



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vlivy působící v marketingovém prostředí na vybranou firmu

Vypracoval: Marek Hruběš
Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marek HRUBEŠ
Osobní číslo: E18205
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Vlivy působící v marketingovém prostředí na vybranou firmu
Zadávající katedra: Katedra obchodu a cestovního ruchu

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je provést analýzu marketingového prostředí firmy, včetně určení trendů a na základě zjištěných informací navrhnout případná řešení.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza marketingového prostředí realizované firmou
3. Porovnání teorie a praxe
4. Návrh na využití získaných informací

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané firmy. 5. Analýza marketingového prostředí realizované firmou. 6. Vyhodnocení analýzy. 7. Porovnání analytických postupů. 8. Vlastní návrhy. 9. Závěr. 10. Summary. 11. Seznam použité literatury. 11. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Hron, J., Dohnal, J. & I. Tichá. (2000) *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Kotler, P. & G. Armstrong (2010) *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

McCarthy, E. J., Pereault, W. D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.

Solomon, MR., Marshall, GW. & Stuart, EW. (2006) *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press.

Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: IDEA SERVIS.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: 31. ledna 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. dubna 2021



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 19 (26)
370 05 České Budějovice



Ing. Roman Švec, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12.4.2021

Marek Hrubeš

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za pomoc poskytnutou během zpracovávání této bakalářské práce. Mé poděkování také patří vedení vybraného podniku, které mi poskytlo mnoho cenných informací. Rovněž chci velice poděkovat své rodině a přítelkyni za veškerou podporu.

Obsah

1. Úvod a cíl	3
2. Literární rešerše	4
2.1 Základní terminologie.....	4
2.1.1 Marketing	4
2.1.2 Potřeba, touha a přání.....	5
2.1.3 Zákazník, spotřebitel a nakupující	5
2.1.4 Trh.....	5
2.1.5 Marketingový mix.....	6
2.2. Marketingové prostředí.....	7
2.3 Mikroprostředí	8
2.4 Analýza mikroprostředí	13
2.4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví	13
2.4.2 Finanční analýza	15
2.5 Makroprostředí	19
2.6 Analýza makroprostředí	25
2.6.1 PEST analýza	25
3. Metodika.....	28
4. Charakteristika vybrané firmy.....	29
4.1 Historie firmy	29
4.2 Sortiment a nabízené služby	30
4.3 Certifikace	31
5 Analýza marketingového prostředí	33
5.1 Vlastní analýza marketingového prostředí	33
5.1.1 Analýza mikroprostředí.....	33

5.1.2 Analýza makroprostředí.....	45
5.2 Analýza marketingového prostředí realizovaná firmou	66
6. Vyhodnocení analýzy	72
6.1 Vlastní analýza marketingového prostředí	72
6.1.1 Vybrané finanční ukazatele.....	72
6.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví	73
6.1.3 PEST analýza	74
6.2 Analýza marketingového prostředí realizovaná firmou	76
7. Porovnání analytických postupů	78
8. Vlastní návrhy	80
9. Závěr.....	83
10. Summary	85
11. Seznam použité literatury	86

1. Úvod a cíl

Každý podnikatelský subjekt se v tržním prostředí nenachází osamocen, ale působí na něj celá řada činitelů, kteří významným způsobem ovlivňují jeho činnost. To znamená, že úspěch každého podniku je determinován vývojem situace v prostředí okolním a vnitřním. Rok 2020 se nesl v duchu událostí, s nimiž se moderní svět dosud nesetkal. V důsledku celosvětové pandemie onemocnění covid-19 se ekonomiky po celém světě dostaly do velkých problémů. Nepříznivá situace způsobila, že mnoho podnikatelů po celém světě bylo nuceno ukončit svou činnost, následkem čehož řada lidí přišla o zaměstnání. Tato situace podtrhuje skutečnost, že zde existují vlivy, které nemůže žádný podnik ovlivnit a musí se jim plně přizpůsobit. Na druhou stranu je prostředí, v němž se podnik nachází, taktéž charakteristické existencí faktorů, které může podnik svým působením ovlivnit. Z tohoto důvodu je důležité, aby marketingoví manažeři dokázali prostředí dobře zmapovat. Pouze na základě dobrého poznání je možné odhalit vlivy, jež přináší ohrožení, a vlivy, jichž by bylo možné využít ve svůj prospěch. Marketingové prostředí můžeme rozdělit na dvě základní skupiny – mikroprostředí (tedy vlastní firma a její blízké okolí) a makroprostředí. K odhalení vlivů, které zde působí, slouží různé druhy analytických přístupů, jejichž prostřednictvím lze působící síly identifikovat.

Jelikož marketingové prostředí sehrává ve vztahu ke každému podnikatelskému subjektu důležitou roli, zabývá se tímto tématem i předložená bakalářská práce. Jejím cílem je provést analýzu marketingového prostředí vybrané firmy, včetně určení stávajících trendů. Práce si dále klade za cíl porovnat analytické přístupy, jichž firma aplikuje v praxi, s přístupy, které byly použity autorem na základě odborné literatury. Výstupy realizované analýzy a následné komparace analytických postupů slouží jako podklad pro formulaci návrhů, kterých může firma využít pro zlepšení své stávající situace. Přínos práce shledává autor v tom, že vedení podniku získá ucelený přehled o marketingovém prostředí a působících vlivech, které podnik nemusel ve svých analýzách odhalit. Tato práce umožní případné nedostatky eliminovat.

2. Literární rešerše

2.1 Základní terminologie

Na začátek této kapitoly bude charakterizováno několik základních pojmů, jež se úzce pojí s marketingem.

2.1.1 Marketing

Nejzákladnějším pojmem v oblasti marketingové terminologie je *marketing*. Autoři Kotler a Armstrong (2010) jej popisují jako proces, prostřednictvím kterého vytvářejí firmy hodnotu pro zákazníky a budují s nimi vztahy za účelem dosažení zisku.

Velice stručnou a zároveň výstižnou charakteristiku nabízí Saxena (2016), který říká, že marketing znamená porozumění a reagování na potřeby zákazníků.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) ve své publikaci pojednávají o tom, že široká veřejnost vnímá pojem marketing jako oblast, jejíž předmětem činnosti je pouze tvorba reklamy a zajišťování prodeje. Ve skutečnosti se však jedná o velice komplexní disciplínu, do které patří, kromě prodeje a reklamní činnosti, celá řada dalších aktivit. Je nutné si uvědomit, že současně pojatý marketing považuje za klíčový prvek zákazníka. *Konkrétně uspokojování jeho potřeb*. Vyrobit výrobek a následně přesvědčovat zákazníka ke koupi není dobrou cestou. Pracovníci marketingových oddělení mají za úkol zjistit, jaký produkt lidé požadují a o co by měli zájem. Na základě zjištěných informací dochází k výrobě daného produktu. Aktivity marketingové činnosti začínají tedy ještě před vývojem výrobku a pokračují během celé jeho existence. Úloha marketingu však nekončí realizací koupě výrobku či služby ze strany zákazníka, ale dále pokračuje v podobě nových nápadů, jakou inovaci by bylo možné zavést. Důležité je zajistit, aby byli zákazníci spokojeni, jelikož spokojený zákazník se pravděpodobně stane věrným zákazníkem, a právě ti přinášejí podnikům nejvyšší zisky.

Boučková a kolektiv (2003) taktéž hovoří o tom, že zákazníci zastávají v rámci marketingu nejpodstatnější úlohu. Uspokojování zákazníků není však tím jediným důležitým cílem. Pro fungování podniku je nezbytně nutné generování zisku. Aby bylo dosaženo ideálního stavu, je podstatné nejen uspokojovat zákazníky, ale také reagovat na situaci na trhu a aktivně ovlivňovat proměnlivé vztahy mezi poptávkou a nabídkou. Celá řada autorů formulovala velké množství definic marketingu, jejichž hlavní myšlenky Boučková a kolektiv (2003) shrnuli do pěti bodů:

- Nejedná se o soubor separovaných činností, ale o ucelený soubor vzájemně provázaných aktivit.
- Snaží se pochopit problémy zákazníků a tyto problémy následně řeší.
- Marketingový proces má počátek ve zjištění neuspokojené potřeby zákazníka a končí jejím uspokojením.
- Spokojený zákazník je pro podnik nejdůležitější, neboť ovlivňuje prodej, a tedy i zisk.
- S marketingem se úzce pojí směna.

2.1.2 Potřeba, touha a přání

Kotler a Armstrong (2004) hovoří o potřebě jako o pocitu nedostatku. Potřeby jsou podle autorů přirozenou součástí každého člověka a lze je rozdělit na potřeby fyzické, sociální, citové a individuální. Vedle toho jsou touhy a přání formou, ve které se potřeby lidí promítají. Na lidské touhy a přání mají vliv osobní a kulturní charakteristiky a dále také společnost, v níž se daný jedinec nachází.

2.1.3 Zákazník, spotřebitel a nakupující

Firma by si měla být vědomá toho, s kým přichází do kontaktu. Z toho důvodu je důležité vymezit roli dané osoby, aby bylo možné správně nasměrovat nástroje marketingového mixu. Spotřebitele lze charakterizovat jako osobu, která produkty užívá pro vlastní potřebu. Jako zákazník se rozumí osoba projevující zájem o nabídku produktů a služeb, vstupující s podnikem do jednání a prohlížející si vystavené zboží. V momentě uskutečnění nákupu se pak zákazník stává nakupujícím. Je podstatné si uvědomit skutečnost, že ten, který nakupuje, nemusí být nutně i tím, kdo spotřebovává. (Zamazalová, 2009)

2.1.4 Trh

Pojem trh byl dříve vnímán jako místo, kde se za účelem směny zboží setkávali prodávající a kupující. V současném pojetí hovoříme o trhu jako o souhrnu všech kupujících (potenciálních a skutečných) konkrétního výrobku nebo služby. Společným jmenovatelem těchto kupujících je obdobná potřeba nebo přání, které se snaží prostřednictvím směny uspokojit. Z tohoto důvodu se velikost trhu odvíjí od počtu osob s dostatečnými prostředky na to, aby se mohly stát účastníky směny. Své prostředky jsou lidé ochotni vyměnit za to, co uspokojí jejich potřebu. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

Boučková a kolektiv (2003, s. 4) vymezují slovo trh následovně: „*Trh je místem, kde se setkávají prodávající (nabídka) a kupující (poptávka).*“ Kolektiv autorů ještě přidává rozlišení trhů v marketingovém pojetí:

- **potenciální trh** – skupina spotřebitelů, která by mohla nebo má zájem o produkt a současně mají tito spotřebitelé finanční prostředky pro realizaci koupě;
- **aktuální trh** – tvořen souborem spotřebitelů již nakupujících daný produkt;
- **cílový trh** – taková část trhu, kterou se firma snaží získat.

2.1.5 Marketingový mix

Paulovčáková (2015, s. 157) definuje marketingový mix následovně: „*Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, které manažeři využívají k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu.*“ Autorka dále vyzdvihuje dvě důležité vlastnosti, jež by měly být charakteristické pro marketingový mix každého podniku. V první řadě se jedná o synergii, kdy všechny nástroje musí působit totožným směrem. Druhou vlastností je vzájemná interakce – marketingové nástroje by se měly vzájemně podporovat.

Autoři Kotler a Armstrong (2010) charakterizují marketingový mix jako **soubor taktických marketingových nástrojů**, jejichž prostřednictvím lze upravit nabídku dle potřeb zákazníků na cílovém trhu. Mix je složený z činností, prostřednictvím kterých firmy usilují o vyvolání poptávky po výrobku. Tyto činnosti lze rozčlenit do čtyř skupin (tzv. 4P):

- **product** (produkt) – tento pojem značí nejen výrobky, ale i navazující služby nabízené podnikem cílovému zákazníkovi
- **price** (cena) – finanční obnos vynaložený zákazníkem pro získání výrobku;
- **place** (místo, umístění) – tímto termínem se rozumí aktivity usilující o to, aby byl daný výrobek zákazníkovi fyzicky dostupný
- **promotion** (podpora produktu) – jejím cílem je vyvíjet takové aktivity, které zajistí to, aby zákazník získal o produktu veškeré informace a následně jej zakoupil

Saxena (2016) hovoří o tom, že jedním z hlavních cílů každého podniku, včetně těch neziskových, je získat vůdčí pozici na trhu. K jeho dosažení je nutné sestavit takový marketingový mix, který umožní podniku získat konkurenční výhodu. Koncept marketingového mixu zahrnuje dobře promyšlenou volbu strategií a dohledu nad podnikem,

produktem, cenou, distribucí a propagací. Každá část mixu je velice významná. Pokud budou všechny prvky mixu vybrány a nastaveny ve správném poměru, pozvednou tak produkt a udělají ho atraktivnějším pro zákazníky. Z toho tedy plyne důležitý úkol pro marketingového manažera, aby vytvořil nejvhodnější marketingový mix pro svou organizaci.

2.2. Marketingové prostředí

Poznat okolní prostředí firmy je pro marketingové manažery velmi důležité, aby dokázali dostat do souladu podnikové cíle a dostupné zdroje s vnějšími podmínkami. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 24) uvádí, že: „*Marketingové prostředí představuje vše, co firmu obklopuje a ovlivňuje její schopnost uspět u zákazníků.*“ Autoři dále hovoří o tom, že pro toto prostředí je charakteristická proměnlivost v čase, s čímž se pojí změny. Tyto změny mohou působit na podnik negativně (ohrožení) nebo pozitivně (příležitosti). Firma by si měla klást za cíl přizpůsobit svou aktivitu právě příležitostem, které se v okolním prostředí nachází. Dobrá znalost marketingového prostředí je předpokladem pro úspěšné předvídání náhlých změn a jejich následné využití pro svůj prospěch. Publikace od autorů Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) taktéž uvádí, totožně s Kozlem, Mynářovou a Svobodovou (2011), že pro úspěch společnosti je potřeba neustále sledovat probíhající změny v prostředí a dokázat se jim přizpůsobit ve všech ohledech.

Podle Stehlíka a kolektivu (2003) působí prostředí pozitivně a záporně na podnik a dále má významný vliv na jeho chování. Pro dosažení úspěchu musí firma takovéto vlivy podrobit analýzám a zjistit, jakým směrem působí. Vlivy vyhodnocené jako přínosné se musí snažit využít a přizpůsobit jim své chování v prostředí, ve kterém existuje. V tomto ohledu se kolektiv autorů shoduje s tvrzením Kozla, Mynářové a Svobodové (2011), které bylo uvedeno výše. Autoři dále zdůrazňují, že tyto vlivy není možno kontrolovat přímo, a platí zde pravidlo, které říká, že jev, který pro jeden podnik znamená hrozbu, může pro druhý podnik znamenat příležitost.

Marketingové prostředí je tvořené velkým množstvím faktorů, mnohdy vzájemně závislých, velmi proměnlivých, s určitým stupněm nejistoty a s průběhem, jenž se vyznačuje plynulostí, nebo vývojem ve skocích. Z těchto důvodů se kladou vysoké nároky na vedoucí pracovníky marketingových oddělení. Ti se snaží co nejefektivněji využívat různé nástroje. Mezi ně patří marketingový informační systém a marketingový výzkum, s jejichž pomocí získávají lepší přehled o daném prostředí a také schopnost reagovat na dynamické vlivy. (Stehlík a kol., 2003)

Marketingové prostředí se podle většiny zmiňovaných autorů dělí do dvou skupin – **mikroprostředí** a **makroprostředí**. Někteří autoři však používají odlišné rozdělení. McCarthy a Pereault (1995) jej člení na prostředí vnitřní, jehož součástí je pouze podnik, a na prostředí vnější, kam spadají všechny ostatní faktory působící vně podniku. Totožné pojetí prostředí používají i Tichá a Hron (2003).

V následující části se bakalářská práce řídí rozdělením marketingového prostředí na mikroprostředí a makroprostředí.

2.3 Mikroprostředí

Kotler a Armstrong (2004, s. 175) popisují mikroprostředí podniku následovně: *„Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde o vnitřní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti.“*

Jinou interpretaci pojmu nabízí Stehlík a kolektiv (2003, s. 28): *„Mikroprostředí jsou ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Proto do mikroprostředí patří jako základní prvek sám podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři a jeho konkurence.“*

Z obou definic vyplývá, že autoři zařazují do této části marketingového prostředí stejné prvky s tím rozdílem, že Kotler a Armstrong (2004) používají pouze odlišná pojmenování, ale význam je zachován.

Je nutno poukázat na rozdíl v pojetí tohoto prostředí. Autoři Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) hovoří pouze o vlivech působících na podnik, ale neuvažují působení podniku samotného a jako přímou součást mikroprostředí jej neoznačují. Ostatní autoři však podnik do mikroprostředí zařazují a považují jej za velmi důležitou součást. Kupříkladu Horáková (2001) o podniku tvrdí, že je základním prvkem této části marketingového prostředí. Ve své publikaci pojednává autorka také o blízkém okolí podniku (dodavatelé, distribuční mezičlánky, konkurence, zákazníci a veřejnost). Pro dosažení úspěchu musí firma tomuto prostředí dobře porozumět a pochopit svou roli, kterou v mikroprostředí zastává. Autorka dále doplňuje k popisu mikroprostředí, že jej lze do jisté míry ovlivnit a kontrolovat, ale existují však i parametry, jež si prostředí diktuje a podnik s nimi musí počítat a přizpůsobit se jim.

Dle Camilleriho (2017) do tohoto prostředí patří kapitálová struktura firmy, zdroje, schopnosti managementu a zaměstnanců, cíle podniku, zprostředkovatelé, zákazníci,

konkurence a další zainteresované subjekty mající určitý vliv na fungování podniku. V tomto případě zde autor předkládá podrobnější rozčlenění a ve své podstatě se shoduje s rozdělením Kotlera a Armstronga (2004), kteří kapitálovou strukturu, zaměstnance a cíle podniku obecně označují jako podnik.

Podnik

Stehlík a kolektiv (2003) zdůrazňují, že na podnik samotný je nutno nahlížet jako na živý organismus, neboť podstata každého živého organismu spočívá ve vzájemné souhře všech orgánů a jejich správném fungování, což platí i právě pro fungování každého podniku. S tímto tvrzením se shodují i Boučková a kolektiv (2003) a dále dodávají, že péči o cílový trh nemohou mít na starost pouze pracovníci marketingového oddělení. Marketing podniku musí respektovat finanční, technické, výrobní a další možnosti, jež podnik ovlivňují a zároveň nastavují mantinely, v rámci nichž se podnik pohybuje.

Podle Kotlera (1997) spočívá úspěch každé organizace v úzké spolupráci s funkčními odděleními (finanční, výzkumné a vývojové, nákupní, výrobní a účetní). Aby bylo možno realizovat marketingové plány, je důležité zajistit finanční prostředky, což je úkolem finančního oddělení. Nezbytné je také zajištění efektivního vynakládání financí na výrobky, výrobové značky a marketingové činnosti, čímž má být zabezpečeno dosažení požadovaného zisku na straně jedné a snižování rizikovosti spojené s dosahováním přepokládaných prodejů na straně druhé. Hlavním úkolem oddělení výzkumu a vývoje je výzkum a vývoj těch výrobků, které se stanou na cílovém trhu úspěšnými. Obstarávání dostatečného množství položek nezbytných k fungování podniku spadá do gesce oddělení nákupu. Útvar výroby zajišťuje adekvátní množství výrobních kapacit a počtu zaměstnanců pro splněných úkolů pojících se s výrobou. Účetní oddělení monitoruje množství vynaložených nákladů a dosažených příjmů, čímž umožňuje podniku sledovat ziskové cíle. Právě tato uvedená oddělení významně ovlivňují práci marketingových manažerů. Pro úspěšné fungování podniku je nezbytná existence dokonalé spolupráce mezi odděleními a marketingovými pracovníky.

Dodavatelé

Publikace od Stehlíka a kolektivu (2003) hovoří, že dodavatelé jsou subjekty dodávající podniku potřebné zdroje k tomu, aby mohl dobře plnit svou funkci. Pokud bude marketingový management sledovat situaci a možnosti spojené s dodavateli a sledovat vývoj dodavatelských subjektů v rámci dlouhodobého časového horizontu, bude podnik schopen v budoucnu čelit případným nepříznivým jevům.

Kotler (1997) pokládá také za důležité pozorovat změny probíhající v dodavatelském prostředí, v čemž se shoduje se Stehlíkem a kolektivem (2003). Kotler dále dodává, že marketingoví manažeři by se měli zajímat o dostupnost dodávek. Pokud nastane situace, kdy dodávky nebudou dostatečné, mohlo by to pro podnik znamenat dlouhodobou ztrátu a poškození dobrého jména v očích spotřebitelů. Z tohoto důvodu je pro firmu lepší, když jednotlivé položky nakupuje od většího množství dodavatelů. Vyhne se tím také závislosti na jediném dodavateli, který by mohl navýšit ceny či omezit velikost dodávek. Podnik musí identifikovat klíčové dodavatele a věnovat jim náležitou pozornost. Proto se některé firmy snaží integrovat se svým klíčovým dodavatelem, jiné firmy po svých dodavatelích vyžadují, aby místo výroby přesunuli do jejich blízkosti a dodávky by tak pokaždé dorazily ve správný čas a v požadovaném množství (hovoří se o tzv. principu „výroby právě včas“).

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) apelují na skutečnost, že dodavatelé mohou poskytovat své služby i konkurenci. Z tohoto důvodu by podnik měl udržovat s dodavateli dlouhodobé vztahy, čímž lze minimalizovat riziko redukce dodávek od dodavatelů nebo úplného odchodu ke konkurenci. Jako další možností snížení rizika se nabízí spolupráce s větším počtem dodavatelů, jež podniku poskytují zdroje pravidelně a spolehlivě.

Distribuční články a prostředníci

Jak uvádí Boučková a kolektiv (2003), není v silách podniku, aby mohl obstarávat veškeré aktivity z oblasti marketingu a prodeje. Z tohoto důvodu zde existují specializované firmy, které umožňují aktivity z této oblasti realizovat. Jedná se kupříkladu o firmy zajišťující zprostředkování nákupu a prodeje, firmy fyzické distribuce anebo marketingové agentury a organizace. Některé z těchto firem spadají například do systému distribučních cest: urychlení pohybu zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli umožní *velkoobchod*, státní či soukromé *dopravní organizace* zajišťují přepravu zboží, s umístěním výrobku na cílovém trhu a podporou při jeho prodeji mohou zase pomoci *marketingové a reklamní agentury*. Dále zvláštní úlohu zastávají *finanční organizace*, jejichž úkolem je usměrňování finančních prostředků mezi subjekty na trhu. Dokážou udržet nejen požadovanou dynamiku podniku, ale zároveň i celého hospodářství.

Zákazníci

Švarcová (2016) uvádí, že *zákazník* je každý, kdo vstupuje do jednání s podnikem, jelikož projevuje zájem o jeho produkty. Kotler (1998) ještě zmiňuje *potencionálního*

zákazníka, což je osoba, která je identifikována obchodníkem jako strana ochotná a schopná realizovat žádoucí směnu hodnot.

Podle Boučkové kolektivu (2003) jsou zákazníci nejpodstatnějším faktorem působícím na podnik. Je nutné si však uvědomit, že existují různé druhy zákazníků, kteří produkty využívají k odlišným účelům. Podnik tak musí vědět, jakému zákazníkovi své produkty nabízí. Z tohoto důvodu Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) rozlišují šest typů cílových trhů:

- **spotřebitelský** – tvořen jednotlivci a domácnostmi nakupující zboží a služby určené ke konečné spotřebě;
- **průmyslový** – nákup zboží a služeb za účelem dalšího využití pro vlastní výrobní proces;
- **obchodních mezičlánků** – nákup zboží a služeb s cílem jejich následného prodeje;
- **institucionální** – tvoří je instituce, jako jsou například školy, nemocnice, pečovatelské domy a věznice, které poskytují služby a zboží lidem, jež jsou v jejich péči;
- **státních zakázek** – řadí se sem vládní instituce, které provádí nákup produktů za účelem buď jejich přesunu k potřebným lidem, nebo s cílem realizace veřejné služby;
- **mezinárodní** – tvoří je kupující ze zahraničí (zahraniční vláda, spotřebitelé, mezičlánky, průmysloví výrobci).

Konkurence

Autoři Solomon, Marshall a Stuart (2006) uvádí, že každý podnikatelský subjekt by měl být dobře obeznámen se svými konkurenty. Firmy musí udržovat krok s konkurencí pro tvorbu nových vlastností svých produktů, dokázat reagovat v cenové oblasti a zároveň přinášet novinky a inovace pro získání či udržení tržního podílu. Podstatné je vědět, kdo jsou naši konkurenti a co dělají, jak se chovají. Proto se snaží manažeři marketingových oddělení hodnotit konkurenty podle jejich slabin a silných stránek, sledují jejich marketingové strategie a snaží se predikovat jejich budoucí chování. Podniky po celém světě shromažďují údaje o svých konkurentech. Velké množství velice užitečných informací lze získat z veřejně dostupných zdrojů: internetové stránky, zprávy v médiích a veřejně dostupné vládní dokumenty. Dále také i stavební povolení nebo patentová rozhodnutí mohou být zdrojem cenných informací. Sběrem údajů týkajících se konkurence získá firma povědomí o nových produktech konkurence, jaké postupy při výrobě používá a o jejím řízení. Na základě sebraných informací může firma vytvořit efektivní marketingovou strategii.

Švarcová (2016) ještě tvrzení autorů doplňuje, že není možné provádět sběr a sledování informací o konkurenci nahodile. Je nutné si vytvořit určitý systém, který se řídí jasnými pravidly o tom, jakým způsobem bude sběr informací o konkurentech probíhat. Autorka zdůrazňuje, že se nejedná o záležitost krátkodobého charakteru, ale o soustavné získávání informací. Tento systém firma využívá po celou dobu svého působení na trhu.

Kotler (1998) vymezuje čtyři úrovně konkurence podle nahraditelnosti výrobku:

- **Konkurence značek** – nastává, pokud za své konkurenty označíme firmy, které nabízejí podobné produkty za podobné ceny stejným zákazníkům;
- **Odvětvová konkurence** – za své konkurenty považujeme výrobce totožné třídy výrobků;
- **Konkurence formy** – jedná se o případ, kdy jako své konkurenty označíme ty firmy, které nabízejí totožnou službu;
- **Konkurence rodu** – pro tuto úroveň je charakteristické, že za své konkurenty považujeme všechny firmy, jež soupeří o tytéž peníze zákazníka.

Veřejnost

Definice podle Kotlera (1997, s. 146) říká: „*Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů.*“ Žádný podnik by neměl podceňovat a zanedbávat tento faktor, neboť je také velmi důležitý. Veřejnost může totiž podniku pomoci usnadnit dosahování cílů, nebo jej naopak ztížit. Proto je dobré udržovat s ní dobré vztahy. V mnohých podnicích existuje speciální oddělení určené pro styk s veřejností. Úkolem těchto oddělení je sledování postojů veřejných organizací a šíření informací za účelem vytváření dobrého jména firmy. Nastane-li situace, kdy má podnik negativní publicitu, snaží se ji oddělení odstranit. Záležitost vztahů s veřejností nezávisí pouze na jednom oddělení, ale týká se všech zaměstnanců, jelikož s ní přicházejí do styku. (Kotler, 1997)

Podnik vyžaduje od veřejnosti určitou odezvu – oblibu, darování peněžní částky, přisouzení dobré pověsti nebo věnování svého času. Pokud podnik pátrá po tom, co veřejnost vyhledává, po čem touží, může plánovat veřejné akce, prostřednictvím nichž získá dobré jméno v očích veřejnosti. (Kotler, 1997)

2.4 Analýza mikroprostředí

Švarcová (2016) uvádí, že analýza mikroprostředí probíhá ve dvou rovinách:

- **Blízké okolí firmy** – nejvyužívanější analýzou je Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví
- **Vlastní firma (podnik)** – ve vztahu k vlastní firmě existuje celá řada analýz, které mohou být aplikovány: *analýza poptávky, portfolio analýza, analýza cen produktů* (ale také i jejich distribuce a propagace), *ekonomická analýza a finanční analýza*

2.4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Porter (1994) ve své publikaci pojednává o tom, že úroveň konkurence v daném odvětví se odvíjí od **pěti základních konkurenčních sil**:

- Ohrožení ze strany nově vstupujících firem
- Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty
- Tlak ze strany substitutů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Firmy, které nově vstupují do daného odvětví, s sebou přinášejí značné zdroje, novou kapacitu a také snahu získat podíl na trhu. To může mít za následek, že ceny výrobků ostatních podniků začnou klesat. Tato skutečnost se však promítne i do ziskovosti, která se taktéž sníží. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem závisí na tom, jaké zde existují překážky pro vstup do odvětví a jaké reakce od stávajících účastníků lze očekávat.

Porter (1994) uvádí celkem šest hlavních zdrojů překážek pro vstup do odvětví:

- *Úspory z rozsahu*
- *Diferenciace produktu*
- *Kapitálová náročnost*
- *Přechodové náklady*
- *Přístup k distribučním kanálům*
- *Vládní politika*

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

K soupeření v rámci odvětví mezi firmami dochází z důvodu, že konkurenti vidí příležitost vylepšit své postavení nebo z důvodu, že pociťují tlak. Konkurenční krok provedený jednou firmou vyvolává viditelný efekt na soupeřích a může vyvolat snahu o kompenzaci nebo odvetu. Z toho tedy vyplývá, že firmy jsou vzájemně závislé. Takovýto princip akce a reakce může zajistit lepší postavení průkopnické firmy. Na druhou stranu může nastat i situace, kdy se akce a protiakce vyhroť natolik, že utrpí všechny firmy v odvětví. Existuje celá řada forem soupeření, přičemž jednou z nich je *cenová konkurence*. Tato forma soupeření je nejistá a může vést až ke zhoršení ziskovosti celého odvětví. (Porter, 1994)

Tlak ze strany substitutů

Odhalení substitutů znamená pro firmu vyhledat takové produkty, které splňují tytéž funkce jako produkt daného odvětví. V mnoha případech se jedná o problematickou záležitost a analytici tak musí prozkoumat obory, jež jsou zdánlivě vzdáleny od původního odvětví. Největší pozornost vyžadují takové produkty, které se přibližují k odvětví na základě zlepšující se cenové pozici. Pozorovány by měly být i substituty vyráběné odvětvími, které dosahují vysokých zisků. (Porter, 1994)

Vyjednávací vliv odběratelů

Dle Portera (1994) s odvětvím soutěží odběratelé tak, že usilují o dosažení vyšší kvality (případně lepších služeb), tlačí ceny produktů dolů a staví konkurenty navzájem proti sobě. Nastanou-li následující okolnosti, lze považovat skupinu odběratelů za silnou:

- *Nákupy odběratelů tvoří podstatnou část v celkovém objemu prodejů realizovaných dodavatelem*
- *Produkty, které odběratel v odvětví nakupuje, jsou významnou částí jeho nákladů nebo nákupů*
- *Produkty zakoupené v odvětví odběratelem jsou standardní nebo nediferencované – lze za ně najít náhradu jinde*
- *Odběrateli nehrozí vysoké přechodové náklady – tyto náklady váží odběratele k danému dodavateli*
- *Odběratelé dosahují nízkého zisku*
- *Existence hrozby zpětné integrace odběratelů*
- *Produkt dodavatele není zásadní ve vztahu k odběratelově produkci*
- *Úplná informovanost odběratele*

Vyjednávací vliv dodavatelů

Další významnou silou v odvětví je podle Portera (1994) vliv dodavatelů. Dodavatelé mohou během jednání s dalšími účastníky odvětví uplatnit hrozbu, že navýší ceny produktů nebo sníží kvalitu nakupovaných statků. Vlivní dodavatelé mohou z odvětví vytlačit ziskovost tehdy, pokud navýší vlastní ceny a odvětví nebude schopné kompenzovat růst nákladů. I v tomto případě mohou nastat okolnosti, které způsobí, že skupina dodavatelů získá převahu:

- *Dodavatelů je malé množství a jsou koncentrovanější než odvětví, jemuž produkty dodávají*
- *Dodavatelé nemusí čelit substitučním produktům v daném odvětví*
- *Zákazníci v odvětví nepatří mezi nejdůležitější zákazníky dodavatele*
- *Produkty dodavatelů znamenají pro odběratele významný vstup*
- *Skupina dodavatelů vytvořila přechodové náklady nebo je jejich produkce diferencovaná*
- *Ze strany skupiny dodavatelů hrozí nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů*

2.4.2 Finanční analýza

Růčková (2015) uvádí, že prostředí, v němž se podnik nachází, se vyznačuje velkou proměnlivostí. Z tohoto důvodu se podniky v současné praxi bez finanční analýzy obejdou jen stěží. Autorka definuje finanční analýzu následovně: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“ (Růčková, 2015, s. 9)

V rámci této analýzy je možné setkat se s celou řadou metod. Dle Růčkové (2015) je však nejpoužívanější metodou *analýza poměrových ukazatelů*, neboť veškeré údaje potřebné k její realizaci lze získat z veřejně dostupných zdrojů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) a přístup k nim může mít i externí finanční analytik. Z tohoto důvodu bude tato metoda finanční analýzy využita v bakalářské práci.

O finanční analýze prostřednictvím poměrových ukazatelů pojednávají i autoři Krutina a Novotná (2014), kteří ji označují také jako *hodnocení výkonnosti podniku*. Autoři dále uvádějí její hlavní výhody:

- Analýza umožňuje srovnání v čase

- Poměrové ukazatele jsou nástrojem průřezové analýzy, umožňují tedy srovnání finanční situace firmy s finanční situací firem jiných
- Přináší srovnání s tzv. standardními hodnotami
- Umožňuje konstruovat finanční modely

Ukazatele likvidity

Růčková (2015) říká, že pojem *likvidita* konkrétní složky vyjadřuje schopnost této složky přeměnit se rychle a bez velké ztráty na peněžní hotovost. Vedle tohoto pojmu existuje ještě tzv. *likvidita podniku*, která vyjadřuje schopnost podniku dostát včas svých závazků. Bude-li míra likvidity podniku příliš vysoká, bude se jednat o nepříznivý jev pro vlastníky podniku z důvodu vázanosti finančních prostředků v aktivech, která nepracují ve prospěch zhodnocování finančních prostředků. Žádoucí je dosáhnout stavu vyvážené likvidity, kdy na jedné straně bude zaručena schopnost dostát svých závazků a na straně druhé schopnost dostatečného zhodnocení prostředků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (1)$$

Okamžitá likvidita je také označována jako likvidita 1. stupně. Týká se nejlikvidnějších položek (např. suma peněz na běžném bankovním účtu nebo obchodovatelné akcie). Dle Růčkové (2015) se doporučovaná hodnota nachází v intervalu 0,9 - 1,1.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Za uspokojivou hodnotu tohoto ukazatele pohotové likvidity (likvidita 2. stupně) je považována 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) nám říká, jak je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud veškerá oběžná aktiva přemění na hotovost v daném okamžiku. S rostoucí hodnotou roste pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Nejideálnější stav nastává, pokud se hodnota ukazatele pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.

Ukazatele rentability

Krutina a Novotná (2014) ve své publikaci uvádějí, že ukazatele rentability (výnosnosti kapitálu) poměřují konečný efekt, jehož bylo dosaženo podnikatelskou činností k určitému vstupu. Rentabilita je měřítkem, které vypovídá o tom, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje použitím investovaného kapitálu. Dle autorů mezi tyto ukazatele patří následující:

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}} \quad (4)$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (7)$$

$$\text{Nákladovost} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (8)$$

Ukazatele zadluženosti

Další skupinu podle Růčkové (2015) tvoří ukazatele vypovídající o zadluženosti podniku. Pojem *zadluženost* značí využívání cizích zdrojů pro financování aktiv. Je nutné si uvědomit, že nelze výhradně používat vlastní kapitál, neboť to by znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Stejně tak nelze používat pouze cizí zdroje, jelikož by zde mohly nastat problémy s jejich získáním. Východiskem je najít kompromis mezi těmito dvěma případy. Ukazatele zadluženosti reflektují vztah mezi vlastním a cizím kapitálem.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

S rostoucí hodnotou ukazatele věřitelského rizika poroste riziko pro věřitele.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (10)$$

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a součet obou ukazatelů se měl rovnat hodnotě 1. Koeficient samofinancování vyjadřuje proporcii, ve které jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad (11)$$

Ukazatel úrokového krytí využívají podniky za účelem zjištění, zda je dluhové zatížení únosné. Výsledná hodnota udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky.

Ukazatele aktivity

Podle autorů Krutiny a Novotné (2014) ukazatele aktivity měří celkovou rychlost obrátu aktiv, případně rychlost obrátu jednotlivých složek aktiv, a zároveň vyhodnocují, jak je kapitál vázán v určitých formách aktiv.

$$\text{Rychlost obrátu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (12)$$

Tento ukazatel měří celkové využití majetku a výsledek by měl nabývat co nejvyšších hodnot, minimálně má být roven 1.

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360} \quad (13)$$

Ukazatel vyjadřuje počet dnů, po které zůstávají odběratele dlužni podniku.

Ukazatele tržní hodnoty

Tato skupina ukazatelů se od předchozí odlišuje skutečností, že pracuje s tržními hodnotami. Ukazatele tržní hodnoty vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů a velký význam mají hlavně pro investory z hlediska návratnosti investic. (Růčková, 2015)

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných akcií}} \quad (14)$$

Autorka uvádí, že pokud se hodnota ukazatele bude v čase zvyšovat, znamená to pro potencionální investory, že firma je po finanční stránce „zdravá“.

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividendový výnos na 1 akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \times 100 \quad (15)$$

Dividendový výnos udává zhodnocení finančních prostředků, které byly vloženy. Hlavní motivací investorů je rostoucí příjem z dividend.

Ukazatele s využitím cash flow

Poslední skupinou, kterou Růčková (2015) jmenuje, je skupina poměrových ukazatelů, které analyzují peněžní toky. Důležitou vypovídací schopnost mají ty ukazatele, jež poměřují finanční toky z provozní činnosti k určitým složkám rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. Vymezení obsahu ukazatele se odvíjí od účelu jeho použití. V případě ukazatelů cash flow je jejich účel určen potřebou vyjádření vnitřního finančního potenciálu podniku. Takovýto

ukazatel pak vypovídá o schopnosti podniku vytvářet z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky, které se mohou použít k financování investic, závazků a dividend.

2.5 Makroprostředí

Podle autorů Kotlera a Armstronga (2004, s. 175) je možné makroprostředí vymezit následovně: „*Makroprostředí je naopak dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí – faktory demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými, politickými a kulturními.*“

Další autoři definují makroprostředí v zásadě obdobně a zahrnují do něho i stejné faktory, například Stehlík a kolektiv (2003, s. 28): „*Makroprostředí tvoří širší okolí podniku, tedy takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek – jsou to vlivy ekonomické, technické a technologické, demografické, ale také kulturní a politicko-regulativní a v neposlední řadě také přírodní podmínky.*“

Podle Horákové (2001) nastavuje makroprostředí bariéry podnikovým aktivitám. Existují zde vlivy, které ovlivní to, jaké postavení podnik má a jak se bude chovat. S tím souvisí i úspěchy a neúspěchy podniku v oblasti výroby a obchodu. Je důležité okolní vlivy zjistit, analyzovat, sledovat jejich vývoj a náležitě je využít ve svůj prospěch. Horáková poukazuje zejména na ekonomické, demografické, politické, legislativní, kulturní, sociální, technologické a přírodní činitele.

Firma by se měla snažit identifikovat nenaplněnou potřebu zákazníků. Toho docílí, pokud se jí podaří objevit současné **trendy**, **megatrendy** a **módní výkyvy**. Tyto pojmy musíme od sebe vzájemně rozlišovat. Módní jev nelze předvídat, je krátkodobý a nemá žádné sociální, ekonomické či politické dopady. Pro odhad módního jevu je důležitá souhra dvou skutečností – náhody a dokonalého načasování. Naopak trend má dlouhodobější charakter a lze jej pozorovat ve vícero oblastech trhu i aktivitách zákazníků. V tomto případě je nezbytné umět předvídat. Posledním zmiňovaným pojmem je megatrend. Reprezentují ho výrazné změny v oblasti sociální, ekonomické, politické a technologické, jež mají pozvolný vývoj (někdy i více než 10 let) a značnou měrou ovlivňují celou společnost. Budou-li nové výrobky či služby a marketingové programy v souladu se zmíněnými tendencemi na trhu, pravděpodobnost úspěchu firmy se zvyšuje. (Kotler, 1998)

Ekonomické prostředí

Aktuální hospodářská situace je velice silným vlivem působícím v prostředí na podnik. S touto částí marketingového prostředí souvisí hospodářský cyklus, jež bychom mohli charakterizovat jako vzorec změn či fluktuací probíhající v hospodářství. Každá ekonomika na světě si může procházet různou fází cyklu. Těmito fázemi jsou: *prosperita* (pro tuto část jsou typické vysoké příjmy domácností, zaměstnanost a poptávka), *recese* (zaměstnanost, poptávka a příjmy domácností klesají), *krize* a *oživení* (dochází k postupnému navyšování výroby, narůstá zaměstnanost a příjmy). Speciálním případem recese je tzv. *deprese*. Jedná se o období, pro nějž je charakteristický pokles cen. Poptávka je zde ale minimální, protože velké množství lidí je nezaměstnaných a nemá dostatek finančních prostředků. (Solomon, Marshall & Stuart, 2006)

Vzhledem k tomu, že hospodářský cyklus ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů, je pro marketingovou oblast zcela zásadní. Ve fázi prosperity mají spotřebitelé tendenci nakupovat velké množství zboží a služeb, jelikož mají k dispozici dostatek peněz. Podniky na situaci musí reagovat. Usilují o udržení adekvátní míry zásob a o vývoj nových produktů, které by dokázaly naplnit touhy spotřebitelů. Naopak ve fázi recese utrácejí spotřebitelé výrazně méně. Z toho vyplývá výzva pro firmy udržet objem svých prodejů. Toho dosáhnou tak, že budou přesvědčovat zákazníky, aby si koupili právě jejich produkt a odvrátili je od konkurence. Ne pro všechny podniky musí nutně období recese znamenat problém. Pokud se zabývá podnik prodejem zboží či služeb uspokojující základní potřeby, pak by se neměl dostat do výrazných potíží, jelikož tyto produkty budou spotřebitelé potřebovat neustále. (Solomon, Marshall & Stuart, 2006)

McCarthy a Pereault (1995) dále v souvislosti s ekonomickými vlivy zmiňují úrokovou míru. Má vliv na celkovou částku, kterou musí za výrobky zaplatit ti, kteří si peníze půjčili. Úroková míra ovlivňuje nákupy spotřebitelů, jelikož si dražší položky pořizují na úvěr. Dále si je třeba uvědomit, že v současné době narůstá objem mezinárodních obchodů. Různé ekonomiky světa jsou tak vzájemně propojené a události, které se stanou v jednom státě, mohou ovlivnit státy jiné. Taktéž by podniky měly sledovat vývoj měnového kursu. Může nastat situace, kdy do domácího prostředí pronikne zahraniční firma, která bude nabízet produkty za cenu podstatně nižší než tamější podniky. V tomto případě se tuzemské podniky mohou dostat do velice problémové situace.

Technologické prostředí

Změny v oblasti technologií ovlivňují veškeré podnikatelské subjekty, které se jim musí přizpůsobit. Každá firma vynakládá velké finanční prostředky, aby dokázala udržet krok s neustále se vyvíjejícím technologickým prostředím. Mnohé změny mohou znamenat pro menší podniky problém, který nelze snadno překonat. Jedná se kupříkladu o výdaje na výzkum a vývoj, což může být pro firmy v některých odvětvích průmyslu nad rámec jejich možností. V oblasti výzkumu a vývoje by měli mít značný vliv pracovníci marketingových oddělení. Může se stát, že výzkumníci se budou až příliš zabývat vědeckými problémy a komercializace výsledků výzkumu pak bude opomenuta. Tento jev pak vyúsťuje ve skutečnost, že malé firmy budou řešit změny ve struktuře výrobků, které nejsou podstatné, a budou se snažit napodobit konkurenční výrobky. (Stehlík a kol., 2003)

Jako další jev uvádí Stehlík a kolektiv (2003) rostoucí tempo technických a technologických změn. Mnoho produktů by ještě mohlo dlouhou dobu uspokojovat potřeby zákazníků, a to na vysoké úrovni. Objevují se však produkty nové, které stávající překonají svou vyšší užitnou hodnotou pro spotřebitele. To však neznamená, že tyto produkty musí být nutně vyšší technologické úrovně. Podniky by měly věnovat této oblasti patřičnou pozornost. V opačném případě by se mohly dostat do problémů, což vyúsťuje v nedobrovolné opuštění tržního segmentu.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) do technologických vlivů zařazují i rostoucí regulaci. Se zvyšující se složitostí nových produktů a s nimi souvisejících technologií narůstá zájem ze strany veřejnosti o to, zda jsou produkty bezpečné. Z tohoto důvodu zde působí orgány vlády, aby zakázaly produkty, které by mohly být nebezpečné. Vládní orgány vydávají nařízení, omezení a stanovují normy pojící se spotřebními produkty. Z toho pramení jednak vysoké výdaje na výzkum nových produktů a také delší časové rozpětí mezi vývojem produktu a jeho následným uvedením na trh.

Marketingoví pracovníci musí vědět, jakým způsobem využít novodobé technologie k uspokojení zákazníků. Důležitá je jejich úzká spolupráce se zaměstnanci výzkumného a vývojového oddělení a musí usilovat o výzkum, který se bude více zaměřovat na trh. Zároveň je třeba brát v potaz i takovou skutečnost, že s novým objevem i inovací se mohou pojit negativní dopady, jež by uživatele těchto produktů mohly poškodit a vyvolat odpor veřejnosti a zájmových skupin. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

Politické a legislativní prostředí

Aktuální situaci na trhu a s ním související subjekty ovlivňují politická situace a legislativa v daném státu a dále i v mezinárodním prostředí. Jedním z cílů legislativy je tvorba podmínek pro podnikání a vydávání zákonných norem na jeho ochranu. Současně se snaží chránit spotřebitele a zájmy společnosti. Z tohoto důvodu schvaluje stát různá opatření, jejímž cílem je ochrana zdraví spotřebitelů, životního prostředí a vlastnictví. Existují zde však určité zájmové skupiny, které působí proti těmto trendům. Pokud se jeví nějaká norma jako nepříznivá, snaží se zabránit jejímu přijetí, případně pokud bylo již přijetí normy schváleno, usilují zájmové skupiny o její oslabení. (Boučková a kol., 2003)

V souvislosti s tímto prostředím uvádí Boučková a kolektiv (2003) také nátlakové skupiny chránící spotřebitelské zájmy. Takovéto instituce shromažďují od nezávislých organizací výsledky testů, během kterých jsou porovnávány parametry výrobků různých firem. Výsledky následně veřejně publikují a pokud potvrdí vysokou kvalitu produktu, může to znamenat významnou konkurenční výhodu.

Kotler (1998) uvádí tři hlavní účely zákonodárství. Jedním z nich je *chránit spotřebitele před nekalými obchodními praktikami*. Pokud by neexistovala žádná regulace firem, docházelo by k falšování výrobků, lživé reklamě a tisku nepravdivých informací na obalech výrobků. Přestože nemá vedení podniku úmysl klamat spotřebitele, vzejde-li v platnost nový spotřebitelský zákon, může pro podnik znamenat nepříjemné změny. Dalšími účely je *ochrana zájmů společností proti neřízenému obchodnímu chování* a *vzájemná ochrana společností*. Bohužel se v reálných situacích často stává, že ne vždy jsou zákony poctivě spravovány osobami, které za jejich prosazování nesou odpovědnost. Často se tak stává, že tyto zákony odrazují od investování a vstupu do tržního prostředí, což má samozřejmě dopad na poctivě fungující společnosti. Většina legislativních ustanovení je postavená na spravedlnosti a logickém základu, ale mohou nastat situace, kdy jejich přísné uplatňování bude pouze podkopávat a zpomalovat ekonomický růst.

Kulturní a sociální prostředí

Boučková a kolektiv (2003, s. 84) definují kulturu následovně: „*Kultura je charakterizována jako soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí, které jsou předávány z jedné generace na druhou.*“ Kultura podle kolektivu autorů zahrnuje prvky materiální i duchovní, ale marketingové pracovníky zajímají takové kulturní faktory, jež mají vliv na chování spotřebitelů. (Boučková a kol., 2003)

Celá řada základních přesvědčení a vyznávaných hodnot každého člověka je trvalého charakteru a často je předávají rodiče svým dětem a dále jsou posilovány také společenskými institucemi, jako jsou školy, vláda, církve a obchody. Existují také druhotná přesvědčení a hodnoty, které se vyznačují větší proměnlivostí. Kotler uvádí příklad, ve kterém je základním přesvědčením víra v instituci sňatku. Přesvědčení, že je třeba uzavřít sňatek co nejdříve, by bylo druhotné. Obchodníci jen s obtížemi mohou změnit základní přesvědčení na rozdíl od těch druhotných, které je možné do jisté míry změnit. V každé společnosti zároveň existují skupiny, jejichž členové sdílejí stejné hodnoty, pocházejí ze stejných životních zkušeností, mají podobné chování, preference a názory. Podnikatelé si často takovéto subkultury vybírají za své cílové trhy. Často dochází k tomu, že se podniky zaměřují na mladistvé, jelikož věří, že pokud si je získají v mladém věku, zůstanou věrnými zákazníky až do dospělosti. (Kotler, 1997)

Nedílnou součástí kulturního a sociálního prostředí je **demografický aspekt**. Obyvatelstvo je první skutečností, o kterou se budou obchodníci zajímat v makroprostředí podniku, neboť trhy vytvářejí lidé. Podnikatelské subjekty musí sledovat různá hlediska demografie: velikost světové populace a její hustota a geografické rozložení, trendy v mobilitě, věková struktura, natalita, počet uzavřených sňatků a struktura rasová, etnická a náboženská. (Kotler, 1997)

Počet obyvatel určitého státu v jednom roce nemá pro marketéry tak velkou vypovídací hodnotu, protože neukazuje dynamický charakter trhů. Je potřeba sledovat vývoj populace v rámci delšího časového horizontu. Do tohoto pozorování musíme zakomponovat i geografický aspekt. Důležité je zohlednit již zmiňované rozložení obyvatel na území států. Existují oblasti s vyšší koncentrací obyvatel a také oblasti, které jsou osídleny jen zřídka (jedná se kupříkladu o horské oblasti). Budou-li podniky sledovat tyto ukazatele, mohou pak s větší přesností předpovídat budoucí vývoj. Obchodníci nacházející se v oblastech s náhlým poklesem populace budou nuceni čelit konkurenčnímu boji o malý počet zákazníků. Naopak v těch částech území, ve kterých byl zaznamenán náhlý nárůst, se dá předpokládat velký počet zákazníků, a tedy i velkou poptávku po nových obchodních střediscích. (McCarthy & Perreault, 1995)

Kotler a Armstrong (2004) do geografického prostředí zařazují také změny ve vzdělanosti a pracovních pozicích obyvatelstva. Pokud poroste úroveň vzdělání, promítne se tato skutečnost do potřeb a přání obyvatel. Například se dá předpokládat, že ze strany studentů vysokých škol poroste poptávka po knihách (odborné literatuře), časopisech a počítačích, bez kterých se během studia dnes již neobejdou.

V souvislosti s rostoucí různorodostí obyvatelstva je důležité si uvědomit, že různé etnické, rasové a náboženské menšiny budou mít také odlišné preference. Poznává-li firma tyto skupiny obyvatel blíže, bude se pak na ně moci zaměřit a nabízet jim tak specifické výrobky a služby. Tyto menšiny mohou pro podniky znamenat nové příležitosti. (Kotler & Armstrong, 2004)

Přírodní prostředí

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) řadí do přírodního prostředí zdroje, jež firmy využívají jako vstupy pro výrobu, nebo které jsou ovlivňovány aktivitami marketingu. V současné době roste velký zájem o ochranu životního prostředí, jelikož znečištění je globálním problémem. Mnoho měst po celém světě se potýká s výrazným znečištěním ovzduší a vody. Současně přetrvávají obavy z úbytku ozónové vrstvy, čímž dochází ke skleníkovému efektu a následnému globálnímu oteplování. Z tohoto důvodu by si měly podnikatelské subjekty uvědomit následující trendy, které se projevují v přírodním prostředí:

- **Nedostatek surovin**

Zásoby mnoha surovin se neustále zmenšují. Jedná se především o neobnovitelné zdroje – ropu, černé uhlí a další minerály. Celá řada průmyslových podniků čelí neustálému navyšování nákladů, neboť těchto zdrojů je čím dál tím méně. Přesunout náklady na zákazníky není pro firmy jednoduchým řešením. Přestože jsou voda a vzduch neomezenými zdroji, dochází po celé planetě k jejich znečištění, což znamená velký ekologický problém. Pokud nedojde k nějaké změně současného stavu, mohly by tyto zdroje přestat být neomezenými. Zároveň i v případě zdrojů obnovitelných (potravin a lesy) si lidstvo nepočíná příliš moudře. Společnosti zabývající se hledáním, výzkumem a vývojem nových využitelných surovin a zdrojů by v tomto ohledu mohly přinést pomoc. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

- **Rostoucí ceny energií**

Nedostatek ropy může značit velice závažný problém pro další ekonomický růst. Pokud se neobjeví alternativní zdroj energie, potom bude ropa i nadále dominovat světové ekonomice i politice. Východisko z této situace mohou poskytnout společnosti zabývající se způsobem využití sluneční, jaderné a větrné energie. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

- **Růst znečištění**

Z důvodu rostoucího znečištění zájem o životní prostředí ze strany veřejnosti roste. Existuje zde mnoho organizací, které poukazují na vypouštění nebezpečných jaderných

a chemických odpadů, znepokojující hodnoty rtuti v oceánech, znečištění životního prostředí plasty atd. Za viníka těchto problémů bývá často označován průmysl obecně, a tak je vyvíjen nátlak na podniky. Chtějí-li firmy dosáhnout úspěchu, musí reagovat na zájem veřejnosti a zavést produkty, jež by byly ekologicky vhodné a šetrné k prostředí. V tomto ohledu mohou podniky využívat recyklovatelný materiál, dobře rozložitelné obaly, efektivnější kontrolu míry znečištění a provoz s redukovánými nároky na spotřebu energie. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

- **Vládní intervence do managementu přírodních zdrojů**

Vlády různých států po celém světě se od sebe navzájem odlišují rozdílnou snahou a podporou čisté přírody. Na jedné straně stojí státy, které již přijaly politiku s pozitivním dopadem na udržitelnost životního prostředí. Na straně druhé jsou však státy, které pro ochranu prostředí dělají velmi málo, většinou se jedná o chudší státy s nedostatkem financí a nedostatečnou politickou vůlí. Legislativa čím dál tím více vyvíjí nátlak na průmyslová odvětví, aby byla šetrná k přírodě. Trend zpříšňování opatření v této oblasti lze očekávat i do budoucna, a to ve větší míře. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

2.6 Analýza makroprostředí

V makroprostředí působí velké množství faktorů, které musí podnik odhalit. Pro poznání této části marketingového prostředí slouží *analýza PEST*.

2.6.1 PEST analýza

Dle Košťana (2002) se pro analyzování makroprostředí využívá *PEST* analýza, jejíž název je vytvořen z počátečních písmen oblastí, kterých se týká. Těmito oblastmi jsou: *politicko-legislativní, ekonomické, sociálně kulturní* a *technologické* faktory. Tato analýza může být v praxi označována různými způsoby, například autoři Tichá a Hron (2003) užívají označení *STEP* analýza, přičemž se jedná o totožnou analýzu s tím rozdílem, že pořadí počátečních písmen faktorů bylo pozměněno.

Košťan (2002) uvádí příklady vlivů, které mohou na podnik působit v těchto čtyřech oblastech:

- **Politicko-legislativní:**
 - Pracovní právo
 - Stabilita vlády
 - Politická stabilita

- Daňová politika
 - Integrovaná politika
 - Podpora zahraničního obchodu
 - Ochrana životního prostředí
- **Ekonomické:**
 - HDP
 - Úroková míra
 - Množství peněz ve volném oběhu
 - Inflace
 - Nezaměstnanost
 - Cena a dostupnost energií
- **Sociálně kulturní**
 - Demografie
 - Mobilita obyvatelstva
 - Životní styl
 - Úroveň vzdělání
 - Životní hodnoty, rodina, přátelé
 - Postoje k práci a volnému času
- **Technologické**
 - Výše výdajů na výzkum a vývoj
 - Podpora vlády v oblasti výzkumu
 - Obecná technologická úroveň
 - Nové objevy a vynálezy
 - Rychlost morálního zastarávání

Košťan (2002) uvádí, že není nutné analyzovat veškeré zmiňované faktory. Každý podnik je ovlivněn pouze několika důležitými silami a právě na ně by měla být zaměřena pozornost.

Tichá a Hron (2003) spatřují výhody analýzy v zaměření pozornosti na širší prostředí a na jeho změny, jež nemusí být během sledování odvětví viditelné. Dalším pozitivem je podle autorů skutečnost, že analýza bere v potaz i takové faktory, které nejsou prvoplánově podnikatelského charakteru (například životní prostředí). Poslední zmiňovanou výhodou je, že analýza je nápomocná při porozumění faktorů, které mají vliv na vývoj daného odvětví. Na druhou stranu s sebou PEST analýza přináší i úskalí, které spočívá v tom, že nám nemusí přinést žádná nová zjištění.

3. Metodika

K vytvoření předložené bakalářské práce bylo nutné nejprve prostudovat odbornou literaturu významných českých a zahraničních autorů, kteří se zabývají zkoumanou problematikou. Prostřednictvím studia literatury autor získal důležité informace, které poslouží pro zpracování praktické části.

Informace pro praktickou část bakalářské práce budou získány nejprve od vedoucího pracovníka a zaměstnance ekonomického oddělení vybrané firmy prostřednictvím řízeného rozhovoru. Na základě rozhovoru lze pochopit, jakým způsobem firma funguje. Tyto informace budou následně zužitkovány při tvorbě kapitoly pojednávající o základní charakteristice firmy.

Jako podklady pro realizaci analýzy marketingového prostředí podniku budou využita interní podniková data, výkaz zisku a ztráty společně s rozvahou zvoleného podniku, internetové stránky Českého statistického úřadu a Ministerstva zemědělství.

Stěžejním bodem praktické části je analýza marketingového prostředí podniku. Pro průzkum prostředí budou aplikovány metody, které uvádí odborná literatura, a sice vybrané finanční ukazatele, Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví a PEST analýza. Uvedené postupy umožní odhalit vlivy, které na podnik působí, a zároveň i stávající trendy. Práce dále obsahuje i postupy, které využívá vybraný podnik k poznání marketingového prostředí. V další části dojde k porovnání analytických přístupů, jichž podnik aplikuje v praxi, a přístupů, které uvádí odborná literatura a které byly využity autorem.

Na základě provedených analýz a následné komparace analytických přístupů budou v závěru práce formulována firmě doporučení ke zlepšení stávající situace.

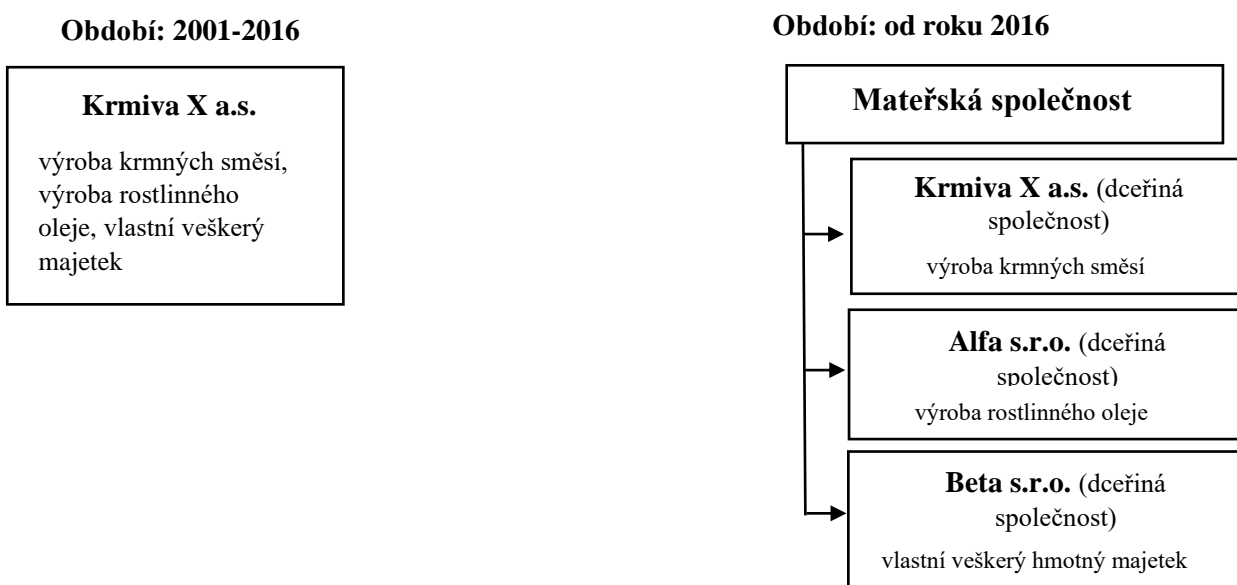
4. Charakteristika vybrané firmy

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena firma, která se zabývá **výrobou a prodejem krmiv pro hospodářská zvířata**. Z důvodu zachování anonymity podniku ji budeme v této práci označovat jako **Krmiva X**.

4.1 Historie firmy

Roku 2001 byla firma založena v Kraji Vysočina jako akciová společnost. Výše základního kapitálu činila 1 000 000 Kč, přičemž byl rozdělen na dva kusy kmenových akcií na jméno se jmenovitou hodnotou 500 000 Kč. Do pracovní náplně této firmy patřila, kromě výroby krmiv, také výroba rostlinného oleje. S rostoucím vývojem společnosti se rozšiřoval sortiment a požadavky na řízení provozu a administrativu se neustále zvyšovaly. Proto roku 2016 muselo dojít v podniku k výrazným změnám ve struktuře. Z akciové společnosti se odštěpily dva nové podnikatelské subjekty (označme si je Alfa a Beta) – Alfa s.r.o., kam byla převedena výroba oleje, a Beta s.r.o., na něhož byl převeden veškerý hmotný majetek původní akciové společnosti. Téhož roku založili majitelé ještě další akciovou společnost, která se stala pro předchozí tři subjekty mateřskou společností. Vznikl tak holding, který je i nadále ve vlastnictví původních vlastníků. Všechny tři dceřiné společnosti kladou důraz na vzájemnou kooperaci a fungují jako jeden celek. Pro názornost je na následujícím obrázku 1 zobrazena ona restrukturalizace.

Obrázek 1: Změna podnikové struktury



Zdroj: Vlastní zpracování

Alfa s.r.o.

V této společnosti probíhá výroba oleje ze semen rostliny řepky olejné. Beta s.r.o. jí pronajímá lisovací stroje značky Reinarzt a zařízení pro filtraci olejů Amafilter. Prostřednictvím těchto moderních technologií dokáže společnost denně zpracovat až 50 tun olejnatých semen. Na konci procesu výroby vzniká jako primární produkt řepkový olej lisovaný za studena, který je na rozdíl od běžného řepkového oleje chemicky neupravený, nerafinovaný a obsahuje nízké procento fosforu. Jelikož lisování tohoto oleje probíhá při nízkých teplotách, zachovává si vyšší výživové hodnoty, jemnou chuť a zlatavou barvu. Jedná se o 100% přírodní produkt, neboť je výroba charakteristická absencí jakýchkoliv chemických přísad. Tato skutečnost se samozřejmě promítá i do ceny. Řepkový olej lisovaný za studena patří mezi oleje vyšší cenové kategorie.

Vedlejším produktem výroby je pak řepková pokrutina, která má pro podnik nemalý význam. Pokrutina společně s olejem je prodávána společností Krmiva X, která je pak používá jako přísadu při výrobě krmných směsí. Prodej výrobků v rámci holdingu je pro Alfa s.r.o. primárním zájmem. Nejpodstatnější je, aby byla pokryta výroba krmiv. Hlavním účelem výroby oleje je tedy prodej oleje a pokrutiny akciové společnosti. Pokud řepkový olej a pokrutina zbydou, jsou prodávány na trhu zákazníkům.

4.2 Sortiment a nabízené služby

Sortiment výrobků

Krmné směsi, které podnik Krmiva X vyrábí a prodává, lze rozdělit do následujících kategorií podle toho, kterému zvířeti jsou určeny: *skot, prasata, drůbež, bažanti, koně, ovce a kozy, králíci, lesní zvěř, ryby a myši*. Každá z těchto kategorií je dále členěna podle stáří a hmotnosti zvířete. V rámci každé podkategorie si zákazník může vybrat z několika typů krmiv (například pro telata podnik nabízí pět různých směsí). Nabídka podniku se neomezuje pouze na krmiva pro hospodářská zvířata, ale také prodává výrobky určené pro psy a kočky, vitamíny a krmné doplňky, nástrahy na škůdce a různá krmítka a napáječky pro ptáky. Je tedy patrné, že firma disponuje opravdu širokým sortimentem.

Podnik Krmiva X nemá vlastní internetový obchod. Veškeré produkty si tak musí zákazník objednat telefonicky. V případě, že má zákazník zájem pouze o menší množství krmných směsí, musí navštívit kamenný obchod přímo v areálu podniku. Některé krmné směsi pro hospodářská zvířata mohou zákazníci zakoupit u smluvních partnerů, kterým podnik směsi

dodává. Dále je nutno doplnit, že firma spolupracuje se dvěma českými e-shopy, v jejichž nabídce nalezneme vybrané krmné směsi, které byly vyrobené firmou Krmiva X.

Nabízené služby

○ ***Doprava***

Firma disponuje vlastním vozovým parkem, který čítá 10 nákladních vozidel. V případě, že zákazník realizuje objednávku ve výši alespoň 500 kg, krmná směs je dovezena přímo k zákazníkovi. Nákladní vozidla jsou schopna přepravovat krmné směsi volně ložené i pytlované. V případě pytlovaných směsí je dovoz do vzdálenosti 80 km zdarma. Tonáž vozidel se pohybuje v rozmezí 8 – 14 tun, přičemž je možné připojit vlek s tonáží 8 tun.

○ ***Poradenství***

Mezi své nejvyšší priority firma řadí poskytování kompletního poradenství svým zákazníkům. Tuto službu mají na starosti odborní pracovníci zaměstnaní přímo v podniku. Poradenství zahrnuje:

- Kontrolování zdravotního stavu zvířat
- Pravidelné návštěvy chovu
- Laboratorní rozbor krmiv a kontrolní odběry
- Sestavení receptury krmné směsi na míru zákazníkovi
- Sestavení krmných dávek a její následná kontrola funkčnosti

○ ***Laboratorní testy***

Podnik dále nabízí zákazníkům provedení laboratorní analýzy u pícnin, obilovin, olejnin a dalších komodit. Prostřednictvím laboratorních testů je pravidelně ověřována kvalita krmných směsí.

4.3 Certifikace

V dnešní době je velice důležité odlišit se od konkurentů. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je získání certifikací, které zaručují, že jsou produkty prodávané firmou ve vysoké kvalitě (nutno podotknout, že legislativa nestanovuje povinnost získání těchto certifikátů). Bude-li podnik vyrábět kvalitní produkty, podaří se mu tak získat stálé zákazníky, kteří podniku přinášejí velký zisk. Firma je držitelem následujících certifikátů:

- **ISO 9001** – Management kvality
- **GMP+B1 a GMP+B4** – Certifikát správné výrobní praxe

- **GMP+ BCN-DE1 QM-Milch** – Certifikace systému bezpečnosti krmiv a řízení procesu požadavků Country Note
- **GMP+ BCN-CEE** – Dodatečné požadavky pro střední a východní Evropu
- **QS** – Německá certifikace kvality
- **ISCC** – Certifikace udržitelnosti biopaliv
- **Standard „Bez GMO“**

Mnoho výrobců a distributorů potravin na území České republiky a v dalších zemích Evropy požadují (především mlékárenský průmysl), aby u dodávaných produktů bylo prokazatelné, že neobsahují komponenty s *genetickou modifikací* (GMO). V návaznosti na to vytvořil Spolek pro komodity a krmiva, který sdružuje společnosti vyrábějící krmiva pro zvířata a podniky produkující zemědělské komodity, **Standard „Bez GMO“**. Jeho záměrem je prokázat u výrobců krmiv či potravin, že nebyla během produkce využita genetická modifikace v rámci celého dodavatelského řetězce potravinářské produkce. Tento standard je dobrovolný, ryze český a zcela kompatibilní se zahraničními standardy. (Bez GMO, 2021)

5 Analýza marketingového prostředí

Tato kapitola je rozdělena do dvou částí. První část je věnována analýze marketingového prostředí firmy Krmiva X, jež bude realizována autorem na základě odborné literatury. Nejprve budeme analyzovat mikroprostředí vybraného podniku, v jehož rámci si přiblížíme podnik samotný a zároveň jeho blízké okolí. Následně bude provedena analýza makroprostředí. Druhá část kapitoly se pak zaměřuje na to, jaké analytické postupy aplikuje firma Krmiva X v praxi.

5.1 Vlastní analýza marketingového prostředí

Pro realizaci vlastní analýzy marketingového prostředí vybraného podniku budou využity přístupy uvedené odbornou literaturou (viz 2. kapitola).

5.1.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí se skládá ze dvou částí – *vlastní firmy* a jejího *blízkého okolí*. Aby bylo možné poznat vlivy, které ovlivňují činnost podniku, je nutné tyto dvě části podrobit bližšímu průzkumu. Na základě jejich identifikace může podnik na působící vlivy patřičně zareagovat.

A) Vlastní firma

V rámci analýzy vlastní firmy se zaměříme na *vybrané finanční ukazatele, zaměstnance a technologickou stránku*.

1) Vybrané finanční ukazatele

Pro popis finanční situace podniku budou využity vybrané poměrové ukazatele. Zkoumáno bude období od roku 2013 do roku 2019. Jako zdroj dat slouží rozvaha a výkaz zisku ztráty podniku Krmiva X, kde je možné najít velké množství hodnot, jež budou dosazeny do poměrových ukazatelů. Ty pak umožní reflektovat finanční situaci firmy ve sledovaném období.

Existuje velké množství finančních ukazatelů, kterých je možno použít. Pro účely bakalářské práce budou využity vybrané ukazatele popisující *likviditu, rentabilitu, zadluženost* a *aktivitu*. Dále se podíváme na *vývoj tržeb*, jež jsou pro marketingového manažera taktéž důležitým údajem.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity dosahovaly nejvyšších hodnot roku 2015. Z tabulky 1 je patrné, že okamžitá likvidita má od roku 2015 sestupnou tendenci. Důvodem tohoto jevu je snižování množství nejlikvidnějších položek na straně aktiv v rozvaze. Důležité je poukázat na velice vysoké hodnoty, kterých likvidita dosahuje. Pro okamžitou likviditu se obecně doporučuje, aby nabývala hodnot v intervalu 0,9 – 1,1. Podniku se této optimální okamžité likvidity podařilo dosáhnout až roku 2019, kdy se její hodnota snížila na 0,924.

Pokud se podíváme na vývoj ukazatelů pohotové a běžné likvidity, zjistíme, že jsou jejich hodnoty velice proměnlivé. Například běžná likvidita dosahovala roku 2018 hodnoty 12,626 a o rok později došlo k výraznému propadu na 5,183. V průběhu sledovaného období však ani jeden z těchto ukazatelů nenabýval doporučených hodnot, které jsou pro běžnou likviditu 1,5 – 2,5. Pro pohotovou likviditu se uvádí hodnota blízká 1.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	3,614	3,960	8,536	3,508	3,595	2,363	0,924
Pohotová likvidita	5,030	5,570	12,176	7,648	7,761	10,216	3,621
Běžná likvidita	5,852	6,727	13,540	2,964	8,376	12,626	5,183

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou často sledovanými hodnotami, neboť nám reflektují výnosnost podniku. Hodnoty ukazatelů v období 2013 – 2017 dosahovaly poměrně uspokojivých výsledků a nebyly zaznamenány výrazné výkyvy. K významnému propadu však došlo roku 2018, kdy se veškeré sledované ukazatele rentability snížily až pod hranici 0,04. Následujícího roku byla výnosnost nejpříznivější a propad, který nastal roku 2018, tak dále nesetrvával.

Tabulka 2: Ukazatele rentability

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita vloženého kapitálu	0,101	0,086	0,079	0,076	0,080	0,035	0,107
Rentabilita vlastního kapitálu	0,080	0,097	0,084	0,082	0,090	0,037	0,125
Rentabilita tržeb	0,058	0,061	0,056	0,069	0,037	0,013	0,051

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

V tabulce 3 můžeme vidět, že se finanční struktura podniku nijak razantně nezměnila. V letech 2013 – 2019 převažovaly vlastní zdroje financování nad zdroji cizími, přičemž poslední rok došlo ke zvýšení zadluženosti podniku na 14,01 %.

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel věřitelského rizika (v %)	13,60	11,86	5,47	6,62	10,05	5,79	14,01
Koeficient samofinancování (v %)	86,32	88,04	94,35	93,07	89,12	93,73	85,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Doba (ve dnech), po kterou byl podnikový majetek vázán ve formě pohledávek, se v letech 2016 – 2018 významně snížila oproti roku 2015. Nepatrný nárůst nastal roku 2019 o pouhé 3 dny. Nejkratší doba obratu pohledávek byla roku 2013, a to 47 dnů. I v případě druhého ukazatele se v období 2016 – 2018 počet dnů značně snížil, **a podnik tak splácel závazky rychleji**. Ovšem roku 2019 se doba obratu závazků vyšplhala na 24 dnů.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu pohledávek	47	50	112	90	70	62	65
Doba obratu závazků	33	31	31	22	17	8	24
Obrat zásob	13	10	9	6	35	19	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj tržeb

Následující tabulka 5 zobrazuje, jak se vyvíjely tržby podniku v procentuálním vyjádření za dané období. Jako výchozí hodnota byly zvoleny tržby z roku 2016, jelikož v tento rok došlo ke změnám ve struktuře podniku a jeho činnost se omezila pouze na výrobu krmných směsí. To je právě jeden z důvodů, proč došlo v posledních letech ke snížení tržeb oproti rokům 2013 – 2015. Na celkových tržbách měly největší podíl v letech 2016 - 2019 prodeje krmných směsí pro skot, prasata a drůbež.

Tabulka 5: Tržby

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby (v %)	130	132	134	100	122	103	102

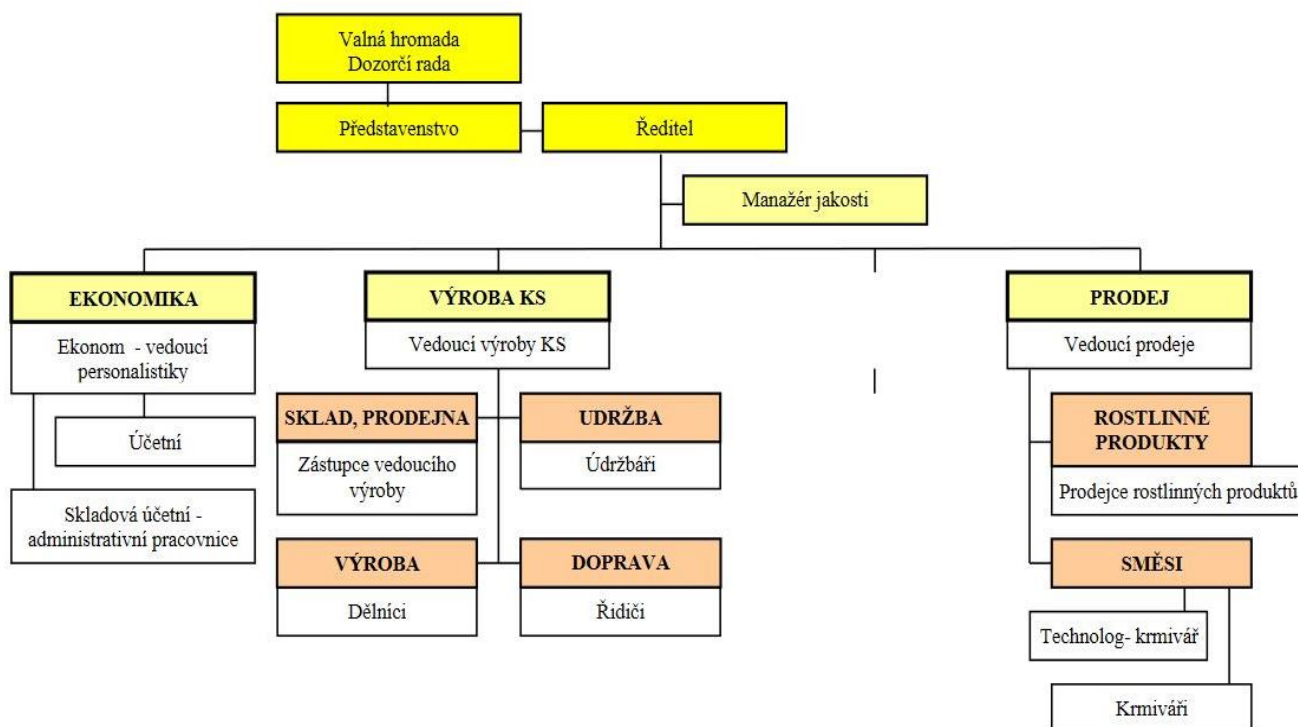
Zdroj: Vlastní zpracování

2) Zaměstnanci

Roku 2001, tedy ihned po založení, v podniku pracovalo 18 zaměstnanců. S rozšiřujícím se sortimentem vyráběných produktů musel být počet zaměstnanců postupně navyšován. K nejvýznamnější změně ve struktuře personálu došlo během roku 2016 z důvodu restrukturalizace podniku, kdy do pracovní náplně již dále nepatřila výroba oleje, neboť došlo k jejímu přesunu do nově vzniklého subjektu v rámci holdingu. Kvůli této skutečnosti byl počet zaměstnanců snížen v období 2015/16 ze 35 na 28. Do roku 2020 se stav personálu v podniku Krmiva X opět navýšil a nyní je zde zaměstnáno celkem 32 osob. V současné době se podnik nepotýká s nedostatkem pracovní síly. Jelikož nemá vedení společnosti v plánu navyšovat

kapacitu výroby, neuvažuje o tom, že by v blízké době zvýšilo stav zaměstnanců. Obrázek 2 znázorňuje současnou organizační strukturu zvoleného podniku.

Obrázek 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní podnikové materiály

Charakteristika vybraných pracovních pozic

K provozování podniku je nutné zaměstnávat specializované odborníky z oblasti krmivářství. Nyní si představme pracovní pozice, které jsou specifické pro subjekty zabývající se produkcí krmných směsí.

- **Specialista na poradenství a prodej krmiv**

Zaměstnanec v této pracovní pozici poskytuje zákazníkům odborné poradenství v oblasti správné výživy zvířat. Dále se zabývá prodejem krmných směsí, krmných surovin a premixů (jedná se o směsi doplňkových látek určené k výrobě krmných směsí, přičemž příkladem doplňkové látky může být vitamín A či vitamín D)

Požadovaná úroveň vzdělání: Magisterský studijní program – obor zootechnika

Počet pracovníků k 31.12.2020: 4

Hlavní náplň pracovní pozice:

- Kalkulace cen krmivářských surovin
- Nabídka a prodej krmných směsí zemědělským subjektům

- Odborné poradenství zákazníkům a návštěva jejich chovů
- Sestavování receptury krmné směsi dle zákaznických požadavků
- Tvorba podkladů pro obchodní smlouvy

- **Technolog – krmivář**

Krmivářský technolog zastává v podniku velice důležitou funkci, protože sestavuje ucelené technologické postupy pro výrobu krmných směsí a také zajišťuje jejich technologickou přípravu.

Požadovaná úroveň vzdělání: Bakalářský studijní program – obor zemědělské inženýrství

Počet pracovníků k 31.12.2020: 2

Hlavní náplň pracovní pozice:

- Organizace technologické přípravy krmných směsí
- Organizace technických příprav pro změny v sortimentu a zavádění nových produktů
- Tvorba podkladů pro cenovou kalkulaci
- Účast na zavádění technologických změn
- Využívání vědeckých poznatků k vývoji nových postupů ve výrobě

- **Krmivářský dělník**

Na základě stanovených technologických postupů a pokynů nadřízeného provádí dělník veškeré manipulační, obslužné a přípravné práce během výroby krmných směsí.

Požadovaná úroveň vzdělání: Střední vzdělání s výučním listem – obor zemědělství a lesnictví, případně obor zemědělec, zemědělské práce

Počet pracovníků k 31.12.2020: 6

Hlavní náplň pracovní pozice:

- Skladování, vzorkování a příjem výrobních surovin, premixů, doplňkových látek hotových výrobků
- Kontrola přijatých produktů a materiálů dle stanovených kritérií
- Manipulace s výrobními stroji určenými pro krmivářskou výrobu
- Vážení a dávkování doplňkových látek

- Uskladnění hotových výrobků a vedení záznamů o skladovaném zboží

3) Technologie

Produkce kvalitních krmných směsí je podmíněna nejen kvalifikovanými pracovníky, ale také využívanou technologií, jež zde má nezastupitelné postavení. Právě proto podnik Krmiva X využívá pro výrobu nejmodernější technologie. Zařízení pro výrobu krmiv musí splňovat parametry stanovené legislativním rámcem. Do roku 2004 byla většina požadavků na výrobní technologie vydávána formou směrnic. Vstupem České republiky do Evropské unie došlo k harmonizaci českých a unijních předpisů. Důležitým předpisem je nyní *nařízení (ES) č. 1831/2003, kterým se stanoví požadavky na hygienu krmiv*, jež obsahuje úpravu základních nároků na výrobní technologie. Podnik proto průběžně provádí kontroly toho, zda jsou během výroby dodržovány veškeré předpisy. Tuto kontrolu má na starosti technik pro řízení výroby krmiv.

Popis výroby krmných směsí

Komponenty pro výrobu krmných směsí podnik skladuje v silech, jichž má k dispozici celkem 6. Základní komponenty krmiv pověřený pracovník naváží tenzometrickou váhou a následně jimi naplní manipulační zásobník, který je umístěn přímo nad výrobní linkou. Součástí linky je vertikální šrotovník. Umožňuje prostřednictvím šnekových dopravníků automatické dávkování surovin do mlecí komory. Šrotovník veškeré suroviny rozemele. Ty jsou dále kalibrovány přes speciální síto na požadovanou granulaci. Výsledná směs se přepraví do zásobníku umístěného nad míchačkou, do které je následně vysypána. Po promíchání se směs překlápí do manipulačního zásobníku, z něhož je šnekovými dopravníky vyskladněna do zásobníků expedičních.

B) Blízké okolí podniku

Nástrojem pro poznání blízkého okolí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví. Těmito silami jsou stávající konkurence, ohrožení ze strany nově vstupujících firem, ohrožení ze strany substitutů a vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů.

Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

○ Stávající konkurence

Odvětví výroby krmných směsí má v Kraji Vysočina poměrně dlouholetou tradici, a proto zde existuje opravdu početné zastoupení konkurenčních podniků. Tyto podniky cílí

primárně na zákazníky z Vysočiny, a tak mezi firmami často dochází ke konkurenčnímu boji. Velkou roli u zákazníků sehrává cena a kvalita nabízených produktů. Z tohoto důvodu musí mít podnik dobrý přehled o svých konkurentech, o šířce sortimentu jimi nabízeného zboží, včetně cen, za které konkurence produkty prodává. Nejvíce výrobců krmných směsí přibýlo na Vysočině a v přilehlém okolí v průběhu 90. let 20. století. Následně intenzita vzniku podniků s tímto druhem činnosti začala klesat. Uveďme si nejvýznamnější podniky, které v této oblasti působí:

Výroba krmiv spol. s.r.o.

Společnost sídlí v okrese Havlíčkův Brod ve Stříbrných Horách a zabývá se výrobou a prodejem krmiv určených hospodářským zvířatům již od roku 2000. Nabízený sortiment zboží lze považovat za poměrně široký, jelikož obsahuje krmiva pro všechny druhy hospodářských zvířat, dále pro spárkatou a pernatou zvěř. V nabízeném zboží nalezneme i krmení pro ryby (kapři). Výroba krmiv s.r.o. dále svým zákazníkům nabízí služby v podobě kompletní zoo-konzultační činnosti. Současně je podnik nápomocný svým klientům v oblasti výživy zvířat, kde poskytuje bezplatné poradenství. Mezi další jeho činnosti se řadí nákup a prodej živočišné a rostlinné produkce. (Výroba krmiv, 2020)

Na internetových stránkách není obsažen žádný ceník krmiv, zákazníci tak musí pro zjištění cen produktů navštívit podnik fyzicky, případně jej kontaktovat prostřednictvím e-mailové zprávy či telefonicky. Monitorování vývoje cen firmy Výroba krmiv se tak stává obtížnější. Firma uvádí na svých webových stránkách, že k produkci užívá jen kvalitních a prověřených surovin. Přesto není dohledatelné, zda je držitelem nějakého certifikátu, který by tuto skutečnost potvrzoval.

ZZN Pelhřimov a.s.

Za velice silného konkurenta lze považovat akciovou společnost ZZN Pelhřimov, jež je součástí koncernu Agrofert. Kromě výroby krmiv je předmětem činnosti podniku také nákup a prodej rostlinných produktů, výroba a prodej minerálních hnojiv, prodej agrochemických přípravků, výroba a prodej osiv, poskytování aplikačních a sklizňových služeb pro oblast zemědělské prvovýroby. Jedná se o mateřskou společnost, která vlastní pět dceřiných. Ty se pak zabývají chovem mléčného skotu a skotu bez tržní produkce mléka, rostlinnou výrobou a prodejem zemědělské techniky. Opět i v případě tohoto podniku se můžeme setkat s širokým sortimentem krmiv, který pokrývá všechny kategorie hospodářských zvířat. Vzhledem k rozsáhlému spektru nabízených produktů a velkému objemu produkce se podnik neomezuje

pouze na klientelu z Kraje Vysočina, ale nabízí své produkty a služby i do dalších regionů. ZZN Pelhřimov je držitelem celkem 16 certifikátů (včetně standardu „BEZ GMO“), jež zaručují zákazníkům vysokou kvalitu produktů. Speciální službou, kterou podnik nabízí, je mobilní výroba krmných směsí, kdy prostřednictvím speciálního nákladního vozidla probíhá výroba krmiva přímo v zemědělském podniku (tedy u zákazníků) z jeho vlastních surovin.

Z uvedeného je tedy patrné, že firma je velice silným konkurentem. Dle slov vedení podniku Krmiva X zapříčinilo působení koncernu Agrofert zánik mnohých výrobců krmných směsí nejen v Kraji Vysočina. Úspěšnost podniku ZZN Pelhřimov dokládá i jeho průměrný roční obrat, který činí 4 miliardy Kč. Vzhledem k velikosti podniku však není možné uplatňovat individuální přístup k zákazníkům, jako je tomu v případě námi sledovaného podniku Krmiva X. Ani v případě této společnosti není snadné sledovat cenové změny produktů, jelikož se na internetových stránkách společnosti nenachází žádný ceník.

ZZN Jihlava a.s.

Společnost Zemědělské zásobování a nákup v Jihlavě, a.s. (zkráceně ZZN Jihlava) je součástí Agro divize skupiny Interlacto Group a současně je mateřskou společností šesti dceřiných podniků. Od roku 1994 nabízí chovatelům hospodářských zvířat krmné směsi. Firma se dále zabývá obchodováním s komoditami (např. olejniny a obiloviny), prodejem pesticidů, průmyslových hnojiv, hospodářských potřeb a laboratorními pracemi. (ZZN Jihlava, 2020)

Podle internetových stránek podniku je sortiment nabízených produktů zaměřen výhradně na skot, prasata a drůbež, tudíž není tak pestrý, jako je tomu v případě společnosti Krmiva X. Zákazníci jsou tedy ve svém výběru značně limitováni. Pokud bychom chtěli porovnat cenovou kategorii prodávaných produktů, i v tomto případě jej na oficiálních internetových stránkách nenalezneme. Počet získaných certifikátů je velmi skromný.

Kooperace a.s.

Podnik Kooperace se sídlem ve Výčapech v okrese Třebíč se zabývá výrobou a prodejem krmných směsí již od roku 1998. Na svých webových stránkách uvádí, že k prodeji nabízí krmiva kompletní i doplňková v sypké i granulované formě. V nabídce má produkty určené skotu, prasatům, drůbeži, králíkům a lesní zvěři. Prodej a výroba krmiv (včetně skladování surovin pro výrobu) je certifikována dle norem ISO 9001:2009 a požadavků HACCP. Zákazníkům je nabízená pestrá škála služeb, jako například veterinární servis, krmivářský servis a skladování krmného fondu zákazníků zdarma až do výroby krmiva.

○ **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Vzhledem k tomu, že je Kraj Vysočina zaměřen na zemědělství, s čímž se úzce pojí i chov hospodářských zvířat, představuje velice dobré podmínky pro podniky zabývající se výrobou a prodejem krmných směsí. Nicméně toto odvětví je spjato se značným množstvím překážek, jež odrazují nové firmy od vstupu. V odvětví působí již poměrně dlouhou dobu mnoho výrobců krmiv pro hospodářská zvířata, kteří si za dobu své existence vybudovali mezi zákazníky loajalitu a dobré jméno. Nutno podotknout, že tato oblast podnikání je dále charakteristická blízkými vztahy mezi prodejci a zákazníky.

Pro výrobu krmiv je typická *vyšoká kapitálová náročnost*. Nově vstupující firma by musela investovat velký objem finančních prostředků nejen do nákladných technologií a výrobních zařízení, ale také do nákupu zásob, získání zákazníků, případně pokrytí počátečních ztrát.

Jako další překážkou vstupu do odvětví je *legislativa*, která stanovuje přísná pravidla pro provozování výroby krmných směsí. Výrobní provozy mají povinnost dodržovat hygienické podmínky dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 183/2005. V souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 767/2009 musí být vyráběné krmivo náležitě označeno a následně obchodováno podle stanovených pravidel a zároveň je důležité sledovat to, zda nedošlo k překročení maximálního povoleného obsahu nežádoucích látek, který stanovuje směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/32/ES. Všichni výrobci krmiv musí být dále registrovaní a schválení Ústředním kontrolním a zkušebním ústavem zemědělským.

○ **Tlak ze strany substitutů**

V případě výroby krmiv bychom produkt, který by mohl splňovat totožnou funkci jako krmné směsi, hledali velice obtížně. Například skotu sice může posloužit jako potrava jetel, který roste na pastvinách. Avšak tato rostlina neobsahuje adekvátní množství živin a vitamínů jako krmné směsi. Dojnice budou potřebovat speciální stravu, aby produkce mléka byla co největší. Zůstaneme-li u skotu, pak musíme odlišovat i výkrm březích krav, jež potřebují dostatečný přísun dusíkatých látek, vlákniny, železa, vitamínů atd. Podobně je tomu i u ostatních druhů zvířat, kdy se pro ně určená krmiva vzájemně liší podle obsahu látek v závislosti na tom, pro jaké účely je zvíře určené. Velkochovy hospodářských zvířat by se jen stěží obešly bez krmných směsí, aby byly schopny dosahovat kvalitní produkce. Na druhou stranu drobní chovatelé, jejichž produkce je určena pro jejich vlastní spotřebu, mohou

upřednostnit například pro výkrm skotu pícniny doplněné o vitamíny před dražšími krmnými směsí.

○ **Vyjednávací vliv odběratelů**

Podnik Krmiva X prodává své produkty primárně odběratelům, kteří sídlí v Kraji Vysočina. Své zákazníky člení do dvou hlavních segmentů – velkoodběratele a maloodběratele. Velkoodběratelé přináší nejvíce tržeb, a jsou tak nejdůležitějšími zákazníky. Jedná se především o velké zemědělské společnosti a družstva s rozsáhlými chovy hospodářských zvířat z Kraje Vysočina a jeho přilehlých okresů, s nimiž pak podnik často navazuje partnerské vztahy a snaží se o udržování dlouhodobé spolupráce. Podnik má v současné době celkem 10 velkoodběratelů, se kterými udržuje stálé obchodní vztahy. Mezi tyto subjekty se řadí například: **ZD Potěhy**, **ZD Slavíkov**, **Školní statek Humpolec** a **Agro Sázava**. Druhá skupina zákazníků jsou maloodběratelé (drobní chovatelé dobytka, prasat a drůbeže), kteří tvoří podíl přibližně 2/5 na celkových tržbách podniku. Tito chovatelé se však často potýkají s finančními problémy, které jsou způsobené vysokými náklady na chov hospodářských zvířat. Během roku 2020 byla jejich tíživá situace ještě prohloubena pandemií covid-19.

V odvětví se nachází mnoho vzájemně si konkurujících společností. Na zákazníkovi je tak rozhodnutí, od koho bude produkty nakupovat. V případě, že by firma nabízela produkty, které by se od těch konkurenčních nikterak nelišily, odběratelé by mohli kdykoliv přejít ke konkurenci. Právě proto usiluje podnik Krmiva X o **diferencování svých výrobků**, čehož se snaží dosáhnout vysokou kvalitou krmných směsí, kterou dokládá získanými certifikáty (viz kapitola 4). Dále je podstatné zmínit i fakt, že větším odběratelům velice záleží na objemu jejich produkce, jež je determinován jakostí krmných směsí, kterými jsou hospodářská zvířata vykrmována. Tyto společnosti potřebují výrobce krmiv, kteří by jejich požadavek splňovali.

V podniku působí celkem čtyři specialisté, kteří pravidelně navštěvují chovy odběratelů a poskytují jim odborné rady, jež se týkají například správné výživy dobytka či vhodného dávkování krmných směsí. Tito specialisté dále mohou sestavit, dle specifických požadavků zákazníka, zcela novou krmnou směs, která bude pro výkrm zvířat nejvhodnější.

○ **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Veškeré produkty, které podnik vyrábí, jsou zhotovené ze surovin (například ječmene, pšenice, kukuřice, ovsa atd.), jež podniku dodají dodavatelé. Tím pádem jsou pro firmu velice důležité a hrají zde podstatnou roli. Bez přísunu kvalitních surovin v pravidelných dodávkách by se podnik dostal do problémů, neboť by nebyl schopen včas dodávat produkty svým

zákazníkům. V Kraji Vysočina však působí mnoho zemědělců a pěstitelů obilovin, kteří se mohou stát dodavateli podniku. Nabídka obilovin tak není ovládaná pouze několika subjekty, což znamená pro výrobce krmiv dobrou zprávu, jelikož se jeho možnosti neomezují jen na malou skupinu dodavatelů. Další skutečností, která oslabuje sílu dodavatelů, je fakt, že toto odvětví představuje pro pěstitele obilovin **nejdůležitější odbytiště** nabízených produktů. Proto budou usilovat o udržování dobrých vztahů se svými zákazníky a aplikovat rozumnou cenovou politiku. Produkce jednotlivých producentů obilovin není příliš diferencovaná a přechodové náklady, v případě změny dodavatele, jsou minimální. To znamená, že podnik Krmiva X není závislý pouze na jednom nebo několika producentech obilovin a přechod k jinému dodavateli nepředstavuje žádnou překážku. V současnosti podnik odebírá suroviny pro výrobu od 12 hlavních dodavatelů.

Na druhé straně zde existují i faktory, které vliv dodavatelů zesilují. V první řadě se jedná o **absenci substitučních produktů**, kterými by podnik mohl nahradit suroviny, jež odebírá od dodavatelů stávajících. Pro výrobu krmných směsí však legislativa přesně stanovuje suroviny, z nichž pak finální produkt vznikne. Postavení dodavatelů tak není oslabeno konkurujícími substituty. Význam dodavatele dále umocňuje i to, že nabízené produkty představují pro odběratele **důležitý vstup** pro výkon podnikání. Nejen, že jsou obiloviny nepostradatelnou surovinou ve výrobním procesu, ale také ovlivňují kvalitu výsledného produktu.

Hodnocení konkurenčních vlivů v odvětví

Nyní provedeme pomocí tabulky 6 zhodnocení faktorů, které v daném odvětví působí na námi sledovanou firmu. Prostřednictvím bodového hodnocení přiřadíme každému faktoru hodnotu z intervalu 1 - 5.

Tabulka 6: Hodnocení konkurence v odvětví

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Bariéry vstupu do odvětví	<i>žádné</i>			X			<i>vstup téměř nemožný</i>
Rivalita mezi konkurenty	<i>extrémně vysoká</i>		X				<i>téměř žádná</i>
Dostupnost substitutů	<i>mnoho substitutů</i>				X		<i>žádné substituty</i>
Závislost na vstupech	<i>vysoká</i>	X					<i>téměř žádná</i>
Vyjednávací pozice odběratelů	<i>diktují si podmínky</i>			X			<i>podřizují se podmínkám</i>
Technologická náročnost	<i>hi-tech</i>		X				<i>nízká úroveň technologií</i>
Míra inovací	<i>časté inovace</i>			X			<i>téměř žádné inovace</i>
Úroveň manažerů	<i>vysoce kvalifikovaní</i>			X			<i>nízká kvalifikace</i>

Zdroj: Zpracováno dle Tichá, Hron (2003)

5.1.2 Analýza makroprostředí

Druhou důležitou částí marketingového prostředí je makroprostředí, v rámci něhož působí vlivy, které podnik nemůže svou činností nikterak ovlivnit. Musí se těmto vlivům přizpůsobit. Po odhalení působících sil je možné určit, které z nich představují pro subjekt ohrožení a které lze využít ve svůj prospěch. Pro poznání této části prostředí bude využita **PEST analýza**.

PEST analýza

V rámci PEST analýzy budou prozkoumány **politicko-legislativní**, **ekonomické**, **sociálně kulturní** a **technologické** faktory. Analýza bude dále rozšířena o oblast **ekologickou**.

○ Politicko-legislativní faktory

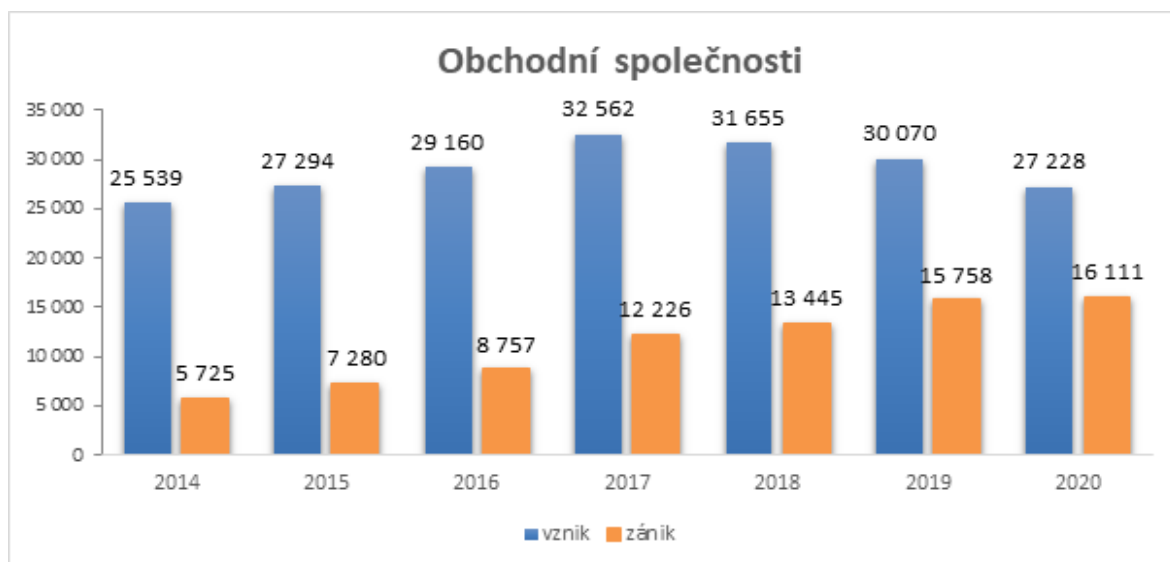
Faktory z této oblasti upravují podmínky pro fungování všech podnikatelských subjektů. Dále se od nich odvíjí stávající situace na území daného státu. Pro tuto část byly vybrány následující faktory: **vyhlášení nouzového stavu**, **legislativa v oblasti krmiv** a **Strategie resortu Ministerstva zemědělství**.

Vyhlášení nouzového stavu

Velmi důležitou událostí v oblasti politicko-legislativní bylo vyhlášení **nouzového stavu** usnesením č. 194 dne 12. března 2020 vládou České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu onemocnění covid-19 na území České republiky. Původně byl nouzový stav vyhlášen na 30 dnů, ale kvůli nezlepšující se situaci muselo dojít k jeho prodloužení do 17. května 2020. Během nouzového stavu mělo velký význam usnesení vlády České republiky ze dne 14. března 2020 č. 211, na jehož základě byl zakázán maloobchodní prodej a poskytování služeb v provozovnách. Tento zákaz se nevztahoval například na prodejny potravin, pohonných hmot, paliv, lékáren a výdejen zdravotnických prostředků a prodejen krmiv a dalších potřeb pro zvířata. V průběhu roku 2020 bylo nutné vyhlásit nouzový stav znovu, a to dne 5. října 2020, který trval až do roku následujícího.

O nepříznivé situaci v podnikatelské oblasti vypovídá výzkum společnosti CRIF, podle které v roce 2020 zaniklo na území České republiky 16 111 obchodních společností, což je nejvyšší číslo v historii. Zároveň za posledních šest let bylo zaznamenáno nejméně nově vzniklých společností (viz graf 1). Jelikož se ani na počátku roku 2021 situace pro podnikatele nevyvíjí vůbec dobře, lze očekávat pokračující nárůst zaniklých společností, a to především těch, které poskytují pohostinské služby.

Graf 1: Počet vzniklých a zaniklých společností v letech 2014 - 2020



Zdroj: CRIF (2021)

Legislativa v oblasti krmiv

Základem pro úspěšné fungování podniku je bedlivé sledování legislativy, která je příslušná danému státu. V oblasti krmných směsí je nejdůležitějším vnitrostátním předpisem **zákon č. 91/1996 Sb., o krmivech**. Tento zákon upravuje například záležitosti týkající se výroby, dovozu a balení krmných směsí a dále uvádí požadavky kladené na provoz a provozovatele výrobní krmiv. Zákon byl za dobu své existence mnohokrát novelizován, přičemž poslední novelou je **zákon č. 33/2011 Sb.**, jenž pozměnil zákon o krmivech. Dále je nutno zmínit dva důležité prováděcí předpisy k zákonu o krmivech, které vydalo Ministerstvo zemědělství.

Prvním z nich je **vyhláška č. 415/2009 Sb., o stanovení požadavků na odběr vzorků a způsobu zveřejnění metod laboratorního zkoušení produktů ke krmení**. Upravovala postupy při odběru a zpracování vzorků, jež jsou určeny pro úřední kontrolu reziduí pesticidů v krmivech. Zároveň stanovovala i způsob, jakým měly být zveřejňovány analytické metody používané během úřední kontroly. Tato vyhláška byla vydána z důvodu, že **nařízení Komise (ES) č. 152/2009, kterým se stanoví metody odběru vzorků a laboratorního zkoušení pro úřední kontrolu krmiv** nezahrnovalo veškeré analytické metody, jejichž prostřednictvím by příslušný orgán kontroloval dodržování znaků jakosti povinných a dobrovolných, které výrobce uvádí v označení svých produktů.

Druhým prováděcím předpisem je **vyhláška č. 295/2015 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o krmivech**. Jejím obsahem je kupříkladu specifikace požadavků pro získání osvědčení o odborné způsobilosti v oblasti výroby krmiv, která přesně vymezuje druh, stupeň a obor vzdělání. Vyhláška současně stanovuje podmínky pro skladování objemných krmiv na zemědělské půdě a dále obsahuje seznam povolených doplňkových látek v krmivech.

Strategie resortu Ministerstva zemědělství

Roku 2016 vydalo Ministerstvo zemědělství České republiky dlouhodobý strategický dokument, který definuje vizi zemědělství do roku 2030. Tento dokument nese označení **Strategie resortu Ministerstva zemědělství ČR s výhledem do roku 2030**. Dlouhodobou vizí resortu je udržitelnost a konkurenceschopnost českého zemědělství, lesnictví, vodního hospodářství a potravinářství. Důraz je také kladen na to, aby se v České republice zvýšila potravinová soběstačnost v základních komoditách, jež mohou být produkovány na našem území. Strategie dále sleduje uplatňování přístupů a zásad udržitelného hospodaření

s přírodními zdroji a zároveň údržbu krajiny. Součástí je taktéž podpora tvorby nových pracovních míst a rovněž zvyšování kvality života nejen na venkově. Tyto jmenované priority jsou implementovány prostřednictvím následujících stanovených cílů:

- Podpora podnikání (především podpora mikro, drobných a středních podniků)
- Podpora lokálních ekonomik a mikroregionů
- Spravedlivá a funkční organizace trhů
- Bezpečné a kvalitní potraviny
- Adekvátní potravinová soběstačnost
- Podpora vývozu
- Restituce funkční, úrodné a estetické krajiny
- Vyšší přidaná hodnota v rámci celého produkčního řetězce
- Zvýšení zaměstnanosti a kvality života na venkově

○ **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují současnou hospodářskou situaci. V této části analýzy bude pozornost zaměřena na *ceny vybraných surovin, nezaměstnanost, trh práce, inflaci, minimální a průměrnou mzdu, průměrné příjmy a výdaje domácností* a na *dovoz a tuzemskou produkci masa*.

Ceny vybraných surovin

Výrobci krmných směsí by měli soustavně sledovat vývoj cen primárních surovin. Přestože má každá krmná směs odlišnou surovinovou strukturu, pšenice, ječmen, oves a kukuřice tvoří nejdůležitější suroviny, které podnik využívá ve výrobě většiny směsí. Z tohoto důvodu je nutné sledovat jejich cenový vývoj, jelikož může ovlivnit výslednou cenu produktu.

Jak dokládá tabulka 7, nejnižší ceny uvedených surovin byly roku 2010. Významný nárůst cen byl zaznamenán roku 2013, kdy ceny všech čtyř surovin dosáhly nejvyšších hodnot za sledované období. Cena za jednu tunu ječmene krmného se zvýšila oproti roku 2010 o více než 2 000 Kč. V případě kukuřice krmné museli výrobci krmiv za tunu zaplatit v průměru dokonce více než 5 000 Kč. Rapidní zvýšení ceny se objevilo u pšenice krmné, kde cena z roku 2010, která zde činila 2 957 Kč, narostla o téměř 2 000 Kč.

Obecně lze říci, že ceny jednotlivých položek jsou proměnlivé a neobjevuje se zde rostoucí, respektive klesající tendence. Důvodem tohoto jevu je skutečnost, že se cena odvíjí

od kvality obilovin. Jakost jednotlivých druhů obilovin je pak závislá na přírodních podmínkách, které jsou velice obtížně předvídatelné na delší dobu dopředu (například úroveň kvality silně znehodnocují povodně a sucha).

Tabulka 7: Vývoj cen surovin v Kč/t

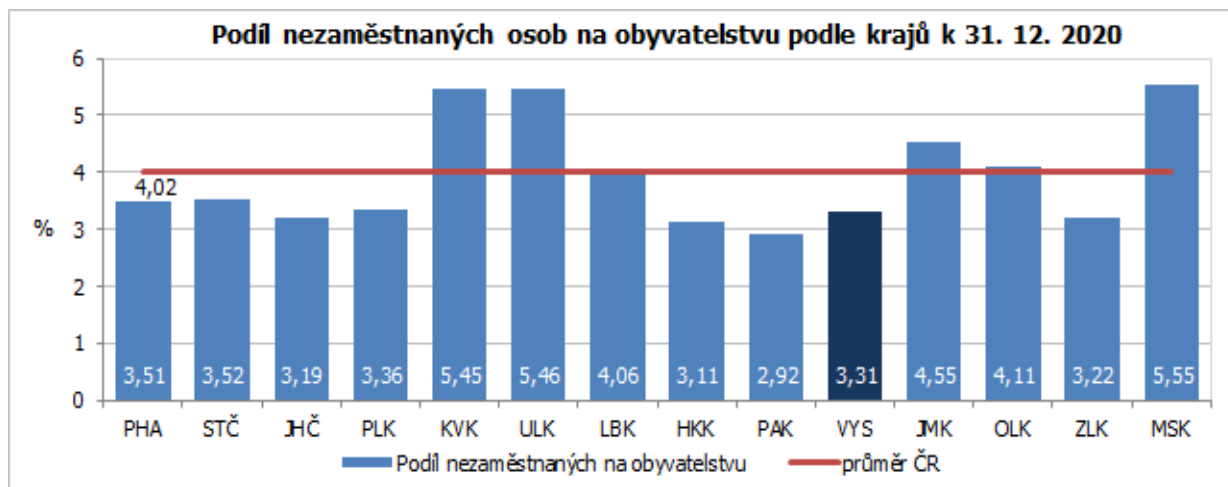
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pšenice krmná	2 957	4 335	4 620	4 901	4 119	3 902	3 519	3 619	3 867	4 402	3 943
Ječmen krmný	2 640	4 024	4 535	4 485	3 959	3 630	3 259	3 274	3 671	4 287	3 555
Oves krmný	2 558	3 560	4 002	4 127	3 590	3 516	3 354	3 423	3 535	4 008	3 747
Kukuřice krmná	3 282	4 707	4 718	5 062	4 253	3 781	3 900	3 779	4 021	4 265	3 813

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Nezaměstnanost

Jedním z dalších vlivů, které působí na podniky, je úroveň nezaměstnanosti. Graf 2 znázorňuje situaci spojenou s nezaměstnanými osobami podle krajů. Nezaměstnanost nabývala nejvyšších hodnot v Moravskoslezském kraji (5,55 %), naopak nejlepší situace byla zaznamenána v Pardubickém kraji, kde byl počet nezaměstnaných nejnižší. Koncem roku 2020 se podíl nezaměstnaných osob v Kraji Vysočina zvýšil na 3,31 %. Jedná se o nárůst podílu o 0,61 % oproti předcházejícímu roku, kdy činil podíl 2,93 %. I přes toto zvýšení se úroveň nezaměstnanosti na Vysočině nacházela pod republikovým průměrem (4,02 %).

Graf 2: Podíl nezaměstnaných osob



Zdroj: ČSÚ (2021)

K prosinci roku 2020 evidovaly úřady práce v Kraji Vysočina 11 443 nezaměstnaných osob a z pohledu meziročního vývoje tak došlo k mírnému zhoršení situace na trhu práce. Porovnáme-li konec roku 2020 s rokem 2019, zjistíme, že počet uchazečů o zaměstnání vzrostl o 1 800 osob. V rámci okresů na Vysočině byl zaznamenán největší nárůst v okrese Třebíč, kde se podíl nezaměstnanosti vyšplhal až na 4,23 % (viz. tabulka 8). (ČSÚ, 2021)

Tabulka 8: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa (stav k 31.12.2020)

ČR kraj okres	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v %				Uchazeči o zaměstnání				Volná pracovní místa			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Česká republika	3,77	3,07	2,87	4,02	280 620	231 534	215 532	291 977	216 629	324 410	340 957	318 582
Kraj Vysočina	3,80	3,02	2,70	3,31	12 992	10 628	9 642	11 443	7 475	9 998	10 615	9 647
v tom okresy:												
Havlíčkův Brod	3,23	2,40	2,45	2,85	2 025	1 587	1 609	1 838	1 387	1 483	1 167	1 230
Jihlava	3,48	3,12	2,78	3,34	2 737	2 454	2 187	2 553	1 855	2 424	2 858	2 649
Pelhřimov	2,24	1,68	1,49	2,07	1 075	827	746	999	1 807	2 714	3 412	2 778
Třebíč	4,86	3,78	3,44	4,23	3 648	2 924	2 683	3 177	1 433	1 654	1 724	1 660
Žďár nad Sázavou	4,47	3,51	2,85	3,52	3 507	2 836	2 417	2 876	993	1 723	1 454	1 330

Zdroj: ČSÚ (2021)

Vysoká nezaměstnanost je obecně považována za negativní jev. Na druhou stranu je však potřeba si uvědomit, že vyšší podíl nezaměstnaných osob na daném území znamená pro firmy potenciální pracovní sílu, kterou mohou v případě nedostatku zaměstnanců využít. Vzhledem k nepříznivé situaci v podnikatelské oblasti bychom mohli očekávat v následujících měsících roku 2021 nárůst počtu nezaměstnaných osob.

Trh práce

Kraj Vysočina podle internetových stránek Evropské komise (2020) vždy patřil mezi chudší kraje České republiky s nepříliš rozvinutou infrastrukturou a zároveň velkou orientací na zemědělskou výrobu. Textilní, dřevozpracující průmysl a kamenoprůmysl byly dlouhou dobu tradičními odvětvími průmyslu na Vysočině. V současné době se na růstu ekonomické aktivity ve značné míře podílí průmysl zpracovatelský, který je soustředěný do větších měst. Nejvýznamnějšími zaměstnavateli jsou v tomto kraji například: Bosch Diesel, s.r.o., Futaba Czech, s.r.o., Automotive Lightning, s.r.o., Valeo Compressor Europe, s.r.o. a další. Uvedené podniky se zabývají výrobou dílů pro automobilový průmysl. Převažující jednostranné výrobní zaměření s sebou přináší i úskalí, kdy může během krizových období nastat rozsáhlý kolaps zaměstnanosti v celé oblasti výroby. Dalším negativním jevem je fakt, že Vysočina trpí

nedostatkem malých a středních podniků, jež by zajišťovaly pracovní stabilitu v okrajových oblastech kraje. Problémem je zároveň také absence přímější provázanosti mezi trhem práce a vzdělávacími možnostmi.

Anastasia Verkhorubova, Senior Manager v oddělení Global Employer Services, Deloitte pro internetové stránky Česko v datech (2019) uvedla, že průměrná úroveň nezaměstnanosti v České republice dosahuje nejnižších hodnot v celé Evropské unii. Z tohoto důvodů se řada zaměstnavatelů musí potýkat s nedostatkem pracovní síly, a proto se obrací do zahraničí. Vláda ČR podporuje zaměstnávání cizinců, kteří pocházejí i ze zemí mimo Evropskou unii. K tomu využívá různé specializované programy. Například v souvislosti s programem pro zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků z Ukrajiny byla navýšena kapacita z 19 600 na 40 000 míst.

Inflace

Inflace značí nárůst všeobecné cenové hladiny a její vývoj by měly sledovat všechny podnikatelské subjekty. Průměrná míra inflace dosáhla v roce 2020 hodnoty 3,2 % a jednalo se tak o nejvyšší číslo za posledních osm let. Největší vliv na zvyšování růstu cen měly ceny potravin, alkoholických a nealkoholických nápojů, tabákových výrobků a ceny bydlení. Během prosince roku 2020 však spotřebitelské ceny rostly nejpomaleji za poslední dva roky (o 2,3 %). Tabulka 4 reflektuje vývoj průměrné roční míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen. Firma na základě tohoto údaje získá přehled, jaká je koupěschopnost. (ČSÚ, 2021)

Zveřejněné výsledky vývoje inflace Evropského statistického úřadu Eurostat ze září roku 2020 uvádí, že Česká republika byla v pořadí třetím státem s nejvyšší mírou inflace v rámci Evropské unie (průměrná hodnota míry inflace EU byla téhož měsíce na pouhých 0,3 %).

Tabulka 9: Průměrná roční míra inflace

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Zdroj: ČSÚ (2021)

Minimální a průměrná mzda

Dne 1. ledna 2021 nabývá účinnosti nařízení vlády č. 487/2020 Sb., kterým dochází ke zvýšení základní sazby minimální mzdy o 600 Kč na 15 200 Kč. Tato skutečnost značí, že zaměstnavatelům se zvýší náklady na zaměstnance.

V prvním čtvrtletí roku 2020 činila průměrná hrubá mzda na Vysočině 31 181 Kč. V porovnání s předchozím rokem dostávali zaměstnanci v průměru o 1 652 Kč (tj. o 5,6 %) více peněz. I přes toto navýšení byla mzda o 2 869 Kč nižší, než činil republikový průměr. (ČSÚ, 2020)

Průměrné příjmy a výdaje domácností

V tabulce 10 lze sledovat vývoj průměrných ročních příjmů domácností na osobu. Z uvedeného je zřejmé, že se průměrný roční příjem každým rokem zvyšuje. Zatímco byl počátkem sledovaného období nárůst mírnější, postupem času bylo navýšení příjmů razantnější. K nejvyššímu nárůstu hodnoty došlo roku 2019, což činilo více než 16 tisíc korun. Podíl na této skutečnosti mají změny v oblasti sociálního zabezpečení a sociálních dávek. Podle údajů Českého statistického úřadu došlo k významnému navýšení starobního důchodů, než bylo v předchozích letech běžné. O 3,4 % vzrostla základní výměra důchodů. Občanům ČR starším 85 let bylo navíc k důchodům vypláceno 1 000 Kč. Další skutečností, která vedla ke zvýšení příjmů domácností, bylo zvýšení minimální mzdy ze 12 200 Kč na 13 350 Kč. Lepší finanční situace se projevila i v tom, jak se svými příjmy domácnosti vycházely. Procentuální zastoupení domácností, které se svými příjmy vycházely s velkými obtížemi, pokleslo ze 17,6 % na 14,3 %.

Tabulka 10: Průměrný roční příjem na osobu

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celkem	124 452	124 740	126 540	127 332	128 748	125 947	144 196	149 162	153 193
Potraviny	23 940	25 164	25 980	26 160	26 028	24 953	28 222	28 829	29 445
Alkoholické nápoje, tabák	3 720	3 684	3 768	3 852	4 044	3 671	4 556	4 684	4 640
Odívání a obuv	7 236	7 164	7 452	7 524	7 764	6 428	7 100	7 228	7 163
Bydlení, voda, energie, paliva	26 688	26 100	26 628	24 828	25 920	26 253	33 278	34 332	36 167
Bytové vybavení, zařízení domácnosti;	8 784	8 196	8 196	8 508	8 796	7 651	9 335	9 686	9 629
Zdraví	3 528	3 480	3 480	3 348	3 288	3 261	3 684	3 870	4 212
Doprava	12 864	12 756	12 552	12 744	12 600	13 896	14 164	14 948	15 474
Pošty a telekomunikace	5 448	5 460	5 400	5 436	5 400	5 162	6 422	6 356	6 495
Rekreace a kultura	11 772	11 424	11 700	12 012	11 784	11 928	15 078	15 589	16 211
Vzdělávání	684	612	564	624	588	684	1 452	1 440	1 863
Stravování a ubytování	5 580	5 712	5 724	6 048	6 300	7 231	9 846	10 569	10 541
Ostatní zboží a služby	14 208	14 976	15 096	15 864	16 248	14 829	11 058	11 630	11 352

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Rostoucí trend byl také zaznamenán i v případě průměrných výdajů domácností. Uvedená tabulka 11 zobrazuje vývoj průměrných výdajů za období 2011-2019, včetně podrobnější struktury. Navýšení však nebylo tolik výrazné, jako tomu bylo v případě příjmů. Pokud se podíváme na jednotlivé kategorie, nejvíce peněz lidé v průměru vydávají za náklady na bydlení, vodu, energie a paliva, které mají od roku 2015 rostoucí tendenci. Velká část výdajů připadne také na potraviny a nealkoholické nápoje, což pro rok 2019 činí v průměru 29 445 Kč na osobu. Ve valné většině uvedených kategorií se průměrné výdaje během sledovaného období zvýšily. Výjimku tvoří výdaje na ostatní zboží a služby. Jedná se o kategorii, v jejímž rámci lidé v posledních letech utrácí své peníze méně.

Tabulka 11: Průměrné výdaje na osobu

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
167 429	170 872	172 802	177 430	183 536	192 575	202 102	215 669	232 045

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Dovoz a tuzemská produkce masa

Nyní se podívejme, jaká je situace týkající se dovozu vybraných druhů masa (viz tabulka 12). Nejvíce tun se dováží masa vepřového, neboť je o něj v České republice mezi spotřebiteli veliký zájem (viz sociálně kulturní faktory). Import tohoto druhu masa se od roku 2011 razantně navýšil. Během sledovaného období se nejvíce vepřového dovezlo roku 2018 (273 839 tun). V posledním roce došlo k mírnému snížení schodku zahraniční obchodní bilance u vepřového, neboť jeho dovoz poklesl na 267 466 tun. Maso bylo dovezeno z Německa, Španělska, Polska a Belgie. V případě importovaného hovězího masa nebyla během let 2011 – 2020 zaznamenána významnější rostoucí či klesající tendence a s velkou pravděpodobností tomu bude i nadále. Taktéž i zde došlo ke snížení schodku zahraniční obchodní bilance z důvodu menšího dovozu (37 232 tun). Hovězí maso bylo dováženo z Německa, Polska a Nizozemska.

Tabulka 12: Dovoz masa v tunách

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hovězí	21 879	18 685	20 561	23 273	24 605	30 553	37 283	37 987	40 640	37 232
Vepřové	203 877	225 444	224 767	238 901	257 706	257 083	263 787	273 839	270 204	267 466
Drůbeží	90 842	100 359	91 883	94 417	113 231	117 415	116 785	117 146	108 995	112 499

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Co se tuzemské produkce masa týče, nejvíce se vyprodukuje masa vepřového. Důvodem je jeho již zmiňovaná obliba. Můžeme si však povšimnout, že jeho produkce v České republice klesá (viz tabulka 13), narozdíl od importu ze zahraničí. Z tabulky je zjevné, že se množství vyprodukovaného hovězího masa na našem území významně nemění a hodnoty se pohybují kolem 70 tisíce tun. Na druhé straně produkce masa drůbežího se začala od roku 2014 zvyšovat a rostoucí tendence pokračuje až do roku 2020, kdy bylo vyprodukováno 170 725 tun.

Tabulka 13: Tuzemská produkce masa v tunách

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hovězí	72 125	65 713	64 825	65 529	68 286	71 932	67 714	71 579	72 892	72 518
Vepřové	262 944	239 753	234 273	235 991	227 739	220 334	211 001	210 910	209 604	211 436
Drůbeží	170 084	152 613	148 174	149 410	151 406	156 492	158 906	164 261	168 044	170 725

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

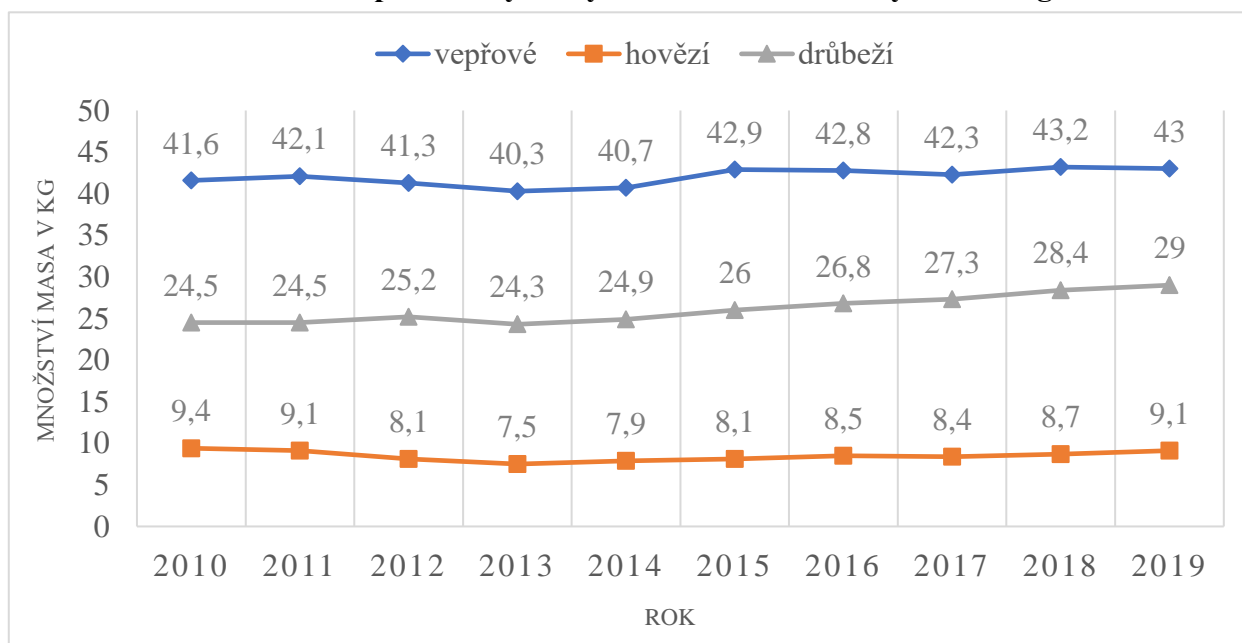
○ Sociálně kulturní faktory

Podstatné je také sledovat i oblast sociálně kulturní, neboť je úzce spjata s chováním a s postoji spotřebitelů, od čehož se pak odvíjí poptávka po produkci jednotlivých firem. Součástí této oblasti jsou rovněž demografické vlivy. Pro vybranou firmu má značný význam působení následujících faktorů: *průměrná spotřeba masa, produkce kravského mléka, stav hospodářských zvířat v Kraji Vysočina, vývoj počtu cizinců, vzdělání, zájem o biopotraviny, nákupní zvyklosti v oblasti krmiv a nakupování na internetu.*

Průměrná spotřeba masa

Největší podíl na celkovém množství krmiv, které firma prodá, tvoří směsi určené pro skot, prasata a drůbež. Z tohoto důvodu je dobré zaměřit se na to, jak se vyvíjela průměrná spotřeba masa v České republice na obyvatele, což reflektuje graf 3. Z něho je patrné, že v největší oblibě bylo vepřové maso. Za sledované období nenastaly nikterak výrazné výkyvy v jeho spotřebě a je tedy velice pravděpodobné, že tomu tak bude i nadále. Podstatně menší oblíbenosti se těšilo maso drůbeží. Avšak lze si povšimnout, že zde nastala ze sledovaných druhů masa největší změna. Zatímco v roce 2010 činila průměrná spotřeba 24,5 kg, na konci období v roce 2019 se hodnota vyšplhala až na 29 kg. Podstatné je to, že od roku 2014 se spotřeba drůbežího masa každým rokem zvyšuje a rostoucí tendenci bychom tak mohli očekávat i v budoucnu. Co se týče masa hovězího, nebyl zde zaznamenán významný nárůst či propad hodnot.

Graf 3: Průměrná roční spotřeba vybraných druhů masa na obyvatele v kg



Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Produkce kravského mléka

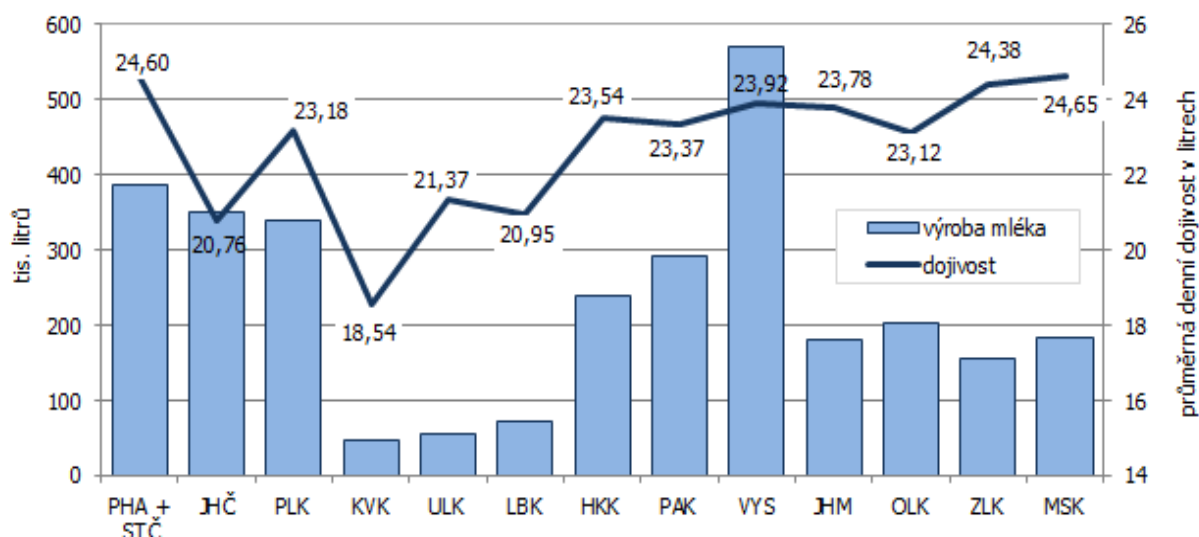
Firma prodává krmné směsi nejen pro hospodářská zvířata, která jsou určena na žír, ale také například pro dojné krávy (tzv. dojnice). V Kraji Vysočina se ročně vyprodukuje nejvíce kravského mléka v rámci celé České republiky. Produkce je tu natolik vysoká, že během období 2013 – 2019 hodnoty přesahovaly vysoko republikový průměr. Výroba mléka na Vysočině dokonce představuje téměř 1/5 celkové produkce mléka na našem území. Z tabulky 14 vyplývá, že množství vyprodukovaného mléka se každým rokem zvyšuje. Nejznačnější nárůst byl zaznamenán roku 2015, kdy se hodnota zvýšila o 5,8 %. Přestože byl rostoucí charakter množství vyprodukovaného mléka v posledním roce přerušen, stále bylo dosaženo nadprůměrných hodnot, což dokládá graf 4.

Tabulka 14: Produkce kravského mléka na Vysočině

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Litrů mléka	491 455	502 844	531 881	558 707	561 317	571 036	570 776

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Graf 4: Výroba kravského mléka a dojivost v jednotlivých krajích v roce 2019



Zdroj: ČSÚ (2020)

Stav hospodářských zvířat v Kraji Vysočina

V tabulce 15 můžeme vidět, jak se vyvíjel stav prasat, skotu a drůbeže v období 2010 – 2019 na Vysočině. Podle dat Českého statistického úřadu se na Vysočině k 31.12.2019 chovalo celkem 319 872 kusů prasat. V porovnání s rokem předcházejícím došlo k nárůstu o přibližně 10,7 % (tj. 31 tisíc kusů). Jedná se dokonce o nejvyšší dosažené číslo za sledovaného období. Počet kusů prasat v roce 2019 dokonce překonal stav v roce 2010, který činil 319 199 kusů. Zajímavého výsledku se dobereme, pokud provedeme mezikrajské srovnání. Kraj Vysočina měl v roce 2019 nejvyšší stav prasat ze všech krajů a tím překonal i Středočeský kraj, který v případě počtu kusů prasat dlouhou dobu dominoval.

Stav skotu roku 2019 se oproti roku předešlému zvýšil o 0,7 % (tj. 1 555 kusů). I v tomto případě se jednalo o republikové maximum, neboť se na Vysočina chovalo 212 321 kusů skotu, což bylo 15,5 % z celkového počtu v České republice.

K navýšení došlo i u drůbeže, jejíž stav činil k 31.12.2019 celkem 735 971 kusů. Přestože se počet zvýšil o 16,6 %, v porovnání s ostatními kraji patří Vysočina ke krajům s nejmenším počtem kusů drůbeže. Jinak tomu nebylo ani v letech předcházejících, kdy byly hodnoty také velice nízké.

Tabulka 15: Vývoj stavu hospodářských zvířat v Kraji Vysočina

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Prasata	319 199	280 866	261 287	249 528	258 604	243 193	296 578	323 638	288 981	319 872
Skot	210 626	210 949	211 348	208 886	211 622	211 520	210 389	212 793	210 766	212 321
Drůbež	240 092	269 867	470 576	144 862	544 391	508 866	639 385	647 370	631 097	735 971

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Vývoj počtu cizinců

Do sociálně kulturního prostředí spadají demografické aspekty, přičemž jedním z nich je počet cizinců na území České republiky. Vývoj počtu cizích státních příslušníků na našem území dokládají údaje z následující tabulky 16, která zobrazuje jejich počet v jednotlivých krajích v období 2011 – 2019. Data nám jasně říkají, že každým rokem cizinců ve všech krajích ČR přibývá, přičemž nejvyšší zastoupení má Hlavní město Praha, kde se počet cizinců během sledovaného časového horizontu zvýšil téměř o 50 tisíc. Na druhé straně Zlínský kraj společně

s Krajem Vysočina vykazují nejmenší zastoupení osob s cizí státní příslušností. Avšak i tyto dva kraje zaznamenávají rostoucí tendenci.

Podle internetových stránek Česko v datech (2019) se na území ČR nachází ze všech osob s cizí státní příslušností nejvíce Ukrajinců (zhruba 135 tisíc), Slováků (117 tisíc), Vietnamců (61 tisíc) a Rusů (38 tisíc). Většina cizinců přijíždí na naše území především kvůli pracovním příležitostem. Z tohoto důvodu je jich nejvíce právě v Praze, která nabízí širokou škálu pracovních míst. Například v roce 2017 v Česku pracovalo přibližně 560 tisíc cizinců, z nichž 470 tisíc bylo zaměstnaných a 90 tisíc pracovalo na základě živnostenského oprávnění. Miroslav Kvapil, generální ředitel společnosti Servodata (2019) hovoří v souvislosti se zaměstnanými cizinci o tom, že zatímco počet cizinců mající živnostenské oprávnění v poslední době stagnuje, množství zaměstnanců naopak rapidně narůstá, což je zapříčiněno převisem nabídky volných míst nad počtem Čechů na trhu práce. (Česko v datech, 2019)

Tabulka 16: Vývoj počtu cizinců

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hlavní město Praha	160 783	162 715	161 006	166 332	171 408	184 264	195 068	205 595	210 483
Středočeský	57 522	56 810	57 850	59 860	61 682	64 815	69 096	76 393	81 944
Jihočeský	14 894	14 838	15 200	15 366	16 390	17 590	19 204	21 225	22 942
Plzeňský	23 884	23 866	25 166	25 958	27 304	29 331	31 479	35 381	39 779
Karlovarský	19 411	18 388	18 854	18 873	19 073	19 395	19 958	20 663	21 278
Ústecký	30 607	30 461	31 520	31 878	32 612	33 593	34 978	37 017	38 861
Liberecký	16 660	16 604	16 819	17 048	17 894	18 705	19 790	21 364	22 601
Královohradecký	14 078	13 269	13 312	13 266	13 683	14 348	15 268	16 654	17 626
Pardubický	11 495	11 115	11 301	11 559	12 011	13 305	15 157	17 575	19 248
Kraj Vysočina	7 873	7 752	7 775	7 806	8 050	8 437	9 265	10 648	11 921
Jihomoravský	36 386	36 690	37 804	38 588	40 366	43 447	46 574	50 351	52 741
Olomoucký	9 765	9 807	10 041	10 110	10 413	10 889	11 425	12 302	12 970
Zlínský	8 009	7 968	8 003	8 106	8 538	8 838	9 422	10 255	11 290
Moravskoslezský	22 786	23 117	23 702	23 924	24 493	25 547	26 435	27 987	28 902

Zdroj: Zpracováno na základě dat ČSÚ (2020)

Vzdělání

Počet studentů v oblasti středoškolského vzdělání podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy za poslední roky markantně klesá. Tuto skutečnost dokládají data o počtu

absolventů středních škol. Ve školním roce 2000/01 počet studentů převyšoval 550 000. V následujících letech bylo na středních školách čím dál tím méně žáků, a byl tak zaznamenán sestupný trend. Pokles byl natolik silný, že se počet studentů snížil o více než 100 000, což dokládají data o školním roce 2019/20. Co se týče středního vzdělání s maturitní zkouškou a výučním listem v oblasti zemědělství, popularita tohoto oboru klesá. Mladí lidé preferují především gymnázia a obchodní akademie.

Snížení počtu studentů bylo také zaznamenáno i v případě vysokých škol. V roce 2010 studovalo na vysokých školách v České republice téměř 396 tisíc studentů. Během následujících osmi let se jejich počet snížil o více než 100 tisíc. Podíváme-li se na strukturu studních oborů, s nimiž je možné se ve spojitosti s vysokoškolským vzděláním setkat, zjistíme, že nejméně žáků studuje obor zemědělství, lesnictví, včelařství a veterinářství, což pro rok 2018 bylo 11 450 studentů. Naopak největší zájem je v posledních letech o obory obchod, administrativa a právo. (MŠMT, 2020)

Zájem o biopotraviny

Trh s biopotravinami v České republice každým rokem nabývá stále většího významu a zájem o bioprodukty (včetně masa a mléka) u českých spotřebitelů roste. Tuto skutečnost dokládá tisková zpráva Ministerstva zemědělství ze dne 28.4.2020, podle které v roce 2018 trh s biopotravinami dynamicky narostl. Domácí spotřeba tohoto roku dosáhla 4,43 miliardy korun, což je v porovnání s rokem 2017 nárůst o 33 %. Průměr roční spotřeby biopotravin pro rok 2018 činil 416 Kč (tj. o 102 Kč více než rok předešlý). Zároveň se jejich podíl na celkové spotřebě potravin a nápojů zvýšil na 1,58 %. Nejvíce nakupovali čeští spotřebitelé v maloobchodních řetězcích (36,2 %, tj. 1,6 mld. Kč), dále v prodejnách zdravé výživy (16,9 %, tj. 749 mil. Kč) a také v prodejnách s drogistickým zbožím (14,9 %, tj. 661 mil. Kč). Pokud se podíváme na konkrétní kategorie produktů, pak největšího objemu prodeje dosáhla kategorie „Ostatní zpracované potraviny“ (podíl 41 %), z čehož $\frac{3}{4}$ tvořily káva a čaj, hotové pokrmy a ostatní biopotraviny včetně doplňků stravy. Druhou nejoblíbenější kategorií bylo „Mléko a mléčné výrobky“ (s podílem 20 %). V oblíbě u české společnosti je taktéž i biomaso, na což reagovaly ekologické farmy chovající hospodářská zvířata zvýšením produkce masa. Meziroční změna (2018/2019) nastala v případě masa hovězího, kdy se jeho produkce zvýšila o 8,4 % na 7 095,18 tun. U masa drůbežího došlo ještě k většímu nárůstu, a to o 17,6 %, čímž české ekofarmy vyprodukovaly 196,8 tun drůbežího masa. (MZE, 2020)

Tabulka 17: Vývoj trhu biopotravin v ČR

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba biopotravin v ČR (mld. Kč)	1,61	1,6	1,67	1,78	1,95	2,02	2,25	2,55	3,33	4,43
Spotřeba na obyvatele za rok (Kč)	154	151	158	169	185	191	213	241	314	416

Zdroj: Ústav zemědělské ekonomiky a informací (2019)

Dle slov ministra zemědělství Miroslava Tomana k rozvoji výroby biopotravin a ekologického zemědělství přispívá Ministerstvo zemědělství bodovým zvýhodněním výrobců biopotravin v rámci Programu rozvoje venkova a také dotacemi na ekologicky obhospodařované plochy. Rostoucí obliba těchto potravin je mimo jiné způsobena i zvyšující se informovaností veřejnosti, k čemuž přispívá i každoročně pořádaná kampaň *Září – Měsíc biopotravin a ekologického zemědělství*.

Nákupní zvyklosti v oblasti krmiv

Podle dat Spotřebitelského panelu GfK je objem zakoupeného množství krmiv pro domácí zvířata (tj. pro psy a kočky) v letech 2018 a 2019 zhruba stejný. Nicméně v poslední době roste ze strany chovatelů větší zájem o prémiovou třídu krmiv. Důvodem tohoto jevu by měl být jednak úbytek větších plemen psů a nárůst těch menších, a dále zde působí vliv rostoucích možností majitelů psů a koček, kteří chtějí svým zvířatům dopřát kvalitnější stravu.

GfK dále uvádí, že od roku 2017 zákazníci nejčastěji využívají služeb internetových obchodů, což bylo ještě umocněno pandemií koronaviru během roku 2020. Počet domácností nakupujících krmiva v online prostředí se zvýšil na více než 9 %. Dalším zajímavým zjištěním je skutečnost, že zákazníci utratí při nákupu přes internet sedminásobek průměrného výdaje za krmiva, přičemž v případě výrobků pro psy se jedná o téměř osminásobek. Online prostředí má tak do budoucna veliký potenciál a lze předpokládat, že jeho význam bude v blízké době narůstat.

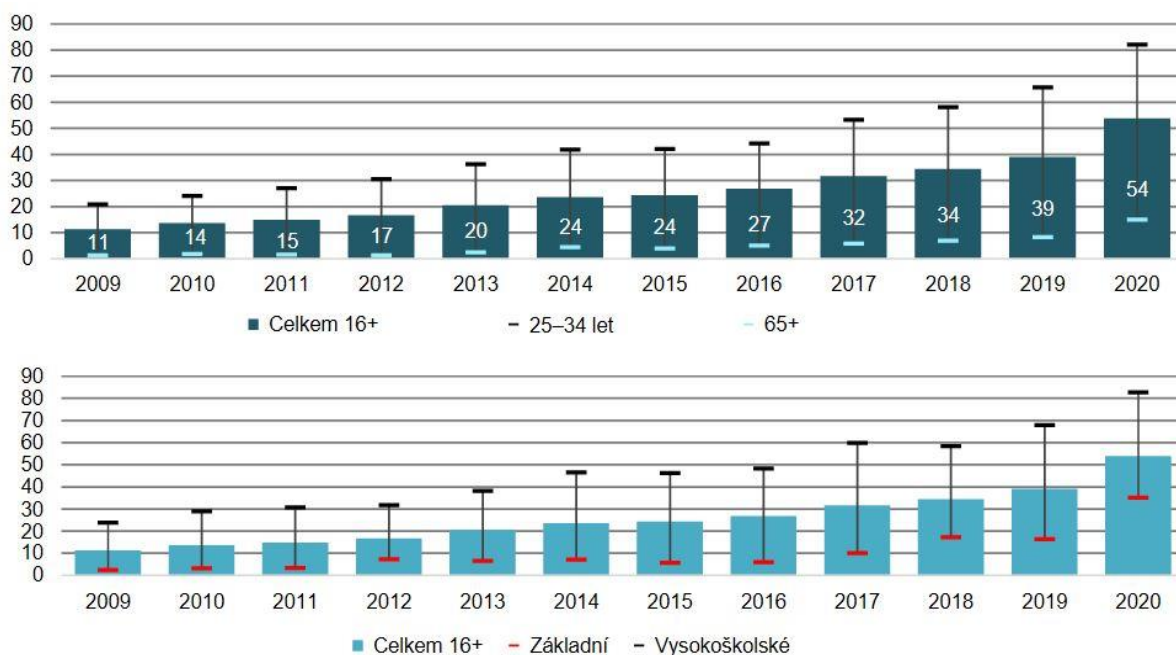
Nakupování na internetu

Obyvatelé České republiky stále častěji využívají služeb internetových obchodů k uskutečňování svých nákupů. Tuto skutečnost dokládají data sesbírána Českým statistickým

úřadem z konce roku 2020. Do roku 2019 narůstal podíl osob nakupujících na internetu poměrně stabilním tempem (osoba nakupující na internetu je osoba, která realizovala alespoň jeden nákup online během 3 měsíců). Velká změna však nastala rok následující, kdy se podíl skokově zvýšil z 39 % na 54 % (například roku 2005 činil tento podíl pouhá 3 %). Důvodem tohoto velkého rozmachu bylo uzavření celé řady kamenných obchodů, případně přetížení otevřených obchodů, což způsobila pandemie koronaviru. (ČSÚ, 2020)

Osoby ve věku 25-34 let nakupují prostřednictvím internetových obchodů nejčastěji ze všech věkových skupin. Pouhých 5 % osob v tomto věku nikdy nákup na internetu nerealizovalo. Za rok 2020 uskutečnilo nákup online formou 91 % osob z uvedené věkové skupiny. Sesbíraná data dále ukazují, že osoby, které dosáhly vyššího stupně vzdělání, nakupují přes internet častěji než osoby se vzděláním nižším. Z vysokoškolsky vzdělaných jedinců ve věku 25-64 let realizovalo nákup na internetu v roce 2020 přibližně 92 %. Z osob se základním vzděláním z věkové skupiny 25-64 let nakoupilo přes internet za uplynulý rok 43 %. (ČSÚ, 2020)

Graf 5: Podíl osob podle věku a vzdělání, které nakoupily na internetu



Zdroj: Český statistický úřad (2020)

o Technologické faktory

V současné době, pro níž je charakteristický rychlý vývoj technologií, musí firmy této oblasti dobře porozumět. Dostupnost nových technologií je závislá na tom, zda stát poskytuje v této oblasti podnikatelským subjektům nějaký druh podpory. V této oblasti za důležité vlivy

můžeme považovat následující: *dotace v oblasti výzkumu a vývoje, Inovační strategii ČR a digitalizaci.*

Dotace v oblasti výzkumu a vývoje

Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhlásilo 1. září 2020 *VIII. Výzvu programu Aplikace*, v jejímž rámci mohou firmy a výzkumné organizace podat žádost na finanční podporu projektů, které jsou spojené s průmyslovým výzkumem a experimentálním vývojem. Na tento typ dotace bylo vyčleněno celkem 3,7 miliardy korun. Primárním cílem výzvy je získání nových poznatků, jichž pak bude využito během vývoje nových produktů, technologií a služeb. Podle slov generálního ředitele Agentury pro podnikání a inovace by měly být výsledkem dotovaných projektů softwary vedoucí k pokroku a inovacím, průmyslové vzory, užité vzory, prototypy a nové ověřené technologie. (Business Info, 2020)

V prosinci roku 2020 byl Evropskou komisí, Radou EU a evropským parlamentem odsouhlasen program *Horizon Europe*. Všichni vědci a výzkumníci (včetně českých) mají příležitost získat pro svůj výzkum finanční podporu. Program není určen pouze pro výzkum ve veřejném sektoru, ale má podpořit projekty firem, jež se soustředí na inovace v podnikatelské sféře. Rozpočet programu Horizon Europe je ve výši 96 miliard eur. (Business Info, 2020)

Inovační strategie ČR

Usnesením vlády ČR z dne 4. února 2019 č. 104 byla schválena *Inovační strategie České republiky 2019-2030*. Jde o strategický rámcový plán, jehož účelem je pomoci České republice během následujících let dostat se mezi nejnovativnější státy Evropy. Plán se týká oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Strategie si klade za cíl podpořit kreativitu, nové způsoby myšlení a podnikání a současně i spolupráci napříč průmyslovými obory a státním aparátem. (Úřad vlády ČR, 2019)

Digitalizace

Stále častěji se do popředí dostává termín *Průmysl 4.0*, o němž se hovoří jako o čtvrté průmyslové revoluci, jejímž cílem je maximalizovat efektivitu všech procesů ve všech firmách a korporacích. Průmysl 4.0 se pojí s robotizací, chytrými továrnami, automatizací a vylepšenou analýzou pracovních výkonů. Barbora Kadousková (2021) uvádí, že pojmem *digitalizace* se

rozumí komplexní přeměna, jejímž výsledkem je „digitální firma“. Digitální firma využívá veškeré dostupné moderní technologie, jejichž prostřednictvím má usnadnit práci zaměstnancům a rovněž i zákazníkům. Nejedná se tedy o pouhý přechod z papírové formy dokumentů do digitální podoby, jak si mnozí často mylně myslí. Digitalizace je založena na třech základních pilířích:

- **Virtuální úložiště** (cloud): Jeho využívání vede k úspoře peněz za stolní počítač, přístupu k datům z různých zařízení a z jakéhokoli místa a vyšší výpočetní výkon.
- **Umělá inteligence** (AI): Je základem pro realizaci pokročilé analýzy všech dat. Umožňuje za krátkou dobu zpracovat velké množství informací, z nichž například dokáže vyhodnotit předpokládané chování zákazníků během následujících měsíců.
- **Internet věcí** (IoT): Myšlenka IoT se zakládá na tzv. chytrých zařízeních, která jsou vybavena čipy a snímači, s jejichž použitím lze zefektivnit veškeré procesy ve firmě i mimo ni.

Digitalizace se využívá například i v zemědělství. Analytici z České spořitelny (2016) hovoří o tom, že k digitálnímu rozvoji dochází jak v **rostlinné**, tak i **živočišné produkci**. V chovu dojníc se začínají využívat dojící roboty, v rostlinné výrobě je aplikovaná přesná a precizní technika. Prostřednictvím digitalizace a propojení veškerých prvků ve výrobním procesu lze získávat kvalitnější výrobky a služby, navyšovat produktivitu, redukovat náklady a obstát v prostředí charakterizovaném vysokou konkurencí. Digitalizace se může na první pohled jevit jako velmi náročná na kapitál a dostupná pouze velkým podnikům. Ve skutečnosti však díky úsporám na personálních nákladech může být tento přístup využit ve všech typech zemědělských podniků.

○ **Ekologické faktory**

Do popředí se dnes čím dál tím častěji dostávají témata spojená s ekologií. Proto bychom měli věnovat náležitou pozornost i faktorům ekologickým v této analýze. Pro tuto část byl vybrán jako faktor vývoj **ekologického zemědělství**.

Ekologické zemědělství

Každým rokem na území České republiky narůstá výměra ekologicky obhospodařovaných ploch a počet ekologických farem (taktéž označovaných jako „ekofarmy“). Tento nárůst je způsoben jednak vhodnými půdně-klimatickými podmínkami, dále podporou

státu, a především rostoucím zájmem o bioprodukty ze strany veřejnosti. Zatímco se dle internetových stránek Agropress.cz (2017) v roce 1990 v České republice nacházely pouze 3 farmy v režimu ekologického zemědělství, do konce roku 2019 se jejich počet *rapidně navýšil*, a to až na 4 690 farem na celkové výměře 556 tisíc ha. V současnosti je z celkového počtu 48,6 tisíc zemědělských subjektů v režimu ekologického zemědělství každá desátá farma. V letech 2009 až 2019 počet těchto subjektů dokonce narostl 1,7krát z původních 2 689 farem. (Úroda, 2020)

Pokud se podíváme na vývoj stavu ploch v ekologickém zemědělství, pak je nutno zmínit meziroční nárůst (2018/2019) o více než 18 000 ha, což činí zvýšení o 3,5 % a od roku 2011 se jedná o nejvyšší absolutní nárůst. V průběhu roku 2019 přibylo 9 590 ha orné půdy a dále 8 698 ha trvalých travních porostů. K rozšíření ploch došlo i v případě vinic, produkčních sadů a chmelnic. (Úroda, 2020)

S provozováním ekofarem je také spjat chov hospodářských zvířat. Podle údajů Ústavu zemědělské ekonomiky a informací (2019) se v roce 2019 na farmách tohoto typu chovalo více než 426 000 kusů zvířat. Přestože se poslední roky vyznačovaly značným zvýšením jejich počtů, rok 2019 nezaznamenal výraznou meziroční změnu. Skot byl nejčastěji chovaným druhem a v roce 2019 tvořil 62 % všech zvířat chovaných v režimu ekologického zemědělství. Na druhém místě následoval chov ovcí, jejichž podíl činil přibližně 21 %. Třetím druhem, stejně jako v letech předcházejících, byla drůbež s podílem 10 %. Poměrně překvapivým zjištěním je velice malé zastoupení počtu prasat, jejichž podíl nedosahoval ani hranice 1 %, byť se vepřové maso těší u českých spotřebitelů velké obliby. V tabulce 8 můžeme sledovat vyčíslení meziroční změny stavů hospodářských zvířat rozdělených do jednotlivých kategorií. Například zastoupení dojníc ekologicky chovaných na celkovém počtu skotu v režimu ekologického zemědělství činilo roku 2019 pouhých 2,8 %. Zároveň jejich stav výrazně zaostával za celorepublikovým podílem, kdy počet dojníc dosahoval 25,7 % z celkového počtu skotu chovaného v České republice. Zápornou meziroční změnu vykazoval stav ovcí (snížení o 6,6 %), přičemž pokles setrvává již od roku 2016. Další snížení nastalo i v případě prasat, a to o 5,6 %. Na srovnatelné úrovni zůstal počet výkrmových prasat, u kterých došlo v roce 2018 ke skokovému navýšení 45 %. Dlouhodobý růstový trend byl zachován v případě drůbeže, kde došlo ke zvýšení 9,1 % v porovnání s rokem 2018. (ÚZEI, 2019)

Tabulka 18: Počet zvířat chovaných na ekofarmách

Kategorie zvířat	Počet zvířat (kusy)		Meziroční změna počtu zvířat 2019/18 (%)
	2018	2019	
Skot (celkem)	262 061	262 910	0,3
Dojnice	7 125	7 247	1,7
Krávy bez tržní produkce mléka	120 193	119 801	-0,3
Skot na porážku	20 169	18 089	-10,3
Ostatní skot	114 574	117 773	2,8
Ovce (celkem)	94 089	87 863	-6,6
Ovce - chovné samice	63 903	59 967	-6,2
Ostatní ovce	30 186	27 896	-7,6
Kozy (celkem)	8 857	9 452	6,7
Kozy - chovné samice	6 604	6 902	4,5
Ostatní kozy	2 253	2 550	13,2
Prasata (celkem)	2 867	2 707	-5,6
Výkrmová prasata	2 127	2 129	0,1
Chovné prasnice	356	258	-27,5
Ostatní prasata	384	320	-16,7
Drůbež (celkem)	49 675	54 174	9,1
Brojleři	27 960	30 550	9,3
Nosnice	19 942	21 864	9,6
Ostatní	1 773	1 760	-0,7
Králíci	16	31	93,8
Koně	9 339	9 727	4,2
Včely (počet rojů)	584	703	20,4

Zdroj: Ústav zemědělské ekonomiky a informací (2019)

Nutno doplnit, že chov hospodářských zvířat v režimu ekologického hospodářství s sebou přináší i jistá specifika. Výživa těchto zvířat je více orientována na dosažení kvality produkce než na maximalizaci produkčních schopností zvířete. Farmáři mohou ke krmení používat pouze ekologická krmiva, tzn. během výroby krmné směsi nebylo použito geneticky modifikovaných organismů (GMO) nebo jejich derivátů. (ÚZEI, 2020)

5.2 Analýza marketingového prostředí realizovaná firmou

Předmětem této podkapitoly je bližší náhled na to, jakým způsobem provádí analýzu prostředí vybraná firma. Na začátek je nutno doplnit, že zde nebude používáno členění analýz na makroprostředí a mikroprostředí jako dosud, jelikož její firma Krmiva X nepoužívá. V praxi firma analyzuje následující: *finanční situaci, konkurenci a faktory z makroprostředí*.

Analýza finanční situace

Ekonomické oddělení se snaží pravidelně monitorovat finanční situaci, ve které se podnik nachází. Jelikož se jedná o akciovou společnost, vystupují zde investoři, kteří se zajímají, jaká je tržní hodnota podniku a zda podnik vůbec vytváří hodnotu. Z tohoto důvodu je využívána jako nástroj pro finanční analýzu *ekonomická přidaná hodnota*, taktéž označována anglickou zkratkou *EVA* (Economic Value Added). Ukazatel umožňuje odhalit výkonnost podniku a z ní vycházející atraktivitu pro investory. Vyjádření ukazatele je následující:

$$EVA = \text{provozní výsledek hospodaření} \times (1 - \text{sazba daně}) - WACC \times C$$

- WACC jsou průměrnými náklady na kapitál
- C představuje veškerý kapitál, který firma použila

Nyní se podívejme, jak tento vzorec firma aplikuje v praxi. Následující výpočet pochází z podnikových interních zdrojů z roku 2020:

Hodnoty potřebné pro výpočet ukazatele (v tisících):

$$\text{Provozní výsledek hospodaření} = 24\,149$$

$$\text{Použitý kapitál} = 125\,280$$

$$\text{Náklady na cizí kapitál} = 0,12$$

$$\text{Cizí kapitál} = 27\,830$$

$$\text{Náklady vlastního kapitálu} = 0,15$$

$$\text{Vlastní kapitál} = 97\,450$$

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je nutno taktéž vypočítat průměrné náklady na kapitál (WACC):

$$WACC = \frac{27\,830}{125\,280} \times 0,12 + \frac{97\,450}{125\,280} \times 0,15 = 0,1433$$

$$EVA = 24\,149 \times (1 - 0,19) - 0,1437 \times 125\,280 = 1\,608,1$$

Analýza konkurence

Jak již bylo uvedeno, v oblasti výroby krmných směsí pro hospodářská zvířata působí mnoho podnikatelských subjektů. Vedení podniku proto věnuje analýze konkurence nejvíce času a úsilí ze všech prováděných analýz. Základem pro získání dobrého přehledu o konkurentech jsou data, která podnik získává z různých dostupných zdrojů. Jako podklady k analýze slouží: *výroční zprávy, finanční výkazy, propagační materiály firem, propagační akce, internetové stránky, sociální sítě, ceník produktů* apod. Většina firem v odvětví jsou akciové společnosti a přístup k informacím je tak značně zjednodušen, neboť mají dle ***zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech*** povinnost uveřejňovat určité vnitropodnikové dokumenty. Například ve výročních zprávách je možné dohledat důležité informace o změnách, které v konkurenčním podniku nastaly, jaké nové inovace byly zavedeny, počet zaměstnaných osob apod. Tyto údaje tak vedení podniku Krmiva X může využít v rámci analýzy konkurence. Ovšem problémem je skutečnost, že ne všechny subjekty jsou akciovými společnostmi. Řada informací proto zůstává nedostupná nebo těžko dohledatelná.

Podnik Krmiva X vede o svých konkurentech databázi. Pro každého konkurenta byla vytvořena složka obsahující jeho základní charakteristiku. Součástí je taktéž i kompletní výčet všech krmných směsí, které má v nabídce. Nalezneme zde například údaje o ceně, zvířeti, jemuž je krmivo určené, a o složení. Databáze dále zahrnuje rozsáhlou tabulku, jež umožňuje získat přehled o širce sortimentu všech hlavních konkurenčních podniků. Tabulka 19 zobrazuje množství krmných směsí ve vybraných kategoriích u podniků ZZN Jihlava, ADW Feed a Kooperace. Jedná se o pouhou část tabulky, kterou podnik Krmiva X vede a je zde uvedena pouze pro ilustraci. Vzhledem k rozsáhlosti původního souboru by nebylo možné jej v této práci uvádět v kompletní podobě. Pověření pracovníci se snaží databázi průběžně aktualizovat a doplňovat o nová data.

Tabulka 19: Množství vybraných druhů krmných směsí (ke dni 31.12.2020)

Druh krmné směsi	KRMIVA X	Konkurenti		
		ZZN JIHLAVA	ADW FEED	KOOPERACE
I. Prasata	25	8	14	10
I. A. Selata	5	1	4	1
I. B. Výkrm prasat	12	3	4	3
I. C. Chovná prasata	8	4	6	6
II. Drůbež	12	17	12	10
II. A. Odchov kuřat	3	3	2	2
II. B. Nosnice	1	2	2	1
II. C. Výkrm kuřat	3	4	3	3
II. D. Výkrm krůt	3	5	3	2
II. E. Kachny	2	3	2	2
III. Skot	16	12	12	5
III. A. Telata	5	1	4	3
III. B. Hovězí žír	4	4	5	1
III. C. Dojnice	7	7	3	1

Zdroj: Interní podniková data (upraveno)

Poté, co firma určila své konkurenty a sesbírala o nich veškeré údaje, přichází na řadu zjistit, jací konkurenti představují největší hrozbu a jímž je nutné věnovat pozornost. K tomu firmě slouží **hodnotící tabulka** (viz tabulka 20 – opět zde byla provedena úprava autorem, tabulka využívaná podnikem obsahuje větší množství posuzovaných podniků). Nejprve jsou stanoveny faktory, které se budou u každého konkurenta hodnotit. V rámci každého faktoru je všem podnikům přiřazeno bodové ohodnocení, které vyjadřuje významnost (váhu). Využívána je bodová stupnice v rozmezí 0 – 4, kdy hodnota 0 značí nejmenší významnost a hodnota 4 naopak největší. Například v případě faktoru „sociální sítě“ bylo sledovanému subjektu ZZN Jihlava uděleno bodové ohodnocení 0. To značí, že tento podnik buď to nemá vytvořený účet na sociální síti (Facebook, Instagram), nebo jej nevyužívá s dostatečnou efektivitou. Vedle toho konkurentovi ADW Feed byly přiřazeny 2 body. V tomto případě hodnotitel usoudil, že subjekt na síti vkládá příspěvky, ale pouze nepravidelně a s delším časovým rozestupem. Naopak faktor „internetové stránky“ byl ohodnocen u téhož konkurenta váhou 4, což značí, že si velice zakládá na svých internetových stránkách, klade důraz na jejich obsah a vzhled. Po ohodnocení všech faktorů jsou následně všechny body u každého konkurenta sečteny. Podnikům s nejvyšším bodovým ziskem se musí věnovat pozornost, neboť znamenají největší ohrožení. Dle vedení podniku Krmiva X musí konkurent v hodnotící tabulce získat alespoň 20 bodů, aby mohl být označen za hrozbu.

Tabulka 20: Hodnocení konkurenčních podniků

NÁZEV KONKURENTA	ZZN Jihlava	ADW FEED	KOOPERACE
UMÍSTĚNÍ PRODEJNY	4	2	0
ŠÍŘKA SORTIMENTU	2	3	1
CENA VÝROBKŮ	2	3	3
VÝROBNÍ NÁKLADY	1	1	0
POSKYTOVANÉ SLUŽBY	3	2	3
ROČNÍ PRODEJE	3	4	1
INTENZITA RŮSTU	2	4	1
TECHNOLOGIE	4	3	1
DODAVATELÉ	2	3	2
SOCIÁLNÍ SÍTĚ	0	2	0
INTERNETOVÉ STRÁNKY	2	4	3
SOUČET BODŮ	25	31	15

Zdroj: Interní podniková data (upraveno)

Analýza faktorů makroprostředí

V souvislosti s makroprostředím se podnik zaměřuje na několik vybraných faktorů. Podle slov podniku je sledování vývoje jejich hodnot pro úspěch všech existujících firem v oblasti výroby krmných směsí důležité. Průběžně je zaznamenáván jejich vývoj. Nastane-li výraznější výkyv v hodnotě, podnik se snaží určit, co by mohlo být příčinou tohoto jevu. Sledované faktory jsou následující:

- *úroková míra,*
- *průměrné ceny krmných směsí,*
- *ceny zemědělských výrobců,*
- *legislativa v krmivářské oblasti,*
- *dotační politika.*

Jako hlavní zdroj k získání údajů o těchto faktorech slouží stránky České národní banky, situační a výhledové zprávy Ministerstva zemědělství včetně dalších statistik, které ministerstvo průběžně publikuje. Pro bližší pochopení toho, jakým způsobem poznává firma faktory z makroprostředí, si uvedme několik příkladů.

Průměrné ceny krmných směsí

Pro získání informací o průměrných cenách krmných směsí slouží firmě zprávy o trhu obilovin, olejnin a krmiv vydávané každý měsíc Státním zemědělským investičním fondem. Prostřednictvím vývoje cen si firma udržuje stálý přehled o situaci na trhu. Dále je schopna porovnat cenovou kategorii vlastních produktů s republikovým průměrem a může zjistit rozdíl, o nějž se ceny vzájemně liší. V následující tabulce 21 je zachyceno srovnání průměrných cen krmných směsí v měsících srpen až listopad v letech 2019 a 2020. Firma často sleduje tabulky, v nichž se nachází velké množství hodnot, což často bývá nepřehledné. Proto získaná data dále zpracovává. Na základě dat z níže uvedené tabulky bylo vypočítáno, že průměrné ceny krmných směsí poklesly. Nejvyšší pokles cen byl sledován u směsí pro prasata nad 65 kg, kde nastalo snížení o 2,33 % oproti vybraným měsícům roku 2019. Ceny krmných směsí pro nosnice poklesly o 1,43 % a směsí pro výkrm brojlerů o 0,94 %. Jediné navýšení bylo zaznamenáno pouze v případě předvýkrmu prasat, které činilo 0,70 %.

Tabulka 21: Vývoj průměrných cen výrobců krmných směsí (Kč/t)

Název krmné směsi	2019				2020			
	srpen	září	říjen	listopad	srpen	září	říjen	listopad
KS pro prasata nad 65 kg	5 774,65	5 689,35	5 501,78	5 435,83	5 501,53	5 493,52	5 481,36	5 413,43
KS pro výkrm brojlerů	8 184,43	8 125,82	7 999,41	7 894,09	7 970,25	7 976,74	7 981,44	7 971,03
KS pro předvýkrm prasat	6 779,32	6 682,22	6 573,75	6 489,64	6 689,23	6 655,54	6 685,85	6 683,01
KS pro nosnice	6 152,02	6 001,84	5 981,94	5 953,63	5 988,64	5 951,92	5 942,24	5 919,47

Zdroj: ÚZEI (2020)

Vývoj cen zemědělských výrobců

Ze stejného zdroje jako v předchozím případě čerpá firma i údaje, jichž zužitkuje k získání povědomí o vývoji cen zemědělských výrobců vybraných komodit, které jsou pro výrobu krmiv nepostradatelné. Jelikož se jakákoliv vyšší změna ceny uvedených surovin promítne do ceny výsledného produktu, považuje firma za důležité sledovat tento faktor. Uvedené tabulka 22 opět popisuje období v měsících srpen až listopad v letech 2019 a 2020. Firma Krmiva X s údaji z tabulky operuje analogicky jako u předešlého faktoru. Na základě vývoje hodnot zjistila, že průměrné ceny za tunu ječmene krmného, ovsa krmného a kukuřice krmné za období 2019/20 poklesly. Největší snížení bylo zaznamenáno u ječmene, které činilo téměř 5 %. U ovsa a kukuřice nebyl pokles tak značný. Lze si povšimnout, že semeno řepky

olejné se nachází v podstatně vyšší cenové kategorii. Cena za tunu převyšuje 9 tisíc korun. V tomto případě došlo k 5 % nárůstu ceny oproti roku 2019.

Tabulka 22: Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců (Kč/t)

Název	2019				2020			
	srpen	září	říjen	listopad	srpen	září	říjen	listopad
Pšenice krmná	3 845	3 833	3 840	3 826	3 963	3 914	4 003	4 029
Ječmen krmný	3 611	3 658	3 650	3 554	3 423	3 464	3 433	3 473
Oves krmný	3 750	3 487	3 657	3 485	3 679	3 326	3 509	3 661
Kukuřice krmná	4 101	4 062	4 098	3 732	4 032	4 104	3 845	3 781
Semeno řepky olejné	9 296	9 330	9 525	9 605	9 842	9 856	9 959	10 083

Zdroj: ÚZEI (2020)

6. Vyhodnocení analýzy

Kapitola 6 je věnována výstupům z provedených analýz.

6.1 Vlastní analýza marketingového prostředí

Z analýzy marketingového prostředí realizované autorem vyplývá mnoho skutečností. Zde jsou uvedeny výstupy, které autor považuje za nejdůležitější.

6.1.1 Vybrané finanční ukazatele

Nejprve se zaměříme na *likviditu* podniku. Ukazatele v tomto případě dosahují opravdu vysokých hodnot, které se nacházejí vysoko nad optimální hranicí. Tato situace říká, že podnik je velmi dobře schopen dostát svých závazků a veškeré dluhy dokáže splatit včas. Údaje o likviditě patří mezi důležité skutečnosti, o které se zajímají věřitelé. Pokud si bude chtít podnik vypůjčit finanční prostředky, neměly by zde ze strany věřitelů nastat obtíže, jelikož likvidita podniku Krmiva X je opravdu vysoká.

Na druhé straně příliš vysoké hodnoty likvidity způsobují snížení rentability, což je nežádoucím efektem. Tuto skutečnost dokládá významný pokles výnosnosti podniku roku 2018. Důvodem, proč k tomu došlo, je právě hodnota likvidity, která byla téhož roku velmi vysoká.

Podíváme-li se na hodnoty ukazatelů reflektující *rentabilitu*, zjistíme, že podnik dosahuje převážně uspokojivých hodnot. Výjimku však tvoří již zmiňovaný rok 2018, v němž nastal výrazný propad rentability. Tento jev není způsoben pouze příliš vysokou likviditou. Důležitou roli zde hraje také *zadluženost* podniku. Z hodnot ukazatelů zadluženosti vyplývá, že ve finanční struktuře podniku jsou dominující složkou vlastní zdroje financování. To tedy značí, že firma nemusí v budoucnu přikládat přílišnou pozornost tvorbě prostředků, které slouží ke splácení závazků. Zároveň ale nelze očekávat výrazný nárůst rentability, neboť s rostoucím podílem cizích finančních prostředků roste i rentabilita. Toto tvrzení lze doložit na letech 2018 a 2019. Zatímco roku 2018 byl podíl využívaných vlastních finančních prostředků zvýšen, a to na 93,73 %, došlo vedle toho k výraznému snížení rentability. Roku 2019 podnik využíval více cizích finančních prostředků (zadluženost vzrostla na 14,01 %), což se promítlo i do výnosnosti, která dosahovala hodnot nejvyšších za celé sledované období.

Ukazatele *aktivity* měly až do roku 2018 sestupnou tendenci. V roce 2019 došlo k menšímu nárůstu, ale obecně lze říci, že výsledné hodnoty jsou pro podnik velmi příznivé,

protože zde platí skutečnost, že doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků. Podnik tak není ohrožen platební neschopností.

6.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Velice významnou silou, jež v odvětví na podnik působí, je *stávající konkurence*. Podnik by měl své konkurenty bedlivě sledovat a vést záznamy o jejich krocích, tj. například o změnách cen produktů nebo změnách ve složení jejich sortimentu. Dobrý přehled o konkurentech znamená pro podnik velkou výhodu, jelikož může předpovídat jejich budoucí počínání, na které se může předem připravit. Problém však spočívá v tom, že ne veškeré údaje jsou snadno dostupné. Řada podniků neuvádí na svých internetových stránkách ceník, mnohdy ani nabídku konkrétních produktů. To tedy znamená, že monitorování rivalů v odvětví je do jisté míry ztíženo. Konkurenční výhodu podniku Krmiva X lze spatřovat v množství získaných certifikátů. Jelikož v odvětví působí výrobců krmných směsí mnoho, zákazníci mají mnoho možností, od kterého výrobce krmivo nakoupí. Důležitými kritérii při rozhodování budou *cena* a především *kvalita* nabízených produktů, kterou zaručují právě obdržené certifikáty. Ostatní podniky, jež byly uvedeny v analýze, certifikáty na svých stránkách buď to neuvádějí, nebo je vlastní v omezeném množství (výjimku tvoří jen podnik ZZN Pelhřimov, jehož dle uvedené charakteristiky lze považovat za nejsilnějšího konkurenta).

Vzhledem k velkým bariérám vstupu, jako je přísná legislativa, vysoká kapitálová náročnost a velké množství konkurenčních podniků s mnohaletými zkušenostmi, je ohrožení ze strany *nově vstupujících firem* velice nízké. Přestože Kraj Vysočina představuje vhodné místo pro působení subjektů, jejichž činnost je spjata se zemědělstvím, náročné podmínky odrazují od vstupu do tohoto odvětví. Taktéž i v případě *substitutů* můžeme ohrožení vnímat jako opravdu malé. Přesto není od věci dále sledovat i tuto oblast konkurenčního prostředí. Vzhledem k tomu, že se technologie dále vyvíjejí, nemůžeme vyvrátit skutečnost, že by se substitut, který by znamenal výrazné ohrožení, v budoucnu objevit mohl.

Naopak mnohem větší koncentraci vyžadují *odběratelé*. Firma Krmiva X se snaží od své konkurence odlišit, a to právě přístupem k zákazníkům. Jelikož se drobní chovatelé se často setkávají s finančními problémy mohlo by to vést k situaci, kdy by se tito chovatelé integrovali. Získali by tak větší vyjednávací sílu a pod hrozbou odchodu ke konkurenci by mohli usilovat o snížení cen krmných směsí. Rovněž by se drobní chovatelé z důvodu své tíživé finanční situace mohli uchýlit k nákupu produktů od konkurenčních podniků, jež nabízejí krmiva v menší kvalitě, ale za nižší ceny. Firma se této hrozbě snaží do jisté míry předcházet tím, že

od zemědělců, kteří se potýkají s finančními problémy, nakupuje obiloviny, případně i dobytek. Odběratel se tak často stává i dodavatelem podniku a jejich vzájemné vztahy se upevňují.

Po vyhodnocení faktorů, působících v odvětví na podnik, (viz tabulka 6) jsme získali výsledek 21 bodů. Konkurenci v daném odvětví tak můžeme označit za ***středně silnou***.

6.1.3 PEST analýza

Z provedené PEST analýzy, která zkoumá faktory působící z makroprostředí, je patrné, že na podnik působí opravdu velké množství vlivů. Jakožto každý podnikatelský subjekt, musí i firma Krmiva X dodržovat veškerou ***legislativu*** platnou na území České republiky, což samozřejmě zahrnuje i dodržování nařízení stanovených Evropskou unií. Oblast výroby krmiv navíc podléhá velice přísným pravidlům, kterými je potřeba se řídit. V opačném případě by podniku hrozily sankce (tím by podnik mohl klesnout v očích zákazníků), případně i zánik činnosti. V současné době musí navíc všechny firmy sledovat vydaná vládní nařízení, která se pojí s pandemií covid-19. Tato nařízení by sledovanému podniku neměla způsobit výrazné komplikace či omezení jeho činnosti, neboť vyrábí a prodává krmné směsi, které slouží jako zdroj potravy hospodářským zvířatům.

Pokud se přesuneme k ekonomickým faktorům, důležitou roli zde zastávají ***ceny obilovin***, které pro firmu představují významný vliv. Cenový vývoj těchto surovin (pšenice, ječmen, žito a kukuřice) může významně ovlivnit cenu finálního produktu, proto je nezbytné jej soustavně monitorovat. Předpovídat vývoj na delší časové období dopředu je opravdu obtížné, protože velký vliv zde má přírodní prostředí, na němž jsou kvalita a velikost sklizně závislé.

Další důležitou skutečností je ***situace na trhu práce***, která by měla být také sledována. Přestože se podnik v současné době nepotýká s nedostatkem pracovní síly, neznamená to ale, že tento problém nemůže v blízké budoucnosti nastat. Nezaměstnaní jedinci znamenají pro podnik novou pracovní sílu, kterou je možné v případě potřeby využít. Zatímco roku 2019 byla míra nezaměstnanosti nízká, rok následující byl charakteristický zvýšením počtu nezaměstnaných osob. Hlavním důvodem tohoto jevu je skutečnost, že se mnoho podniků v České republice dostalo kvůli koronavirové pandemii do tíživé situace, a musely tak snižovat stavy svých zaměstnanců.

Ve vztahu k trhu práce je také podstatné zmínit i vývoj počtu cizinců na území České republiky. Analýza přinesla zajímavé zjištění, že ve všech krajích byl zaznamenán ***trend rostoucího počtu osob s cizí státní příslušností***. Cizinci přicházejí na naše území především

kvůli pracovním příležitostem. Přestože data za rok 2020 zatím ještě nebyla zveřejněna, můžeme předpokládat, že počet cizinců v jednotlivých krajích bude stagnovat z důvodu současné situace spojené s onemocněním covid-19.

Také **průměrné příjmy a výdaje domácností vykazují rostoucí tendenci** (svůj podíl má na tomto jevu inflace). Potraviny patří, vedle výdajů na bydlení, vodu, energie a paliva, do oblastí, ve které lidé utratí nejvíce peněz. Důvodem jsou především rostoucí ceny. Pro období 2020/21 lze předpokládat výraznější změnu struktury spotřebních výdajů (opět z důvodu několikrát zmiňované pandemie), a sice v kategoriích *Rekreace a kultura* a *Stravování a ubytování*, kde s velkou pravděpodobností dojde ke značnému snížení. Naopak navýšení průměrných výdajů bychom mohli očekávat v kategorii *Potraviny*.

Ze zjištěných dat můžeme říci, že Kraj Vysočina má **vhodné podmínky pro působení výrobců krmiv**. Toto tvrzení dokládá fakt, že se v kraji nachází největší počet kusů prasat a skotu v rámci celé České republiky a zároveň se zde vyprodukuje nejvíce kravského mléka. Z toho tedy vyplývá, že chovatelé hospodářských zvířat budou potřebovat velké množství krmných směsí pro zajištění potravy pro svá zvířata. Zároveň pro zachování vysoké produkce kravského mléka budou muset chovatelé obstarávat kvalitní krmné směsi, jež obsahují adekvátní množství živin.

V posledních letech se objevil **rostoucí trend ve spotřebě drůbežího masa**, které se těší čím dál tím větší obliby. Lze tedy předpokládat, že v reakci na tuto skutečnost dojde i k navýšení počtu chovaných kusů drůbeže a následně i ke zvýšení poptávky po krmných směsích. Co se týče průměrné spotřeby ostatních druhů masa v České republice, nebyla zaznamenána sestupná tendence a oblíbenost mezi českými spotřebiteli je stále stejně vysoká.

Podstatné je také poukázat na vývojové tendence u importovaného a vyprodukovaného vepřového masa v tuzemsku. Z uvedených dat vyplývá, že zatímco množství dovezeného vepřového od roku 2011 stále narůstá (až na menší výkyvy), produkce tohoto druhu masa na území České republiky naopak klesá. Na rostoucí spotřebu drůbežího masa zareagovali čeští producenti zvýšením jeho produkce. Od roku 2014 množství vyprodukovaného drůbežího masa stále roste. Tyto zmíněné jevy by pro podnik Krmiva X mohly znamenat následující. Pokud bude mít tuzemská produkce vepřového v následujících několika letech dále sestupnou tendenci, je velmi pravděpodobné, že se to projeví ve snižování stavu prasat na území České republiky. Naopak pokud bude zachován růst vyprodukovaného drůbežího masa, povede to k rozšíření chovů s drůbeží. Tyto skutečnosti je nutné i nadále sledovat.

Z analýzy je zřejmé, že *počet lidí nakupujících na e-shopech stále roste*. Tento trend bude v současné době ještě umocněn uzavřením většiny maloobchodních provozoven. Zvyšující se počet uskutečněných nákupů v internetovém prostředí může znamenat pro vybraný podnik příležitost, jíž by měl využít.

Dalším současným trendem je *rostoucí zájem českých spotřebitelů o biopotraviny*, které zaujímají každým rokem větší podíl na celkové spotřebě potravin. Na tuto skutečnost reagují zemědělci přechodem do režimu ekologického zemědělství, v jehož rámci pěstují plodiny a chovají hospodářská zvířata, a počet ekologických farem tak v České republice narůstá. Tento trend tak může znamenat příležitost pro výrobce krmiv, kteří při výrobě nepoužívají chemické látky, jelikož pouze takovýto typ krmiva lze použít ke krmení zvířat na ekologických farmách.

6.2 Analýza marketingového prostředí realizovaná firmou

Pokud se nejprve podíváme na výsledek analýzy finanční situace, z ukazatele EVA vyplývá, že podniku se daří vytvářet hodnotu a můžeme jej považovat z pohledu akcionářů za atraktivní, jelikož výsledek nabývá kladné hodnoty. Dále také vidíme, že čistý provozní výsledek hospodaření převyšuje náklady spojené s využitým kapitálem. Dle slov vedení podniku se po dobu jeho činnosti úspěšně daří dosahovat kladných hodnot ukazatele EVA. Důležitou roli zde však hraje poměr vlastního a cizího kapitálu. Pokud by se zastoupení kapitálu cizího zvýšilo na úkor vlastního, mohl by podnik dosáhnout ještě uspokojivějšího výsledku.

Na základě analýzy konkurentů, kterou realizuje podnik, můžeme označit za nejsilnějšího konkurenta subjekt ADW Feed. Jemu bude podnik věnovat ze všech konkurentů největší pozornost a sledování jeho dalších kroků se stane o to intenzivnější. ADW Feed představuje pro firmu Krmiva X největší hrozbu ze všech sledovaných subjektů. Druhým konkurenčním podnikem, jenž si zaslouží taktéž jistou pozornost, je ZZN Jihlava. Přestože nedosáhl nejvyššího bodového zisku, přesáhl hranici 20 bodů, jíž označila firma Krmiva X za směrodatnou. Naopak třetí hodnocený konkurenční podnik Kooperace získal bodů nejméně, přičemž celková suma jemu udělených bodů nepřesáhla ani zmíněnou hranici. Firma jej sice neoznačila za hrozbu, ale i tak budou o tomto konkurentovi nadále sbírány informace, jež poslouží v budoucnu pro další analýzy.

Zaměříme-li se na vybrané faktory z makroprostředí, pak je nutno konstatovat, že vývoj průměrných cen výrobců krmných směsí je do jisté míry ovlivněn cenami, za které se prodávají obiloviny. Jelikož došlo ke snížení cen za tunu pšenice, ječmene, ovsa a kukuřice, lze usuzovat,

že to bylo jednou z příčin poklesu průměrných cen krmných směsí. Firma Krmiva X zároveň sleduje i vývoj cen za tunu semene řepky olejné. Vylisovaný olej pak nakupuje od sesterské společnosti Alfa. Cena této suroviny se za sledované období zvýšila. Pokud poroste i nadále, lze předpokládat, že se tento jev významně promítne do nákladů.

7. Porovnání analytických postupů

V této kapitole budou srovnány přístupy, které využívá firma, s přístupy, které byly aplikovány na základě odborné literatury ve vlastní analýze prostředí.

Analýza finanční situace

Pro popis finanční situace využívá firma odlišný nástroj, než jaký jsme použili ve vlastní analýze. Hlavní rozdíl mezi metodami spočívá ve výsledcích. Zatímco ukazatel EVA je v peněžním vyjádření, tedy v korunách, poměrové ukazatele jsou vyjádřené v procentech. Bude-li podnik chtít svou výkonnost srovnávat s konkurenty, případně s oborovými hodnotami, bude muset použít poměrových ukazatelů, jelikož ekonomická přidaná hodnota toto srovnání neumožňuje.

Metoda využívaná podnikem pracuje s komplexním a složitějším vzorcem a zohledňuje náklady na kapitál, a to nejen na cizí, ale také i na kapitál vlastní. Jelikož je ukazatel používaný podnikem podrobnější, je možné odhalit příčiny kritických faktorů, jež ovlivňují hospodaření podniku. Vedení může ze vzorce určit, jaké složky nejvíce ovlivní konečný výsledek, a čemu je potřeba věnovat větší pozornost. Využívání ekonomické přidané hodnoty s sebou však přináší i úskalí. Největším problémem je určení nákladů na vlastní kapitál, což uvádí i pracovník ekonomického oddělení podniku. Pokud je hodnota určena nepřesně, významně to ovlivní finální výsledek ukazatele, a tudíž je jeho vypovídací hodnota snížena.

Dalším rozdílem je charakter kapitálové složky. Ekonomická přidaná hodnota operuje pouze s kapitálem, který slouží k hlavní podnikatelské činnosti, a s kapitálem od investorů. Naopak v případě poměrových ukazatelů se do výpočtu zahrnuje celková hodnota kapitálu.

Analýza konkurence

Analýza konkurence aplikovaná podnikem je poměrně podrobná a lze o ní říci, že její výsledek bude mít zřejmě pro činnost podniku dobrou vypovídací hodnotu, neboť je analýze věnována náležitá pozornost. Ve vlastní analýze byla využita hodnotící tabulka. Taktéž i firma využívá pro hodnocení konkurence tabulku. Avšak zde se dostáváme k podstatnému rozdílu v přístupech. Zatímco v případě hodnotící tabulky sestavené firmou bylo výstupem odhalení nejvýznamnějšího konkurenčního podniku, zpracovaná tabulka dle autorů Tiché a Hrona (2003) nám říká, jaká je síla konkurence v odvětví. Podnik Krmiva X vnímá konkurenci v odvětví pouze jako *soupeření jednotlivých výrobců krmných směsí* mezi sebou. Nezohledňuje další síly, jež na něj ve skutečnosti působí a koncentruje se pouze na stávající

konkurenty. Michael E. Porter (1994) ve své publikaci (viz 2. kapitola) pojednává v souvislosti s konkurencí o celkem pěti hybných silách, které na každý podnik působí. Od nich se právě odvíjí konkurence v odvětví. K úspěšnému určení její intenzity se nelze omezovat pouze na stávající konkurenční podniky, ale je nutné na tuto skutečnost pohlížet komplexněji. Z analýzy podle Porterova modelu jsme sice zjistili, že síla substitutů je zanedbatelná a ohrožení ze strany nově vstupujících firem je nízké. Ovšem vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů je mnohem významnější a podnik by se právě měl na poslední dvě zmiňované síly více zaměřit. Naopak výhodu postupu aplikovaného firmou můžeme spatřovat v tom, že nám poskytne detailní náhled na jednotlivé konkurenty a umožní je vzájemně srovnat.

Analýza faktorů makroprostředí

U posledního využívaného analytického postupu si můžeme povšimnout toho, že se jedná o velice podobný přístup, jehož bylo využito ve vlastní analýze, kde jsme aplikovali PEST analýzu k odhalení významných vlivů a trendů. Přístup, který využívá podnik, se ale omezuje jen na některé faktory. Jedná se tedy o pouhou část PEST analýzy. Aby podnik mohl dosáhnout úspěchu, případně aby si udržel stávající postavení, neměl by svou pozornost omezovat pouze na tyto faktory a jejich škálu by měl rozšířit. Přestože soustavným sledováním uvedených faktorů můžeme zjistit hodnotné informace, nemohou podniku poskytnout ucelený přehled o stávající situaci v makroprostředí. Významnost vlivů z makroprostředí spočívá v tom, že se nedají nikterak ovlivnit a firmy se jim musí plně přizpůsobit. Pokud bychom se zabývali pouze uvedenými faktory, mohli bychom opomenout existenci stávajících trendů například v oblasti sociálně kulturní. Výsledkem analýzy makroprostředí by mělo být odhalení stávajících trendů. Firma je však v rámci svého postupu nezjišťuje, čímž se ochuzuje o cenné poznání.

8. Vlastní návrhy

Na základě provedených analýz a následné komparace analytických postupů byly pro firmu formulovány následující návrhy:

Jelikož byl odhalen trend rostoucího počtu lidí nakupujících na internetu, je jedním z doporučení **zřízení internetového obchodu**. Tento návrh má hned několik opodstatnění. V současné době narůstá obliba ve využívání služeb e-shopů, které pro zákazníky představují způsob, jak si obstarat požadované zboží z pohodlí domova. Vzhledem k tomu, že vybraná firma disponuje pouze jedinou kamennou prodejnou, drobnější chovatelé zvířat, kteří nakupují menší objem krmiv, musí realizovat cestu přímo do areálu podniku. Zavedení e-shopu by znamenalo pro tento typ zákazníků značné zjednodušení nákupu. Zohledněme také fakt, že stávající situace týkající se onemocnění covid-19 způsobuje u řady zákazníků obavy, které mohou vyvolat právě hygienická rizika spojená s cestou do prodejny a přímým kontaktem s jinými osobami. Další výhodou lze spatřovat i v tom, že díky e-shopu může podnik nabízet svůj široký sortiment produktů většímu množství zákazníků i z jiných krajů České republiky a neomezovat se pouze na klientelu z Kraje Vysočina. Internetový obchod je možné vytvořit různými způsoby, kdy se jako neoptimálnější možností jeví využití platform pro tvorbu e-shopů, jako jsou například Shopify či UPgates. V případě druhé uvedené platformy se náklady na zřízení obchodu pohybují řádově ve stovkách korun měsíčně (záleží na typu předplatného). Finanční náročnost můžeme považovat za opravdu nízkou. Využívání platform tohoto typu zároveň nevyžaduje jakékoliv zkušenosti s programováním a jejich používání není nikterak složité.

Vzhledem k současnému trendu rostoucího zájmu českých spotřebitelů o biopotravinu a s tím související rozvoj ekofaremu, je dalším návrhem získání **certifikátu ekologického zemědělství**, jenž by podniku mohl otevřít nové možnosti v navázání partnerství se zákazníky. Jak bylo zjištěno z analýzy marketingového prostředí, význam faremu v režimu ekologického zemědělství se stále zvyšuje a v blízké době bude pravděpodobně rostoucí tendence stále pokračovat. K udělení této certifikace je nutné splňovat podmínky pro výrobu krmiv pro ekologickou živočišnou výrobu, které uvádí Nařízení Rady (ES) č. 834/2007. K tomu, aby mohl podnik prodávat krmiva ekologickým farmám, musí kontaktovat jeden z následujících kontrolních orgánů: *KEZ o.p.s.*, *ABCERT AG*, *Biokont CZ, s.r.o.* nebo *Bureau Veritas Czech Republic, spol. s.r.o.* Na základě provedené kontroly příslušným orgánem je podniku udělen certifikát. Výhoda nespočívá pouze v tom, že je firma oprávněna dodávat krmné směsi

ekologickým farmám, ale certifikát dále představuje záruku kvality pro ostatní chovatele hospodářských zvířat. Náklady na získání certifikátu se pohybují přibližně mezi čtyřmi až šesti tisíci korun.

Dále by bylo vhodné, kdyby byly zákazníkům zasílány do e-mailové schránky **dotazníky spokojenosti**. Podnik by se na své zákazníky měl více koncentrovat, respektive na jejich názory. Nezjišťuje totiž, jak jsou zákazníci spokojeni se zakoupenými produkty, což můžeme považovat za velký nedostatek. Dotazníky poskytují zákazníkům prostor, kde mohou vyjádřit svůj názor na zakoupený výrobek, případně na poskytnutou službu, která se s výrobkem pojí, například rychlost a kvalita dopravy, úroveň obsluhy apod. Na základě zpětné vazby může podnik odhalit své nedostatky, jež pak následně eliminuje, a své výrobky a služby dokáže lépe přizpůsobit zákaznickým požadavkům.

Podnik by měl **sledovat vývoj poptávky po jednotlivých druzích krmných směsí**, jež produkuje. V současné době o této skutečnosti nevede podnik bližší záznamy. Sledováním vývoje poptávky v čase může podnik zjistit, zda zákazníci projevují vyšší/nížší zájem o danou směs. Následně může dle vývoje náležitě zareagovat, kupříkladu omezením výroby směsi, po které poptávka významně klesla. Pro lepší přehled je vhodné rozdělovat poptávku podle jednotlivých druhů produktů namísto sledování poptávky celkové.

Na základě provedené analýzy finanční situace by jistě stálo za zvážení **navýšení podílu cizích zdrojů financování** v používaném kapitálu. V současné době je míra zadluženosti podniku velice nízká. Pokud by chtěl podnik zvýšit svou rentabilitu, měl by upravit poměr vlastních a cizích zdrojů financování, neboť jak bylo uvedeno v 5. kapitole, cizí kapitál je všeobecně levnější než vlastní. Bude-li část vlastních zdrojů substituována dluhem, náklady na kapitál se podaří snížit. Ovšem je nutné zjistit optimální míru zadluženosti, tedy takový bod, v němž tyto náklady budou dosahovat minima. K tomu může podniku posloužit vzorec vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC), který již využívá k výpočtu ukazatele EVA.

Autor dále navrhuje, aby **vybraný podnik věnoval větší pozornost analýze makroprostředí**. Analýzu vybraných faktorů, již podnik aplikuje, by bylo vhodné rozšířit dále o oblast sociálně kulturní, technologickou a ekologickou. Jinými slovy, podnik by měl zvážit aplikování **PEST analýzy**. Jedině soustavným monitorováním všech faktorů je možné získat ucelený přehled o stávající situaci v okolním prostředí, z něhož působí mnoho vlivů. Podnik pak bude schopen odhalovat současné trendy, které bude moci náležitě využít. Velice užitečným zdrojem, z něhož vybraná firma může čerpat podklady pro tuto analýzu, jsou například internetové stránky Českého statistického úřadu. Veliká výhoda spočívá v tom, že

většina podkladů pro realizaci PEST analýzy je veřejně dostupná. Aby podnik získal přehled o svém prostředí, může využít například vysokoškolských studentů, jež by průběžně sledovali a analyzovali faktory z makroprostředí. Své výstupy by následně sdíleli s vedením podniku. Tímto způsobem lze ušetřit čas, který by bylo nutno PEST analýze věnovat.

Dalším navrhovaným zlepšením je *využívání poměrových ukazatelů*, jež byly aplikovány v 5. kapitole ve vlastní analýze. Nejenom, že bude podnik schopen porovnávat vývoj své finanční situace v čase, ale jejich prostřednictvím může zjistit, jak si stojí oproti stávajícím konkurentům v odvětví. Vedená databáze o konkurentech by tak mohla být rozšířena o tyto finanční ukazatele.

9. Závěr

Hlavním cílem předložené bakalářské práce bylo provést analýzu marketingového prostředí vybrané firmy, včetně určení současných trendů. V praktické části byly proto použity nejprve analytické přístupy, které uvádí odborná literatury. Pro poznání vlivů, jež působí v prostředí na firmu, autor provedl nejprve analýzu mikroprostředí, v jejímž rámci se zabíral vlastní firmou a jejím blízkým okolím. Aplikováním poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že firma dosahuje až příliš vysokých hodnot likvidity, což má vliv na výslednou rentabilitu. Důležitou úlohu zde zastává zároveň i struktura kapitálu. Z důvodu nízkého zastoupení cizích zdrojů financování firma nedosahuje příliš vysoké rentability. Na druhou stranu není podnik ohrožen platební neschopností a své závazky je schopen platit včas.

Výsledkem Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví, jehož prostřednictvím byla popsána situace v blízkém okolí podniku, bylo zjištění, že za nejvýznamnější sílu lze považovat stávající konkurenci. Velkou pozornost si dále zaslouží odběratelé a dodavatelé, kteří znamenají pro podnik také důležité síly. Naopak hrozba ze strany substitutů a nově vstupujících firem je velice nízká. Po celkovém zhodnocení byla konkurence v odvětví označena za středně silnou.

Druhá část vlastní analýzy marketingového prostředí byla soustředěna na makroprostředí. Zde jako nástroj posloužila analýza PEST, která pomohla odhalit významné vlivy a současné trendy. Zjištěny byly následující skutečnosti:

- *Trend rostoucího počtu osob s cizí státní příslušností.*
- *Trend rostoucí spotřeby drůbežího masa.*
- *Narůstající dovoz vepřového masa ze zahraničí a pokles tuzemské produkce.*
- *Průměrné příjmy a výdaje domácností vykazují rostoucí tendenci.*
- *Kraj Vysočina má vhodné podmínky pro působení výrobců krmiv.*
- *Počet lidí nakupujících na e-shopech se zvyšuje.*
- *Mezi českými spotřebiteli narůstá zájem o biopotraviny.*
- *Počet farem v režimu ekologického zemědělství roste.*

Dalším cílem práce bylo porovnat analytické postupy, které aplikuje vybraná firma v praxi, s postupy, které byly využity autorem na základě odborné literatury. Bylo zjištěno, že firma svou pozornost nejvíce soustředí na stávající konkurenty a jejich analýzu provádí velice podrobně. Na jejím základě je pak schopna určit, které konkurenční firmy pro ni znamenají největší hrozbu. Vybraná firma se dále snaží sledovat několik faktorů, které působí v makroprostředí. Soustavně zaznamenává jejich vývoj, což jí umožňuje získávat částečný přehled o stávající situaci v prostředí.

Z komparace analytických postupů však vyplynulo, že i přesto mají postupy aplikované firmou jisté nedostatky. Konkurenci v odvětví vnímá pouze jako vzájemné soupeření jednotlivých výrobců krmných směsí mezi sebou a neuvědomuje si další konkurenční síly, jež na ni v rámci odvětví působí. V případě analýzy makroprostředí nesleduje všechny faktory, které zde ve skutečnosti působí, a mnohé z nich opomíjí. Z tohoto důvodu není možné, aby se jí podařilo získat komplexní přehled o prostředí, v němž se nachází. Rovněž bylo zjištěno, že firma neodhaluje stávající trendy, jejichž znalost by pak mohla využít ve svůj prospěch.

Na základě provedených analýz a následné komparace analytických postupů byly pro firmu formulovány návrhy na zlepšení její stávající situace:

- *Zřídít internetový obchod*
- *Získat certifikát ekologického zemědělství*
- *Zasílat svým zákazníkům dotazníky spokojenosti*
- *Sledovat vývoj poptávky po jednotlivých druzích krmných směsí*
- *Navýšit podíl cizích zdrojů financování*
- *Rozšířit analýzu makroprostředí o další faktory (aplikovat analýzu PEST)*
- *Využívání poměrových ukazatelů*

10. Summary

The main aim of this bachelor thesis was to analyse the marketing environment of the selected company and to ascertain current trends. In the practical part there were used analytical methods from the professional literature. First the author analysed the micro environment to identify influences. On the basis of use of the financial indicators it was ascertained that the company's liquidity is too high and it impacts the final rate of return. The rate of return is low because the company uses small amount of foreign capital. On the other hand the company is not endangered by insolvency and it is able to pay its debts in time.

The result of the Porter's Five Forces model is that the most important force are current competitive companies. Customers and suppliers require company's attention too because they are very important forces. The threat of the substitution and the new entry is very low. After the overall assessment, the competition in the sector was identified as moderately strong.

The second part of the analysis of the marketing environment was focused on the macro environment. The author used PEST analysis which helped reveal significant influences and current trends.

Another goal of the thesis was to compare analytical methods which were used by the author and which were used by the company itself. It was revealed that the company focuses its attention most on the current rivals and analyses them in a very detailed manner. On its basis, it is able to determine which rivals are the biggest threat to it. The selected company analyses several factors that are involved in the macro environment. The company continuously monitors their development, which allows it to gain insight into the current situation in the environment.

The comparison of the analyses showed that the methods applied by the company have some shortcomings. The competition in the sector is only seen as a competition among the various manufacturers of compound feed and the company does not realise the other competing forces that influence it within the sector. Within the analysis of the macro environment, the company does not monitor all the factors that actually exist in the sector and many factors are neglected.

In the final part, the thesis deduces recommendations for the company on the basis of the comparison and ascertained facts.

Keywords: marketing environment, macro environment, micro environment, marketing analysis, PEST analysis, Porter's Five Forces model

11. Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- Boučková, J., & kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Camilleri, M. (2017). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice*. Miláno: Springer.
- Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2005). *Markteing: základy a principy*. Brno: Computer Press.
- Horáková, H. (2001). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Košťan, P. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku (cvičení)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- McCarthy, E., & Pereault, W. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.
- Paulovčáková, L. (2015). *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Porter, M. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing
- Saxena, R. (2016). *Marketing Management*. Nové Dillí: McGraw Hill Education.

Solomon, MR., Marshall, GW. & Stuart, EW. (2006). *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press.

Stehlík, E., & kol. (2003). *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: IDEA SERVIS.

Tichá, I., & Hron, J. (2003). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

Agropress. (2017, 19. březen). *Chov zvířat v ekologickém zemědělství*. [cit. 2021-02-24].

Dostupné z: <https://www.agropress.cz/chov-zvirat-v-ekologickem-zemedelstvi/>

Bez GMO. (2021, 15. únor). *O standardu „Bez GMO“*. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z:

<https://www.bezgmo.cz/index.php/cs/o-standardu>

Business Info. (2020, 11. prosinec). *Nový program EU pro výzkum dostal zelenou. Pomůže českým vědcům a firmám*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/clanky/novy-program-eu-pro-vyzkum-dostal-zelenou-pomuze-ceskym-vedcum-a-firmam/>

Business Info. (2020, 18. prosinec). *OP PIK: Firmy mohou začít žádat o dotace na projekty průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/clanky/firmy-mohou-zacit-zadat-o-dotace-na-projekty-prumysloveho-vyzkumu-a-experimentalniho-vyvoje/>

Cribis. (2021, 26. leden). *CRIF: V loňském roce zaniklo nejvíce společností v historii České republiky*. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.informaceofirmach.cz/crif-v-lonskem-roce-zaniklo-nejvice-spolecnosti-v-historii-ceske-republiky/>

Česká spořitelna. (2016). *Měsíčník EU aktualit*. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z:

https://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Mesicnik_EU_aktualit/Mesicnik_EU_a_ktualit/Prilohy/mesicnik_2016_11.pdf

Česko v datech. (2019, 21. červenec). *Cizinci v Česku*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z:

<https://www.ceskovdatech.cz/clanek/129-cizinci-v-cesku/>

- ČSÚ. (2020). *Cizinci*. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G%7EF M%7EF Z%7EF R%7EF P%7E S%7E U%7E301 null &katalog=31032>
- ČSÚ. (2020, 10. březen). *Příjmy a životní podmínky domácností – 2019*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2019>
- ČSÚ. (2020, 29. květen). *Soupis hospodářských zvířat – k 1. 4. 2020*. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/soupis-hospodarskych-zvirat-k-1-4-2020>
- ČSÚ. (2020, 1. prosinec). *Spotřeba potravin – 2019*. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019>
- ČSÚ. (2020, 2. listopad). *Spotřební výdaje domácností – 2019*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2019>
- ČSÚ. (2020, 25. listopad). *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020*. [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/14-pouzivani-vybranych-financnich-sluzeb-online>
- ČSÚ. (2020, 9. únor). *Výsledky chovu hospodářských zvířat v Kraji Vysočina v roce 2019*. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/vysledky-chovu-hospodarskych-zvirat-v-kraji-vysocina-v-roce-2019>
- ČSÚ. (2021, 9. březen). *Průměrné mzdy na Vysočině za 1. čtvrtletí 2020 vzrostly o 1 652 Kč*. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/prumerne-mzdy-na-vysocine-za-1-ctvrtleti-2020-vzrostly-o-1-652-kc>
- ČSÚ. (2021, 26. leden). *Indexy spotřebitelských cen (životních nákladů) – podrobné členění – Rok 2020*. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-spotrebitelskych-cen-zivotnich-nakladu-podrobne-cleneni-rok-2020>
- Evropská komise. (2020). *Informace o pracovním trhu: Vysočina*. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2763&acro=lmi&mode=&recordLang=cs&lang=cs&parentId=&countryId=CZ®ionId=CZ0>
- Kodřousková, B. (2021, 7. leden). Rascasone. *Co je digitální transformace a digitalizace firem*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/co-je-digitalizace-firem#digitalizace-digit-aacute-ln-iacute-transformace-a-prumysl-4-0>

Kooperace a.s. (n.d.). *O nás*. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://kooperace-vycapy.cz/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2020). *Základní údaje o školách v regionálním školství za období 1989/90 až 2019/20*. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/zakladni-udaje-o-skolach-v-regionalnim-skolstvi-za-obdobi>

Ministerstvo zemědělství. (2016). *Strategie resortu Ministerstva zemědělství České republiky s výhledem do roku 2030*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/538509/Strategie_MZe_final_s_grafikou.pdf

Šejnohová, H., Babáčková, J. & Hlaváčková, J. (2020). Ústav zemědělské ekonomiky a informatiky. *Zpráva o trhu s biopotravinami v ČR v roce 2018*. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fnepub%2F1579005010539%2F1588060906163.pdf

Šejnohová, H., Warthová, S., Babáčková, J. & Rádlová, L. (2020). Ústav zemědělské ekonomiky a informatiky. *Statistická šetření ekologického zemědělství: Základní statistické údaje (2019)*. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/668681/Statistika_ekologickeho_zemedelstvi_2019.pdf

Úřad vlády ČR. (2019). *Inovační strategie České republiky 2019-2030*. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=866015>

Výroba krmiv spol. s.r.o. (n.d.). *Sortiment*. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.vyrobakrmiv.cz/sortiment/>

Zboží & Prodej. (2020, 17. září). *Zboží&Prodej 9/2020: Češi na domácích mazlíčcích nešetří*. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2020/09/17/zboziprodej-9-2020-cesi-na-domacich-mazliccich-nesetri/>

ZZN Jihlava. (n.d.). *O nás*. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://www.zznjihlava.cz/index.html>

ZZN Pelhřimov a.s. (n.d.). *O společnosti*. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.zznpe.cz/>

Použité grafy, obrázky, tabulky a vzorce

Grafy

Graf 1: Počet vzniklých a zaniklých společností v letech 2014 – 2020	46
Graf 2: Podíl nezaměstnaných osob	49
Graf 3: Průměrná roční spotřeba vybraných druhů masa na obyvatele v kg	55
Graf 4: Výroba kravského mléka a dojivost v jednotlivých krajích v roce 2019	56
Graf 5: Podíl osob podle věku a vzdělání, které nakoupily na internetu	61

Obrázky

Obrázek 1: Změna podnikové struktury.....	29
Obrázek 2: Organizační struktura podniku	37

Tabulky

Tabulka 1: Ukazatele likvidity	34
Tabulka 2: Ukazatele rentability	35
Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti	35
Tabulka 4: Ukazatele aktivity	36
Tabulka 5: Tržby	36
Tabulka 6: Hodnocení konkurence v odvětví	45
Tabulka 7: Vývoj cen surovin v Kč/t	49
Tabulka 8: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa (stav k 31.12.2020)	50
Tabulka 9: Průměrná roční míra inflace	51
Tabulka 10: Průměrný roční příjem na osobu	53
Tabulka 11: Průměrný roční výdaj na osobu	53
Tabulka 12: Dovoz masa v tunách	54
Tabulka 13: Tuzemská produkce masa v tunách	54
Tabulka 14: Výroba kravského mléka a dojivost v jednotlivých krajích v roce 2019	56

Tabulka 15: Vývoj stavu hospodářských zvířat v Kraji Vysočina	57
Tabulka 16: Vývoj počtu cizinců	58
Tabulka 17: Vývoj trhu biopotravin v ČR	60
Tabulka 18: Počet zvířat chovaných na ekofarmách	65
Tabulka 19: Množství vybraných druhů krmných směsí (ke dni 31.12.2020)	68
Tabulka 20: Hodnocení konkurenčních podniků	69
Tabulka 21: Vývoj průměrných cen výrobců krmných směsí (Kč/t)	70
Tabulka 22: Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců (Kč/t)	71

Vzorce

(1) Okamžitá likvidita	16
(2) Pohotová likvidita	16
(3) Běžná likvidita	16
(4) Rentabilita vloženého kapitálu	17
(5) Rentabilita aktiv	17
(6) Rentabilita vlastního kapitálu	17
(7) Rentabilita tržeb	17
(8) Nákladovost	17
(9) Ukazatel věřitelského rizika	17
(10) Koeficient samofinancování	17
(11) Ukazatel úrokového krytí	17
(12) Rychlost obratu aktiv	18
(13) Doba obratu pohledávek	18
(14) Účetní hodnota akcie	18
(15) Dividendový výnos	18