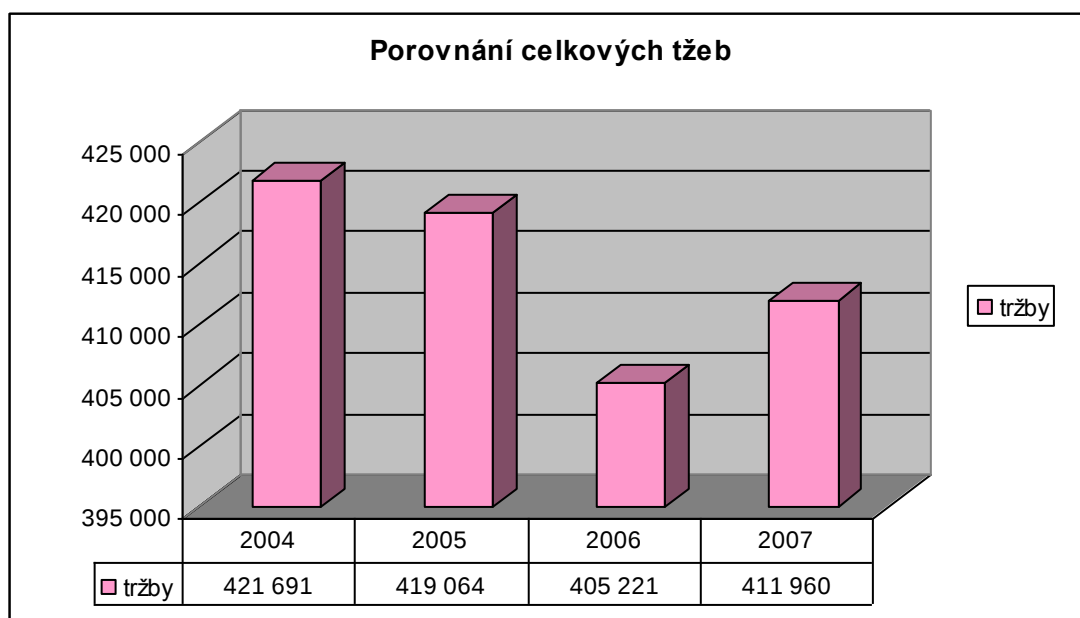
Graf č. 2: Vývoj tržeb a marží za zboží

Z tabulky a grafu lze vyčíst, že se tržby divize agrochemie v jednotlivých letech příliš neměnily. Za povšimnutí stojí změna marží v roce 2005, která zaznamenala značný nárůst.

- **Divize živočišné výroby**

V tis. Kč	2004	2005	2006	2007
Tržby za kuřata	372 792	345 869	333 356	342 160
Tržby za prasata	48 899	73 195	71 865	69 800
Celkem	421 691	419 064	405 221	411 960

Tabulka č. 8: Vývoj tržeb za kuřata a prasata 2004 – 2007



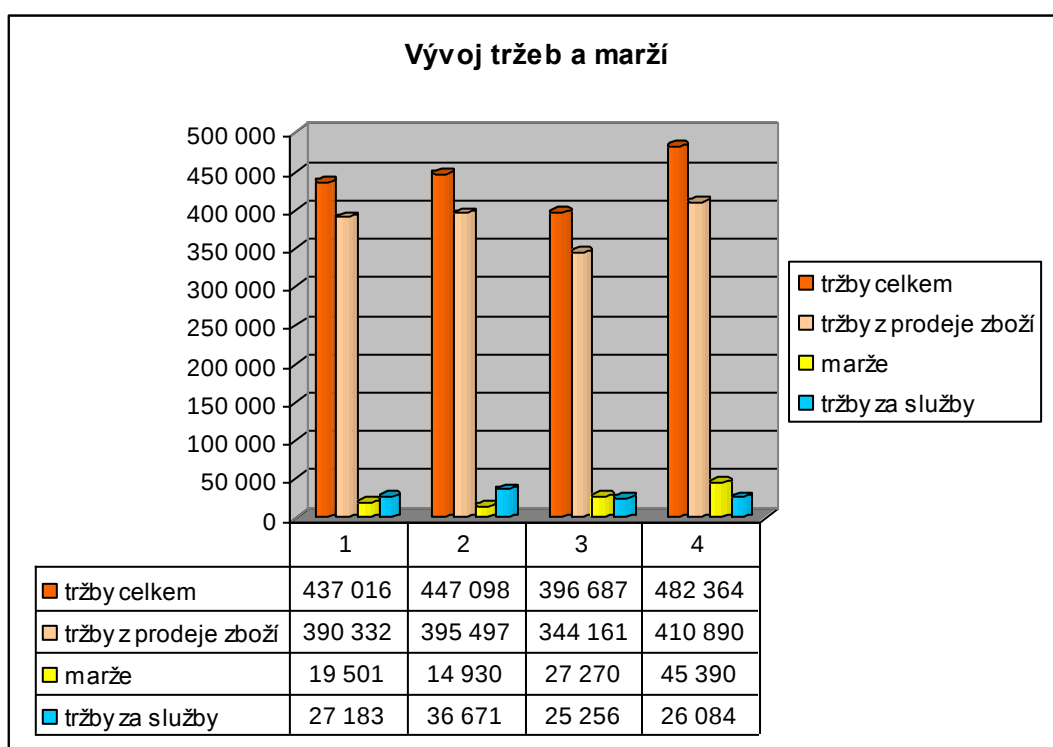
Graf č. 3: Porovnání tržeb divize živočišné výroby

Z grafu porovnání celkových tržeb této divize je patrné, že se tržby od roku 2004 až do roku 2006 snižovaly. V roce 2007 můžeme sledovat mírný nárůst. Důsledkem poklesů tržeb je nelehké situace na agrárním trhu, kterou můžeme pozorovat u živočišné výroby i v současnosti, a to především kvůli tlaku obchodních řetězců na cenu.

- **Divize zemědělských komodit**

V tis. Kč	2004	2005	2006	2007
Tržby z prodeje zboží	390 332	395 497	344 161	410 890
Marže	19 501	14 930	27 270	45 390
Tržby za služby	27 183	36 671	25 256	26 084
Celkem	437 016	447 098	396 687	482 364

Tabulka č. 9: Vývoj všech tržeb z prodeje zboží, služeb a marží



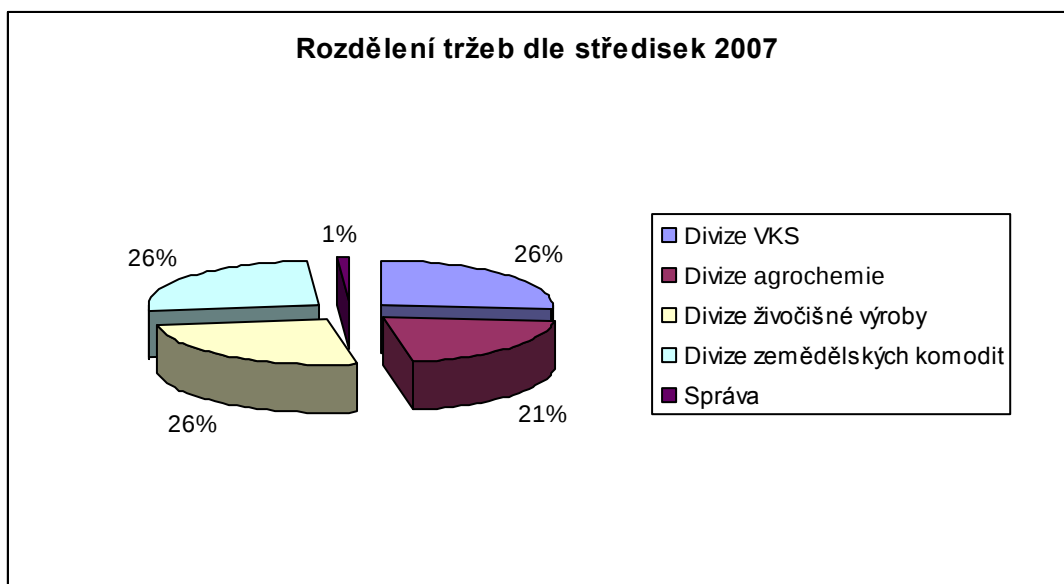
Graf č. 4: Vývoj tržeb a marží divize zemědělských komodit

U divize zemědělských komodit můžeme dle tabulky a grafu rozpoznat, že celkové tržby zaznamenávají nárůst v čase. Výjimkou je ovšem rok 2006, kdy bylo agrární sektor v útlumu. Důležitým ukazatelem je také vývoj marží, které ukazují neustálý růst, což je samozřejmě pozitivní jev.

- **Rozdělení tržeb dle středisek v roce 2007**

V tis. Kč	2007
Divize VKS	486 346
Divize agrochemie	395 703
Divize živočišné výroby	481 760
Divize zemědělských komodit	482 984
Správa	22 489
Celkem	1 869 282

Tabulka č. 10: Tržby dle středisek



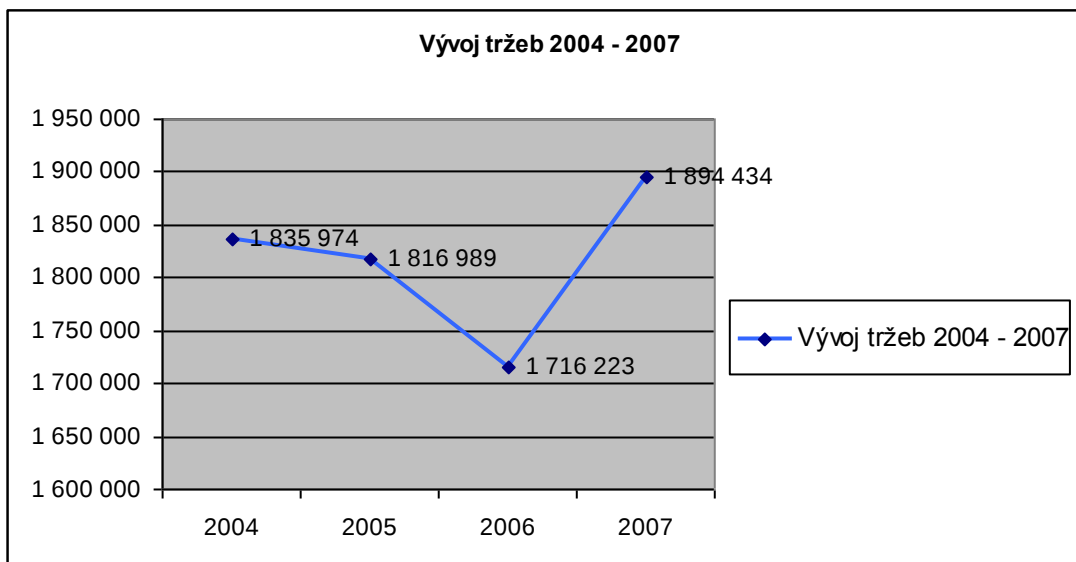
Graf č. 5: Tržby dle středisek

Z grafu lze vyčíst, že tržby v podniku Lukrom, spol. s r. o. vytvářejí divize VKS, divize živočišné výroby a divize zemědělských komodit téměř rovným dílem. Divize agrochemie se pak podílí na celkových tržbách o něco menším poměrem a správa tvoří téměř mizivou část.

Vývoj celkových tržeb podniku Lukrom, spol. s r. o. 2004 - 2007

V tis. Kč	2004	2005	2006	2007
Tržby celkem	1 835 974	1 816 989	1 716 223	1 894 434

Tabulka č. 11: Vývoj celkových tržeb podniku Lukrom, spol. s r.o.



Graf č. 6: Vývoj tržeb podniku Lukrom, spol. s r.o.

Z tabulky lze vyčíst, že tržby podniku v roce 2005 a 2006 poklesly, a to v důsledku složitého vývoje na agrárním trhu.

Po náročném roce 2005 a 2006 nastala opět na trhu zemědělství příznivá situace, která se projevila vzrůstem tržních cen většiny zemědělských produktů. To můžeme pozorovat ve vývoji tržeb v roce 2007, které zaznamenávají značný nárůst.

4.4.2 Finanční analýzy firmy

Analýza stavových veličin

Vertikální analýza rozvahy: Rozvaha (v mil. Kč)

AKTIVA CELKEM	2004 697 680 = 100%	2005 731 909 = 100%	2006 787 524 = 100%	2007 884 648 = 100%
<u>Stálá aktiva</u>	0,17	0,24	0,23	0,24
DNH	0,001	0,003	0,00007	0,00002
DHM	0,11	0,16	0,14	0,12
DFM	0,06	0,08	0,09	0,12
<u>Oběžná aktiva</u>	0,82	0,76	0,77	0,75
Zásoby	0,36	0,33	0,39	0,44
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,004	0,00
Krátkodobé pohledávky	0,46	0,41	0,34	0,28
Finanční majetek	0,003	0,02	0,04	0,03
<u>Ostatní aktiva</u>	0,007	0,006	0,006	0,005
PASIVA CELKEM	2004 697 680 = 100%	2005 731 909 = 100%	2006 787 524 = 100%	2007 884 648 = 100%
<u>Vlastní kapitál</u>	0,19	0,22	0,24	0,24
Zákl. kapitál	0,16	0,15	0,14	0,12
Fondy ze zisku	0,02	0,02	0,01	0,01
Zák. rezervní fond	0,02	0,02	0,01	0,01
HV z min. let	0,001	0,02	0,05	0,07
HV za běžné úč. Období	0,02	0,04	0,03	0,03
<u>Cizí zdroje</u>	0,81	0,78	0,76	0,75
Rezervy	0,17	0,20	0,20	0,23
Krátkodobé závazky	0,30	0,27	0,23	0,23
<u>Ostatní pasiva</u>	0,003	0,004	0,003	0,001

Z tabulky lze usuzovat, že se podnik řadí mezi kapitálově lehké firmy, protože má výrazně vyšší procentní podíl oběžných aktiv oproti stálým aktivům.

Důležitým ukazatelem je poměru vlastního a cizího kapitálu, kde sledujeme výrazný přebytek cizích zdrojů, takže není dosaženo optimálního poměru (50:50, případně 60:40).

Ukazatelé rentability

- *ukazatel rentability vloženého kapitálu $ROI = EBIT/vložený\ kapitál$*

Rok	2004	2005	2006	2007
Hodnota v %	5,00	8,41	4,96	9,33

- *ukazatel rentability vlastního kapitálu $ROE = HV\ po\ zdanění/vlastní\ kapitál$*

Rok	2004	2005	2006	2007
Hodnota v %	11,1	16,2	12,6	13,9

- *ukazatel rentability tržeb $ROS = HV\ po\ zdanění/tržby$*

Rok	2004	2005	2006	2007
Hodnota v %	2,4	3,7	2,9	4,8

Z analýzy ukazatelů likvidity lze usuzovat dle výsledků, že se podnik ve většině případů nachází v poměrně dobré finanční situaci.

U ukazatele rentability vloženého kapitálu (ROI) lze říci, že je o něco nižší než by bylo žádoucí. Ovšem lze také pozorovat, že ROI v roce 2007 zaznamenal výrazný vzestup oproti roku 2006, což je rozhodně pozitivní jev.

Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita = $OA / krátkodobé\ závazky$

Rok	2004	2005	2006	2007
Hodnota v %	2,8	2,9	3,3	3,3

- *Pohotová likvidita = $OA - zásoby / krátkodobé\ závazky$*

Rok	2004	2005	2006	2007
Hodnota v %	1,5	1,6	0,6	1,4

- *Okamžitá likvidita = Finanční majetek / krátkodobé závazky*

Rok	2004	2005	2006	2007
Hodnota v %	0,01	0,07	0,16	0,14

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{provozní CF} / \text{krátkodobé závazky}$$

Rok	2004	2005	2006	2007
Hodnota v %	0,0	0,1	0,2	0,1

Rozbor finančních ukazatelů likvidity dokládá, jak je podnik schopen přeměnit svůj majetek na prostředky, jež je možné použít na úhradu závazků.

Můžeme sledovat, že běžná i pohotová likvidita jsou v jednotlivých letech v rozmezí ideálních limitních hodnot. Okamžitá a peněžní likvidita se pak nacházejí v žádoucím rozmezí pouze v některých letech, a to zpravidla v letech 2006 a 2007, což opět značí lepší se situaci těchto likvidit.

Altmanův index finančního zdraví podniku 2007:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,998x_5$$

x_1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

x_2 = nerozdělený VH / celková aktiva

x_3 = EBIT / celková aktiva

x_4 = účetní hodnota akcií / cizí zdroje

x_5 = tržby / celková aktiva

$$Z = 0,717 \cdot 0,52 + 0,847 \cdot 0,07 + 3,107 \cdot 0,05 + 0,42 \cdot 0,17 + 0,998 \cdot 2,14 = \underline{\underline{2,8}}$$

Výsledkem Altmanova indexu finančního zdraví podniku je hodnota 2,8. Tato hodnota značí, že se podnik nachází v horní hranici tzv. šedé zóny (1,2 – 2,9). To znamená, že firma není přímo ohrožena bankrotem.

4.4.3. SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné stránky podniku, které by měla firma využít ve svůj prospěch v boji s konkurencí a slabé stránky, které je potřeba zlepšovat právě kvůli tlaku konkurenčního prostředí. Dalšími důležitými ukazateli SWOT analýzy jsou příležitosti podniku, již je třeba neustále vyhledávat a následně využívat a hrozby podniku, které by měli alarmovat na negativní jevy na trhu, a proto je třeba je eliminovat.

Silné stránky	Slabé stránky
• jediný majitel firmy • znalost oboru • regionální zaměření podniku • dlouhá doba existence = dobré zákaznické vztahy • kooperace činností jednotlivých divizí a firem ve skupině LUKROM • prověřené vztahy s dodavateli • kvalita zboží • výhodné ceny	• většina z „topmanagerů“ ve firmě dosahuje vyššího věku • málo odborně vzdělaných mladých lidí v oboru zemědělství • problém informačních toků • internetové stránky
Příležitosti	Hrozby
• rozvoj v oblasti bioenergií (bioplyn, bioethanol, biomasa) • rozvoj podniku na celé území ČR, případně na Slovensko • komplexní zajištění zemědělských služeb • rozvoj podnikatelských aktivit v oboru hnojiv	• konkurence nadnárodních společností • značné množství krátkodobých pohledávek • nestabilita kupujících • neovlivnitelnost vnějších faktorů = především počasí

• rozvoj podnikatelských aktivit v oboru prodeje pohonných hmot • zvýšený možnost čerpání dotací v oboru zemědělství	
---	--

Tabulka č. 12: SWOT matice

Za nejslabší stránky v podniku považují vyšší věk u většiny z „topmanagerů“. Také internetové stránky firmy jsou nedostačující.

Největší příležitostí je dosažení komplexní zajišťování všech služeb na agrárním trhu.

Největší hrozbou jsou konkurenční nadnárodní společnosti.

4.4.4. Volné kapacity podniku

Na základě SWOT analýzy, ze které vyplynuly příležitosti a volných kapacit podniku, lze určit, které příležitosti jsou pro firmu reálné a dosažitelné.

Volné kapacity jsou do značné míry ovlivňovány podnikatelskou strategií a podnikatelským rozhodováním. To znamená, že je věcí manažerů a řídících pracovníků, jak se rozhodnou nakládat z volnými prostředky, jako je výsledek hospodaření, možnost čerpání úvěrů, využití stávajících zaměstnanců a kapacit,...Pokud budeme přepokládat, že se podnik rozhodl využít všechny své volné kapacity, pak můžeme říct, že lze realizovat všechny příležitosti SWOT analýzy.

Některé z příležitostí z analýzy je možno zobecnit pro celou firmu, ovšem některé musí být determinovány pouze pro určitou divizi.

Mezi příležitostmi, které jsou využitelné podnikem jako celkem, patří:

- zvýšen možnost čerpání dotací
- rozvoj podniku na celé území ČR, případně na Slovensko
- komplexní zajištění zemědělských služeb

Příležitosti pro jednotlivé divize:

- rozvoj v oblasti bioenergií – tuto příležitost by mohla na základě svých volných zdrojů využít divize zemědělských komodit
- rozvoj podnikatelských aktivit v oboru hnojiv – příležitost pro divizi agrochemie
- rozvoj podnikatelských aktivit v oboru prodeje pohonných hmot – zde je otázkou, zda bude chtít podnik přiřadit tuto činnost již fungující divizi nebo vytvoří novou divizi, která se bude na tuto příležitost specializovat

5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Po zpracování podrobných analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsem došel k závěru, že nejlepší možnou příležitostí je pro firmu rozvoj obchodních aktivit v oboru hnojiv, případně v oboru pohonných hmot. Toto rozšíření služeb by pro podnik znamenalo, že je schopen uspokojit veškeré potřeby svých zemědělských klientů, což by bylo žádoucí i co do firemní strategie.

Obě tyto aktivity jsou pro firmu realizovatelné, a to jak v kapacitních možnostech, tak i vzhledem k lidským zdrojům. U obou návrhů musíme samozřejmě počítat s určitým počátečním kapitálem a tedy i zdrojem financování viz podrobněji pro jednotlivé varianty.

5.1 Rozvoj pohonných hmot

Rozvíjení podnikových aktivit v oboru pohonných hmot lze označit za rizikovější než je pro firmu obor hnojiv, a také méně výnosné, protože marže se pohybují pouze v rozmezí několika málo procent.

Za rizikovější ho můžeme označit, jelikož jde o obor, který není částí agrárního sektoru, takže je pro firmu do značné míry neznámým. Dalším faktorem, který je nutné brát v úvahu, je nutnost technického zabezpečení a vybavení potřebného k rozvoji těchto aktivit. Právě toto vybavení může znamenat v počátcích poměrně značné nákladové položky.

Po průzkumu trhu s pohonnými hmotami jsem zjistil, že nejvýhodnějším dodavatelem by pro podnik byla firma Slovnaft Česká republika, spol. s r.o.. Jedná se o firmu pohybující se na trhu řadu let, a proto jsou její služby velmi kvalitní. Cena je srovnatelná s ostatními podniky na trhu a činí zhruba 25 Kč / 1litr nafty*. Důležitým faktorem při výběru bylo, že většinu ze svých středisek má firma na území Moravy.

* Cena je uvedena bez DPH

Velkou výhodou této příležitosti je, že v podstatě každý zemědělec či drobný zemědělský podnik potřebují pro svou činnost pohonné hmoty. Také díky tomu, že by firma doplnila své portfolio činností o tuto aktivitu mělo by být pro zemědělce poutavé a jednodušší využít najednou několika služeb (včetně odběru pohonných hmot).

Co nabízí Slovnaft Česká republika, spol. s r.o.?

Velkoobchodní prodej paliv

Hlavní oblastí působení společnosti Slovnaft Česká republika, spol. s r. o., je velkoobchod s pohonnými hmotami, což zahrnuje dovoz, dopravu, skladování a prodej paliv. Slovnaft Česká republika má k dispozici skladovací kapacity v systému ČEPRO, a.s., a ve skladu v Přerově. Z těchto skladů prodává vlastní zboží nakoupené od mateřské společnosti Slovnaft, a.s., se sídlem v Bratislavě, Slovenská republika. Odběry jsou možné i z terminálů v Kralupech a Litvínově. Všechny prodávané pohonné hmoty jsou v souladu s platnými českými normami ČSN EN 228 v případě automobilových benzinů a ČSN EN 590 v případě motorové nafty. Kromě uvedených skladů nabízíme možnost odběrů pohonných hmot na území Slovenské republiky na terminálech v Bratislavě a Kľačanech.

Společnost Slovnaft Česká republika nemá zájem vstupovat jako běžný dodavatel paliv na trh České republiky. Naším zájmem je poskytovat klientům maximální servis zejména v oblasti logistiky a celkového zabezpečení dodávek po kvalitativní a kvantitativní stránce tak, aby byla zajištěna stabilita podnikání našich klientů. Tímto servisem se myslí zejména zabezpečení dodávek až k zákazníkovi, který jenom převezme zboží, zásobování metodou Just In Time, záruka kontinuálnosti dodávek během celého roku a podobně.

(SLOVNAFT ČR. Velkoobchodní prodej paliv [online]. [cit. 23. dubna 2008]. Dostupné na internetu: <http://www.slovnaft.cz/velkoobchod.php?PHPSESSID=1d1f590dbaf65afa73b536dd83b5ee29>.)

Nákladovost investice:

- náklady tvoří vynaložené finanční prostředky na nákup pohonných hmot
- počítáme 1 litr paliv = 25 Kč

- v případě, že by firma nakoupila 5 mil. litrů paliv na období jednoho roku, potřebovala by přibližně $5\,000\,000 \times 25 = 125$ mil. Kč
- počítáme s průměrným objemem prodeje 400 tis. litrů paliv / měsíc
- z toho plyne, že by bylo potřeba vzít měsíční úvěr (kontokorentní nebo revolvingový) zhruba ve výši $400\,000 \times 25 = 10$ miliónů Kč => tento úvěr pokrývá náklady v prvním měsíci podnikání (počítáme s průměrnou splatností pohledávek 45 dní a průměrnou splatností našich závazků 14 dní)
- z tohoto úvěru vypočteme úrok ve výši 5% = 500 tis. Kč (finanční náklady)
- v dalších měsících by již měli přijaté částky profinancovat závazky za paliva
- náklady na zaměstnance jsou minimální, protože celý průběh obchodování by měl zajistit jediný zaměstnanec

Výnosnost investice:

- ročně můžeme počítat s prodejem pohybuujícím se okolo 5 mil. litrů paliv (v období duben – říjen bude prodej činit asi 500 tisíc litrů / měsíc, ve zbývajících měsících pak asi 300 tis. litrů)
- můžeme počítat přibližně s marží mezi 0,5 – 1 Kč / 1 litr nafty (v závislosti na splatnosti => splatnost ihned = 0,5 Kč; měsíční splatnost = 1 Kč)
- marže by se tedy měla pohybovat přibližně okolo 5 mil. Kč ročně a po odečtu finančních a dalších nákladů by se měl zisk pohybovat okolo 4 mil. Kč

Podnikatelské aktivity s pohonnými hmotami můžeme dále rozdělit na 2 druhy, dle zajištění přepravy:

1. Přepravu nezajišťuje Lukrom, spol. s r.o.:

- tzn., že firma Lukrom, spol. s r.o. nakoupí pohonné hmoty od vybraného podnikatelského subjektu, následně prodá požadované množství kupujícímu a přepravu zajistí buďto firma, od které jsme paliva nakoupili nebo 3. osoba - specializovaná firma

2. Přepravu zajišťuje Lukrom, spol. s r.o.:

- v tomto případě by bylo nutné pořídit potřebné přepravní zařízení, které by zajišťovalo dopravu ke kupujícímu;
- podnik by tedy musel nakoupit několik cisteren a tím pádem by došlo k výraznému navýšení počátečních nákladů

Z těchto dvou možností bych vybral možnost 1 – přepravu nezajišťuje firma Lukrom. Díky tomu by počáteční kapitál musel pokrýt pouze nákup pohonných hmot. Firma, od které by Lukrom, spol. s r.o. paliva nakoupil bude mít ve svých cenách zahrnutu i dopravu, což bude nejvýhodnější pro obě strany (tyto služby firma SLOVNAFT ČR poskytuje).

5.2 Rozvoj hnojiv

Rozvoj obchodních aktivit v oboru hnojiv by uzavřel komplexní poskytování služeb pro zemědělskou veřejnost. Při průzkumu trhu jsem zjistil, že v tomto oboru může firma počítat z mnohem větší marží než u pohonných hmot, pohybující se kolem 15 – 20%, což je rozhodně velmi lákavé.

Trh s hnojivy je v České republice velmi silně obsazen konkurencí, a proto by bylo nutné hledat dodavatele za hranicemi našeho státu. Po analýze získaných informací jsem došel k závěru, že nejvhodnějšími dodavateli jsou pro podnik firmy z Polska, Maďarska případně z Ukrajiny. Konkrétně se jedná např. o firmy Nitrogenmuvek Vegyipari Zrt., Petfurdo (Maďarsko) nebo Zakłady azotowe Pulawy (Polsko).

Nákladovost investice:

- počáteční náklady investice by tvořil převážně nákup hnojiv od dodavatelů
- do nákladů můžeme dále zahrnout náklady na distribuci hnojiv, která by probíhala prostřednictvím železniční dopravy
- náklady na zaměstnance
- v prvním roce obchodování by podnik mohl nakoupit hnojiva za 100 mil., v dalších letech by mohl stoupnout nákup až dvojnásobně
- výdaje v prvním roce by firma pokryla pomocí úvěru ve výši 20 mil. => úrok ve výši 5% by tedy činil přibližně 1 mil. (tento úvěr by měl pokrýt první 2 měsíce

obchodování, protože počítáme se splatností pohledávek do 60 dní a splatností závazků 30 dní)

Do nákladů jsem nezahrnul položky skladování, jelikož hnojiva nevyžadují žádné speciálně upravené skladiště (hnojiva jsou ukládána do tzv. „big bagů“, což jsou pytle o objemu 6 – 10 metráků). Díky tomu zcela postačí skladovací kapacity, sloužící jako pohotovostní skladiště, kterými firma disponuje (např. ve Valašském Meziříčí, v Boršicích,...).

Výnosnost investice:

- marže se pohybují v rozmezí 15 – 20 %, takže v prvním roce kdy by mohl objemu obchodů činit 100 mil. Kč by měly marže dosahovat výše okolo 15 – 20 mil. Kč
- po odečtení nákladů (finanční náklady, náklady na dopravu, na zaměstnance...) může podnik počítat se ziskem okolo 14 mil. Kč
- v dalších letech, pokud počítáme s dvojnásobným nárůstem obchodování, by zisk mohl dosahovat až výše 30 – 35 mil. Kč

Důležitý faktor při výběru dodavatelů hraje vzdálenost, která je přímo úměrná velikosti nákladů na dopravu. Po zohlednění této skutečnosti jsem vybral za nejlepší rozvíjet obchodní aktivity s firmami v Polsku.

6. ZÁVĚR

Bakalářskou práci jsem zpracoval o firmě Lukrom, spol. s r.o.. Cílem práce bylo navržení rozvoje obchodních aktivit firmy. Tyto návrhy rozvoje jsem hledal na základě provedených analýz firmy a jejího okolí.

Jako nejvýhodnější oblasti pro rozvoj obchodních aktivit jsem stanovil obor pohonných hmot a obor hnojiv. Obě tyto varianty rozvoje by v případě realizace dovršily komplexní poskytování služeb pro zemědělskou veřejnost, což je dlouhodobou strategií podniku.

Poskytováním služeb v oboru pohonných hmot by podnik rozšířil svou podnikatelskou činnost za hranice trhu zemědělství. I přesto považuji vstup na trh za reálný a výnosný. Výnosnost investice jsem doložil na základě provedených výpočtů, ze kterých vyplývá, že návratnost projektu je téměř okamžitá (v případě zajištění služeb přepravy 3. osobou). Také jsem vyhledal firmu, která je vhodná jako dodavatel pohonných hmot. Průběh obchodování by měl zajistit jediný zaměstnanec, který bude koordinátorem činností.

Obor s hnojivy je na území České republiky velmi silně obsazen konkurencí, a proto bylo nutné hledat potenciální dodavatele za hranicemi našeho státu. Zjistil jsem, že nejvýhodnější možnosti poskytují firmy v Polsku, Maďarsku a případně na Ukrajině. Vzhledem ke vzdálenostem jsem vybral jako nejlepší rozvíjet obchodní aktivity především s Polskými firmami. Dle provedených výpočtů jsem došel k závěru, že rozvíjení obchodu v tomto oboru by znamenalo značné zvýšení tržeb a především zisku celého podniku.

Věřím, že tato bakalářská práce napomůže firmě Lukrom, spol. s r.o. k rozvoji obchodních aktivit a také k navýšení tržeb i zisku.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- (1) KOTLER, P. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- (2) GRAY, C. Růst podniku. 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6.
- (3) DEDOUCHOVÁ, M. Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. 1998. 108 s. ISBN 80-85253-25-0.
- (4) KOTLER, P. Marketing Management analýza, plánování, využití, kontrola. 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- (5) DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1995. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.)
- (6) KOTLER, P. Marketing Management analýza, plánování, realizace a kontrola. 1999. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- (7) SOUČEK, Z. Firma 21. století. 1. vydání 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- (8) PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. 195 s. ISBN 80-85605-11-2.

Elektronické zdroje:

- (9) Slovník ČR. <<http://www.slovnaft.cz>>
- (10) Lukrom spol. s r.o. <<http://www.lukrom.cz>>
- (11) Ministerstvo zemědělství <<http://www.mze.cz>>
- (12) Český statistický úřad <<http://www.czso.cz>>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha – 2007

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty - 2007

PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozvaha 2007

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	ROZVAHA (BILANCE) ke dni 31.12.2007 (v celých tisících Kč) IČ 18 18 82 81					Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky LUKROM, spol. s r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Lípa 81 763 11
označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	989 378	-104 730	884 648	787 524
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	311 644	-97 956	213 688	178 873
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	5 254	-5 237	17	58
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	5 141	-5 124	17	58
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	113	-113	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	198 277	-92 719	105 558	110 985
B. II. 1	Pozemky	014	6 297	0	6 297	4 994
2	Stavby	015	59 904	-15 962	43 942	50 837
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	12 390	-74 858	47 532	47 248

4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	8 813	-1 899	6 914	7 791
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	891	0	891	115
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	108 113	0	108 113	67 830
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	77 865	0	77 865	61 216
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	18 000	0	18 000	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	1 614	0	1 614	6 614
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	3 899	0	3 899	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

1

označ	a	AKTIVA	b	řád	c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto
						Brutto	Korekce	Netto	
						1	2	3	4
C.		Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)		031		673 514	-6 774	666 740	603 673
C. I.		Zásoby (ř.33 až 38)		032		386 198	0	386 198	305 622
C. I.	1	Materiál		033		17 456	0	17 456	33401
	2	Nedokončená výroba a polotovary		034		0	0	0	0
	3	Výrobky		035		10 389	0	10 389	7 694
	4	Zvířata		036		15 523	0	15 523	13 069
	5	Zboží		037		339 459	0	339 459	251 458
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby		038		3 371	0	3 371	0
C. II.		Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)		039		0	0	0	0
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů		040		0	0	0	0
	2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba		041		0	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv		042		0	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		043		0	0	0	0
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		044		0	0	0	0

6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	258 411	-6 774	251 637	267 598
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	250 51	-6 774	243 777	257 298
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	252	0	252	2566
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	4 143	0	4 143	5 437
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 650	0	2 650	2 176
8	Dohadné účty aktivní	056	653	0	653	121
9	Jiné pohledávky	057	162	0	162	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	28 905	0	28 905	27 653
C. IV. 1	Peníze	059	811	0	811	797
2	Účty v bankách	060	28 094	0	28 094	26 856
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	4 220	0	4 220	4 978
D. I. 1	Náklady příštích období	064	2 043	0	2 043	2 660
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	2 177	0	2 177	2 318

2

označ	PASIVA	řad	Běžné úč.	Min.úč.
a	b	c	období 5	období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	884 648	787 524
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	215 840	185 927
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	110 000	110 000
1	Základní kapitál	070	110 000	110 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0

	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	11 000	11 000
A. III.	1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	11 000	11 000
	2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.		Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	64 927	41 514
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	082	64 927	41 514
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.		Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/	084	29 913	23 413
B.		Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	667 701	599 499
B. I.		Rezervy (ř. 87 až 90)	086	201 535	156 896
B. I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	201 535	156 896
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
	4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.		Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	6 070	5 986
B. II.	1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
	3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6	Vydané dluhopisy	097	0	0
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
	9	Jiné závazky	100	0	0
	10	Odložený daňový závazek	101	6 070	5 986

3

označ	PASIVA	řad	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	206 622	183 331
B. III.	1 Závazky z obchodních vztahů	103	178 232	135 423
	2 Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	5 903	21 467
	3 Závazky - podstatný vliv	105	0	0

4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	42	44
5	Závazky k zaměstnancům	107	8 304	9 378
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 819	2 474
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	0	0
8	Kratkodobé přijaté zálohy	110	10 54	13 867
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	1 458	511
11	Jiné závazky	113	320	167
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	253 474	253 286
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	34 835	66 872
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	218 639	186 414
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	1 107	2 098
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	1 107	2 098
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :		
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :		
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
21.03.08		
14:16		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 2007

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2007 (v celých tisících Kč)		LUKROM, spol. s r.o.	
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		18 18 82 81		Lípa 81 763 11 0	

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 132 322	1 053 587
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 052 332	988 385
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	79 990	65 202
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	665 143	587 262
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	716 041	633 916
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-51 080	-47 182
3	Aktivace	07	182	582
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	587 658	539 719
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	533 487	469 457
B. 2	Služby	10	54 171	70 262
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	157 475	112 745
C.	Osobní náklady	12	67 527	68 524
C. 1	Mzdové náklady	13	49 533	50 249
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	17 509	17 707
C. 4	Sociální náklady	16	485	568
D.	Daně a poplatky	17	3 102	4 707
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	17 256	16 089
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	46 071	28 720

III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	14 019	28 720
	2	Tržby z prodeje materiálu	21	32 052	16 200
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	32 834	18 594
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5 882	6 875
F.	2	Prodaný materiál	24	26 952	11 719
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	44 220	8 414
IV.		Ostatní provozní výnosy	26	343 215	510 253
H.		Ostatní provozní náklady	27	334 803	493 395
V.		Převod provozních výnosů	28	0	0
I.		Převod provozních nákladů	29	0	0
*		Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	47 019	41 995

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

1

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	250
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	57
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	3 000
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	553	359
N.	Nákladové úroky	43	9 389	8 003
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 439	528
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 304	1 422

XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-8 701	-11 345
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	8 405	7 237
Q. 1	-splatná	50	8 320	6 300
Q. 2	-odložená	51	35	937
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	29 913	23 413
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	29 913	23 413
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	38 318	30 650

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
21.03.08		
14:16		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz