

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Aktualizace marketingové strategie v podniku

Bc. Kateřina Novotná

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Novotná

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Aktualizace marketingové strategie v podniku

Název anglicky

Updating of the marketing strategy in company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je aktualizovat marketingovou strategii podniku na základě strategických analýz.

K naplnění hlavního cíle jsou stanoveny tři dílčí cíle:

- posoudit teoretické pojmy z oblasti marketingové strategie a strategických analýz;
- zpracovat analýzy vnějšího mikroprostředí a makroprostředí, dále analýzu vnitřního prostředí podniku a sestavit souhrnnou SWOT analýzu;
- vyhodnotit výsledky analýz a navrhnout vhodné aktualizace marketingové strategie;

Metodika

Metodikou v teoretické části bude rozbor pojmů podniková strategie a marketingová strategie, strategické cíle, model SMART pro stanovení cílů, taktické nástroje pro realizaci strategie, a to na základě zpracování odborné literatury k danému tématu.

Metodikou v praktické části bude provedení analýz vnějšího makroprostředí a mikroprostředí podniku, sestavení SWOT analýzy a stanovení marketingové strategie pro vybrané trhy.

Osnova práce:

1. Úvod

2. Cíl práce a metodický postup řešení
3. Teoretická východiska zvoleného tématu
4. Analytická část
 - Představení společnosti Mave a.s
 - Analýzy vnějšího makroprostředí, mikroprostředí
 - Analýzy vnitřního prostředí
 - SWOT analýza
5. Aktualizace marketingové strategie pro vybrané trhy
6. Závěr
7. Seznam použité literatury
8. Seznam obrázků a tabulek
9. Přílohy



Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Analýza, konkurence, makroprostředí, marketingová strategie

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, G. ,KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-3.

HORŇÁK, P., JURÁŠKOVÁ, O. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

JAKUBÍKOVA, D. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

SVĚTLÍK, J. Marketing – cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 978-80-86898-48-2.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Aktualizace marketingové strategie v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.2.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdenku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za odbornou pomoc, metodické vedení, důležité připomínky a rady a zároveň také za jeho ochotu, vstřícnost a trpělivost. Velké poděkování patří mému zaměstnavateli MAVÉ a.s. Jičín, v čele s ing. Milenou Koudelkovou, díky němuž mohla tato práce vzniknout. V neposlední řadě patří poděkování i mé rodině, která mě při psaní práce nerušila, ale podporovala.

Aktualizace marketingové strategie v podniku

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce je zaměřená na aktualizaci marketingové strategie podniku MAVÉ Jičín, a.s. Na základě provedených vnějších a vnitřních analýz bude provedena syntéza výsledků, ze kterých bude stanovena strategie pro podnik. Podnik s dlouholetou existencí na trhu samozřejmě má svou vlastní strategii, která bude konfrontována se zjištěnými poznatky. Cílem práce tedy bude vygenerování nejlepší možné strategie pro tento podnik ve stále silnějším konkurenčním prostředí.

Klíčová slova: analýza, cíle, konkurence, marketingová strategie, podnik, podniková strategie vnější makroprostředí a mikroprostředí, vnitřní prostředí

Updating of the marketing strategy in company

Abstract

The presented diploma thesis is focused on the determination of the marketing strategy firm MAVÉ Jičín a. s. on the basis of external and internal analyses will be made a synthesis of the results of which will be determined strategy for the enterprise. Enterprise with many years of existence on the market, of course, has its own strategy, which will be faced with the identified knowledge. The aim will be to generate the best possible strategy for the company in a more competitive environment.

Keywords: analysis, enterprise, competition, marketing strategy, corporate strategy, external and internal economic environment, internal environment

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	11
1.1 Cíl práce	11
1.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
1.3 Poslání, vize, cíle – SMART.....	12
1.3.1 Poslání.....	12
1.3.2 Vize.....	13
1.3.3 Cíle.....	13
1.4 Strategie.....	14
1.4.1 Celopodniková (firemní) strategie	15
1.4.2 Strategie SBU (business strategy).....	15
1.4.3 Funkční strategie (operational strategy)	15
1.4.4 Marketingová strategie (marketing strategy).....	15
1.4.5 Marketingový plán.....	19
1.4.6 Marketingový mix.....	20
1.4.7 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí.....	21
4 Analytická část	36
1.5 Představení společnosti	36
1.6 Poslání firmy	40
1.7 Vize firmy	40
1.8 Marketingový plán	41
1.8.1 Situační analýza - analýza vnějšího a vnitřního prostředí	41
1.8.2 Cíle - rozpoznání nejlepších příležitostí uvedených v situační analýze ..	75
1.8.3 Stanovení strategie.....	76
1.8.4 Taktika	81
1.8.5 Rozpočet - obsahuje výdaje na naplánované činnosti a aktivity	82
1.8.6 Kontrola – stanovení termínů kontrol.....	83
5 Shrnutí výsledků analýz a diskuse.....	84
6 Závěr.....	87
7 Seznam použitých zdrojů	89
8 Seznam obrázků, tabulek a grafů	92

1 Úvod

Pro svou práci týkající se aktualizace marketingové strategie podniku jsem si vybrala podnik MAVE Jičín a.s., kde pracuji od roku 2015 jako vedoucí obchodního oddělení vajec. Toto téma patří bezprostředně k mému zaměstnání, vybrala jsem si ho záměrně, ráda bych, aby bylo přínosem pro podnik i pro výkon mé profese. MAVE Jičín a.s. je zemědělský podnik, zaměřený na výrobu vajec a vepřového masa. Název je odvozen z produkce MA – maso a VE – vejce. Předmět podnikání je pevně spojen s produkcí, takže marketingová strategie bude zaměřena na trh, nikoliv na změnu výrobku, to v tomto případě není možné. Tato práce se bude věnovat pouze části podniku zaměřeného na produkci vajec. Vzhledem k obrovské konkurenci je potřeba, aby se podnik více věnoval marketingu. Vše je závislé na finančních prostředcích podniku a čase. Za tímto účelem vytvořím pro tento podnik vhodnou marketingovou strategii, aby se podniku podařilo získat větší tržní podíl.

Zemědělství ve srovnání s průmyslem je hodně závislé na přírodních podmínkách, především na počasí, na zdravotním stavu chovaných hospodářských zvířat a na dotacích. Cena je určována trhem, nikoliv ale pouze tuzemským, ale světovým. Velkými dovozci a tím pádem i konkurenti jsou především polští dovozci. Důležitou roli hraje Ministerstvo zemědělství, Státní veterinární správa, Drúbežářská unie, Agrární komora a to ve věcech týkajících se kontrol kvality a nekalých praktik některých dovozců.

Hlavním problémem jsou finance. Pokud je špatná cena na trhu, podnik nemůže udělat nic proto, aby cena vzrostla. O to více je důležitý velký tržní podíl, díky velkému prodeji se sníží alespoň fixní náklady a podnik nevytvoří tak velkou ztrátu.

Evropská unie a její „Společná zemědělská politika“ podnikání českým zemědělcům také neusnadňuje. Stále vstupují v platnost nová opatření, která jsou finančně velmi nákladná. Konkrétně v produkci vajec by od roku 2025 mělo dojít k tomu, že klecová vejce zcela zmizí z trhu a budou zde pouze vejce podestýlková nebo vejce z volných chovů. Velkou roli v tomto směru hrají i velkoobchodní řetězce. V současné době se počítá s rokem 2025 jako zlomovým ve změně nabídky vajec. Za rok může být situace úplně jiná. Pokud státy jako je Německo, Francie zvýší svoji produkci podestýlkových vajec a vajec z volných chovů, začnou dovážet do ČR, velkoobchodní řetězce získají silné dodavatele a nebudou mít zájem o vejce z obohacených klecí. Je nezbytné, aby podnik byl na takovou situaci připraven, uměl včas zareagovat a nějakým způsobem svoji produkci prodat.

Z výše uvedených faktů vyplývá, že podnik musí mít takovou strategii, aby byl odolný vůči změnám, zvládal všechny potenciální problémy a dále se rozvíjel.

2 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je aktualizovat marketingovou strategii podniku. K naplnění hlavního cíle vedly tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo posouzení teoretických pojmů z oblasti marketingové strategie a strategických analýz, druhým dílčím cílem bylo zpracování analýzy vnějšího mikroprostředí a makroprostředí, dále analýza vnitřního prostředí podniku a sestavení souhrnné SWOT analýzy a třetím dílčím cílem bylo vyhodnocení výsledků analýz a navržení vhodné aktualizace marketingové strategie.

1.2 Metodika

Metodikou v teoretické části byl rozbor pojmů podniková strategie a marketingová strategie, strategické cíle, model SMART pro stanovení cílů, taktické nástroje pro realizaci strategie, a to na základě zpracování odborné literatury k danému tématu.

Metodikou v praktické části bylo provedení analýz vnějšího makroprostředí a mikroprostředí podniku a vnitřního prostředí podniku, sestavení SWOT analýzy a stanovení marketingové strategie pro vybrané trhy.

Vnější prostředí bylo analyzováno pomocí metody PEST a PORTEROVA MODELU PĚTI SIL. Metoda PEST byla využita pro analýzu makroprostředí, tzn., že makroprostředí podniku bylo zkoumáno z hlediska politického, ekonomického, sociálního a technologického. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL byl použit pro analýzu mikroprostředí a prostřednictvím tohoto modelu se analyzovala vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, stávající konkurence, i možnosti vstupu nové konkurence do odvětví a hrozba substitutů.

K analýze vnitřního prostředí byla použita metoda VRIO, jejíž prostřednictvím byly analyzovány zdroje firmy, matice BCG byla použita pro analýzu portfolia firmy, k identifikaci konkurenční výhody byl využit HODNOTOVÝ ŘETĚZEC, a ke zhodnocení hospodaření firmy byla sestavena FINANČNÍ ANALÝZA.

Syntézou výsledků jednotlivých analýz vznikla SWOT ANALÝZA, která odhalila silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Poslední použitou metodou byla MATICE SPACE, která zjišťovala předpoklady firmy k dosažení zvolené strategie. Použité metody analýzy a syntézy vedly k dosažení hlavního cíle, kterým je stanovení vhodné marketingové strategie podniku.

3 Teoretická východiska

1.3 Poslání, vize, cíle – SMART

Pro každý podnik je zásadní, aby věděl, jakým směrem se chce ubírat, kam mají směřovat jeho podnikatelské aktivity. Proto musí mít definované poslání, vize a cíle a je také nezbytné přesně vědět, co který pojem znamená, aby při tvorbě strategie nedošlo k záměně pojmů.

1.3.1 Poslání

Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout¹. Poslání firmy prezentuje smysl existence firmy, vztah k ostatním subjektům trhu, normy chování celé organizace, dlouhodobě firmou uznávané hodnoty². Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby těch, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjatí³.

Při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu pět klíčových elementů:

1. Historii firmy
2. Současné preference managementu a vlastníků
3. Faktory vnějšího prostředí
4. Zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání
5. Vymezení účelu existence firmy při využití jejich schopností

Při vymezení poslání bude firma definovat čtyři dimenze⁴:

1. Zákaznické skupiny (segmenty trhu)
2. Zákaznické potřeby
3. Trhy
4. Produkty

¹ KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, s.82

² JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy*, s.21

³ VLČEK .R., *Hodnota pro zákazníka*, s.16

⁴ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy*, s.22

Poslání by proto mělo obsahovat odpovědi na následující otázky⁵:

1. Kdo jsou naši zákazníci?
2. Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje co je jejím cílem?
3. Kde působí?
4. Jaká je „filozofie“ firmy?
5. Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
6. Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyřčené?

1.3.2 Vize

Na poslání firmy navazuje její vize, představující dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize nám dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Bývá vyjádřena obecně a stručně a to vzhledem ke své perspektivní zaměřenosti. Z vize podniku se odvíjejí jeho cíle, které však musí být přesné a zcela konkrétní⁶.

1.3.3 Cíle

Cíle mohou být jak dlouhodobé, tak i krátkodobé, specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, jak jich má být dosaženo, na co má být kladen důraz a čeho má být dosaženo⁷.

Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli⁸.

Podnikové cíle lze třídit dle různých kritérií⁹:

- Pořadí jejich významu
- Velikosti
- Časového hlediska
- Vztahu mezi cíli
- Podle obsahu cíle – ekonomické, finanční, výsledkové, technické, sociální

⁵ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy*, s.22

⁶ FORERT M.,PROCHÁZKA P.,URBÁNEK T. *Marketing základy a principy*,s.20

⁷ KOONTZ.H.,WEIHRICH,H. *Management* s.130

⁸ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy*, s.25

⁹ SYNEK a kol. *Podniková ekonomika* s. 64,65

Cíle by se měli vyznačovat určitými znaky, lze je shrnout pod pravidlo SMART¹⁰

S – specifické a konkrétní pro každou vnitropodnikovou jednotku, skupinu pracovníků, případně pro jednotlivé pracovníky

M – měřitelné, tj. kvantifikovatelné, aby bylo možno přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň jejich plnění

A – akceptovatelné, tj. přijatelné pro jednotlivé externí a interní zájmové skupiny, tak pro organizaci a vnitropodnikové jednotky

R – realizovatelné, tzn. splnitelné z hlediska disponibilních materiálových, finančních a lidských zdrojů a z hlediska časových možností plnění

T – termínované, tzn., že u každého cíle by měl být uvedený požadovaný termín splnění

1.4 Strategie

Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy. Strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů¹¹. Celá řada autorů uvádí různé definice strategie, jejichž hlavní podstata je ale stejná. Například strategie představuje koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program o pojetí činnosti organizace a alokace potřebných zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů¹². Nebo strategie je soubor pravidel pro rozhodování za neurčitých podmínek¹³.

Proces tvorby strategie zahrnuje tyto fáze:

- Strategickou analýzu
- formulaci strategie
- implementaci strategie
- strategickou kontrolu

„Pokud strategii firmy nerozumějí zaměstnanci, nevědí, proč vlastně ve firmě pracují. Pokud strategii nerozumí zákazník, těžko ho získáte svými produkty. Strategii je potřeba definovat jednoduše a srozumitelně. Podobně jako v armádě by každý zaměstnanec měl vědět, kde je jeho místo a jak jeho práce přispívá k naplnění celkového cíle.“¹⁴

¹⁰ POŠVÁŘ, Z., CHIÁDKOVÁ, H. *Management*

¹¹ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.30*

¹² VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace 200*

¹³ FOTR a kol., *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe, s.63*

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.30*

1.4.1 Celopodniková (firemní) strategie

Firemní strategie vzniká diskusí vrcholových manažerů, jejímž výsledkem je návrh činů, které je potřeba realizovat k dosažení cílů. Vymezuje rozsah firmy ve smyslu odvětví a trhů, kde firma působí¹⁵.

1.4.2 Strategie SBU (business strategy)

Tato strategie se týká strategických podnikatelských jednotek, které mají v rámci podniku svůj management. Ten stanovuje pro SBU samostatné cíle a jím odpovídající strategie. Tím, že jsou decentralizovány kompetence na SBU, dokáže jednotka lépe reagovat na vývoj trhu, požadavky zákazníků a reakce konkurence¹⁶.

1.4.3 Funkční strategie (operational strategy)

Nachází se na nejnižší strategické úrovni. Každá strategie SBU je rozpracována do podoby konkrétních a specifických operací, které determinují činnost dílčích procesů a organizačních struktur. Mezi funkční strategie patří např. strategie obchodní, strategie finanční, strategie marketingová a další.¹⁷

1.4.4 Marketingová strategie (marketing strategy)

Marketingová strategie představuje postup, který vede ke splnění marketingových cílů (dosažení tržního podílu, získání nových zákazníků, rentability, všeobecného povědomí o produktech firmy a apod.). Je součástí globální strategie podniku. Marketingová strategie slouží k identifikaci trhů, na něž chce podnik zaměřit a k vypracování souboru marketingových nástrojů, které mu umožní na tyto trhy proniknout a dosáhnout na nich nějaké konkurenční výhody. Marketingová strategie vyžaduje navržení přiměřeného marketingového mixu a vypracování takového marketingového plánu, který umožní její úspěšnou realizaci¹⁸.

¹⁵ KISLINGEROVÁ, Nový 2005,s.106

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.32*

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.32*

¹⁸ FORERT M.,PROCHÁZKA P.,URBÁNEK T. *Marketing základy a principy,s.53*

K základní marketingovým strategiím patří¹⁹:

- a) Strategie vedoucí firmy (leader strategy) – hlavním cíle je zvýšení tržního podílu na globálním trhu a získání dominantního postavení na cílovém segmentu
- b) Strategie druhé největší firmy na trhu (challenger strategy) – vyzyvatel (challenger) se snaží oslabit postavení největší firmy na trhu a získat část jejího tržního podílu
- c) Strategie firem, které napodobují velké firmy (follower strategy)

Strategie dle Ansoffa

Ansoffova strategie je vyjádřena maticí výrobek – trh., která poskytuje první podnět při hledání strategického zaměření podniku²⁰. Z matice vycházejí čtyři možné strategie:

Obrázek č.1 – Matice výrobek-trh

Výrobky/Trhy	Stávající	Nové
Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Zdroj: MEFFERT H., Marketing management, s.120

1. Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace) – tato strategie spočívá zejména v zesílení marketingového úsilí. U této strategie jsou možná tři východiska, popř. jejich kombinace:
 - Zvýšení užití výrobku u stávajících zákazníků – např. získání nového okruhu využívání
 - Získání zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence – snížení ceny, akce pro podporu prodeje
 - Získání těch, kteří výrobek nepoužívali vůbec – vyzkoušení zboží, vytvoření nových distribučních kanálů
2. Strategie rozvoje trhu – podstatou této strategie je nalezení jednoho nebo více nových trhů pro již existující výrobky a to dvěma možnými způsoby:
 - Získání dalších odbytových trhů pomocí regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření

¹⁹ JURÁŠKOVÁ O., HORŇÁK P. a kol., *Velký slovník marketingových komunikací*, s.217

²⁰ MEFFERT H., *Marketing management*, s.119

- Získání nových tržních segmentů – např. pomocí speciálních verzí výrobků určených pro konkrétní cílové skupiny
3. Strategie rozvoje výrobku – tato strategie je založená na předpokladu, že pro stávající trhy budou vyvinuty nové výrobky:
- Inovace - opravdová tržní novinka
 - Další verze výrobku
4. Strategie diverzifikace
- Horizontální diverzifikace – jedná se o rozšíření stávajícího výrobního programu o výrobky, které s ním věcně souvisejí
 - Vertikální diverzifikace – jde o prohloubení programu jak ve směru odbytu dosavadních výrobků, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům
 - Laterální diverzifikace – tato strategie je nejrizikovější, podnik uniká z rámce své tradiční branže do vzdálených oblastí aktivit

Strategie dle Kotlera

Kotler vymezuje čtyři typy strategií, jejichž podstatou je úsilí podniku o tržní pozici určenou podílem na trhu²¹.

1. Strategie tržního vůdce – dle této strategie jde především o udržení tržní pozice, podniky jsou konfrontovány se třemi úkoly, a to: rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu uvnitř konstantního celkového trhu zvýšení tržního podílu.
2. Strategie tržního vyzyvatele – tato strategie představuje zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce (př. politika nižších cen a menší jakosti nebo naopak nabídka špičkových produktů, apod.)
3. Strategie tržního souběžce – tato strategie zahrnuje udržení rovnováhy v branži, podnik uznává pravidla hry konkurence
4. Strategie obsazování tržních výklenků – tato strategie je vhodná především pro menší podniky, které obhospodařují malou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti

²¹ MEFFERT H., *Marketing management*, s.121

Porterova strategie

Profesor Porter popsal teorii generických strategií ve své knize „Konkurenční strategie“ již před téměř 50 lety. Původní Porterova teorie generických strategií byla poněkud komplikovanější a stavěla na modelu kombinace $3 \times 3 \times 3$ faktorů, z čehož vznikalo 27 kombinací. Po dalších 18 letech potom sám Porter celou teorii zjednodušil v novém vydání knihy a vznikla současná teorie se třemi respektive čtyřmi obecnými marketingovými strategiemi, jak být na trhu se svými produkty či službami dlouhodobě úspěšný. Samotný název „generické“ se pak vžil proto, že tyto strategie jsou použitelné univerzálně (nezávisle na konkrétním odvětví) a nezávisle na konkrétní firmě, produktu či službě. Dle novějšího Porterůva modelu má podnik de facto dvě možnosti, jak se na trhu odlišit a to cenou nebo unikátností produktu. Druhý rozměr, nad kterým se Porter pozastavuje, je velikost cílové skupiny produktu nebo služby – buďto se podnik chce zaměřit na celý trh (např. běžně dostupné potraviny) anebo na jeho určitou, obvykle úzkou, část (např. biopotraviny, luxusní delikatesy apod.).²²

Obrázek č.2 – Porterův model

	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedení cenou	Strategie odlišnosti
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

Zdroj: Michael E. Porter, *Competitive Strategy*

1. Strategie vedení cenou – podstatou této strategie je, že cena daného produktu či služby je nejnižší na trhu, což přiláká skupinu „cenově senzitivních“ zákazníků kteří se u daného typu produktu nebo služby rozhodují čistě na základě ceny. Kromě této skupiny zákazníků to přirozeně může přilákat i další skupiny zákazníků, ale to jen za

²² <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie>

předpokladu, že daný produkt je do značné míry srovnatelný s cenově příbuznými produkty.

2. Strategie odlišnosti – tato strategie je založena na tom, že podnik nabízí produkt nebo službu, která má něco unikátního, čímž se odlišuje od konkurence.
3. Strategie zacílení - strategie zacílení se vztahuje na ty firmy, které se chtějí zaměřit na úzký segment trhu. Tam se pak navíc mohou zaměřovat buď na cenu anebo na odlišnost. Příkladem může být automobilka Bugatti, jejíž úspěch je do značné míry založen i na tom, že vyrábí nejdražší sériové auto na světě, u něž navíc neustále připravuje různé limitované edice, které jsou ještě dražší, než ta původní. Další možností zacílení na úzký segment trhu je odlišit se od těch ostatních. To se obvykle dělá buď značkou (zde se jako typické příklady uvádějí právě luxusní značky čokoliv) anebo opět nějakou unikátní vlastností. Aby firma mohla úspěšně aplikovat strategii zacílení, musí si především velice dobře vydefinovat svoji cílovou skupinu a musí ji dobře znát.

1.4.5 Marketingový plán

Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí²³. Marketingový plán se skládá ze šesti kroků a to jsou:

1. Situační analýza - během této analýzy podnik zkoumá makroprostředí a mikroprostředí, výsledkem by měla být SWOT analýza
2. Cíle – tato část je založena na rozpoznání nejlepších příležitostí uvedených v situační analýze, podnik je seřadí, určí cílové trhy, stanoví cíle a časový plán k jejich dosažení
3. Strategie – podstatou tohoto kroku je vybrat nejvhodnější způsob, jak cílů dosáhnout
4. Taktika – strategie musí být detailně vysvětlena a jednotlivé činnosti jsou rozděleny jednotlivým osobám, které budou plán uskutečňovat
5. Rozpočet - obsahuje výdaje na naplánované činnosti a aktivity
6. Kontrola – v tomto kroku podnik stanoví periody kontrol, kontroluje se plnění plánu a rozpočtu.²⁴

²³ KOTLER P., KELLER K.L., *Marketing Management*, s.83

²⁴ KOTLER P., *Marketing v otázkách a odpovědích*, s.72

Při tvorbě marketingového plánu je potřeba myslet na jeho realizovatelnost a na velikost rozpočtu.

1.4.6 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, jimiž podnik dosahuje marketingových cílů, zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí, které se týkají nabízeného produktu (*product*), jeho ceny (*price*), dostupnosti (*place*) a propagace (*promotion*).²⁵ Zjednodušeně řečeno, marketingový mix zahrnuje všechny aktivity, které firma vyvíjí, aby vzbudila poptávku po svých výrobcích. Jednotlivé složky marketingového mixu se dají dále členit:

Tabulka č.1 - Vnitřní členění marketingového mixu

Produkt	Cena	Distribuce	Marketingová komunikace
<i>Výrobní mix</i>	<i>Cenový mix</i>	<i>Distribuční mix</i>	<i>Komunikační mix</i>
kvalita	rabat	distr, cesty	reklama
značka	platební podmínky	distr. mezičlánky	osobní prodej
obal	úvěrové podmínky	distr. systémy	public relation
design		fyzická distribuce	podpora prodeje

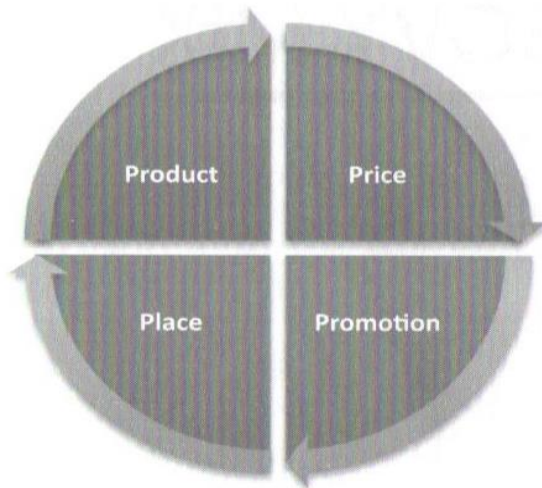
Zdroj: FORERT M., a kol., Marketing základy a principy

Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt. Veškeré charakteristiky produktu musí odpovídat zvolené strategii, jinak nemůže fungovat. Důležitou roli hraje samozřejmě i obal produktu, který musí obal nejen chránit, ale umožnit i bezpečné otevření i zavření, musí být dobře skladovatelný, atd.²⁶

²⁵ FORERT M., a kol., *Marketing základy a principy*, s.29

²⁶ KARLÍČEK, M., *Základy marketingu*, s.152

Obrázek č.3 - Marketingový mix (koncept 4P)



Zdroj: KARLÍČEK, M., *Základy marketingu*

1.4.7 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Marketingové prostředí lze rozdělit do dvou složek – mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Makroprostředí je dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí²⁷. Makroprostředí a mikroprostředí jsou součástí vnějšího prostředí firmy a vedle nich ovlivňuje marketing i vnitřní (firemní) prostředí firmy.

Obrázek č.4 - Vnější a vnitřní prostředí



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy*

²⁷ KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, s.175

Vnější prostředí - Makroprostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit²⁸. Mezi faktory makroprostředí se řadí:

- Demografické prostředí: pohlaví, věk, rodinný stav
- Politické prostředí – zákony, činnost vládních institucí, zájmových skupin
- Ekonomické prostředí – míra inflace, směnné kurzy, nezaměstnanost, atd.
- Sociokulturní prostředí – sdělovací prostředky, tradice, atd.
- Geografické prostředí
- Technologické prostředí – úroveň technického rozvoje
- Ekologické prostředí

Pro analýzu makroprostředí se používá PEST analýza nebo analýza PESTEL, která navíc obsahuje ekologické vlivy. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat pouze ty faktory, které jsou pro daný podnik důležité²⁹.

PEST analýza

Podstatou této analýzy je prozkoumání faktorů (dle začátečních písmen), které mohou ovlivnit nějakým způsobem podnik. Jedná se o³⁰:

- Politicko-právní faktory – politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí, atd.
- Ekonomické faktory – vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, míra nezaměstnanosti, inflace, atd.
- Sociokulturní faktory působící ve dvou rovinách
 - Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů - kulturní (spotřební zvyky, kulturní hodnoty, osobní image) a sociální (sociální stratifikace společnosti)
 - Faktory podmiňující chování organizací – je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizace

²⁸ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání*, s.82

²⁹ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání*, s.83

³⁰ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*, s.59 - 72

- Technologické faktory – trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, atd.

Vnější prostředí - Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí (mikrookolí) zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může výrazně změnit. Nejprve je nutné analyzovat samotné odvětví – velikost trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry, atd. ³¹

„Nikdy si nesmíte myslet, že se nacházíte ve stagnujícím oboru. Neexistují stagnující možné ostatní“³²“.

Marketingové mikroprostředí lze rozdělit na vertikální a horizontální³³.

Do vertikálního mikroprostředí patří:

- Dodavatelé
- Firma
- Obchodníci
- Zákazníci

Do horizontálního mikroprostředí patří:

- Konkurence
- Firma
- Veřejnost

Podnik spolupracuje při svých činnostech s řadou jiných firem, které netvoří jeho konkurenci, ale naopak se na jeho aktivitách podílí. Jedná se o ³⁴:

- Dodavatelé – podnikový marketing musí sledovat vlivy působící ze strany dodavatelů, především cenu, kvalitu, spolehlivost, servis, pružnost, atd.
- Distributory – což jsou veřejní dopravci a firmy zabývající se skladováním zboží
- Zprostředkovatele - jedná se o osoby nebo firmy vyhledávající zákazníky
- Finanční instituce – sem se řadí banky a pojišťovny, bez nichž podnikání není možné
- Firmy poskytující marketingové služby – jde o firmy orientované na zákazníka

³¹ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.83*

³² HAMEL G. In FÖRSTER.A.,KREUZ.P. *Nekonvenční myšlení,s.68*

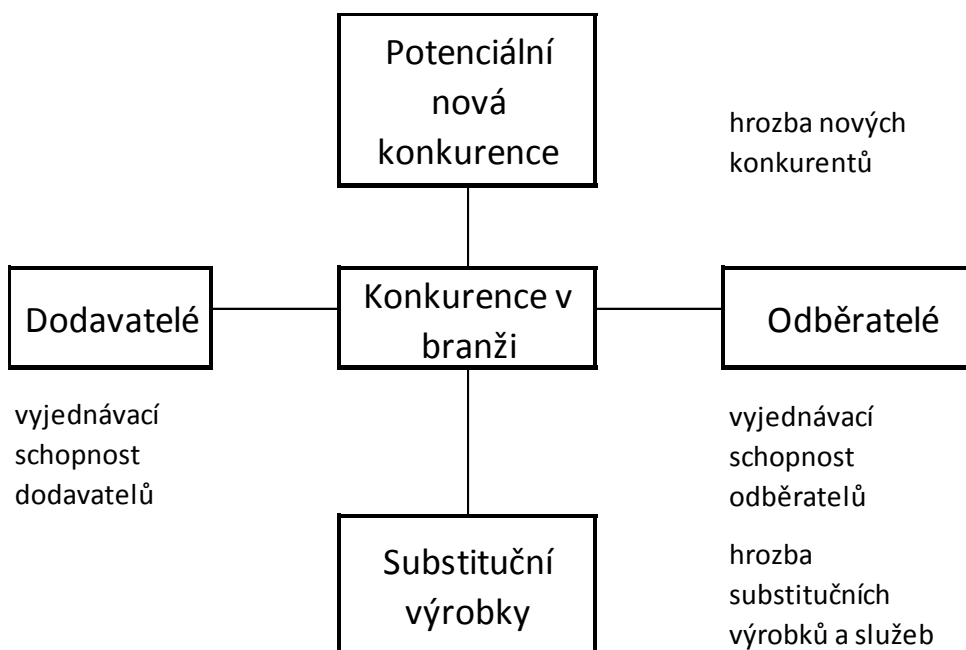
³³ KOUDELKA.J,VÁVRA.O., *Marketing: principy a nástroje,*

³⁴ SVĚTLÍK J.,*Marketing cesta k trhu,s.26-27*

Pro analýzu mikroprostředí se používá PORTERŮV MODEL PĚTI SIL. V tomto modelu je zachyceno pět faktorů, které na firmu působí.³⁵

1. Hrozba nových vstupů do odvětví
2. Soupeření mezi stávajícími firmami
3. Hrozba substitutů (náhražek)
4. Odběratele a jejich vyjednávací schopnosti
5. Dodavatelé se svými dohadovacími schopnostmi – často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy (dodavatelé materiálu a surovin, energií, technologií, informací...

Obrázek č.5 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter.M. In Meffert.H.,Marketing management

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí hraje velmi důležitou roli při tvorbě marketingových plánů. Do vnitrofiremního prostředí patří:³⁶

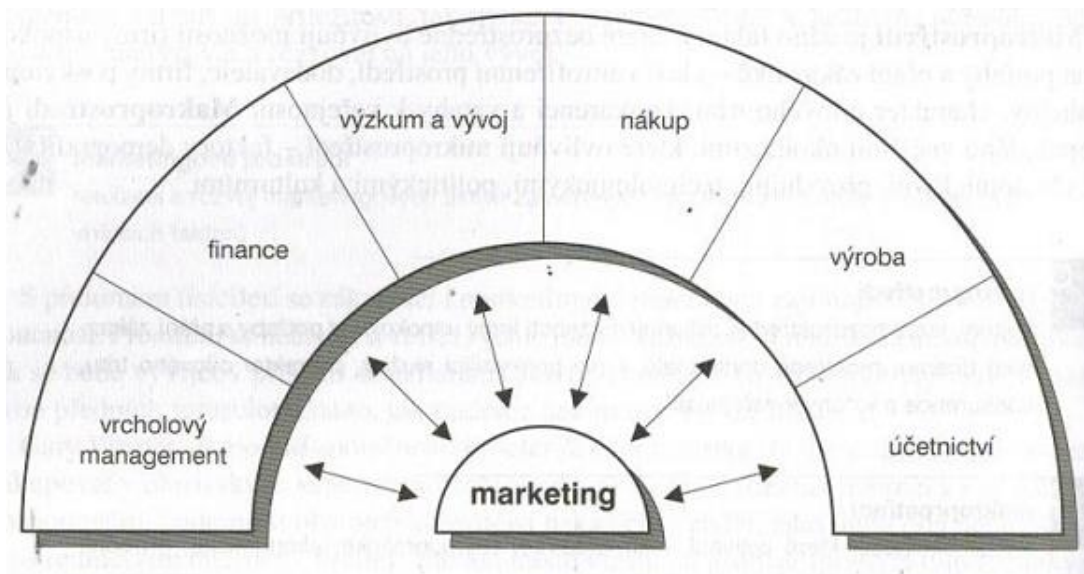
- Vrcholový management – stanovuje globální cíle, strategie a politiku firmy
- Finanční oddělení – zajišťuje zdroje, které umožňují realizovat marketingový plán

³⁵ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.84*

³⁶ KOTLER P.,ARMSTRONG G. *Marketing,s.175*

- Účetní oddělení – sleduje výnosy a náklady, tím pomáhá marketingovému oddělení analyzovat plnění stanovených cílů
- Výzkum a vývoj – navrhuje bezpečné a atraktivní výrobky a služby
- Nákupní oddělení – zajišťuje suroviny a subdodávky
- Výroba – zajišťuje výrobu v potřebném množství a kvalitě

Obrázek č.6 - Vnitrofiremní prostředí



Zdroj: KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, s.176

Podstatou analýzy vnitřního prostředí je identifikace zdrojů a schopností podniku tyto zdroje využívat. Výsledkem komplexní analýzy je určení specifických předností podniku. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat.³⁷

Pro analýzu vnitřního prostředí lze využít metodu VRIO, nebo metodu PĚTI M, dále FINANČNÍ ANALÝZU PODNIKU, HODNOTOVÝ ŘEZĚZEC či PORTFOLIO ANALÝZU³⁸.

³⁷ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.111*

³⁸ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy-2.rozšířené vydání, s.120*

Metoda VRIO

Metoda VRIO je analytická technika zaměřená na zdroje firmy. VRIO je akronym z počátečních písmen anglických názvů dimenzí: Hodnota (value), Vzácnost (rareness), Napodobitelnost (Imitability) a Organizace (Organization). VRIO analýzu vyvinul Jay B. Barney a zdroje organizace jsou děleny následovně³⁹:

- Finanční zdroje (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita)
- Lidské zdroje (sociální klima, počet a struktura pracovníků)
- Materiální zdroje (technologické vybavení, výrobní plochy)
- Nemateriální zdroje (know-how, licence, patenty, informace, znalosti)

Účinnost těchto zdrojů je posuzována podle následujících kritérií:

- Hodnota (Value) – jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...)
- Vzácnost (Rareness) – jak je zdroj vzácný, resp. omezený
- Napodobitelnost (Imitability) – jak složité je zdroj napodobit
- Organizace (Organization), resp. uspořádání – podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?

Metoda PĚTI M

M – men (práce)

M – money (financování)

M – machinery (vybavení)

M – minutes (čas)

M – materiál (výrobní faktory)

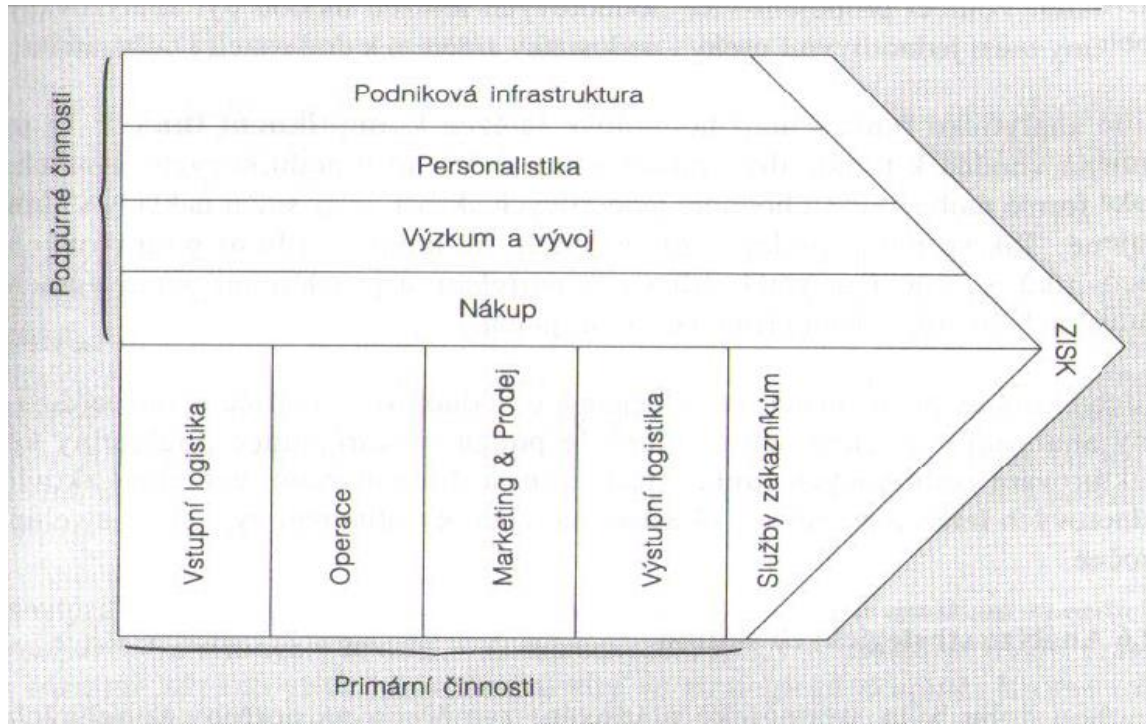
HODNOTOVÝ ŘEZĚZEC

Tento nástroj slouží k identifikaci konkurenčních výhod. Jako konkurenční výhoda platí podnikový výkon, který by měl být měřen vyšší hodnotou než u konkurenčního podniku. Hodnota se odráží v částce, kterou je odběratel ochoten za výkon podniku zaplatit a tato hodnota je vytvořena na základě celistvosti podnikových funkcí. Hodnotový řetězec znázorňuje podnik v jeho hrubé struktuře nebo podnikové úseky s nejdůležitějšími funkcemi. Funkce jsou označovány jako hodnotové aktivity, které se dělí na primární a podpůrné. Primární aktivity představují funkce, které se zabývají fyzickým zhotovením výrobku, jeho prodejem a

³⁹ <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

zprostředkováním odběrateli. K podpůrným aktivitám se řadí nákup, výzkum a vývoj, personalistika a podniková kultura⁴⁰.

Obrázek č.7 - Model hodnotového řetězce dle Portera



Zdroj: MEFFERT H., *Marketing management*

PORTFOLIO ANALÝZA

Analýza portfolia umožňuje posoudit a názorně popsat situaci jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (SBU) na určitých trzích a měla by odpovědět na otázku, co dál s dotyčnou strategickou jednotkou, jakým směrem se ubírat, jakým způsobem ji rozvíjet, popř. tlumit. Termín strategická jednotka může označovat výrobní divizi, závod, obchodní provozovnu obchodního řetězce, ale i výrobkovou řadu, produktovou značku nebo jinou, v rámci podniku zcela samostatnou jednotku. Aby se dalo hovořit o strategické jednotce, musí splňovat tři podmínky:

- lze ji samostatně plánovat
- má na trhu vlastní konkurenty
- má vlastního manažera, který zodpovídá za strategické plánování a tvorbu zisku

Pro analýzu portfolia se nejčastěji používá model BCG a model GE.

⁴⁰ MEFFERT H., *Marketing management*, s.65

1. Model BCG (Boston Consulting Group)

Podstatou bostonského modelu je, že ziskovost strategické podnikatelské jednotky vyplývá ze dvou parametrů – podíl firmy na trhu a tempo růstu tohoto trhu. Model je složen ze čtyř kvadrantů, do kterých podnik rozmísťuje strategické jednotky a to na základě oněch dvou parametrů.

„Hvězda“ – SBU umístěné v tomto kvadrantu zaujímají vysoký podíl na trhu a vysoké tempo růstu. Toto postavení je ale velmi náročné vyžadující značné investice do dalších inovací pro udržení kroku s konkurencí.

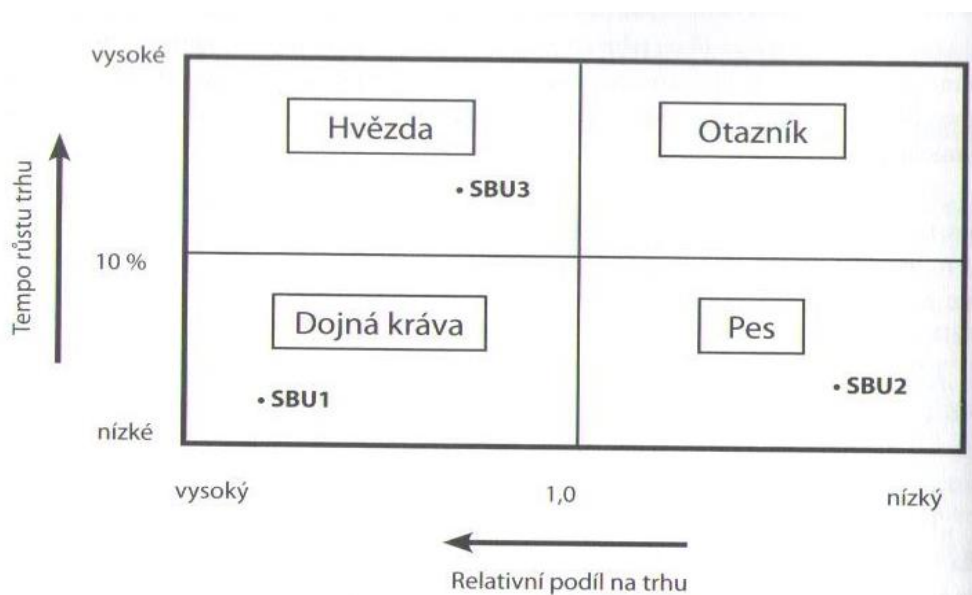
„Dojná kráva“ – tyto SBU zaujímají vysoká podíl na trhu, ale pomalé tempo růstu, což je ideální pozice. Není potřeba příliš investovat do propagace, zisk zde dosahuje maxima.

„Otazník“ – SBU umístěné v tomto kvadrantu mají nízký podíl na trhu, ale vysoké tempo růstu. Pokud by SBU chtěla dosáhnout na pozici hvězd, vyžadovalo by to velké investice. Proto je nutné zvážit, zda vsadit na perspektivu SBU nebo ji naopak zrušit.

„Pes“ – umístění SBU v tomto kvadrantu znamená nízký podíl na trhu i pomalý růst, proto je pro podnik nejlepším řešením zbavit se těchto SBU⁴¹.

⁴¹ FORET M., *Marketing pro začátečníky*, s.59

Obrázek č.8 - Model BCG



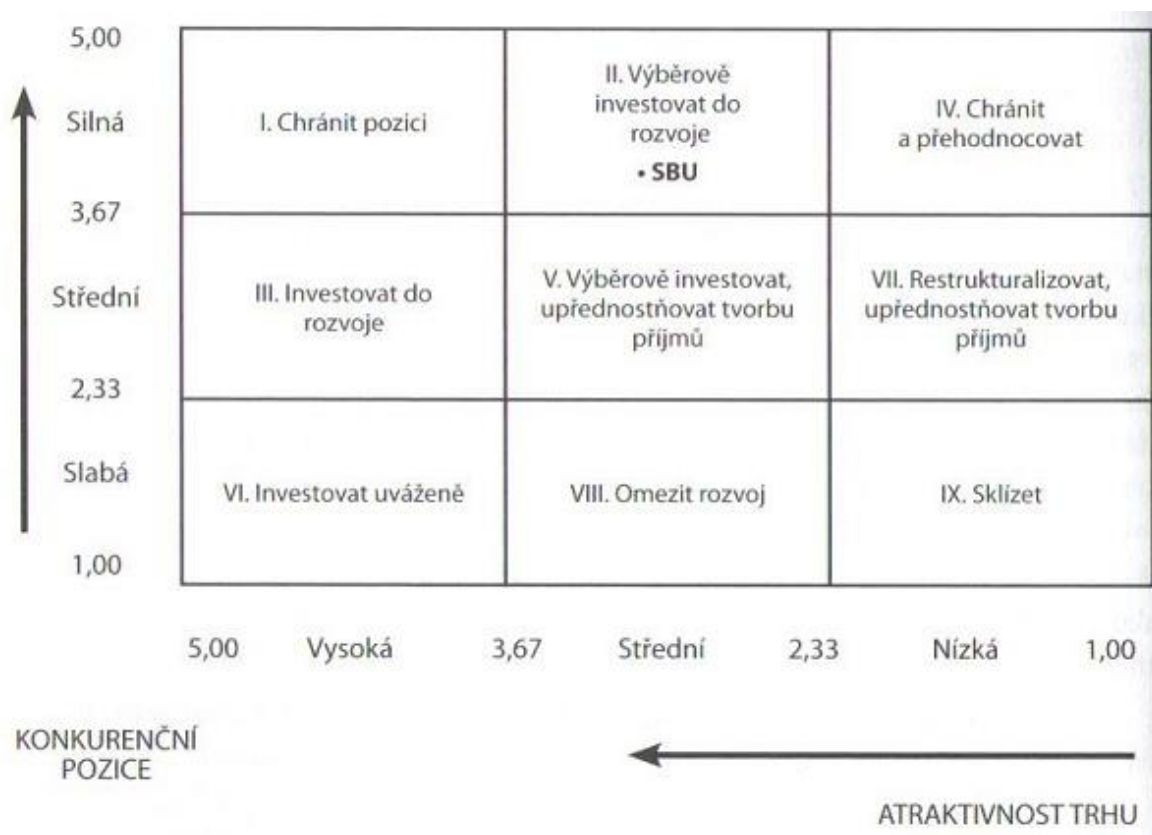
Zdroj: FORET M., *Marketing pro začátečníky*

2. Model GE (General Electric)

Tento model je složitější, ale lze ho použít vždy, neznámé údaje je možné dopočítat. Model je zaměřen na atraktivitu trhu a na konkurenční pozici SBU. Oba tyto parametry je nutné rozdělit na konkrétnější položky. Atraktivnost trhu může být vyjádřena např. velikostí trhu, tempem růstu trhu, cykličností či sezónností trhu, povahou konkurence a chováním konkurenčních institucí, státní regulací, dosahováním hrubého zisku, citlivostí vůči ekonomickým výkyvům, atd. Konkurenční pozice lze vyjádřit pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi v rámci provádění marketingu v dané oblasti, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů, atd.⁴² Model je také velmi subjektivní, jak vyplývá z posuzovaných parametrů.

⁴² FORET M., *Marketing pro začátečníky*, s.64

Obrázek č.9 - Model GE



Zdroj: FORET M., Marketing pro začátečníky

FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek⁴³. Pro vrcholový management podniku představuje velmi důležitou roli, lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Měla by rozpoznat zdraví podniku, odhalit jeho slabé stránky, které by se do budoucna mohly stát pro podnik hrozbou, a identifikovat silné stránky, které by podnik mohl v budoucnu využít jako příležitost. Finanční analýza vychází především z minulých dat, ovšem je podkladem především o rozhodování o budoucnosti.

Finanční analýza hodnotí podnik jako celek a ve všech faktorech, které ovlivňují finanční situaci podniku. Předmětem je:

⁴³ RŮČKOVÁ P., Finanční analýza, s.9

- Krátkodobá finanční situace podniku – platební schopnost v horizontu 1 roku
- Dlouhodobá finanční situace – schopnost hradit dlouhodobé závazky
- Efektivní fungování podniku – dosahovaná výnosnost

Mezi základní metody finanční analýzy se obvykle řadí:

- Analýza extenzivních (stavových, absolutních) ukazatelů
- Horizontální analýza (analýza trendů)
- Vertikální (procentní) analýza
- Analýza fondů finančních prostředků
- Analýza čistého pracovního kapitálu
- Analýza čistých pohotových prostředků
- Analýza čistých peněžních pohledávkových fondů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza ukazatelů rentability
- Analýza ukazatelů likvidity
- Analýza ukazatelů zadluženosti (finanční stability)
- Analýza ukazatelů aktivity
- Analýza ukazatelů tržní hodnoty (kapitálového trhu)
- Analýza soustav ukazatelů
- Matematicko-statistické metody a nestatistické metody⁴⁴

Nespornou výhodou této analýzy je její exaktnost, neboť se jedná o číselné údaje, zcela jasně dohledatelné, dají se snadno porovnávat a dá se s nimi lépe pracovat než s kvalitativními znaky⁴⁵.

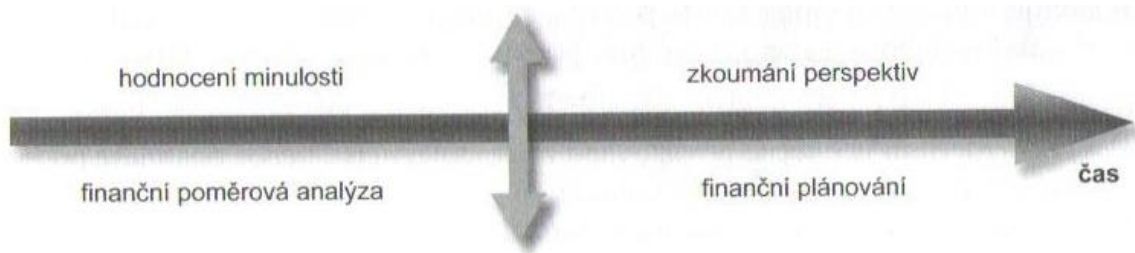
. Podklady pro finanční analýzu jsou získávány nejčastěji z následujících dokumentů:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (cash flow)

⁴⁴ <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

⁴⁵ SŮVOVÁ, H.: *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*.

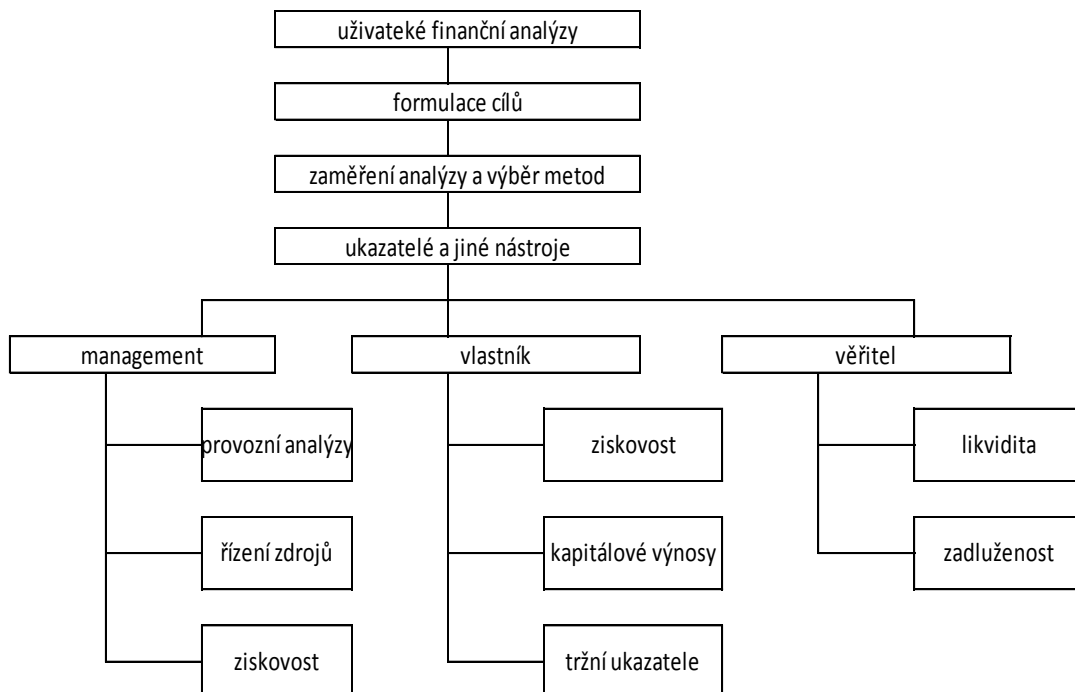
Obrázek č. 10 – Časové hledisko hodnocení informací



Zdroj: RŮČKOVÁ P., *Finanční analýza*

Informace týkající se finančního stavu podniku jsou důležité nejen pro manažery podniku, ale také pro celou řadu dalších subjektů, jako jsou: banky, věřitelé, investoři, akcionáři, zákazníci a dodavatelé, atd.

Obrázek č. 11 – Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: RŮČKOVÁ P., *Finanční analýza*

SWOT analýza

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek příležitostí a ohrožení, které podniku vznikají v jeho vnějším nebo vnitřním prostředí. Název SWOT pochází z anglického jazyka: S – Strength, W – Weakness, O-Opportunity, T – Threat⁴⁶.

Tato analýza se původně skládá z dvou analýz, a to analýzy SW (silné a slabé stránky) a analýzy OT (příležitosti a hrozby). Jako první by se měla provést analýza OT, příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a to z makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) i mikroprostředí (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence, veřejnost). Poté by měla následovat analýza SW týkající se vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu, atd.) Silné a slabé stránky se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů, např. jako výchozí základna pro hodnocení určitého stavu může být použita klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu – 4P-⁴⁷

Obrázek č.12 – SWOT analýza

	+	-
Vnitřní	S Strengths (silné stránky)	W Weaknesses (slabé stránky)
Vnější	O Opportunities (Příležitosti)	T Threats (Hrozby)

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zkombinování převažujících vnějších a vnitřních faktorů můžeme rozlišit čtyři základní typy strategických situací:

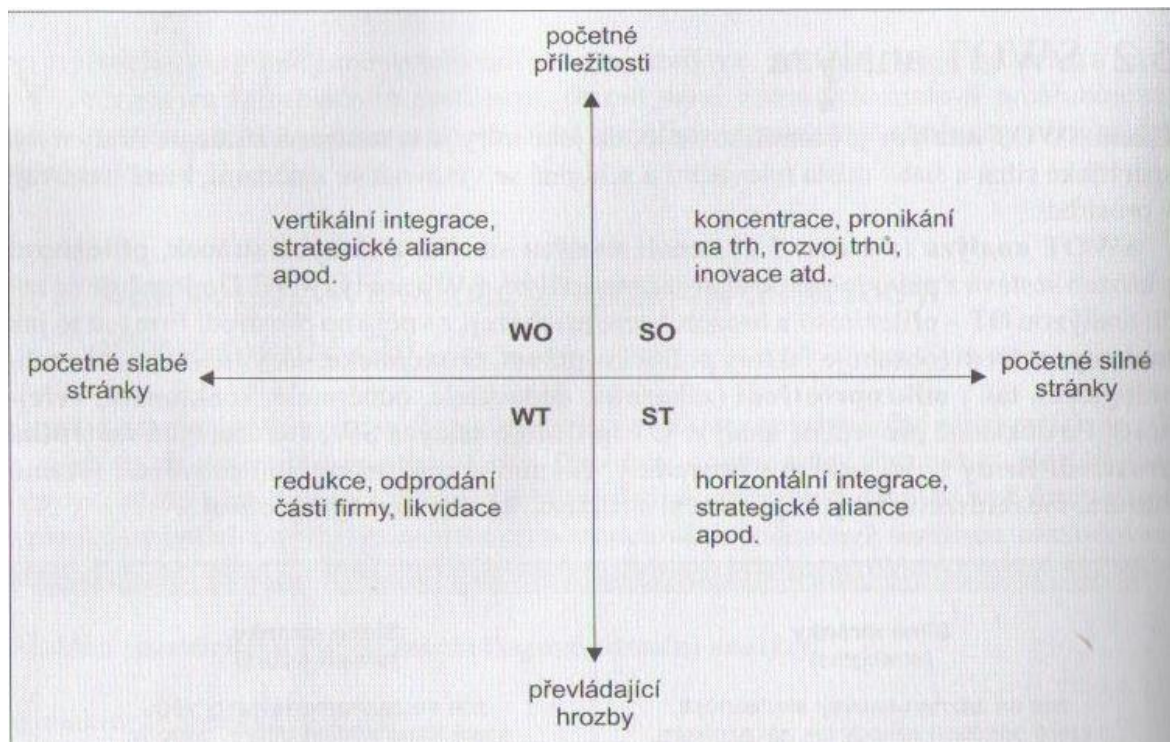
⁴⁶ BEDNARČÍK, Z., *Strategický marketing*, s.81

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy*, s.103

1. W-T = mini – mini. V této kombinaci dominují slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí.
2. W-O = mini – maxi. Jde o kombinaci, kde dominují slabé stránky podniku a příležitosti okolního prostředí
3. S-T = maxi – mini. Jedná se o kombinaci, ve které dominují silné stránky a ohrožení
4. S-O = maxi – maxi. V této kombinaci odminují silné stránky a příležitosti⁴⁸.

SWOT analýza by měla vzniknout jako sumarizace již vytvořených analýz (analýza konkurence, PEST analýza, finanční analýza, atd.) proto by se měla vytvářet až v závěrečné fázi, po jejím vytvoření může podnik začít s formulací strategie.

Obrázek č.13 – Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing, strategie a trendy*

Matice SPACE

Metoda SPACE (strategie position and action evaluation) se snaží sloučit výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku a tím vytvořit představu o

⁴⁸ BEDNARČÍK, Z., *Strategický marketing, s. 81*

podnikatelské strategii. Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím stability prostředí a atraktivnosti trhu, vnitřní prostředí je vyjádřeno konkurenční silou podniku a jeho finančními silou. Přitom vychází z logických předpokladů, že finanční síla podniku vyváží případnou nestabilitu vnějšího prostředí a atraktivnost prostředí vyváží případnou nedostatečnou konkurenční výhodu⁴⁹.

Spojením kritérií vnějšího a vnitřního prostředí vzniknou odlišné modely strategického chování podniku, a to: agresivní postavení, konkurenční postavení, konzervativní postavení a defenzivní postavení⁵⁰.

Obrázek č.14 – Metoda SPACE



Zdroj: SVOBODA .E., BITTNER.L.SVOBODA P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*

⁴⁹ VEBER.J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace* s.431

⁵⁰ SVOBODA .E., BITTNER.L.SVOBODA P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*,s.140

4 Analytická část

Cílem této diplomové práce je aktualizovat marketingovou strategii podniku. Úvod této části je věnován představení podniku, včetně uvedení jeho poslání, vize a cílů. Dále je podnik charakterizován na základě provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivé analýzy jsou pak sumarizovány a výsledkem jejich sumarizace vzniká SWOT analýza. SWOT analýza je dále rozpracována a to právě za účelem stanovení nejvhodnější marketingové strategie podniku. Je provedena i analýza SPACE a to z důvodu porovnání výsledků SWOT analýzy a analýzy SPACE.

1.5 Představení společnosti

Akciová společnost MAVÉ Jičín, a.s. byla založena 1. 1. 1991, historie firmy se začala psát už v roce 1970. Předmětem činnosti společnosti je produkce vajec, jatečných prasat, selat, statkových hnojiv včetně aplikace, obchodní činnost, přepravní služby a maloobchodní prodej.

Základní jmění společnosti činí 103 500 000 Kč, nominální hodnota jedné akcie je 10 000 Kč. Akciová společnost se skládá ze dvou závodů – Vršce (produkce jatečných prasat, selat, statkových hnojiv) a Soběraz (produkce vajec), k závodu Soběraz dále patří střediska Drahoraz (produkce násadových vajec) a Dřevěnice (produkce podestýlkových vajec a produkce násadových vajec).

Výrobní program - roční produkce:

- konzumní vejce: 80 mil. kusů,
- z toho 3.5 mil. kusů z chovu na podestýlce,
- násadová vejce: 6,3 mil. kusů,
- jatečná prasata: 20 tis. kusů,
- chovná selata: 5 tis. kusů,
- krmné směsi: 18 000 tis. tun.

Obrázek 15 - Zobrazení závodů na mapě (červené šipky)



Zdroj: <http://www.mavejicin.cz/profil-spolecnosti>

➤ Závod Soběraz

Tento závod je rozdělen na středisko odchovu kuřic a chovu nosných slepic. Roční produkce je 76,5 milionů konzumních vajec.

Obrázek 16 - Foto - závod Soběraz



zdroj: <http://www.mavejicin.cz/profil-spolecnosti>

➤ Středisko Drahoraz

Je součástí závodu Soběraz a produkuje násadová vejce masných slepic s roční produkcí 5.5 milionů vajec.

Obrázek 17 - Foto - středisko Drahoraz



zdroj: <http://www.mavejicin.cz/profil-spolecnosti>

➤ Středisko Dřevěnice

Je součástí závodu Soběraz a produkuje násadová vejce masných slepic s roční produkcí 800 tisíc vajec a dále vejce z podestýlkového chovu s roční produkcí 3,5 miliónu vajec.

Obrázek 18 - Foto - středisko Dřevěnice



zdroj: <http://www.mavejicin.cz/profil-spolecnosti>

➤ Závod Vršce

Tento závod vyrábí 20 tis. kusů jatečných prasat a dále prodává 5 tis. chovných selat. Pro vlastní potřebu se zde vyrábí 18 tis. tun krmných směsí.

Obrázek 19 - Foto - závod Vršce



zdroj: <http://www.mavejicin.cz/profil-spolecnosti>

Obchodní obrat společnosti činí cca 250 mil. Kč. Společnost má 94 zaměstnanců a řadí se mezi střední obchodní závody. Organizační schéma společnosti ke dni 1.9.10.2017 je zobrazeno v příloze č. 1.

1.6 Poslání firmy

MAVE Jičín, a.s. se sídlem ve Lháni je zemědělský obchodní závod, předmětem činnosti společnosti je produkce vajec – konzumních a násadových, jatečných prasat, selat, statkových hnojiv včetně aplikace, obchodní činnost, přepravní služby, maloobchodní prodej. Dlouhodobým záměrem akciové společnosti je produkce kvalitních, zdravotně nezávadných českých výrobků – vajec a vepřového masa dle platné legislativy, požadavků stávajících zákazníků a trhu, což by mělo vést k ekonomickému růstu společnosti.

.Firma disponuje i vlastní výrobou krmných směsí pro svá hospodářská zvířata, což je základem kvalitní výživy, která se přímo úměrně projeví na kvalitě produkce.

Konkurenční výhodou firmy je právě český původ nabízených produktů, neboť firma se orientuje výhradně na vlastní produkci, nenakupuje vejce od jiných dodavatelů.

Samozřejmostí je úsilí o to, aby veškeré současné i budoucí aktivity podniku, strategické kroky a plány byly v souladu pozitivním přístupem k životnímu prostředí.

Firma se orientuje především na český trh, hlavními odběrateli konzumních vajec jsou velkoobchodní řetězce, kam směřuje asi 90 % veškeré produkce, zbývajících 10 % produkce tvoří odbyt na regionálním trhu.

1.7 Vize firmy

Zemědělství je klíčovým oborem pro budoucí rozvoj a hospodářství České republiky. Vizí společnosti MAVÉ Jičín, a.s. je neustálé zvyšování kvality své produkce, které bude v souladu s nejnovějšími požadavky legislativy ČR a EU a potřeb zákazníků a povede k udržení pozice na trhu a hlubšímu pronikání i na regionální trh. Významným krokem k posílení konkurenceschopnosti je rozšíření portfolia svých výrobků o výrobu vařených vajec, po kterých je poptávka ve velkých provozech jako jsou nemocnice, věznice, atd. a to z hygienických důvodů a o výrobu pasterizované vaječné melanzé, kterou zpracovávají hlavně pekárenské a cukrářské provozy. To by mělo vést k zajištění si odbytu vajec i v době

nižší tržní poptávky po čerstvých konzumních vejcích, což by pro firmu představovalo nejen výrazně vyšší konkurenceschopnost, ale především samostatnost a stabilitu v době sezónních výkyvů.

Nedílnou součástí rozšíření výrobního programu společnosti je vytváření nových pracovních míst a s tím spojené profesní vzdělávání zaměstnanců.

1.8 Marketingový plán

Dobrý marketingový plán je základem úspěchu. Při jeho tvorbě je nutné postupovat dle daných kroků, ale myslet i na jeho realizovatelnost a na velikost rozpočtu.

1.8.1 Situační analýza - analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Na základě informací o podniku byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy. V teoretické části je definováno, že vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza, mikroprostředí bylo analyzováno prostřednictvím PORTEROVA MOELU PĚTI SIL. Pro analýzu vnitřního prostředí bylo použito několik metod a to tak, aby jejich výsledkem byl co nejkomplexnější obraz vnitřního prostředí.

Analýza makroprostředí

PEST ANALÝZA

1. Politicko-právní faktory

Politická situace v zemi, zejména stabilita především v oblasti zemědělství, je pro podnik zásadní. Podnik musí neustále sledovat vývoj v této oblasti, dodržovat veškeré platné zákony a předpisy. Vzhledem k členství naší země v Evropské unii je pro podnik stejně důležitá právě i politika EU, vývoj a trendy v této oblasti, neboť pro všechny členské země EU platí „*Společná zemědělská politika*“.

Pro přehled je zde uveden přehled platné legislativy upravující činnosti podniku:

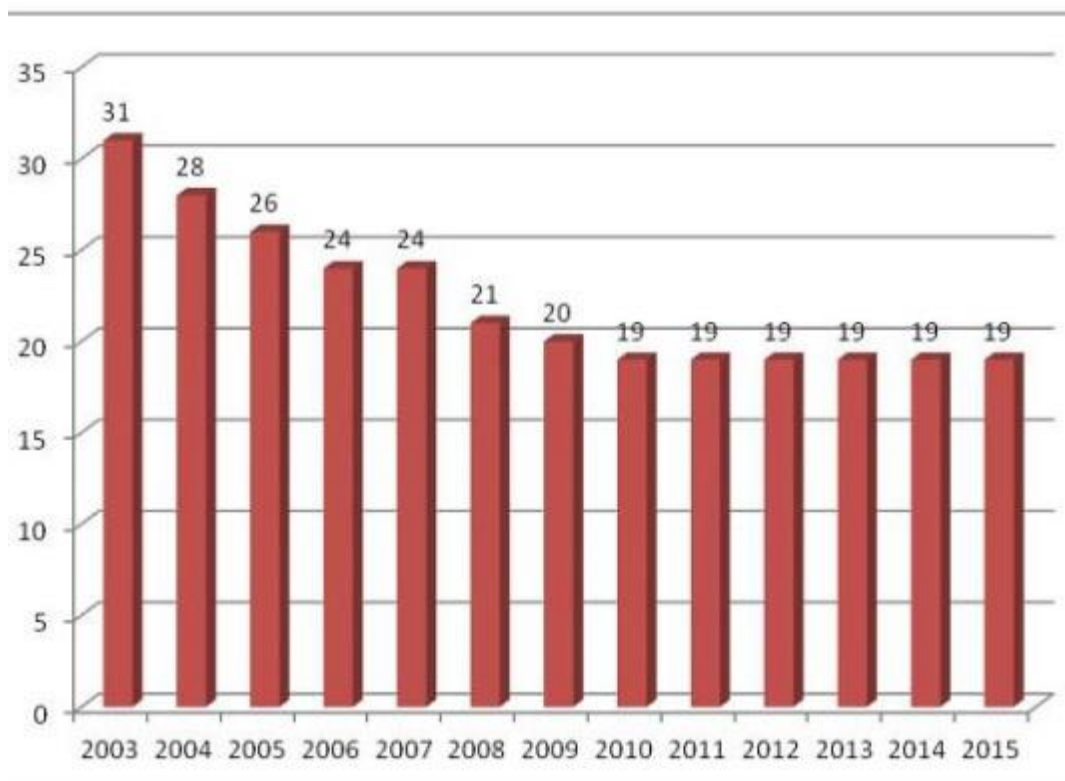
Tabulka č.2 - -Přehled platné legislativy

Dokument	Číslo dokumentu	zrušeno	
		ke dni	dokumente m
zákon	110/1997 Zákon o potravinách a tabákových výrobcích		
vyhláška	147/1998 o způsobu stanovení kritických bodů	zrušena bez náhrady	
zákon	166/1999 Zákon o veterinární péči		
Směrnice Rady	74/1999 minimální požadavky na ochranu nosnic		
Nařízení Rady	1907/90 o některých obchodních normách na vejce	1.7.2007	1028/2006
vyhláška	326/2001 k zákonu 110/1997		
Nařízení EP a Rady	178/2002 obecné zásady o používání potravinového práva		
Nařízení Komise (ES)	2295/2003 obchodní normy pro vejce	1.7.2007	557/2007
vyhláška	375/2003 prováděcí vyhláška k zákonu 166/1999, novela 639/2004		
Nařízení EP a Rady	852/2004 o hygieně potravin		
Nařízení EP a Rady	853/2004 zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu		
Nařízení Rady	1028/2006 o obchodních normách pro vejce		
Nařízení Komise (ES)	557/2007 prováděcí pravidla pro 1028/2006 o obchodních normách pro vejce	1.7.2008	589/2008
Nařízení Komise (ES)	1234/2007 jednotné nařízení o společné organizaci trhů		
Nařízení Komise (ES)	1237/2007 o vejcích od nosnic infikovaných salmonelou		
Norma	ČSN 569603		
Nařízení Komise (ES)	589/2008 prováděcí pravidla k 1234/2007 o obchodních normách pro vejce		
Nařízení Komise (ES)	1020/2008 změna k 853/2004		
Nařízení Komise (ES)	931/2011 o požadavcích na sledovatelnost stanovených nařízením EP a Rady (ES) č. 178/2002 pro potraviny živočišného původu		
Nařízení EP a Rady	1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům		
Nařízení Komise (ES)	342/2013 mění nařízení 589/2008 a stanoví prov. pravidla k nařízením EP a Rady 1234/2007		

Zdroj: Firemní dokumentace

Dalším velmi důležitým faktorem, který patří do skupiny politicko-právních faktorů, patří sazba z příjmu právnických osob.

Graf č.1 – Vývoj daně z příjmu PO



Zdroj: <http://www.az-data.cz/images/vyvoj-sazeb-dppo.jpg>

Z grafu je patrné, že daň, která dosahovala velmi vysokých hodnot, a to konkrétně v roce 2003 až 31%, se postupně snižovala a od roku 2010 platí v ČR sazba ve výši 19%, což je ve srovnání s předchozími lety pro právnické osoby velmi příznivé.

Dalším faktorem této skupiny je i vývoj DPH, které se promítá v ceně konečného spotřebitele, pokud jím je fyzická osoba, která není plátcem DPH. Vejce, jakož to potravina, jsou zatíženy 15% sazbou. Z tabulky je vidět, jak se snížená sazba navyšovala.

Tabulka č.3 – Vývoj DPH

Období	základní sazba	snížená sazba	druhá snížená sazba
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %	–
1. 1. 1995 – 30. 04. 2004	22 %	5 %	–
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %	–
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %	–
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %	–
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %	–
1. 1. 2013 – 31. 12. 2014	21 %	15 %	–
1. 1. 2015 – současnost	21 %	15 %	10 %*

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Ekonomické faktory

Do této skupiny patří makroekonomické ukazatele, jako HDP, míra inflace, směnný kurz a podíl nezaměstnaných. Tyto ukazatele jsou vypovídajícími indikátory o stavu ekonomiky celého státu.

Hrubý domácí produkt (HDP) je nejpoužívanější a klíčový ukazatel hospodářské výkonnosti země. Jinak řečeno je to vše, co se vyprodukuje za dané období na území konkrétní země. HDP nemusí ovšem nutně vyjadřovat kvalitu života a bohatství občanů v daném státě. HDP jako jednu z pravidelných statistik zveřejňuje Český statistický úřad.

Existují tři metody výpočtu HDP – produkční, výdajová a důchodová, přičemž konečný výsledek HDP při použití každé z metod by měl být shodný.

- Produkční metodou se HDP počítá jako součet přidané hodnoty jednotlivých sektorů nebo odvětví, tj. zemědělství plus průmysl plus služby = hrubá přidaná hodnota celkem. K výslednému číslu se ještě přičtou daně očištěné o dotace.
- Výdajovou metodou se získá výsledný HDP tak, že se sečtou všechny výdaje, tj. celkové domácí výdaje (spotřeba plus investice) plus čistý export (vývozy zboží a služeb minus dovozy zboží a služeb).
- Důchodovou metodou se HDP počítá jako součet prvotních důchodů za národní hospodářství celkem.

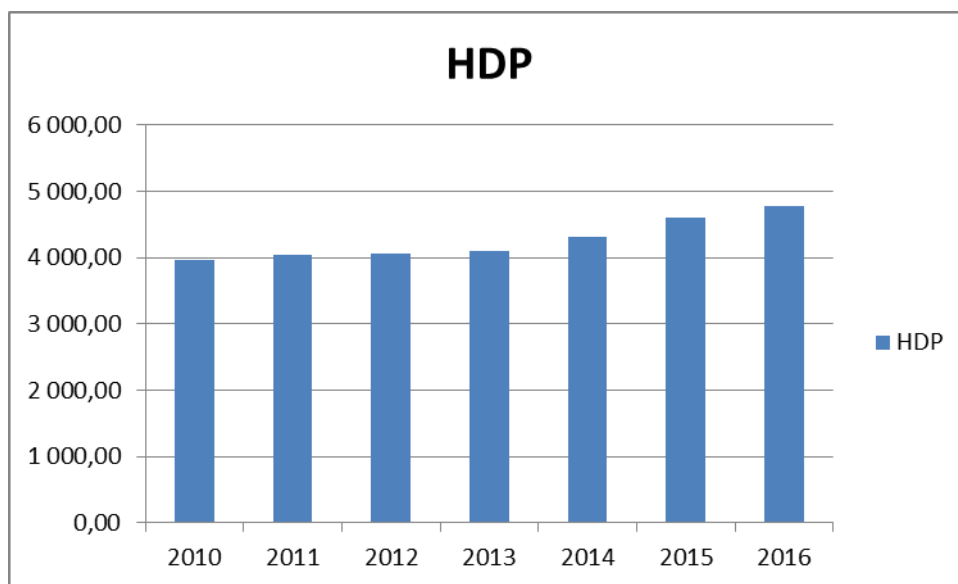
Tabulka č.4 – Vývoj HDP

U k a z a t e l		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatele reálné ekonomiky								
HDP	mld. Kč, b. c.	3 962,50	4 033,80	4 059,90	4 098,10	4 313,80	4 595,80	4 773,2
HDP na 1 obyvatele	Kč/obyv., b. c.	376 759	384 289	386 317	389 900	409 870	435 911	451 785
HDP	%, r/t, reálně	2,3	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6

Zdroj: ČSÚ

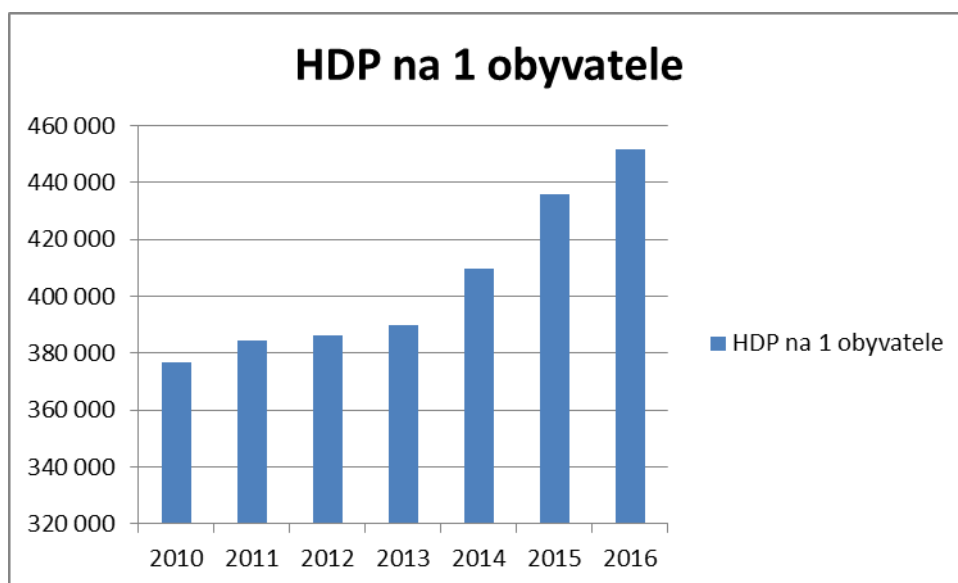
Z tabulky je patrné, že největší nárůst ekonomika ČR zaznamenala v roce 2015, v roce 2016 došlo k poklesu. Obecně lze ale říct, že české ekonomice se daří, HDP roste a HDP na 1 obyvatele také, jak vyplývá z jednotlivých grafů.

Graf č.2 – vývoj HDP



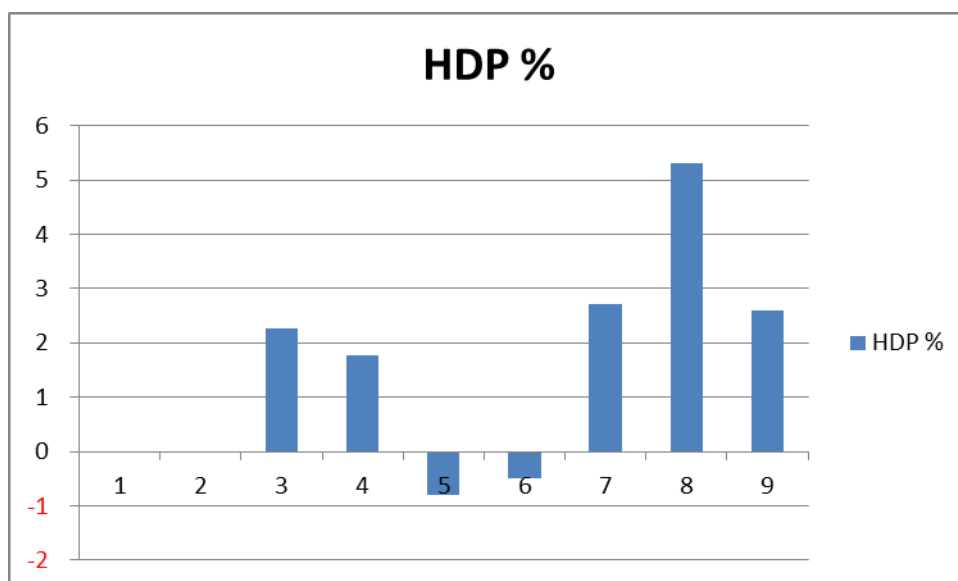
Zdroj: ČSÚ

Graf č.3 – Vývoj HDP na 1 obyvatele



Zdroj: ČSÚ

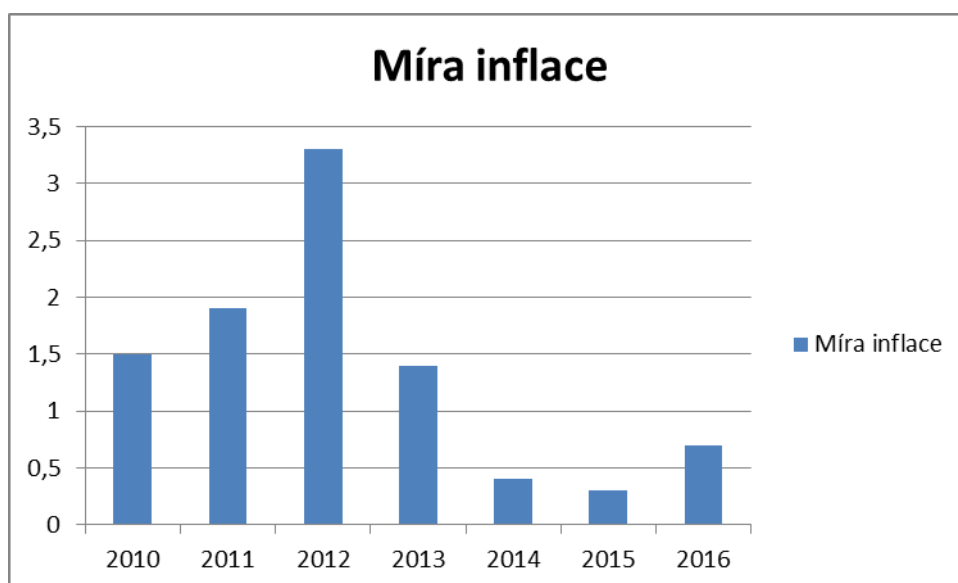
Graf č.4 – Vývoj HDP v %



Zdroj: ČSÚ

Inflace je všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice. Nejčastěji se inflace měří indexem spotřebitelských cen. V indexu spotřebitelských cen se porovnávají ceny vybraných výrobků a služeb a přisoudí se jim podíl podle toho, jak se podílí na celkové spotřebě domácností. Porovnáním hodnoty tohoto indexu v různých obdobích se získá míra inflace. Inflace má za následek pokles kupní síly peněz, protože za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb.

Graf č.5 – Míra inflace



Zdroj: ČSÚ

Z grafu je vidět, že míra inflace zaznamenala nepatrný nárůst, pohybuje se kolem 0,7%. Ve srovnání s předchozími lety se jedná o dobrý výsledek.

Míra nezaměstnanosti

Přirozená míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle, podíl nezaměstnaných osob je nový ukazatel nezaměstnanosti, který vstoupil v platnost v roce 2013 a vyjadřuje podíl nezaměstnaných ze všech obyvatel v daném věku.

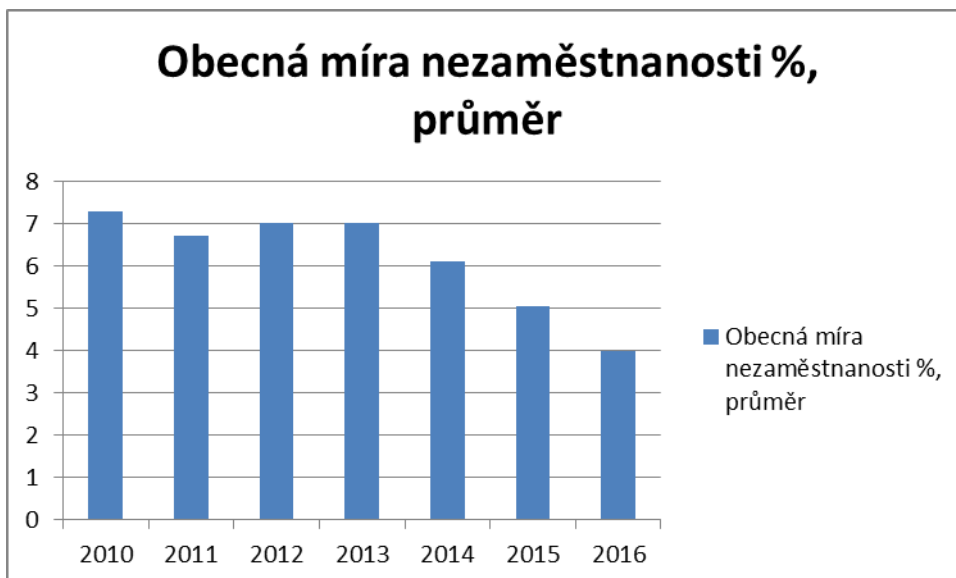
Výše míry nezaměstnanosti má velký vliv na podnik, pokud je nabídka volných pracovních míst vyšší, než poptávka po nich, jde o přirozenou míru nezaměstnanosti. Pokud tato situace nastane, má podnik problém obsadit volná pracovní místa, pokud potenciální pracovníky nemotivuje např. zajímavou mzdou, popř. jinými výhodami.

Z obou grafů je zřejmé, že nezaměstnanost má stále klesající tendenci, nezaměstnanost v ČR patří k nejnižším nezaměstnanostem v EU. Konkrétně v mikroregionu Jičín tato situace představuje už značný problém, který se velmi negativně projevuje na kvalitě nových pracovníků.

Nejvíce zaměstnaných v ČR pracuje ve službách, kde je zaměstnáno cca 56 % ekonomicky aktivních obyvatel, dále pak v průmyslu (cca 40 %) a nejméně v zemědělství, které zaměstnává necelá 4 % obyvatel ČR. Zaměstnanců ve službách je tedy více než desetinásobek zaměstnanců v zemědělství.

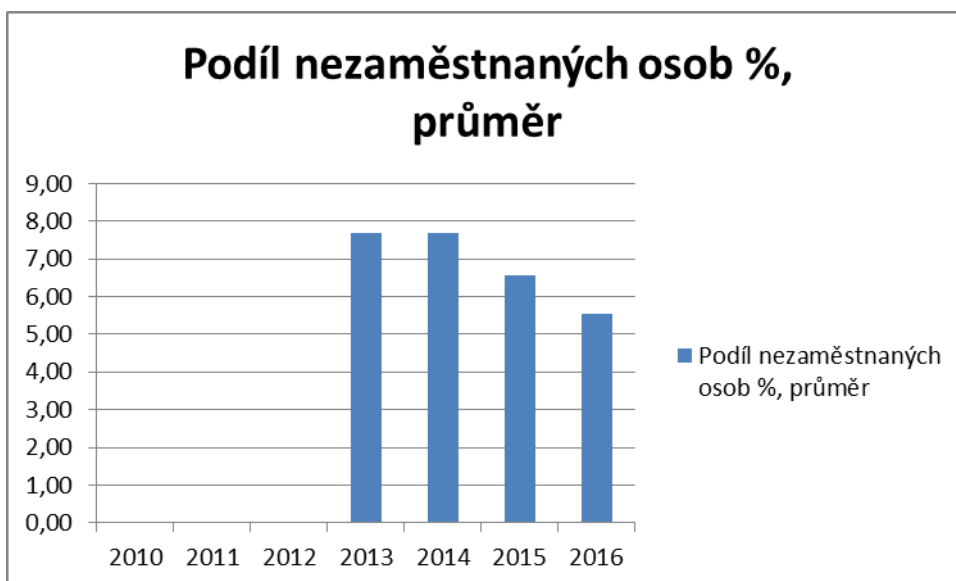
Tato situace je podmíněna mzdou, která je v zemědělství výrazně nižší, než v průmyslu.

Graf č. 6 – Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: ČSÚ

Graf č.7 – Podíl nezaměstnaných osob



Zdroj: ČSÚ

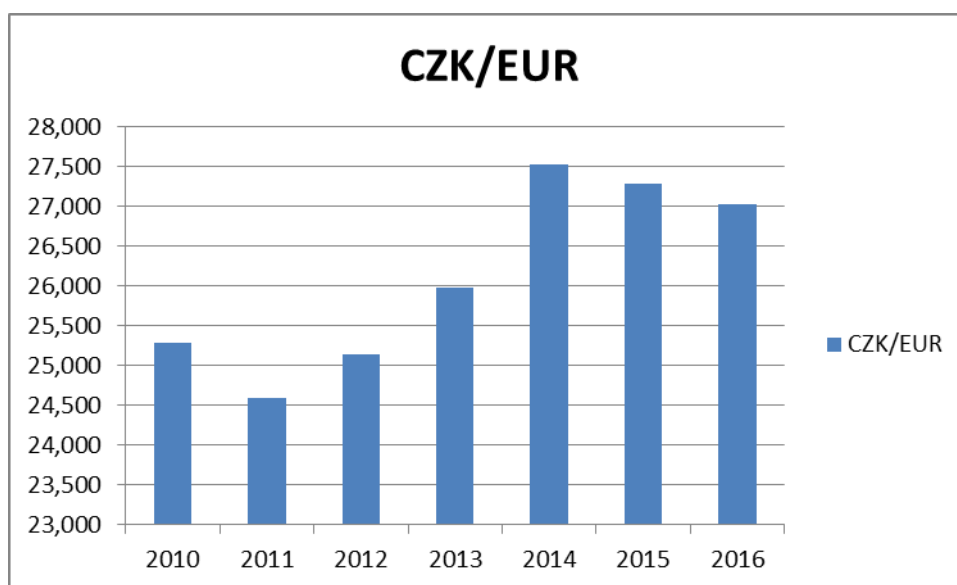
Směnný kurz

Směnný kurz udává, kolik peněz je třeba zaplatit za jednu jednotku jiné měny jako výchozí měny (např. domácí měny). Měnové kurzy jsou pohyblivé v závislosti na nabídce a poptávce po měně na mezinárodních devizových trzích. Možné případy:

- Zhodnocení měny (apreciace)
 - měna vůči jiné posiluje,

- zlevňuje zahraniční zboží dovážené do země, zvyhodňuje dovozce,
- zdražuje domácí zboží vyvážené na zahraniční trhy, znevýhodňuje vývozce.
- Znehodnocení měny (depreciace)
 - měna oslabuje vůči jiným měnám,
 - zdražuje zahraniční zboží dovážené do země, znevýhodňuje dovozce,
 - zlevňuje domácí zboží vyvážené na zahraniční trhy, zvyhodňuje vývozce.

Graf č.8 – Vývoj měnového kurzu



Zdroj: ČSÚ

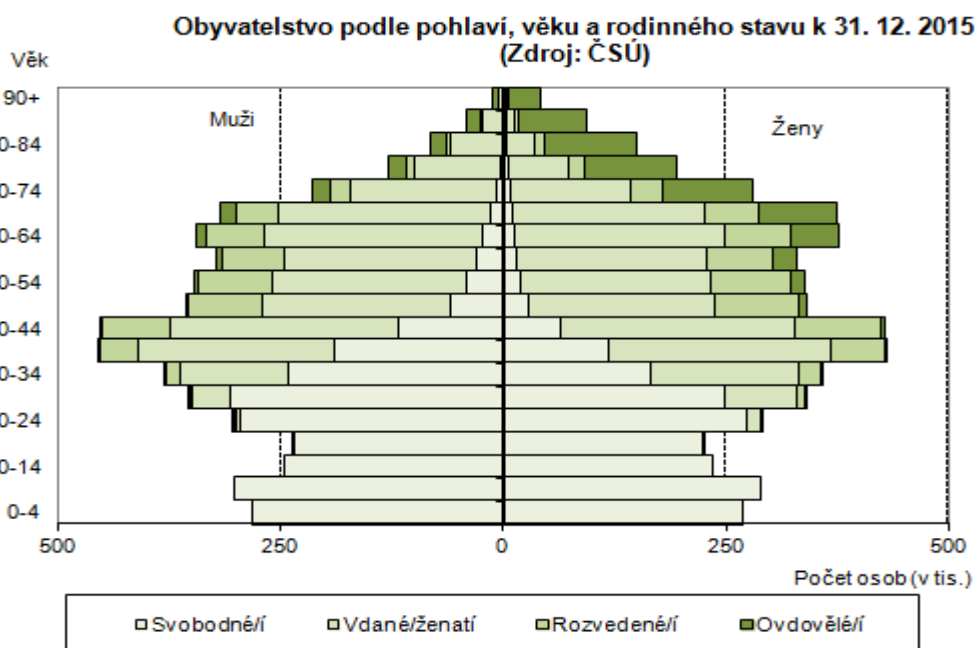
Graf znázorňuje vývoj nominálního měnového kurzu, v roce 2016 koruna vůči euru mírně posílila proti předchozím 2 rokům 2014 a 2015, na hodnoty, která dosahoval v letech 2011, 2012 však nedosahuje. V červenci 2017 se euro prodávalo za 26,50 Kč.

Posilující koruna zlevňuje import, takže pozitivně působí na firmy orientované na dovoz a naopak zdražuje export, tzn. že negativně působí na firmy orientované na vývoz.

3. Sociokulturní faktory

Sociální prostředí je prostředí, ve kterém žijeme, pracujeme, kde jsou provozovány firmy. Je charakterizováno počtem obyvatel, dále věkovou a vzdělanostní strukturou obyvatelstva. Česká republika měla k 31. březnu 2017 **10 579 067** obyvatel.

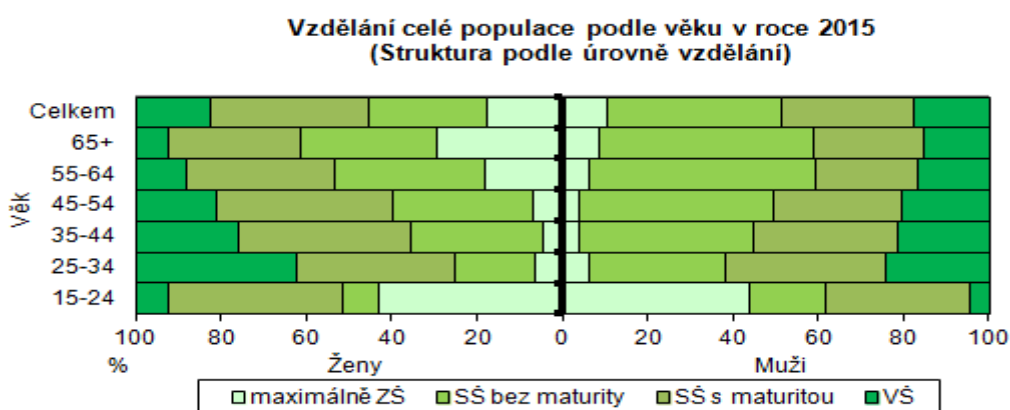
Graf č.9 – Rozdělení obyvatelstva



Zdroj: ČSÚ

Pokud budeme hodnotit složení obyvatelstva dle věku, tak nejvíce obavatel naší země tvoří věková skupina 35 – 55 let.

Graf č.10 – Vzdělání populace



Zdroj: ČSÚ

Do věku 34 let včetně mají ženy vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob než muži. Od 35. roku života je situace opačná, nejvýrazněji je to patrné ve věkové skupině nad 65 let, kde mají ženy o 9 procentních bodů méně vysokoškolsky vzdělaných osob než muži.

4. Technologické faktory

Informační a komunikační technologie v podnikatelském sektoru mají nezastupitelnou roli již několik let. V současné době téměř všechny podniky používají počítač a mají připojení k internetu. Každým rokem dochází, díky ICT, k dalšímu vylepšování komunikace a možností šíření informací jak mezi podniky a ostatními společnostmi, tak i v rámci podniku samotného. Tyto technologie také umožnily zcela nový způsob provádění jednotlivých podnikových procesů. ICT a jejich použití nabízí významné pracovní příležitosti; stimuluje růst, podněcuje podniky k investicím do inovací a může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Automatizace, robotizace a informatizace udávají směr ve vývoji technologií. 21. století je v této oblasti velmi pokrokové. Pokud se firma chce udržet na trhu a navíc chce být konkurenceschopná, musí sledovat nové trendy ve vývoji a s moderní dobou udržovat krok. Všechny tyto nové trendy mohou být pouze přínosem, který umožňuje rozvoj, zlepšení, zrychlení, atd.

Analýza mikroprostředí

PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

1. Soupeření mezi stávajícími firmami

Vzhledem k faktu, že od 90. let 20. století v České republice existuje tržní ekonomika, nikoliv centrálně plánované hospodářství, jak tomu bylo v letech minulých, musí firmy svádět každodenní boj se stávající konkurencí, podnikat kroky k tomu, aby se nejen na trhu udržely, ale především zvyšovaly svůj tržní podíl. To vše se jim bude dařit pouze za předpokladu, že budou konkurenceschopné.

Co se týče stávající konkurence na trhu vajec, tak samozřejmě existují domácí konkurenti, ale mnohem větší hrozbu představuje konkurence z evropských východních zemí, konkrétně nejvíce z Polska. Polsko má denní nadprodukcí 5 miliónů vajec, kterou potřebuje vyvézt a obchodní řetězce vzhledem k polské ceně patří mezi velké odběratele. Český trh je pak přesycen polskými vejci a díky nízké ceně, za kterou Polsko vejce vyváží, o česká vejce není takový zájem. Čeští producenti nedokáží v žádném případě konkurovat cenou, ale kvalitou. Naštěstí se díky větší medializaci českých vajec a čtenějším kontrolám Státní veterinární správy spojených s následnými rozbory vajec na přítomnost cizorodých látek zájem o kvalitu zvyšuje, cena přestává být rozhodujícím faktorem. Ještě se nabízí otázka, proč Polsko může nabízet stejný produkt za výrazně nižší cenu. To je dáno legislativou, která upravuje chov slepic, je odlišná v Polsku a v ČR. U nás jsou podstatně přísnější parametry na způsob chovu, na velikost klecí, což s sebou nese vyšší náklady, které se následně musí

odrazit v ceně produktu. Bohužel zde chybí nějaká hranice, kolik vajec by se mohlo maximálně do republiky dovézt. V září 2016 jsme byli svědky toho, jak jednu velkou polskou farmu zasáhla salmonela a celý musel být zlikvidován. To se výrazně promítlo v odbytu i ceně českých vajec.

Mezi největší domácí konkurenty obecně se řadí firma SCHUBERT Partner a.s., Praha. Jedná se o velkou společnost, jež provozuje velkoobchod ve dvou základních liniích, a to obalové materiály a čerstvá konzumní vejce. V kruzích výrobců vajec je firma známá nekalými praktikami, kdy do republiky dováží neoznačená polská vejce bez kódu a označuje je jako vyrobená v ČR.

Největším konkurentem pro MAVÉ Jičín, a.s. je firma PODNIK PRO VÝROBU VAJEC V KOSIČKÁCH s.r.o., Kosičky. Její roční produkce je 45 mil. ks vajec. Jedná se o firmu, která sídlí ve stejném regionu, dokonce ve vzdálenosti pouhých 42 km. Konkurence spočívá v ceně vajec, a tím ve snaze přetahovat zákazníky v regionu, konkrétně se to týká regionálního prodeje vajec.

Dalším výrazným konkurentem je firma ČESKÁ VEJCE CZ a.s., Zdislavice, Tato společnost působí celorepublikově, centrálně zajišťuje odbyt většiny produkce těchto výrobců vajec, kteří jsou její součástí. Výrobní závody, tvořící akcionáře společnosti, jsou rozmístěny napříč Českou republikou tak, že společnost dokáže pokrýt poptávku po vejcích v celém tuzemsku:

- AGROPODNIK Hodonín a.s., Ratiškovice
- Drůbežárny Osík, a.s., Litomyšl
- DRUKO STRÍŽOV s.r.o., Plzeň
- DŽV Rychnov nad Kněžnou a.s., Doudleby nad Orlicí
- ZEVOS a.s., Uherské Hradiště

Jedná se o silnou konkurenční výhodu, především ze zdravotnického hlediska, kdy farmy působící v různých regionech značně snižují riziko nákazy chovů mezi sebou navzájem. Konkurenci pro firmu MAVÉ Jičín, a.s. představuje v dodávání vajec do obchodních řetězců.

2. Hrozba nových vstupů do odvětví

Novou konkurenci představují vejce z voliéroových a podestýlkových chovů, o který je čím dál tím větší zájem, obchodní řetězce po nich neustále zvyšují poptávku, což je dáno celoevropským vývojem a především politikou EU. Stávající firmy začínají od základů měnit

své farmy, budovat voliéry, aby mohly v budoucnu na trhu uspět a společnost MAVÉ Jičín a.s. musí držet krok s tímto vývojem, jinak by nebyla konkurenceschopná.

3. Hrozba substitutů

Substituty jsou takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Spotřebitel může reagovat na změny cen substitutů – pokud se zvýší cena jednoho statku, zvýší poptávku po druhém statku.

Konzumní vejce nemá v pravém slova smyslu substitut, ale může mít více podob. Prodávají se vejce čerstvá, vejce vařená, vejce sušená, samotné vaječné bílky, vaječné žloutky a vaječná melanž. Cena těchto výrobků se vždy odvíjí od ceny vajec, proto nemůžeme hovořit o substitutech, ale existují provozy, kde jsou čerstvá vejce nahrazována právě některými z těchto výrobků.

4. Odběratele a jejich vyjednávací schopnosti

Mezi největší odběratele patří velkoobchodní řetězce, konkrétně LIDL, KAUF LAND, PENNY, AHOLD, GLOBUS. Jejich vyjednávací síla je obrovská, hlavně v období, kdy je vajec v ČR nadbytek. To dokážou stlačit cenu vajec hodně nízko, ne jednou se v minulých letech stalo, že vejce firma prodávala do řetězců hluboce pod jejich výrobní cenou. Bohužel pokud by firma na jejich ceny nepřistoupila, neměla by odbyt, protože 90 % produkce jde právě do těchto řetězců.

Další skupinou odběratelů jsou regionální zákazníci, jejichž vyjednávací schopnosti nejsou tak silné, respektují tržní cenu, která se během roku mění a i při vyšších cenách, než nabízejí řetězce, zůstávají věrnými zákazníky a to z důvodu, že znají přesný původ a kvalitu vajec a cena pro ně nehraje hlavní roli. V případě, že tito zákazníci začnou tlačit na cenu, dojde většinou ke konsensu mezi firmou a odběratelem, firma ve většině případů zákazníky neztrácí.

5. Dodavatelé se svými dohadovacími schopnostmi

Firma MAVÉ Jičín a.s. má dodavatelé služeb, výrobků, technologií a dále různé servisní dodavatele. Jejich dohadovací schopnosti jsou závislé na jejich zastoupení na trhu a konkurenci v jejich odvětví.

Mezi dodavatele služeb patří dodavatelé energií, dále správci počítačových sítí, provozovatelé telefonních linek, Ti všichni mají na trhu tak silné zastoupení, že ztráta jednoho

zákazníka by pro ně nepředstavovala žádnou velkou ztrátu, proto jejich dohadovací schopnosti jsou velké a firma na ně buď přistoupí, nebo přejde k jinému dodavateli.

Dodavateli výrobků jsou pro firmu dodavatelé obalů. Jedná se o čtyři firmy. Firma HUHTAMAKI je předním dodavatelem krabiček a proložek. Dále firmy THIMM a PROBAS jsou dodavateli kartonů a prokladů a firma TECHNOLOGY, která dodává nejrůznější fólie, lepenky, apod. Firma MAVE Jičín a.s. se vzhledem ke své produkci řadí mezi velmi významné odběratelé, proto vyjednávací síla těchto dodavatelů není příliš vysoká a to vzhledem ke konkurenci na trhu a velikosti odběru firmy.

Co se týká dodavatelů technologií a různých servisních dodavatelů, tak vzhledem k originalitě výrobní linky, která byla vyrobena na zakázku v Holandsku, je firma zcela závislá na dodavatelích a musí respektovat i jejich někdy až neúměrně vysoké ceny. Tady je vyjednávací síla dodavatelů obrovská a pro firmu MAVE Jičín, a.s. představuje tato závislost obrovskou hrozbu.

Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza VRIO

V tabulce jsou uvedeny zdroje, které jsou předmětem posuzování. Pokud zdroj bude ve všech kritériích VRIO vyhovující, znamená pro podnik konkurenční výhodu.

- **Value** (hodnota) – Je tento zdroj schopen využít příležitosti a neutralizovat hrozby?
- **Rareness** (vzácnost) – Jak je tento zdroj vzácný, jak je rozšířen mezi konkurencí?
- **Imitability** (napodobitelnost) – Je tento zdroj pro konkurenci v odvětví těžko napodobitelný?
- **Organization** (organizace, uspořádání) – Má podnik takovou organizační strukturu, aby byl schopen zdroj využít?

Tabulka č.5 – Zdroje pro analýzu VRIO

Podnik	
<p>Finanční zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - disponibilní kapitál - rentabilita provozu - likvidita 	<p>Materiální zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - technologické vybavení - výrobní plochy
<p>Lidské zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - sociální klima - počet a struktura zaměstnanců 	<p>Nemateriální zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - know-how - licence - patenty - informace - znalosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.6 – Analýza VRIO

Zdroj	V(hodnota)	R(vzácnost)	I(napodobitelnost)	O(organizace)	Vyhodnocení
Finanční zdroje	ANO	NE	NE	ANO	
Lidské zdroje	ANO	ANO	NE	ANO	
Mteriální zdroje	ANO	NE	NE	ANO	
Nemateriální zdroje	ANO	ANO	ANO	ANO	VÝHODA

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplynulo, že nemateriální zdroje jsou pro podnik velkou konkurenční výhodou, díky své historii a kvalitě svých výrobků má podnik své „jméno“, které na trhu hraje velmi důležitou roli. Lidské zdroje vyšly v analýze také velmi dobře, ale pro konkurenční firmy není tak velký problém tento zdroj napodobit, pokud budou schopny zaměstnance dobře finančně ohodnotit a i jiným způsobem motivovat, vytvoří si po čase také schopnou zaměstnaneckou základnu.

PORTFOLIO analýza

1. Model BCG (Boston Consulting Group)

Obrázek č.20 – BCG matice

Hvězdy → násadová vejce → vejce z podestýlkových chovů	Otazníky → pasterizovaná melanž → vařená vejce
Dojné krávy → konzumní vejce z obohacených klecí	Hladoví psi → nepasterizovaná melanž → vejce určená ke zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

Model jasně kopíruje realitu a ta je v současné době taková, že konzumní vejce představují pro firmu jistý zisk, mají velmi dobré tržní postavení a díky nim může podnik investovat do ostatních skupin portfolia. Pro podnik je ale nezbytné sledovat vývojový cyklus tohoto portfolia a velmi pečlivě zvažovat velké investice právě tímto směrem.

Násadová vejce firmě vydělávají také slušné finanční prostředky, ale zároveň vyžadují vyšší investice. Podobně jsou na tom i vejce z podestýlkových chovů, kde jsou na chov kladeny výrazně vyšší nároky a s tím souvisí poměrně vysoké náklady. Poptávka na trhu po těchto vejcích ale roste a to velmi vysokým tempem.

Produkty na pozici hladových psů firmě přinášejí minimální zisky a ještě v určitém období bývá po těchto produktech poptávka téměř nulová. Firma by měla uvažovat o vyřazení těchto výrobků ze svého portfolia. Bohužel zatím nemá nastavený jiný způsob, jak zpracovat vejce, která nejsou prodána jako konzumní nebo nestandardní vejce.

Na výrobu pasterizované melanže a vařených vajec by se firma měla zaměřit, tím by nahradila výrobu nepasterizované melanže a vajec určených na zpracování. Zatím nemá tyto výrobky ve svém portfoliu, ale tržní poptávka po nich se zvyšuje.

HODNOTOVÝ ŘEZĚZEC

1. Primární činnosti

➤ Vstupní logistika

Vstupní logistika zahrnuje vše, co umožňuje zajistit výrobu. Patří sem dodavatelé služeb, obalového materiálu, technologií a servisy technologií, dopravních prostředků.

Vzhledem k činnosti firmy a s ní úzce spojenými legislativní nároky vybírá firma pouze certifikované dodavatele.

Všichni dodavatelé obalového materiálu musí jednou ročně předložit „Prohlášení o shodě“, tzn., že vše je zdravotně nezávadné a vyhovující.

Dodavatelé služeb jsou vybíráni nejen podle ceny, kterou nabízejí, ale především podle rozsahu služeb, které zajišťují a to tak, aby v případě potřeby byli k dispozici 24 hodin denně.

Servisy dopravních prostředků zajišťují také pouze autorizované servisy, neboť spolehlivost firemních dopravních prostředků je přímo úměrná spokojenosti zákazníků.

➤ Operace

Operace představuje samotnou výrobu. Ta je ze všeho nejdůležitější, neboť znamená existenci firmy. Ze zákona musí mít každá potravinářská výroba zavedený systém HACCP⁵¹, což je předpokladem zajištění kvality výrobků. Podnik má stanoveny 1 CCP (kritický kontrolní bod) a tím je teplota, která se musí pohybovat v rozmezí 5-18°C. Tato mez nesmí být v žádném případě překročena, jinak by hrozilo poškození výrobku. Dále jsou stanoveny 3 CP (kontrolní body) a to je zvýšená kontrola na předvýběru vajec, dále zvýšená kontrola a výběr vajec v prosvětlovací kabině, aby se zabránilo výstupu mikrokřepů a poslední kontrolním bodem je zvýšená kontrola a opatrnost při expedici, kdy se kontroluje hygienická nezávadnost vozidla a samotná nakládka.

Vyšším standardem a jistě i konkurenční výhodou je pro podnik certifikace IFS⁵², která se provádí každý rok, Firma dosahuje velmi vysokého procenta, konkrétně v červnu 2017 dosáhla 96,5 %, což ji umožnilo získat vyšší standart. Jedná se o celý systém nastavených pravidel a opatření, která se musí dodržovat, kontrolovat a pravidelně ověřovat, že skutečně fungují. To ji pak umožňuje prodávat vejce za lepší cenu.

⁵¹ HACCP HACPP – nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin

⁵²International Featured Standards (nezisková organizace, která spravuje mezinárodní standardy)

➤ Marketing a prodej

Marketing a prodej zajišťuje v podniku jednak obchodní zástupce, který je zaměřen především na regionální trh. Jeho úkolem je prodej vajec stávajícím zákazníkům přímo z auta, ale hlavně oslovování nových zákazníků. Zároveň mapuje regionální trh, sbírá informace o konkurenci a snaží se zaujímat stále větší podíl na regionálním trhu.

Na velké odběratele, jako jsou obchodní řetězce, soustřeďuje pozornost nejvyšší vedení firmy, neboť předmětem jednání je následné uzavírání smluv na určité období a konkrétní objem prodeje vajec.

Přímo v podniku se nachází i podniková prodejna.

V jičínském regionu na sebe firma upozorňuje prostřednictvím reklamních tabulí u silnic. Všechna firemní auta jsou označena logem společnosti. Od letošního roku si firma nechala vyrobit i reklamní předměty, jako jsou hrnky, tužky, bločky, trička, přívěsky na klíče, atd.

Firma na sebe upozorňuje i prostřednictvím sponzorských darů na plesy, sportovní utkání, dětské tábory a jiné podobné akce,

➤ Výstupní logistika

Výstupní logistiku tvoří odbyt zabalených výrobků dle požadavků zákazníků. Vejce jsou dodávána čerstvá, datum spotřeby u vajec je 28 dní, expedována musí být nejpozději do sedmého dne od snášky, aby obchodní řetězce měly ještě 21 dnů na jejich následný prodej. Na podnikové prodejně a na regionálním rozvozu jsou nabízena vejce absolutně čerstvá, kde stáží vajec je max. 1 den.

Dopravu vajec zajišťuje podnik vlastními auty. V současné době podnik disponuje třemi nákladními vozy a jedním transitem.

➤ Služby zákazníkům

Regionální rozvoz vajec funguje od pondělí do pátku, kdy jsou stanoveny jednotlivé trasy, kam se zaváží. Podniková prodejna je otevřena každý všední den, ale pouze v čase od 7:00 do 13:00. Logistická centra obchodních řetězců jsou zavážena dle objednávek, vždy v požadovaném množství, termínu a čase, ve všední dny, o víkendech i ve svátek.

2. Podpůrné činnosti

➤ Nákup

O nakupování dlouhodobého majetku rozhoduje vrcholový management společnosti. Patří sem obnova vozového parku, nákup a rekonstrukce hal určených k chovu slepic, modernizace výrobních a skladovacích prostor, modernizace třídící linky, opravy komunikací v areálu, apod. Vzhledem k faktu, že všechny tyto jmenované činnosti jsou finančně velmi nákladné, musí vedení společnosti skutečně velmi pečlivě rozhodovat o tom, co je priorita, co je existenčně nutné pro zdravý chod firmy.

O menších nákupech souvisejících přímo s výrobou rozhodují vedoucí příslušných pracovišť. Zúčastňují se pravidelně školení i prohlídek jiných třídíren vajec a to nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí, aby mohli sledovat nové obalové materiály, nové trendy.

➤ Výzkum a vývoj

Firma sleduje směr vývoje chovu slepic, neboť od toho se odvíjí veškerá produkce. Zootechnik závodu navštěvuje jiné chovy, a to jak v české republice, tak i v západní i východní Evropě.

Do firmy externě dojíždí odborní poradci zaměřeni jak na chov slepic, tak i na třídění vajec. Jsou prováděny různé pokusy na tvrdost skořápky, aby bylo možné zjistit, kolik toho vejce „vydrží“, než se dostane ke konečnému spotřebiteli. Pravidelně se sleduje barevnost žloutku dle stupnice La Roche, jsou prováděny rozборы krmení. Výsledky jsou porovnávány s technologickým plánem a vyhodnocovány.

Firma se postupně modernizuje své provozy, v současné době byly dokoupeny 2 dráhy k třídící lince, což povede ke zvýšení denní výroby, za směnu bude přetříděno asi o 20 tisíc vajec víc a navíc tato investice umožní i větší variabilitu výrobků, což pro podnik představuje jistou konkurenční výhodu.

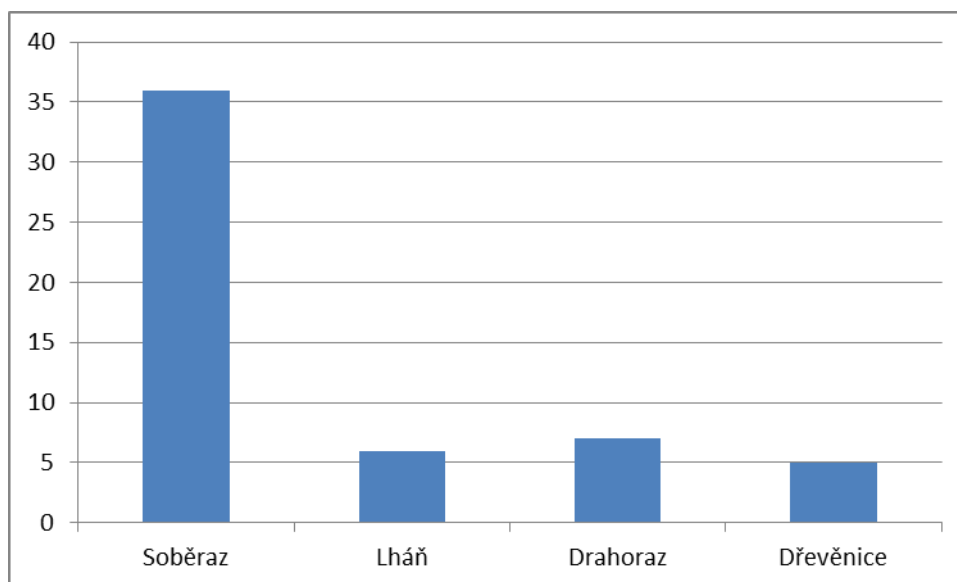
Velmi významným krokem v této oblasti bylo zavedení elektronické evidence vajec, což umožňuje úplnou dohledatelnost výrobků. Dle data na krabičce vajec zakoupeného v supermarketu lze dohledat datum snášky, datum třídění a farmu, z které vejce pochází. V případě, že by byl nakažený chov, nebyl by problém stáhnout všechna vejce z trhu. Díky této evidenci si obchodní řetězce nemohou dovolit nijak manipulovat s daty spotřeby, neboť namátkové kontroly provádí Státní veterinární správa.

Firma se věnuje pozornost i obnově počítačových sítí, neboť je na nich absolutně závislá.

➤ Personalistika

Snahou firmy je mít vybudovaný pevnou personální základnu, kde bude docházet k minimální fluktuaci zaměstnanců. Obchodní závod Soběraz má v současné době celkem 54 zaměstnanců rozdělených dle jednotlivých středisek.

Tabulka č.7 – Rozdělení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka ukazuje, že nejvíce zaměstnanců je v Soběrazi. Je to proto, že jde o centrálu nejen závodu, ale i celého podniku, neboť se tam nachází budova, kde sídlí vrcholový management. Dalším důvodem tohoto rozmístění zaměstnanců je to, že v Soběrazi je třídiřna, kde probíhá samotná výroba a haly. V ostatních střediscích jsou pouze haly a vejce z nich jsou přepravovány na třídiřnu v Soběrazi.

Stávající zaměstnanci jsou pravidelně proškolení dle ročního plánu školení, v případě potřeby je jim nabídnuta rekvalifikace, což se týká především údržby. Vedoucí pracovníci absolvují během roku také různá školení, která jim rozšiřují jejich znalosti, jednak v oblasti nových trendů, ale i v oblasti lidských zdrojů.

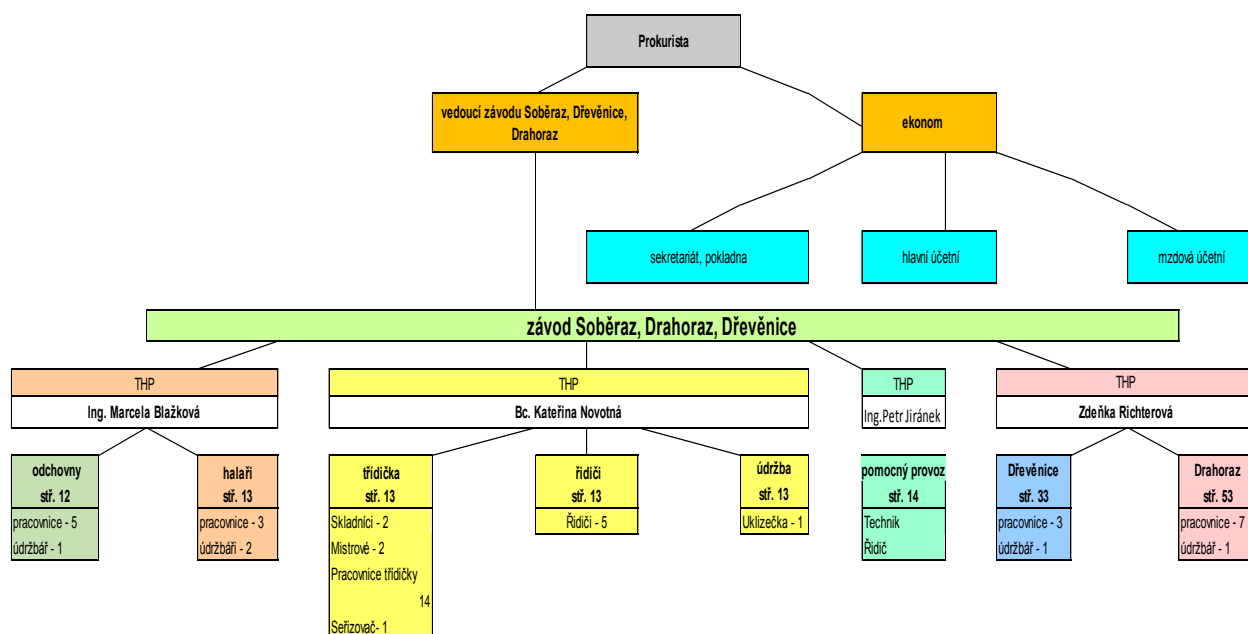
Průměrná mzda se v roce 2016 vyšplhala v podniku na 21 158,- Kč a vzhledem ke mzdám v regionu, kde je nejvíce zastoupen automobilový průmysl, lze konstatovat, že tato mzda patří k těm na spodní hranici pomyslné příčky. Je to hlavní důvod, proč je velmi obtížné sehnat nové zaměstnance.

Podnik se snaží udržovat dobré sociální klima, umožňuje zaměstnancům participovat se na cílech podniku a nabízí i další zaměstnanecké výhody, jako jsou příspěvky na dovolenou, na zdraví, zajišťuje bezplatně podnikovou dopravu a jiné.

Pokud firma shání nové zaměstnance, tak prostřednictvím úřadu práce a další inzerce. S uchazeči provádí vedoucí příslušného úseku přijímací pohovor a pokud je dotyčný vybrán, je následně proškolen ve všech oblastech, které jsou spojeny s výkonem jeho pracovní činnosti.

➤ Podniková infrastruktura

Obrázek č.21 – Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

V čele podniku Mave Jičín a.s. stojí prokurista, který zastupuje celý podnik, zároveň je členem Drůbežářské unie a členem Agrární komory. Ekonom společnosti spravuje veškeré finanční záležitosti, připravuje roční plány, spolupodílí se na rozhodování o podnikových investicích. Je přímo podřízen prokuristovi podniku a rozhoduje o hospodaření celého podniku, tzn. závodu Soběraz i závodu Vršce. Sekretariát je zřízen konkrétně pro závod Soběraz, ale hlavní účetní i mzdová účetní jsou opět společné pro celý podnik.

Vedoucí závodu Soběraz, Drahoraz a Dřevěnice ing. Miloš Zima je specialistou na chov drůbeže a to s dlouholetou praxí a v tomto oboru je vysoce uznávaným odborníkem. Mezi jeho přímé podřízené patří zootechnik, který spravuje střediska Lháň a Soběraz, dále zootechnik, který má obstarává střediska Drahoraz a Dřevěnice.

Investiční technik, který je přímým podřízeným vedoucího závodu, dohlíží na stav budov, dodávky služeb, oslovuje investory a vybírá investiční nabídky k dalšímu jednání.

V současné době se jedná o dvou vysokých investicích, a to o rekonstrukci kotelny a rekonstrukci jímek. Vzhledem k tomu, že v obou případech se jedná o milionové částky, bylo osloveno více firem.

Vedoucí třídirny je zároveň i vedoucí obchodního oddělení. Mezi její přímé podřízené patří zaměstnanci třídirny a údržba, dále řidiči a obchodní zástupce.

FINANČNÍ analýza

1. Horizontální analýza rozvahy

Tabulka č.8 – Horizontální analýza rozvahy

Položka	Rok					
	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
Aktiva celkem	95%	-11 212	97%	-6 889	101,00%	2 750
Dlouhodobý majetek	93%	-9 670	93%	-8 402	99,00%	-1 715
Dlouhodobý hm.majetek	94%	-7 760	93%	-8 402	99,00%	-1 715
Dlohodobý fin.majetek	34%	-1 910	100%	-	100,00%	-
Oběžná aktiva	98%	-1 464	102%	1 709	104,00%	3 932
Zásoby	113%	7 221	77%	-14 865	130,00%	14 955
Krátkodobé pohledávky	91%	-2 782	93%	-2 015	116,00%	4 153
Krátkodobý fin.majetek	4%	-5 903	7277%	18589	19,00%	-15 176
Časové rozlišení	82%	-78	46%	-196	415,00%	533
						-
Pasiva celkem	95%	-11 212	97%	-6 889	101,00%	2 750
Vlastní kapitál	100%	487	103%	4 047	103,00%	3 917
Základní kapitál	100%	-4	100%	100	100,00%	-
Kapitálové fondy	100%	-	100%	-	100,00%	-
Fondy ze zisku	101%	132	101%	124	100,00%	85
Výsledek hosp.min.let	651%	8716	101%	149	139,00%	4 033
Hospodářská výsledek v úč.období	7%	-8 357	658%	3 674	95,00%	-201
Cizí zdroje	86%	-11 850	91%	-6 143	100,00%	-127
Rezervy	0%	-410	0%	-	0,00%	-
Dlouhodobé závazky	156%	690	148%	929	130,00%	846
Krátkodobé závazky	77%	-9 104	108%	2 340	95,00%	-1 504
Bankovní úvěry a výpomoci	93%	-3 026	76%	-9 412	102,00%	531
Časové rozlišení	102%	151	31%	-4 793	53,00%	-1 040

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že dochází ke snižování hodnoty hmotného majetku, což nasvědčuje tomu, že odpisy jsou vyšší než investice. To představuje pro podnik neudržitelný stav, neboť tím se podnik vystavuje právě snížení konkurenceschopnosti.

Velké výkyvy krátkodobého finančního majetku poukazují ne nezvládnuté cash-flow, což je důsledkem nesledování tohoto ukazatele.

Hospodářský výsledek nemá stoupající tendenci, i když výkony se zvyšují. To naznačuje vysokou závislost na cenách nakupovaných vstupů a služeb, jejichž cena stoupá rychleji než výkony.

Klesající hodnota úvěrů a stejně tak klesající hodnota majetku vypovídá o nízkých investicích do rozvoje a modernizace společnosti.

2. Vertikální analýza rozvahy

Tabulka č.9 – Vertikální analýza rozvahy

Položka	Rok			
	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	58,97%	57,59%	55,50%	54,04%
Dlouhodobý hm.majetek	57,74%	57,16%	55,08%	53,60%
Dlohodobý fin.majetek	1,23%	0,43%	0,45%	0,44%
Oběžná aktiva	40,84%	42,25%	44,39%	45,64%
Zásoby	24,67%	29,16%	23,19%	29,76%
Krátkodobé pohledávky	13,54%	12,97%	12,45%	14,19%
Krátkodobý fin.majetek	2,64%	0,12%	8,76%	1,68%
Časové rozlišení	0,19%	0,16%	0,08%	0,32%
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	61,26%	64,57%	68,51%	69,45%
Základní kapitál	44,31%	46,55%	48,08%	47,48%
Kapitálové fondy	3,37%	3,54%	3,65%	3,60%
Fondy ze zisku	9,04%	9,55%	9,92%	9,83%
Výsledek hosp.min.let	0,68%	4,64%	4,85%	6,64%
Hospodářská výsledek v úč.období	3,86%	0,30%	2,01%	1,90%
Cizí zdroje	35,81%	32,29%	30,47%	30,02%
Rezervy	0,18%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,53%	0,87%	1,33%	1,70%
Krátkodobé závazky	16,74%	13,49%	15,01%	14,13%
Bankovní úvěry a výpomoci	18,36%	17,93%	14,13%	14,19%
Časové rozlišení	2,93%	3,15%	1,02%	0,53%

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce lze jasně vidět postupný pokles dlouhodobého majetku, z čehož opět lze usuzovat jeho snižující se hodnotu.

V pasivech lze spatřovat trend přesunu cizích zdrojů ve prospěch vlastního kapitálu, což je dané splácením úvěrů a zvyšujícím se podílem nerozděleného zisku minulých let.

Z dlouhodobého hlediska je tento trend jistě bezpečnější, ale z ekonomického hlediska příliš velké množství vlastních zdrojů může být velmi drahé a neefektivní.

3. Horizontální analýza výsledovky

Tabulka č.10 – Horizontální analýza výsledovky

Položka	Rok					
	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
Obchodní marže	117%	8	91%	-5	104%	2
Výkony	109%	19 655	103%	6 209	99%	-1 352
Výkonová spotřeba	119%	27 929	108%	13 809	100%	937
Přidaná hodnota (4+5-6)	85%	-8 266	84%	-7 605	94%	-2 287
Osobní náklady	97%	-1 049	101%	385	102%	755
Daně a poplatky	106%	57	99%	-7	107%	71
Odpisy dlouhodobého HM a NM	98%	-284	97%	-427	104%	513
Tržba z prodeje DHM	86%	-164	60%	-394	421%	1 905
Zůst.cena prodaného M a DHM	217%	452	43%	-476	517%	1 512
Změna stavu rezerv a oprav.pol. Fin.	139%	-122	0%	434	0%	-1
Ostatní provozní výnosy	112%	3 069	95%	-1 474	67%	-8 822
Ostatní provozní náklady	115%	3 201	58%	-10 405	20%	-11 489
Provozní výsledek hospodaření	42%	-7 616	119%	1 023	91%	-565
Tržby z prodeje cenných papírů	0%	-3	0%	-	0%	-
Výnosy z DFM	0%	-38	0%	-	0%	-
Náklady z FM	0%	-102	0%	-	0%	-
Změna stavu rezerv a oprav.pol. fin.	100%	1 910	0%	-1 910	0%	-
Výnosové úroky	3%	-71	600%	10	50%	-6
Nákladové úroky	69%	-887	59%	-805	77%	-265
Ostatní finanční výnosy	3%	-199	529%	30	46%	-20
Ostatní finanční náklady	128%	64	55%	-134	74%	-42
Finanční výsledek hospodaření	145%	-1 293	31%	2 889	78%	281
Daň z příjmů za běžnou činnost	56%	-552	134%	238	91%	-83
Výsledek hospodaření za běžnou čin.	7%	-8 357	658%	3 674	95%	-201
Výsledek hospodaření před zdaněním	13%	-8 909	390%	3 912	95%	-284

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy je zřejmé, že klesající marže odráží rychlejší tempo růstu výkonové spotřeby proti růstu výkonů

Ostatní provozní výnosy, kde většinou část tvoří dotace, mají sestupnou tendenci. To nasvědčuje horšímu čerpání dotací, které jsou převážně provozního charakteru.

Ostatní provozní náklady tvoří z části pojištění majetku a z větší části účtování nákladů na vyrazené chovy slepic. V roce 2016 se promítla změna účtování.

Snižující se nákladové úroky jsou v pořádku, ale je to z důvodu snižujících se anuit, nikoliv optimalizací úrokových sazeb.

4. Vybrané poměrové ukazatele

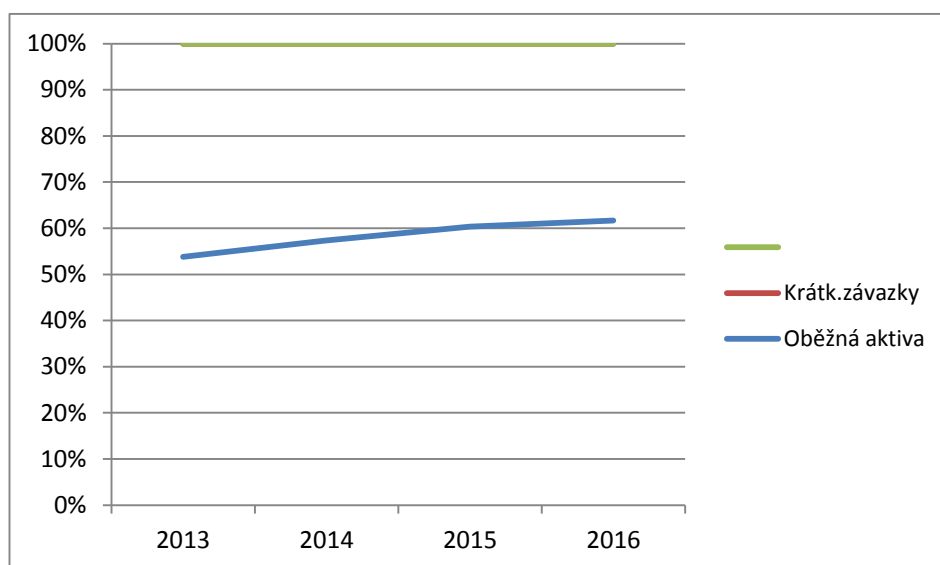
Změna pracovního kapitálu

Tabulka č.11 – Změna pracovního kapitálu

	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	95 308	93 844	95 553	99 485
Krátk.závazky	81 916	69 786	62 714	61 741
	116%	134%	152%	161%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.11 – Změna pracovního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky a následně z grafu je zřejmé, že firmě se zlepšuje likvidita, ukazatel přesahuje 100 %, což pro firmu znamená, že krátkodobými závazky nemusí krýt pracovní kapitál.

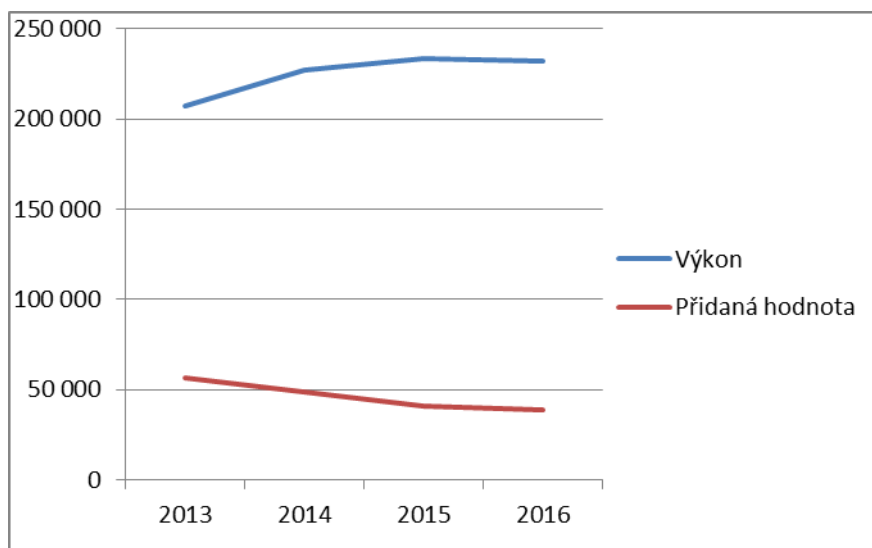
Přidaná hodnota a výkon

Tabulka č.12 – Přidaná hodnota a výkon

	2013	2014	2015	2016
Výkon	207 314	226 969	233 178	231 826
Přidaná hodnota	56 726	48 460	40 855	38 568

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.12 – Vývoj výkonů a přidané hodnoty



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vidět, že vyšší náklady eliminují mírný růst tržeb a přidaná hodnota se snižuje.

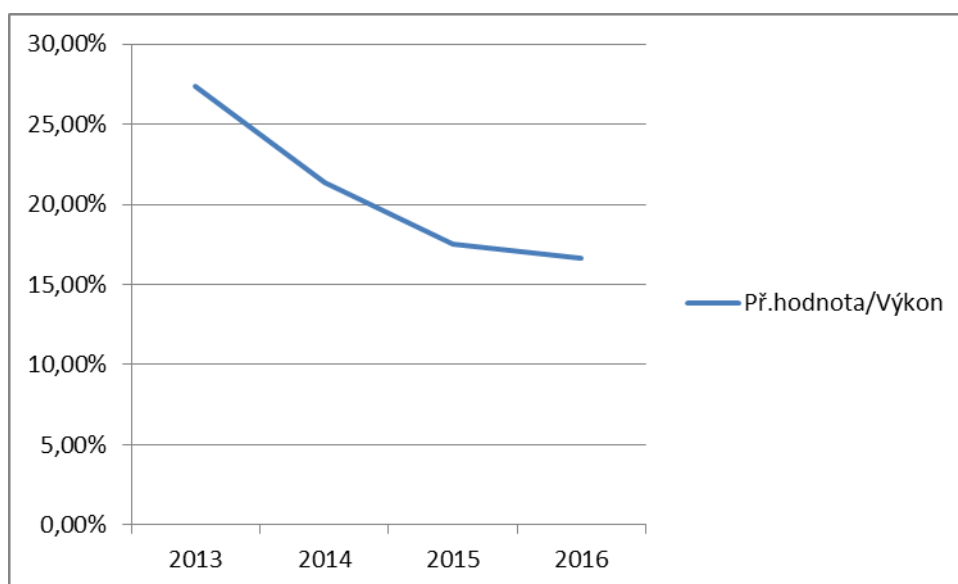
Marže

Tabulka č.13 – Marže

	2013	2014	2015	2016
Př.hodnota/Výkon	27,36%	21,35%	17,52%	16,64%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.13 – Marže



Zdroj: Vlastní zpracování

Přidaná hodnota se za poslední 4 roky snížila téměř o 15%, což je dáno vyššími náklady na stejný výkon.

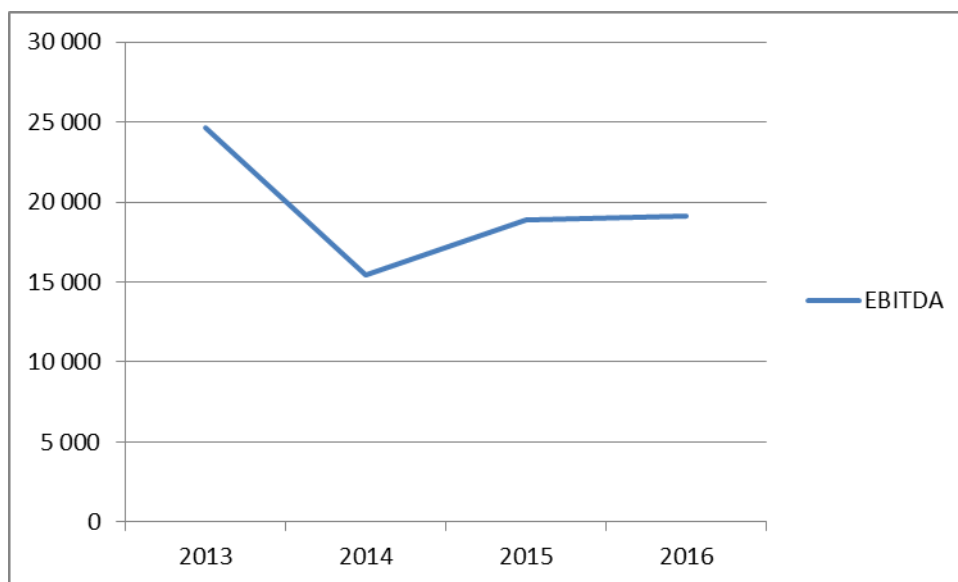
EBITDA - rentabilita

Tabulka č.14 – EBITDA – rentabilita

	2013	2014	2015	2016
EBITDA	24 627	15 434	18 919	19 148

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.14 – EBITDA - rentabilita



Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost MAVE Jičín, a.s. neinvestuje příliš do obnovy a inovací, má relativně dobrou likviditu a málo využívá cizí zdroje. Měla by se zaměřit na zefektivnění výroby a optimalizaci výrobních nákladů, které rostou rychleji než výnosy. Zároveň by měla zavést plánování a sledování cash-flow, aby nedocházelo k tak výrazným výkyvům v peněžních tocích.

SWOT analýza

- Analýza OT – příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí

Z vypracovaných analýz makroprostředí a mikroprostředí vyplývá celá řada příležitostí, které se podniku nabízí, ale zároveň se objevily i hrozby, které jsou pro podnik

nebezpečné, mohly by mít negativní důsledky, proto se podnik musí snažit tyto hrozby odvrátit, popřípadě minimalizovat jejich dopady.

Příležitosti

1. Daň z příjmu právnických osob se zastavila na hranici 19 %, což je velmi pozitivní vzhledem k vývoji této sazby, v roce 2003 činila neuvěřitelných 31 %.
2. Dle vývoje HDP lze konstatovat, že česká ekonomika roste, což se projevuje v kupní síle obyvatel.
3. Míra inflace se pohybuje kolem 0,7%, ve srovnání s předchozími lety jde o velmi příznivý stav.
4. Míra nezaměstnanosti neustále klesá, což z ekonomického hlediska lze určitě zařadit mezi příležitosti.
5. Posilující koruna vůči euru zdražuje zahraničním firmám vývoz do naší země, což znamená snížení přílivu zahraniční konkurence.
6. Nejpočetnější věková skupina v ČR je tvořena obyvatelstvem ve věku 35-55 let, což jsou lidé v produktivním věku.
7. Neustálý technologický pokrok, rozvoj ICT urychluje komunikaci, zrychluje práci, zvyšuje produktivitu.

Hrozby

1. Stále zpřísnující se legislativa klade na podnik stále větší nároky, které jsou často spojeny s nemalými finančními výdaji a to zejména nařízení Evropské unie.
2. DPH vzrostlo z původních 5 % na současných 15 %, což je desetiprocentní nárůst. Tento negativní vývoj sazby DPH se samozřejmě odráží na ceně pro koncového spotřebitele.
3. Neustále klesající míra nezaměstnanosti znesnadňuje podniku sehnat potencionální zaměstnance.
4. Velká konkurence zejména ze strany polských dovozců, kteří zásobují český trh svými přebytky.
5. Do popředí se stále více dostávají vejce z podestýlkových chovů. Začíná klesat zájem o vejce z obohacených klecí.
6. Velké výrobny z hygienických důvodů přestávají používat čerstvá konzumní vejce, ale stále více začínají při své výrobě používat pasterizovanou vaječnou melanž. Stejně tak některá zařízení nekupují čerstvá konzumní vejce, ale vejce vařená.

7. Velká závislost na velkoobchodních řetězcích způsobuje to, že podnik musí akceptovat ceny, které si řetězce diktují.

➤ Analýza SW – silných a slabých stránek z vnitřního prostředí

Analýzy vnitřního prostředí odhalily některé slabé stránky podniku, ale zároveň se ukázaly i ty silné, které by měl podnik využívat.

Silné stránky

1. Nemateriální zdroje, jako je jméno firmy, vztahy se zákazníky i dodavateli patří k silným stránkám, které firmě zajišťují stabilitu již řadu let.
2. Hlavní produkce firmy, konzumní vejce z obohacených klecí, vzhledem ke svému tržnímu postavení přinášejí firmě jistý zisk.
3. Firma spolupracuje pouze s certifikovanými dodavateli obalů, což je předpokladem zdravotní nezávadnosti již zabalených vajec.
4. Firma disponuje spolehlivými dodavateli služeb, na které se může spolehnout 24 hodin denně.
5. Firma má zavedený systém HACCP, což je dáno legislativou. Navíc má zavedený IFS standart, což je předpokladem vysoké kvality výrobků.
6. Podnik disponuje vlastními vozy na rozvoz vajec, které jsou pravidelně servisovány v autorizovaných servisech. Vlastní celkem 3 velká auta a 1 tranzita, ten je určen pro regionální rozvoj.
7. Firma investuje do rekonstrukcí, postupně modernizuje své provozy.
8. Firma má zavedenou elektronickou dosledovatelnost vajec, což umožňuje evidovat vejce ode data snášky, po jeho zabalení a expedování.
9. Dobré sociální klima v podniku a jiné způsoby motivace mimo mzdu udržují relativně pevnou personální základnu. Dochází k minimální fluktuaci zaměstnanců, zejména těch, stálých, kteří v podniku pracují řadu let.
10. Kvalifikovaní zaměstnanci s dlouholetou praxí na vedoucích pozicích jsou zárukou dobrých výsledků.
11. Podnik vlastní budovy včetně zařízení a chlazených skladů umístěné v areálu závodu Soběraz, kde dříve sídlila firma Framagro, která vyráběla vařená vejce.

Slabé stránky

1. Nízká produkce vajec z podestýlkových chovů, po kterých tržní poptávka roste.
2. Vysoká závislost na odběratelích konzumních vajec způsobuje to, že v době, kdy je tržní poptávka po vejcích nižší, nemá podnik takový odbyt, jaký by potřeboval, vejce na skladě stojí a vzhledem k jejich době minimální spotřeby musí být vyvezena na zpracování za velmi nízké ceny.
3. Marketing není prováděn v takovém rozsahu, který by odpovídal velikosti produkce firmy.
4. Nižší průměrná mzda představuje velký problém při shánění nových zaměstnanců.
5. Dochází ke snižování dlouhodobého majetku, což je známkou toho, že náklady jsou vyšší než investice.
6. Firma nemá zavedený cash-flow, což způsobuje velké finanční výkyvy.
7. Firma málo využívá cizí zdroje.

Tabulka č.15 – SWOT analýza

	+	-
Vnitřní	S	W
	<ul style="list-style-type: none"> - dobré jméno firmy - velký tržní podíl v oblasti konzumních vajec - certifikovaní dodavatelé obalů - spolehliví dodavatelé služeb - systém HACCP - certifikace IFS - vlastní vozový park - postupná modernizace provozů - elektronická dosledovatelnost vajec - nízká fluktuace zaměstnanců - odborníci na vedoucích pozicích - vlastnictví nevyužitých budov uvnitř areálu firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká produkce vajec z podestýlkových chovů - vysoká závislost na odběratelích konzumních vajec - nedostačující marketing - nižší mzdové ohodnocení - malé investice - není zaveden cash-flow
Vnější	O	T
	<ul style="list-style-type: none"> - sazba daně z příjmu PO činí 19 % - růst HDP - snižování inflace - pokles míry nezaměstnanosti - posilující koruna vůči euru - nejpočetnější skupina obyvatel jsou lidé v produktivním věku - technologický pokrok, rozvoj ICT 	<ul style="list-style-type: none"> - legislativní nároky - růst DPH - klesající míra nezaměstnanosti - velká konkurence ze zahraničí - změna preferencí spotřebitelů - vysoká závislost na velkoobchod. řetězcích

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Strategie W-T (mini-mini)

- Zvýšit produkci vajec z podestýlkových chovů, čímž se zvýší konkurenceschopnost především vůči konkurenci a to hlavně z Polska.
- Více investovat do technologií, což by vedlo k rozšíření portfolia výrobků
- Zaměřit se i na jiný produkt, než jsou čerstvá konzumní vejce, jiný způsob zpracování.
- Navýšit mzdy, aby byly srovnatelné s těmi v regionu.
- Zaměřit se na marketing a získávat více nových zákazníků v regionu a tím odbourávat závislost na obchodních řetězcích.

2. Strategie W-O (mini-maxi)

- Zvýšit produkci podestýlkových vajec, vzhledem k makroekonomickým ukazatelům zákazníci budou tato vejce nakupovat a ti i přes jejich vyšší cenu
- Sledovat nové technologické trendy a investovat do nových technologií
- Využít sdělovacích prostředků a informačních technologií k podpoře marketingu.
- Motivovat stávající, popř. potenciální zaměstnance a stavět konkurenceschopnost i na lidském kapitálu.

3. Strategie S-T (maxi-mini)

- Využívat dobrého jména na trhu a tím zabraňovat vstupu konkurence ze zahraničí
- Spolupracovat pouze s certifikovanými dodavateli obalů, aby byla zajištěna kvalita výrobků.
- Dodržování systému HACCP a IFS a tím zajistit vysokou kvalitu a soulad s legislativními nároky.
- Využít odbornosti vedoucích zaměstnanců a přizpůsobovat výrobu požadavkům trhu.

4. Strategie S-O (maxi-maxi)

- Využít dobrého jména, zavedených systémů, znalostí odborníků k rozšiřování tržního podílu.
- Zmodernizovat výrobní linku na výrobu vařených vajec, která se nachází v prostorách bývalé společnosti Framagro, nyní je ve vlastnictví podniku MAVÉ Jičín a.s. a zahájit výrobu, tím firma rozšíří portfolio svých výrobků. Dojde také k vytvoření nových pracovních míst.
- Sledovat vývojové trendy v oblasti produkce v EU a držet s nimi krok.

Analýza SPACE

Metoda SPACE byla poslední analýzou, která byla provedena a to z důvodu, aby bylo zřejmé, jaké postavení má podnik při realizaci své strategie zaujmout, jestli agresivní, konkurenční, konzervativní či defenzivní postavení. Jak je popsáno v teoretické části, podstatou této metody je syntéza výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku a tím vytvořit představu o jeho strategii. Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím stability prostředí a atraktivnosti trhu, vnitřní prostředí je vyjádřeno konkurenční silou podniku a jeho finančními silou.

Osy matice SPACE reprezentují dvě vnitřní dimenze (FS = finanční síla a CA = konkurenční výhoda) a dvě vnější dimenze (ES = stabilita prostředí a IS = atraktivnost odvětví).

Postup tvorby matice byl následující:

- 1 Výběr množiny proměnných
- 2 Obodování reky firmy na jednotlivé ukazatele (proměnné)
- 3 Výpočet průměrných hodnot a jejich sečtení
- 4 Zanesení výsledného bodu do grafu a vyobrazení směrového vektoru

Tabulka č.16 – Finanční síla (FS)

Finanční síla	Váha	Body	Součin
Dotace	0,2	5	1
Dlouhodobé závazky	0,15	4	0,4
Krátkodobé závazky	0,10	3	0,15
Návratnost investic	0,20	5	1
Pracovní kapitál	0,20	5	1
Likvidita	0,15	4	0,4
Celkový vážený průměr			3,95

Zdroj: Rozhovor s prokuristou firmy

Tabulka č.17 - Konkurenční výhoda (CA)

Konkurenční výhoda	Váha	Body	Součin
Dobré jméno firmy	0,2	-1	-0,2
Kvalita výrobků	0,2	-1	-0,2
Tržní podíl	0,05	-2	-0,1
Certifikování dodavatelé obalů	0,15	-1	-0,15
Norma IFS	0,2	-1	-0,2
System HACCP	0,2	-1	-0,2
Celkový vážený průměr			-1,05

Zdroj: Rozhovor s prokuristou firmy

Tabulka č.18 - Stabilita prostředí (ES)

Stabilita prostředí	Váha	Body	Součin
Kupní síla spotřebitelů	0,15	-2	-0,3
Ceny konkurence	0,15	-2	-0,3
Změny ve způsobu chovu	0,1	-3	-0,3
Vývoj poptávky	0,1	-3	-0,3
Podmínky obchodních řetězců	0,25	-1	-0,25
Dovoz vajec z Polska	0,25	-1	-0,25
Celkový vážený průměr			-0,62

Zdroj: Rozhovor s prokuristou firmy

Tabulka č.19 - Atraktivnost odvětví (IS)

Atraktivnost odvětví	Váha	Body	Součin
Možnost variability produktů	0,2	4	0,8
Rozvoj technologií	0,15	3	0,45
Know-how	0,25	5	1,25
Prvovýroba	0,2	4	0,8
Ziskový potenciál	0,1	2	0,2
Finanční stabilita	0,1	2	0,2
Celkový vážený průměr			3,7

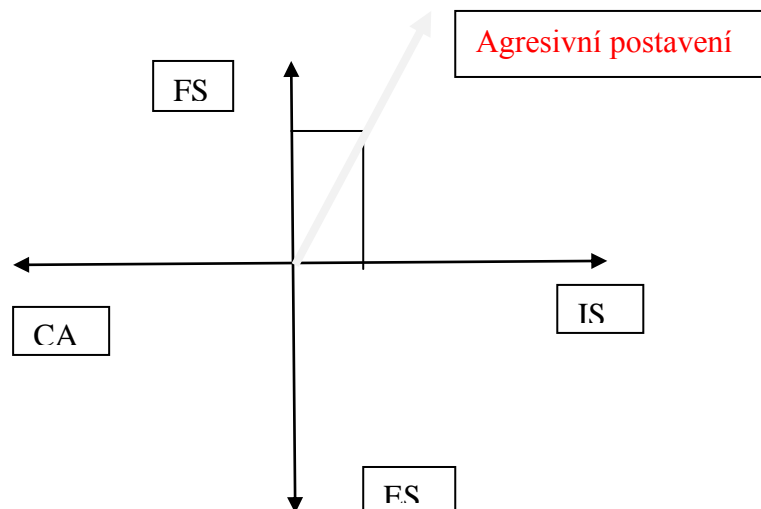
Zdroj: Rozhovor s prokuristou firmy

Výpočet

$$\begin{aligned}\text{Součet dimenzí na ose x: } & X = IS + CA \\ & X = 3,7 - 1,05 \\ & \underline{X = 2,65}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Součet dimenzí na ose y: } & Y = FS + ES \\ & Y = 3,95 - 0,62 \\ & \underline{Y = 3,33}\end{aligned}$$

Graf č.15 - Analýza SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku provedené analýzy, kdy se výsledný směrový vektor nachází v agresivním kvadrantu vyplynulo, že podnik MAVÉ Jičín a.s. má všechny předpoklady k tomu, aby využil své silné stránky k realizaci příležitostí a odvrácení hrozeb.

1.8.2 Cíle - rozpoznání nejlepších příležitostí uvedených v situační analýze

Mezi cíle obchodního závodu, které vyplynuly ze situační analýzy, patří:

1. každoročně úspěšně absolvovat certifikační audit IFS a veterinární audit - min. úspěšnost 95%

2. dodržet % reklamací pod stanovenou mez do 0,04 % z tržní produkce
3. udržovat dobrý zdravotní stav hospodářských zvířat – počet úhynů pod hranicí 3%
4. 100% tříděných vajec z chovu MAVÉ Jičín, a.s. distribuovaných na trh, musí výlučně
5. zvýšení tržního podílu na regionálním trhu o 15% do 12/ 2018
6. udržení dosavadních aktivit a rozšíření o další aktivity vedoucí k ekonom. růstu meziročně o 5%
7. postupné snižování nákladů využíváním moderních technologií a špičkové techniky v průměru o 5% ročně
8. zlepšení organizace práce, které se promítne snížením zaměstnanců na směnu, což povede ke snížení mzdových nákladů cca 200 tis. ročně

Všechny tyto cíle splňují pravidlo SMART, což je předpokladem úspěšnosti splnění stanovených cílů.

Cíle č. 1 – 4 se týkají kvality výrobků. Kvalita je jednou z konkurenčních výhod, je předpokladem naplnění cíle č. 5. Zároveň splněním cílů č. 1-4 se posiluje know-how firmy.

Cíle č. 6 – 8 budou naplněny prostřednictvím zvolené strategie.

1.8.3 Stanovení strategie

Z provedených analýz, které byly provedeny, vyplynulo, že firma vykazuje vysokou závislost na velkoobchodních řetězcích, které diktují cenu. V obdobích, kdy je poptávka po čerstvých konzumních vejcích nižší, má firma značné problémy s odbytem, nedokáže nabídnout jiný výrobek, než jsou konzumní vejce.

Na základě provedené SWOT analýzy se ukázaly silné stránky firmy, které by měla firma využít k odvrácení hrozeb (S-T) a využití příležitostí (S-O), které se nabízí a dále jak snížit riziko hrozeb ve vztahu ke slabým stránkám firmy (W-T) a jak využít příležitostí k odstranění nebo snížení slabých stránek (W-O). Analýza SPACE, kdy výsledkem je

směrový vektor nacházející se v agresivním kvadrantu, potvrdila, že firma má všechny předpoklady k tomu, aby to dokázala.

Marketingový mix

Marketingový mix je součástí každého marketingového plánu a jeho použití by mělo napomoci stanovit vhodnou marketingovou strategii, která by pro firmu byla efektivní a nejednalo se pouze o plýtvání penězi, aniž by to firmě přineslo užitek.

Tabulka č.20 – Marketingový mix

Vejce z obohacených klecí	
Produkt	<p>Vejce jsou označena č.3, to identifikuje způsob chovu (klece=3) – př. 3CZ3433.</p> <p>Jsou balena dle velikosti a počtu: S30, M10, M30, M180, M360, L6, L10, L30, L180, L360, XL6, XL20, XL30, XL180.</p> <p>Pro obchodní řetězce se dělají všechny druhy balení, na podnikové prodejně a regionálním rozvozu jsou nabízena vejce v balení S30, M30, L30, XL30.</p>
Cena	<p>Vždy je uzavřená smlouva s obchodními řetězci na 1 měsíc, ta je výrazně nižší než cena stanovená pro regionální rozvoz či podnikovou prodejnu.</p> <p>V srpnu 2017 byla základní cena pro obchodní řetězce 1,55 Kč, dle velikosti a způsobu balení se cena liší o jednotky haléřů.</p> <p>Cena na podnikové prodejně a regionálním rozvozu je stejná a to výrazně vyšší, S 1,56, M 2,30, L 2,40, XL 2,40. Při odběru 900 ks vajec a více je poskytována sleva 20 haléřů za kus, při odběru 1800 vajec a více je to 40 haléřů za kus oproti základní ceně a VIP zákazníci,</p>

	jejichž odběry jsou vysoké a pravidelné mají slevu ještě dalších 10 haléřů
Distribuce	Vejsce jsou distribuována na expediční sklady velkoobchodních řetězců rozmístěných po celé ČR. Dále jsou prodávána na podnikové prodejny a rozvážena po regionálním trhu.
Marketingová komunikace	Ekonom vyjednává o cenách s obchodními řetězci. Obchodní zástupce rozváží vejce po regionálním trhu a zároveň se snaží oslovovat nové zákazníky. Vejce jsou nabízena i v podnikové prodejně, která je otevřena každý všední den. Podnik má své webové stránky, kde se zákazníci mohou výrobcích dozvědět, dále reklamní tabule u silnic a všechna firemní auta jsou také označena logem firmy a kontaktními údaji.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.21. – Marketingový mix

Vejce z podestýlkových chovů	
Produkt	Vejsce jsou označena č.2, to identifikuje způsob chovu (podestýlka=2) – př. 2CZ0414. Jsou balena dle velikosti a počtu:M6,M10
Cena	Stejně jako u klecových vajec je uzavřená smlouva s obchodními řetězci na 1 měsíc, ta je výrazně nižší než cena stanovená pro regionální rozvoz či podnikovou prodejnu. V srpnu 2017 byla základní cena pro obchodní řetězce 1,75 Kč.. Cena na podnikové prodejně a regionálním rozvozu je stejná a to výrazně vyšší, 2,45 za kus.

Distribuce	Vejsce jsou distribuována na expediční sklady velkoobchodních řetězců rozmístěných po celé ČR. Dále jsou prodávána na podnikové prodejny a rozvážena po regionálním trhu.
Marketingová komunikace	<p>Ekonom vyjednává o cenách s obchodními řetězci. Obchodní zástupce rozváží vejce po regionálním trhu a zároveň se snaží oslovovat nové zákazníky. Vejce jsou nabízena i v podnikové prodejny, která je otevřena každý všední den.</p> <p>Podnik má své webové stránky, kde se zákazníci mohou výrobcích dozvědět, dále reklamní tabule u silnic a všechna firemní auta jsou také označena logem firmy a kontaktními údaji.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.22 – Marketingový mix

Vejsce na zpracování	
Produkt	Jedná se o vejce z klecových chovů, které jsou starší více jak 7 dní, ty už velkoobchodní řetězce nechtějí.
Cena	Cena je velmi nízká, odvíjí se od tržní ceny na evropském trhu, udává se nikoliv za ks, ale za kg, v srpnu 2017 tato cena dosahovala pouhých 21 Kč/kg. V přepočtu na vejce to vychází asi 1,30.
Distribuce	Vejsce jsou vyvážena z 90 % do zahraničí a to zejména do Německa, Maďarska a Polska. Zbylou část odeberou české firmy orientované na zpracování vajec, př. PAPEI se sídlem v Roudnici nad Labem.
Marketingová komunikace	Spolupráce probíhá se stálými odběrateli a to

	v pouze v případě, že vejce starší než 7 dní zůstala na skladě. Vedoucí obchodního oddělení tato vejce pouze firmám nabídne a ty je bez problémů za takto nízkou cenu odeberou.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 23 – Marketingový mix

Nepasterizovaná vaječná melanž	
Produkt	Jedná se o vaječnou hmotu, která vzniká vytlučením nestandardních vajec do barelu o objemu 1000 l a je určena k dalšímu zpracování, v první řadě k pasteraci. Pasterace probíhá tak, že se hmota zahřeje na cca 63°C po dobu 3-4 sekund. Tím se zlikvidují veškeré zárodky salmonely nebo jiných nákaz. Podnik nabízí pouze nepasterizovanou melanž.
Cena	Cena se udává za kg, v srpnu 2017 byla cena stanovena na 22,50/kg.
Distribuce	Na odběr nepasterizované vaječné hmoty je uzavřena smlouva s firmou MINAŘÍK , výše odběru je stanovena na 2 tuny týdně, firma dodává své barely na melanž a sama si ji i odváží.
Marketingová komunikace	Vedoucí obchodního oddělení komunikuje s firmou Minařík, domlouvá pouze odběr, který je ale většinou v pravidelných termínech.

Zdroj: Vlastní zpracování

Firmě doporučuji zvolit strategii **horizontální diverzifikace**, tzn., rozšířit stávající výrobní program o výrobky, které s ním věcně souvisejí. To firmě zajistí určitě větší samostatnost týkající se odbytu a dále se zvýší i konkurenceschopnost firmy. Je nutné začít s výrobou vařených vajec, po kterých je stále větší poptávka a s výrobou pasterizované melanže, která se také dostává do popředí. Pokud firma zahájí výrobu vařených vajec a pasterizované melanže, nebude muset dál nabízet vejce na zpracování a nepasterizovanou melanž. Vejce starší než 7 dní si zpracuje sama a nepasterizovanou vaječnou melanž bude pasterovat a dále nabízet přímo výrobcům, jako jsou např. pekárny, sušenárny, apod. Poptávka po vařených vejcích a pasterizované vaječné hmotě je vysoká a cena se také výrazně liší od ceny, za kterou firma nabízí vejce v současné podobě. Tato strategie povede k naplnění cílů č. 6 - 8.

K naplnění cílů č. 1 - 5 je vhodné zvolit strategii **tržní penetrace**. Je zapotřebí zvýšit marketingové úsilí a získat zákazníky, kteří nakupují u konkurence, neboť cena za vejce na podnikové prodejně a regionálním rozvozu je výrazně vyšší, což pro firmu znamená větší zisk z každého prodaného vejce. Obchodní zástupce musí lépe mapovat regionální trh, zjišťovat ceny ostatních firem nabízejících čerstvá konzumní vejce, porovnávat kvalitu a cenu MAVÉ Jičín a.s. a konkurence. Velmi důležitý je i osobní vztah s regionálními zákazníky, který by měl obchodní zástupce prohlubovat. Základním artiklem pro vytváření vztahu se zákazníky a získávání nových zákazníků je komunikace. Důležité je zákazníky odměnit za věrnost a to jak pomocí reklamních předmětů, jako jsou diáře, tužky, ale i např. při koupi 900 ks vajec 30 ks zdarma. Obchodní zástupce by si měl mít zákazníky rozčleněny např. do tří skupin a to dle množství vajec, které odebírají a pro každou skupinu si zvolit určitou obchodní strategii.

1.8.4 Taktika

Aby firma mohla rozšířit výrobní program, musí mít prostory k tomu, kde bude nová výroba probíhat. V areálu podniku se nachází budovy, kde sídlila společnost Framagro, která vyráběla vařená vejce i pasterizované vaječné hmoty – vaječnou melanž, žloutky, bílky. Tato firma skončila v insolventci a firma MAVÉ Jičín a.s. budovy bývalého Framagra koupila včetně kompletní technologie s tím, že chtěla zamezit vstupu dalších cizích firem do areálu závodu a postupně tam začít s nějakou výrobou, popř. využívat alespoň skladovací prostory. Prostory dosud nejsou nijak využívány a v souvislosti se zvolenou strategií se doslova nabízí obnovit výrobu, která ve Framagru probíhala.

Tato zvolená taktika povede k realizaci strategie horizontální diverzifikace. K realizaci druhé strategie, tržní penetrace, je základním předpokladem kvalifikovaný a velmi schopný obchodní zástupce. Měl by být motivován výsledky své práce, jeho mzda by měla obsahovat vedle stanoveného základu i procentuální část, která by odrážela právě ono tržní rozšiřování, jež se projeví zvýšením tržeb z prodeje.

1.8.5 Rozpočet - obsahuje výdaje na naplánované činnosti a aktivity

Vzhledem k faktu, že firma MAVE a.s. vlastní prostory včetně kompletní technologie, nebudou investice na obnovu provozu tak vysoké. Výroba ve Framagru skončila v roce 2012, tzn., že části technologie budou zastaralé a nevyhovující. Výdaje, se kterými firma bude muset počítat, budou následující:

1. Prohlídka celé technologie servisní firmou
2. Generální oprava včetně dokoupení nevyhovujících částí výrobní linky
3. Drobné stavební úpravy (výměna oken, dveří, rekonstrukce sociálních zařízení, oprava nakládací rampy)
4. Revize energií
5. Revize, popř. oprava plynového kotle
6. Revize chladících agregátů včetně vypracování revizních zpráv
7. Instalace ICT
8. Instalace kamerového systému
9. Nákup elektrických paletových vozíků (4ks)
10. Nákup motorové desty
11. Výdaje na marketing (webové stránky, inzerce, letáky, reklamní tabule)

Celková předpokládaná investice by neměla přesáhnout 6 miliónů, největší část této investice je plánována na generální opravu a především dokoupení nevyhovujících částí linky, jak je uvedeno v bodu 2.

Investice by měla být pokryta úvěrem, neboť jak se ukázala finanční analýza, podnik málo využívá cizí zdroje, což je sice bezpečné, ale ne příliš ekonomické.

1.8.6 Kontrola – stanovení termínů kontrol

Předpokládaný termín zahájení provozu by měl být leden 2019. Termíny kontrol jsou nastaveny dle časového harmonogramu prováděných prací.

- | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Leden 2018 | Kontrola provedení prohlídky servisní firmou |
| 2. Červenec 2018 | Kontrola dokončené generální opravy |
| 3. Září 2018 | Kontrola provedených stavebních prací |
| 4. Říjen 2018 | Kontrola všech provedených revizí, kontrola instalace kamerového systému a funkčnosti komunikačních technologií (telefony, PC) |
| 5. Listopad 2018 | Kontrola dokoupení všech potřebných prostředků k zahájení provozu |
| 6. Prosinec 2018 | Zkušební provoz – kontrola |

Za dodržování harmonogramu prací bude odpovědný investiční technik firmy MAVE Jičín a.s. a kontroly bude provádět vrcholový management firmy, tzn. prokurista, ekonom a vedoucí závodu.

5 Shrnutí výsledků analýz a diskuse

V teoretické části je vysvětleno, co vlastně je marketingová strategie, marketingová strategie představuje postup, který vede ke splnění marketingových cílů (dosažení tržního podílu, získání nových zákazníků, rentability, všeobecného povědomí o produktech firmy a apod.). Je součástí globální strategie podniku.

Existuje několik typů marketingových strategií, strategie vedoucí firmy, strategie druhé největší firmy na trhu, strategie firem, které napodobují velké firmy, dále strategie dle Ansoffa, která je vyjádřená maticí výrobek – trh nebo strategie dle Kotlera, jejichž podstatou je úsilí podniku o tržní pozici určenou podílem na trhu a Porterova strategie, jak být na trhu se svými produkty či službami dlouhodobě úspěšný.

Vzhledem množství a variabilitě marketingových strategií, které byly popsány a odzkoušeny mnoha firmami se domnívám, že každý podnik si může stanovit svojí marketingovou strategii, ušitou na míru a potřeby podniku.

Základem je vytvořit marketingový plán a postupovat dle jednotlivých bodů tohoto plánu k samotnému stanovení marketingové strategie až po její realizaci. Nedílnou součástí každého marketingového plánu je marketingový mix, což je soubor taktických nástrojů, které firmě umožní upravit nabídku dle přání zákazníků. Mezi prvky marketingového mixu patří *produkt* (popis toho, co firma nabízí, zda to vyhovuje zákazníkům nebo se chce nějaký výrobek přestat nabízet a nabízet jiný), *cena* (zda je cena přiměřená, jaké jsou možnosti např. plateb na fakturu, úvěrové podmínky, atd.), *distribuce* (cesty, jak se výrobek dostane k zákazníkovi) a *komunikace* (jak se o výrobku zákazník dozví, reklama, propagace).

Prvním bodem marketingového plánu je situační analýza, neboli analýza vnějšího makroprostředí a mikroprostředí a analýza vnitřního prostředí firmy. Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza, pro analýzu mikroprostředí Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí bylo analyzováno pomocí metod VRIO, byla provedena Portfolio analýza, konkrétně model BCG, dále byl využit Hodnotový řetěz a samozřejmě Finanční analýza.

Sumarizací provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy vznikla SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky firmy, ale také příležitosti a hrozby a na základě těchto výsledků byly koncipovány strategie (W-T = mini – mini, W-O = mini – maxi, S-T = maxi – mini S-O = maxi – maxi), kterými by si firma MAVE Jičín a.s. udržet svoji pozici na trhu, zvýšit konkurenceschopnost a tím i svůj tržní podíl.

1. Strategie W-T (mini-mini)

- Zvýšit produkci vajec z podestýlkových chovů, čímž se zvýší konkurenceschopnost především vůči konkurenci a to hlavně z Polska.
- Více investovat do technologií, což by vedlo k rozšíření portfolia výrobků
- Zaměřit se i na jiný produkt, než jsou čerstvá konzumní vejce, jiný způsob zpracování.
- Navýšit mzdy, aby byly srovnatelné s těmi v regionu.
- Zaměřit se na marketing a získávat více nových zákazníků v regionu a tím odbourávat závislost na obchodních řetězcích.

2. Strategie W-O (mini-maxi)

- Zvýšit produkci podestýlkových vajec, vzhledem k makroekonomickým ukazatelům zákazníci budou tato vejce nakupovat a ti i přes jejich vyšší cenu
- Sledovat nové technologické trendy a investovat do nových technologií
- Využít sdělovacích prostředků a informačních technologií k podpoře marketingu.
- Motivovat stávající, popř. potenciální zaměstnance a stavět konkurenceschopnost i na lidském kapitálu.

3. Strategie S-T (maxi-mini)

- Využívat dobrého jména na trhu a tím zabraňovat vstupu konkurence ze zahraničí
- Spolupracovat pouze s certifikovanými dodavateli obalů, aby byla zajištěna kvalita výrobků.
- Dodržování systému HACCP a IFS a tím zajistit vysokou kvalitu a soulad s legislativními nároky.
- Využít odbornosti vedoucích zaměstnanců a přizpůsobovat výrobu požadavkům trhu.

4. Strategie S-O (maxi-maxi)

- Využít dobrého jména, zavedených systémů, znalostí odborníků k rozšiřování tržního podílu.
- Zmodernizovat výrobní linku na výrobu vařených vajec, která se nachází v prostorách bývalé společnosti Framagro, nyní je ve vlastnictví podniku MAVÉ Jičín a.s. a zahájit výrobu, tím firma rozšíří portfolio svých výrobků. Dojde také k vytvoření nových pracovních míst.
- Sledovat vývojové trendy v oblasti produkce v EU a držet s nimi krok.

V závěru analytické části byla použita i matice SPACE, která určila, že firma se nachází v agresivním kvadrantu, což je dobrým předpokladem k zapojení silných stránek k využití příležitostí, k překonání slabých stránek a předcházení hrozbám.

Druhým bodem marketingového plánu je stanovení cílů. Bylo stanoveno 8 cílů dle metody SMART, což je předpokladem jejich úspěšného naplnění. Cíle č. 1 – 4 se týkaly kvality výrobků. Kvalita je jednou z konkurenčních výhod, je předpokladem naplnění cíle č. 5. Zároveň splněním cílů č. 1-4 se posiluje know-how firmy. Cíle č. 6 – 8 by měly být naplněny prostřednictvím zvolené strategie.

Dalším bodem, dle mého názoru klíčovým, je stanovení marketingové strategie. Ta vyplynula z provedených analýz, jen bylo nutné ji správně definovat. Byl proveden marketingový mix, který především ukázal, jaké produkty a za jaké ceny firma nabízí, a které by měla nahradit jinými, pro firmu efektivnějšími. Firma by měla zvolit **strategii horizontální diverzifikace**, tzn. rozšířit stávající výrobního program o výrobky, které s ním věcně souvisejí. To firmě zajistí určitě větší samostatnost týkající se odbytu a se zvýší konkurenceschopnost firmy, firma by měla začít s výrobou vařených vajec, po kterých je stále větší poptávka a s výrobou pasterizované melanže, která se také dostává do popředí.

Aby firma zvýšila svůj tržní podíl na regionálním trhu, tak jako nejvhodnější strategie se jeví **strategii tržní penetrace**. Je zapotřebí zvýšit marketingové úsilí a získat zákazníky, kteří nakupují u konkurence, neboť cena za vejce na podnikové prodejně a regionálním rozvozu je výrazně vyšší, což pro firmu znamená větší zisk z každého prodaného vejce.

Čtvrtým bodem marketingového plánu je taktika, byl navržen postup, jak dosáhnout realizace zvolené strategie zaměřené na jiné produkty.

V bodě č.5 byl sestaven předběžný rozpočet a nedílnou součástí marketingového plánu by měla být kontrola a s ní spojená odpovědnost. To bylo stanoveno v bodě č.6.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo aktualizovat marketingovou strategii podniku. K naplnění hlavního cíle vedly tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo posouzení teoretických pojmů z oblasti marketingové strategie a strategických analýz, druhým dílčím cílem bylo zpracování analýzy vnějšího mikroprostředí a makroprostředí, dále analýza vnitřního prostředí podniku a sestavení souhrnné SWOT analýzy a třetím dílčím cílem bylo vyhodnocení výsledků analýz a navržení vhodné aktualizace marketingové strategie.

Pro analýzu makroprostředí byla využita metoda PEST, aby se zjistilo, jak jednotlivé faktory (politické, ekonomické, sociální, technologické) působí na podnik. Mikroprostředí bylo analyzováno prostřednictvím PORTEROVA MODELU PĚTI SIL, tzn. že se analyzovala vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, stávající konkurence, i možnosti vstupu nové konkurence do odvětví a hrozba substitutů.

K analýze vnitřního prostředí firmy bylo použito více metod, a to z důvodu co nejpřesnějšího výsledku, bylo potřeba analyzovat všechny oblasti vnitřního prostředí podniku. Byla použita metoda VRIO, která ukázala, že nemateriální zdroje, jako je know-how, informace, znalosti, představují pro podniku konkurenční výhodu. Další metoda, která byla využita, byla matice BCG, a to k analýze portfolia. Výsledek ukázal, na jaké výrobky by se podnik měl zaměřit a naopak, do kterých příliš neinvestovat, jak směrem by se podnik měl vydat, aby byl konkurenceschopný. K identifikaci konkurenčních výhod byl využit HODNOTOVÝ ŘETĚZEC. Prostřednictvím této metody byly analyzovány jednotlivé činnosti v podniku, nejdříve ty primární, kam se řadí vstupní logistika, operace, marketing a prodej, výstupní logistika, služby zákazníkům a podpůrné činnosti, jako je nákup, výzkum a vývoj, personalistika. Jako poslední byla podrobně provedena finanční analýza podniku, která odhalila finanční situaci podniku a způsob, jakým firma hospodaří. Za největší problém, který z analýzy vyplynul, považují snižování hodnoty dlouhodobého majetku, což vypovídá o malých investicích.

Po zpracování všech těchto analýz byla sestavena SWOT analýza. Nejprve byla provedena analýza OT – příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí., dále pak analýza SW – silných a slabých stránek z vnitřního prostředí. Z nejdůležitější silnou stránku a pro podnik klíčovou považují vlastnictví budov v areálu závodu, kde dříve probíhala výroba vařených vajec a pasterizované melanže. Naopak jako nejslabší stránka podniku se jeví vysoká závislost na odběratelích vajec, zejména pak obchodních řetězcích.

Po identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla sestavena matice SWOT, z níž byly formulovány strategie, které by měl podnik naplňovat, aby byl konkurenceschopný a dosahoval většího tržního podílu.

Matice SPACE byla poslední metodou, která byla využita. Výsledkem byl směrový vektor nacházející se v agresivním kvadrantu, což značí postavení firmy. Z výsledku této analýzy lze konstatovat, že firma má všechny předpoklady k tomu, aby zapojila své silné stránky k využití příležitostí a odvrácení hrozeb a dále k tlumení dopadů slabých stránek podniku.

Z výsledků všech vypracovaných analýz mohu podniku jednoznačně doporučit **marketingovou strategii horizontální diferenciaci**. Podnik bude stále produkovat vejce, ale bude vyrábět výrobek i v jiné podobě, než jsou jen čerstvá konzumní vejce, nově by mohl vyrábět vejce vařená a pasterizovanou melanz. Tato marketingová strategie bude dle mého názoru pro podnik velmi přínosná, nevyžaduje příliš vysoké investice, přinese podniku větší samostatnost a určitě povede k rozšíření tržního podílu, což pro podnik znamená větší zisky. Větší zisky umožní podniku větší investice a vzhledem ke snižování ceny dlouhodobého majetku podnik investice nutně potřebuje. Investovat by měl např. do výstavby voliér, neboť roste poptávka po vejcích z podestýlkových chovů, naopak poptávka po konzumních vejcích z klecových chovů, která je zatím vysoká, bude dle prognóz a politiky EU klesat.

Druhou strategií, kterou považuji po vyhodnocení analýz pro tento podnik za velmi vhodnou, je **strategie tržní penetrace** a to s ohledem na regionální trh. Vejce jsou zákazníkům prodávány za vyšší ceny než do obchodních řetězců, což opět znamená vyšší zisk pro podnik a proto je nutné, aby podnik zvyšoval tržní podíl právě tímto směrem.

Po provedení analýz a vyhodnocení výsledků považuji cíle práce za splněné.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*, 1.vyd. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 2007, 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2
- [2] FORET, M., a kol. *Marketing základy a principy*, 2.vyd. Brno : Computer Press, 2005, 149 s. ISBN 80-251-0790-6
- [3] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, 3. aktualiz. vyd. Brno : Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0
- [4] FÖRSTER. A., KREUZ. P. *Nekonvenční myšlení : 17 pravidel pro vítězství v byznysu*, 1.vyd. Praha : Grada, 2007, 206 s. ISBN 978-80-247-1741-8
- [5] FOTR a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*, 1.vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, strategie a trendy*, 2.rozš.vydání, Praha : Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [7] JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK. P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*, 1. vyd. Praha : Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7
- [8] KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*, 1. vyd. Praha : Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3
- [9] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9
- [10] KOONTZ. H., WEIHRICH. H. *Management*, Praha : Victoria Publishing, 1993 , 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- [11] KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*, 1.vyd. Brno : CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0

- [12] KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, Praha : Grada, c2004855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [13] KOTLER P., KELLER K.L. *Marketing Management* 14. vyd., Praha : Grada, 2013 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- [14] KOUDELKA J., VÁVRA O. *Marketing: principy a nástroje*, 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007 257 s, ISBN 978-80-86730-19-6
- [15] MEFFERT, H. *Marketing & management*, 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4
- [16] PORTER M.E. *Konkurenční strategie = Competitive Strategy : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, Praha : Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [17] POŠVÁŘ Z., CHIÁDKOVÁ, H. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4
- [18] RŮČKOVÁ P. *Finanční analýza*, 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8
- [19] SŮVOVÁ, H. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s. ISBN 80-7265-027-0
- [20] SVĚTLÍK J. *Marketing cesta k trhu*, vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2
- [21] SVOBODA .E., BITTNER L. SVOBODA P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*, 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 218 s. ISBN 80-86946-12-6
- [22] SYNEK a kol. *Podniková ekonomika*, 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7

[23] VEBER.J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*, 1.vyd.Praha: Management Press, 2006, 700 s., ISBN 80-7261-029-5

[24] VLČEK .R. *Hodnota pro zákazníka*,1.vyd. Praha : Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6

Internetové zdroje

[1] <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie>

[2] <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

[3] <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

- Obrázek č.1 Matice výrobek-trh
Obrázek č.2 Porterův model
Obrázek č.3 Marketingový mix (koncept 4P)
Obrázek č.4 Vnější a vnitřní prostředí
Obrázek č.5 Porterův model pěti sil
Obrázek č.6 Vnitřní prostředí
Obrázek č.7 Model hodnotového řetězce dle Portera
Obrázek č.8 Model BCG
Obrázek č.9 Model GE
Obrázek č.10 Časové hledisko hodnocení informací
Obrázek č.11 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření
Obrázek č.12 SWOT analýza
Obrázek č.13 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií
Obrázek č.14 Metoda SPACE
Obrázek č.15 Zobrazení závodů na mapě
Obrázek č.16 Foto - středisko Soběraz
Obrázek č.17 Foto - středisko Drahoraz
Obrázek č.18 Foto - středisko Dřevěnice
Obrázek č.19 Foto - závod Vršce
Obrázek č.20 BCG matice
Obrázek č.21 Organizační struktura

- Tabulka č.1 Vnitřní členění marketingového mixu
Tabulka č.2 Přehled platné legislativy
Tabulka č.3 Vývoj DPH
Tabulka č.4 Vývoj HDP
Tabulka č.5 Zdroje pro analýzu VRIO
Tabulka č.6 Analýza VRIO
Tabulka č.7 Rozdělení zaměstnanců
Tabulka č.8 Horizontální analýza rozvahy

Tabulka č.9	Vertikální analýza rozvahy
Tabulka č.10	Horizontální analýza výsledovky
Tabulka č.11	Změna pracovního kapitálu
Tabulka č.12	Přidaná hodnota a výkon
Tabulka č.13	Marže
Tabulka č.14	EBITDA – rentabilita
Tabulka č.15	SWOT analýza
Tabulka č.16	Finanční síla (FS)
Tabulka č.17	Konkurenční výhoda (CA)
Tabulka č.18	Stabilita prostředí (ES)
Tabulka č.19	Atraktivnost odvětví (IS)
Tabulka č.20	Marketingový mix
Tabulka č.21	Marketingový mix
Tabulka č.22	Marketingový mix
Tabulka č.23	Marketingový mix
Graf č.1	Vývoj daně z příjmu PO
Graf č.2	Vývoj HDP
Graf č.3	Vývoj HDP na 1 obyvatele
Graf č.4	Vývoj HDP v %
Graf č.5	Míra inflace
Graf č.6	Obecná míra nezaměstnanosti
Graf č.7	Podíl nezaměstnaných osob
Graf č.8	Vývoj měnového kurzu
Graf č.9	Rozdělení obyvatelstva
Graf č.10	Vzdělání populace
Graf č.11	Změna pracovního kapitálu
Graf č.12	Vývoj výkonů a přidané hodnoty
Graf č.13	Marže
Graf č.14	EBITDA - rentabilita
Graf č.15	Analýza SPACE