

Projekt marketingové strategie pro vstup zahraniční společnosti na český trh

Bc. Martin Kyjovský

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin KYJOVSKÝ**
Osobní číslo: **M100326**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingové strategie pro vstup zahraniční společnosti na český trh**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vytvořte literární rešerši k problematice vstupu zahraniční společnosti na český trh.

II. Praktická část

- Zpracujte externí analýzu krmivářského průmyslu v České republice se zaměřením na trh s využitím vedlejších produktů z potravinářské výroby.
- Zpracujte analýzu konkurence pro trh České republiky.
- Vytvořte projekt marketingové strategie vstupu zahraniční společnosti na český trh.
- Zpracujte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. *Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Management Needs To Know.* 1st edition. New Jersey: Wiley, 2003, 224 s. ISBN 0-471-26867-4.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

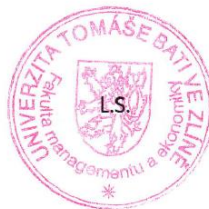
KOTLER, P. a K. K. LANE. *Marketing management.* 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PORTER, M. E. a K. KVAPIL. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 30. 4. 2013

Mazlín A. J.

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomová práce je vypracování projektu marketingové strategie pro vstup zahraniční společnosti na český trh. Teoretická část projektu shrnuje dostupné literární zdroje týkající se marketingových strategií pro vstup na trh. Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. Analytická část poskytuje informace o společnosti, která má zájem vstoupit na trh v České republice, dále analýzu krmivářského průmyslu v České republice se zaměřením na trh s využitím vedlejších produktů z potravinářské výroby a analýzu konkurence ve studované oblasti. Součástí analýzy je primární výzkum mezi potenciálními zákazníky firmy. Na základě závěrů provedených analýz je vypracován projekt marketingové strategie pro vstup zahraniční společnosti na český trh; vytvořený projekt je následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: vstup na tuzemský trh, zahraniční firma, trh s krmivářskými produkty, marketingová strategie.

ABSTRACT

Master thesis aims to develop the marketing strategy for entering foreign company onto the Czech market. The theoretical part of the thesis summarizes the available literary sources on marketing strategies for market entry. The practical part is divided into analytical and project area. Analytical section provides information about the company, interested in entering the market in the Czech Republic, further analysis of the feed industry in the Czech Republic, focusing on the market with the use of by-products of food production, additional, competitor analysis in the study area. The analysis contains the primary research among potential customers of the foreign company. Based on the findings of analyzes the project of marketing strategies to enter foreign companies on the Czech market is developed; the created project is subsequently subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: entering to the domestic market, foreign firm, feed products market, marketing strategy.

Moje upřímné poděkování patří mé rodině, která mě po celou dobu mého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně nesmírně podporovala a mé vedoucí diplomové práce, paní doc. Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za profesionální přístup a cenné rady při vedení diplomové práce.

„Pod obchodní poctivostí rozumíme, že všechny strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly před tím. Poctivé vedení výroby nebo obchodu znamená tvoření hodnot... Čím poctivější je veden obchod nebo průmysl, tím menší zisk si ponechá výrobce nebo obchodník a tím větší zisk z toho plynoucí přenáší na své obchodní přátele nebo spolupracovníky...

Tomáš Baťa v roce 1925

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO VSTUP NA NOVÝ TRH.....	13
1.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	13
1.1.1 ANSOFFOVA STRATEGIE RŮSTU	14
1.1.2 ADAPTAČNÍ MODEL	15
1.2 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH	16
1.3 VÝBĚR TRŽNÍHO SEGMENTU	17
1.3.1 B2B TRH	17
1.3.2 TYPY NÁKUPNÍCH PROCESŮ.....	18
1.3.3 HLEDÁNÍ DODAVATELE	18
1.4 ZÁKAZNÍCI.....	18
1.4.1 VÝBĚR ODBĚRATELE	19
1.4.2 VYTVÁŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKY, JEJICH SPOKOJENOST A VĚRNOST	19
1.5 PRODUKT	20
1.5.1 ŠÍŘENÍ VLASTNICKÝCH VĚDOMOSTÍ	20
1.5.2 ZMĚNY CEN VSTUPŮ A MĚNOVÝCH KURZŮ	21
2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH	22
2.1 VÝVOZNÍ A OBCHODNÍ OPERACE	22
2.2 SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ BEZ KAPITÁLOVÉ SPOLUÚČASTI.....	23
2.3 SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ S KAPITÁLOVOU SPOLUÚČASTÍ.....	23
2.3.1 PŘÍMÉ INVESTICE.....	23
2.3.2 ZCELA OVLÁDANÉ PODNIKY	24
2.3.3 JOINT VENTURES	24
3 SITUAČNÍ ANALÝZA A PREDIKCE VÝVOJE	25
3.1.1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	25
3.1.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	26
3.1.3 SWOT ANALÝZA	26
3.1.4 ANALÝZA ZRANITELNOSTI	27
3.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	28
3.3 PORTERŮV MODEL	28
3.3.1 OHROŽENÍ ZE STRANY NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH KONKURENTŮ.....	28
3.3.2 RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	28
3.3.3 SMLUVNÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	29
3.3.4 SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	29
3.3.5 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	29
3.3.6 VLIV VLÁDY V ODVĚTOVÉ KONKURENCI	29
3.4 KONKURENCE.....	30

3.4.1	ANALÝZA KONKURENTŮ	30
3.4.2	OBLASTI PŘEDNOSTÍ A SLABIN KONKURENTA.....	31
3.4.3	KONKURENČNÍ VÝHODA.....	31
3.5	SUBSTITUTY.....	31
4	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	33
4.1.1	TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	33
4.1.2	PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	34
4.1.3	TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	35
4.1.4	METODY SBĚRU DAT PODLE ZASTOUPENÍ DOTAZOVANÝCH METOD.....	35
4.2	ÚSPĚŠNÉ MARKETINGOVÉ PRAKTIKY	35
5	VEDLEJŠÍ PRODUKTY V KRMIVÁŘSKÉM PRŮMYSLU	37
5.1	ALTERNATIVNÍ KRMIVA.....	37
5.2	PRODUKCE VEDLEJŠÍCH PRODUKTŮ.....	38
5.2.1	CUKROVARNICKÝ PRŮMYSL.....	38
5.2.2	PIVOVARNICTVÍ.....	38
5.2.3	LIHOVARNICTVÍ	38
5.2.4	VEDLEJŠÍ PRODUKTY BIOPALIV	38
5.2.5	PEKÁRENSKÉ ODPADY	38
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
7	METODIKA ZPRACOVÁNÍ	41
8	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
8.1	PODNIKATELSKÁ SPECIALIZACE SPOLEČNOSTI	42
8.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	42
8.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ	43
8.3.1	SILNÉ STRÁNKY.....	43
8.3.2	SLABÉ STRÁNKY.....	43
8.3.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	44
8.3.4	HROZBY	45
9	ANALÝZA ČESKÉHO KRMIVÁŘSKÉHO TRHU.....	46
9.1	VÝROBA KRMNÝCH SMĚSÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	46
9.2	STAV HOSPODÁŘSKÝCH ZVÍŘAT V ČESKÉ REPUBLICE	49
9.3	MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE ČESKÉ REPUBLIKY.....	49
10	ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ NA KRMIVÁŘSKÉM TRHU	51
10.1	ANALÝZA PODLE PORTEROVA MODELU KONKURENCE.....	51
10.2	NEJVĚTŠÍ KONKURENTI NA ČESKÉM TRHU.....	56

10.2.1 MRÁZ AGRO CZ, S.R.O.....	56
10.2.2 OBLASTI PŘEDNOSTÍ A SLABIN SPOLEČNOSTI MRÁZ AGRO	58
10.2.3 BEUKER S.R.O.....	59
10.2.4 OBLASTI PŘEDNOSTÍ A SLABIN SPOLEČNOSTI BEUKER	60
11 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	61
11.1 ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	68
12 PROJEKT MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO VSTUP ZAHRANIČNÍ SPOLEČNOSTI NA ČESKÝ TRH	72
12.1 CÍL PROJEKTU	72
12.2 OMEZENÍ PROJEKTU	72
12.3 VOLBA VHODNÉ STRATEGIE PRO VSTUP NA ČESKÝ TRH.....	73
13 AKČNÍ PROGRAMY	74
13.1 AKČNÍ PROGRAM K ZÍSKÁNÍ MARKETINGOVÉHO EXPERTA K PRŮZKUMU ČESKÉHO TRHU	74
13.2 AKČNÍ PROGRAM K VYTVOŘENÍ ZÁZEMÍ PRO SPOLEČNOST XYZ.....	76
13.3 AKČNÍ PROGRAM K VYTVOŘENÍ NOVÝCH OBCHODNÍCH VZTAHŮ	78
14 ANALÝZA PROJEKTU	83
14.1 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	83
14.1.1 PŘEDPOKLÁDANÉ ROČNÍ NÁKLADY	83
14.1.2 NÁKLADY MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI XYZ.....	84
14.1.3 PŘEDPOKLÁDANÉ ROČNÍ VÝNOSY	85
14.1.4 VÝVOJ ZISKU	86
14.2 ČASOVÁ ANALÝZA	88
14.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	90
14.4 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU PROJEKTU	91
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
SEZNAM OBRÁZKŮ	97
SEZNAM TABULEK.....	98
SEZNAM GRAFŮ	100
SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Když společnost dosahuje efektivitu na daném trhu a nenalézá další možné směry pro zvyšování profitu na daném trhu, začne rozvíjet strategii vstupu na nový trh nebo do nového odvětví. Větší pravděpodobností je vstup na nový trh, a to z hlediska znalosti problematiky v daném odvětví. Je pravdou, že pokud společnost vytváří aktivity ve více odvětvích, diverzifikuje tak možná rizika, které mohou vznikat v rámci jednoho odvětví. Na druhé straně společnost, která se soustředí jen na jedno odvětví, se tak stává v daném odvětví silnější společností. Všechno závisí na schopnosti dané společnosti. I v odvětví si může společnost zvolit variantu horizontálního nebo vertikálního rozšiřování. Samozřejmě že i obojí je možné. V každém případě, když je společnost úspěšná, měla by se rozšiřovat. V případě společnosti, kterou se tato diplomová práce zabývá, se daná společnost rozhodla aplikovat své úspěšné praktiky na nový trh.

V dnešní době, v mnoha evropských zemích, které se potýkají s minimálním růstem HDP, není pro žádnou společnost jednoduché rozhodnutí, na který nový trh vstoupit se svoji investicí. Nicméně bez možných rizik samozřejmě eliminovaných sofistikovaně zpracovanou marketingovou strategií není možné vstup uskutečnit.

Úvodem této diplomové práce je třeba říct, že společnost, kterou práce popisuje, si nepřeje zveřejnění svého obchodního jména, proto je v celé práci používán název „společnost XYZ“.

Společnost XYZ vstoupila za dobu své existence již na několik pro tuto společnost nových trhů a vždy do stejného odvětví. Vždy je třeba vytvořit dobrou strategii vstupu na nový trh a velmi rychle se na novém trhu adaptovat. Aplikace roky prověřeného know-how na novém trhu je o mnoho snadnější než vstup do nového odvětví. Ovšem předmětem diplomové práce není rozhodnout, co je pro společnost, která chce zvyšovat svůj profit, prospěšnější. Projekt je zaměřen na marketingovou strategii pro vstup na český trh.

Česká republika je vhodnou zemí pro společnost XYZ, a to jak z důvodu rozšířenosti potravinářské výroby jako svého dodavatele, tak velké skupiny zemědělských podniků podnikajících v oblasti živočišné výroby jako svého odběratele. Nedá se ani opomenout dobrá ekonomická situace zemědělských podniků, což je jeden z nejdůležitějších faktorů při rozhodování, na který nový trh by měla daná společnost vstoupit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO VSTUP NA NOVÝ TRH

Tvorba správné marketingové strategie potřebuje zkušenosti a směr kázně a pružnosti. Společnosti musí mít vytvořenou dobrou marketingovou strategii, které se drží, ale současně musí danou strategii neustále podrobovat vylepšování. (Kotler, 2007, s. 73)

Dnes, kdy dochází k bleskovému kopírování produktů, radikálnímu zkracování životnosti výrobků, a všude přítomné informovanosti zákazníků, je velmi obtížné si udržet konkurenční výhodu. I přesto se některým společnostem, které zaměstnávají kreativní lidi, daří inovovat. (Kotler, 2005, s. 33)

1.1 Marketingová strategie

Pojem „**strategie**“ vyjadřuje něco, co je v první řadě vysoce nápadité a co přinese firmě úspěch. Jde především o dlouhodobý záměr firmy, který má zajistit dostatečné výnosy, konkurenční výhodu a prosperitu. Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytýčených cílů dosahovat. (Hanzelková at al., 2009)

Bruce Henderson, zakladatel Boston Consulting Group, vyslovil toto varování: „*Nemá-li podnik nějakou jednoznačnou výhodu oproti svým konkurentům, nemá žádný důvod k existenci.*“ (Kotler, 2003, s. 171)

Pokud má firma stejnou strategii jako konkurenti, nemá žádnou strategii. Pokud se strategie liší, ale je jednoduché strategii zkopírovat, je to slabá strategie. Ovšem pokud firma má strategii jinou a nenapodobitelnou, pak má firma strategii silnou a trvalou. (Kotler, 2003)

Ve shodě s dříve uvedenou definicí pojmu „strategie“ je **marketingová strategie** vyjádřením základních záměrů, kterých chce firma dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových aktivit naplnila nadřazené obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody. (Hanzelková at al., 2009)

Podle Hanzelkové at al. (2009, s. 8) „*marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody*“.

Podle Blažkové (2007, s. 104) „*marketingové strategie charakterizují směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a jenž vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytýčených marketingových cílů*“.

Při rozhodování o použití marketingové strategie se vychází z provedených analýz firmy, trhu, konkurence a marketingového průzkumu. Než společnost učiní rozhodnutí o správné marketingové strategii, měla by pracovat s více možnostmi. Marketingová strategie by měla být tvořena na střednědobou účinnost, aby nebyla měněna každý rok. (Blažková, 2007)

Marketingová strategie musí být schopná přizpůsobovat se dynamickému prostředí a musí být flexibilní. Náročnost výběru marketingové strategie spočívá především v neustálé proměnlivosti okolí, v nepředvídanosti lidského chování a nemožnosti plánování budoucnosti. I přesto, že nějaká marketingová strategie se v minulosti osvědčila, nemusí být jednoznačně dobrá pro budoucnost. (Mallya, 2007)

1.1.1 Ansoffova strategie růstu

Do teorie strategie přispěl Igor Ansoff představením své matice strategie růstu. V principu navrhuje čtyři možné strategie založené na ponechání si nynějších produktů a působení na současných trzích a působení na současných trzích nebo vývoj nových produktů a vstup na nové trhy. (Košťan a Šuleř, 2002)

Strategie tržní penetrace - jde o průnik na současném trhu. Společnost se snaží získat větší podíl trhu například silnější podporou prodeje, zvýšenou marketingovou aktivitou a podobně.

Strategie vývoje produktů - jde o vývoj nových produktů či služeb pro stávající trh. Jde například o rozšíření služeb při prodeji produktů.

Strategie rozvoje trhu - tato strategie vyjadřuje proniknutí společnosti na nové trhy se současnými nabízenými produkty. Společnost musí klást větší důraz na marketingové aktivity a rozvoj trhu.

Strategie diverzifikace - tato strategie je seskupením dvou předcházejících. Jde o uvedení nových produktů na nový trh. Jedná se o nejvíce rizikovou strategii, a proto se společnosti dostávají do této strategie přes strategii vývoje produktů nebo přes strategii rozvoje trhu. (Košťan a Šuleř, 2002)



Obr. 1: Ansoffova matice růstu [Vlastní zpracování podle Košťan a Šuleř, 2002]

1.1.2 Adaptační model

Adaptační model organizační strategie vyvinul Raymond Miles a Charles Snow. Adaptační model prohlašuje, že manažeři musí utvořit takovou strategii, která bude přizpůsobivá podmínkám daného prostředí. Sladění společnosti s okolním prostředím je doprovázeno současným řešením tří kritických strategických problémů:

- **podnikatelský problém**, se týká toho, co dle manažerů tvoří jejich trh. To řeší vymezení, co budou na daném trhu nabízet.
- **technický problém**, jde o vyřešení nejvhodnějších metody výroby a distribuce.
- **administrativní problém**, řeší potřebu vytvoření odpovídajícího administrativního systému v dané společnosti. (Griffin, 2013)

Adaptační model konstatuje, že manažeři musí dát do vzájemného vztahu uvedená tři řešení strategického problému. Nejúspěšnější společnosti jsou pak ty, které mají tato řešení dány do správného souladu s podmínkami organizačního prostředí. Miles a Snow podle toho identifikovali, jakými způsoby mohou řešit své problémy čtyři typy organizací.

- **Obránci** - je to obranná strategie, která je implementovaná, když management hledá nebo vytváří prostředí, které je stabilní. Manažeři upřednostňují ochranu svého podílu trhu. Tady je řešen podnikatelský problém tak, že je vybrán úzký segment trhu a je vyráběno pouze několik výrobků nebo poskytováno několik služeb. Technický problém je řešen tak, že je zdůrazněna výkonnost ve výrobě pro odrazení

vstupu konkurence na daný trh. Striktní byrokratická kontrola zvyšuje výkonnost v činnostech jednotlivců a to poskytuje řešení administrativního problému.

- **Prospektoři** - tato strategie je opačná než obranná. Prospektoři vyhledávají nestabilní prostředí trhu s vysokým růstem. Manažeři zdůrazňují aktivitu využívající příležitosti nových výrobků. Podnikatelský problém řeší prostředí v širokých obecných termínech, aby byly podpořeny inovační činnosti. Technický problém z důvodu rychlé inovace je řešen vyhýbáním se dlouhodobému používání jedné metody. V administrativě je povzbuzována flexibilita a volná kontrola.
- **Analyzátoři** - jde o společnost pohybující se mezi dvěma extrémy, a to mezi obránci a prospektory. Pospolitost společnosti je udržována definováním dvou oblastí činností, které jsou zaměřeny na stabilní trh a nestabilní trh. Nejvýznamnějším úkolem manažerů je udržet rovnováhu mezi podnikatelskými jednotkami, které jsou obranně a prospektorsky orientované.
- **Reaktoři** - je to společnost, která utrpěla strategický neúspěch. Většinou jde o selhání managementu při rozhodování týkajícího se formulování a implementace strategického plánu. Většinou jde o následující okolnosti:
 - vrcholový management nemá jasně formulovanou firemní strategii,
 - management plně nepřizpůsobil organizační strukturu a postupy zvolené strategie,
 - management má tendence udržet stávající strategii a strukturu navzdory obrovským změnám podmínek v okolí prostředí.

Aby management omezil tuto vzniklou situaci, musí nalézt nové řešení podnikatelského, technického, administrativního nebo všech zmíněných problémů. (Griffin, 2013)

1.2 Vstup na zahraniční trh

S rychlejší komunikací, dopravou a finančními toky se svět stále zmenšuje. Přestože společnosti mají značné příležitosti ke vstupu na zahraniční trhy a k soupeření na nich, mohou se setkat s vysokými riziky.

Rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh

Kdyby domácí trh byl dostatečně velký, většina ze společností by zde raději zůstala. Rozhodnutí vstupu na nový trh nese četné nezbytnosti, jako jsou jazykové bariéry, legislativa,

politická a právní nejistota a v neposlední řadě přetváření produktů pro potřeby nových zákazníků. Nicméně několik faktorů do mezinárodní arény přitahuje více a více společností pro následující:

- lepší ziskovost zahraničních trhů než domácích,
- vytvoření větší základny odběratelů pro vytvoření úspor z rozsahu,
- snížení závislosti na jednom trhu.

Rozhodnutí nese i rizika:

- společnost nemusí rozumět novým zákazníkům,
- společnost může podcenit zahraniční legislativu,
- nová země může změnit podnikatelské zákony, devalvovat svoji měnu nebo může dojít k politické revoluci s následkem vyvlastnění zahraničních společností. (Kotler, 2007)

Rozhodnutí o vstupu na konkrétní trh

Při svém rozhodnutí o vhodnosti trhu musí společnost především definovat své marketingové cíle. Jaký podíl z obrátu bude tvořit zahraniční společnost, jestli zůstanou malou společností nebo se budou rozrůstat a podobně. Při rozhodování jde především o náklady vstupu na trhu, adaptace produktu, marketingové komunikace a podobně. (Kotler, 2007)

1.3 Výběr tržního segmentu

1.3.1 B2B trh

B2B trh je trhem, kde nakupují společnosti, které tyto produkty či služby používají k tvorbě svých produktů, které prodávají jiným. Hlavními odvětvími, která nakupují na B2B trzích jsou zemědělství, lesnictví, stavebnictví, doprava, komunikace a podobně. Při takové druhu prodeje se jedná o větší počet položek a znatelně větší obrát než na spotřebním trhu. Základní charakteristiky B2B trhů jsou:

- menší počet větších odběratelů - jedná se o velké odběratele, ovšem v malém počtu,
- těsný vztah dodavatele a odběratele - očekává se hodně přizpůsobivý obchodní vztah, a to z důvodu malého počtu zákazníků,
- profesionální přístup k nákupu - jsou zde kvalifikovaní nákupčí a smluvní vztah na rozdíl od spotřebitelského je ošetřen kupní smlouvou,

- vícenásobné prodejní návštěvy – ve většině případů není obchod uzavřen po první setkání, v některých případech to trvá i rok,
- nepružná poptávka – poptávka na B2B trzích není závislá na ceně,
- přímé nákupy – B2B zákazníci často volí nákup přímo, bez použití zprostředkovatele, obzvláště pak u výrobků technicky složitých. (Kotler, 2007)

1.3.2 Typy nákupních procesů

Rutinní výrobky. Jsou to výrobky s nízkou hodnotou, a proto zákazníci hledají nejnižší cenu. Dodavatelé poskytují standardizované nabídky.

Doplňkové výrobky. Jsou výrobky pro zákazníka s vysokou hodnotou, které ovšem vyrábí mnoho společností. Dodavatel se musí snažit nabídnout nízkou cenu, aby uspěl.

Strategické výrobky. Jsou to výrobky jak s vysokou cenou, tak i vysokou hodnotou pro zákazníka. Zákazník zde preferuje ověřeného dodavatele i za vyšší cenu než je průměrná. Dodavatel se snaží o vytvoření aliancí, které povedou ke společným vývojovým programům a investicím.

Zboží představující potenciální úzké hrdlo. Jsou to výrobky s nízkou cenou a hodnotou. Zákazníci požadují plynulý přísun s vytvořením systému sledování zásob, dodávky na požádání a zákaznickou podporu. (Kotler, 2007)

1.3.3 Hledání dodavatele

Ve většině případů nákupčí hledají své dodavatele prostřednictvím firemních adresářů, kontaktů s ostatními společnostmi, obchodní inzerce a veletrhů. Již dnes je samozřejmostí, že informace o nabídkách, cenách a technických podrobnostech jsou uvedeny na webových stránkách každé společnosti. Dnes už také dochází k přeměně B2B trhu na trh B2C. (Kotler, 2007)

1.4 Zákazníci

Spousta firem řeší velikost svého tržního podílu místo toho, aby řešila spokojenost zákazníků. To je ovšem velká chyba, tržní podíl je minulost, ale spokojený zákazník je naše budoucnost. Firmy potřebují sledovat spokojenost zákazníků, protože čím více je jich spokojených, tím více zůstává. Společnost Cigma prohlašuje: „*My nebudeme 100% spokojeni, dokud vy nebudete také*“. (Kotler, 2003, s. 41)

Originální marketingová mantra je: „odhalit potřeby a naplnit je“. Zdá se, že dnes je společnost bez potřeb, protože už dnes jsou zákaznické potřeby splněny. Je potřeba se už nesnažit zákazníky uspokojovat, ale hledat nové potřeby. (Kotler, 2003)

1.4.1 Výběr odběratele

Snad ve všech odvětvích se neprodávají produkty jen jednomu odběrateli, ale více zákazníkům. Odběratelé tvoří skupinu, a čím je skupina větší, tím je i větší vyjednávací síla této skupiny. Odběratelé se mohou lišit požadavkem na úroveň poskytovaných služeb. Také se mohou lišit svou pozicí a objemem svých nákupů. Z hlediska výše popsané různorodosti odběratelů je potřeba vytvořit dobrou strategii vůči odběratelům, protože dobrý výběr odběratelů zabezpečuje míru růstu firmy. (Porter, 1994)

System výběru odběratele a strategie vůči němu. Existují čtyři kritéria určující kvalitu odběratele. První jsou nákupní potřeby versus schopnosti podniku, druhé růstový potenciál, třetí strukturální pozice a závěrečné náklady na servis. (Porter, 1994)

Nákupní potřeby ve vztahu ke schopnostem firmy. Je pochopitelné, že pokud firma dokáže sladit konkrétní nákupní potřeby odběratele, tak jí to umožní dosáhnout nejvyšší diferenciace produktu pro své odběratele a to jí přinese zisk. (Porter, 1994)

Růstový potenciál odběratele. Ten je určován zřetelnými podmínkami, mezi které patří míra růstu jeho odvětví, míra růstu jeho primárních segmentů trhu a změna jeho podílu na trhu v odvětví a klíčových segmentech. (Porter, 1994)

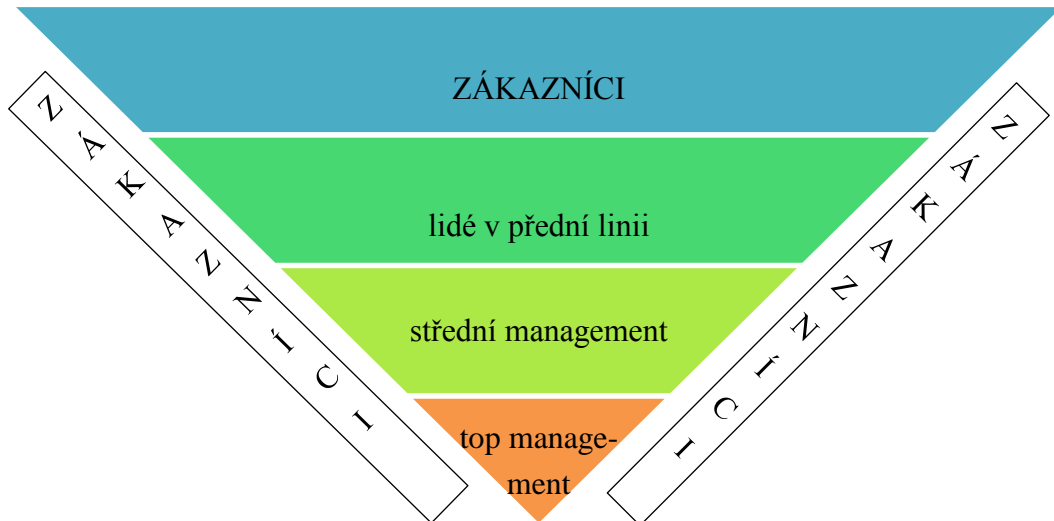
Citlivost odběratelů na cenu. Nejlepší jsou odběratelé, kteří nejsou citliví na cenu nebo ti, kteří jsou ochotni obětovat cenu za výkonové parametry produktu či kvalitně poskytnutý servis. Tyto odběratele můžeme rozdělit do následujících kategorií:

- náklady na produkt představují malou část nákladového rozpočtu odběratele,
- způsobená škoda při selhání produktu by mohla být větší než samotný produkt,
- efektivita výroby přináší výrazné úspory,
- odběratel je vysoce ziskový,
- odběratel nemá dostatečné informace o produktu. (Porter, 1994)

1.4.2 Vytváření hodnoty pro zákazníky, jejich spokojenost a věrnost

Úspěšné firmy již pokládají za vrchol zákaznické pyramidy své zákazníky, kteří jim přinášejí zisk. Pak přicházejí v důležitosti lidé, kteří komunikují se zákazníky. Pod nimi jsou

manažeři, kteří podporují lidi v přední linii, a pak následuje top management. Po stranách jsou zákazníci pro demonstraci, že manažeři na každé úrovni musí zákazníky znát. (Kotler, 2007)



Obr. 2: Moderní zákaznický orientovaná struktura [zdroj: Kotler, 2007]

1.5 Produkt

Snad každá firma charakterizuje sama sebe dle nabídky svých výrobků. I když firmy prodávají velmi totožné výrobky, vždy se snaží nějak odlišit. Jak firmy dělají rozhodnutí, co budou prodávat? Jsou zde čtyři cesty:

- prodávat něco, co již existuje,
 - vyrábět něco, o co má někdo zájem,
 - očekávat, že někdo začne něco požadovat,
 - produkovat něco, co nikdo nepožadoval, ale udělá to zákazníkům velké potěšení.
- (Kotler, 2003)

Příliš mnoho společností je na trhu s malým portfoliem výrobků. Firma musí být na trhu ve více podobách, musí diverzifikovat své prodejní riziko. (Kotler, 2003)

1.5.1 Šíření vlastnických vědomostí

V dnešní informativní společnosti velmi rychle technologie produktů a postupů ztrácejí svůj vlastnický charakter. Kolikrát i odběratelé přinášejí dodavateli informace o našem konkurentovi, a to z důvodu nápomoci k vytvoření většího konkurenčního prostředí, které odběratelům přináší snížení ceny a zlepšení poskytovaného servisu. (Porter, 1994)

1.5.2 Změny cen vstupů a měnových kurzů

Všechny odvětví používají pro své výrobní, distribuční a marketingové postupy různé vstupy. Jakákoliv změna vstupů může radikálně ovlivnit strukturu odvětví. Můžeme zdůraznit základní třídy nákladů, kterými jsou:

- výše mezd,
- materiálové náklady,
- náklady na komunikaci,
- dopravní náklady,
- pohyb měnových kurzů. (Porter, 1994)

Snížení nebo zvýšení nákladů na produkt vede k ovlivnění poptávky. Změny výše mezd nebo cen kapitálu nám okamžitě mění úspory z rozsahu nebo podpoří nahrazování práce kapitálem. Změna nákladů na komunikaci může vést ke změně způsobu komunikace se zákazníkem. V neposlední řadě při exportu nebo importu hrají neodmyslitelnou úlohu při cenové kalkulaci kurzovní rozdíly. (Porter, 1994)

2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Dobrá firma se po realizaci marketingových průzkumů dle analýzy poznatků o novém trhu rozhodne, jakým způsobem bude daný trh zpracovávat, jakou zvolí „obchodní metodu“. Rozhodnutí samozřejmě přichází až poté co má firma dostatek informací o trhu, který ji zajímá. (Svatoš et al., 2009)

Volbu konkrétní metody ovlivňují zejména následující činitelé:

- investiční náročnost vstupu na zahraniční trh,
- zdroje, které má podnik k dispozici,
- potenciál cílového trhu,
- rizikovitost podnikání na cílovém trhu,
- celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. (Machková, 2009)

Způsoby vstupu zahraničního podniku můžeme rozdělit do tří skupin:

- vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody),
- formy nenáročné na kapitálovou investici (například licence nebo franchising),
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. (Machková, 2009)

Synek (2006, s. 357) „rozděluje podniky s mezinárodní účastí na:

- podnikání bez kapitálové účasti,
- podnikání s kapitálovou účastí.

Jde vlastně o stejné způsoby jen použité označení je odlišné“.

2.1 Vývozní a obchodní operace

Jde o tradiční a pravděpodobně o nejjednodušší formu vstupu firem na zahraniční trhy. Tato forma je chápána jako forma nevyžadující žádné investice. Samozřejmě pokud má v úmyslu, jakákoli firma uspět na zahraničním trhu musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Firmy mají možnost při vývozu realizovat různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě činitelů, zejména na obchodněpolitických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a efektivnosti realizace zahraničně-obchodních operací. Jsou zde například zařazeny:

- prostřednické vztahy, které pracují na principu, že prostředník prodává nakoupené zboží dalším odběratelům a odměnou je rozdíl mezi nákupem a prodejem,

- piggyback je využívání distributorských cest od velkých firem malými firmami. (Machková, 2009)

2.2 Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Je to volná forma společného podnikání, která navazuje a v některých způsobech se kryje s vývozními a obchodními operacemi. Toto podnikání může nabývat následujících podob.

- Obchodní zástupce nabízí na trhu produkty i několika firem. Většinou se produkty doplňují. Obchodní zástupce pracuje na bázi provizí.
- Reprezentant nabízí pouze produkty jedné firmy.
- Kooperace je forma spolupráce mezi dvěma nebo více podniky fungující na základě smluv.
- Při franchisingu je poskytováno od jednoho podniku druhému právo realizace služby nebo produktu s využitím obchodní značky společnosti. (Synek, 2006)

Machková (2009, s. 79) uvádí výše popsané metody jako „*Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice*“.

2.3 Společné podnikání s kapitálovou spoluúčastí

Do těchto forem jsou zahrnuty přímé investice a joint ventures.

2.3.1 Přímé investice

Kapitálové vstupy neboli přímé investice firmy na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm firemních aktivit. Většinou se tyto aktivity týkají pouze silných a velkých firem. (Machková, 2009)

„Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem v jiné zemi.“ (Machková, 2009)

Zahraníční investice výrazně ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraníční investice například přináší progresivní technologie, technické a manažerské know-how a v neposlední řadě nové pracovní příležitosti. Většina zemí má proto velký zájem tyto investice podporovat. Jedná se například o daňové úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů, poskytování pozemků a podobně. (Machková, 2009)

Přímé investice znamenají zakládání vlastních podniků a poboček. Pobočka, podobně jako reprezentant, nabízí výrobky jediné firmy, ovšem odlišnost je ve velikosti sortimentu a v počtu zaměstnanců. (Synek, 2006)

2.3.2 Zcela ovládané podniky

Zcela ovládané firmy jsou neomezeně vlastněny domácím výrobcem v zahraničí. Firma si zde zachovává naprostou kontrolu zahraničních aktiv a tím pádem zde nevzniká žádný konflikt. Ovšem je nutno podotknout, že tato forma zahraničního podnikání se řadí mezi nejrizikovější. Vedení zahraničního podniku může být vedeno jako pobočka nebo jako dceřiná společnost. Pobočka svůj vzniklý zisk v zahraničí daní doma a ručení je u domácího podniku oproti dceřiným společnostem, které vzniklý zisk daní v zahraničí a jsou právně samostatné. Plně ovládané podniky většinou vznikají buď převzetím stávajícího, nebo založením nového podniku. Právě převzetí stávajícího nabízí výhodu vybudování dodavatelské a odběratelské sítě, technické know-how a etablované postavení na trhu. (Berndt, Altobelli a Sander, 2007)

2.3.3 Joint ventures

Joint ventures jsou podniková společenství obvykle založena a kontrolována minimálně dvěma právně a hospodářsky samotnými podniky na základě smlouvy. Rozdělení rizik a zisku je dle výše vkladu jednotlivých subjektů. (Berndt, Altobelli a Sander, 2007)

K charakteristickým rysům společného podniku obvykle patří:

- založení společného podniku v souladu s právním řádem země zřízení nebo země, ve které má podnik své sídlo,
- dlouhodobost vzájemných vztahů
- společné vlastnictvím vložených prostředků
- společné řízení podniku a možnost kontroly podle výše vkladu. (Machková, 2009)

3 SITUAČNÍ ANALÝZA A PREDIKCE VÝVOJE

Prvotním krokem při sestavování marketingové strategie a následně při vytváření podnikatelského projektu je analýza místa podniku v tržním makroprostředí a mikroprostředí – situační analýza. (Kašík, Havlíček, 2009)

3.1.1 Situační analýza

Základem úspěšné strategie je kvalitně vypracovaná situační analýza, která je hlavním prvkem marketingového plánování. Podstata situační analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech významných faktorů, které s největší pravděpodobností budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie firmy. Situační analýza zahrnuje rozbor marketingové situace. Obsahuje analýzu prostředí a analýzu samotné firmy. Hlavním smyslem situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí z vnějšího prostředí a mezi schopnostmi dané společnosti. (Jakubíková, 2005)

Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením „5C“:

Company.....Podnik

Collaborators.....Spolupracující firmy, osoby

Customers.....Zákazníci

Competitors.....Konkurenti

Climate/context.....Makroekonomické faktory (analýza PEST)

Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí:

- 1) Informační část, zde dochází ke sběru informací a jejich hodnocení. Informační část obsahuje:
 - a) hodnocení vnějších faktorů firmy,
 - b) hodnocení vnitřních faktorů,
 - c) matice konkurenčního profilu.
- 2) Porovnávací část, která tvoří možné strategie při využití některé z těchto metod:
 - a) matice SWOT
 - b) matice BCG
 - c) interní - externí matice
- 3) Rozhodovací část, ve které se objektivně hodnotí zvažované strategie. (Jakubíková, 2005)

3.1.2 Analýza prostředí firmy

Obvykle začíná tvorba marketingové situační analýzy analýzou prostředí firmy. Prostředí firmy se rozděluje na vnější a vnitřní.

Vnější prostředí. Toto prostředí rozdělujeme na makroprostředí, do kterého zahrnujeme:

politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické faktory

a mikroprostředí, do kterého patří:

partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny a podobně), zákazníci, konkurence, veřejnost. (Jakubíková, 2005)

Vnitřní prostředí. Sem zahrnujeme:

kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, organizační struktura, kvalita managementu, materiální prostředí. (Jakubíková, 2005)

Vejdělek (1999, s. 81-82) „doporučuje k analýzám makroprostředí, retrospektivního objemu prodeje, současného tržního podílu, současné portfoliové matice, současných typů zákazníků a jejich podílů na obratu organizace a k analýzám konkurentů ještě přidat: analýzu vztahů produktu/zákazník, analýzu segmentu trhu, analýzu soutěživosti v oboru, analýzu konkurentů“.

3.1.3 SWOT analýza

„SWOT analýza (SWOT analysis) – analýza zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Lze ji využít k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na interní slabiny a silné stránky a externí hrozby a příležitosti.“ (Hanzelková at al., 2009, s. 139)

SWOT analýza nemá v žádném případě za cíl zpracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale je to především strategický rámec pro rozhodování manažerů. (Sedláčková, 2000)

SWOT analýza ovšem nemusí být využita jen při analýzách na strategické úrovni řízení, ale může být využita při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení, případně bývá zpracována i osobní SWOT. (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

Silné stránky/S-Strengths, jsou to skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. (Jakubíková, 2005)

Manažeři se snaží co nepřesněji a nejúplněji vystihnout všechny silné stránky a plně je využít ve svůj prospěch. Nejvzácnější silné stránky jsou takové, které nemůže konkurence lehce zkopírovat a tím přináší dané společnosti dlouhodobou konkurenční výhodu včetně zisku. (Horáková, 2003)

Slabé stránky/W-Weaknesses, jsou to skutečnosti, které se nedaří firmě dělat nejlépe nebo ty ve kterých jasně vede konkurence. (Jakubíková, 2005)

Manažeři se pochopitelně snaží o odstranění co nejvíce slabých stránek. (Horáková, 2003)

Příležitosti/O-Opportunities, jsou to skutečnosti, které zvyšují firmě poptávku, nebo lépe uspokojují potřeby zákazníků a tak přinesou firmě úspěch. (Jakubíková, 2005)

Příležitosti jsou potenciálnosti, které zvyšují společnosti naděje na lepší využití zdrojů nebo účinnější splnění vytýčených cílů. Na využití těchto příležitostí musí být podnik náležitě připraven. (Horáková, 2003)

Hrozby/T-Threats, jsou to skutečnosti, které by mohly snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků. (Jakubíková, 2005)

Hrozby jsou nepříjemné záležitosti v okolí společnosti a znamenají překážky pro chod společnosti a jsou hodnoceny podle pravděpodobnosti a závažnosti výskytu. (Horáková, 2003)

Při SWOT analýze jsou respektovány následující zásady:

- SWOT, která je využívána ve strategické analýze, by měla být pouze zaměřena na strategická fakta; příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití v návrhu strategie spíše problematizuje;
- SWOT analýza by měla obsahovat fakta, které se týkají analyzované strategické oblasti; SWOT zpracovaná k jednomu účelu by neměla být použita k jinému účelu;
- Je potřeba, aby SWOT byla důvěryhodná a objektivní. (Hanzelková at al., 2009)

3.1.4 Analýza zranitelnosti

Snahou o co nejobektivnější přístup k vymezení silných a slabých stránek, příležitostí a rizik je vedena analýza zranitelnosti. Podstata spočívá v kritice silných stránek a příležitostí. Začíná jednoduchou otázkou – Jaké zásadní faktory by mohly vážně ohrozit podnik? Tyto faktory jsou „oporami“, na kterých závisí dlouhodobě trvalá existence podniku a řadit sem lze zajišťované potřeby a jejich výnosy, zdroje a schopnosti, náklady, technologie, speciální zkušenosti, systémy, procesy, organizace, symboly identity podniku, institucio-

nální bariéry konkurence, sociální hodnoty, sankce, podpory, goodwill, bezpečnost výrobku kvalita. (Sedláčková, 2000)

3.2 Konkurenční prostředí

Každá firma má své konkurenty. Čím více je firma úspěšnější, tím více přitahuje konkurenci. V krátkém období jsou nejvíce nebezpeční konkurenti, kteří se vaší firmě nejvíce podobají. Je zapotřebí vyvinout maximální úsilí k odlišení se od konkurence, neboť zákazníci někdy nedokážou dobře rozeznat rozdíl. Sledování konkurence je ovšem méně důležité než sledování zákazníků, protože vždy rozhodují zákazníci. (Kotler, 2003)

3.3 Porterův model

Michael E. Porter vytvořil model, který pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model určuje stav konkurence v odvětví, který závisí na působení pěti základních sil:

3.3.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Nově vstupující firmy přinášejí novou kapacitu a tím se obvykle snižuje cena nabízených produktů nebo růst nákladů. Riziko vstupu nových firem do odvětví je závislé na existujících překážkách vstupu. Existuje sedm hlavních překážek vstupu:

úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika. (Porter, 1994)

3.3.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

K soupeření mezi stávajícími konkurenty se používají metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Soupeření pramení z pocitu firmy, že cítí tlak anebo příležitost k vylepšení své pozice. Mezi faktory, které vznikají při soupeření, zahrnujeme:

početní nebo vyrovnání konkurenti, pomalý růst odvětví, nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady, různorodost konkurentů, rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, vysoké strategické záměry, vysoké překážky výstupu. (Porter, 1994)

3.3.3 Smluvní síla odběratelů

Odběratelé staví konkurenty proti sobě, aby docílili lepších služeb spojených s nižší cenou. Skupina odběratelů je silná pokud:

je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství; produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů na nákup; produkty, které nakupuje v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované; jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady; produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce, odběratel je plně informován. (Porter, 1994)

3.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatňovat svoji převahu hrozbou zvýšení své dodavatelské ceny. Skupina dodavatelů je v převaze pokud:

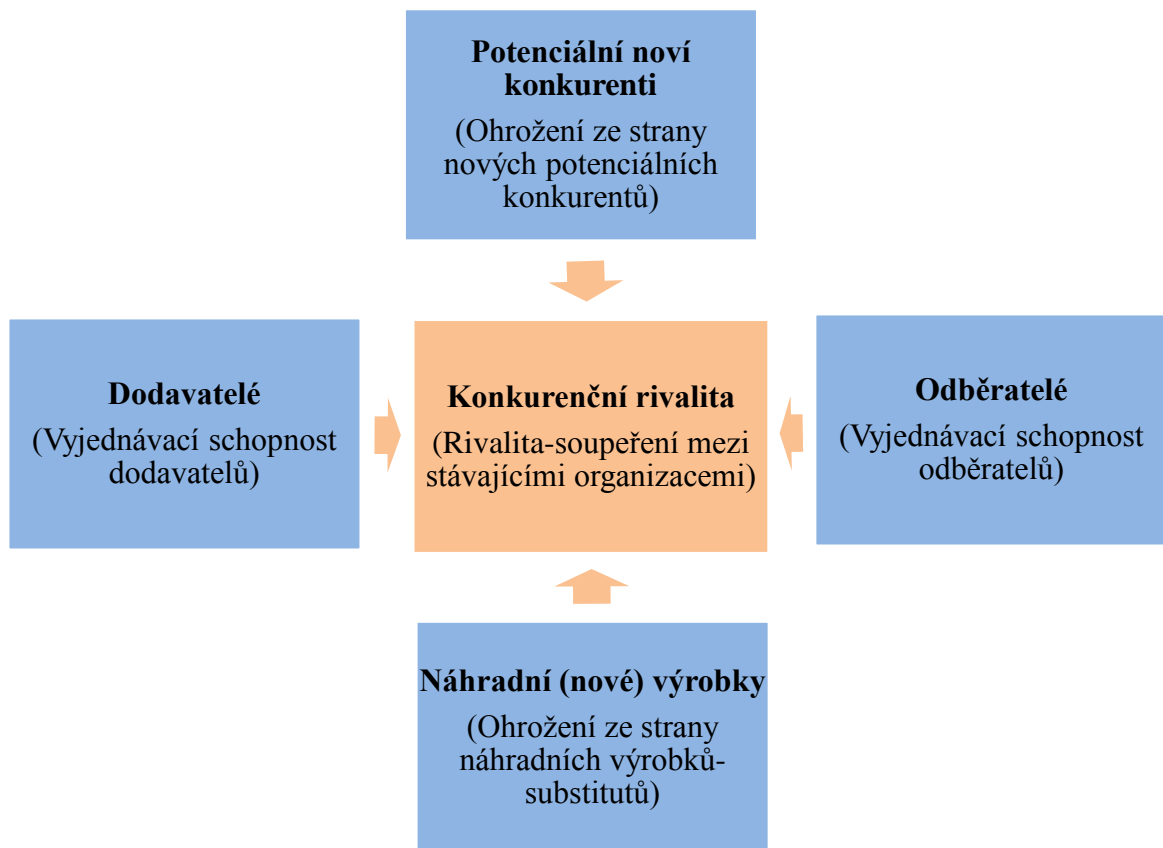
je nabídka ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává; nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví; odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny; dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání; skupina dodavatelů má diferencovanou produkci. (Porter, 1994)

3.3.5 Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou obávanou hrozbou v odvětví, s kterou soutěží všechny firmy. Substituty limitují výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy. (Porter, 1994)

3.3.6 Vliv vlády v odvětvové konkurenci

Vláda byla již zmiňována v souvislosti s jejím možným ovlivňováním vstupních překážek. Ovšem v řadě odvětví je vláda buďto brána za dodavatele nebo v některých odvětvích za odběratele a to má značný vliv na firmy. Vláda může ovlivňovat soupeření tím, že ovlivňuje vybrané odvětví. (Porter, 1994)



Obr. 3: Hybné síly konkurence v odvětví [zdroj: Porter, 1994]

3.4 Konkurence

Všechny firmy jsou v konkurenčním boji. Samozřejmě pouze monopol nemá konkurenci. Ty nejvíce úspěšné podniky nejvíce přitahují konkurenci. Pokud ovšem přicházejí dobří konkurenti, je to pozitivní, neboť rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. (Kotler, 2003)

3.4.1 Analýza konkurentů

Když firma určí své hlavní konkurenty, měla by vytvořit přehled o jejich strategiích, cílech a slabých i silných stránkách.

Strategie. Při vstupu na nový trh je potřeba identifikovat strategické skupiny v daném odvětví a rozpoznat jejich podobné strategie.

Cíle. Když firma identifikuje strategie, začne se ptát: Co konkurent hledá na trhu a co je jeho motivem? Základem, každého konkurenta je maximalizace zisku.

Slabé a silné stránky. Pro firmu je velmi důležité zjišťování slabých a silných stránek svých konkurentů. Firmy by měly sledovat především u svých konkurentů tři veličiny, a to podíl trhu, podíl myslí a podíl srdce. (Kotler 2007)

3.4.2 Oblasti předností a slabin konkurenta

Produkty. Jak si stojí jeho produkty na trhu.

Prodejce/distribuce. Funkčnost distribučních kanálů.

Marketing a prodej. Šikovnost v marketingových aktivitách.

Činnost. Postavení z hlediska výrobních nákladů, úspory z rozsahu a další. Vlastnictví know-how a unikátních patentů. Umístění firmy včetně nákladů na dopravu. Přístup k surovinám a náklady na jejich získání.

Finanční síla. Hotovostní tok. Krátko a dlouhodobá výpůjční kapacita. Schopnosti finančního managementu včetně vyjednávání, získávání kapitálu, úvěru a získávání pohledávek.

Organizace. Jednotné chápání hodnot v rámci organizace.

Celková manažerská schopnost. Jedná se o kvalitu managementu a jeho schopnost správně motivovat. Schopnost managementu se přizpůsobovat a být pružný.

Podnikové portfolio. Schopnost a zájem firmy podporovat plánované změny a doplnit nebo posílit obchodní sílu.

Ostatní. Tady můžeme zařadit fluktuaci a pozornost ze strany vládních úřadů či přístupu k nim. (Porter, 1994)

3.4.3 Konkurenční výhoda

Dnes už se nedá dlouho udržet konkurenční výhoda a tak je důležité zajišťovat úspěch ne jednou výhodou, ale postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Znamená to například nabídnout příliš nízké ceny, potom přijít s lepšími vlastnostmi, dále kvalitnější výrobek a pak rychlejší výrobní postupy. Dobrá firma musí mít v zásobě řadu výhod. Je potřeba si uvědomit, že konkurenční výhody jsou relativní, ne absolutní. (Kotler, 2003)

3.5 Substituty

Všeobecně můžeme říct, že poptávka po produktech je ovlivněna cenou a kvalitou substitučních produktů. Když cena substitutů klesá k poměru výrobkům, růst odvětví tím bude

negativně ovlivněn. Při předvídání dlouhodobých změn růstu musí společnost identifikovat všechny substituční produkty. Také by měly být zmapovány technologické a jiné trendy, které by mohly ovlivňovat cenu každého z těchto substitutů. Srovnání těchto trendů s podobnými trendy pro odvětví přinese predikci budoucí míry růstu odvětví a označí rozhodující způsoby, kterými substituty získávají. (Porter, 1994)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je systematický a objektivní proces generování informací, který napomáhá provádění marketingových rozhodnutí. Je to soubor činností, který slouží ke zkoumání vnějších a vnitřních podmínek podniku a podporuje rozvoj prosperujícího podnikání a podnikového řízení. (Chovancová, Pilík, Podaná, 2008)

Definice podle American Marketing Association:

„Marketingový výzkum je systematický sběr, zaznamenávání a analyzování dat o problémech souvisejícím s marketingem zboží a služeb.“ (Chovancová, Pilík, Podaná, 2008, s. 9)

Ne všechna marketingová rozhodnutí požadují průzkum, ale ty větší obzvláště o vstupu na nový trh se bez marketingového průzkumu neobejdou. Marketingový průzkum je základním prvkem moderního marketingového myšlení a marketingových praktik. (Kotler, 2005)

4.1.1 Typy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum zajišťuje informace k snížení rizik při rozhodování. Podstata problému bude determinovat, zdali bude výzkum:

Explorační výzkum. Jeho cílem je si ujasnit a vysvětlit podstatu problémů v nejasné situaci. Jeho použití je při nedostatku předběžných znalostí. (Chovancová, Pilík, Podaná, 2008)

Explorační výzkum se používá ojediněle, postupuje se při něm nestandardně a má neformální charakter. (Zbořil, 1996)

Deskriptivní výzkum. Slouží k popisu charakteristik populací, nebo které jsou relevantní pro rozhodování. Deskriptivní výzkum determinuje, kdo nekupuje produkt, identifikuje akce konkurentů, napomáhá porozumění zákazníků, formuluje otázky: kdo, co, kdy a jak? (Chovancová, Pilík, Podaná, 2008)

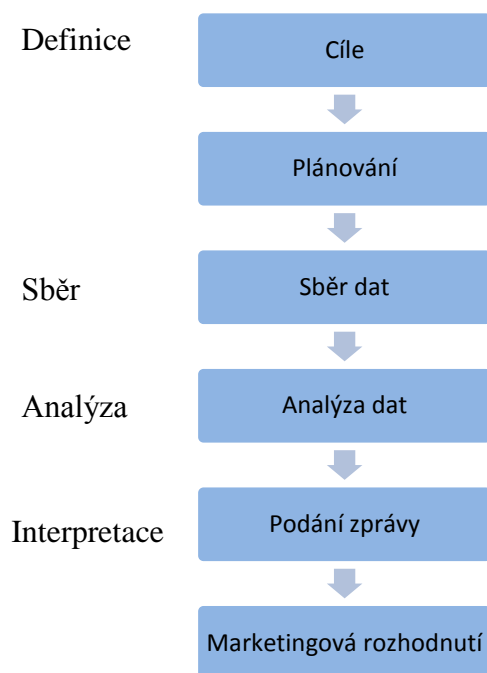
Deskriptivní výzkum poskytuje přesný obraz tržního prostředí v určitém časovém období. V mnoha případech může vést pouhé zobrazení situace k poznání problému do takové hloubky, že k vyřešení vzniklé situace může nastat bez marketingového výzkumu. (Zbořil, 1996)

Kauzální výzkum. Cílem je identifikovat faktory, které zapříčiňují změnu chování na trhu. Zde existuje časová sekvence příčin a účinků. Kauzální výzkum navazuje na explorační a deskriptivní výzkum. (Chovancová, Pilík, Podaná, 2008)

4.1.2 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum začíná vydefinování cíle a následuje sestavení plánu. Marketingový průzkum může být realizován pouze jako jednorázový projekt, například za účelem, zda vstoupit či nevstoupit na nový trh, takový výzkum se nazývá ad hoc. (Hague, 2003)

Počátkem marketingového průzkumu je stanovení cíle. To znamená, čeho chceme dosáhnout. Následuje vytvoření plánu, jakým způsobem dosáhneme požadovaného cíle a jak získáme informace. Většinou k získávání informací slouží kvantitativní a kvalitativní výzkum. Plán současně zahrnuje finanční stránku a časový plán. Další fáze je sběr dat, kde k nejzákladnějším patří sekundární výzkum od stolu a primární v terénu. Po zhotovení analýzy a seskupení dat provedeme interpretaci a prezentování, aby mohlo nastat rozhodnutí. Závěrečná fáze je rozhodování vycházející z výsledků výzkumu a reagování na ně. Někdy rozhoduje stejná osoba, která prováděla výzkum, ale většinou je výzkum prováděn pro interní nebo externí potřebu a existuje organizační spor mezi osobou dělající výzkum a osobou využívající výsledky. Špatná spolupráce může být důvodem, proč se na řadu průzkumů nedostaneme odezvu. Někdy se také stává, že dosažené výsledky neodpovídají předpokladům a tak nový produkt je vítězem, i když výzkum vykazoval neshodu s potřebami trhu. (Hague, 2003)



Obr. 4: Proces marketingového výzkumu [zdroj: Hague, 2003]

4.1.3 Techniky marketingového výzkumu

Jde o metody sběru primárních dat, které nám poskytují informace o chování zákazníků a současně získávají jejich názory, postoje a motivy. Mezi základní techniky marketingového výzkumu lze zařadit:

Dotazování. Je to nejrozšířenější postup marketingového výzkumu. Tento postup může být přímý, bezprostřední, kde výzkumník pokládá otázky přímo respondentovi nebo nepřímý, kde vstupuje mezi výzkumníka a respondenta tazatel. (Foret, Stávková, 2003)

K tomuto účelu se používá dotazník, který musí odpovídat hlavním požadavkům a to:

- účelově technickým, to je takové sestavení otázek, aby respondent odpovídal co možná nejpřesněji na to, co výzkumníka nás zajímá,
- psychologickým, to je, aby respondent nabyl pocitu, že úkol, kterému je vystaven při vyplnění dotazníku, se respondentovi jevil jednoduchý a příjemný. Je potřeba, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě. (Foret, Stávková 2003)

Osobní rozhovor. Jde o standardizovaný rozhovor tazatele s jedním respondentem. Při velkém množství dotazovaných lidí nelze dosahovat nízkých nákladů jako u dotazníku, ale výhodou je, že v případě nesrovnalostí můžeme respondentovi vysvětlit otázky, kterým nerozumí. (Foret, Stávková, 2003)

4.1.4 Metody sběru dat podle zastoupení dotazovaných metod

Podle (Hague, 2003, s. 13) „je to osobní dotazování 44 %, telefonní dotazování 22 %, kvalitativní výzkum 14 %, spotřebitelské skupiny 9 %, poštovní / samo vyplňovací dotazníky 8 %, pozorování 2 % a maloobchodní audit 1 %.“

4.2 Úspěšné marketingové praktiky

Mnohdy se setkáváme se stručnými návody, které slibují marketingový úspěch. Proto zde uvedeme alespoň několik z těchto návodů:

Podle vyšší jakosti. Dnes už si nemůže nikdo dovolit předkládat zákazníkům nízkou jakost. Jakmile se jeden zákazník nechá nacytat na nízkou kvalitu, už se k vám nevrátí a navíc svoji negativní zkušenost předá dalším. Za prvé je potřeba zdůraznit, že slovo jakost má mnoho významů. To znamená, že se nedá vychloubat jakostí bez bližší specifikace jakosti. Je zde namísto dobře si zvážit nastavení úrovně jakosti, aby naši zákazníci byli schopni za námi nabízenou jakost zaplatit.

Podle lepších služeb. Všichni mají zájem o kvalitně poskytované služby, ale každý zákazník si opět pod kvalitou poskytované služby představuje něco jiného. A proto se nestačí kvalitními službami jenom chválit.

Pomocí nižších cen. Strategie nižších cen je používána u řady firem. Je zde zajisté riziko, že námi nabízený produkt bude nabízet jiná firma s ještě nižšími cenami. Nízká cena ovšem nezaručí vybudování životaschopné firmy. Je potřeba vyvážit nízkou cenu s požadovanou kvalitou trhu. Zákazníci nebudou nakupovat levné produkty, pokud kvalita nebude pro ně přijatelná.

Pomocí vysokého tržního podílu. Samozřejmě, že firmy s vysokým tržním podílem vydělávají více než konkurence, která je za nimi. Využívají úspory z rozsahu. I když v některých případech to nemusí být pravdou.

Pomocí očekávání na trhu. Jedna z nejoblíbenějších marketingových frází říká, že úspěšná firma je ta, která neustále překonává očekávání svých zákazníků. Nestačí jen zákazníka uspokojit, ale když se vám podaří překonat jeho očekávání, s velkou pravděpodobností je vaším zákazníkem navždy. „Řečeno jinými slovy, mnozí z dnešních zákazníků chtějí nejvyšší jakost, dodatečné služby, velký uživatelský komfort, individuální uzpůsobení, možnost vrácení nevyhovujícího zboží, záruky – to vše za nejnižší cenu.“ (Porter, 2006)

5 VEDLEJŠÍ PRODUKTY V KRMIVÁŘSKÉM PRŮMYSLU

Vedlejší produkt je produkt, který není ani hlavním produktem ani odpadem. Vedlejší produkt tedy vzniká jako nedílná součást výroby s možností dalšího využití a toto využití je v souladu se zvláštními právními předpisy a nepovede k nepříznivým účinkům na životní prostředí nebo lidské zdraví. Vedlejší produktu není prvotním cílem výroby. (Šťastná, 2010)

Právě potravinářský průmysl zahrnuje široké odvětví, které zpracovává ve srovnání s jinými odvětvími ekonomicky náročné suroviny a proto je komplexní zpracování zemědělských produktů s minimální tvorbou vedlejších produktů a současně s jejich maximálním využitím nezbytností. Tento význam se bude do budoucna ještě navyšovat s růstem populace. (Marek, Voldřich, 2005)

Zpracování vedlejších produktů z potravinářské výroby je důležitou složkou potravinářské výroby. Při rozhodování o vhodném způsobu využití vedlejších produktů z potravinářské výroby je důležitým aspektem množství a charakteristika vedlejších odpadů, technická a cenová náročnost použité technologie a jako nejdůležitější hodnota vytvořených alternativních krmiv. Samozřejmě, že použítá technologie a postupy k přeměně vedlejších produktů k druhotnému využití se u jednotlivých produktů liší. (Marek, Voldřich)

5.1 Alternativní krmiva

Ceny krmiv jsou největší částí nákladů při chovu hospodářských zvířat. Z důvodu celosvětově stoupající ceny sóji se dnešní farmáři snaží hledat alternativu. Začínají přistupovat k vedlejším produktům jako k hlavní součásti krmné dávky jejich hospodářských zvířat. Je ovšem zapotřebí, aby nabízené vedlejší produkty splňovaly požadavky specifikované v zákoně o krmivech a neměly negativní vliv na zdraví zvířat, lidí a živočišné produkty. V některých případech rozšíření využití vedlejších produktů brání větší dopravní vzdálenost nebo specifické požadavky na skladování. Některé vedlejší produkty jsou nabízeny pouze sezónně a s nepravidelnými dodávkami a tak je někdy obtížné tyto produkty dobře zakomponovat do krmné dávky. Při zařazení alternativního krmiva je zapotřebí sledovat zdravotní stav hospodářských zvířat a užitkovost. Při používání alternativních krmiv je také potřeba dbát na správné sestavení krmné dávky s odpovídajícím obsahem a poměrem živin. (Václavková, Lustyková, 2011)

5.2 Produkce vedlejších produktů

Potravinářský průmysl nabízí velké množství vedlejších produktů k dalšímu použití.

5.2.1 Cukrovarnický průmysl

Melasa – jako vedlejší produkt při výrobě cukru nachází své hlavní uplatnění při výrobě lihu. Nicméně se dá použít k výrobě glycerolu a taky jako zdroj pohotové energie v krmné dávce hospodářských zvířat. (Marek, Voldřich, 2005)

Cukrovarské řízky – jsou používány v mokré formě jako krmivo nebo k výrobě bioplynu a suchá forma k výrobě krmných směsí. (Marek, Voldřich, 2005)

5.2.2 Pivovarnictví

Sladové mláto – je získáváno po oddělení zcukřeného rmutu. Je považováno za velmi cenné krmivo, které je buď konzervováno, nebo přímo zkrmováno.

Sladový květ – jsou to kořínky a klíčky usušeného ječmene. Je to velmi dobrý zdroj dusíku v krmné dávce. (Marek, Voldřich, 2005)

5.2.3 Lihovarnictví

Lihovarnické výpalky – jsou to zbytky po destilaci, které se dají využít jako kvalitní organické hnojivo nebo k výrobě bioplynu. (Marek, Voldřich, 2005)

5.2.4 Vedlejší produkty biopaliv

DDGS (dried distillers grain with soluble) – vzniká jako hlavní vedlejší produkt při výrobě bioetanolu. Tento typ výpalků je možné získat jak z pšenice, tak z kukuřice. Kukuřičnými výpalky lze nahradit v krmné dávce kukuřici a pro vysoký obsah dusíku v kukuřičných výpalkách lze nahradit také část sóje. Výpalky jsou velmi dobře stravitelné a pro hovězí dobytek je to dobrý zdroj energie. (Václavková, Lustyková, 2011)

5.2.5 Pekárenské odpady

Pozoruhodnou možností k doplnění krmné dávky o energii jsou vedlejší produkty, které vznikají při výrobě chleba, sušenek, cukrovinek, cukrářských výrobků nebo koláčů. Tyto krmiva jsou na trhu nabízeny většinou ve formě drtí a jsou důležitým zdrojem pohotové energie. Některé farmy ve své blízkosti nakupují zbytky pečiva, ty pak drtí a používají ve své krmné dávce. (Václavková, Lustyková, 2011)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly uvedeny poznatky důležité pro správný postup při vstupu společnosti na nový trh. Teoretická část začíná vysvětlením termínu marketingová strategie a následně poskytuje podkapitoly jako je Ansoffova strategie růstu, adaptační model a teoretické poznatky při vstupu na zahraniční trh.

V další části teorie byly popsány možné formy vstupu na zahraniční trh včetně podmínek realizace těchto forem.

Situační analýza a predikce vývoje popisuje jaký způsobem je zapotřebí analyzovat okolí společnosti a jaké metody lze k tomu použít. Zde dochází k rozdělení prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. Následně dochází k popisu nejvíce používané analýzy SWOT, které je zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Následně dochází k popisu Porterova modelu, který zahrnuje jednotlivé modely jako je ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů, rivalitu mezi stávajícími konkurenty, smluvní sílu odběratelů, smluvní sílu dodavatelů, hrozby substitučních výrobků a vliv vlády v odvětvové konkurenci. Samostatnou část tvoří analýza konkurentů a oblast konkuren-
tových předností a slabin.

Ve čtvrté části teorie je popsán marketingový výzkum, který je důležitý při vstupu na nové trhy. Jsou zde zahrnuty typy, procesy a techniky marketingového výzkumu. Tato část současně obsahuje úspěšné marketingové praktiky, které ukazují, kolik je možných návodů, jak uspět, a jak je lze využít.

V poslední části teorie jsou popsány vedlejší produkty. Je zde uvedeno, v které části potravinářského segmentu jednotlivé produkty vznikají, z jakých produktů vznikají a především, kde se dají uvedené vedlejší produkty využít.

Uvedená teoretická část je využita v následné praktické části, kde slouží jako teoretické informace k vytvoření potřebných analýz českého krmivářského trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu vstupu zahraniční společnosti na český trh. Vzhledem k tomu, že společnost působí ve zcela konkrétním a specifickém sektoru krmivářského průmyslu, kde je svou činností zaměřena na využívání vedlejších produktů, které vznikají při potravinářské výrobě, a společnost chce z konkurenčních důvodů zachovat svou anonymitu, bylo nutno sestavit odpovídající postup zpracování.

K dosažení cíle diplomové práce postupováno podle následující metodiky:

- byla zpracována charakteristika podnikatelské činnosti společnosti (s respektováním zachování anonymity společnosti), je uvedena historie společnosti, která podtrhuje její značné zkušenosti v podnikání ve jmenovaném odvětví,
- byla sestavena analýza SWOT společnosti,
- byla vytvořena analýza krmivářského průmyslu na trhu České republiky, kde bylo postupováno podle metodologie exploračního výzkumu, a k hodnocení byla využita sekundární data statistických zdrojů,
- byla zpracována analýza konkurence, která vycházela z teoretického modelu konkurence podle M. Portera; jednotlivým hodnoceným aspektům byla přiřazována významnost od 1 do 9 bodů; při hodnocení největších konkurentů byla použita zkrácená verze horizontální a vertikální analýzy,
- byla zpracována analýza potenciálních zákazníků firmy, kde byl zorganizován primární výzkum, a potřebná data byla získána pomocí dotazníkového šetření u manažerů 23 zemědělských podniků s živočišnou výrobou. Strukturovaný dotazník byl administrován tazatelem při osobním interview s manažery, a obsahoval celkem 13 otázek. Cílem dotazníku bylo získání, co nejpřesnějšího obrazu hospodaření s krmivy v podnicích. Otázky byly výběrového charakteru, včetně pěti otázek, kde bylo využito stupnice škálování, kde byla vyjádřena míra souhlasu od 1 do 6, kdy hodnota 1 představovala maximální ano, a hodnota 6 představovala maximální ne.

Byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

- *Otázka Q1: Má zahraniční společnost potenciál úspěšného podnikání na trhu České republiky?*
- *Otázka Q2: Jakou marketingovou strategii má zahraniční firma zvolit pro vstup na trh v České republice?*

8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

8.1 Podnikatelská specializace společnosti

Společnost XYZ podniká s hnojivy, s krmivy a obchodem se zemědělskými komoditami v zemích Evropy již více jak 50 let. Důležitou součástí aktivit společnosti je odběr vedlejších produktů potravinářského, pivovarnického a cukrovarnického průmyslu a jejich zhodnocení na vysoko kvalitní hnojiva a krmiva. Odběr, skladování a zhodnocování odpadů patří v současnosti z hlediska ochrany životního prostředí k důležité činnosti společnosti. Společnost XYZ zabezpečuje přírodní koloběh biologicky rozložitelných produktů a nabízí progresivní řešení jejich využití, což naplňuje vysoce perspektivní oblast pro podnikání.

Obchodování se zemědělskými komoditami na trzích Evropské unie zastřešuje komplexní služby v oblasti nákupu, přepravy, skladování a prodej obchodním partnerům a konečným zákazníkům.

Společnost XYZ nakupuje vedlejší produkty, které přímo se zajištěním logistických služeb přímo distribuuje na své zákazníky. Některé z vedlejších produktů nakupuje pro své výrobní závody, kde vytvoří své vlastní produkty krmivářského charakteru. Co se týká organických hnojiv, ty jsou vlastní dopravou dopravovány ke konečnému zákazníkovi, kde jsou aplikačním zařízením aplikovány na pole. Aplikační zařízení je v majetku společnosti XYZ. Zemědělské komodity jsou pouze překupovány. [zdroj společnosti XYZ]

8.2 Historie společnosti

Společnost XYZ byla založená v Holandsku v roce 1954. Následně vznikly pobočky v Německu, ve Slovenské republice a v Maďarsku. V roce 2004 bylo sídlo společnosti přeložené do Hünxe/Německo a v roce 2009 bylo vybudované další pracoviště ve Veendam.

Společnost XYZ má certifikát ISO-9001, je certifikovaná jako specialista na odstraňování odpadů a je obchodním partnerem různých průmyslových podniků.

Jednatelům společnosti je Richard Soepenber, Norbert Scholten a Chris Slagter. [zdroj Společnosti XYZ]

8.3 SWOT analýza společnosti XYZ

Následně bude provedena SWOT analýza, která vychází z výsledků provedených analýz a současně bere v potaz dané skutečnosti o společnosti XYZ.

8.3.1 Silné stránky

- *Znalost problematiky s vedlejšími produkty* – společnost působí na trhu s vedlejšími produkty více jak 50 let.
- *Vysoká odbornost a flexibilita zaměstnanců* – společnost má výhodné pracovní podmínky, které zaměstnanci plně využívají.
- *Znalost potřeb zákazníků* – vychází z historie společnosti na základě pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků.
- *Znalost konkurence* – jednak společnost Beuker pochází z Nizozemí a společně tyto společnosti začínaly působit na trhu a za druhé je prováděn pravidelný průzkum trhu konkurence.
- *Dostupnost kapitálu* – dlouhodobá spolupráce s jedinou bankovní společností zaručuje dobré krytí kapitálových potřeb společnosti.
- *Informovanost v rámci společnosti o trzích, na kterých je obchodováno* – dochází k pravidelným setkáním obchodních zástupců z jednotlivých zemí, kde je důkladně analyzována situace na singulárních trzích.
- *Aktivní zapojení majitele do obchodní činnosti* – majitel společnosti je účastníkem mnoho obchodní jednání a obchodních porad, co vede k lepší koordinaci celé společnosti.
- *Sofistikovaný systém při řešení nových produktů* – je vypracovaný systém, který určuje postup zařazení nových produktů do portfolia produktů společnosti. Jde o využití produktů s maximalizací zisku.
- *Vlastní výrobní závod* – společnost může nabízet vlastní produkty.
- *Vlastní aplikační zařízení* – společnost aplikuje organické hnojivo vlastní aplikačním zařízením.

8.3.2 Slabé stránky

- *Internetové stránky - neprezentují nabízené produkty* – dnešní zákazníci požadují maximalizaci rychle dostupných informací. Bohužel majitel společnosti si to nepřejí z důvodu možnosti kopírování od konkurence.

- **Marketing** – v ojedinělých případech dochází k rychlému rozhodnutí o nákupu produktů bez důkladných analýz.
- **Malá ochota zaměstnanců tvořit pracovní týmy** – někteří ze zaměstnanců chtějí vyniknout v rámci společnosti spíše jako individuality.
- **Špatná vymahatelnost pohledávek** – ne vždy se podaří uzavřít obchodní vztah se solventním obchodním partnerem.
- **Nízká využitelnost vlastní dopravy** – v některých případech dochází neefektivním rozhodnutím v oblasti logistiky.
- **Prodej s nízkými obchodními maržemi** – z hlediska malé předané hodnoty u některých produktů nelze prodávat s vyššími obchodními maržemi.
- **Nevlastní skladovací zařízení pro zemědělské komodity** – při sklizni zemědělských komodit je cena komodit nejnižší a tak je možné nakupit, následně uskladnit a prodat až je cena vyšší.

8.3.3 Příležitosti

- **Vhodnost nabízených produktů do bioplynových stanic** – nízkonákladové produkty se dají využít v bioplynových stanicích.
- **Obsazování nových trhů v rámci EU** – zkušenosti ze stávajících trhů napomáhají k rozhodnutí a další vstupy na nové trhy.
- **Využití dodací na propagaci společnosti** – je řada možností ze strany státu na podporu pořádání výstav.
- **Rostoucí produkce vedlejších produktů** – zvyšující spotřebou potravin úměrně roste produkce vedlejší produktů.
- **Nárůst spotřeby krmných směsí pro skot** – společnost nabízí z větší části krmiva pro skot, a proto, když je zájem o krmné směsi, bude rostoucí zájem i o prodej vedlejších produktů.
- **Stavy hospodářských zvířat stagnace** – v posledním roce ve sledovaném období dochází k nejmenšímu úbytku v chovu hospodářských zvířat.
- **Růst tržeb v zemědělství** – když zemědělci zvyšují zisk, budou ochotni nakoupit více produktů.
- **Růst tržeb u konkurence** – o vedlejší produkty je zájem.

8.3.4 Hrozby

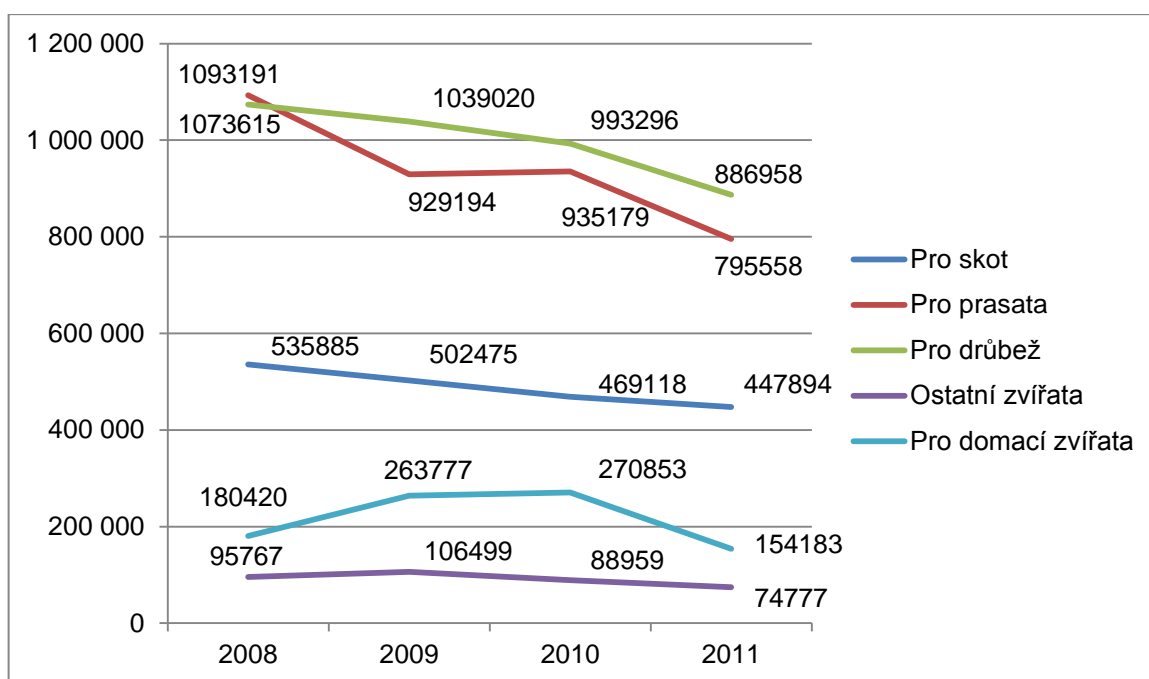
- **Kurzovní rozdíly** – v případě nepříznivého vývoje měnového kurzu EUR na CZK, může dojít ke zdražení dovážených produktů a tím k menšímu generování zisku z těchto produktů.
- **Zpomalení hospodářského růstu v ČR** – úbytek spotřeby krmiva a tím menší zájem o vedlejší produkty.
- **Legislativní změny** – obtížnější zavádění vedlejších produktů na trh.
- **Velké cenové výkyvy na trhu** – vedlejší produkty jsou nakupovány za dlouhodobé smluvní ceny. V případě snížení cen u průmyslových krmiv, které reagují krátkodobě, může dojít k nezájmu nákupu vedlejších produktů.
- **Využití producentů vedlejších produktů do vlastních bioplynových stanic** – ekonomicky výhodný provoz bioplynových stanic stále více nutí producenty vedlejších produktů k úvahám o vlastním provozování bioplynových stanic.
- **Vstup nové konkurence** – nízké náklady nutné ke vstupu na tento segment trhu může způsobit vstup nových konkurentů.
- **Růst cen dodavatelů** – větší zájem o vedlejší produkty ze stran odběratelů vede dodavatele k cenovému nárůstu.
- **Růst vyjednávací síly zákazníků** – snížení počtu zákazníků vede k růstu vyjednávací síly.

Společnost XYZ disponuje vysokou odborností svých zaměstnanců, kterou lze využít v příležitosti prodeje svých produktů do bioplynových stanic. Z důvodu lehkého přístupu ke kapitálu dokáže společnost XYZ rozšiřovat své nové aktivity na dalších nových trzích v Evropě. Z důvodu vlastního výrobního závodu dokáže společnost XYZ velmi rychle reagovat jednak na nárůst výroby vedlejších produktů, ale současně na zvýšenou poptávku po krmivech. Je to především z důvodu skladovacích kapacit a schopnosti kombinace různých vedlejších produktů, které dokážou vytvořit plnohodnotné krmivo pro hospodářská zvířata. Současně nabízí vlastní aplikační zařízení na vedlejší produkty a to je opět příležitost v případě zvýšeného zájmu o využití vedlejších produktů jako například hnojiva.

9 ANALÝZA ČESKÉHO KRMIVÁŘSKÉHO TRHU

9.1 Výroba krmných směsí v České republice

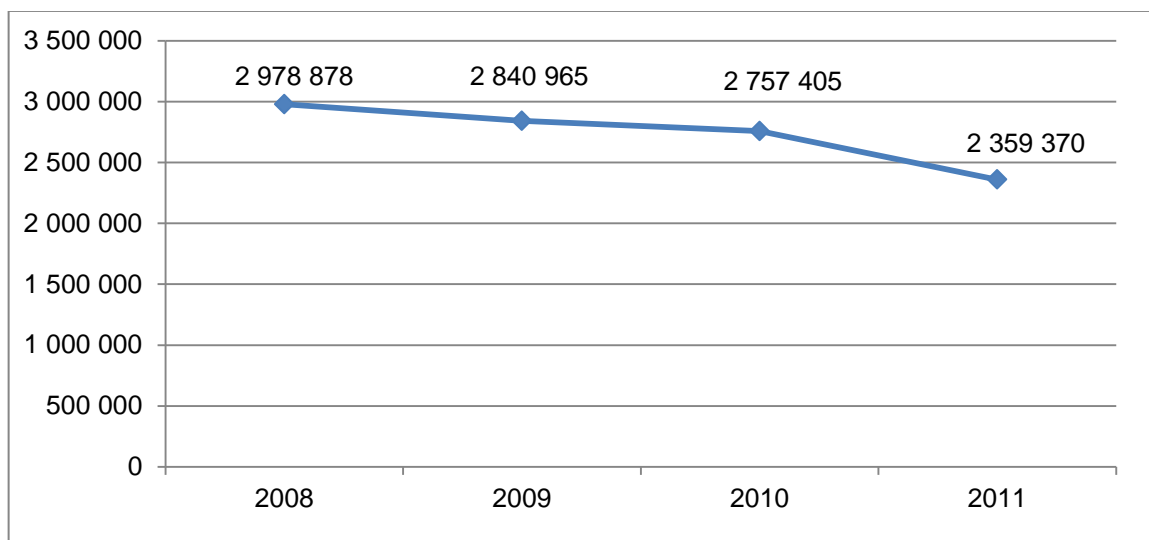
Krmná směs tvoří jednu z částí krmiv pro hospodářská zvířata. Další částí v oblasti výživy je vlastní produkce zemědělských podniků, mezi které můžeme zařadit obiloviny, senáž, siláž a další produkty z vlastní výroby. Ovšem většina zemědělských společností má postavenou krmnou dávku na řepkovém a sójovém šrotu. Mezi poslední část můžeme zařadit krmiva vznikající jako vedlejší produkty, které jsou známé již několik desítek let. Z důvodu, že nejsou dostupné statické údaje o spotřebě vedlejších produktů, použil jsem pro vytvoření přehledu o spotřebě krmiv, statistické údaje o spotřebě krmných směsí.



Graf 1: Výroba krmných směsí dle skupin hospodářských zvířat v tunách [Vlastní zpracování podle EAGRI]

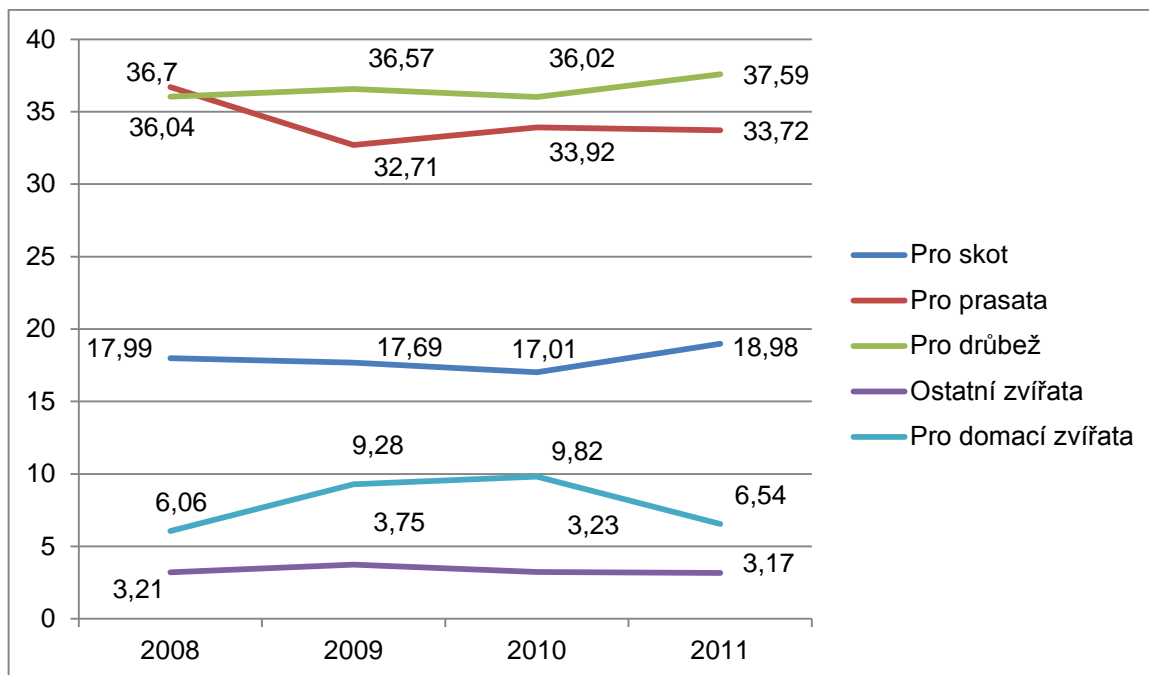
Dle výše uvedeného grafu je zřejmé, že u všech uvedených hospodářských zvířat je za sledované období zaznamenán pokles produkce krmných směsí. V roce 2009 největší pokles zaznamenala výroba krmných směsí pro prasata, a to o 163997 tun, což znamenalo 15 %. Naproti tomu rostla výroba krmných směsí pro domácí zvířata, a to o 83357 tun, což je při těchto množstvích 46,2 %. Výroba krmných směsí pro skot klesla v roce 2009 o 33410 tun, tedy 6,23 %. V roce 2010 klesala výroba krmných směsí pro skot stejným tempem jako v roce předcházejícím, a to o 33357 tun, to je o 6,64 %. V roce 2010 pokles u výroby krm-

ných směsí pro prasata zaznamenal pouze 5985 tun, což je 0,64 %, to neznamenal žádný dramatický pokles. V roce 2011 oslabil pokles výroby krmných směsí u skotu o 21224 tun, což bylo 4,52 %, zatímco u prasat se přiblížil poklesu v roce 2009, a to o množství 139621 tun neboli o 14,93 %. Největší výkyvy za sledované období zaznamenává výroba krmných směsí pro domácí zvířata, kdy v roce 2011 klesla o 116670 tun, to je 43,08 %. Obecně můžeme konstatovat, že výroba krmných směsí pro domácí zvířata přes velký nárůst v roce 2009 o 83357 tun a následný další růst v roce 2010 o 7076 tun v roce 2011 klesla o 116670 tun z maxima roku 2009. Skutečný stav v tunách se vrátil pod objem roku 2008 o 14,58 %.



Graf 2: Celková výroba krmných směsí v tunách [Vlastní zpracování podle EAGRI]

Celkový objem vyrobených krmných směsí ve sledovaném období 2008 až 2011 zaznamenal pokles o 619508 tun, to je o 20,8 %. Největší meziroční pokles u celkové výroby krmných směsí byl v roce 2011, a to o 398035 tun, to je o 14,44 %. V roce 2009 byl pokles v celkové výrobě krmných směsí pouze 137913 tun neboli 4,63 % a v roce 2010 pouze 83.560 tun, tedy 2,94 %.

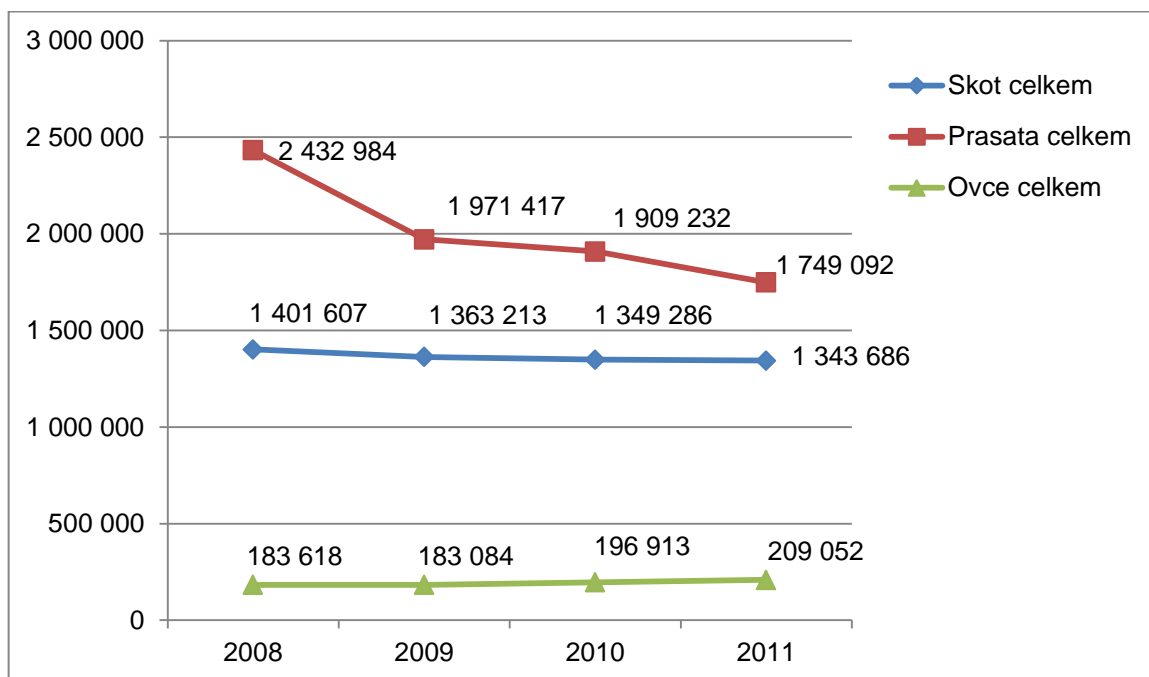


Graf 3: Výroba krmných směsí v % [Vlastní zpracování podle EAGRI]

Uvedený graf vypovídá, že největší podíl z celkového objemu vyráběných krmných směsí za sledované období tvoří krmné směsi pro drůbež s průměrem 36,56 %. Na druhém místě jsou vyráběné krmné směsi pro prasata s 34,26 % a na třetím místě jsou krmné směsi pro skot s 17,92%. Velmi pozitivní je ovšem nárůst vyráběných krmných směsí pro skot, kde nárůst dosáhl za sledované období 0,99 %. Můžeme tak vyhodnotit výrobu krmných směsí pro skot jako nejvíce stabilní.

9.2 Stav hospodářských zvířat v České republice

Díky politice v České republice stavy hospodářských zvířat vykazují klesající tendenci.



Graf 4: Stav hospodářských zvířat v ks [Vlastní zpracování podle CZSO

]

Graf vypovídající o stavu hospodářských zvířat za období od 2008 do 2011 zaznamenává největší počet prasat za období, a to o 683892 ks, což znamená o 28,11 %. K největšímu poklesu došlo v roce 2009, a to o 461567 ks, což znamenalo 18,97 %. Pokles skotu ve sledovaném období dosáhl celkem 57921 ks, tedy 4,13 %. Opět k největšímu poklesu stejně jako u prasat došlo v roce 2009, kde pokles dosáhl 38394 ks, což znamenalo 2,74%. Ačkoliv Česká republika nebyla nikdy specializovaná na chov ovcí, je z grafu patrné, že je u ovcí ve sledovaném období nárůst, a to celkově o 25434 ks. Záměrně není v grafu uveden stav drůbeže, neboť společnost XZY nenabízí krmiva pro drůbež. Samozřejmě při získávání informací jsem se na tento údaj také zaměřil a mohu konstatovat, že za sledované období 2008 až 2011 je i zde pokles stavu drůbeže z 27316866 na 21250147, to je úbytek 3588288 ks, což znamená 22,21 %.

9.3 Makroekonomické ukazatele České republiky

K důležitým faktorům, které je potřeba sledovat při vstupu na nový trh jsou makroekonomické údaje dané zemí. Pro sledování byly zvoleny čtyři roky. Především jde o výkonnost

dané ekonomiky, která je charakterizována ukazateli reálné ekonomiky, měnovými ukazateli a fiskálními ukazateli.

Tab. 1 : Makroekonomické údaje České republiky

Ukazatel		2008	2009	2010	2011
Ukazatele reálné ekonomiky					
HDP	mld. Kč, b. c.	3 848,4	3 759,0	3 799,5	3 841,4
HDP na 1 obyvatele	Kč/obyv., b. c.	368 986	358 288	361 268	365 961
HDP	%, r/r, reálně	3,1	-4,5	2,5	1,9
Vývoz zboží a služeb	%, r/r, reálně	3,9	-10,9	15,6	9,4
Dovoz zboží a služeb	%, r/r, reálně	2,7	-12,0	15,9	6,7
Zemědělství-tržby	%, r/r, reálně	-3,8	7,1	6,4	8,2
Obecná míra nezaměstnanosti	%, průměr	4,4	6,7	7,3	6,7
Míra inflace	%, r/r, průměr	6,3	1,0	1,5	1,9
Ceny zemědělských výrobců	%, r/r, průměr	8,8	-24,8	5,4	19,1
Měnové ukazatele					
CZK/EUR	průměr	24,942	26,445	25,290	24,586
CZK/USD	průměr	17,035	19,057	19,111	17,688
Fiskální ukazatele					
Vládní deficit (přebytek)	mld. Kč	-85,9	-218,3	-182,7	-125,2
Vládní deficit (přebytek)/HDP	%	-2,2	-5,8	-4,8	-3,1
Státní dluh	mld. Kč	999,8	1 178,2	1 344,1	1 499,4
Státní dluh/HDP	%	26,0	31,3	35,4	39,0

Zdroj: Vlastní zpracování podle CSU / Poznámka: r/r meziroční změna

Dle sledovaného období byl rok 2009 celkově ekonomicky neúspěšným rokem, i když co se, týká tržeb v zemědělství, zde byl největší meziroční pokles v roce 2008 -3,8 %. HDP v roce 2010 meziročně dosáhlo 2,5 %, ale v roce 2011 opět meziročně kleslo na 1,9 %. Podstatným ukazatelem pro nově vstupující společnost jsou fiskální ukazatele, které zde pozitivně hovoří o úspěchu vlády snižovat vládní deficit, který tvořil v roce 2011 -3,1 %.

Pro společnost, která bude obchodně provázaná s okolními státy, jsou nadmíru důležité měnové ukazatele. Především jde o CZK/EUR, a to z důvodu, že export či import do zemí užívající USD by byl z hlediska logistických nákladů ztrátový. Důsledné sledování měnových ukazatelů pro společnost, která má ve svém účetnictví zvolený denní kurz, můžeme přinést nemalý kurzovní výnos. Opačně může přinést denní kurz samozřejmě i kurzovní ztrátu. V případě zvoleného pevného kurzu, ať už ročního nebo měsíčního, kurzovní riziko eliminujeme, ovšem nemůžeme předpokládat vysoký ekonomický profit z kurzovního zisku. Nejlepším zvoleným systémem pro kurzovní ztrátu je vyvážený export proti importu.

10 ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ NA KRMIVÁŘSKÉM TRHU

Společnost XYZ pokládá za své konkurenty všechny společnosti, které nabízí krmiva pro hospodářská zvířata, hnojiva pro zemědělské společnosti a obchodníky se zemědělskými komoditami. Především považuje za největší konkurenty společnosti, které nakupují ve-
dlejší produkty z potravinářské výroby a uplatňují tyto produkty jako hodné krmiva pro hospodářská zvířata. Na českém trhu také působí společnosti, které nabízí pouze jednu z nabízených částí společnosti XYZ.

10.1 Analýza podle Porterova modelu konkurence

Pro analýzu konkurenčního prostředí jsem si zvolil Porterův model konkurence. Uvedeným aspektům jsem přiřazoval významnost od 1 do 9 bodů.

Ohrožení ze strany nově stupujících konkurentů

Vstup na trh se zemědělskými komoditami je nejméně obtížný z portfolia obchodních směrů společnosti XYZ. Vstup na trh s prodejem krmiv, je již více náročný v oblasti znalostí s výživou hospodářských zvířat a tím spojenou ekonomikou nakupovaných produktů. Vstup na trh s organickými hnojivy vyžaduje technickou podporu a současně dobré znalosti týkající se hnojení půdy. Všechny uvedené hlediska jsem shrnul do jedné tabulky.

Tab. 2: Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		
1. a	Úspory z rozsahu.	7
	Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod) - malé (9 bodů)	
1. b	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví.	8
	Kapitálová náročnost je vysoká (1 bod) - nízká (9 bodů)	
1. c	Přístup k distribučním kanálům.	6
	Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod) - snadný (9 bodů)	
1. d	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.	6
	Ano (1 bod), Ne (9 bodů)	
1. e	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle.	6
	Není snadný (1 bod), Je snadný (9 bodů)	
1. f	Přechodové náklady.	8
	Jsou vysoké (1 bod), Jsou nízké (9 bodů)	
1. g	Diferenciace služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů.	5
	Diferenciace vysoká (1 bod) - nízká (9 bodů)	
1. h	Vládní politika.	6
	Negativní (1 bod) - Pozitivní (9 bodů)	
1. i	Vývoj po případném vstupu do odvětví.	6
	"cesta zpět" je obtížná (1 bod) - "cesta zpět" je snadná (9 bodů)	
celkem (z max. 81 bodů)		58
průměrné skóre (celkem /9)		6,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek z výše uvedené tabulky přesvědčivě charakterizuje, že vstup nových konkurentů do odvětví, ve kterém podniká společnost XYZ, není příliš složitou záležitostí. Nejsou zde úspory z rozsahu, což znamená, že nově vstupující nepocítí cenové znevýhodnění při nízké produkci, není zde vysoká kapitálová náročnost a přechodové náklady jsou také nízké.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Mezi neopomenutelné hrozby společnosti XYZ patří velké množství konkurence. Je pravdou, že mezi hlavní konkurenty společnost řadí pouze dva konkurenty, kteří budou uvedeni následně. Bohužel, ale pro velký záběr společnosti XYZ je velké množství konkurentů, kteří poskytují část nabízených produktů a služeb jako společnost XYZ. Tím, že se konkurenční společnosti zaměřují pouze na jednu oblast, stávají se silnými konkurenty. Ovšem neodpustím si podotknout, že tím pádem jsou tyto společnosti více zranitelné.

Tab. 3: Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty		
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		
2. a	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost.	7
	Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod) - hodně (9 bodů)	
2. b	Růst odvětví.	8
	Vysoký růst poptávky (1 bod) - Malý růst poptávky (9 bodů)	
2. c	Diferenciace služeb.	7
	Vysoká diferenciací služeb (1 bod) - nízká diferenciací (9 bodů)	
2. d	Diferenciace konkurentů.	5
	Nízká diferenciací konkurentů (1 bod) - Vysoká diferenciací (9 bodů)	
2. e	Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích.	6
	Kapacita se rozšiřující v malých přírůstcích (1 bod) - ve větších (9 bodů)	
2. f	Vysoké strategické záměry.	7
	Intenzita strategického úsilí malá (1 bod) - velká (9 bod)	
2. g	Vysoké překážky výstupu.	3
	Náklady odchodu jsou nízké (1 bod) - jsou vysoké (9 bodů)	
2. h	Charakter konkurence, postoj k business etice.	5
	Konkurence typu gentleman (1 bod) - typu ganster (9 bodů)	
2. i	Šíře konkurence.	6
	Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1bod) - je široká (9 bodů)	
celkem (z max. 90 bodů)		54
průměrné skóre (celkem /9)		6

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledku dosaženého v tabulce můžeme vidět, že dosažená rivalita mezi konkurenty je příliš vysoká. Opět to naznačuje rizikovost odvětví. Samozřejmě, že dnešním vysokým konkurenčním růstem bych radil toto odvětví mezi odvětví s menší rivalitou.

Smluvní síla odběratelů

Společnost XYZ je především zaměřena na koncové spotřebitele nabízených produktů. Prodej přes další článek pouze produkt prodražuje a v žádném případě nezvyšuje úroveň doprovodných služeb a už vůbec ne přidanou hodnotu produktu. XYZ se nejvíce zaměřuje na kvalitu dodávaných produktů, na dodržení požadovaných termínů dodávek a průběžné laboratorní testování dodávaných produktů v nezávislých laboratořích.

Tab. 4: Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků		
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		
3. a	Počet významných zákazníků.	5
	Mnoho drobných zákazníků (1 bod) - málo (9 bodů)	
3. b	Význam služby pro zákazníka.	7
	Služba je pro zákazníka velmi významná (1 bod) - nevýznamná (9 bodů)	
3. c	Zákazníkovy náklady přechodu ke konkurenci.	9
	Jsou vysoké (1 bod) - nízké (9 bodů)	
3. d	Hrozba zpětné integrace.	8
	Zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod) - vysoce pravděpodobná (9 bodů)	
3. e	Ziskovost zákazníka.	6
	Vysoká (1 bod) - Nízká (9 bodů)	
celkem (z max. 45 bodů)		35
průměrné skóre (celkem /5)		7,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro společnost XYZ je velmi důležité, aby zákazník byl spokojen s nabízenými produkty. Zákazníkovi nevznikají žádné náklady v případě, že přejde k jinému dodavateli. Současně je zde neodmyslitelné riziko, že zákazník začne realizovat nákup z většiny dodávaných produktů společností XYZ sám. Proti tomuto dopadu bojuje společnost XYZ snahou dodávat na menší zákazníky, kteří nemají tak velkou vyjednávací schopnost u dodavatelů.

Smluvní síla dodavatelů

Někteří dodavatelé společnosti XYZ mají velmi silnou sílu při vyjednávání a to z hlediska, že jejich produkty má zájem nakupovat velká skupina odběratelů. Také se stává v poslední době u některých dodavatelů, že přímo vstupují na trh a tak rozbíjejí dlouhodobě fungující obchod.

Tab. 5: Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů		
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		
4. a	Počet významných dodavatelů.	4
	Dodavatelů je mnoho (1 bod) - je málo (9 bodů)	
4. b	Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů.	6
	Ano, velká hrozba (1 bod) - ne, malá hrozba (9 bodů)	
4. c	Význam odběratelů pro dodavatele.	5
	Velký (1 bod) - malý (9 bodů)	
4. d	Hrozba vstupů dodavatelů do analyzovaného odvětví.	8
	Nepravděpodobná (1 bod) - velmi pravděpodobná (9 bodů)	
4. e	Hrozba vstupů nových dodavatelů na trh.	3
	Nízká (1 bod) - vysoká (9 bodů)	
celkem (z max. 45 bodů)		26
průměrné skóre (celkem /5)		5,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost XYZ při vstupu na nový trh to nebude mít lehké ani s dodavateli. Je to především dané charakteristikou společnosti a to tím, že společnost ve většině případů produkty překupuje. Samozřejmě, že například mateřská společnost XYZ vyrábí vlastní produkty z nakupovaných vedlejších produktů a tady vzniká velká přidaná hodnota a současně jiné možnosti pro danou společnost. Komentář týkající se tabulky je opět následovný, vyjednávací síla dodavatelů je významná a rizika pro společnost XYZ při pokusu o vyvinutí tlaku na dodavatele jsou značná. Při vyjednávání musí být společnost XYZ velmi disciplinována, aby nepřišla o své dodavatele.

Hrozby substitutů

Krmiva vznikající jako vedlejší produkt mají samozřejmě jako prvořadě substituty průmyslová krmiva. Zákazník – spotřebitel má především zájem o nákup krmiv vznikající jako vedlejší produkty ve chvíli, kdy cena průmyslových krmiv v přepočtu na obsah živin je výrazně dražší. Tato situace je také identická pro organická hnojiva, které mají jako substitut průmyslová hnojiva. Situace je stejná, pokud zákazník má větší ekonomický prospěch z organických hnojiv, nakupuje organické hnojiva.

Tab. 6 : Hrozba Substitutů

Hrozba substitutů		
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		
5. a	Existuje mnoha substitutů na trhu.	8
	Málo resp. žádné substituty (1 bod) - Mnoho substitutů (9 bodů)	
5. b	Konkurence v odvětví substitutů.	7
	Nízká (1 bod) - vysoká (9 bodů)	
5. c	Hrozba substitutů v budoucnu?	7
	Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod) - vysoká (9 bodů)	
5. d	Vývoj cen substitutů.	7
	Zvyšovat (1 bod) - snižovat (9 bodů)	
5. e	Užité vlastnosti substitutů?	6
	Zhoršovat (1 bod) - zlepšovat (9 bodů)	
celkem (z max. 45 bodů)		35
průměrné skóre (celkem /5)		7,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Substituty jsou společnost XYZ opravdovou vážnou hrozbou. Velká existence substitutů způsobuje velký tlak na výši marže a každodenní tlak na dopravce produktů za účelem snižování dopravních nákladů. Nezanedbatelnou skutečností je, že při využití vedlejších produktů snižujeme ekologickou zátěž země.

10.2 Největší konkurenti na českém trhu

Společnost XYZ řadí na první místa mezi své konkurenty v České republice společnosti Mráz Agro CZ, s.r.o. a společnost Beuker. V následných ekonomických analýzách byly sledovány údaje, které pro vstup společnosti XYZ jsou významné. Výkony nejsou sledovány, neboť zahrnují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Společnost XYZ nepřekládá z dlouhodobého hlediska zavedení vlastní výroby produktů v České republice, ale v případě nutnosti využije výrobního provozu mateřské společnosti XYZ. Nicméně výkony jsou zahrnuty ve výpočtu přidané hodnoty. U společnosti Mráz Agro, by docházelo bez započítání výkonu k zápornému výsledku. U společnosti Beuker jsou zanedbatelné, proto nám neskreslují přidanou hodnotu a výsledky společnosti Beuker už na samotném začátku naznačuje přesnější obraz o podnikání na českém trhu.

10.2.1 Mráz Agro CZ, s.r.o.

Společnost Mráz Agro, s.r.o. vznikla v roce 2004 transformací činností pana Vladimíra Mráze, který působil na trhu od roku 1996 jako fyzická osoba. V současné době má spo-

lečnost zastoupení po celé ČR, centrálu v jihočeském městě Blatná a dvě střediska v Plzni a Červené Řečici. [zdroj společnosti Mráz Agro]

Společnost je především zaměřena na nákup, prodej a zpracování vedlejších produktů z pivovarnického, cukrovarnického, škrobárenského, mlýnského a ostatního potravinářského průmyslu. Společnost také vyrábí krmné směsi pro drobnochovatele, rybáře a holubáře. [zdroj Mráz Agro]

Adresa: Jiráskova 201, 388 01 Blatná

www: <http://www.mrazagro.cz/>

Tab. 7: Ekonomické ukazatele v horizontální analýze společnosti Mráz Agro

v tis. Kč	2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10
Tržby za prodej zboží	119 421	105 381	-11,8 %	110 829	5,2 %	146 508	32,2 %
Obchodní marže	65 441	59 261	-9,4 %	59 135	-0,2 %	74 783	26,5 %
Přidaná hodnota	33 686	26 791	-20,5 %	24 144	-9,9 %	27 709	14,8 %
Osobní náklady	17 187	14 847	-13,6 %	14 985	0,9 %	13 319	-11,1 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 115	8 971	-40,6 %	7 108	-20,8 %	10 669	50,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle MSP

I přesto, že společnost Mráz Agro má ve svém portfoliu více aktivit než společnost XYZ, její ekonomický vývoj nám prezentuje situaci na trhu s vedlejšími produkty.

Ačkoliv tržby za prodej zboží v roce 2009 a 2010 klesaly, rok 2011 plně nahradil klesající roky. Obchodní marže v procentuálním vyjádření neměla stejný vývoj jako tržby za prodané zboží. Je to způsobeno tím, že společnost Mráz Agro, snižovala svoji obchodní marži na prodáváných produktech. Největšího rozdílu je dosaženo v roce 2011, kde tržby za prodané zboží rostly o 32,2% a obchodní marže pouze o 26,5%. Přidaná hodnota podobně kopíruje obchodní marži. Osobní náklady se až na rok 2010 dařily společnosti Mráz Agra snižovat, což je dobrým znamením pro ekonomický růst firmy. Nejlepší dosažený výsledek hospodaření byl dosažen v roce 2008, pak následoval pokles a vzestup byl dosažen v roce 2011, což znamená pro společnost XYZ pozitivní rozhodování při vstupu na český trh.

Tab. 8: Ekonomické ukazatele ve vertikální analýze společnosti Mráz Agro

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	119 421	105 381	110 829	146 508
	100 %	100 %	100 %	100 %
Obchodní marže	65 441	59 261	59 135	74 783
Podíl obchodní marže na tržbách	55 %	56 %	53 %	51 %
Přidaná hodnota	33 686	26 791	24 144	27 709
Podíl přidané hodnoty na tržbách	28 %	25 %	22 %	19 %
Osobní náklady	17 187	14 847	14 985	13 319
Podíl osobních nákladů na tržbách	14 %	14 %	14 %	9 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 115	8 971	7 108	10 669
Podíl výsledku hospodaření na tržbách	13 %	9 %	6 %	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle MSP

Je zřejmé dle ekonomických ukazatelů, že společnost Mráz Agro ve sledovaném období, snižovala svůj profit v rámci prodejního trhu. Podíl obchodní marže na tržbách, podíl přidané hodnoty na tržbách a podíl výsledku hospodaření na tržbách se v letech 2008 až 2011 snížil. Podíl osobních nákladů na tržbách byl v letech 2008 až 2010 na stejné úrovni 14%, ale v roce 2011 se dostal na úroveň 9%, co bylo jistě způsobeno rozhodnutím vedením společnosti o úspoře v oblasti osobních nákladů. I přesto tato úspora nezvýšila úměrně podíl výsledku hospodaření na tržbách. Z uvedených údajů lze konstatovat, že zvyšování tržeb za prodej zboží nezvyšuje výsledek hospodaření, ale především je to volná ruka trhu, která nám dovoluje maximalizaci našeho zisku. Ovšem na druhé straně lze zvýšením tržeb vygenerovat větší zisk, ale současně potřebujeme více finančních prostředků ať už z vlastních zdrojů nebo z bankovních zdrojů na pokrytí nákupu a ty nás samozřejmě úrokově zatěžují.

10.2.2 Oblasti předností a slabín společnosti Mráz Agro

Přednosti, společnost Mráz Agro má vybudovanou v přímo v areálu společnosti Pilsner Urquell v Plzni sušárnu pivovarnických kvasnic a tím je propojená s jedním největších pivovarů v České republice. Na základě propojení má společnost nízkonákladový přístup k surovinám. Společnost má více aktiv, a na českém trhu působí od roku 1996.

Slabiny, dá se především hovořit o absenci prodejního tlaku na území Moravy. I přesto, že za dobu svých aktivit společnost Mráz Agro, začala také působit na Slovensku a v Maďarsku, na Moravě chybí prodejce.

10.2.3 Beuker s.r.o.

Beuker, s.r.o. byla založená na Slovensku v roce 1997, jako dceřiná společnost Beuker Vochtrijke Dievoeder B.V. Dne 1. října 2007 byla zřízena organizační složka zahraniční právnické osoby společnosti Beuker v české republice se sídlem v Hodoníně. Zřizovatelem je Beuker, s.r.o. Slovenská republika. [zdroj společnosti Beuker]

Cílem Beuker s.r.o. je spojovat potravinářský průmysl a moderní živočišnou výrobu, který ve svém výrobním procese produkuje a na druhé straně spotřebuje vedlejší produkty - vlhké i suché krmiva. Společnost Beuker také nabízí poradenské služby při stanovení hodnoty krmiva a následně zabezpečuje výpočet krmné dávky pro hospodářská zvířata. [zdroj Beuker]

Společnost Beuker má hodně společného se společností XYZ. Je to především stejný zájem v podnikání, a to využívat vedlejší produkty ke krmení hospodářských zvířat. Dalším společným znakem je vstupování na nové trhy v rámci Evropské unie. Zdá se to až za nemožné, ale obě společnosti mají své majitele z Nizozemí. Možná právě proto se mezi sebou nesnaží nekorektně bojovat. Samozřejmě, když jsou společně ve výběrovém řízení na odběr vedlejších produktů, vždy dělají vše pro své vítězství, ale korektně.

Adresa: Masarykovo nám. 18, 695 01 Hodonín

www: <http://www.beuker.sk/>

Tab. 9: Ekonomické ukazatele v horizontální analýze společnosti Beuker

v tis. Kč	2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10
Tržby za prodej zboží	8 220	11 752	43,0 %	29 794	153,5 %	36 554	22,7 %
Obchodní marže	945	2 192	132,0 %	3 896	77,7 %	7 283	86,9 %
Přidaná hodnota	419	1 657	295,5 %	2 885	74,1 %	5 936	105,8 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	433	1 549	257,7 %	2 775	79,1 %	5 627	102,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle MSP

S určitostí můžeme tvrdit, že pro lepší demonstraci možností českého trhu nám poslouží společnost Beuker, která začala působit na českém trhu 1. října 2007. Od roku 2008 dosahuje společnost ve všech sledovaných ukazatelích pozitivního vývoje. Dle údajů je zřejmé, že český trh velmi rychle absorboval další společnost nabízející vedlejší produkty. Osobní náklady společnost Beuker nevykazuje a to z důvodu, že dva zaměstnance odměňuje mateřská organizace na Slovensku. Z tohoto důvodu dosahuje společnost tak významného výsledku hospodaření před zdaněním.

Tab. 10: Ekonomické ukazatele ve vertikální analýze společnosti Beuker

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	8 220	11 752	29 794	36 554
	100%	100%	100%	100%
Obchodní marže	945	2 192	3 896	7 283
Podíl obchodní marže na tržbách	11%	19%	13%	20%
Přidaná hodnota	419	1 657	2 885	5 936
Podíl přidané hodnoty na tržbách	5%	14%	10%	16%
Výsledek hospodaření před zdaněním	433	1 549	2 775	5 627
Podíl výsledku hospodaření na tržbách	5%	13%	9%	15%

Zdroj: Vlastní zpracování podle MSP

Zde se opět potvrzuje lepší ekonomický vývoj společnosti. Rozhodně ve většině ekonomických ukazatelů nám to nasvědčuje pozitivnější rozhodnutí vstupu na nový trh. Rozhodně rok 2011 jako poslední vykazovaný rok přinesl nejlepší výsledky a to demonstruje velmi pozitivní ekonomický vývoj. I když největších podílů bylo dosaženo v roce 2009, tak z pohledu třetích největších tržeb za prodej zboží nemůžeme hodnotit tyto výsledky jako nejlepší. V souhrnu lze konstatovat, že společnost Beuker velmi dobře ekonomicky roste, což je velmi pozitivní při rozhodování dalších společnosti při vstupu na český trh.

10.2.4 Oblasti předností a slabín společnosti Beuker

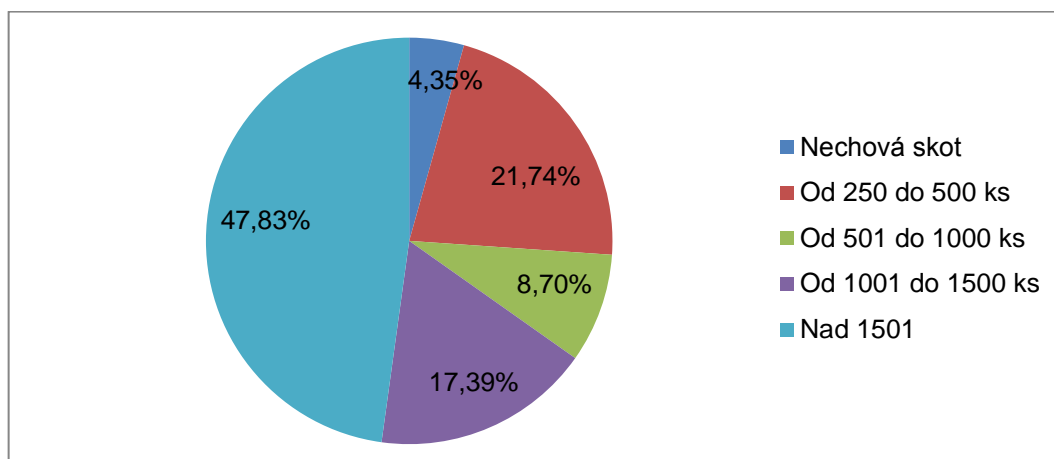
Přednosti, společnost Beuker má dlouhodobé zkušenosti s využíváním vedlejších produktů, které získala v Nizozemí a na Slovensku a tyto zkušenosti se dají velmi dobře využít v České Republice. K uskladnění pivovarnického mláta u zákazníků využívá velkoobjemový vak, který je plněn přímo z návěsu vozidla, který přiveze nákladní vozidlo k zákazníkovi. Tak zákazník získá kvalitní uskladnění při vzniku nejmenších možných nákladů. Tento způsob skladování je velmi oblíbený u zákazníků. Za dobu své krátké existence dokázal vytvořit spolupráci s několika producenty vedlejších produktů.

Slabiny, hodně často ztrácí důvěru u zákazníků z důvodu nepravidelných dodávek svých produktů. Vstup na český trh uskutečnil v roce 2006 a jde po malých krocích. Neprodukuje žádné své vlastní produkty. Nenabízí za dodané zboží výkup zemědělských komodit. Neaplikuje organická hnojiva

11 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

K průzkumu trhu byl použit strukturovaný dotazník s uzavřenými otázkami výběrovými a několika otázkami, které jsou měřeny škálováním. Jde především o co nejpřesnější obraz českého trhu s krmivem. Dotazováno bylo 23 zemědělských podniků s živočišnou výrobou. Dotazník byl vyplňován při osobní pohovoru s jednotlivými odpovědnými pracovníky zemědělských podniků. V tomto případě osobní setkání při vyplňování dotazníku vedlo především ve správné pochopení uvedených otázek. U otázek 8., 9., 11., 12., a 13. byla použita hodnotící stupnice od 1 do 6, kdy 1 je maximální ano a 6 je maximální ne. V dotazníku bylo použito následujících 13 otázek:

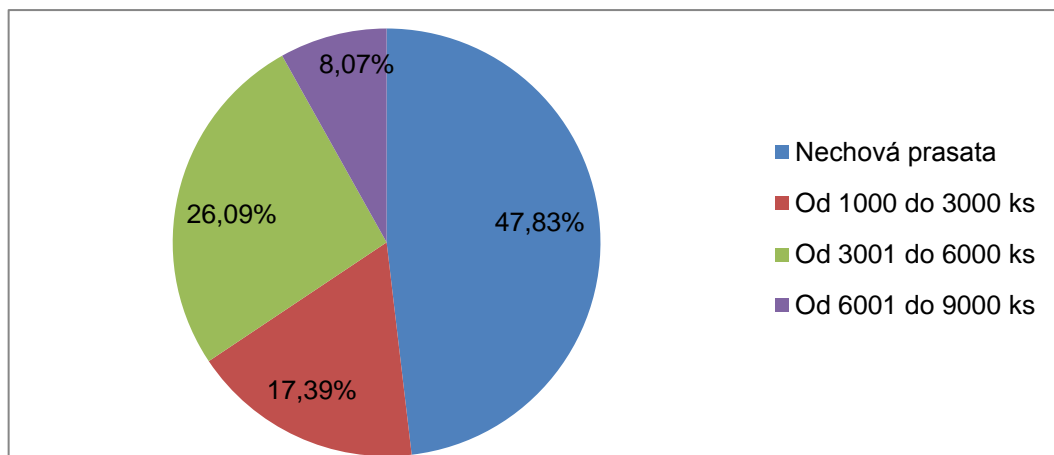
1. Počet kusů skotu?



Graf 5: Počet kusů skotu [Vlastní zpracování]

Z výsledku je patrné, že největší skupinou jsou zemědělské podniky s více jak 1501 ks skotu a to s 47,83 %. Je to velmi pozitivní, neboť čím více kusů, tím větší spotřeba krmiva. Na druhém místě s 21,74 % je skupina zemědělských podniků s 250 až 500 ks hospodářských zvířat. Na třetím místě s 17,39 % jsou zemědělské podniky s 1001 až 1500 ks hospodářskými zvířaty.

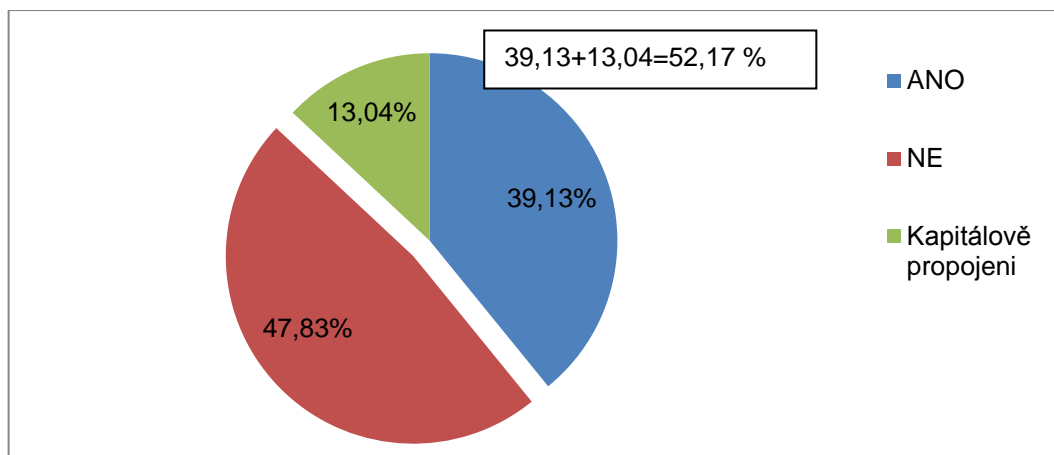
2. Počet kusů prasat?



Graf 6: Chov prasat [Vlastní zpracování]

Sledované společnosti nechovají více jak 9000 ks prasat. Cena vepřového masa je pro řadu zemědělských společností pod úrovní výrobních nákladů a proto chov prasat ruší. Ovšem nutno podotknout, že jsou společnosti zaměřené pouze na chov prasat a ekonomicky si stojí velmi dobře. Největší skupina 47,83 % zemědělských podniků vůbec prasata nechovají.

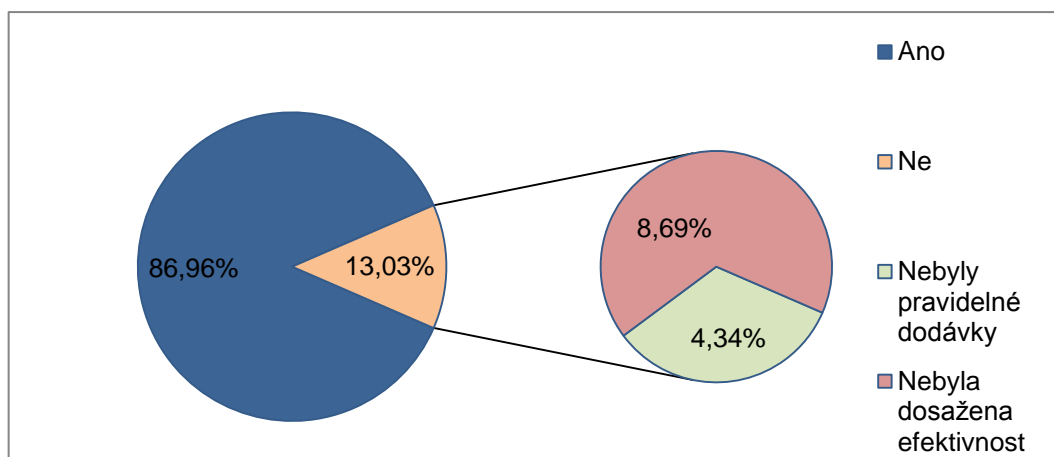
3. Máte vlastní míchárnu krmných směsí?



Graf 7: Míchárny krmných směsí [Vlastní zpracování]

Celkem 39,13 % společností vlastní míchárnu krmných směsí, a pokud k tomu přičteme kapitálovou provázanost 13,04 % tak je to 52,17 % společností, které si samy připravují krmné směsi. 47,83 % společností nemá míchárnu krmných směsí.

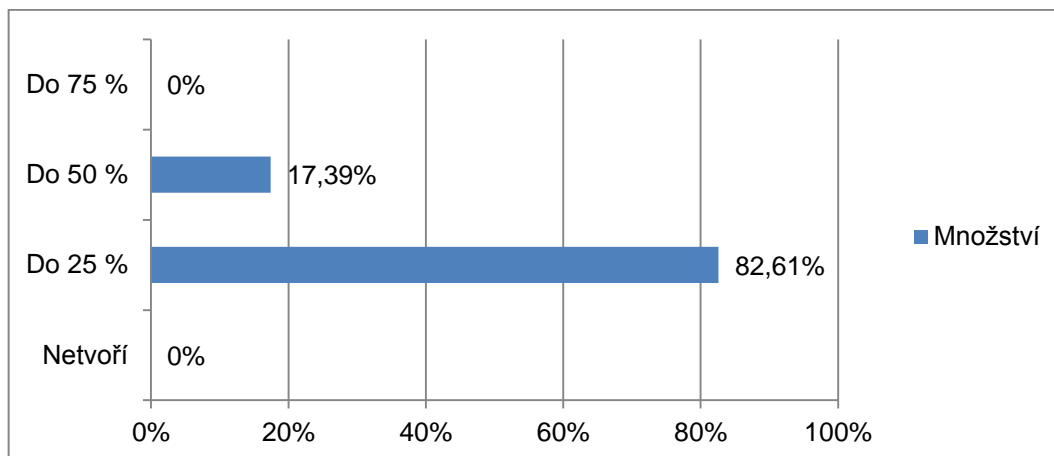
4. Máte pozitivních zkušenost s vedlejšími produkty z potravinářské výroby?



Graf 8: Zkušenost s vedlejšími produkty [Vlastní zpracování]

Velmi pozitivních 86,96 % společností, má pozitivní zkušenost s vedlejšími produkty. Pouze 13,04 % společností má negativní zkušenost a to z důvodu nepravidelných dodávek a nedosažené ekonomické efektivnosti z vedlejších produktů potravinářské výroby.

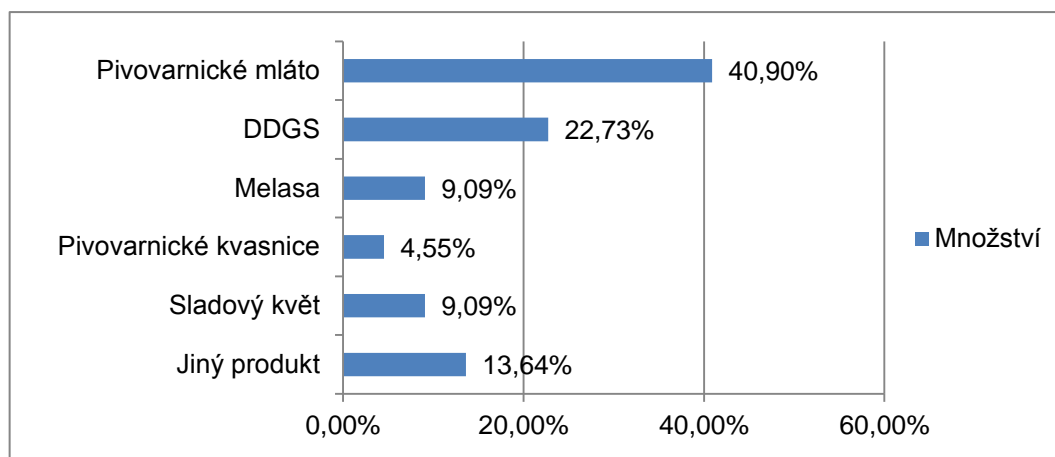
5. Jaké procento tvoří vedlejší produkty z potravinářské výroby součást krmné dávky u hospodářských zvířat ve vaší společnosti?



Graf 9: Množství vedlejších produktů v krmivech [Vlastní zpracování]

Zde jsou zastoupeny pouze dvě skupiny a to do 25 % v krmné dávce používá 82,61 % společností a do 50 % používá 17,39 % společností. Je to skutečnost, že při použití vedlejších produktů lze dosáhnout finanční úspory, ale rozhodně nelze 100 % nahradit vedlejšími produkty průmyslové krmiva.

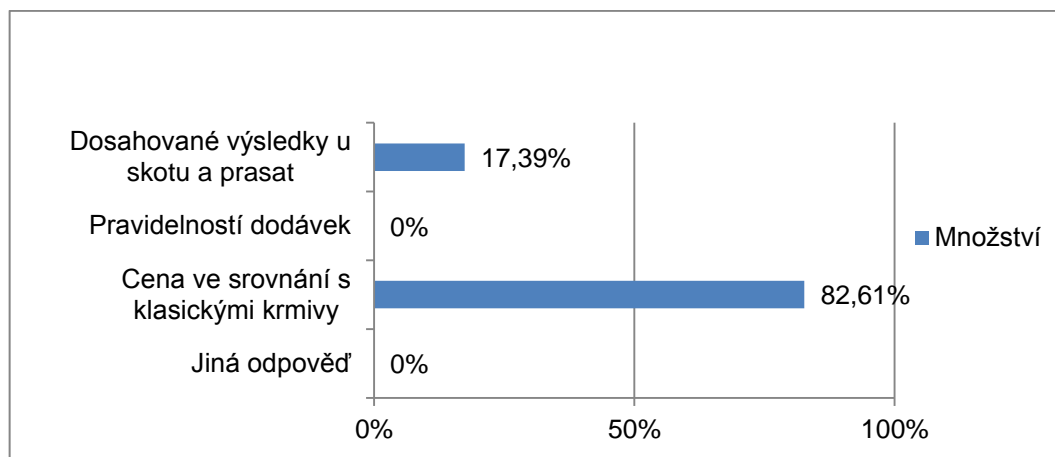
6. Který z vedlejších produktů má největší zastoupení v krmivu?



Graf 10: Zastoupení vedlejších produktů [Vlastní zpracování]

Nejpoužívanějším vedlejším produktem je pivovarnické mláto s 40,90 %. Druhým nejpoužívanějším produktem je DDGS se 22,73 %, třetím melasa s 9,09 % a čtvrtým sladový květ opět s 9,09 %. Jsou zde i jiné produkty jako je syrovátka, glycerín, cukrovarské řízky nebo kukuřičné mláto, které tvoří celkem 13,64 %.

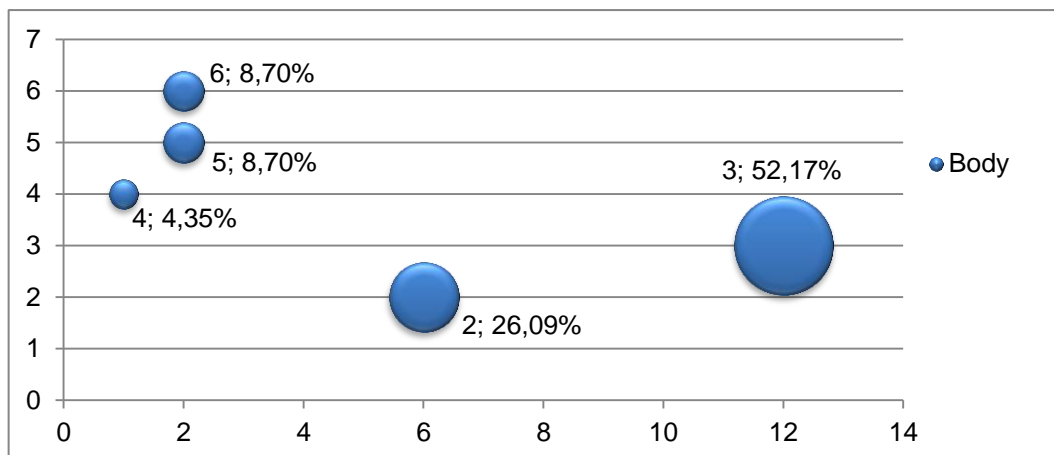
7. Nejvíce jste spokojeni u vedlejších produktů?



Graf 11: Dosahovaná spokojenost u vedlejších produktů [Vlastní zpracování]

Zde jednoznačně zvítězila cena s 82,61 %. Druhý důvod k spokojenosti byl dosahované výsledky a to s 17,39 %. Je to známá skutečnost, že pokud něco sníží cenu krmné dávky, je o tento produkt zájem.

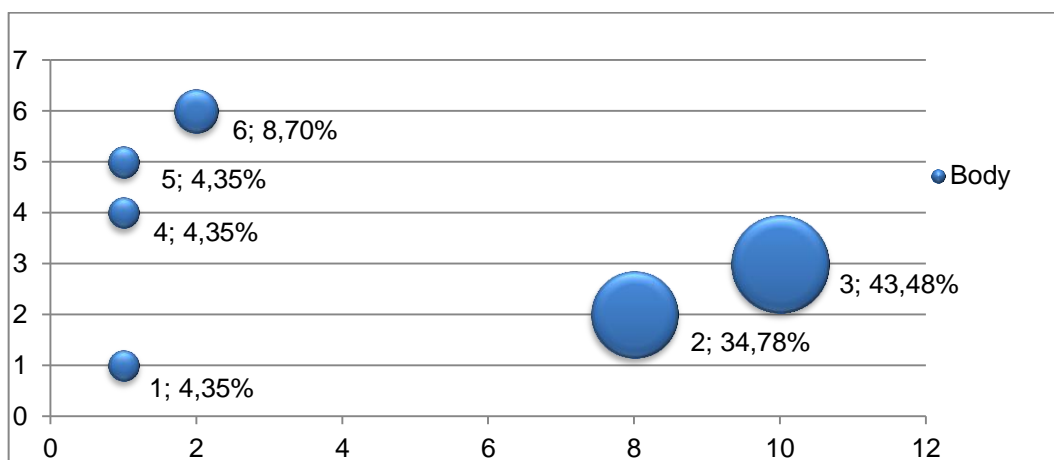
8. Spokojenost s dodavateli vedlejších produktů.



Graf 12: Spokojenost s dodavateli [Vlastní zpracování]

Bodové hodnocení 3 zvolilo 52,17 % respondentů. To vytvořilo průměrný bod 3,22, což v tomto případě vypovídá o nekvalitních službách konkurence a tím pádem možnosti pro nově vstupující společnost.

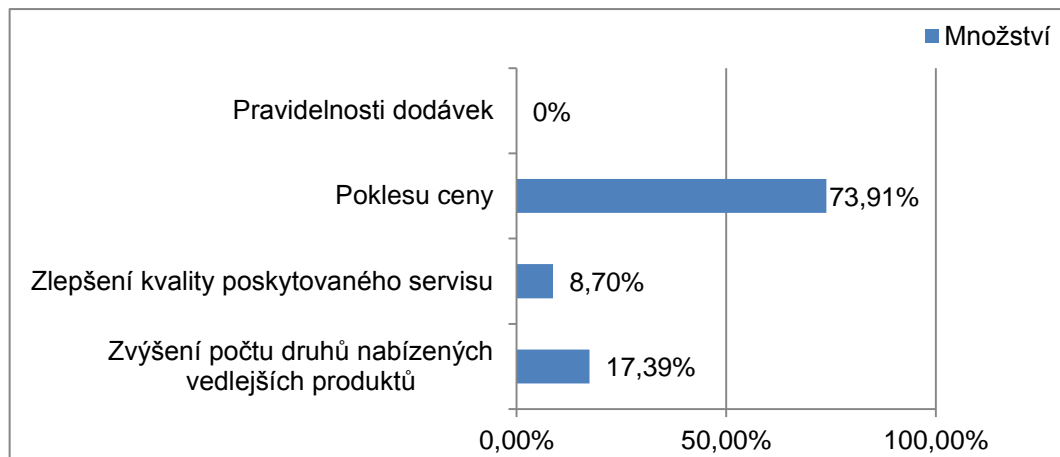
9. Celková spokojenost s využitím vedlejších produktů.



Graf 13: Spokojenost s dodavateli [Vlastní zpracování]

Bodové hodnocení 3 zvolilo 43,48 %, což znamená spokojenost s využitím vedlejších produktů. I průměrně 2,96 naznačuje hodnotu pod hranici lepšího středu. Spotřebitelé jsou více či méně spokojeni, ale rozhodně je zde co zlepšovat.

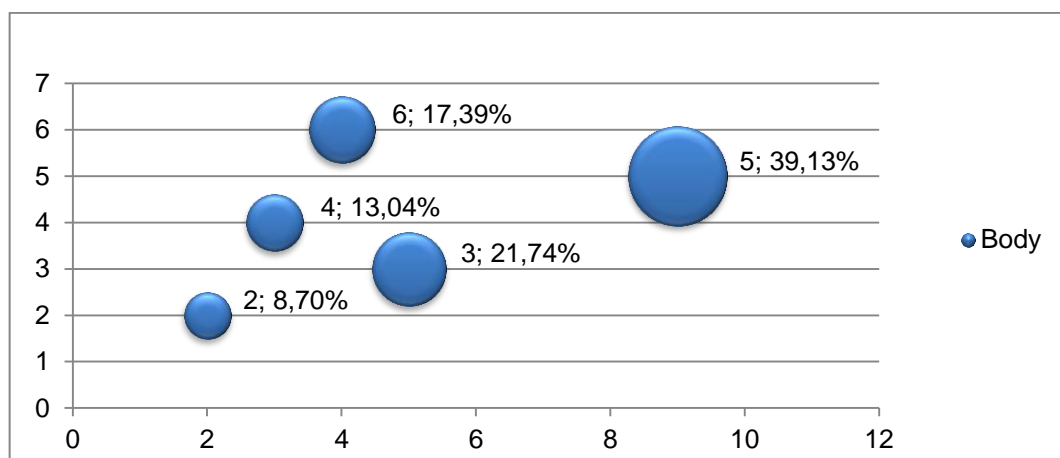
10. Jaké výhody očekáváte při vstupu nové dodavatelské společnosti na trh?



Graf 14: Očekávání po vstupu nového dodavatele [Vlastní zpracování]

Až 73,91 % dotázaných je přesvědčeno, že vstup další společnosti vyvolá snížení ceny produktů. 17,39 % dotázaných je přesvědčeno, že to povede k rozšíření nabídky produktů a pouhých 8,70 % dotázaných si myslí, že dojde ke zlepšení nabízeného servisu. Je patrné z reakcí, že nejvíce dotázaných touží po snížení ceny nabízených produktů.

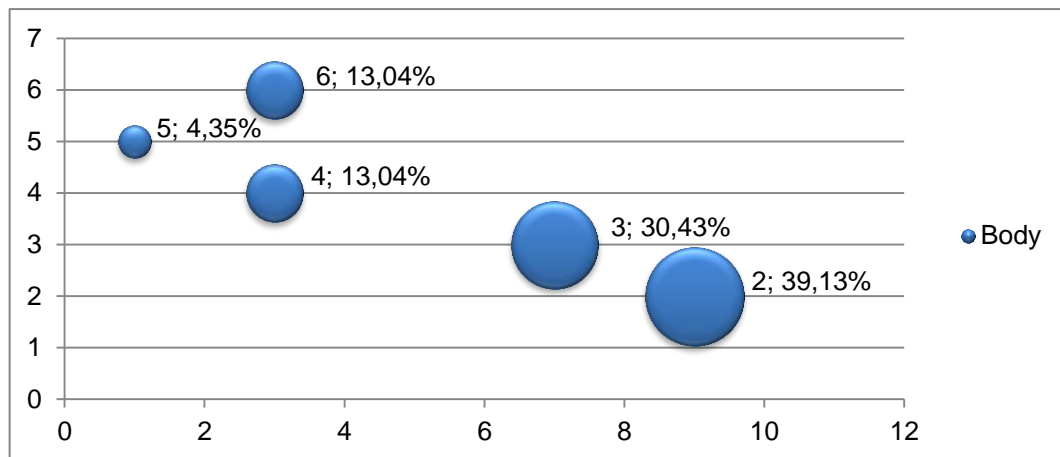
11. Jaký je váš názor na situaci v živočišné výrobě?



Graf 15: Situace v živočišné výrobě [Vlastní zpracování]

Nejvíce, tedy 39,13% z dotázaných udělilo hodnocení 5. Průměrné hodnocení potom bylo 4,35, což znamená, že to nevidí moc pozitivně. Přesto je potřeba opět zdůraznit, že opravdu velmi závisí na společnostech a především na lidech, kteří ve společnostech pracují a ti správně dokážou vytvořit ekonomicky fungující firmu.

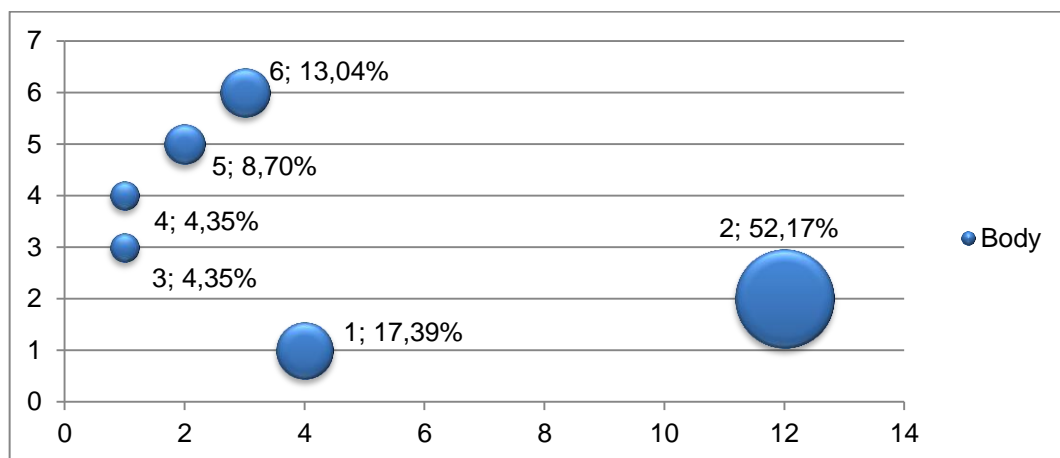
12. Zakoupené produkty vždy splnily moje očekávání a potřeby.



Graf 16: Naplnění očekávání od produktů [Vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů 39,13 % udělilo hodnocení 2. Průměrné hodnocení bylo ovšem dosaženo 3,22, co neprezentuje velkou spokojenost odběratelů s dodávanými produkty.

13. Pokud by konkurenční společnost nabídla nepatrně nižší cenu, přesto by naše společnost zůstala u stávajícího dodavatele.



Graf 17: Loajalita odběratelů k stávající odběratelům [Vlastní zpracování]

Nejvíce a to 52,17 % respondentů udělilo hodnocení 2. Průměrné hodnoty bylo dosaženo 2,74. Není to příliš přesvědčivá loajalita dotazovaných společností, ale jistá možnost, že pokud se podaří do společnosti dostat na základě kvalitního servisu, to znamená sledování deklarovaných hodnot za příspěví laboratorních rozborů, pak je velká pravděpodobnost udržení se u dané společnosti i v případě cenového konkurenčního boje.

11.1 Závěry analytické části

V metodické části diplomové práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

Otázka Q1: *Má zahraniční společnost potenciál úspěšného podnikání na trhu České republiky?*

Odpověď na otázku Q1: Zahraniční společnost má potenciál úspěšného podnikání na trhu České republiky. A to z níže uvedených důvodů:

Ve SWOT analýze v silných stránkách je popsána plně připravená společnost pro vstup na nový trh a proto je potřeba vytvořit projekt vstupu na nový trh, vzhledem k její více jak 50 leté zkušenosti s vedlejšími produkty hovoří za vše. Společnost XYZ se zabývá vlastní produkcí krmiv ve své výrobním závodě, který je možné využít při vstupu na český trh. Také ve svých službách nabízí vlastní dopravu organických hnojiv spojenou s aplikací vlastní aplikačním zařízením. Současně starost o potřeby zákazníků, vysoká odbornost a dostupnost kapitálu předurčuje společnost k dalšímu rozvoji.

Slabé stránky se zkvalitněním celkového týmu dají velmi dobře eliminovat či úplně odstranit.

Příležitosti jsou zajímavé a společnost má hodně nových možností i v rámci nového trhu a tak se není určité čeho bát.

Hrozby, každé podnikání má své hrozby a podnikání společnosti XYZ není výjimkou. Řada z uvedených hrozeb se dá za pomoci vytvořených různých firemních kontrolních mechanismů dokonale koordinovat.

Výrobu krmných směsí můžeme považovat za mírně stabilizovanou v posledním sledovaném roce. Je to pozitivní vývoj, který nasvědčuje, že zájem o krmiva nebude nadále klesat. Pokud vyhodnotíme množství krmných směsí pro skot, které v posledním sledovaném roce dosáhlo hodnoty 447894 tun a záměrem společnosti je v prvním roce prodat celkový objem krmiv 7250 tun krmiv, tak jde pouze o 1,62 % náhrady krmných směsí za produkty nabízené společností XYZ. Samozřejmě, že je počítáno i s nepatrným průnikem do skupiny krmiv pro prasata, což bude mít další pozitivní výhodu.

Když si připustíme, že zhruba 1/5 průmyslových krmných směsí se dá nahradit vedlejšími produkty, tak můžeme celkově hovořit o potencionálním trhu o objemu 89.579 tun krmiv. Současně lze říci, že náhrada vedlejších produktů za průmyslová krmiva přenesou spotřebiteli zhruba 20% ve vynaložených vstupních nákladech.

Při vyhodnocení celkové spotřeby krmných směsí v procentech, tak ve skupině pro skot je v posledním roce 1,97 % nárůst. Opět přínosné pro společnost XYZ.

Stav hospodářských zvířat za sledované období klesal. Ovšem v posledním sledovaném roce byl pokles nejmenší. U skotu dosáhl roční pokles v posledním sledovaném roce pouhých 0,42 % a u prasat 8,39 %. Opět můžeme hovořit o mírné stabilizaci trhu. Když uvážíme, že spotřeba DDGS u 1 ks skotu na den dosahuje 1 kg, pak je zde prostor pro prodej 1343686 tun DDGS. Zájem společnosti XYZ je prodej DDGS v prvním roce 1200 tun.

Makroekonomické ukazatele hovoří pro společnost XYZ opět příznivě, neboť tržby v zemědělství od poklesu v prvním sledovaném roce už pak jen rostly. V měnových ukazatelích je EUR oslabující, což je pro společnost XYZ, která má zájem v prvním roce převážnou část produktů importovat z ostatních zemí za pozitivní.

Konkurenční prostředí pro vstup nových konkurentů není nikterak složitou záležitostí. Rivalita je menší než v jiných odvětvích. Smluvní síla odběratelů pro zaměření společnosti XYZ na menší odběratele není příliš riziková. Smluvní síla dodavatelů je velká a proto společnost XYZ musí být opatrná. Vedlejší produkty jsou substituty pro průmyslová krmiva do doby, kdy jsou cenově o 20 až 30 % nižší než průmyslová krmiva.

Největší konkurenti na českém trhu je společnost Mráz Agro a Beuker. U společnosti Mráz Agro je výsledek hospodaření dost kolísavý, nicméně podíl výsledku hospodaření na tržbách je ve sledovaném období klesající a v posledním sledovaném roce dosahuje 7 %. Společnost Beuker každoročně zvyšuje výsledek hospodaření před zdaněním a v posledním sledovaném roce dosáhl podíl výsledku hospodaření na tržbách 15 %.

Dotazník hodnotil pohled 23 zemědělských společností v třinácti otázkách. Množství skotu u dotazovaných je cca 28175 ks. Při průměrném prodeji 3 kg produktů nabízených společností XYZ na 1 ks skotu a den, je postačující k naplnění prodeje 7 ks skotu. Chov prasat není pro společnost XYZ, tak zajímavý, přesto dotazované společnosti chovají cca 48000 ks prasat.

Pokud je míchárna krmných směsí v majetku zemědělské společnosti, hraje to důležitou úlohu v obslužnosti místního regionu pro malochovatele. Společnost XYZ bude nabízet minimální dodávané množství 25 tun a z toho důvodu nelze obsluhovat malochovy. Míchárnou budou vyrábět z produktů společnosti XYZ a prodávat na maloodběratele a tím navyšovat spotřebu nabízených produktů.

Pokud 86,96 % zemědělských společností má pozitivní zkušenost s vedlejšími produkty, tak je to pro společnost XYZ cca 24500 ks skotu. Pokud ovšem toto množství pokrátíme 25 % obsahu vedlejších produktů v krmné dávce, tak pořád máme 6125 ks skotu u dotazovaných k dispozici ke krmení vedlejšími produkty.

Největšího prodeje z vedlejších produktů dosahuje pivovarnické mláto, ale bohužel společnost XYZ v prvním roce prodeje nabízet nebude a to z důvodu, že u tohoto produktu jsou většinou dvouleté odběratelské dohody s producenty. Více se bude společnost XYZ specializovat na prodej DDGS a tady jsou možnosti, neboť 23 % společností nakupuje a tím je jejich spotřeba cca 6480 tun. Plán společnosti XYZ je 1200 t a to znamená, že je potřeba obsadit 18,51 % u dotazovaných společností k naplnění plánu.

Až 83 % dotazovaných oceňuje nízkou cenu oproti průmyslovým krmivům.

Nízká spokojenost s nynějšími dodavateli vedlejších produktů nabízí velkou možnost na obsazení podílu trhu pro společnost XYZ. Dokonce obdobné hodnocení se spokojeností vedlejších produktů naznačuje, že je potřebné rozšíření poskytujícího servisu.

Společnost má stanovenou obchodní marži u většiny svých produktů na 4 až 5% z ceny nabízeného produktu. Podíl výsledku hospodaření na tržbách dosahuje, v posledním sledovaném roce u konkurenční společnosti Mráz Agro 7% a u společnosti Beuker dokonce 15%. Z tohoto důvodu považuje společnost XYZ možné naplnění, očekávání svých potenciálních zákazníků o možném cenovém snížení nabízených vedlejších produktů za maximálně pravděpodobné.

I přesto, že není příliš pozitivně hodnocena situace v zemědělství, je zde hodně společností, které jsou ekonomicky dostatečně silné k nákupu vedlejších produktů. Důležitým aspektem je, že vedlejší produkty u 39% dotazovaných splnily očekávání a potřeby. V poslední otázce je důležité, aby společnost XYZ získanou důvěru od nastávajících odběratelských společností neztratila, neboť návrat bude velmi obtížný.

Otázka Q2: Jakou marketingovou strategii má zahraniční firma zvolit pro vstup na trh v České republice?

Odpověď na otázku Q2: Odpovědí na tuto otázku je východisko pro tvorbu projektu, které následuje:

Český trh je na základě spotřeby krmných směsí, množství hospodářských zvířat, pozitivního vyhodnocení dotazníku a uvedených výsledků v Porterovém modelu vhodnou zemí pro vstup zahraniční společnosti.

Prvotně doporučuji vstup podle Ansoffovi strategie růstu zvolit „strategii rozvoje trhu“ pro adaptaci na trhu a postupně přecházet do „strategie diverzifikace“.

Dle adaptačního modelu bych společnosti XYZ doporučil chování na trhu jako „Analýzátoři“.

12 PROJEKT MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO VSTUP ZAHRANIČNÍ SPOLEČNOSTI NA ČESKÝ TRH

Na základě získaných výsledků z provedených analýz, které jsou uvedeny v analytické části, bude vytvořen projekt marketingové strategie pro vstup společnosti XYZ na český trh. Český trh je pro danou společnost zcela novým trhem, se kterým nemá společnost žádnou zkušenost. Nicméně společnost již vstupovala na několik nových trhů a vždy se na daném trhu velmi rychle adaptovala a začala generovat ziskovost ze svých obchodních aktivit.

Zacílení svých obchodních aktivit bude společnost především směřovat na zemědělské společnosti s živočišnou výrobou, s rostlinnou výrobou a s vlastníky bioplynových stanic. Zmíněné společnosti jsou potenciálními zákazníky na odběr vedlejších produktů, které má společnost zájem získávat z pivovarnického, cukrovarnického, mlýnského a ostatního potravinářského průmyslu. Do zacílení také spadají výrobci krmných směsí, kteří také využívají mnoho nabízených produktů společnosti XYZ.

Tento projekt je náročný z hlediska následujících aktivit. Získání zaměstnance na pozici „Obchodní manažer pro ČR“, založení společnosti XYZ s ručením omezeným, vytvořeníázemí nové společnosti a vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů.

12.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je vytvoření marketingové strategie pro vstup společnosti XYZ na trh České republiky. Součástí je specifikace očekávaných nákladů a výnosů. Na zvládnutí hlavního cíle, a to včetně překlopení společnosti do ziskovosti si společnost XYZ stanovila jeden rok.

12.2 Omezení projektu

Společnost XYZ je společností, která v žádném případě nevytváří strategie vstupu, které vedou k rychlému ovládnutí daného trhu, ale jde cestou malých kroků vedoucí k dosažení ziskovosti. Z tohoto důvodu jsou zde dvě omezující hlediska.

- Finanční hledisko – nově vzniklá společnost bude mít pouze vlastní kapitál ve výši hodnoty nutné k založení společnosti. Ostatní nutný kapitál k obchodování bude vytvořen z bankovního kontokorentu.

- Personální hledisko – z krátkodobého hlediska bude zaměstnaný u společnosti pouze jeden zaměstnanec a účetnictví bude řešeno na základě dodavatelské smlouvy.

12.3 Volba vhodné strategie pro vstup na český trh

Společnost XYZ si jako vhodnou strategii pro vstup na český trh zvolila vytvoření dceřiné společnosti na českém trhu včetně základního zázemí. Do základního zázemí společnost řadí pronajatou kancelář, osobní automobil a základní výpočetní a komunikační techniku. Druhým krokem bude vytvoření databáze odběratelů a dodavatelů s osobním představením společnosti. V průběhu druhého kroku budou rozpořbovány obchodní aktivity společnosti.

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost má vytýčeny tři směry podnikání. Jako první směr bude použit obchod se zemědělskými komoditami, které dokážou velmi rychle vygenerovat zisk. Bude použito obchodních kontaktů na spotřebitele zemědělských komodit od dceřiných společností. Tato činnost vyžaduje obchodní dovednosti, avšak hluboké odborné znalosti nejsou zapotřebí. V průběhu této činnosti bude započato kontaktování výrobců vedlejších produktů v České republice a získávání jejich produktů. Samozřejmě, že pokud to bude jen možné, budou některé z vedlejších produktů importovány od dodavatelů dceřiných společností. Tyto vedlejší produkty budou dodávány do společností, které budou již obchodně spojeny a současně se budou budovat další obchodní vztahy. Jako poslední proběhne obchod s organickými hnojivy, který vyžaduje vysokou odbornost při prodeji.

13 AKČNÍ PROGRAMY

Zvolené akční programy využívají modifikované marketingové nástroje a metody pro dosažení hlavního cíle projektu. Ke vstupu společnosti na český trh je především zapotřebí vytvoření fungujícího zázemí a následné vytváření nových obchodních vztahů. Za tímto účelem byly sestaveny tři akční programy, které blíže charakterizují postup při vstupu zahraniční společnosti na český trh:

- Akční program k získání marketingového experta k průzkumu českého trhu.
- Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ.
- Akční program k vytváření nových obchodních vztahů.

V případě, že do akčního programu bude zařazena mateřská společnost, která by měla fungovat jako koordinátor a především by měla v případě potřeby poskytnout do projektu finanční zdroje, budou všechny náklady vzniklé její činností uhrazeny až ze zisku před zdaněním ve formě servisního poplatku. Pokud by nedošlo v prvním roce k vytvoření zisku, bude tento servisní poplatek hrazen v následných letech.

13.1 Akční program k získání marketingového experta k průzkumu českého trhu

V prvním akčním programu jde především o marketingový průzkum trhu, který nám má napomoci k marketingovému rozhodnutí. Naším cílem je získání potřebných informací, jak společnost bude postupovat při vstupu na nový trh.

Přijetí nového zaměstnance, první krokem musí být přijetí nového zaměstnance na pozici obchodní manažer pro Českou republiku, který bude hrazen z mateřské společnosti XYZ a jeho náklady budou uhrazeny ze zisku před zdaněním ze společnosti XYZ. Za pomoci personální agentury bude vytipováno deset vhodných kandidátů a ty mateřská společnost XYZ pozve k osobnímu pohovoru. Požadavky na kandidáta jsou: ekonomické nebo zemědělské vysokoškolské vzdělání nejméně prvního stupně, znalost zemědělského prostředí, znalost anglického jazyka nebo německého jazyka, řidičské oprávnění skupiny B, flexibilita, loajálnost a zaměření na výsledek.

Vybavení nového zaměstnance včetně požadovaných úkolů. Po výběru vhodného kandidáta je zaměstnanci přidělen služební automobil, notebook a mobilní telefon. Tento zaměstnanec má za úkol získávat primární i sekundární data z českého trhu. Tyto data budou

postupně analyzovány v mateřské společnosti XYZ za účasti odpovědného pracovníka za český trh. Jde především co nejlépe podchytit potřeby, způsoby řešení stávajících problémů u potenciálních odběratelů a dodavatelů.

Tvorba databáze, zaměstnanec bude vytvářet databázi odběratelů a dodavatelů v EXCELU, kde budou zachyceny všechny informace o dané společnosti. U dodavatelů bude evidována adresa sídla provozovny, kontaktní osoba včetně kontaktních údajů, všechny druhy produktů s důrazem na vedlejší produkty, denní a roční produkce jednotlivých produktů, skladovací možnosti, stávající odběratelé a stávající prodejní ceny. U odběratelů bude evidována adresa sídla provozovny, kontaktní osoby včetně kontaktních údajů, zaměření společnosti, momentální druhy a spotřeba nakupovaných produktů se zaměřením na vedlejší produkty, v případě zemědělských společností druhy a množství hospodářských zvířat a současní dodavatelé. Současně bude založen ve WORDU pro každou společnost dokument, kde bude evidováno každé jednání, ať již osobní nebo telefonické.

Tab. 11: Akční program k získání marketingového experta k průzkumu českého trhu

Akční program k získání marketingového experta k průzkumu českého trhu	
Odpovědnost	Jednatel mateřské společnosti XYZ
Podpůrné aktivity	Přijetí nového zaměstnance
	Vybavení nového zaměstnance
	Získávání primárních a sekundárních dat z českého trhu
	Analyzování dat z českého trhu
	Tvorba databáze dodavatelů a odběratelů
Časová náročnost	8 týdnů

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce je soupis činností, které bude mateřská společnost XYZ provádět před založením společnosti na českém trhu.

Tab. 12: Náklady na akční program průzkum českého trhu

Druh nákladu	Částka
Náklady na výběr zaměstnance	5 000 Kč
Náklady na vybavení zaměstnance	27 500 Kč
Náklady na provoz zaměstnance	13 200 Kč
Celková mzda po dobu akčního programu	106 000 Kč
Náklady celkem	151 700 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedené náklady nebudou započítány do nákladové analýzy a to z důvodu, že nelze přenést tyto náklady na společnost, která ještě není založená. Nicméně přenesení nákladů po založení společnosti také není možné neboť společnost XYZ by vykazala zajiště ztrátu, která, by mohla být impulzem pro bankovní instituci k ukončení poskytovaného kontokorentu. Z tohoto důvodu budou tyto náklady nárokovány mateřskou společností XYZ, až z vytvořeného zisku před zdaněním ve formě servisního poplatku.

13.2 Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ

Druhým akčním programem je vytvoření dostatečného zázemí pro podnikání na českém trhu.

Výběr lokality pro kancelář, prvotně se vybere město, kdy by měla vzniknout kancelář. Každá obchodní společnost potřebuje k své reprezentativnímu podnikání funkční kancelář. V mnoha případech se člověk setkává s obchodními společnostmi, které realizují své obchodní schůzky v restauracích a jejich „office“ je levé sedadlo v osobním automobilu, kde leží mobilní telefon a notebook. Toto řešení je ale nepřijatelné pro společnost, která vytváří image profesionální společnosti. Ve vybraném městě se udělá průzkum nabízených možností. Kancelář by měla pojmout minimálně tři zaměstnance, včetně jednacího stolu k jednání, přibližně 30 m².

Založení společnosti, po výběru a sjednání smlouvy o předběžné dohody o poskytnutí kanceláře bude založena společnost, která bude podnikat na své vlastní IČ. K tomuto kroku, je nutné oslovit notářskou kancelář, která zabezpečí všechny právní kroky k založení společnosti. Navrhuje založení společnosti s ručením omezením, kde je minimální vstupní kapitál 200.000 Kč. Vlastníkem společnosti bude mateřská společnost XYZ. Jednatel společnosti bude současný jednatel mateřské společnosti XYZ. Základní kapitál bude poskytnut z finančních prostředků mateřské společnosti XYZ.

Sjednání kontokorentních účtů, v období zakládání společnosti mateřská společnost XYZ sjedná pro společnost XYZ u své banky kontokorentní účty pro společnost XYZ. Kontokorentní účty budou dva a to jeden bude veden v českých korunách pro obchody na území České republiky a účet vedený v eurech pro zahraniční obchody. Stanovená výše kontokorentu pro účet vedený v českých korunách by měla činit 1.400.000 Kč a pro účet vedený v eurech 40.000 EUR. Je vycházeno ze skutečnosti, že k dosažení ročních výnosů ve výši 1.572.000 Kč je nutné vytvořit při uvažované výši marže 5% měsíční obrát ve výši

2.620.000 Kč. Pokud přičteme k částce kontokorentního úvěru 200.000 Kč základního kapitálu, dostáváme částku 2.600.000 Kč. Při zahájení obchodování s novou dodavatelskou společností je ve většině případů požadována platba předem, a tak společnost XYZ při standardní 14 denní splatnosti bude pokryta celková finanční potřeba na nutný měsíční nákup produktů ze svých finančních zdrojů včetně 14 denního prodlení odběratelů.

Přesunutí zaměstnance, samozřejmostí je zaměstnání stávajícího obchodního manažera pro ČR ve společnosti XYZ, který byl v předcházejících 2 měsících zaměstnancem mateřské společnosti XYZ.

Zařízení kanceláře, následně přichází k realizaci zařízení pro kanceláře. Pro zařízení bude použit standardní nábytek a vybavení ve standardní kvalitě v následujícím rozsahu:

Tab. 13: Přehled nákladů na zařízení kanceláře

Popis zařízení	Cena
Jednací stůl	875 Kč
Jednací židle - 4x	1 468 Kč
Kancelářská židle	1 449 Kč
Kancelářský stůl	875 Kč
Kontejner	658 Kč
Licence SAP BO	35 000 Kč
Microsoft Office 2013	5 619 Kč
Mobilní telefon	77 Kč
Multifunkční tiskárna	5 942 Kč
Notebook	9 083 Kč
Police na šanony	958 Kč
Telefonní přístroj	485 Kč
Celkem	62 490 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka vyjadřuje všechny důležité počáteční náklady na zařízení plnohodnotné kanceláře bez zbytečného nákladově zatěžujícího přepychu. Předpokládám, že většina uvedených položek nepotřebuje komentář až na následující výjimky:

- Licence SAP BO, společnost bude využívat vzdáleného přístupu do účetnictví v programu SAP BUSINESS ONE.
- Mobilní telefon za 77 Kč, je to dotovaná cena za uzavření dvouleté smlouvy na poskytování telekomunikačních služeb s operátorem.

Zabezpečení externí účetní, pro období minimálně prvního roku, bude sjednána smlouva na zabezpečení kompletního účetnictví externí účetní společností. Pro první rok s určitostí nebude zapotřebí účetní na plný úvazek, a řešení účetních záležitostí přes mateřskou společnost XYZ by nebylo dostačující z důvodu odlišností účetních zákonů. Z tohoto důvodu navrhuji uzavření smlouvy s daňovou poradkyní v místě sídla společnosti XYZ.

Tab. 14: Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ

Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ	
Odpovědnost	Obchodní manažer pro ČR
Dohled	Jednatel mateřské společnosti XYZ
Podpůrné aktivity	Výběr lokality pro kancelář
	Založení společnosti
	Sjednání kontokorentních účtů v CZK a EURECH
	Vybavení kanceláře
	Zabezpečení externí účetní
Časová náročnost	4 týdny

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 14 popisuje všechny kroky, které povede společnost XYZ k vytvoření k tolik potřebnému zázemí pro společnost.

Tab. 15: Náklady na akční program na vytvoření zázemí pro společnost XYZ

Druh nákladu	Částka
Náklad na založení společnosti	15 000 Kč
Poskytnutí základního kapitálu	200 000 Kč
Náklad za uzavření úvěrové smlouvy	27 500 Kč
Náklady celkem	242 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na založení společnosti a za uzavření úvěrové smlouvy budou započítány do finanční bilance společnosti XYZ. Základní kapitál poskytuje mateřská společnost XYZ jako jediný společník společnosti XYZ.

13.3 Akční program k vytvoření nových obchodních vztahů

Poslední akční program, který považuji za nejdůležitější a to z důvodu, že na základě výsledku z akčního programu bude společnost XYZ profitovat v budoucnu.

Rozšiřování databáze, v počátku bude navázáno na vytvořenou databázi dodavatelů a odběratelů, která začala být vytvářena v prvním akčním programu průzkum českého trhu.

Tato databáze bude rozšiřována o nové odběratele a dodavatele a nyní již nebude mít za cíl pouze průzkumnou činnost, ale především bude vytvářen tlak na dodavatele a odběratele vedoucí k započetí obchodní spolupráce.

Navázání obchodní spolupráce s přepravními společnostmi, dalším z důležitých kroků je navázání obchodní spolupráce s přepravními společnostmi za účelem přepravy nabízených produktů společností XYZ. Předpoklad je, že dopravní společnosti, které budou poskytovat dopravní služby, by měly být minimálně tři a to z důvodů, že každá dopravní společnost dokáže nabídnout výhodnější cenu z jiné oblasti. Vždy je nezbytně nutné při poptávání dané přepravy oslovit alespoň dvě pro ověření nejpříjemnější dopravní kalkulace. Nepochybně bude dbáno na dodržování dohodnutých dopravních termínů u dodavatelů a odběratelů z důvodu vytváření image spolehlivé společnosti.

Zahájení obchodních jednání vedoucí k získání vedlejších produktů. Řada ze společností realizuje výběrová řízení na odběr vedlejších produktů, na které je potřebné vypracování důkladné obchodní nabídky, která je na základě splněných parametrů vyhodnocena a v případě úspěchu přijata. Samozřejmě, že jsou společnosti, u kterých bude realizován nákup vedlejší produktů bez výběrových řízení nebo přes mateřskou společnost XYZ.

Tvorba nabídek, vytváření nabídek pro odběratele by mělo mít jednotnou formu. Nabídka bude obsahovat celé portfolio nabízených produktů včetně cen, které budou zahrnovat všechny služby spojené s dodávkou produktu. Přílohou nabídky budou letáky popisující produkt, etikety a případně laboratorní od akreditované laboratoře dokazující deklarované obsahy v etiketě nebo v letáku.

Tab. 16: Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ

Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ	
Odpovědnost	Obchodní manažer pro ČR
Dohled	Jednatel mateřské společnosti XYZ
Podpůrné aktivity	Rozšiřování databáze odběratelů a dodavatelů
	Navázání obchodní spolupráce s přepravními společnostmi
	Obchodní jednání za účelem získání vedlejší produktů
	Tvorba nabídek pro odběratele
Časová náročnost	4 týdny

Zdroj: Vlastní zpracování

V uvedené tabulce číslo 16 jsou jednotlivé kroky posledního akčního programu společnosti XYZ při vstupu na český trh. Náklady plynoucí z třetího akčního programu jsou pouze

uvedené měsíční náklady v nákladové analýze v tabulce „přehled předpokládaných nákladů“. Tyto měsíční náklady dosahují částky 87.952 Kč za každý měsíc.

Vytváření obchodních vztahů v oblastech

- *zemědělské komodity:*

Pšenice potravinářská – nákup od zemědělských podniků, využití v mlýnském průmyslu.

Ječmen, kukuřice a pšenice krmná – nákup od zemědělských podniků, využití v míchárnách krmných směsí nebo ve zpracovatelských závodech a to především kukuřice krmné.

- *vedlejší produkty:*

Cukrovarské řízky granulované – nákup od cukrovarů a to především od společnosti Tereos Dobruška, Moravskoslezské cukrovarny a Hanácká potravinářská společnost. Prodej míchárnám krmných směsí jak v České republice, tak do okolních států. Výhoda granulovaný stav zabezpečuje především minimální trvanlivost až jeden rok a nízké nároky na přepravu.

Cukrovarské řízky mokré – nákup od cukrovarů a to především od Moravskoslezské cukrovarny a Hanácké potravinářské společnosti. Prodej zemědělským společnostem na krmení hospodářských zvířat nebo na využití do bioplynových stanic. Produkt se skladuje v silážních jamách nebo se ukládá do silážního vaku. Největší výhodou je cena a možnost vytvoření až půlroční zásoby krmiva. Nevýhodou jsou vysoké nároky na logistiku a to z důvodu, že se musí velké množství produktu přemístit v krátkém čase.

Melasa - nákup od cukrovarů a to především od Moravskoslezské cukrovarny a Hanácké potravinářské společnosti. Prodej zemědělským společnostem na krmení hospodářských zvířat. Zemědělské společnosti využívají produkt jako zdroj pohotové energie. Nevýhoda je, že při poklesu teploty pod bod mrazu tuhne a nedá se tím pádem produkt využívat. Další nevýhodou je, že zemědělská společnost musí vlastnit nádrže na uskladnění a to nejméně 25 tun a z tohoto důvodu mohou využívat pouze větší zemědělské společnosti.

Pšeničné otruby - nákup od mlýnů. Například Mlýn Herold, Malitas, Mlýn Herber, Delta mlýna a řadu dalších mlýnů. Prodej výrobcům krmných směsí nebo chovatelům prasat

v rámci České republiky a současně do okolních států dle výhodnosti ceny. Nároky na přepravu velkoobjemovými návěsy.

Řepkový šrot – producenti v České republice jsou ADM, Glencore a Preol. Možnost nákupu ze Slovenska a Rakouska. Prodej menším výrobcům krmných směsí a zemědělským podnikům na krmení hospodářských zvířat. V České republice jedno z nejvíce používaných krmiv. Nevýhoda je, že je nabízen mnoho obchodníky a také, že velcí spotřebitelé nakupují napřímo. Je zapotřebí nakupovat velké množství pro dosažení výhodné nákupní ceny.

DDGS – producent v České republice pouze ETHANOL ENERGY. Možnost nákupu ze Slovenska a Polska, kde je větší kvalita. Prodej výrobcům krmných směsí a přímo zemědělským podnikům na krmení hospodářských zvířat. Velká obliba tohoto produktu je v případě nižší ceny v přepočtu na 1 % obsahu proteinu ve srovnání s řepkovým šrot. Je oblíbený pro svou příjemnou vůni a zvyšující doживost u krav.

Sladový květ granulovaný / sypký – producenti v České republice jsou Sladovny Soufflet, Moravomalt a Českomoravské sladovny. V přepočtu na 1 % obsahu proteinu je nejlevnější vedlejším produktem. Využití pro přímé krmení hospodářských zvířat nebo k výrobě krmných směsí. Pro skladování a přepravu je výhodnější v granulovaném stavu, ale pro vyšší obsah proteinu a méně nákladnější zamíchání do krmné směsi je v sypkém stavu. Také je trhem více žádán v sypkém stavu.

Slunečnicové slupky granulované – vznikají při výrobě slunečnicového šrotu a to ve společnosti ADM a v Maďarsku ve společnosti Glencore. Výrobní zdroj tuku a vlákniny. Použití u výrobců krmných směsí.

Sójové boby extrudované – nakupují sójové boby od zemědělských podniků a ty se dávají extrudovat. Po extrudování se sójové boby prodávají pro přímé krmení hospodářských zvířat nebo opět jako složka pro výrobu krmných směsí. Tento produkt se řadí pro nejvyšší obsah proteinu, až 36%, z domácích surovin k velmi žádaným produktům.

Vojtěškové úsušky granulované – mezi největší výrobce můžeme směle zařadit BONAGRO, Sušárnu Pohořelice, Obchodní středisko Luštěnice, ZEVOS nebo Kooperaci Hrotovice. Pro svoji žádanost se dá tento produkt nejenom prodávat v České republice, ale také v okolních zemích a v zemích jako je například Dánsko, Slovinsko, Chorvatsko, Rumunsko, Litva a další země v Evropě. Především využití do krmných směsí pro králíky, ale i pro ostatní hospodářská zvířata.

- *organické hnojiva:*

VINASSE KALI – producenty jsou lihovary ze skupiny Tereos. Využití produktu je jako výborné organické hnojivo, ale také v bioplynových stanicích a dokonce se dá využít jako pojivo v krmivu pro hospodářská zvířata. Přeprava je realizována cisternami a na aplikaci hnojiva musí být použit aplikační stroj-TERAGÁTOR.

Společnost při vstupu na nový trh by měla být velmi otevřená pro své zákazníky, ať již odběratele nebo dodavatele a snažit se vždy uspokojit jejich požadavky. Při vstupu nové společnosti je velmi důležité vytváření image společnosti, která se nevyhýbá žádnému možnému obchodu a vždy reaguje flexibilně.

14 ANALÝZA PROJEKTU

Projekt je následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

14.1 Nákladová analýza

Nákladová analýza patří k nejvíce důležitým a hlavně nejvíce diskutovaným částem každého projektu. Je zapotřebí vyvinout maximální úsilí k dosažení co nejpřesnějšího předpokladu možných nákladů a současně i výnosů.

14.1.1 Předpokládané roční náklady

V této části jsou uvedeny všechny předpokládané náklady plynoucí ze vstupu společnosti na nový trh.

Tab. 17 : Přehled předpokládaných nákladů

Účel vynaložení	Částka za měsíc	Částka za rok
Vstupní náklad kanceláře		62 490 Kč
Poplatek za uzavření úvěrové smlouvy		27 500 Kč
Náklad za založení společnosti		15 000 Kč
Kancelářské potřeby	500 Kč	6 000 Kč
Mzda včetně odvodů pro jednoho zaměstnance	53 000 Kč	636 000 Kč
Pronájem kanceláře	3 488 Kč	41 856 Kč
Pronájem motorového vozidla	13 750 Kč	165 000 Kč
Propagace - reklamní předměty	2 614 Kč	31 368 Kč
Provoz SAP BUSINESS ONE	1 000 Kč	12 000 Kč
Provoz vozidla - 2000 km x 2,10 Kč	4 200 Kč	50 400 Kč
Repro fond - obchodní obědy	500 Kč	6 000 Kč
Telekomunikační a datové služby	2 400 Kč	28 800 Kč
Úroky z kontokorentu včetně bankovních poplatků	4 000 Kč	48 000 Kč
Zpracování účetnictví	2 500 Kč	30 000 Kč
Celkem	87 952 Kč	1 160 414 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vstupní náklady kanceláře – viz tabulka číslo 13.

Poplatek za uzavření úvěrové smlouvy – jednorázový poplatek při sjednání úvěrové smlouvy na zabezpečení provozního kapitálu.

Pronájem motorového vozidla – navrhuji využití operativního leasingu, který zabezpečuje výhody, jako jsou maximální slevy na vozy, ulehčení administrativy, účetní výhody a podobně.

Úroky z kontokorentu včetně bankovních poplatků – je to výpočet úroků, které bývají sjednány základní úrokovou sazbou banky uveřejňovanou na webových stránkách banky a přírážkou dle důvěryhodnosti jednotlivých společností. Přírážka činí kolem 1,8 % p. a. Dalším poplatkem je závazková provize, která zatěžuje společnost v případě nečerpání kontokorentu, a její sazba se pohybuje kolem 0,5 % p. a. Pro možnost obchodního propojení s Evropou navrhuji sjednání účtu v Kč a účtu v Eurech. Bankovní poplatky jsou pro účet v Kč například 300 Kč za vedení účtu, 300 Kč za užívání produktu, 1,50 Kč za příchozí platbu a 2 Kč za odchozí platbu a samozřejmě úroky z kontokorentu dle stavu účtu. U eurového účtu jsou poplatky vyšší a lze zde uvést například poplatky za bankovní převod 100 Kč příchozí a 150 Kč odchozí platby, poplatek za vedení účtu 300 Kč a úroky a závazková provize dle zůstatku na účtu.

Základní kapitál – při založení společnosti s ručením omezeným je zapotřebí minimální základní kapitál ve výši 200.000 Kč. Tato částka není zahrnuta a to z důvodu, že v případě neúspěchu budou finanční prostředky vráceny do rukou zakladatele. Mohlo dojít alespoň k výpočtu implicitních nákladů na kapitál, ale považoval jsem to v případě dosažení zisku před zdaněním 411.586 Kč za nerelevantní.

14.1.2 Náklady mateřské společnosti XYZ

Před založením společnosti XYZ vzniknou mateřské společnosti a současně jedinému společníkovi následující náklady:

Tab. 18: Náklady mateřské společnosti XYZ

Druh nákladu	Částka
Náklady na výběr zaměstnance	5 000 Kč
Náklady na vybavení zaměstnance	27 500 Kč
Náklady na provoz zaměstnance	13 200 Kč
Celková mzda po dobu akčního programu	106 000 Kč
Poskytnutí základního kapitálu	200 000 Kč
Celkové náklady mateřské společnosti XYZ	351 700 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené tabulce jsou uvedeny vzniklé náklady, které bude mateřská společnost XYZ od společnosti XYZ po dosažení bodu zvratu postupně odčerpávat.

14.1.3 Předpokládané roční výnosy

Určit výnosy s největší pravděpodobností je obtížné, ale samozřejmě, nelze to neudělat. Společnost má tři směry a predikce na základě obslužnosti jiných, ale samozřejmě velmi příbuzných trhů je možná. V předpokladu je důležité pokrytí nákladů a zbývající finanční prostředky využít k rozšiřování aktivit.

Tab. 19: Přehled předpokládaných výnosů

Produkt	Objem v tunách	Předpokládaná obchodní marže v Kč	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	800	230	184 000 Kč
Cukrovarské řízky mokré	1 000	100	100 000 Kč
Ječmen krmný	300	200	60 000 Kč
Kukuřice krmná	400	100	40 000 Kč
Melasa	200	240	48 000 Kč
Pšenice krmná	400	100	40 000 Kč
Pšenice potravinářská	400	70	28 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	200	170	34 000 Kč
Pšeničné otruby	250	180	45 000 Kč
Řepkový šrot	1 000	190	190 000 Kč
DDGS	1 200	300	360 000 Kč
Sladový květ granulovaný	400	240	96 000 Kč
Sladový květ sypký	200	180	36 000 Kč
Slunečnicové slupky granulované	200	210	42 000 Kč
Sójové boby extrudované	100	230	23 000 Kč
VINASSE KALI	1 000	120	120 000 Kč
Vojtěškové úsušky granulované	600	210	126 000 Kč
Celkem	8 650		1 572 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka výnosů je sestavena z předpokládaného objemu prodeje komodit, který je vynáso-ben předpokládanou vytvořenou sazbou. Obchodní marže je stanovena z dlouholetých zkušeností co trh dovolu-je. Tabulka zahrnuje jak vedlejší produkty, zemědělské komodity a pro první rok působení na trhu jsem si dovolil zahrnout předpokládaný objem prodeje organického hnojiva VINASSE KALI. Nejjednodušší je prodej zemědělských komodit, ale zároveň je nejméně ziskový. Proto je zde tendence se více věnovat vedlejším produktům s využitím jako krmivo, kde vzniká nejvyšší ziskovost.

Tab. 20: Výpočet výsledku hospodaření

Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření před zdaněním
1 572 000 Kč	1 160 414 Kč	411 586 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet je velmi jednoduchý výnosy – náklady a máme zde předpokládaný výsledek hospodaření před zdaněním.

14.1.4 Vývoj zisku

Vytvoření cash-flow je důležité pro správné rozplánování finančních nároků plynoucí chodem společnosti. Mělo by být snahou společnosti posunutí termínu splatnosti u dodavatelských faktur a zkrácení termínu u odběratelských faktur a tím nastavení bez úvěrového cash-flow. Ovšem to bude u nové společnosti na trhu velmi obtížné.

Tab. 21: Roční vývoj zisku

	Náklady	Výnosy	Zisk	Kumulativní zisk
Leden	192 942 Kč	29 750 Kč	-163 192 Kč	-163 192 Kč
Únor	87 952 Kč	45 750 Kč	-42 202 Kč	-205 394 Kč
Březen	87 952 Kč	82 500 Kč	-5 452 Kč	-210 846 Kč
Duben	87 952 Kč	120 750 Kč	32 798 Kč	-178 048 Kč
Květen	87 952 Kč	144 750 Kč	56 798 Kč	-121 250 Kč
Červen	87 952 Kč	166 750 Kč	78 798 Kč	-42 452 Kč
Červenec	87 952 Kč	85 750 Kč	-2 202 Kč	-44 654 Kč
Srpen	87 952 Kč	113 500 Kč	25 548 Kč	-19 106 Kč
Září	87 952 Kč	143 500 Kč	55 548 Kč	36 442 Kč
Říjen	87 952 Kč	196 750 Kč	108 798 Kč	145 240 Kč
Listopad	87 952 Kč	274 500 Kč	186 548 Kč	331 788 Kč
Prosinec	87 952 Kč	167 750 Kč	79 798 Kč	411 586 Kč

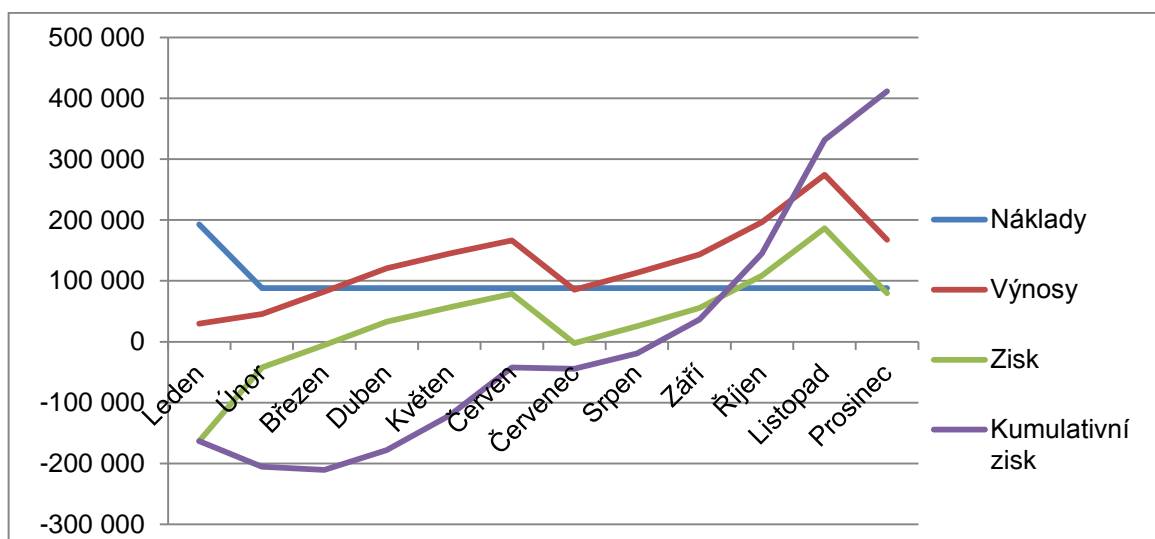
Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady. V měsíci lednu jsou takzvané startovací náklady, které hodně zatíží start společnosti. Jde především o zařízení kanceláře a poplatky za uzavření úvěrové smlouvy, které se nerozpouští do celého roku. V následujících měsících je úroveň nákladů na stejné úrovni neboť se měsíčně opakují. Skladba nákladů je rozepsána v tabulce č. 17, přehled předpokládaných nákladů.

Výnosy. I přesto, že měsíc leden bude měsícem navazování obchodních vztahů jak dodavatelských, tak odběratelských, je na straně výnosů naplánovaný výnos. Pokračující měsíce jsou na straně výnosové vždy rozplánované dle naplánovaného prodeje v jednotlivých měsících, který tvoří přílohu diplomové práce a nese označení „Predikce prodeje produktů v prvním roce působení společnosti XYZ na českém trhu“.

Zisk. Je závislý na uskutečněném prodeji v jednotlivých měsících. Předpoklad je, že v prvních třech měsících nebude dosaženo zisku. Červenec je měsícem sklizně a proto zemědělci nemohou tolik času věnovat obchodování, z toho důvodu je i zde naplánovaný záporný zisk. Naopak největšího zisku je dosaženo v měsíci listopadu, kdy se zemědělci předzásobují krmivem na zimní období. Měsíc prosinec je opět naplánovaný se sníženým ziskem a to z důvodu, že v tomto měsíci jsou svátky vánoční, které tento obchod s krmivem obvykle přibrzdí. Je pravdou, že hospodářská zvířata musí být krmena celoročně, ale ve většině případů je krmivo nakoupeno v předcházejícím měsíci listopadu.

Kumulativní zisk. Je hodně důležitým sledovaným parametrem a to z důvodu, že nám především charakterizuje ekonomický vývoj společnosti a dosažení bodu zvrát. Prvního úspěšného zvrátu bude dosaženo v měsíci dubnu, kdy se začne snižovat ztráta. Bod zvrátu v mém případě určujete bod, kdy jsme dosáhli úhrady ztráty z předcházejících měsíců. Bodu zvrátu bude dosaženo v září a v následných měsících bude zaznamenán ekonomický růst, které bude završeno pozitivním výsledkem hospodaření ve výši 411.586 Kč.



Graf 18: Roční vývoj zisku [Vlastní zpracování]

Graf názorně prezentuje tabulku č. 21 Roční vývoj zisku. Na grafu je zřetelně vidět v první měsíci vysoké startovací náklady a krásně rovná čára po dobu zbytku roku. Křivky nákladů

a výnosů se navzájem kopírují. Nejzajímavější křivkou je kumulativní zisk, který velmi zřetelně ukazuje, do jakých záporných čísel se společnost dostane, ale v posledním měsíci v roce vytvoří velmi pozitivní kumulativní zisk. Samozřejmě, bereme-li v úvahu, že společnost na českém trhu bude obsluhovat pouze jeden kmenový zaměstnanec a jedna externí účetní na zabezpečení chodu účetnictví.

14.2 Časová analýza

Bez časové analýzy nelze spustit žádný projekt a to z důvodu, že projekt je soubor činností s definovanými návaznostmi jejich provádění. Pro vytvoření časového plánu projektu jsem použil metodu CPM neboli metodu kritické cesty.

Tab. 22 : Seznam činností

Symbol činností	Popis činností	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Přijetí nového zaměstnance	10	-
B	Vybavení nového zaměstnance	5	A
C	Získávání primárních a sekundárních dat z trhu	20	B
D	Analyzování dat z českého trhu	2	C
E	Tvorba databáze dodavatelů a odběratelů	20	C
F	Výběr lokality pro kancelář	5	A
G	Vybavení kanceláře	5	E, F
H	Založení společnosti	1	G
I	Sjednání kontokorentních účtů v CZK a EUR	4	F
J	Zabezpečení externí účetní	5	I
K	Rozšiřování databáze odběratelů a dodavatelů	20	E, H, J
L	Navázání obchodní spolupráce s přepravními spol.	4	K
M	Obchodní jednání k získání vedlejší produktů	10	K
N	Tvorba nabídek pro odběratele	10	L, M
O	Celkové hodnocení projektu	5	D, E, K, N

Zdroj: Vlastní zpracování

04-26-2013 22:19:03	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	5	10	15	10	15	0
3	C	Yes	20	15	35	15	35	0
4	D	no	2	35	37	99	101	64
5	E	Yes	20	35	55	35	55	0
6	F	no	5	10	15	47	52	37
7	G	Yes	5	55	60	55	60	0
8	H	Yes	1	60	61	60	61	0
9	I	no	4	15	19	52	56	37
10	J	no	5	19	24	56	61	37
11	K	Yes	20	61	81	61	81	0
12	L	no	4	81	85	87	91	6
13	M	Yes	10	81	91	81	91	0
14	N	Yes	10	91	101	91	101	0
15	O	Yes	5	101	106	101	106	0
	Project	Completion	Time	=	106	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	5			

Obr. 5: Výsledky metody CPM, stanovení kritické cesty, které činnosti do ní patří a které ne [Vlastní zpracování]

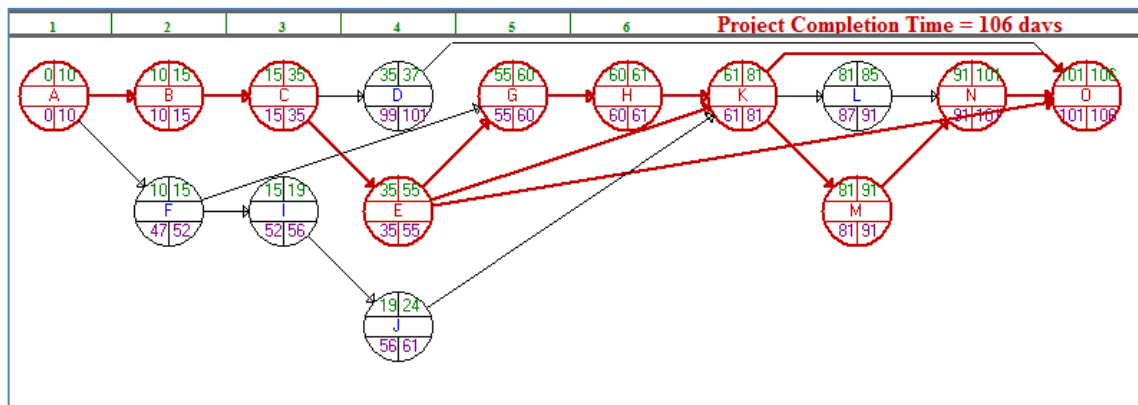
Interpretace výsledků

Nejkratší doba realizace projektu vyšla na 106 dní, kritická cesta obsahuje 10 činností z navrhovaných 15, a to A→B→C→E→G→H→K→M→N→O. Pokud by se doba těchto činností prodloužila, znamenalo by to navýšení doby trvání celého projektu.

Celková časová rezerva u jednotlivých činností vyjadřuje dobu, o kterou se může posunout začátek činnosti nebo prodloužit doba trvání činnosti, aniž by se změnila celková doba trvání projektu. Např. činnost D může začít i 99. den místo původně plánovaného 35. dne.

Volná časová rezerva označuje dobu, o kterou se může posunout ukončení činnosti, aniž by se zpozdil počátek činnosti následující. Například činnost F může být ukončena místo 15. dne až 52. den.

Nezávislá časová rezerva je časový interval, o který můžeme zpozdit činnost, která začala v nejpozději možném termínu, aniž by se změnil nejdříve možný začátek následující činnosti. Například u činnosti I je to 37 dní, u činnosti J také 37 dní a u činnosti L 6 dní.



Obr. 6: Grafické znázornění kritické cesty metodou CPM v programu WinQSB[Vlastní zpracování]

14.3 Riziková analýza

V každém projektu je mnoha jevů nejistých a v našem projektu je především nejistota pramenící především z prostředí, kam nová společnost vstupuje. I přesto že funguje společnost na mnoho jiných trzích, český zemědělský konzervatismus se bude u některých zemědělských podniků velmi těžké překonávat. Především, ale jde o roční projekt, který není pro společnost velkou investicí, ale můžeme ho definovat jako „ostrý marketingový průzkum“. Rizika, které v průběhu projektu můžou vzniknout, jsou následující:

- **Časové riziko**, v důsledku velkého pracovního vyčerpání jednoho zaměstnance, který se bude podílet na celkové součinnosti společnosti, je možná jeho nedostatečná práce v oblasti vytváření kvalitativních obchodních vztahů s dodavateli a odběrateli, které jsou důležité pro zabezpečení ziskovosti společnosti.
- **Kurzovní riziko**, vzniká při zahraničních finančních transakcích a to tak, že všechny uskutečněné obchodní případy jsou do účetnictví zahrnovány směnným kurzem ČNB v den uskutečnění fakturace a následně úhrady vystavené faktury. Mezi datem vystavení faktury a datem úhrady dochází ke změně směnného kurzu. Tento rozdíl je započítán jako kurzovní ztráta nebo jako kurzovní výnos. Při zahraničních obchodech je zapotřebí započítávat možnou kurzovní ztrátu dle možného výkyvu kurzu do cenové kalkulace při nákupu či prodeji daného produktu.
- **Riziko finanční**, i přes zřízení kontokorentu k profinancování nákupů produktů a využití základního kapitálu, může dojít k nedostatku finančních prostředků na bankovních účtech. Nedostatek může způsobit především neschopnost splácení

svých závazků od odběratelů. Je zapotřebí nastavení přijatelných platebních termínů a následně velmi důsledně kontrolovat jejich dodržování.

- **Tržní riziko**, každý trh má svůj vývoj a zemědělství z důvodu proměnlivosti počasí je velmi specifickou záležitostí. V případě neúrody zemědělských produktů trh reaguje zvýšením ceny. V případě nadúrody zemědělských produktů trh reaguje snížením ceny. To jsou věty spíše k zasmání, protože každý z nás velmi dobře zná reakci trhu. Bohužel při podávání nabídek do výběrových řízení na odběr vedlejších produktů nemůžu nikdo z nás ani předvídat, jaký bude cenový vývoj zemědělských komodit v následujícím roce na tož v následujících dvou letech pro případ, že jste vítězi tendru, který je na dva roky.
- **Loajalita zaměstnance**, v našem případě, kdy společnost v České republice bude mít pouze jednoho zaměstnance, který bude odpovědný za vytváření obchodních vztahů, cenovou tvorbu, řízení finančních toků a kontrolu účetnictví je velmi důležitý výběr zaměstnance. Zaměstnanec nebude podléhat každodenní kontrole, ale bude hodnocen za dosažené obchodní výsledky na základě dosaženého měsíčního zisku před zdaněním. Je ovšem hodně složité odhadnout správné důvody neplnění obchodního plánu nebo mít představu o jeho využití každé obchodní příležitosti.
- **Jazykové bariéry**, zde je jednoznačnost v tom, že nový zaměstnanec musí být jazykově vybavený pro komunikaci v rámci společnosti.
- **Riziko špatně zvolené cenové politiky**, je nutné neustálé sledování cenové politiky konkurentů a tak vytvářet lehce nižší cenu pro odběratele, aby nedošlo k zastavení prodeje.

14.4 Zhodnocení přínosu projektu

V každém případě lze jednoznačně považovat projekt vstupu společnosti na nový trh s využitím vlastního know-how na novém trhu a k postupnému nárůstu ziskovosti společnosti XYZ za uskutečnitelný. Vypracovaný projekt považuji za životaschopný, neboť vychází z reality a uvedené náklady a výnosy jsou při uvedených analýzách lehce dosažitelné.

ZÁVĚR

Vstup zahraniční společnosti na nový, v našem případě český trh, je velkou příležitostí k získání nových odběratelů a v případě prezentované společnosti zároveň získání nových dodavatelů pro již zavedené trhy v evropských zemích.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo vytvoření projektu na vstup zahraniční společnosti na český trh.

Společnost XYZ má více než 50 letou zkušenost s prodejem vedlejších produktů v ostatních zemích a tak není pochybností, že má svým potenciálním zákazníkům co nabídnout. V propojenosti silných stránek a příležitostí uvedených ve SWOT analýze společnosti XYZ je patrný obchodní potenciál, kterým je společnost XYZ vybavena.

Dle statistických údajů vyhodnocených v analýze krmivářského trhu lze směle konstatovat, že spotřeba krmných směsí je 300 x větší než potřeba prodeje společnosti XYZ v prvním roce k dosažení požadovaného zisku. To znamená, že společnost XYZ má v prvním roce svého působení na českém trhu lehce splnitelný cíl.

I přesto, že v modelu konkurence podle Portera je uvedeno, že vstup nových konkurentů do odvětví není příliš náročný, že smluvní síla odběratelů a dodavatelů je vyšší, je potřeba tyto aspekty brát s ohledem na danou skutečnost, že odvětví není příliš ziskové a proto nebude velkým zájmem ostatním společnostem vstup do tohoto odvětví. Dalším pozitivním aspektem je ekonomický růst uvedené konkurenční společnosti Beuker.

Na základě použitého dotazníku bylo zjištěno, že společnost XYZ má prostor u odběratelů vedlejších produktů, kteří jsou ochotni v případě vytvoření lepšího doprovodného servisu a snížení ceny nabízených produktů akceptovat nového dodavatele pro své krmiva. Současně jsme dospěli k závěru, minimálně 25 % v objemovém krmivu pro hospodářská zvířata tvoří vedlejší produkty.

Na základě analýz byl vytvořen projekt marketingové strategie vstupu zahraniční společnosti na český trh, který zahrnuje tři akční programy a následně nákladovou, časovou a rizikovou analýzu. Projekt počítá již v měsíci září v prvním roce dosažení bodu zvratu a do konce prvního roku působení na českém trhu vytvoření zisku v částce 411.586 Kč.

Jsem hluboce přesvědčen, že byl vytvořen životaschopný projekt, který dokáže etablovat novou společnost na český trh v prvním roce působení. Po prvním roce doporučuji vytvoření druhého projektu na rozšiřování společnosti na českém trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BERNDT, R., FANTAPIÉ ALTOBELLI, C. & SANDER, M. 2007. *Mezinárodní marketingový management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové plánování a řízení pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FORET, M. & STÁVKOVÁ, J. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 8024703858.
- GRIFFIN, R. c2013. *Management: principles and practices*. 11th ed. Australia: South-Western, Cengage Learning. ISBN 978-1-111-96972-1.
- HAGUE, P. 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.
- HANZELKOVÁ, A. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024704471.
- CHOVANCOVÁ, M., PILÍK, M. & PODANÁ, M. 2008. *Marketing II*. Vyd. 2., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-764-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D, 2005. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0902-4.
- KAŠÍK, M. a HAVLÍČEK, K. 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-022-7.
- KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚLI, O. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, P, 2003. *Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Management Needs To Know*. 1st edition. New Jersey: Wiley, ISBN 0-471-26867-4.
- KOTLER, P, 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, a.s. ISBN 1-905-73649-5.

KOTLER, P. 2006. *MARKETING PODLE KOTLERA Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip a Keller, KEVIN LANE, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

MACHKOVÁ, H. c2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.

MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. 2000. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.

SVATOŠ, M. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2708-0.

SYNEK, Miloslav a kol, 2006. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. V Praze: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

ZBOŘIL, K. 1996. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: VŠE. ISBN 8070793899.

VEJDĚLEK, J. 1999. *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8071696668.

Internetové zdroje:

ŠŤASTNÁ, J. 2010. *Odpad – vedlejší produkt – výrobek*. Odpadyihned.cz. [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Odpad+-+vedlej%9A%ED+produkt+-v%FDrobek&ProdID=000216066EA1DE860002E8C5&DT=4097&TXTID=2429&PHPSESSID=fa...>

MAREK, M. a Voldřich, M. 2005. *Odpady z potravinářských výrob v životním prostředí*. Phytosanitary.org. [online dokument]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.phytosanitary.org/projekty/2005/VVF_07_2005.pdf.

VÁCLAVKOVÁ, E. A LUSTYKOVÁ, A. 2011. *Alternativní krmiva k zefektivnění výživy prasat*. Zootechnika.cz. [online dokument]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: www.zootechnika.cz/file/69/nch11-2011.pdf.

EAGRI ZEMĚDĚLSTVÍ. 24. 4. 2012. *Výroba průmyslových hnojiv za rok 2011*. Eagri.cz. [online dokument]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/krmiva/statistiky/vyroba-prumyslovych-krmiv-za-rok-2011.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 1. 4. 2012. *Stavy hospodářských zvířat*. czso.cz. [online dokument]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F9002CEBE5/\\$File/21031201.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F9002CEBE5/$File/21031201.pdf).

MRÁZ AGRO. *O nás*. [online]. Mráz Agro.cz. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.mrazagro.cz/cs/o-nas/charakteristika-a-aktivity.html>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. 10. 7. 2012. *Zpráva auditora r. 2011*. Justice.cz. [online dokument]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a300000760&klic=8svadf>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. 9. 8. 2010. *Účetní závěrka r 2009 - VZZ*. Justice.cz. [online dokument]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a300000760&klic=8svadf>

Beuker. *O nás*. [online]. Beuker.sk. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.beuker.sk/Onas.html>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. 29. 1. 2010. *Účetní závěrka – výkaz 2009*. Justice.cz. [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700022212&klic=0ludan>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. 31. 1. 2012. *Účetní závěrka – výkaz 2011*. Justice.cz. [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700022212&klic=0ludan>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2012. *Makroekonomické údaje*. [online]. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

XYZ společnost. *O společnosti*. [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: webových stránek společnosti XYZ.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to Business – obchodní vztahy mezi firmami
BCG	Boston Consulting Group
CPM	Critical Path Method; metoda kritické cesty.
DDGS	Dried distillers grain with soluble, lihovarnické kukuřičné výpalky
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká.
Ks	Počet kusů.
m ²	metry čtvereční.
PEST	Political, Economic, Social, Technological and Technical
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
t	tuny

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Ansoffova matice růstu [Vlastní zpracování podle Košťan a Šuleř, 2002].....</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 2: Moderní zákaznický orientovaná struktura [zdroj: Kotler, 2007].....</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 3: Hybné síly konkurence v odvětví [zdroj: Porter, 1994]</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 4: Proces marketingového výzkumu [zdroj: Hague, 2003]</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 5: Výsledky metody CPM, stanovení kritické cesty, které činnosti do ní patří a které ne [Vlastní zpracování]</i>	<i>89</i>
<i>Obr. 6: Grafické znázornění kritické cesty metodou CPM v programu WinQSB[Vlastní zpracování]</i>	<i>90</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 : Makroekonomické údaje České republiky</i>	50
<i>Tab. 2: Ohrožení ze strany nově stupujících konkurentů</i>	52
<i>Tab. 3: Rivalita mezi stávajícími konkurenty</i>	53
<i>Tab. 4: Vyjednávací síla zákazníků</i>	54
<i>Tab. 5: Vyjednávací síla dodavatelů</i>	55
<i>Tab. 6 : Hrozba Substitutů</i>	56
<i>Tab. 7: Ekonomické ukazatele v horizontální analýze společnosti Mráz Agro</i>	57
<i>Tab. 8: Ekonomické ukazatele ve vertikální analýze společnosti Mráz Agro</i>	58
<i>Tab. 9: Ekonomické ukazatele v horizontální analýze společnosti Beuker</i>	59
<i>Tab. 10: Ekonomické ukazatele ve vertikální analýze společnosti Beuker</i>	60
<i>Tab. 11: Akční program k získání marketingového experta k průzkumu českého</i>	75
<i>Tab. 12: Náklady na akční program průzkum českého trhu</i>	75
<i>Tab. 13: Přehled nákladů na zařízení kanceláře</i>	77
<i>Tab. 14: Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ</i>	78
<i>Tab. 15: Náklady na akční program na vytvoření zázemí pro společnost XYZ</i>	78
<i>Tab. 16: Akční program k vytvoření zázemí pro společnost XYZ</i>	79
<i>Tab. 17 : Přehled předpokládaných nákladů</i>	83
<i>Tab. 18: Náklady mateřské společnosti XYZ</i>	84
<i>Tab. 19: Přehled předpokládaných výnosů</i>	85
<i>Tab. 20: Výpočet výsledku hospodaření</i>	86
<i>Tab. 21: Roční vývoj zisku</i>	86
<i>Tab. 22 : Seznam činností</i>	88
<i>Tab. 23: Predikce prodejů za měsíc leden v prvním roce</i>	104
<i>Tab. 24: Predikce prodejů za měsíc únor v prvním roce</i>	104
<i>Tab. 25: Predikce prodejů za měsíc březen v prvním roce</i>	104
<i>Tab. 26: Predikce prodejů za měsíc duben v prvním roce</i>	105
<i>Tab. 27: Predikce prodejů za měsíc květen v prvním roce</i>	105
<i>Tab. 28: Predikce prodejů za měsíc červen v prvním roce</i>	106
<i>Tab. 29: Predikce prodejů za měsíc červenec v prvním roce</i>	106
<i>Tab. 30: Predikce prodejů za měsíc srpen v prvním roce</i>	106
<i>Tab. 31: Predikce prodejů za měsíc září v prvním roce</i>	107
<i>Tab. 32: Predikce prodejů za měsíc říjen v prvním roce</i>	107

<i>Tab. 33: Predikce prodejů za měsíc listopad v prvním roce</i>	108
<i>Tab. 34: Predikce prodejů za měsíc prosinec v prvním roce.....</i>	108

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Výroba krmných směsí dle skupin hospodářských zvířat v tunách [Vlastní zpracování podle EAGRI]</i>	<i>46</i>
<i>Graf 2: Celková výroba krmných směsí v tunách [Vlastní zpracování podle EAGRI]</i>	<i>47</i>
<i>Graf 3: Výroba krmných směsí v % [Vlastní zpracování podle EAGRI]</i>	<i>48</i>
<i>Graf 4: Stav hospodářských zvířat v ks [Vlastní zpracování podle CZSO].....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 5: Počet kusů skotu [Vlastní zpracování]</i>	<i>61</i>
<i>Graf 6: Chov prasat [Vlastní zpracování]</i>	<i>62</i>
<i>Graf 7: Míchárny krmných směsí [Vlastní zpracování]</i>	<i>62</i>
<i>Graf 8: Zkušenost s vedlejšími produkty [Vlastní zpracování]</i>	<i>63</i>
<i>Graf 9: Množství vedlejších produktů v krmivech [Vlastní zpracování]</i>	<i>63</i>
<i>Graf 10: Zastoupení vedlejších produktů [Vlastní zpracování]</i>	<i>64</i>
<i>Graf 11: Dosahovaná spokojenost u vedlejších produktů [Vlastní zpracování]</i>	<i>64</i>
<i>Graf 12: Spokojenost s dodavateli [Vlastní zpracování]</i>	<i>65</i>
<i>Graf 13: Spokojenost s dodavateli [Vlastní zpracování]</i>	<i>65</i>
<i>Graf 14: Očekávání po vstupu nového dodavatele [Vlastní zpracování]</i>	<i>66</i>
<i>Graf 15: Situace v živočišné výrobě [Vlastní zpracování]</i>	<i>66</i>
<i>Graf 16: Naplnění očekávání od produktů [Vlastní zpracování]</i>	<i>67</i>
<i>Graf 17: Loajalita odběratelů k stávající odběratelům[Vlastní zpracování]</i>	<i>67</i>
<i>Graf 18: Roční vývoj zisku [Vlastní zpracování]</i>	<i>87</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník k projektu marketingové strategie vstupu zahraniční společnosti na český trh.

P II: Predikce prodeje produktů v prvním roce působení společnosti XYZ na českém trhu.

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK K PROJEKTU MARKETINGOVÉ STRATEGIE VSTUPU ZAHRANIČNÍ SPOLEČNOSTI NA ČESKÝ TRH.

1. Počet kusů skotu?

- 250 - 500
- 501 - 1000
- 1001 - 1500
- 1501 a více

2. Počet kusů prasat?

- 1000 - 3000
- 3001 - 6000
- 6001 - 9000
- 9001 a více

3. Máte vlastní míchárnu krmných směsí?

- ano
- ne
- jsme kapitálově provázaní se společností, která vyrábí krmné směsi.

4. Máte pozitivních zkušenost s vedlejšími produkty z potravinářské výroby?

- ano
- ne
- v minulosti jsme používali, ale dnes nepoužíváme, protože:
 - nebyly pravidelné dodávky
 - nebyla dosažena efektivnost
 - jiná odpověď

5. Jaké procento tvoří vedlejší produkty z potravinářské výroby součást krmné dávky u hospodářských zvířat ve vaší společnosti?

- netvoří
- do 25 %
- do 50 %
- do 75 %

6. Který z vedlejších produktů má největší zastoupení v krmivu?

- pivovarnické mláto
- DDGS-kukuřičné lihovarnické výpalky
- melasu
- pivovarnické kvasnice
- sladovnický květ
- jiný produkt.....

7. Nejvíce jste spokojeni u vedlejších produktů?

- s dosahovanými výsledky u skotu a prasat
- s pravidelností dodávek
- s cenou ve srovnání s klasickými krmivly
- Jiná odpověď

8. Spokojenost s dodavateli vedlejších produktů.

1 je maximální ano a 6 je maximální ne.

- 1 2 3 4 5 6

9. Celková spokojenost s využitím vedlejších produktů.

1 je maximální ano a 6 je maximální ne.

- 1 2 3 4 5 6

10. Jaké výhody očekáváte při vstupu nové dodavatelské společnosti na trh?

- pravidelnosti dodávek
- zvýšení konkurenceschopnosti a tím poklesu ceny vedlejších produktů
- zlepšení kvality poskytovaného servisu
- zvýšení počtu druhů nabízených vedlejších produktů

11. Jaký je váš názor na situaci v živočišné výrobě?

1 je maximální ano a 6 je maximální ne.

- 1 2 3 4 5 6

12. Zakoupené produkty vždy splnily moje očekávání a potřeby.

1 je maximální ano a 6 je maximální ne.

- 1 2 3 4 5 6

13. Pokud by konkurenční společnost nabídla nepatrně nižší cenu, přesto by naše společnost zůstala u stávajícího dodavatele.

1 je maximální ano a 6 je maximální ne.

- 1 2 3 4 5 6

Dne 13. 1. 2013

Vypracoval: Bc. Martin Kyjovský

PŘÍLOHA P II: PREDIKCE PRODEJE PRODUKTŮ V PRVNÍM ROCE PŮSOBNÍ SPOLEČNOSTI XYZ NA ČESKÉM TRHU

Tab. 23: Predikce prodejů za měsíc leden v prvním roce

Leden	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	800	230	50	11 500 Kč
Melasa	200	240	25	6 000 Kč
Řepkový šrot	1 000	190	25	4 750 Kč
SF Protacorn	1 200	300	25	7 500 Kč
Celkem			125	29 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 24: Predikce prodejů za měsíc únor v prvním roce

Únor	Počáteční množství	Obchodní marže	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	750	230	75	17 250 Kč
Melasa	175	240	25	6 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	200	170	25	4 250 Kč
Řepkový šrot	975	190	25	4 750 Kč
SF Protacorn	1 175	300	25	7 500 Kč
Sladový květ granulovaný	400	240	25	6 000 Kč
Celkem			200	45 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 25: Predikce prodejů za měsíc březen v prvním roce

Březen	Počáteční množství	Obchodní marže	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	675	230	100	23 000 Kč
Melasa	150	240	25	6 000 Kč
Pšenice potravinářská	400	70	100	7 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	175	170	25	4 250 Kč
Řepkový šrot	950	190	25	4 750 Kč
SF Protacorn	1 150	300	50	15 000 Kč
Sladový květ granulovaný	375	240	25	6 000 Kč
Sladový květ sypký	200	180	25	4 500 Kč
VINASSE KALI	1 000	120	100	12 000 Kč
Celkem			475	82 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 26: Predikce prodejů za měsíc duben v prvním roce

Duben	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	575	230	150	34 500 Kč
Melasa	125	240	25	6 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	150	170	25	4 250 Kč
Pšeničné otruby	250	180	25	4 500 Kč
Řepkový šrot	925	190	100	19 000 Kč
SF Protacorn	1 100	300	100	30 000 Kč
Sladový květ granulovaný	350	240	25	6 000 Kč
Sladový květ sypký	175	180	25	4 500 Kč
VINASSE KALI	900	120	100	12 000 Kč
Celkem			575	120 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 27: Predikce prodejů za měsíc květen v prvním roce

Květen	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	425	230	150	34 500 Kč
Ječmen krmný	300	200	100	20 000 Kč
Kukuřice krmná	400	100	100	10 000 Kč
Melasa	100	240	25	6 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	125	170	25	4 250 Kč
Pšeničné otruby	225	180	25	4 500 Kč
Řepkový šrot	825	190	100	19 000 Kč
SF Protacorn	1 000	300	100	30 000 Kč
Sladový květ granulovaný	325	240	50	12 000 Kč
Sladový květ sypký	150	180	25	4 500 Kč
Celkem			700	144 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 28: Predikce prodejů za měsíc červen v prvním roce

Červen	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	275	230	125	28 750 Kč
Kukuřice krmná	300	100	100	10 000 Kč
Melasa	75	240	50	12 000 Kč
Pšenice potravinářská	300	70	300	21 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	100	170	25	4 250 Kč
Pšeničné otruby	200	180	25	4 500 Kč
Řepkový šrot	725	190	100	19 000 Kč
SF Protacorn	900	300	150	45 000 Kč
Sladový květ granulovaný	275	240	50	12 000 Kč
Sladový květ sypký	125	180	25	4 500 Kč
Sójové boby extrudované	100	230	25	5 750 Kč
Celkem			975	166 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 29: Predikce prodejů za měsíc červenec v prvním roce

Červenec	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Melasa	25	240	25	6 000 Kč
Pšenice krmná	400	100	100	10 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	75	170	25	4 250 Kč
Řepkový šrot	625	190	100	19 000 Kč
SF Protacorn	750	300	100	30 000 Kč
Sladový květ granulovaný	225	240	50	12 000 Kč
Sladový květ sypký	100	180	25	4 500 Kč
Celkem			425	85 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 30: Predikce prodejů za měsíc srpen v prvním roce

Srpen	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Pšenice krmná	300	100	100	10 000 Kč
Pšeničné otruby	175	180	25	4 500 Kč
Řepkový šrot	525	190	150	28 500 Kč
SF Protacorn	650	300	125	37 500 Kč
Sladový květ granulovaný	175	240	50	12 000 Kč
Vojtěškové úsušky granulované	600	210	100	21 000 Kč
Celkem			550	113 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 31: Predikce prodejů za měsíc září v prvním roce

Září	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Ječmen krmný	200	200	100	20000
Kukuřice krmná	200	100	100	10 000 Kč
Pšenice krmná	200	100	100	10 000 Kč
Pšeničné otruby	150	180	25	4 500 Kč
Řepkový šrot	375	190	150	28 500 Kč
SF Protacorn	525	300	125	37 500 Kč
Sladový květ granulovaný	125	240	50	12 000 Kč
Vojtěškové úsušky granulované	500	210	100	21 000 Kč
Celkem			750	143 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 32: Predikce prodejů za měsíc říjen v prvním roce

Říjen	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky mokré	1 000	100	200	20 000 Kč
Ječmen krmný	100	200	100	20 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	50	170	25	4 250 Kč
Pšeničné otruby	125	180	50	9 000 Kč
Řepkový šrot	225	190	125	23 750 Kč
SF Protacorn	400	300	150	45 000 Kč
Sladový květ granulovaný	75	240	50	12 000 Kč
Sladový květ sypký	75	180	25	4 500 Kč
Slunečnicové slupky granulované	200	210	50	10 500 Kč
Sójové boby extrudované	75	230	25	5 750 Kč
Vojtěškové úsušky granulované	400	210	200	42 000 Kč
Celkem			1000	196 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 33: Predikce prodejů za měsíc listopad v prvním roce

Listopad	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky mokré	800	100	500	50 000 Kč
Pšeničná krmná mouka	25	170	25	4 250 Kč
Pšeničné otruby	75	180	50	9 000 Kč
Řepkový šrot	100	190	75	14 250 Kč
SF Protacorn	250	300	125	37 500 Kč
Sladový květ granulovaný	25	240	25	6 000 Kč
Sladový květ sypký	50	180	25	4 500 Kč
Slunečnicové slupky granulované	150	210	75	15 750 Kč
Sójové boby extrudované	50	230	25	5 750 Kč
VINASSE KALI	800	120	800	96 000 Kč
Vojtěškové úsušky granulované	200	210	150	31 500 Kč
Celkem			1875	274 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 34: Predikce prodejů za měsíc prosinec v prvním roce

Prosinec	Počáteční množství	Obchodní marže v Kč	Prodej v tunách	Zisk
Cukrovarské řízky granulované	150	230	150	34 500 Kč
Cukrovarské řízky mokré	300	100	300	30 000 Kč
Kukuřice krmná	100	100	100	10 000 Kč
Pšenice krmná	100	100	100	10 000 Kč
Pšeničné otruby	25	180	25	4 500 Kč
Řepkový šrot	25	190	25	4 750 Kč
SF Protacorn	125	300	125	37 500 Kč
Sladový květ sypký	25	180	25	4 500 Kč
Slunečnicové slupky granulované	75	210	75	15 750 Kč
Sójové boby extrudované	25	230	25	5 750 Kč
Vojtěškové úsušky granulované	50	210	50	10 500 Kč
Celkem			1000	167 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování