

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

**Marketingová strategie malého zemědělského podniku
Farma Machač**

Bc. Marie Drncová

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Drncová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Marketingová strategie malého zemědělského podniku – Farma Machač

Název anglicky

Marketing strategy of a small agricultural enterprise – Farm Machač

Cíle práce

Základním cílem této diplomové práce je návrh marketingové strategie malého zemědělského podniku Farma Machač. Tento cíl se bude skládat z několika dílčích cílů, kterými jsou analýza vnějšího a vnitřního prostředního prostředí, analýza současného business modelu podniku, provedení marketingového výzkumu dotazníkovým šetřením, zhodnocení stávající marketingové komunikace podniku a na základě výsledků analýz navržení vhodných úprav a doporučení.

Metodika

Výstup první části diplomové práce zaměřený na teoretická východiska daného tématu bude sepsán na základě techniky studia odborných dokumentů a literatury, aby poskytl ucelenou teorii, ze které bude vycházet vlastní práce.

V druhé části práce bude z metodologického hlediska využito sběru primárních dat dotazníkovým šetřením, dále reálných dat z podniku Farma Machač a v neposlední řadě bude k navržení vhodné úpravy a doporučení marketingové strategie využito analýz PESTLE, analýzy konkurence Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a dále analýzy produktů pomocí BCG matice.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

podnik, ekofarma, business model, marketing, analýza, strategie, podnikatelská příležitost

Doporučené zdroje informací

HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů.

Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6917-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Marketingová strategie. Praha: IDEA SERVIS, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

OGILVY, David; ŠKAPOVÁ, Hana. *Ogilvy o reklamě*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-154-6.

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie malého zemědělského podniku Farma Machač" 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 31. března 2024

Poděkování



Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Pitrové, PhD. za vřelé přijetí mého tématu a celkový vlídný přístup. Děkuji také za cenné rady při psaní diplomové práce, doporučení literatury a za odborné konzultace.

Marketingová strategie malého zemědělského podniku Farma Machač

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie malého zemědělského podniku Farma Machač, který se nachází v malebném regionu na pomezí Českého Švýcarska a Lužických hor.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V první teoretické části budou shrnuty pojmy z oblasti marketingu, ze kterých diplomová práce a její téma vychází. V druhé části vlastní práce bude představen podnik Farma Machač a dále budou plněny dílčí cíle diplomové práce, kterými jsou analýza vnějšího a vnitřního prostředního prostředí, analýza současného business modelu podniku, provedení marketingového výzkumu dotazníkovým šetřením a zhodnocení stávající marketingové komunikace podniku.

Efektivní návrh marketingové strategie, který je cílem této diplomové práce, bude stanoven na základě sběru primárních dat od zákazníků, reálných dat z podniku Farma Machač a dále využití analýz PESTLE, analýzy konkurence Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a analýzy produktů.

Klíčová slova: podnik, ekofarma, business model, marketing, analýza, strategie, podnikatelská příležitost

Marketing strategy of the small agricultural enterprise Farma Machač

Abstract

This diploma thesis deals with the design of the marketing strategy of the small agricultural enterprise Farma Machač, which is located in a picturesque region on the border of the Czech Switzerland and the Lusatian Mountains.

The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The first theoretical part will summarize concepts from the field of marketing, from which the diploma thesis and its topic are based. In the second part of the own work, the company Farma Machač will be presented and the partial goals of the diploma thesis will be fulfilled, which are the analysis of the external and internal environment, the analysis of the current business model of the company, the implementation of marketing research by means of a questionnaire and the evaluation of the current marketing communication of the company.

The effective design of the marketing strategy, which is the target of this thesis, will be determined based on the collection of primary data from customers, real data from the Farma Machač company, and the use of PESTLE analysis, competition analysis of Porter's five forces model, SWOT analysis and product analysis.

Keywords: enterprise, ecofarm, business model, marketing, analysis, strategy, business opportunity

Obsah

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek.....	13
Úvod.....	15
1 Cíl práce a metodika.....	16
1.1 Cíl práce	16
1.2 Metodika.....	16
2 Teoretická východiska	17
2.1 Podnik a podnikání	17
2.1.1 Společensky odpovědné podnikání	18
2.2 Cíle podniku a pravidlo SMART	19
2.3 Strategické řízení podniku.....	19
2.4 Marketing – jeho definice a podstata	20
2.5 Marketingové strategie	21
2.5.1 Poslání a cíle firmy jako výchozí body pro tvorbu strategií	21
2.5.2 Klíčové dovednosti jako výhoda v marketingové strategii	21
2.5.3 Formulování marketingových strategií	22
2.5.4 Etapy marketingových strategií	22
2.6 Marketingové prostředí firmy	22
2.7 Marketingová situační analýza – stavební kameny marketingové strategie	23
2.7.1 Business model Canvas.....	23
2.7.2 SWOT analýza	25
Strategie SO	25
Strategie ST	25
Strategie WT	26
Strategie WO	26
2.7.3 PEST/PESTLE analýza.....	26
2.7.4 Analýza konkurence – Porterův model pěti sil	27
2.7.5 Analýza produktů pomocí BCG matice	28
2.8 Marketingové nástroje.....	30
2.8.1 Komunikační mix.....	30
2.8.2 Marketingový mix 4P.....	32
2.8.3 Holistický marketingový koncept a aktualizace 4P	33
2.8.4 Segmentace trhu, targeting, positioning.....	34
2.9 Marketingový výzkum a jeho proces teoreticky	34
2.9.1 Definice problému a cílů výzkumu	35
2.9.2 Příprava plánu výzkumu	35
2.9.3 Metoda marketingového výzkumu dotazováním	35

2.9.4	Sběr informací.....	36
2.9.5	Analýza informací.....	36
2.9.6	Prezentace výsledků a rozhodnutí.....	36
2.10	Konkrétní využitelné marketingové strategie	36
2.10.1	Obecné dělení strategií z hlediska investičních cílů	37
	Růstové strategie.....	37
2.10.2	Strategie tržní penetrace dle Ansoffa.....	37
2.10.3	Strategie vývoje produktu dle Ansoffa	38
2.10.4	Strategie vývoje trhu dle Ansoffa	38
2.10.5	Strategie diferenciacce dle Portera	38
2.10.6	Strategie bočního útoku dle Portera.....	38
2.10.7	Strategie penetrace tržních mezer	38
2.11	Podnikatelská příležitost	39
2.11.1	Návratnost investice ROI.....	39
3	Analytická část diplomové práce	40
3.1	Představení společnosti Farma Machač	40
3.1.1	O farmě	40
3.1.2	Informace v rámci sběru primárních dat.....	41
3.1.3	Informace o hospodaření podniku z účetních sestav za rok 2023	43
3.1.4	Formulace poslání podniku Farma Machač.....	46
3.1.5	Formulace cílů podniku	46
3.2	Současný business model společnosti	47
3.2.1	Zákaznické segmenty.....	47
3.2.2	Vztahy se zákazníky	48
3.2.3	Nabízená hodnota	48
3.2.4	Klíčové činnosti	48
3.2.5	Klíčovní partneři	48
3.2.6	Klíčové zdroje.....	48
3.2.7	Distribuční komunikační kanály	49
3.2.8	Struktura nákladů	49
3.2.9	Zdroje příjmů	49
3.2.10	Přínosy sestavení business modelu Canvas	49
3.3	Analýza marketingové komunikace společnosti	50
3.3.1	Webové stránky společnosti Farma Machač	50
3.3.2	Facebook.....	50
3.3.3	Instagram	51
3.3.4	Reklama v zemědělských časopisech	51
3.3.5	Informační SMS – Prodej bio masa.....	51
3.3.6	Osobní prodej – Prodej ze dvora.....	52

3.3.7	Pojízdný osobní prodej na základě objednávek – WhatsApp skupina.....	52
3.3.8	Inzerce plemenného materiálu	53
3.3.9	Výsledky analýzy marketingové komunikace	53
3.4	PESTLE Analýza	54
	Politicko-legislativní faktory.....	54
	Ekonomické faktory	55
	Sociálně-kulturní faktory	55
	Technologické faktory	56
	Ekologické faktory	56
3.5	Porterův model pěti sil – analýza konkurence.....	56
	Stávající konkurence	56
	Hrozba substitučních výrobků	57
	Vznik nové konkurence	57
	Smluvní síla odběratelů.....	58
3.6	Marketingový výzkum dotazníkovým šetřením.....	59
3.6.1	Vyhodnocení marketingového výzkumu	60
3.6.2	Vyhodnocení vyplněných dotazníků dle otázek	60
3.7	Analýza prodeje jednotlivých druhů hovězího masa	70
3.8	SWOT analýza	74
3.8.1	Rozšířená SWOT analýza	76
4	Návrhy řešení a diskuse	77
4.1	Návrh marketingové strategie	77
4.1.1	Shrnutí zásadních bodů marketingové strategie před navržením opatření:	78
4.1.2	Navrhovaná opatření včetně rozpočtu.....	79
5	Závěr.....	86
6	Seznam použitých zdrojů.....	88
7	Přílohy	91

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Dělení podniků dle nařízení EU.....	17
Obrázek 2 - Carrollova pyramida odpovědnosti.....	18
Obrázek 3 - Marketingové prostředí firmy.....	23
Obrázek 4 - Schéma Business model CanvasZdroj: vlastní zpracování.....	24
Obrázek 5 - Schéma analýzy SWOT.....	25
Obrázek 6- Schéma Porterova modelu pěti sil.....	28
Obrázek 7 - BCG matice.....	29
Obrázek 8- Komunikační mix a jeho výstup.....	30
Obrázek 9- Marketingový mix 4P.....	32
Obrázek 10 - Návrh investice.....	39
Obrázek 11 - Herefordi na pastvě – Chřibská.....	41
Obrázek 12 - Business model Canvas vyplněný.....	47
Obrázek 13 - Náhled na objednávací systém.....	52
Obrázek 14 - Náhled na návrh emailové komunikace nahrazující strohé SMS.....	80
Obrázek 15 - Náhled na nové webové stránky Farma Machač.....	81
Obrázek 16 - Náhled na nový web – definované poslání.....	81
Obrázek 17 - Vlastní grafický návrh letáku na prodej masa.....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příjmy a výdaje za rok 2023.....	43
Tabulka 2 - PESTLE analýza v tabulce.....	54
Tabulka 3 - Nejrychleji a nejpomaleji prodávané druhy masa čerstvých várek 1-4.....	71
Tabulka 4 - Nejrychleji a nejpomaleji prodávané druhy masa čerstvých várek 5-7.....	71
Tabulka 5 – Tabulka členění sortimentu hovězího masa podle prodejnosti v roce 2023....	72
Tabulka 6 - SWOT analýza.....	74
Tabulka 7- Rozšířená SWOT analýza.....	76
Tabulka 8- Návrhy opatření výdajového nebo bezplatného typu.....	79
Tabulka 9 - Návrhy opatření příjmového typu.....	84
Tabulka 10- Model návratnosti investice Automat na maso.....	84
Tabulka 11 - Model návratnosti investice s obdržáním dotace.....	85

Seznam grafů

Graf 1- Struktura zásadních příjmů.....	44
Graf 2 - Struktura zásadních výdajů.....	45
Graf 3 - Otázka č. 1 dotazníkového šetření.....	60
Graf 4- Otázka č.2 dotazníkového šetření.....	61
Graf 5-Otázka č.3 dotazníkového šetření.....	61
Graf 6 - Otázka č. 4 dotazníkového šetření.....	62
Graf 7 - Otázka č. 5 dotazníkového šetření.....	63
Graf 8 - Otázka č. 6 dotazníkového šetření.....	64
Graf 9 - Otázka č. 7 dotazníkového šetření.....	64
Graf 10 - Otázka č. 8 dotazníkového šetření.....	65
Graf 11- Otázka č. 9 dotazníkového šetření.....	66
Graf 12 - Otázka č. 10 dotazníkového šetření.....	66
Graf 13 - Otázka č. 11 dotazníkového šetření.....	67
Graf 14 - Otázka č. 12 dotazníkového šetření.....	68
Graf 15 - Otázka č. 13 dotazníkového šetření.....	69

Graf 16 - Otázka č. 14 dotazníkového šetření.....69

Úvod

Marketing, marketingový mix, či celkově marketingová strategie, jsou často skloňované výrazy, jejichž náplň je hluboká i široká. Existuje nejedna definice marketingu a samotný marketing se mění a vyvíjí stejně jako doba a společnost. Do popředí se dostaly sociální sítě, které cílí zejména na mladší generace a generace středního věku, avšak oslovují čím dál tím více uživatelů. Sociální sítě jsou vnímané jako silný nástroj marketingové komunikace a propagace a při správném a řízeném využití jejich potenciálu, mohou přinést svůj užitek i pro malé firmy a podnikatele. Celková prezentace jakékoli společnosti, ať už na internetu, v novinách či časopisech, by měla být korektně a efektivně zpracována tak, aby budila seriózní dojem, podávala jasné informace a působila atraktivně. Právě formou prezentace společnosti již začíná první marketingová komunikace, kterou oslovujeme potenciální zákazníky a informujeme je o naší firmě a produktech. První dojem mnohdy může rozhodnout, jak se zákazník zachová a jak bude vnímat danou společnost. Vizuální stránka ať už tištěné, nebo internetové podoby jakékoli prezentace, či sdělení společnosti, jsou dle mého názoru klíčové. Ve srovnání uplynulé doby s tou současnou lze konstatovat, že nároky na prezentování firem jsou daleko vyšší. Návrh marketingové strategie by měl být komplexní plán chování podniku jak na vnitřní, tak vnější úrovni. Efektivní nastavení marketingové strategie na základě stanovení business modelu, zpracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí a marketingového výzkumu může mít pro daný podnik velký přínos, a to i z důvodu snazšího stanovení vhodné podnikatelské příležitosti díky poznatkům získaným z výše uvedeného.

Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Základním cílem této diplomové práce je návrh efektivní marketingové strategie malého zemědělského podniku Farma Machač. Tento cíl se bude skládat z několika dílčích cílů právě tak, aby byl splněn základní cíl s co nejvyšším přínosem pro daný podnik.

Práce bude rozdělena do dvou sekcí, a to souhrnu teoretických východisek, které jsou nezbytně nutné pro druhou analytickou část práce – popis charakteru podniku, analýzy, sběr a následné vyhodnocení všech dat se závěrem a doporučením – viz dílčí cíle.

Jedním z dílčích cílů je analýza současného stavu marketingové komunikace podniku a případné existence využívání marketingových nástrojů.

Dalším z dílčích cílů je analýza vnitřního a vnějšího prostředí, které bude předcházet stanovení současného business modelu podniku, a to pomocí Business model Canvas.

Třetím z dílčích cílů je marketingový průzkum mezi zákazníky, který bude proveden dotazníkovým šetřením.

Posledním, tedy čtvrtým dílčím cílem této diplomové práce bude na základě předchozích dílčích cílů a analýzy zjištěných dat navrhnout vhodnou podnikatelskou příležitost, včetně modelu vypočtené návratnosti.

1.2 Metodika

Výstup první části diplomové práce zaměřený na teoretická východiska daného tématu bude sepsán na základě techniky studia odborných dokumentů a literatury, aby poskytl ucelenou teorii, ze které bude vycházet analytická práce.

V druhé části práce bude z metodologického hlediska využito sběru primárních dat dotazníkovým šetřením, primárních dat z podniku Farma Machač a v neposlední řadě bude k navržení vhodné úpravy a doporučení marketingové strategie využito analýz PESTLE, analýzy konkurence Porterova modelu pěti sil, analýzy produktů a následně SWOT analýzy i s její rozšířenou verzí.

2 Teoretická východiska

2.1 Podnik a podnikání

Slovo, které bude napříč touto diplomovou prací často skloňováno, a proto bude definováno jako první, je termín podnik. Podnikem rozumíme v současné době občanským zákoníkem definovaný obchodní závod, což znamená *organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.* (Nový občanský zákoník, 2012)

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku a podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy. Údaje, které se použijí pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních faktorů, jsou údaje k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023)

Obrázek 1 - Dělení podniků dle nařízení EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrát nebo	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)

(Uživatelská příručka Evropská komise k definici MSP, 2003)

Podnikání je samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem zisku. (Nový občanský zákoník, 2013)

Podnikatel tedy sám rozhoduje o tom, jakým způsobem bude danou činnost vykonávat a kde. Výdělečností rozumíme, že za činnost, kterou vykonáváme jako podnikatel, dostáváme zapláceno, přičemž slovní spojení na vlastní účet a odpovědnost deklaruje, že podnikatel

podniká pod vlastním jménem a nese plnou zodpovědnost za její výsledek, a to včetně porušení svých závazků a právních předpisů. Soustavnost znamená, že podnikání není nahodilá a občasná činnost s tím, že důležitý je záměr vykonávat danou činnost opakovaně a za účelem dosažení zisku. Dosažení zisku však není jediným cílem podnikatelů.

Představa, že se člověk podnikatelem musí narodit, je poněkud mylná. Neexistuje žádný podnikatelský gen, který člověk ve své genetické výbavě buď má, nebo nemá. Vše závisí jen na schopnostech člověka učit se, na jeho vůli a zapálení pro věc. Stejně tak nelze říci, že se podnikání nedá naučit. Pro úspěšné podnikání je důležitý jednak postoj člověka k podnikání a jednak jeho znalosti procesů, které v podnikání probíhají. (Srpová a kol., 2010, str. 21)

2.1.1 Společensky odpovědné podnikání

Jedním z faktorů ovlivňující tvorbu marketingové strategie je společenská odpovědnost. Termín společensky odpovědné podnikání se vyvíjí již desítky let. *Toto slovní spojení výborně vystihuje jeden z průkopníků tohoto myšlení J. D. Rockefeller jr. svým památným výrokem: „Úlohou byznysu není pouze tvorba bohatství.“* (Srpová a kol., 2010, str. 25)

Podnikatel se tedy nesoustředí pouze na generování zisku, ale na celkovou odpovědnost vůči svým zaměstnancům, zlepšování prostředí kolem sebe a vytváření hodnot, které jsou pro společnost žádoucí. Může se zde nabízet myšlenka, že společensky odpovědné podnikání je něco jako udržitelnost v regionálním rozvoji. Společensky odpovědné podnikání by mělo být v současné době naprostou samozřejmostí a dle jeho zásad by měly být také tvořeny marketingové strategie. Následující obrázek ilustruje čtyři oblasti, které definoval další z průkopníků tohoto směru podnikání Archie B. Carroll v roce 1979:

Obrázek 2 - Carrollova pyramida odpovědnosti



(Srpová a kol., 2010, str. 26)

2.2 Cíle podniku a pravidlo SMART

Jak již bylo zmíněno výše, podnikání je soustavná činnost za účelem dosažení zisku. Je však zřejmé, že podnikatel a jeho podnik musí za účelem zisku plnit rozmanité dílčí cíle, aby dosáhl nejen momentálního zisku, ale aby celý podnik udržel do budoucna na trhu. Jakékoli plány a cíle by měly být stanoveny na základě pravidla SMART – jsou to cíle, které jsou nějakým způsobem monitorovatelné a měřitelné a rovněž chytře stanovené, což napovídá překlad termínu smart do češtiny – chytrý. Význam jednotlivých písmen překládá i s jednotlivými příklady Jakubíková (2013) v druhém rozšířeném vydání Strategického marketingu takto:

Specific - specifický (v množství, kvalitě, čase): *Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?*

Measurable – měřitelný: *O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?*

Agreed - akceptovatelný: *Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?*

Realistic - reálný, dosažitelný: *Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?*

Trackable - sledovatelný: *Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?*

(Jakubíková, 2013, str.27)

Pravidelné aktualizování vytyčení cílů a plánování, je součástí řízení každého podniku, od nejmenších firem, až po ty největší.

2.3 Strategické řízení podniku

Řízení podniku obecně představuje velice složitý a komplexní proces zabývající se různými činnostmi širokého spektra, které nemohou účinně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti tak, aby vedlo ke splnění všech požadovaných cílů. Strategické řízení zajišťuje optimální využití všech dostupných zdrojů a maximální plnění požadovaných cílů podniku, včetně následné kontroly a ověřování, že tomu tak je., *Ze strategického řídicího procesu vychází strategický marketingový proces.*'' (Horáková, 2014, str. 11)

Každý podnikatel řídí svůj podnik, své zaměstnance, a tak i své pracovní, či podnikové cíle. Se strategickým řízením se tedy setkáváme na všech úrovních velikostí podniků. Obecně platí, že čím menší podnik a méně zaměstnanců, tím širší spektrum řízení činností má jeho majitel, který vedle sebe nemá celou řadu odborníků, ať už v oblasti právní, či daňové, jako

je tomu u větších společností. To stejné platí i z hlediska marketingu, který je jedním ze střípků, jak plnit cíle podniku, navýšit zisky, a ještě si upevnit dobrou image.

2.4 Marketing – jeho definice a podstata

Ačkoli pojem marketing slýcháme teprve několik desítek let, můžeme říci, že jeho podstata nás jako lidstvo provází daleko déle, stejně jako trh a směna výrobků, či zboží, která funguje od nepaměti. Potřebou směny vzniká všeobecně uznávané platidlo, kterým jsou peníze. Ochota za něco platit však musí být opodstatněná, to znamená, že musíme být za vybraný produkt ochotni zaplatit určitou sumu finančních prostředků. Právě abychom byli ochotni kupní cenu uhradit, produkt či služba se nám musí zamlouvat, a to nejen cenou, ale komplexně kvalitou, vzhledem i jinými faktory. K tomu, aby zákazník produkt či služba zaujala, slouží společnosti právě marketing, který se neustále vyvíjí. Můžeme jej chápat jako soubor veškerých činností vedoucích k zajištění tvorby výrobků a služeb, jejich prezentace a následného prodeje, komunikace s účastníky trhu i budování image a propagace společnosti. Úspěšný marketing zajišťuje splnění přání a potřeb zákazníka, ale i naplnění cílů a postavení společnosti na trhu. Můžeme konstatovat, že efektivní marketing vlastně naplňuje obě strany, které při směně výrobků či služeb na trhu proti sobě stojí, a to ve smyslu nakupujícího a prodávajícího. Obsáhlá publikace a nejoblíbenější učebnice Marketing Management Phillipa Kotlera a Kevina Lane Kellera ve svém 14. vydání definuje marketing 21. století takto:

Marketing je organizační funkcí a řadou procesů pro vytváření, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky způsoby, které přinášejí prospěch organizaci i všem zainteresovaným stranám. Marketing management je uměním a vědou zvolit cílové trhy a získat, udržet a rozvíjet zákazníky prostřednictvím vytváření, poskytování a komunikování nejvyšší hodnoty pro zákazníky. (Kotler, Keler, 2013, str. 59)

Marketing také obsahuje veškerou komunikaci podniku, která je základem nejen veškerých vztahů mezi lidmi, ale i mezi společnostmi a jejich zákazníky. Komunikace představuje proces sdělování, přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.

Marketingová komunikace je multidisciplinární záležitostí, která vedle základů ekonomie, využívá také poznatků z psychologie a sociologie, zejména co se týče chování zákazníka.

Jakákoli interakce mezi lidmi, ať už jsou to zákazníci, zaměstnanci, příbuzní, či přátelé začíná komunikací. Marketingová komunikace je tedy nesmírně důležitým prvkem ze základních prvků marketingového komunikačního mixu, který je jedním z marketingových nástrojů, kterým bude věnována samostatná kapitola. Zmíněné marketingové nástroje jsou součástí marketingové strategie.

2.5 Marketingové strategie

Ze strategického řídicího procesu vychází strategický marketingový proces, jehož klíčovým prvkem jsou právě marketingové strategie a plány. *Strategii můžeme obecně definovat jako schéma postupu vedoucí k dosažení vytyčených podnikových cílů, směr k dosažení určitého zvoleného stavu v budoucnosti a také kurs, jak vytyčených podnikových situací dosáhnout.* (Horáková, 2014, str. 4)

2.5.1 Poslání a cíle firmy jako výchozí body pro tvorbu strategií

Marketingovou strategii generujeme a sestavujeme na základě vypracovaných vybraných analýz, a především také v souvislosti s posláním a zvolenými cíli firmy, se kterými musí jít vždy ruku v ruce. **Poslání** firmy vyjadřuje smysl její existence, vyjadřuje roli společnosti a o co usiluje. *Vyjádřené poslání má zásadní vliv na formulování marketingových strategií. Stejně podstatné jsou vyjádřené firemní cíle, kterými jsou budoucí žádoucí stavy, dosažené v určitém období.* (Horáková, 2014, str. 13)

Pravidla pro stanovení cílů jsou již uvedeny v kapitole 2.2 této diplomové práce a marketingové strategie jsou uvažovány jako prostředek ke splnění těchto cílů, proto jsou nadřazenou a samostatnou kapitolou.

2.5.2 Klíčové dovednosti jako výhoda v marketingové strategii

Klíčové dovednosti tvoří podstatu firmy a také konkurenční výhodu a pro společnost je velice přínosné si je definovat zejména z pohledu plánování zvolených strategií. *Klíčová dovednost má tři charakteristiky: Je zdrojem konkurenční výhody a výrazně přispívá k výhodám vnímaným zákazníkem, dále najde uplatnění na celé řadě trhů a dále je pro konkurenty těžké ji napodobit.* (Kotler, Keller 2013, str. 67)

2.5.3 Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie udávají směr postupu za využití co nejširšího spektra znalostí o daném podniku, jak proměnit stanovené cíle podniku ve skutečnost. Ten, kdo marketingové strategie formuluje, by měl maximálně chápat již zmíněné poslání a cíle podniku a stanovit, jak za dostupných a reálných možností těchto cílů pomocí marketingové strategie dosáhnout. Je však třeba počítat s celou řadou ovlivňujících faktorů a dostatečně znát vnější i vnitřní prostředí podniku, k čemuž pomůže takzvaná situační analýza marketingového prostředí. (Horáková, 2014, str. 60)

2.5.4 Etapy marketingových strategií

Marketingové strategie prochází třemi etapami, a to je plánování, realizace a kontrola. První etapa **plánování** zahrnuje volbu a formulování strategií na základě zjištěných širokospektrých dat za použití analýz vnitřního a vnějšího prostředí, a to vše v souladu s vnitřními pravidly společnosti, vysloveným posláním a cíli. Plánování zajistí lepší připravenost na různé změny a umožní na ně rychle reagovat. Druhou etapou je **realizace** naplánovaných strategických postupů, ve třetí fázi hodnocenou z hlediska účinnosti. Můžeme konstatovat, že neexistuje jedna jediná univerzální marketingová strategie, která by se dala napasovat na každý podnik, naopak efektivní marketingová strategie je složena z několika různých strategií podniku na míru. **Kontrola** je v poslední etapě zaměřena na efektivnost zvolené marketingové strategie, kdy hodnotíme její účinnost. (Horáková, 2014, str. 19-21)

2.6 Marketingové prostředí firmy

Prostředí, ve kterém existuje jakákoli společnost se dělí na vnější a vnitřní, přesněji na vnitřní prostředí firmy, mikroprostředí a dále makroprostředí. Z tohoto hlediska také vychází analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, které budou představeny níže a v druhé části práce prakticky provedeny. Marketingové prostředí výstižně zobrazuje následující obrázek:

Obrázek 3 - Marketingové prostředí firmy



(Jakubíková, 2012, str. 118)

2.7 Marketingová situační analýza – stavební kameny marketingové strategie

Marketingová situační analýza zahrnuje analýzu vnitřního i vnějšího prostředí firmy za pomoci konkrétní analýz, přičemž může být využito i stanovení současného business modelu podniku. Konkrétní použité přístupy budou v rámci teoretické části níže definovány a později pak v praktické části této diplomové práce provedeny již konkrétně. *Marketingová situační analýza představuje zkoumání prostředí firmy za účelem identifikace pozitivních oblastí i oblastí značně problémových a doporučení dalších postupů. Jedná se o vnitřní situaci firmy s důrazem na marketingové činnosti a dále postavení podniku v daném vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a konkurence.* (Horáková, 2014, str. 72)

2.7.1 Business model Canvas

Business model Canvas je účinným nástrojem k vytyčení stěžejních devíti pilířů společnosti v jedné přehledné tabulce, na jejichž základě může firma tvořit svou marketingovou strategii na trhu. Vzhledem k omezené velikosti umožní soustředit se pouze na ty nejdůležitější a nejpodstatnější body. Business model Canvas nám ukazuje, jak firma vytváří hodnotu pro své zákazníky, partnery i pro sebe. „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu*“ (Osterwalder a Pigneur, 2012).

Model se skládá z devíti částí, do kterých řadíme tyto zásadní kategorie:

Obrázek 4 - Schéma Business model Canvas



Zdroj: vlastní zpracování

- **Zákaznické segmenty** – zde jsou rozčleněni zákazníci do jednotlivých segmentů ze strategických úhlů pohledů
- **Poskytovaná hodnota** – stěžejní produkty a služby poskytované zákazníkům
- **Klíčové činnosti** – výroba, realizace služby, komunikace nebo koordinace
- **Klíčové zdroje** – fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje
- **Klíčová partnerství** – mohou to být například dodavatelé nebo jiní partneři
- **Vztahy se zákazníky** – způsob komunikace se zákazníky, který vytváří dobré vztahy
- **Distribuční kanály** – jakým způsobem probíhá kontakt a distribuce produktů, či služeb k zákazníkovi
- **Zdroje příjmů** – platba za produkty, pronájem, předplatné
- **Struktura nákladů** – nejdůležitější náklady, které jsou spojené s podnikatelskou aktivitou

(Business Model Generation, 2023)

2.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nezbytnou součástí situační analýzy a provádí se na základě získání informací ze všech provedených analýz. Sestavením SWOT analýzy připravíme kostru, ze které následně generujeme vhodnou komplexní strategii. *SWOT analýza tvoří logický rámec vedoucí k systematickému a podrobnému zkoumání vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení. Jedná se o analytický proces.* (Horáková, 2014, str. 77)

Vystihuje silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí podniku, dále hrozby a příležitosti ve vnějším prostředí podniku.

Obrázek 5 - Schéma analýzy SWOT



(Sun marketing, 2017)

Na základě faktorů, které převažují ve vnějším i vnitřním prostředí rozlišujeme následující strategie:

Strategie SO – Jedná se o situaci, která je pro společnost velmi příznivá, přičemž zde převažují silné stránky ve vnitřním prostředí a příležitosti v prostředí vnějším. Příležitosti je třeba efektivně využít a silné stránky společnosti rozhodně zachovat, či posílit. Celkovou situaci lze využít pro získání nových zákazníků, obecně rozšíření produktového portfolia, či v případě malého zemědělského podniku návrh nové služby zákazníkům, či inovace stávajícího produktu.

Strategie ST – Jak zkratka napovídá, tato strategie reaguje na situaci, kdy ve vnitřním prostředí převažují silné stránky, avšak ve vnějším prostředí dominují hrozby. Ačkoli se situace může zdát nepříznivá, i tak se dá při správném řízení zvládnout a provedenými

opatřeními hrozby eliminovat, či úplně odstranit. „Pro firmu to znamená potřebu zdůraznit vnitřní sílu, její schopnosti a zdroje, pokud jsou v dobré kondici“ (Horáková, 2014, str. 81)

Strategie WT – převažující slabé stránky ve vnitřním prostředí a hrozby ve vnějším prostředí jsou pro jakýkoli podnik nejhorší variantou výstupů vypracované SWOT analýzy. Pro jakýkoli podnik to znamená mobilizovat veškeré síly v managementu i marketingu, prověřit účinnost všech nástrojů a zhodnotit další postupy a strategie.

Strategie WO – Tato strategie značí převažující příznivé faktory ve vnějším prostředí a zároveň nepříznivé v prostředí vnitřním. Jedná se tedy o situaci celkově nepříznivou, jelikož slabé stránky společnosti mnohdy nedovolí využití příležitostí. Podnik by se měl zaměřit na stabilizaci vnitřního prostředí a eliminaci slabých stránek, aby byl schopen příležitostí využít. „Vnitřní síla firmy je nedostatečná, její schopnosti jsou neuspokojivé (nízká kvalita produktů, nedostatky v distribučních cestách, neuspokojivá úroveň marketingového managementu, produkty firmy nenašly vhodné uplatnění)“ (Horáková, 2014, str. 81)

2.7.3 PEST/PESTLE analýza

PEST analýza zkoumá zásadní faktory v politické (politicko-právní), ekonomické, sociální i demografické a technologické sféře makroprostředí společnosti, z hlediska jejich vlivu na konkrétní podnik. Její rozšířenou verzí je analýza PESTLE, která navíc zahrnuje ekologické a legislativní faktory. Cílem PEST i PESTLE analýzy je tedy identifikace faktorů, které podnik silně ovlivňují a je součástí strategického managementu společnosti. Je tedy dalším stavebním kamenem k naplánování vhodné strategie.

Tvorbou této analýzy si odpovíme na následující otázky:

- *Které z faktorů (politických, ekonomických, sociálních a technologických) mají vliv na firmu?*
- *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- *Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti pro firmu nejdůležitější?*

(Marke, 2015)

- **Politické faktory**

Mezi politické faktory řadíme politické aspekty ovlivňující činnost podniku, a to na úrovni mezinárodní, celostátní, regionální i obecní. Jedná se o veškerou legislativu regulující podnikání, nebo například ochranu spotřebitele, daňovou politiku státu, pracovní právo, předpisy pro mezinárodní obchod nebo jiné předpisy Evropské unie týkající se konkrétního podniku, které je třeba brát v úvahu při plánování.

- **Ekonomické faktory**

K ekonomickým faktorům patří ekonomický růst, HDP, nezaměstnanost či inflace a další ekonomické faktory, které ovlivňují jak podnik, tak spotřebitele, a tedy případnou poptávku po produktech podniku.

- **Sociální faktory**

K sociálním faktorům řadíme například spotřební zvyky kupujících v dané oblasti i místě, demografické faktory, změny životního stylu, vzdělání a další aspekty působící v této kategorii.

- **Technologické faktory**

Technologickými faktory mohou být například nezbytné potřebné technické vybavení společnosti, či technologické vybavení které nařizuje legislativa.

- **Legislativní faktory**

Legislativní faktory souvisí s politickými a zahrnují veškerou legislativu ovlivňující činnost společnosti jak při jejím fungování, tak při zavádění nového výrobku na trh.

- **Ekologické faktory**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro ekofarmu, a proto je zvolena analýza PESTLE, která zahrnuje i ekologické faktory, které ovlivňují podnik a v rámci nichž musí hospodařit.

2.7.4 Analýza konkurence – Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí bude využito Porterova modelu pěti sil, který jak již název napovídá mapuje pět faktorů, které jsou nezbytné pro tvorbu strategií, a to i marketingových. Hodnotíme zde sílu již existující konkurence, hrozbu vstupu nové konkurence na trh, jaké jsou bariéry a možnosti vstupu nové konkurence na trh, smluvní sílu odběratelů, smluvní sílu dodavatelů i jak je můžeme v případě potřeby nahradit, a v neposlední řadě hrozbu substituce našeho produktu – viz obrázek.

Obrázek 6- Schéma Porterova modelu pěti sil



(Evolution Marketing, 2023)

2.7.5 Analýza produktů pomocí BCG matice

Používá se pro hodnocení portfolia produktů organizace při marketingovém a prodejním plánování. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku. BCG matice, kterou vytvořila Boston Consulting Group bude konkrétně v této práci využita pro hodnocení produktového portfolia 35 druhů hovězího masa, a to za účelem zhodnocení jejich prodejnosti a případné úvaze, zda tolik druhů ponechat. Níže v analytické části diplomové práce bude provedena analýza prodejnosti jednotlivých druhů masa za poslední kalendářní rok. Analýza může nabídnout řešení redukci druhů masa, popřípadě jiné využití nejméně prodávaných druhů, které na farmě zbývají, čímž by došlo ke snížení nákladů za etiketování a balení těchto druhů.



(Červený, 2017)

Jednotlivé typy produktů rozřadíme na:

- **Otazníky** – nadějně nápady na inovace produktu
- **Hvězdy** – potřebují všestrannou podporu pro umístění na trh. Je třeba z nich udělat Dojné krávy, investovat do reklamy a širokého povědomí – vybudovat silnou značku.
- **Dojné krávy** – nepotřebují vysoké investice ani vysoké provozní obslužné náklady, při dobré produktivitě jsou základem ziskovosti firmy.
- **Bídící psi** – výrobek je na ústupu, doznívá. Doporučuje se utlumit jeho výrobu, stáhnout z trhu, vrhnout na trh jiný výrobek.

2.8 Marketingové nástroje

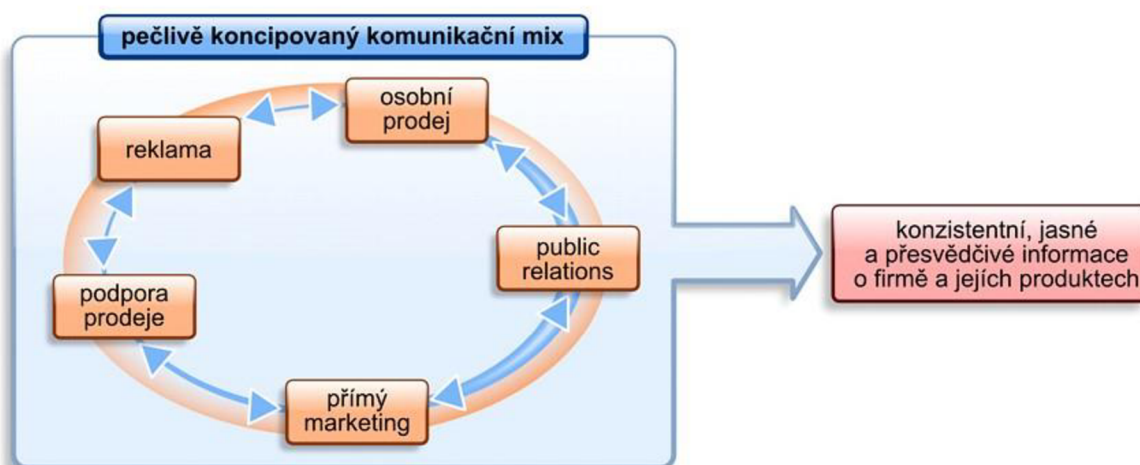
2.8.1 Komunikační mix

Marketingový komunikační mix je souhrn nástrojů, který udává korektní, jasné, atraktivně podané a výstižné informace zákazníkovi o podniku a jeho produktech, či službách.

Komunikační mix se skládá ze specifické směsi reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů." (Kotler, 2007)

Na obrázku č. 8 je evidentní, jaký výstup má vycházet ze správně nastaveného komunikačního mixu.

Obrázek 8- Komunikační mix a jeho výstup



Podporu prodeje je možné definovat jako soubor pobídek, které stimulují nákup. Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, tedy zejména o přímé slevy, kupony a výhodná balení. Dále jde o techniky, kdy je cílová skupina stimulována k vyzkoušení produktu.

Podpora prodeje sestává z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobku či služby. Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek či službu koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč je koupit právě teď. Snaží se motivovat zákazníka k okamžitému nákupu. (Kotler, 2007)

Reklama je určitou formou komunikace s obchodním záměrem informovat o produktu nebo službě. Funkcí reklamy je tedy informovat spotřebitele o nabídce, oslovovat jak nové zákazníky, tak i ty stávající a samozřejmě prodat nabízené zboží či služby. *Cílem reklamy je přesvědčit zákazníka o tom, že produkt potřebuje, zatím co podpora prodeje je krátkodobý nástroj, který zákazníka má donutit produkt koupit (Přikrylová, 2019).*

Osobní prodej prošel velkými změnami, a i když cíl je stále stejný – prodat zboží, strategie už jsou zcela odlišné. Současný osobní prodej není tak nátlakový až agresivní, ale je kladen důraz na vztah se zákazníkem a solidní prezentace produktu. V případě této diplomové práce bude vysvětlen pojem maloobchodní prodej, který souvisí s charakterem podniku Farma Machač. Maloobchodní prodej je zaměřen přímo na cílového zákazníka, který většinou sám vyhledá prodejce. V tomto případě je nutná dokonalá znalost prodávaného produktu. Další složkou komunikačního mixu jsou public relations z anglického překladu **vztahy s veřejností**. Jsou to jakékoli vztahy podniku s veřejností, ať už jsou to média, zákazníci, obchodní partneři, zaměstnanci ve firmě atd. Budování takovýchto kladných vztahů je předmětem managementu a v současné době nedílnou součástí mnoha společností počínaje těmi nejmenšími.

Public relations mohou mít velký dopad na veřejnost, ale to s nižšími náklady než reklama. Stačí, když firma pustí do oběhu příslušné informace nebo zajímavý příběh, různá média si je mohou převzít, to má výsledný efekt stejný jako v případě nákladné reklamy. Ačkoli na PR firmy odvádí jen malou část z celkového marketingového rozpočtu, hraje stále významnější roli, neboť public relations je účinný nástroj budování značek. (Kotler, 2007)

V současné online době se nabízí udržování vztahů se zákazníky přes sociální sítě, kde jim můžeme dát nahlédnout do chodu podniku, nakládání s produkty, s výrobou, zaměstnanci i prostředím podniku. Spektrum je opravdu široké a využití sociálních sítí až nezbytné a zároveň nenákladné. Spoustu menších podnikatelů však stále v sociálních sítích tápe a neuvědomuje si možnou efektivitu tohoto nástroje k budování své pozice na trhu a pověsti. Foret (2008) public relations definuje jako *plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.*“

K základním kategoriím klíčových skupin se počítají vlastní zaměstnanci organizace, její majitelé, akcionáři, finanční skupiny, především investoři, sdělovací prostředky, místní obyvatelstvo, komunita, místní představitelé, zastupitelské orgány a úřady. Public relations neboli vztahy s veřejností jsou důležitým prvkem, pomocí kterého může podnik prezentovat své dlouhodobé záměry, informovat zákazníky o svých cílech a výsledcích a současně tím přispívat k dobrému jménu své společnosti (Karlíček, 2016).

Přímý marketing je forma komunikace, kdy firma oslovuje zákazníky na trhu, jak je zřejmé z názvu napřímo, tedy bez prostředníka. Právě zprostředkovatel je znakem typickým pro klasickou reklamu neboli advertising. Přímý marketing se nespolehá na reklamu v televizi,

rádiu, na plakátě nebo na internetu, ale podnik své zákazníky kontaktuje přímo s oslovením konkrétního zákazníka. Jako příklad lze uvést email. Společnost však musí uvážit, jak a s čím potenciální či stálé zákazníky oslovovat a v jaké časové frekvenci proto, aby nebyl přímý marketing spíše na škodu.

2.8.2 Marketingový mix 4P

Marketingový mix je souborem nástrojů, které jsou využívány k efektivnímu dosažení cílů podniku od výroby konkrétního produktu, prezentace na trhu až po jeho prodej se zpětnou vazbou zákazníka.

Původní marketingový mix neboli 4P, který obsahoval produkt, price, promotion a place byl postupně rozšířen na druhý nejznámější mix takzvaný 7P, který se používá při zařazení služeb do svého produktového portfolia. Pro účely této diplomové práce bude z hlediska zaměření zemědělského podniku Farma Machač využit marketingový mix 4P.

Obrázek 9- Marketingový mix 4P



(Evolution Marketing, 2023)

Základem všeho je promyšlený **Produkt (Product)** – užitek výrobku, značka, balení, sortiment, kvalita, případné záruky, design, image výrobce a jiné doplňkové služby. Produkt označuje v komunikačním mixu to, co nabízíme trhu, tedy potenciálním zákazníkům. Jedná se o materiální, ale i nemateriální produkty, včetně jejich značky, balení i designu. Materiálními produkty jsou výrobky a zboží, nemateriálními jsou služby jako například poskytování vedení účetnictví, či řemeslné práce.

Výraz **promotion**, byl do češtiny přeložen jako **propagace** nebo podpora prodeje, ale lze jej také přeložit jako marketingová komunikace, je totiž centrálním prvkem efektivního marketingu. Musí se soustředit na podnět prodeje a ten musí být v souladu s cíli společnosti a jeho jednotného image. (Jakubíková, 2008, str. 190)

Distribuce neboli později **place** zahrnuje cestu produktu od výrobce až k zákazníkovi čili prodejní kanály, například způsoby dopravy, dostupnost, místo prodeje ať už v prodejně, ze dvora v případě farem, či přes internet. Písmeno P od slova place tedy zahrnuje komplexní způsob řešení, jak se náš produkt dostane k zákazníkům. Výraz **price** vyjadřuje **cenu** a vše s ní spojené.

2.8.3 Holistický marketingový koncept a aktualizace 4P

Nutná zmínka patří koncepci holistického marketingu, která je založena na přístupu, zabývajícím se celým rozsahem a komplexností marketingových aktivit a sleduje marketingovou filozofii ve smyslu komplexního pohledu na potřeby zákazníků, dále na všechny funkce firmy, které ovlivňují spokojenost zákazníka, například i včasnou a správnou fakturaci, služby zákazníkům a jiné. (Management Mania, 2016)

Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu, implementaci a uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný. (Kotler, Keller, 2013, str. 49) Z tohoto hlediska již nestačila předchozí 4P a byla definována zcela nová aktualizovaná 4P:

- **Lidé** – reprezentují interní marketing a skutečnost že jako lidé jsou pro marketing nepostradatelní
- **Procesy** – důraz na správné nastavení pečlivě promyšlených a plánovaných procesů
- **Programy** – aktivity společnosti směrem k zákazníkům
- **Výkon** – ukazatelé, které mají finanční i nefinanční dopad, například ziskovost i hodnota značky, to vše v souladu se společenskou zodpovědností

(Kotler, Keller, 2013, str. 56)

Jak však Philip Kotler, který původní marketingový mix 4P zpopularizoval zdůrazňuje, marketingovému mixu musí zcela jistě vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění/pozicování známé pod zkratkou STP, které je předmětem následujícího odstavce.

2.8.4 Segmentace trhu, targeting, positioning

Segmentace trhu znamená rozdělení celkového trhu s rozdílnými potřebami do určitých menších zákaznických skupin – segmentů, které mají stejné, nebo velmi podobné požadavky na výrobky a reagují velice podobně na marketingové podněty. (Horáková, 2014, str. 7)

Těmto skupinám je pak jednodušší se věnovat na základě jejich potřeb, což lze aplikovat i v menší společnosti s menším počtem zákazníků a cílit právě na jejich potřeby odlišnými způsoby. *Segmenty by měly být měřitelné, významné, přístupné, diferencovatelné a akční.* (Kotler, Keller, 2013, str. 270)

S předchozími větami úzce souvisí pojem **targeting**, což je vědomé zacílení na určitý segment zákazníků. Jako příklad již nyní mohu na základě studia primárních dat z podniku Farma Machač uvést, že by se Farma mohla soustředit na zákazníky v místě, tedy v obci a poblíž, přičemž by se jednalo o cílení marketingových aktivit přímo na tuto skupinu zákazníků za účelem zvýšení podílu na celkových tržbách za maso. Targeting v obecném slova smyslu by měl být etický a společensky odpovědný. Poslední z pojmů **positioning** představuje pozici jako má podnik zaujmout v mysli zákazníků, tedy jaký by měl dělat dojem. Positioning lze aplikovat nejen na celý podnik, ale i na samotný produkt, nebo řadu produktů. (Horáková, 2014, str. 7) Zmíněné nástroje mohou ovlivnit motivaci zákazníků produkt koupit.

2.9 Marketingový výzkum a jeho proces teoreticky

Marketingový výzkum může být prováděn z různých důvodů a může být kvantitativní, nebo kvalitativní. **Kvantitativní výzkum** pracuje s čísly a zkoumá například podíly na trhu, frekvence nákupu, míru povědomí o produktu, či značce. Naopak **kvalitativní výzkum** je zaměřen na porozumění spotřebitelům, jejich chování a případným požadavkům na produkt. V rámci této diplomové práce bude proveden kvalitativní marketingový výzkum dotazováním, za účelem zjištění dalších informací ke stanovení vhodné marketingové strategie pro malý zemědělský podnik Farma Machač, jak již bylo zmíněno v samotném

úvodu této práce. Náplní marketingového výzkumu je zjišťování postojů a kupního chování spotřebitelů a ať už je jakkoli rozsáhlý, jeho proces by se měl skládat ze šesti kroků, přičemž následující kroky budou definovány s ohledem na charakter společnosti a její situace.

2.9.1 Definice problému a cílů výzkumu

Zadání by nemělo být ani příliš široké, ani příliš úzké. V této první fázi si určíme, co chceme zkoumat a jaký by měl být cíl výzkumu, tedy co přesně chceme zjistit.

2.9.2 Příprava plánu výzkumu

V přípravách plánu marketingového výzkumu si vybereme zdroje dat, metodu výzkumu, načasování, způsob sběru a odhadneme náklady. Data mohou být buď sekundární, to znamená, že již někde existují anebo primární, tedy nově nasbíraná. Pro účely této diplomové práce bude využito metody dotazováním, která je sběrem primárních dat, a to formou odkazu na dotazník zaslaného mailem, nebo stejným dotazníkem v papírové podobě pro zákazníky s horší orientací na počítači a to vždy po ústní předchozí dohodě.

2.9.3 Metoda marketingového výzkumu dotazováním

Metoda dotazování je jedna z nejběžnějších metod marketingového výzkumu, přičemž v této práci budou využity dotazníky, skládající se z řady uzavřených i otevřených otázek prezentovaných respondentům. Uzavřené otázky nabízí výběr předem připravených odpovědí, kdežto otevřené otázky dávají prostor k vyjádření a formulování vlastní odpovědi dotazovaných.

Zde je vybráno **několik nejdůležitějších pravidel** při přípravě dotazníků, které je třeba dodržet:

- Nepokládáme otázky předpojatě – nenavádíme respondenty k určité odpovědi
- Formulace otázek co nejjednodušeji tak, aby nebyly matoucí
- Otázky musí být konkrétní
- Nepoužívat slang a zkratky
- Vyhýbat se příliš sofistikovaným a málo používaným výrazům
- Vyhýbat se slovům s nejasným významem
- Nepoužívat negativně formulované otázky
- Vyhýbat se hypotetickým otázkám
- Používat slova, která není možné zaměnit

- Zmírnění citlivosti otázek intervalem (například věk)
- Předpřipravené odpovědi na uzavřené otázky se nepřekrývají

(Kotler, Keller 2013, str. 139)

2.9.4 Sběr informací

V druhé fázi plánování je již rozhodnuto, jakým způsobem bude docházet ke sběru informací, v tomto případě tedy metodou dotazování pomocí dotazníků. Sběr informací je velice náchylná část samotného procesu, kdy musíme vhodně načasovat oslovení zákazníka za účelem vyplnění dotazníku na místě, nebo zasláním odkazu mailem. Při sběru informací by mělo být dbáno na dobrý pocit zákazníka a to tak, aby se necítil pod tlakem a dotazník vyplnil absolutně dle svého svědomí a názoru, protože ten je pro nás velmi důležitý.

2.9.5 Analýza informací

Analýza informací probíhá podle druhu výzkumu kvantitativního nebo kvalitativního na základě shromážděných dat. Vhodné je zpracování dat do přehledné tabulky s následným vyhodnocením výsledků.

2.9.6 Prezentace výsledků a rozhodnutí

V posledním kroku marketingového výzkumu prezentujeme relevantní výsledky do srozumitelné a přesvědčivé formy, které následně předkládáme vedení jako podklad pro další rozhodnutí. V této diplomové práci budou výsledky marketingového výzkumu dotazováním jedním z podkladů ke stanovení efektivní marketingové strategie Farmy Machač, ale rovněž budou předány i vedení farmy k dalšímu využití.

2.10 Konkrétní využitelné marketingové strategie

V teoretické části této práce již byly doposud shrnuty pojmy jako marketing, marketingové strategie, formulování marketingových strategií a její etapy, dále marketingové nástroje, marketingové prostředí a v neposlední řadě také marketingová situační analýza, která se provádí právě pro stanovení vhodné marketingové strategie. Výše uvedená teorie tedy vypovídá, co a jak, ale teprve zde se dostáváme ke konkrétním existujícím strategiím. Jak již bylo zmíněno, neexistuje jedna jediná marketingová strategie, která by byla natolik komplexní a využitelná pro každý podnik. Naopak efektivní strategie může být nakombinována z několika různých strategií právě každému podniku na míru a vlastní

marketingovou strategií se tak stává právě kombinace různých strategií. Abychom mohli stanovit co možná nejúčinnější marketingovou strategii na základě poslání, charakteru a cílů podniku, předchází tomu řada procesů od provádění výše uvedených analýz až po dotazníkové šetření – viz kapitola 2.9 Marketingový výzkum a jeho proces výše. Níže si představíme konkrétní využitelné marketingové strategie, na jejichž základě bude v rámci zjištěných dat z analýz a marketingového výzkumu generována marketingová strategie Farmy Machač.

2.10.1 Obecné dělení strategií z hlediska investičních cílů

- Růstové
- Stabilizační/obránné
- Zvratové
- Útlumové/sklizení
- Strategie na ukončení podnikání

Růstové strategie vyžadují vyšší míru investic a jsou využívány firmami, které mají z hlediska stadia životního cyklu produktu takový produkt, který je spíše na začátku stadia. Tato strategie se uskutečňuje buď vlastními silami, nebo tvořením strategických aliancí, či spoluprací. **Stabilizační strategie** mají dvě alternativy a jsou užívány především firmami, které jsou spokojeny se svým výkonem a podílem na trhu a soustředí se na plnění ostatních stanovených cílů. Jednou z alternativ je **Strategie udržení**, která má zachovat současný podíl na trhu s konstantními vstupními zdroji a druhou alternativou jsou **Obranné strategie**, kdy je soustředění cíleno na snížení možnosti ohrožení konkurencí. **Zvratové strategie** představují strategie při nutnosti zastavení, či minimálně útlumu jakéhokoli propadu, například poklesu míry zisku. **Strategie útlumová** je strategií pro firmy, které budou muset opustit některý ze zralých a stagnujících trhů, aby bylo dosaženo ke zlepšení krátkodobých finančních toků.

(Jakubíková, 2013, str. 35-36)

2.10.2 Strategie tržní penetrace dle Ansoffa

Tato strategie vychází z principu, že se současnými produkty chceme zvýšit tržní obraty rovněž na současných trzích. Podnik jej použije v případě, že chce zůstat na současné úrovni, ale samozřejmě počítá, že i zde se musí pokoušet i o určitý růst. Tato strategie se přezdívá jako komfortní i když se snaží důrazněji působit na stávající zákazníky se stávajícími

produkty. Strategie by byla neúčinná v případě, kdy není trh stabilní. (Horáková, 2014, str. 44)

2.10.3 Strategie vývoje produktu dle Ansoffa

Strategie se zaměřuje na stávající trh, tedy zákazníky, které podnik dobře zná a má s nimi kvalitní dobré vztahy, ale naopak na nový produkt, který může na stávajícím trhu zvýšit obraty. Může se jednat o inovaci produktu za účelem zvýšení zájmu stávajících zákazníků, nebo o úplně nový produkt se stejným účelem. (Horáková, 2014, str. 45)

2.10.4 Strategie vývoje trhu dle Ansoffa

Tato strategie pracuje s variantou, kdy se se stávajícími produkty zaměříme na nový trh, například na nový vzniklý segment zákazníků. Může se jednat o prodej stávajících výrobků v nové geografické oblasti. (Horáková, 2014, str. 45)

2.10.5 Strategie diferenciacie dle Portera

Porterova strategie diferenciacie je založena, jak již název napovídá, na zásadním se odlišení od konkurence. To znamená nabízet něco jedinečného, čeho si budou zákazníci vážit a budou si uvědomovat, že to jinde nedostanou a když, tak podstatně dražší. (Horáková, 2014, str. 46) *Firma usilující o vedoucí postavení v kvalitě, musí své výrobky z těch nejkvalitnějších komponent, pečlivě je kontrolovat na výstupu a jejich kvalitu odpovídajícím způsobem komunikovat.* (Kotler, Keller, 2013, str. 83)

2.10.6 Strategie bočního útoku dle Portera

Princip této strategie spočívá ve využití slabších a úplně slabých stránek konkurence ve svůj prospěch. Podnik tak soustředí své marketingové úsilí právě na slabá místa svého konkurenta. Jedná se například o lepší zákaznický servis a podporu. Lepší například ekologičtější balení. (Horáková, 2014, str. 48)

2.10.7 Strategie penetrace tržních mezer

V rámci provádění všech výše zmíněných analýz, a tedy komplexní marketingové situační analýzy můžeme při mapování konkurence najít tržní mezery, kterých můžeme využít, což je principem strategie penetrace tržních mezer. Menší podniky by však měly zaplňovat mezery, kde nehrozí konkurenční střet s velkými firmami, který by mohl znamenat neúspěch. (Horáková, 2014, str. 52)

2.11 Podnikatelská příležitost

V rámci vyhodnocení všech provedených analýz i dotazníkového šetření, viz teorie výše je vhodné a velmi praktické z těchto dostupných informací a poznatků vygenerovat také vhodnou podnikatelskou příležitost. **Podnikatelská příležitost** je konkrétní nápad na realizaci nového podnikatelského projektu za účelem zvýšení zisku, kterou můžeme díky situační marketingové analýze jako celku objevit například jako mezeru na trhu, nebo inovaci produktu vyplývající ze zjištěných informací atd. Z časového hlediska může být podnikatelská příležitost krátkodobá, nebo dlouhodobá a z ekonomického hlediska je nutné propočítat náklady a návratnost. Podnikatelská příležitost nemusí být nutně součástí návrhu marketingové strategie, přičemž je však škoda získaných informací k tomuto nevyužít a v rámci této diplomové práce bude navržena.

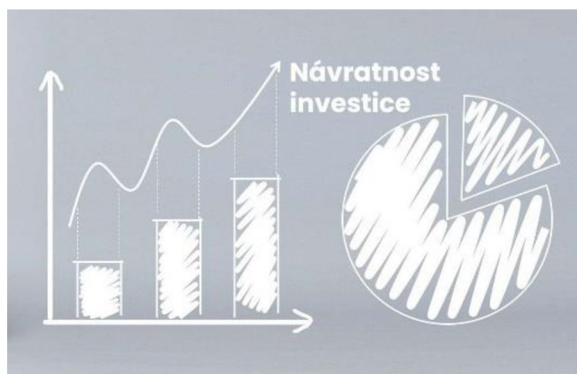
2.11.1 Návratnost investice ROI

Jako ukazatel ověření a posouzení, zda je podnikatelská příležitost vhodná, bude vypočítána návratnost investice ROI z anglického Return of investment v roční frekvenci (p.a. z latinského per annum), pomocí následujícího vzorce:

$$\text{ROI v \%} = (\text{čistý zisk} / \text{investice}) * 100$$

Čistý zisk budeme odhadovat na základě zjištěných skutečností v objemu za jeden rok. Investice v tomto případě znamená finanční částka, kterou plánujeme investovat. Pro výsledek v procentech podíl těchto dvou částek vynásobíme 100 – viz vzorec. Výsledek v procentech a bude znamenat, kolik z investice se za rok vrátilo, z čehož vyplývá, že zisková bude investice až v roce, kdy ROI bude vycházet přes 100 %.

Obrázek 10 - Návratnost investice



(Cashbot, 2022)

3 Analytická část diplomové práce

3.1 Představení společnosti Farma Machač

3.1.1 O farmě

Tato diplomová práce se věnuje stanovení vhodné marketingové strategie malému zemědělskému podniku jménem Farma Machač, který se nachází v obci Chřibská v Severních Čechách. Svůj název nese farma po svém zakladateli Ing. Janu Machačovi, který v roce 2000 za pomoci své rodiny farmu hospodařící v severních Čechách na pomezí Českého Švýcarska a Lužických hor založil. Postupným rozšiřováním obhospodařovaných pozemků a chovného stáda se farma stala středně velkou, zaměřenou na chov masného skotu plemene Hereford, ovcí Zwartbles a okrajově i koní. V roce 2005 získala statut ekofarmy. Ing. Machač se intenzivně zabývá i plemenářinou, což značí nejen výborně hodnocení plemeni býci, ale i jeho předsednictví pro plemeno Hereford v Českém svazu chovatelů masného skotu. Jako jedním z několika předsedů klubů plemen je tedy členem výboru Českého svazu chovatelů masného skotu a aktivně se podílí na vývoji zemědělství, chovu, a především Herefordů jako takových. Farma Machač má pět zaměstnanců, přičemž do chodu je zapojena celá rodina. Farma se skládá ze dvou středisek, a to středisko chovu masného skotu a dále farmy, kde jsou ovce a koně. V současné době obhospodařuje farma cca 350 ha půdy, z čehož je 310 ha vlastních. Základní stádo masného skotu plemene Hereford tvoří 120 kusů, z čehož je šest plemenných býků. Ročně se narodí okolo 85 telat. Krmivo na zimu je obstaráváno sečí vlastních pozemků a kvalitně ve správném poměru mícháno pomocí techniky krmného vozu. Po většinu roku jsou zvířata ve svých přirozených podmínkách na rozsáhlých pastvinách, kde však mají svá přístřeší.

IČO společnosti: 61558605

DIČ: CZ6903192384

Sídlo společnosti: Chřibská 233, 407 44 Chřibská

Adresa kanceláře: Chřibská 20, 407 44 Chřibská

Web: www.farmamachac.cz

Majitel farmy: Ing. Jan Machač



Zdroj: vlastní foto

3.1.2 Informace v rámci sběru primárních dat

Administrativu zajišťuje Ing. Machač a jedna účetní. V sídle firmy, tedy v čp. 20 ve Chřibské se nacházejí dvě kanceláře se standartní výpočetní technikou. Jak již bylo zmíněno, farma se zabývá mimo chovu zvířat také prodejem plemenného materiálu, chovných zvířat a v neposlední řadě prodejem kvalitního hovězího bio masa a domácích uzenin.

Farma Machač produkuje bio hovězí maso přibližně jednou za měsíc a půl v objemu cca 550 kg. Podnik v současné době nemá potřebu navyšovat produkci masa, protože nemá tolik zvířat určených právě pro tuto potřebu. Vyprodukované maso vždy prodá, nebo spotřebuje do domácích uzenin, konkrétně klobás a salámů. Tyto uvedené uzeniny se prodávají velice dobře a jejich prodej je stále na vzestupu, přičemž cena byla měněna naposledy v říjnu 2023 na 449,- Kč/kg z původních 399,- Kč/kg.

Maso se prodává ze dvora přímo na farmě v čp. 233 ve Chřibské, ve vakuových obalech, přičemž neexistují reklamní předměty pro zákazníky – například vhodné tašky místo používaných igelitových, pokud si zákazník nedonese svou. V současné době existuje jeden

informační leták pro neživitele internetu, který však není nikde pravidelně zveřejňován ani distribuován například do schránek v obci. Několikrát za rok dochází k prodeji plemenných zvířat, především plemenných býků na odchovných v aukcích a také k prodeji jaloviček či býčků do chovů, to vše na základě pozice společnosti Farma Machač na trhu, přičemž reklama, spíše zmínka je pouze na webových stránkách farmy. Níže v kapitole o příjmech a výdajích je zřejmé, že společnost nijak do reklamy neinvestuje.

Ing. Machač uvádí, že farma nepotřebuje nijak expandovat, protože při jejím rozšíření by bylo potřeba přijmout další zaměstnance, které v současné době nemá kdo koordinovat a řídit. Od prvotní existence farmy se vyzkoušeli různé počty zaměstnanců a kombinace jejich činností, přičemž zůstali nyní dva a zároveň dospěl syn Ing. Machače a vše funguje bez problému. Jak již bylo zmíněno, do chodu farmy je zapojena celá rodina. Současný stav co do velikosti obhospodařovaných hektarů půdy, základního stáda zvířat tak, aby stačilo kvalitní krmění na zimu, je optimální.

Dobrou příležitost vidí Ing. Machač v prodeji masa, který vzrostl za poslední tři roky. V současné době sice došlo ke zdražení ekojatek Tanvald a porážka tří kusů, včetně naporcování a vakuování stojí cca 56000,- Kč, ale stále se utrží přibližně 180.000,- Kč. Ceny masa naposledy vzrostly v roce 2021. Farma produkuje příležitostně také jehněčí maso, a to přibližně třikrát do roka.

Dle výpisu z katastru nemovitostí vlastní Ing. Machač také několik pozemků, které by dle územního plánu obce byly vhodné k výstavbě. Na agroturistiku má kladný názor, avšak ne na masivní.

Otázkou na Farmě Machač zůstává, zda zvýšit produkci masa, protože občas se stává, že poptávka převyšuje nabídku. Dá se říci, že většinu zákazníků tvoří lidé mimo obec, ve které se farma nachází – viz evidence prodeje masa Farmy Machač.

Ing. Machač dále uvedl, že se potýká s časovými problémy ohledně administrativních prací, ale zároveň si nepřeje přijmout pracovní sílu a delegovat některé povinnosti na někoho dalšího. Na rozvoj farmy podnik v roce 2023 nežádal o žádnou z investičních dotací.

Dle informací společnost nemá dosud nijak formulováno poslání, ani cíle.

3.1.3 Informace o hospodaření podniku z účetních sestav za rok 2023

Farma Machač vede jednoduché účetnictví v účetním softwaru Pohoda od společnosti Stormware. Přehled o hospodaření a zjištění, kde se skrývá možný potenciál bude jedním z pokladů pro vypracování SWOT analýzy a následné generování marketingové strategie. Dle účetních sestav přehled příjmů a výdajů, kde je nastaveno členění příjmů a výdajů dle potřeb podniku, můžeme shrnout následující údaje k 31.12.2023 viz tabulka:

Tabulka 1 - Příjmy a výdaje za rok 2023

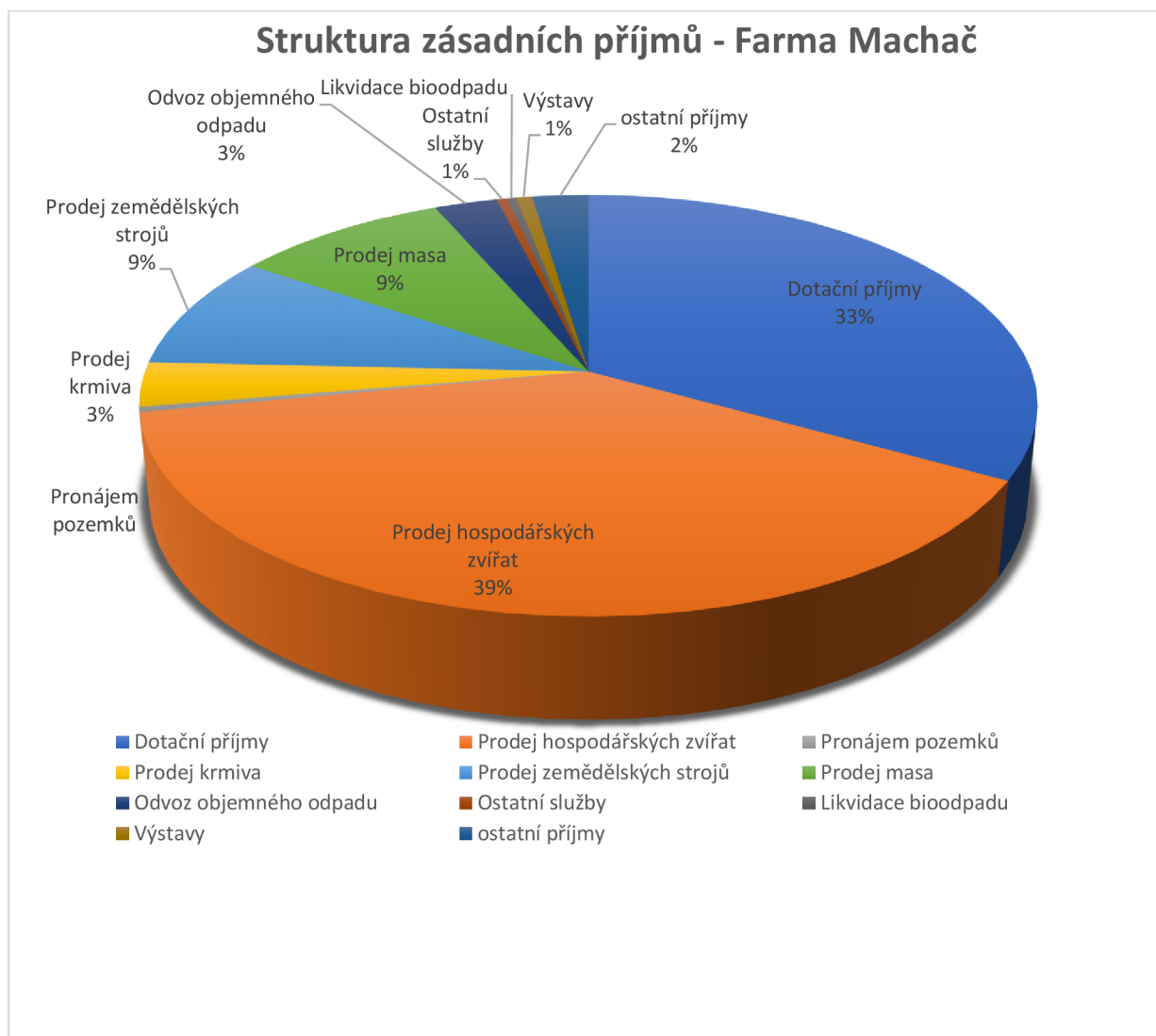
Příjmy		Výdaje	
Dotační příjmy	3 361 115,99 Kč	Provozní náklady, stroje	3 245 612,00 Kč
Prodej hospodářských zvířat	3 933 160,21 Kč	úvěry	2 660 982,00 Kč
Pronájem pozemků	40 433,00 Kč	úroky	1 225 519,00 Kč
Prodej krmiva	345 000,00 Kč	mzdové náklady	930 292,00 Kč
Prodej zemědělských strojů	886 365,00 Kč	Náklady vakuované maso	279 412,00 Kč
Prodej masa	914 411,00 Kč	Reklama	4 500,00 Kč
Odvoz objemného odpadu obcím	269 751,00 Kč	Daně z nemovitosti	75 000,00 Kč
Ostatní služby	45 781,00 Kč	Odchovna	192 271,00 Kč
Likvidace bioodpadu	35 720,00 Kč	pohonné hmoty	537 906,00 Kč
Výstavy	69 900,00 Kč	Nájemné za pozemky	236 329,00 Kč
ostatní příjmy	239 525,80 Kč	doplňková krmiva	242 184,00 Kč
Celkem	10 141 163,00 Kč	Celkem	9 630 007,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě sestav z účetnictví

Dle tabulky je zřejmé, že Farma Machač jako zemědělský podnik je závislá na dotacích, které tvoří 34 % celkových příjmů. Největší podíl na celkových příjmech má však prodej hospodářských zvířat ve výši 39 %. Prodej zemědělských strojů v roce 2023 zajistil 9 % z celkových příjmů, avšak neleze ho chápat jako příjem stabilní, který se bude opakovat. Naopak stabilními příjmy jsou příjmy za prodej masa, které v roce 2023 činily 9 %. Zde je otázka navýšení produkce a zacílení na nejslabší segment zákazníků, což jsou místní občané. Ti by se při správné marketingové komunikaci podniku mohli stát pravidelnými zákazníky a podnik by si tak zajistil další část stabilních příjmů, které by do budoucna mohly mít mnohem vyšší podíl na celkových příjmech. Z ostatních příjmů se jedná o odvoz objemného odpadu faremními kontejnery, který Farma Machač poskytuje službou pro okolní obce. Zde

je na místě doporučit propočítání rentability při současných vysokých cenách paliva. V ostatních službách se skrývá například sečení luk soukromým osobám. Další příjmy jako například prodej krmiva jsou spíše nahodilé.

Graf 1- Struktura zásadních příjmů

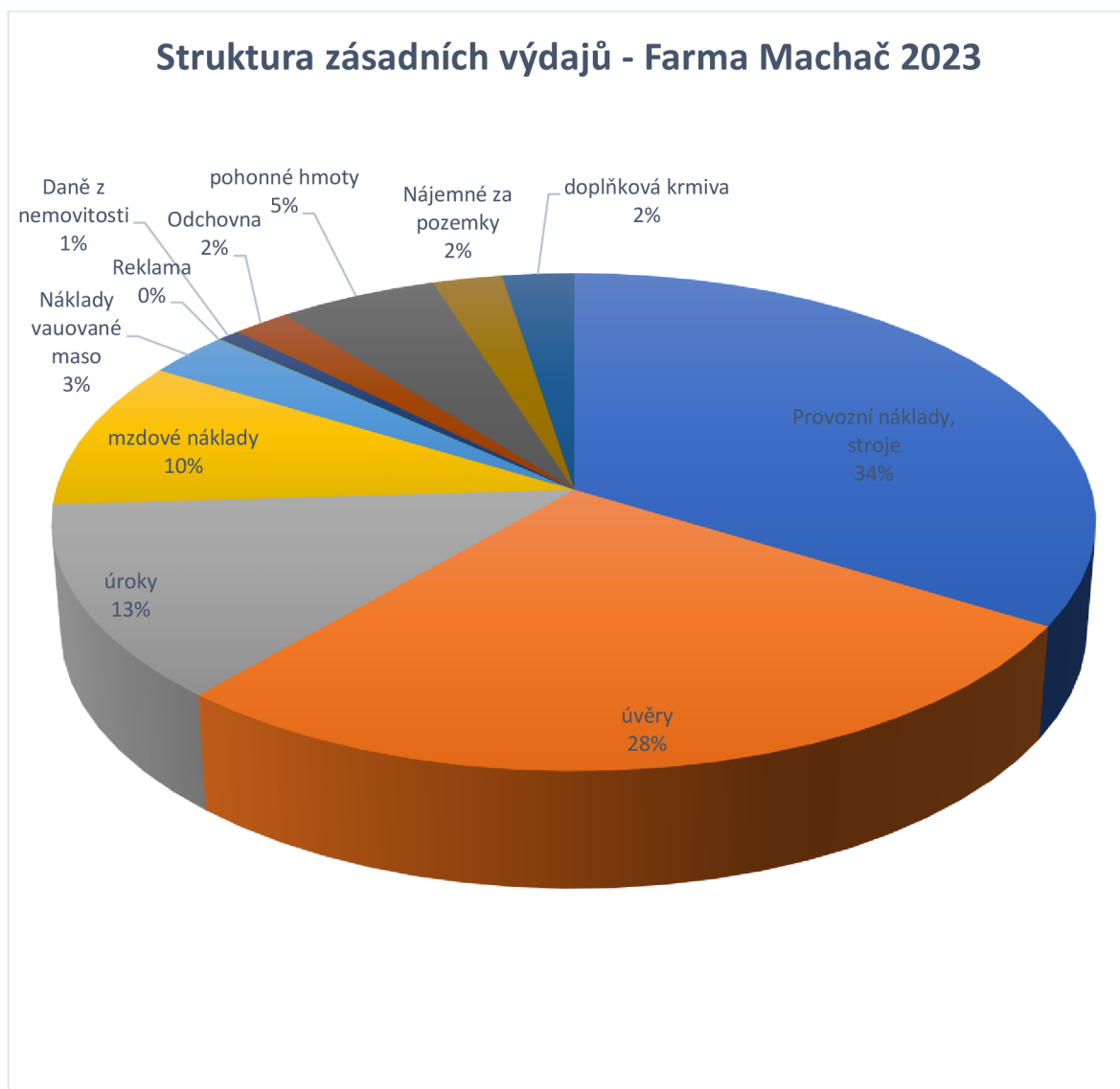


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních sestav

Zaměříme-li se na výdaje, v tabulce jsou samostatně vyčleněny i některé provozní výdaje, i přes jejich samostatnou kolonku. Pro účely této diplomové práce je tomu tak z důvodu větší přehlednosti, protože provozní výdaje je pojem velmi široký. S ohledem na zaměření diplomové práce je vyčleněn i výdaj na reklamu, který jak vidíme je velmi zanedbatelný a nečiní ani celé jedno procento. Nejvyššími náklady jsou provozní náklady na údržbu strojů, areálů, které dosahují 34 % z celkových výdajů. Vysoký podíl na celkových výdajích mají

úvěry ve výši 28 % nákladů a samostatným vyčleněným výdajem jsou úroky z těchto úvěrů ve výši 13 %. V tomto případě je nezbytné se zaměřit právě na umoření úvěrů, či přefinancování na výhodnější produkty s nižšími úroky. Jelikož farma vlastní nemovitý majetek v řádu desítek milionů korun, je na místě uvažovat, zda není vhodnější například prodat nějaké pozemky, či nevyužité budovy – viz informace z rozhovoru s majitelem společnosti.

Graf 2 - Struktura zásadních výdajů



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních sestav

Značným podílem celkových nákladů ve výši 10 % jsou mzdové náklady, které jsou ale nezbytně nutné pro fungování a provoz farmy. Vysoké náklady ve výši 5 % představují také pohonné hmoty, které však není jednoduché snížit, protože cenu nelze ovlivnit, ani

nakupovat do velkých zásob. Otázkou je, zda je pro farmu nutné pronajímat další pozemky i přes vlastnictví 350 ha, které představují náklady 2 % z celkových nákladů. Zde je vhodné přehodnotit situaci v rámci snížení nákladů. Další 2 % nákladů jsou náklady na odchovny plemenných býků, kteří jsou zde odchováni a následně prodáni v aukcích. Výhodou je určitá prestiž zvířat z odchoven, ale při stále klientele Farmy Machač, je možné snížit počet těchto býků, kteří se ročně na odchovny svěřují. Další náklady jako například daň z nemovitosti se ovlivnit nedají a lze počítat s jejich navýšením v roce 2024 na skoro dvojnásobek částky. Tyto stručné informace o příjmech a výdajích slouží jako podklad pro SWOT analýzu v jiné kapitole této diplomové práce.

3.1.4 Formulace poslání podniku Farma Machač

Na základě rozhovoru s majitelem společnosti Ing. Janem Machačem, jeho rodinou a také z nashromážděných informací o tomto podniku se jako poslání nabízí motto, které dává najevo, že majiteli velmi záleží na kvalitě, nikoli kvantitě, a to jak v počtu obhospodařovaných pozemků, chovu zvířat i produkci masa. Majitel si uvědomuje, že při odlišném přístupu by mohl mít vyšší zisky, avšak bylo by to v nesouladu s jeho životním stylem a přesvědčením, kdy zastává heslo, raději toho dělat, chovat i produkovat méně, ale pořádně. *„Jsme ekofarma menších rozměrů, ale velkého přesvědčení, že kvalita má přednost před kvantitou. Naším posláním je kvalitní odchov zvířat a poctivě odvedená práce”* - toto je návrh poslání Farmy Machač.

Příčemž produktem se rozumí nejen bio maso, ale i kvalitně obhospodařované pozemky.

3.1.5 Formulace cílů podniku

S majitelem společnosti Ing. Janem Machačem byly stanoveny tyto základní podnikové cíle, které budou zohledňovány při stanovení vhodné strategie:

- Snížení záuveryvanosti společnosti
- Snížení provozních nákladů
- Oživení marketingové komunikace

3.2 Současný business model společnosti

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na sestavení současného business modelu společnosti pomocí business modelu Canvas, který vyzdvihuje nejdůležitějších devět pilířů a je tak významným podkladem pro tvorbu vhodné marketingové strategie. Naplněním jednotlivých polí společnost získá základní přehled o současné situaci v těchto oblastech:

Obrázek 12 - Business model Canvas vyplněný

Klíčovní partneři Zetor New Holland SZIF ČSCHMS Obce Ekojatkka Tanvald Natural s.r.o.	Klíčové činnosti produkce biomasa produkce zvířat obhospodařování půdy plemenařina	Poskytovaná hodnota kvalitní bio maso plemenný materiál plemenná zvířata osobní přístup vybudovaná značka na trhu	Vztahy se zákazníky osobní prodej individuální přístup	Segmenty zákazníků Místní občané Litoměřicko Ústecko ostatní zákazníci ohledně zvířat restaurace Radnice
	Klíčové zdroje lidský kapitál - rodina vlastnictví půdy vlastnictví areálu technologie chovu management chovu		Distribuční kanály prodej ze dvora rozvoz masa webové stránky sociální sítě	
Struktura nákladů provozní náklady mzdové náklady			Zdroje příjmů dotace příjmy z prodeje masa příjmy z prodeje zvířat	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.1 Zákaznické segmenty

Podnik Farma Machač může členit své zákazníky z hlediska prodeje masa a z hlediska prodeje zvířat. Ostatní zákazníci, například jednorázového prodeje baleného sena, či sečení pozemků traktory nemá smysl segmentovat. V případě zákazníků, kteří si pravidelně nakupují maso však ano.

Zde je vhodné dle segmentace tržeb dle jednotlivých segmentů zákazníků zjistit podíl a následně se zaměřit na nejslabší segment. V současné době by se farma měla jednoznačně zaměřit na segment místní rodiny, to znamená zákazníci z obce a nejbližšího okolí. Vhodným marketingovým tahem a vhodně zvolenou komunikační strategií může společnost přilákat zákazníky, kteří to mají nejbližší – například distribuce vizuálně přívětivých informačních letáček do schránek.

3.2.2 Vztahy se zákazníky

Farma využívá osobního prodeje ze dvora, což spoustu zákazníků vítá. Prodává sám majitel s přítelkyní, přičemž oba disponují znalostmi a mohou zákazníkům efektivně poradit. Jak je zmíněno, ke každému zákazníkovi se přistupuje individuálně s ohledem na jeho potřeby, a především finanční možnosti.

3.2.3 Nabízená hodnota

Nabízená hodnota je především kvalitní bio hovězí maso, původem z České republiky z welfare chovu, a to za příznivé ceny – viz ceník v příloze. Nabízenou hodnotou je také osobní prodej přímo na farmě, kde se návštěvníci mohou i porozhlédnout, kde a jak zvířata žijí a setkají se s osobním přístupem majitelů. Pro ostatní farmy a zemědělce je nabízenou hodnotou plemenný materiál vysoké úrovně a rovněž prodejná plemenná zvířata dosahující vysokého hodnocení na odchovných. Významnou položkou je rovněž vybudované jméno, které je známé 20 let na trhu masných chovů právě díky kvalitnímu odchovu zvířat.

3.2.4 Klíčové činnosti

Mezi klíčové aktivity farmy patří chov skotu plemene Hereford a s tím související produkce plemenného materiálu, plemenných býků a jalovic. V případě chovu ovcí se jedná o plemeno Zwartbles s produkcí plemenných beránků a bahnic. V obou případech dochází k produkci bio masa. Klíčovou aktivitou je zpracování krmiva letní sečí a následného balení do balíčků, které zajišťují na pět měsíců důležitou složku krmení.

3.2.5 Klíčoví partneři

Klíčovými partnery farmy jsou Ekologické jatka Tanvald, servisní technici strojů – tedy společnost Zetor, New Holland, Krone, Agrima a dodavatelé doplňkových krmiv. Dalším partnerem je veterinární lékař, který zajišťuje pravidelné prohlídky a jiné náležitosti chovů. Inseminační stanice Natural, spol. s r.o. přijímá a dodává inseminační dávky skotu Hereford.

3.2.6 Klíčové zdroje

Klíčovými zdroji farmy je bezpochyby technologie a management chovů, který je již osvědčený a zatím není třeba ho měnit. Úmrtnost narozených telat činí 1 %, což svědčí o výborných podmínkách a kvalitním managementu zdravého chovu. Ročně Farma vyprodukuje 5–10 plemenných býků, kteří jsou dále odchováni na odchovných stanicích.

Klíčovými zdroji jsou také pozemky, které jsou ze 77 % vlastní. Pravidelnou a kvalitní údržbou tak zajišťují i kvalitní krmení na zimní měsíce.

3.2.7 Distribuční komunikační kanály

Distribučními kanály je v tomto případě prodej ze dvora, který zajišťuje hlavní distribuci masa, dále rozvoz masa zákaznickým segmentům Litoměřicko a Ústecko, dále webové stránky a sociální sítě, které poskytují informace jak a kde nakoupit.

3.2.8 Struktura nákladů

Struktura nákladů je popsána tabulkou č. 1 a grafem v kapitole informace o hospodaření podniku 3.1.3, přičemž pro vypracování business modelu shrnujeme pouze názvem jednotlivých druhů nákladů.

3.2.9 Zdroje příjmů

Hlavními zdroji příjmů jsou u malého zemědělského podniku Farma Machač zejména dotace, které tvoří 34 % všech příjmů. Druhým největším zdrojem příjmů je prodej zvířat, a to jak plemenných, tak ostatních zvířat do chovu, jak již bylo v této diplomové práci zmíněno v kapitole Informace o hospodaření podniku dle účetních sestav. Pro účely sestavení business modelu vypsány pouze souhrnné názvy zdrojů příjmů.

3.2.10 Přínosy sestavení business modelu Canvas

Vypracovaný business model Canvas poskytl majiteli podniku dosud neprovedené rozdělení na zákaznické segmenty, který umožňuje zamyšlení, jak těmto segmentům zatraaktivnit nabídku, což je výhodou k upevnění vztahů se zákazníky do budoucna. Dělení na segmenty může přinést i zvýšení příjmů a získání nových zákazníků. Konkrétně zde došlo k odhalení segmentu, na který by se měla farma zaměřit – jedná se o místní rodiny. Dle podílu na celkových tržbách za maso, má tento segment zákazníků nejmenší podíl a jeví se tak jako příležitost na zacílení s účelem tyto zákazníky přilákat. Dále byly definovány klíčové činnosti a klíčové zdroje, které dávají ucelený přehled o společnosti jako takové ruku v ruce s hlavními vlivy na ekonomickou situaci, tedy zásadní náklady a zásadní příjmy, které však konkrétně definovala a popsala předchozí kapitola 3.1.3. V tomto rozdělení lze vidět, jak je farma závislá na dotacích, ale také lze konstatovat, že příjmy z prodeje zvířat jsou velmi příznivé – viz tabulka č. 1. Tyto dva druhy příjmů tvoří přibližně 70 % veškerých příjmů podniku. Poskytovaná hodnota společnosti dává na zřetel, co je hlavním přínosem podniku

pro společnost a distribuční kanály, jakým způsobem se tyto poskytované hodnoty lidské společnosti dostávají.

Vypracovaný business model Canvas zobrazuje stručný, avšak komplexní náhled na zcela zásadní informace o podniku Farma Machač, které budou velmi důležité pro provedení SWOT analýzy a následné generování marketingové strategie v souladu s devíti pilíři business modelu.

3.3 Analýza marketingové komunikace společnosti

V podniku Farma Machač jsou využívány následující nástroje marketingové komunikace:

3.3.1 Webové stránky společnosti Farma Machač

Webové stránky každé organizace by měly být především vizuálně příjemné, měly by obsahovat jasné a logicky uspořádané informace, aby efektivně vypovídaly o dané společnosti, jejím poslání a zároveň tvořily dobrou image. Farma Machač obnovila své webové stránky v roce 2021, přičemž informace o farmě byly aktualizovány, byla již vyměněna fotogalerie, která působí svěžejším dojmem. Oproti starému webu byla přidána záložka aktuality, která avšak nepůsobí zcela jednotným dojmem – různě veliké bloky článků, obrázků. Webové stránky mají proměnlivý hlavní slide, který se mění v každém ročním období, což působí moderně a vizuálně pěkně. Informace jsou rozděleny do jednotlivých záložek, které jsou převážně logicky uspořádané, po rozkliknutí se zobrazí konkretizované, jsou kompletní a podávají návštěvníkům jasné požadované informace. Přesto však jsou detaily, které nepůsobí zcela profesionálně, například duplicitní informace o farmě, nemožnost vrátit se zpět na stránku ze stránky aktuality a jiné. Po konzultaci s Ing. Machačem bylo sděleno, že stránky spravuje přítelkyně a že bohužel systém je složitější, přičemž se někdy nepodaří obnovit plnou funkčnost stránky po různých úpravách. Zde je na místě rozhodně doporučení o nápravu webových stránek a jednodušší redakční systém, který zajistí bezproblémovou správu a tím i efektivnější podávání informací a profesionálnější dojem.

3.3.2 Facebook

Sociální sítě jsou v dnešní době nezbytným nástrojem prezentace společnosti a reklamy. Profil společnosti na sociálních sítích by měl příjemným způsobem vypovídat o charakteru společnosti, naplní podnikání. Profil by měl obsahovat především fotografie, které přiblíží

činnost společnosti, mají informativní charakter a jsou vizuálně atraktivní se sjednoceným filtrem, pokud jej uživatel používá. Takzvanými příběhy, které se nemusí nutně ukládat trvale, se může nechat návštěvníky nahlédnout pod pokličku. Dobrou a líbivou fotografií s účelným hashtagem lze docílit efektivní prezentace a reklamy, přičemž pokud se nejedná o profesionální účet, je zcela zdarma. Když se zamyslíme, kolik uživatelů se dá při využití potenciálu sociálních sítí oslovit, dojdeme k vysokému číslu, které může stále narůstat. To vše při efektivním využití. Ing. Machač využívá pod přezdívkou Farma Machač Facebookový profil, avšak zcela neřízeně. V podstatě se dá říci, že soukromý účet míší s účtem firemním, což v mnoha případech pro cizí návštěvníky profilu nepůsobí profesionálně. Jak bude v doporučení navrženo – bylo by vhodné účty oddělit a začít pracovat na účtu, který se bude věnovat pouze farmě a podnikání.

3.3.3 Instagram

Instagram společnosti Farma Machač existuje teprve necelý rok. Z časových důvodů ho obsluhuje přítelkyně Ing. Machače s tím, že profil není shodný s Facebookovým profilem Farma Machač, což se jeví opět neprofesionálně. Tento účet však působí svěže, obsahuje pouze fotografie a příspěvky týkající se chodu farmy, přičemž ji atraktivními fotografiemi solidně prezentuje. Nachází se zde odkaz na webové stránky a nejdůležitější informace o farmě.

3.3.4 Reklama v zemědělských časopisech

Farma Machač využívá reklamy ohledně prodeje zvířat v měsíčním časopise Českého svazu chovatelů masného skotu. Reklama působí dobrým dojmem, grafické zpracování vypadá dobře, přičemž jasně a efektivně informuje o nabídce.

3.3.5 Informační SMS – Prodej bio masa

Jak již bylo zmíněno, Farma Machač se zabývá také prodejem vlastního bio hovězího masa. Jedná se o maso vyzrálé, z mladých býčků. Ing. Machač si zakládá především na kvalitě než kvantitě, proto volí odlišný způsob zpracování a porcování masa. V současné době je nabídka rozšířena a obsahuje celkem 35 položek druhů masa. Obecným trendem farem je spíše dělení na přední a zadní maso a prodej v balení cca 5–10 kg. Tímto se sice dostávají na nižší cenu, avšak mnohem méně pestřejší nabídku a nižší kvalitu zpracování. Farma Machač má maso vakuově balené po cca 1 – 1,5 kg, v průhledných pevných foliích, kde je

vidět kvalitní čisté zpracování. Každý kupující tak má na výběr z mnoha druhů – viz ceník dostupný online na www.farmamachac.cz, který každý nakupující dostane i v listinné podobě. Na farmě probíhá takzvaný prodej ze dvora a stálý zákazník je upozorněn právě informační SMS zprávou, která dává na vědomí každou čerstvou várku masa a datum zahájení prodeje. SMS zpráva je efektivní, dostatečně informující, avšak kvůli velké databázi se občas stane, že některým lidem nedorazí. Ing. Machač sdělil, že při každé rozesílané dávce SMS dojde k tomu, že část lidí informaci vůbec nedostane.

3.3.6 Osobní prodej – Prodej ze dvora

K osobnímu prodeji dochází při výše zmíněném prodeji ze dvora, který Farma Machač provozuje denně mezi 17:00 – 19:00 hodinou přímo na farmě ve Chřibské. Stálí zákazníci jsou tak zvyklí na osobní přístup Ing. Machače, který je dostatečně znalý všech druhů a schopný efektivního doporučení na základě požadavků zákazníka. Z časových důvodů je stanovena tato doba, přičemž u všech informačních sdělení je informace, že po předchozí telefonické domluvě je možný prodej i v jinou denní dobu.

3.3.7 Pojízdny osobní prodej na základě objednávek – WhatsApp skupina

Farma Machač poskytuje rozvoz objednávek vytvořené dlouholeté skupině zákazníků v Roudnici nad Labem, Litoměřicích, Lovosicích a Rovném. Komunikace zde probíhá přes skupinu na Whatsapp, kde mají členové skupiny přístup do tabulky v excelu, kde vytvoří objednávku zapsáním jména a do tabulky vyplní požadovaný počet kg druhu masa. V určitý předem stanovený den, Ing. Machač rozveze již zpracované a připravené objednávky v chladícím zařízení s kompletním sortimentem, tudíž si zákazníci mohou i dokoupit.

Obrázek 13 - Náhled na objednávací systém

Objednávka FARMA MACHAČ CHŘIBSKÁ - HOVĚZÍ - objednat do středy 20.03.24 do půlnoci s rozvozem na pátek 22.03.24 (cca 15:30h Rovné, 16.15h Roudnice, 17.15h Lovosice, Litoměřice 17:45h, dále se upřesní v průběhu -)

Příjmení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Kg/kg	51,-	51,-	80,-	172,-	182,-	183,-	185,-	198,-	208,-	282,-	282,-	290,-	282,-	282,-	282,-	356,-	356,-	356,-	282,-	338
Rovné																				
Šarbochová	1	1	1			2		1	1					2						
Lacinová			1			2			3		2		2							
Motýčková			1			2								1						
Havláčková					2	1		1												2
Bazánková							2						1	1		1				
Fidlerová	5	1				5	1	1	1											
Přiborský						2							2							
Voňáková				2		2				2				2	2					
Hlaváčová	2	2			5	2				1						1				
Špale-Lacinová					2					1		1								
Vydrová						1														
Jabůrková													2					1		
Roudnice n.L.																				
Mihalus Bernasová	1	1			1			1	2	1										

(Farma Machač, 2024)

3.3.8 Inzerce plemenného materiálu

K inzerci plemenného materiálu dochází prostřednictvím inseminační stanice společnosti Natural, spol. s.r.o., kde jsou inzerce čtyř býků plemene Hereford, jejichž majitelem a chovatelem je Ing. Jan Machač. Údaje jsou také prezentovány na stránkách Českého svazu chovatelů masného skotu. V doporučení bude uvedeno – odkaz na inzerci na webových stránkách farmy.

3.3.9 Výsledky analýzy marketingové komunikace

Silnou stránkou je osobní prodej ze dvora, který je roky zažitý a funguje stabilně dobře. Předpokladem, že osobní prodej bude fungovat, je samozřejmě kvalitní produkt, který Farma Machač má v podobě 35 druhů bio hovězího masa. Dále je silnou stránkou marketingové komunikace bezpochyby vybudovaná „značka“ a kvalitní plemenný materiál, který souvisí s postavením na trhu ohledně plemene Hereford v České Republice – tedy dobrý existující positioning. Již existující klientela, která je stálá, zajišťuje zpravidla takový odbyt, který je potřeba. Farma Machač v minulém roce osvěžila nabídku o domácí uzeniny, a to Herefordský salám a klobásky, které se staly nedílnou a velmi žádanou součástí nabídky, přičemž přivedly i nové zákazníky.

Jednou ze slabších stránek marketingové komunikace společnosti jsou webové stránky, které nepůsobí zcela profesionálně, protože nejsou na každé podstránce funkční a jejich aktuality působí různorodě a neuspořádaně. Dále pak sociální sítě, kdy nejsou sjednocené účty na Facebook a Instagram, vedou je dvě osoby a obsah je odlišný, což působí opět neprofesionálním dojmem. S tímto bodem souvisí i obsah účtu na Facebooku, který je využíván napůl soukromě a napůl pro účely farmy. Jako slabší výraz marketingové komunikace lze chápat také igelitové taštičky, ve které zákazníci dostávají svůj nákup. Pro zákazníky ekofarmy jsou bohužel přežitkem a nepůsobí dobře i z celkového ekologického hlediska. Dalším bodem, který je nutné zmínit, je time management, kdy mnohdy dochází k nevhodnému načasování kancelářských prací přes noc a opomínání mnohdy důležitých záležitostí, což nedělá dobrý dojem z hlediska celé společnosti a není tedy pozitivním výstupem marketingové komunikace. Farma Machač se nachází na venkově, kde je stále mnoho starších obyvatel, kteří nejsou uživateli internetu a mnohdy neví o možnosti nákupu. Z výše uvedených informací bude navrženo nejedno opatření, včetně přiloženého rozpočtu – viz návrhy opatření.

3.4 PESTLE Analýza

PESTLE analýza identifikuje konkrétní vnější politicko-legislativní, ekonomické, sociálně kulturní, technologické a také ekologické faktory, které na podnik působí. Pomocí PESTLE analýzy lze tedy určit, na jaké působící faktory se podnik má připravit tak, aby na ně mohl reagovat flexibilně. Jelikož se jedná také o makroekonomické ukazatele, lze s nimi pouze uvažovat ve svůj vlastní prospěch, a to v podobě včasné získaných informací a přípravy na situaci, nikoli na řešení.

Pro přehlednost jsou analyzovaná data seřazena do tabulky:

Tabulka 2 - PESTLE analýza v tabulce

Politické faktory	Ekonomické faktory	Legislativní faktory
Nedostupnost další půdy	Inflace	Příprava na další období SZP
Zdražování pachtovného	Zvýšení průměrné hrubé mzdy	Změna termínu dotačních příjmů
Zdražování nájemného	Zvýšení minimální mzdy	
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory	Ekologické faktory
veganství	technologické požadavky na stroje	požadavky na eko hospodářství
požadavky na kvalitní potraviny	zdražování technologie	náklady na eko hospodářství
	náročnější servis techniky	

Zdroj: vlastní zpracování

Politicko-legislativní faktory

Jelikož se jedná o zemědělský podnik, prvním z faktorů jsou legislativní změny v rámci nového programového období společné zemědělské politiky, které nastane v roce 2028, což je za čtyři roky. Ačkoli se to může zdát předčasné, je třeba uvažovat s možnými restrikcemi v podobě snížení objemu prostředků do zemědělství z Evropské Unie a tím i v ČR. Zde je vhodné uvažovat o generování příjmů jiným než dotačním způsobem, přičemž čtyři roky, jsou na taková opatření ještě přijatelným časem. Tento faktor se prolíná i s ekonomickým.

Ekonomické faktory

Makroekonomický ukazatel inflace, která ovlivňuje cenovou hladinu a snižování platební síly peněz, může ovlivňovat konečného spotřebitele směrem ke snižování uskutečněných nákupů masa i přesto, že samotná Farma Machač prozatím nezdrazila. Bohužel se však cenová hladina zvýšila napříč nejen potravinovým trhem, a to má na spotřebitele vliv, jelikož jeho reálná mzda je nižší. Hovězí biomaso může být tedy statkem, u kterého si spotřebitel bude hledat levnější substituty. Opačným dojmem působí faktor zvýšení průměrné hrubé mzdy, která za rok 2023, konkrétně ve druhém čtvrtletí 2023 vzrostla proti stejnému období minulého roku o 7,7 % na 43 193 Kč. Po započtení vlivu inflace se však mzda reálně snížila o 3,1 %. Toto může mít opět negativní vliv na spotřebitele při nákupu masa a stejně tak pozitivně vypadající zvýšení minimální mzdy, které však po zúčtování s inflací dopadne stejně. Poslední dva zmíněné faktory mohou však dopad mírnit, než kdyby k jejich zvýšení nedošlo vůbec.

(Český statistický úřad, 2024)

Sociálně-kulturní faktory

Současným trendem je bezpochyby veganství a nahrazování jídla živočišného původu právě rostlinným. *„Ačkoliv stále patříme k národům, které do svého jídelníčku pravidelně zahrnují maso, podle loňského průzkumu agentury Ipsos preferuje stravu s vyloučením nebo omezením masa už každý desátý Čech,,*

(Forbes, 2021)

Tento faktor může rovněž ovlivnit ty spotřebitele, kteří se právě pro tento životní styl rozhodnout ke snížení poptávky po mase, a to i konkrétně poptávky po mase Farmy Machač ve Chřibské. Je však nutné konstatovat, že rostlinná strava je poměrně finančně nákladná a určitě by k ní spotřebitel nepřecházel z důvodu finančního. Pozitivním trendem je požadavek na kvalitu potravin, která u spotřebitelů neustále roste. V tomto případě je menší ekofarma ve výhodě se svou nabídkou bio hovězího masa mladých zvířat, které na farmě žijí s důrazem chovatele na kvalitní odchov. Tato výhoda se může projevit i v trendu preferencí lokálních surovin – například poptávkou restaurace, či zvýšením zájmu spotřebitelů v regionu – obojí při efektivní marketingové strategii.

Technologické faktory

Technologie jde stále dopředu a v zemědělství rozhodně není vývoj pozadu. Sama Farma Machač využívá produktů řazených do precizního zemědělství v podobě obojků detekujících říjí s upozorněním zprávou SMS kvůli včasné inseminaci. V následujících letech však není nic zásadního, co by bylo z hlediska technologií ve sledovaném podniku obnovit. Farma má dva roky starý traktor New Holland T5, který je využíván z hlediska technologií na maximum. Další dva starší traktory zatím na běžné úkony spojené s údržbou a sečí pozemků stačí. Časovým horizontem pro pořízení nového traktoru je nejdříve za 5-7 let. Pro ostatní stroje a příslušenství platí totéž. I s touto ekonomickou zátěží je však potřeba do budoucna počítat, zejména z důvodu nejistého financování sektoru zemědělství. Momentálně je třeba brát v úvahu zdražující se služby a servis spojený s údržbou všech zemědělských strojů, kdy momentální sazba technika společnosti Agrima, s.r.o. stojí 1000,- Kč/hodina, navíc s dopravou 4000,- Kč ze Žatce do Chřibské – viz servis 18.3.2024.

(účetní dokumenty Farma Machač, 2024)

Do budoucna lze s vývojem a pořizováním nových technologií počítat s úměrným nárůstem cen za servis a údržbu těchto nezbytně nutných strojů.

Ekologické faktory

Farma Machač hospodaří od roku 2005 v režimu ekologického hospodářství. Dle informací majitele farmy Ing. Machače však rostou náklady na udržení se v režimu eko, který je navíc mnohem nákladnější než režim běžný.

3.5 Porterův model pěti sil – analýza konkurence

Tento model analyzuje stávající konkurenci, možný vznik nové konkurence, smluvní sílu dodavatelů, smluvní sílu odběratelů a hrozbu substitučních výrobků – viz teorie v první části této diplomové práce. Získané informace podnik využívá za účelem analýzy své konkurenceschopnosti a zvážení zavedení různých opatření, dle situace.

Stávající konkurence

V regionu existuje několik hospodářství, avšak většina jsou zaměřena na mléčné zemědělství a mléčné výrobky, či jiné masné produkty. Většina konkurence je tedy nepřímá. Nejbližší farma, která se zabývá masnou produkcí se nachází ve Františkově nad Ploučnicí a je

přímým konkurentem, jelikož nabízí maso stejného plemene Hereford s certifikátem BIO. Františkov nad Ploučnicí je od Farmy Machač vzdálený 19 km.

Po analýze nabídky přímé konkurence můžeme konstatovat tyto výhody ve prospěch Biofarmy Františkov:

- Sortiment masa dělí na hovězí a telecí – Farma Machač telecí nenabízí
- Blízkost městu Děčín výhodou
- Vlastní bourárna – zásadní výhoda – nižší náklady na zpracování masa

A tyto výhody ve prospěch Farmy Machač:

- Nabídka jehněčího, nabídka domácích uzenin
- Zhruba o 10-15 % nižší ceny než přímá konkurence Biofarma Františkov
- Více druhů masa v nabídce
- Možnost využití penetrace na blízký Německý příhraniční trh
- Plemenný materiál
- V současné chvíli již přehlednější webové stránky (spuštěny v únoru 2024 jako opatření v rámci tvoření marketingové strategie)

(Biofarma Františkov, 2024)

Hrozba substitučních výrobků

Ostatní konkurenti v okolí jsou nepřímí a můžou tak ovlivnit poptávku po mase Farmy Machač pouze svými produkty, které by spotřebitel volil jako substitut. Jedná se například o hovězí maso jiných masných plemen, dělených široce pouze na přední a zadní prodávané po bedýnkách cca 10 kg. V některých případech lze uvažovat jako substitut i maso vepřové – vepřová panenka/hovězí váleček, ale to již záleží na přístupu konkrétního zákazníka.

Nepřímými konkurenty jsou běžné řetězce, které však mnohdy dováží maso různého původu a záleží tak na požadavcích spotřebitele. Nižším cenám řetězců a jejich dováženého masa s nižší kvalitou však není možné cenově konkurovat a ani to není a nebude cílem Farmy Machač.

Vznik nové konkurence

Není zde předpoklad, že by v nejbližším okolí vznikl nový zemědělský podnik podobného, nebo stejného charakteru jako Farma Machač, a to především z důvodu nedostatku půdy, která je již řadu let rozebrána místními zemědělci. Tato bariéra vstupu do odvětví je pro takto zalesněný region obklopený Národním parkem Českého Švýcarska velmi zásadní. Při

analýze objektů v okolí se momentálně nedá dohledat statek či farma na prodej, ani pozemky. Vznik nové konkurence by mohl nastat v případě, že některá z mléčných farem by přešla na masnou produkci. Z mléčných farem se jedná například o Biofarmu Markvartice a Biofarmu Růžová, přičemž momentálně se přechod k masné produkci nepředpokládá, z důvodu rozšiřování sortimentu – viz navštívený web obou farem.

Smluvní síla dodavatelů

Hlavními dodavateli Farmy Machač jsou společnost Agrima ze Žatce, která zařizuje veškerý servis zemědělských strojů. S touto společností spolupracuje majitel Farmy Machač již přes 20 let, avšak nyní společnost podražila a dojíždění ze Žatce je poměrně nákladná součást servisů – viz zmínka v předchozí kapitole PESTLE analýza ohledně sazeb Agrimy k 18.3.2024. V rámci snižování nákladů je vhodné doporučit bližší společnost – což bude podrobněji rozepsáno v navržených opatřeních. Druhým výrazným dodavatelem Farmy Machač jsou Ekojotka Tanvald, která zajišťují porážku a nabalíčkování vyzrálého masa. V současné době Ekojotka Tanvald také navýšila své ceny za služby, ale bližší přijatelná jatka podobného typu s volnou kapacitou se nenabízí. Je však vhodné prozkoumat trh, zda jsou Ekojotka Tanvald aktuálně stále tím nejvýhodnějším dodavatelem této služby – více v návrzích opatření.

Smluvní síla odběratelů

Farma Machač má stálé zákazníky, co se týče jak prodeje masa, tak prodeje plemenného materiálu a plemenných zvířat. V současných chvílích nelze předpokládat, že by z těchto odběratelů svůj odběr ukončil. Ohledně zákazníků v rámci prodeje masa, je zásadním segmentem skupina Litoměřicka, kam Ing. Machač nabalíčkované maso na základě objednávek rozváží – viz kapitola 3.3.7. Tento segment zákazníků je velmi důležitý. Poslední nejaktuálnější informací je odběr masa tohoto segmentu ze dne 22. března 2024 za 88.324, - Kč, na předem plánované trase Rovné-Roudnice-Lovosice-Litoměřice a předem vyplněných objednávkách ve sdílené tabulce přes Google – viz kapitola 3.3.7. Při analýze podkladů v účetním systému Pohoda za rok 2023, byl průměrný odběr masa tohoto segmentu v hodnotě 67.290, - Kč na jeden rozvoz, přičemž bylo uskutečněno 7 rozvozů. Je tedy zřejmé, že tento segment zákazníků je pro Farmu Machač velice důležitý a je třeba ho udržet, otázkou je, zda rozšířit. Pravidelným odběratelem masa je Restaurace Radnice ve Chřibské, která je také zásadním obchodním partnerem, přičemž za rok 2023 byl průměrný měsíční

odběr masa za 24.655, - Kč – restaurace nečeká na čerstvé várky, ale odebírá průběžně i zmražené maso.

(Farma Machač, 2024)

Síla jednotlivých odběratelů ve Chřibské je slabší a v navržených opatření bude vhodné zacílení nabídky na tyto zákazníky, přičemž je třeba opět počítat s nutností navýšení produkce v případě potřeby a přizpůsobit management chovu. Tato otázka ale bude mimo jiné řešena v marketingovém průzkumu dotazníkovým šetřením, které je předmětem další kapitoly této práce. Další zásadní silou jsou odběratelé plemenných zvířat a plemenného materiálu, avšak méně předvídatelnou. V tomto případě jsou pravidelné spíše odběry plemenného materiálu na inseminační stanice, kam jsou každoročně přijímány plemeni býci z Farmy Machač, na základě jejich kvalitního bodového ohodnocení z odchovny. Odběratelé plemenných zvířat mají nižší frekvence nákupů z důvodu obměny plemenných býků ve stádě v závislosti na aktuální potřebě. V roce 2023 došlo k jednorázovému obchodu s Farmou v Liberci, která si nakoupila 22 březích jalovic – viz nárůst příjmů za prodej zvířat v roce 2023. K těmto obchodům však nedochází pravidelně každý rok a letos například není ani žádoucí z hlediska chovu, takto velký prodej právě březích jalovic uskutečnit. Hybná síla odběratelů tedy není nijak vysoká, protože se řeší průběžně s ohledem na aktuální situaci a potřeby. Zde využívá Farma Machač svůj již dobrý positionig ve světě masných chovů a dosud nebyly výrazné problémy s nedostatkem odběratelů.

(účetní dokumenty Farma Machač, 2024)

3.6 Marketingový výzkum dotazníkovým šetřením

V období od 6. října 2023 do 22. března 2024 probíhal marketingový výzkum dotazníkovým šetřením s účelem zjistit, zda je vhodné uvažovat o navýšení produkce hovězího masa a jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou a sortimentem. Za tuto dobu byly uskutečněny celkem čtyři rozvozy masa výše zmíněné skupině zákazníků z Litoměřicka a také probíhal prodej ze dvora farmy. Toto období bylo vybráno ze strategických důvodů tak, aby dotazník, který byl předáván osobně stihli vyplnit i zákazníci, kteří nakupují méně často. Volba, zda zákazník dotazník vyplní při čekání, když se mu připravovalo maso, nebo zda-li ho přinese příště, či naskenuje a pošle mailem z domova, bylo čistě na zákazníkově. Všichni zákazníci byli seznámeni s účelem dotazování, možnostmi odevzdání a jelikož většina těchto obchodních vztahů je na přátelské bázi, dotazníky často vyplnili na místě – což pomohlo návratnosti.

Kompletně vložený dotazník je přílohou této diplomové práce a jeho otázky byly tvořeny společně s majitelem farmy tak, aby se zjistily požadované informace a splnil se cíl tohoto šetření.

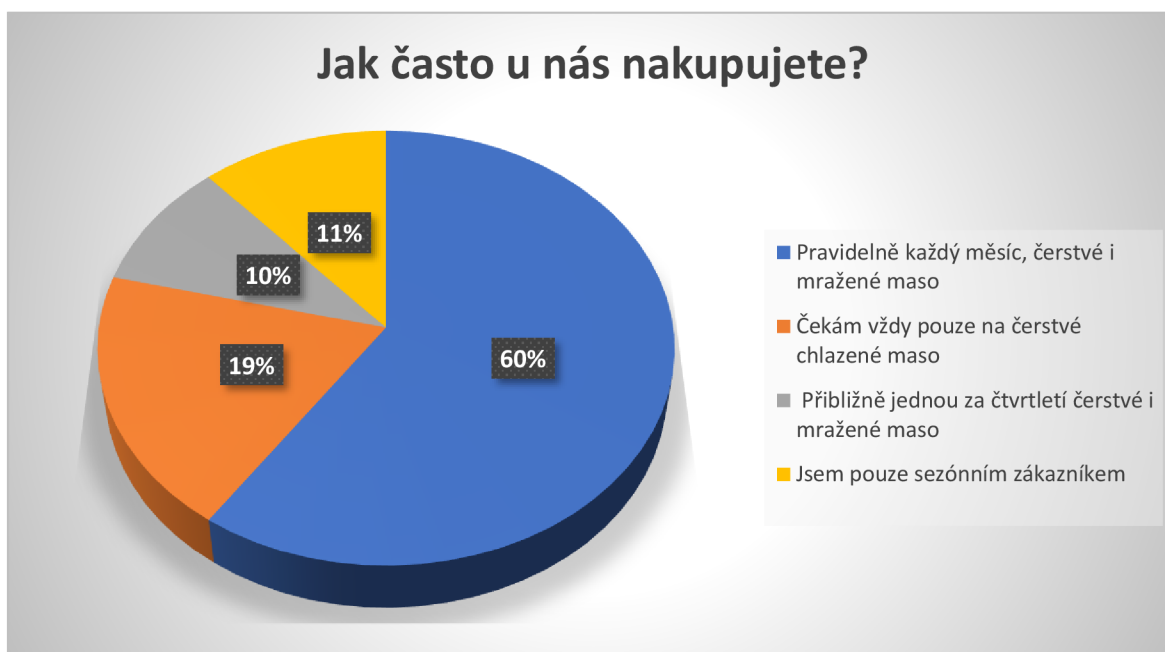
3.6.1 Vyhodnocení marketingového výzkumu

Vyplněný dotazník vrátilo celkem 52 oslovených zákazníků. 33 zákazníků dotazník vyplnilo přímo při prodeji za dvora, přičemž jej vložili do sběrné schránky. 12 zákazníků dotazník vrátilo při příštím nákupu a 7 zákazníků zaslalo dotazník zpět mailem.

Celkový počet rozdaných dotazníků byl 60, přičemž vyplývá, že 8 dotazníků se nevrátilo. Návratnosti dotazníků je tedy 86,66 %. Pro hodnocení odpovědí, bude počet 52 vrácených dotazníků, považován za výchozí celek, tedy počet dotazovaných a odpovědi budou děleny na poměrné části z tohoto celku.

3.6.2 Vyhodnocení vyplněných dotazníků dle otázek

Graf 3 - Otázka č. 1 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

První otázkou dotazníkového šetření byla otázka na frekvenci nákupu, přičemž nejčastější odpověď byla každý měsíc pravidelně, a to čerstvé i mražené maso. Přibližně jedna pětina z celkového počtu dotazovaných, přesně tedy 19 % nakupuje pouze chlazené maso a čeká tedy na várku chlazeného – ta bývá zhruba za 1,5 měsíce, v letní sezóně však vůbec. Tito zákazníci tedy reagují podle momentální nabídky a čekají na čerstvé maso. 10 % z dotazovaných nakupuje přibližně jednou za čtvrtletí a zbylých 11 % sezónně, dvakrát až třikrát

do roka. Nabízí se úvaha, zda 19 % čekajících na čerstvé maso by navýšili svůj odběr v případě, že by farma navýšila produkci. Odpověď pomohu najít další otázky v dotazníku.

Další otázka se týkala spokojenosti zákazníků s kvalitou masa Farmy Machač. Otázka na kvalitu masa měla jednoznačnou odpověď, která říká, že s kvalitou masa je spokojeno 100 % dotazovaných zákazníků. Zde je vhodné analyzovat proč tomu tak je a udržet tuto tendenci. S ohledem na charakter farmy se nepředpokládá, že by se tato situace nějak změnila. Nižší, ale kvalitní produkce souhlasí s posláním farmy, avšak navýšení produkce by za určitých okolností vedlo k navýšení zisků, což si žádá kompromis s důrazem na udržení kvality.

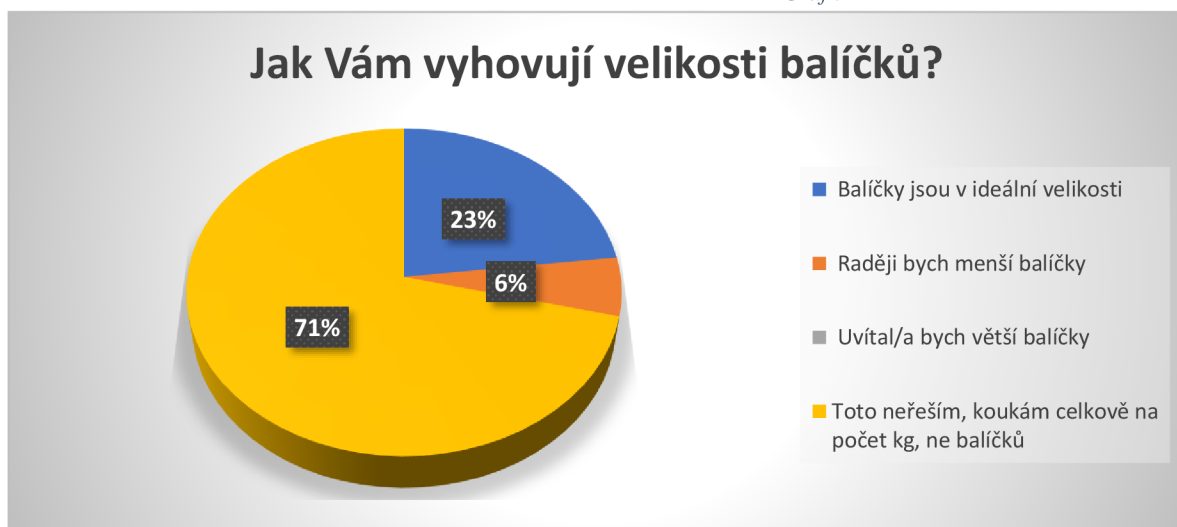
Graf 4- Otázka č.2 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Další graf níže zobrazuje, jak se koneční spotřebitelé staví k velikosti balení a jak jsou s balením spokojeni:

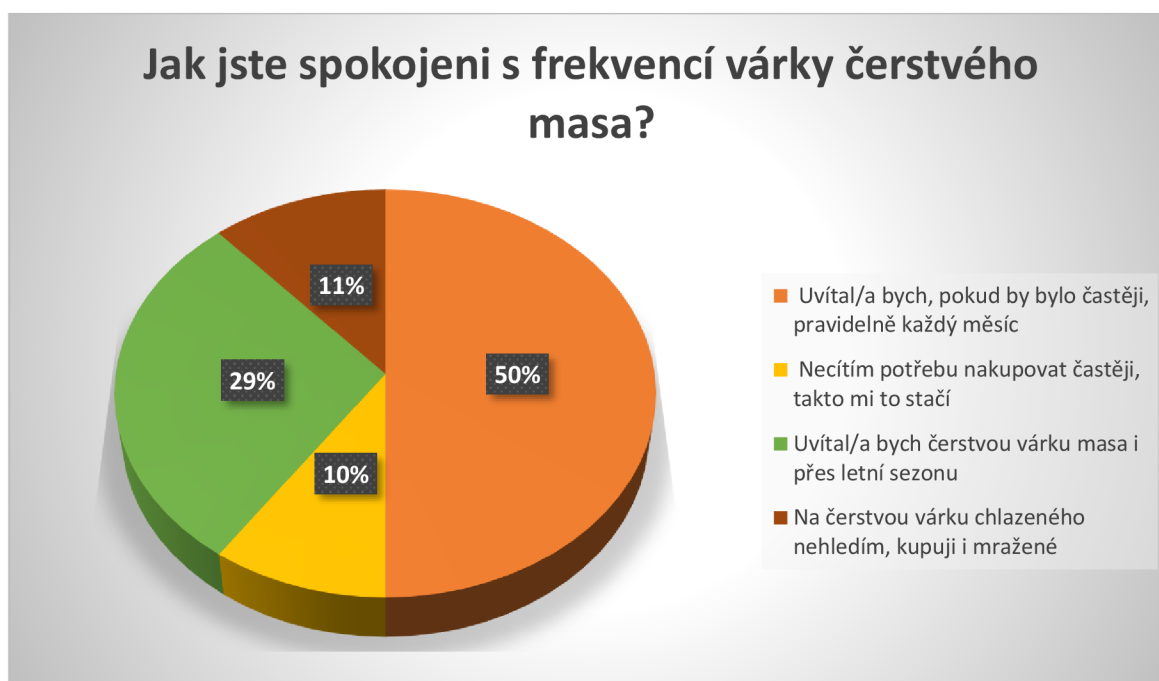
Graf 5-Otázka č.3 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Maso je vakuově balení po cca 1-2,5 kg balíčcích. Někteří zákazníci preferují menší balení po více kusech, jiným na tom nezáleží – viz graf. Většina dotázaných zákazníků, v tomto případě 71 % velikost balení neřeší, ale při nákupu sleduje celkový počet požadovaných kg masa. 6 % z dotazovaných zákazníků by preferovalo menší balíčky a 23 % z dotazovaných osob shledává velikost balení jako ideální. Nikdo z dotazovaných nevyužil možnost zaškrtnutí požadavku na větší balení masa. Celých 94 % dotazovaných by nepožadovalo změnu balení. Se zbylými 6 % dotazovaných se lze individuálně domluvit, že ta nejmenší balení budou při objednávce předem rezervována, pokud by na požadavku tito zákazníci trvali – jedná se o tři zákazníky.

Graf 6 - Otázka č. 4 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka zjišťovala, jak jsou zákazníci spokojeni s frekvencí várky čerstvého, tedy chlazeného masa. Celých 50 % dotazovaných odpovědělo, že by uvítali častější várku, pravidelně každý měsíc. 11 % z dotazovaných nehledí na čerstvou várku a kupují dle potřeby i maso mražené. 29 % tázaných zákazníků vyslovilo zájem o navýšení produkce v letní sezóně. Naopak 10 % tázaných necítí potřebu nakupovat častěji. Zde se nabízí jednoznačný závěr – zvážení navýšení produkce minimálně v letní sezóně. Při správné marketingové komunikaci by se dalo uvažovat, že nepřijdou jen tito zákazníci, ale i další – viz návrhy a opatření informačních plakátů.

Následující otázka míří k situaci, zda někdy zákazníci nedostali, co požadovali, přesněji otázka v tomto znění:

Graf 7 - Otázka č. 5 dotazníkového šetření

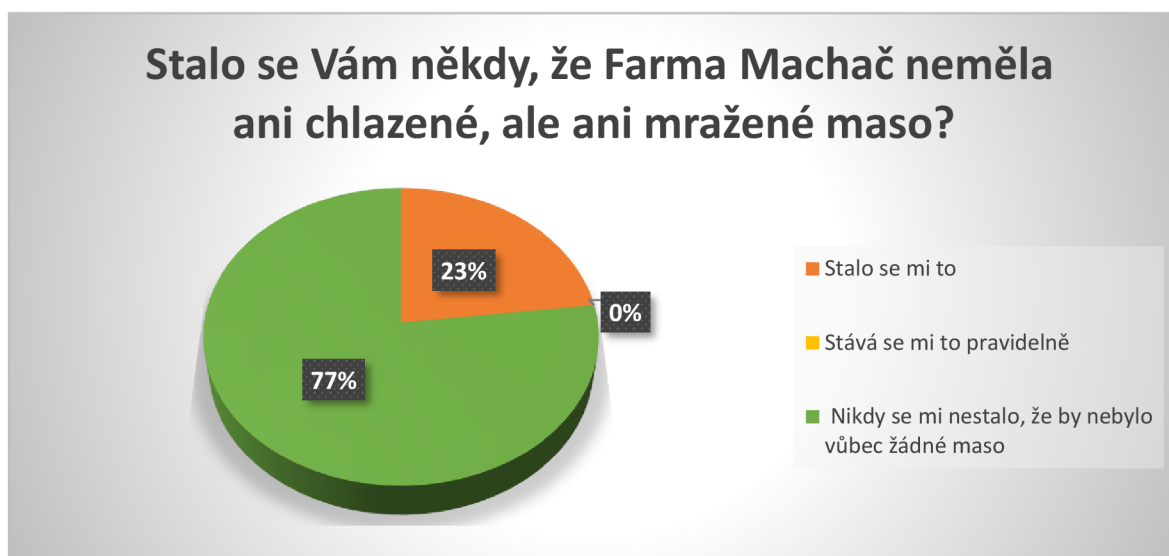


Zdroj: vlastní zpracování

Většina zákazníků, tedy 65 % dotazovaných tuto situaci již zažila, ale tvrdí, že se to nestává pravidelně. 8 % ale bohužel tvrdí, že se to pravidelně stává a nemají tedy možnost si koupit konkrétní druh masa. 27 % z tázaných se nikdy nestalo, že by farma momentálně neměla ten druh masa, který tito zákazníci požadovali. Tato otázka nabízí bližší rozvinutí a pokud by se jednalo například o druh masa gulášové kostky, lze jiný druh stáhnout z prodeje a navýšit počet gulášových kostek. Tuto analýzu provede samostatná kapitola analýzy produktů, která bude provedena s ohledem na charakter společnosti a zaměří se na nabídku druhů masných produktů a hodnocení jejich prodejnosti.

Otázka č. 6 zjišťovala, zda se zákazníkům někdy přihodilo, že by si chtěli koupit maso, ale nebylo dostupné ani v chlazeném, ani mraženém stavu. Na tuto otázku odpovědělo 77 % respondentů, že se jim nikdy nestalo, aby nebylo vůbec žádné maso. Žádný z dotazovaných nezvolil možnost, že by se to stávalo pravidelně, ale 23 % tázaných má tuto zkušenost. Jelikož je 23 % více jak každý pátý dotazovaný, jeví se zde převis poptávky nad nabídkou a opět otázka navýšení produkce masa.

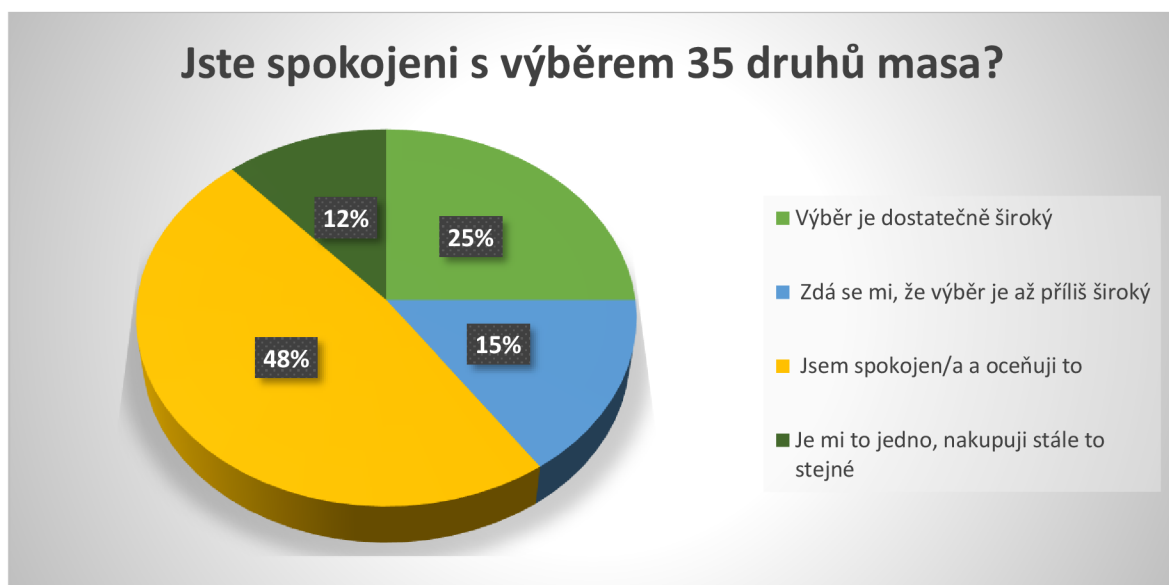
Graf 8 - Otázka č. 6 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Následující sedmá otázka se zabývala velikostí sortimentu a jak toto vnímají zákazníci:

Graf 9 - Otázka č. 7 dotazníkového šetření



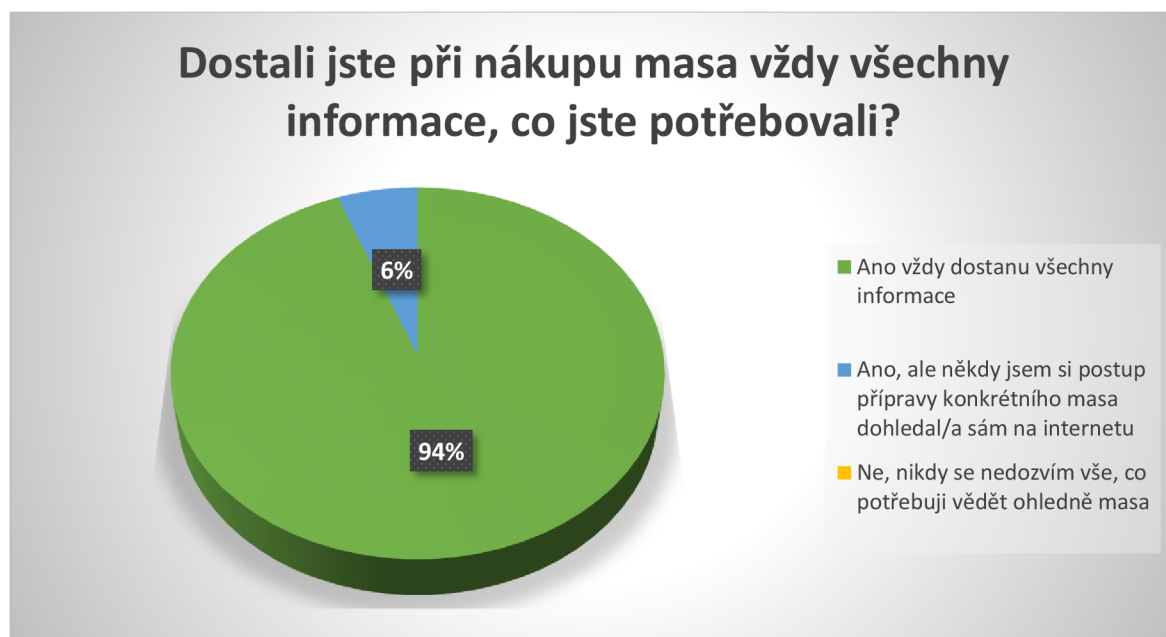
Zdroj: vlastní zpracování

Farma Machač nabízí 35 druhů hovězího masa, od kostí na polévku, po jednotlivé steaky. Právě svým širokým sortimentem se liší od ostatních prodejců, včetně přímých konkurentů – viz analýza konkurence kapitoly 3.5.

Z tázaných zákazníků toto přímo oceňuje 48 % a dalších 25 % z nich uznává výběr jako dostatečně široký. Dokonce 15 % z dotazovaných zákazníků shledává výběr jako příliš široký a zbylých 12 % z celkových 52 dotázaných výběr neřeší a kupuje stále stejné druhy. S počtem druhů masa tedy netřeba hýbat, pouze se zaměřit na ty nejméně a nejvíce prodávané – viz samostatná kapitola analýza produktů.

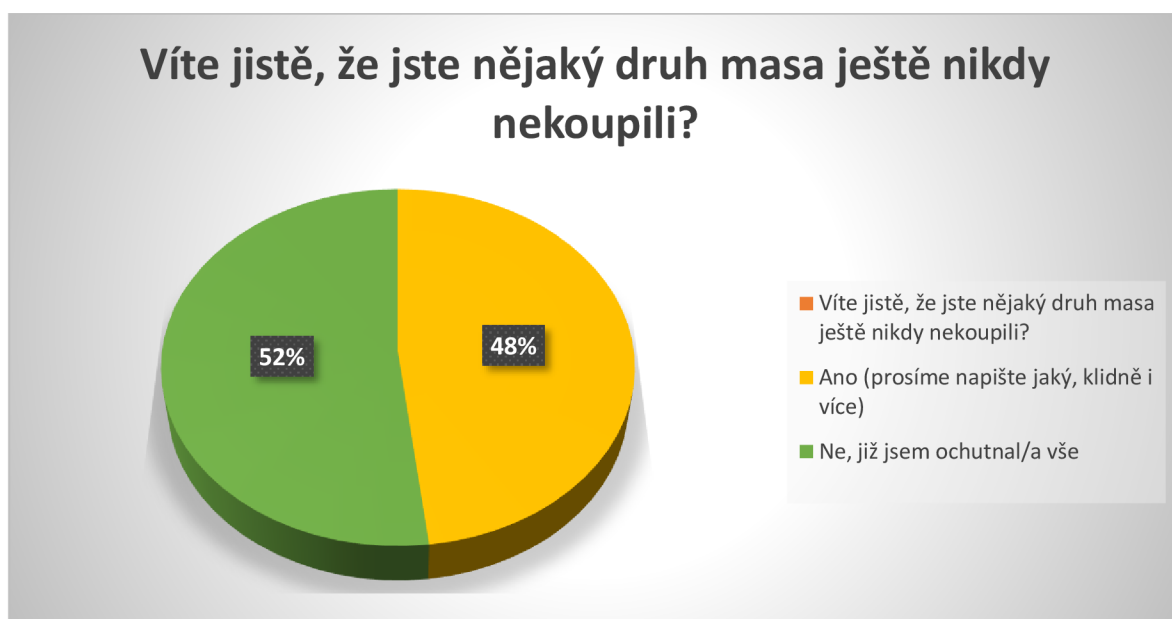
Otázka osmá v pořadí zjišťuje, zda jsou zákazníci spokojeni s podanými informacemi při prodeji masa:

Graf 10 - Otázka č. 8 dotazníkového šetření



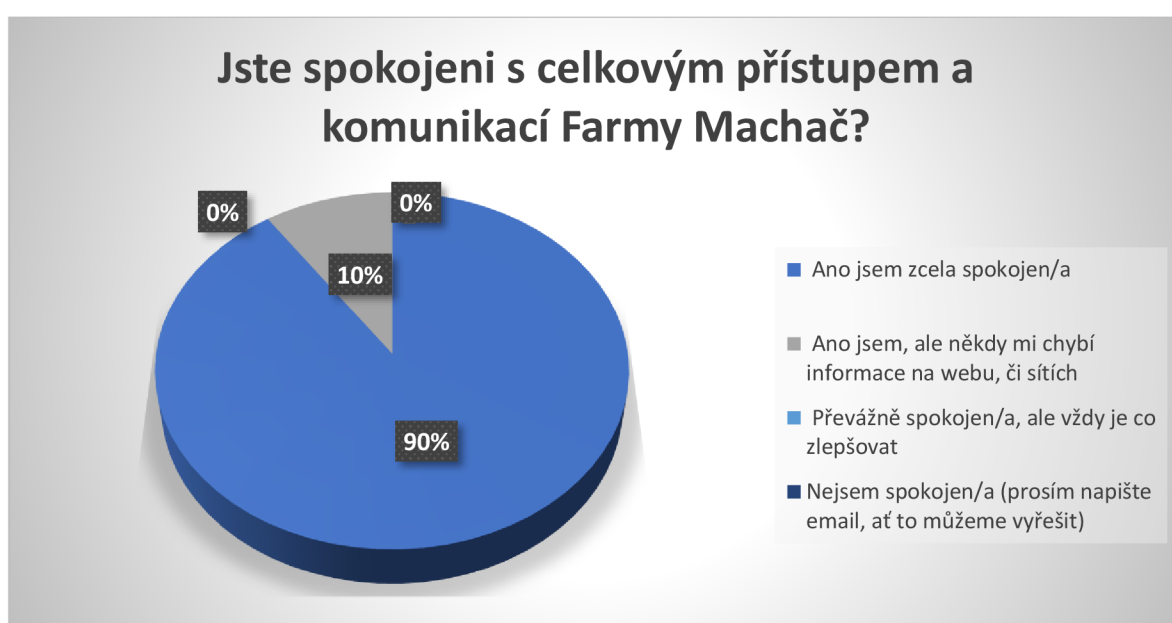
Zdroj Vlastní zpracování

Při prodeji ze dvora je k dispozici veliký plakát s jednotlivými druhy masa, kde je popsáno, z jaké části skotu maso pochází a na jakou přípravu se hodí. Se zákazníky je většinou konzultováno, na co přesně maso chtějí proto, aby jim bylo doporučeno to správné dle jejich očekávání. Je však naprosto v pořádku, aby si zákazník vyhledal inspiraci přípravy na internetu.



Zdroj: vlastní zpracování

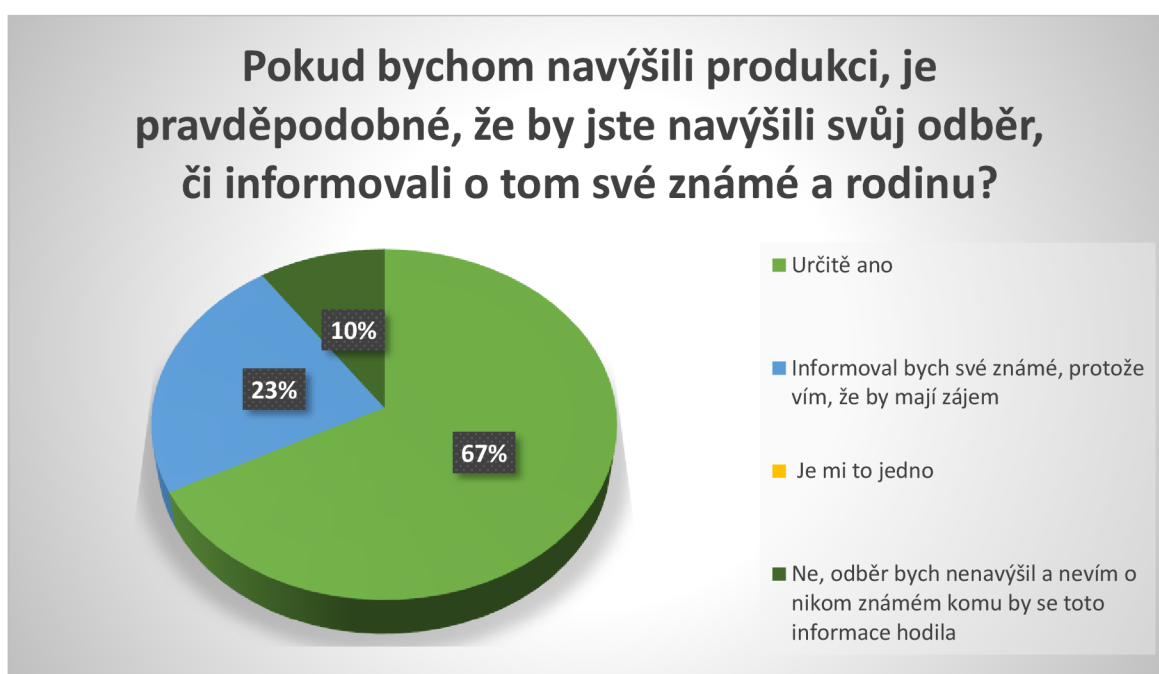
Tato otázka byla sestavena proto, aby se zjistilo, jestli je nějaký druh masa, který z nějakých důvodů zákazník ještě nepřilákal. Dvanáct z dotazovaných zákazníků napsalo, že se jedná o Osso Buco, třináct zákazníků si nikdy nekoupilo pravou svíčkovou. Jedná se o dva druhy masa s cenovým kontrastem. Podrobnosti o prodeji těchto druhů masa bude blíže rozebírat analýza produktového portfolia jednotlivých druhů masa.



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s celkovým přístupem a komunikací Farmy Machač řeší v pořadí jedenáctá otázka dotazníkového šetření a vyplývá z ní, že 90 % z dotázaných zákazníků je zcela spokojeno. Zbýlých 10 % volilo odpověď, kde jsou spokojeni, avšak občas jim něco chybí na webových stránkách nebo sociálních sítích. Tato odpověď úzce souvisí s provedenou analýzou marketingové komunikace Farmy Machač, kde již bylo avizováno navrhované opatření, které bude blíže rozvedeno v konečné části této práce. Zde je jen potvrzení, že je tomu tak správně a webové stránky musí projít změnou uspořádání a změnou následné správy.

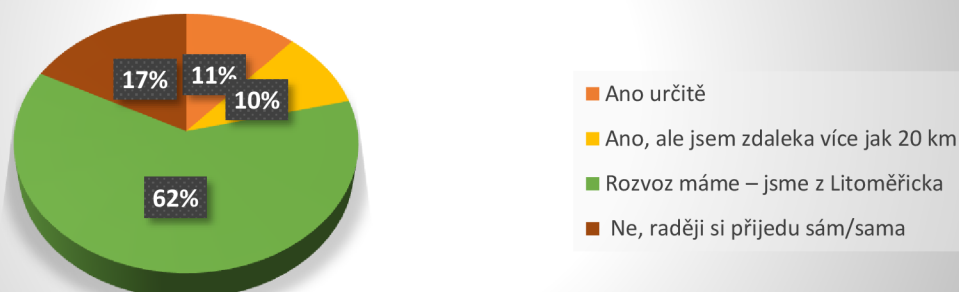
Graf 13 - Otázka č. 11 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka přímo naráží na zvýšení produkce masa a následné chování zákazníka, přičemž 67 % dotazovaných by navýšilo odběr a informovali své známé o kterých vědí, že by se rádi zařadili mezi odběratele masa. 23 % dotazovaných by odběr nenavýšilo, ale doporučilo by tuto možnost svým známým, což může přivést nové zákazníky. 10 % rovnou sdělilo, že by neprovedlo ani jednu zvolenou možnost – viz graf.

Uvítali byste placenou službu jako rozvoz masa domů?



Zdroj: vlastní zpracování

Diskutovanou otázkou na Farmě Machač je nabídka rozvozu masa, která je oblíbenou službou a konkurence jak přímá, tak nepřímá tuto službu nabízí. Z časového hlediska však zatím Farma Machač tuto službu nenabízí, pouze pro skupinu Litoměřicka, kde se rozvoz ekonomicky vyplatí – viz kapitola 3.5 Porterův model pěti sil, konkrétně síla odběratelů.

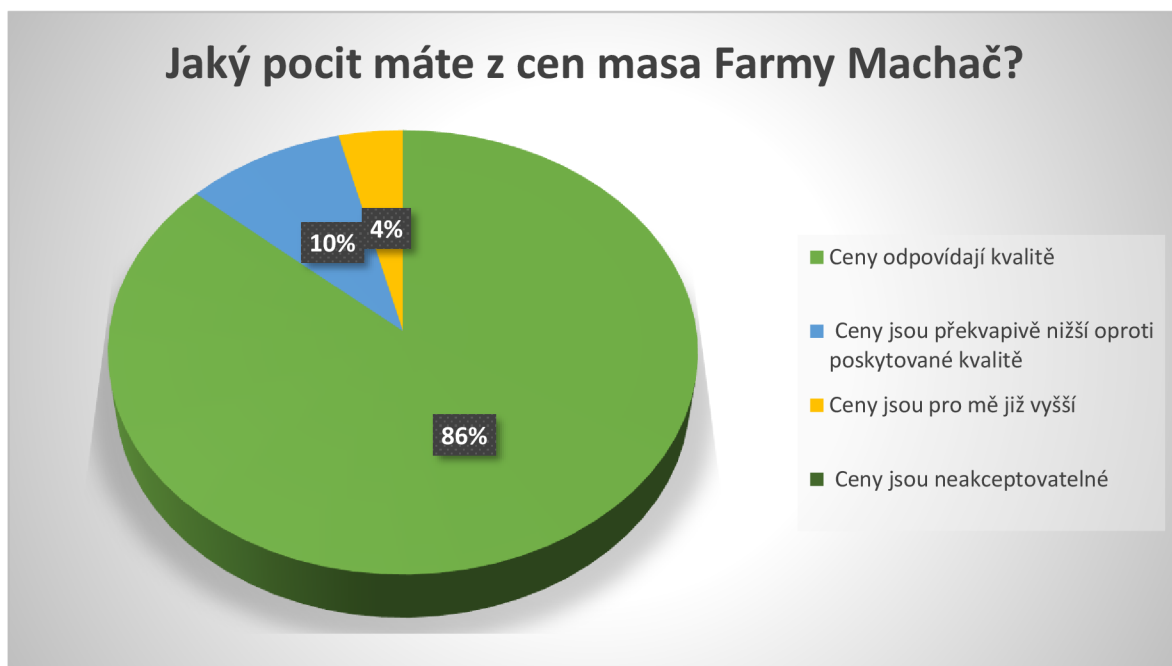
62 % dotazovaných tedy rozvoz má, protože v tomto případě to bylo 32 dotazovaných zákazníků Litoměřicka. 10 % z dotazovaných by službu i za poplatek uvítali, ale jsou vzdáleni více jak 20 km. 11 % z dotazovaných by tuto službu uvítalo a jsou z okolí do 20 km. 17 % ze všech dotazovaných odpovědělo, že si rádi přijedou sami přímo na farmu.

Tato služba je na zvážení majitele farmy, avšak může znamenat jak navýšení produkce, zvýšení zisků, tak časové zatížení a pracovní sílu pro rozvoz znamenající zvýšené náklady.

Třináctá otázka směřovala k vnímání cen zákazníky, přičemž 86 % zákazníků farmy hodnotili ceny jako odpovídající kvalitě. 10 % hodnotí ceny jako nižší proti poskytované kvalitě a 4 % z tázaných volilo odpověď, že ceny jsou pro ně již vyšší. Z uvedeného vyplývá, že cenová hladina Farmy Machač a sortimentu masa je zákazníky vnímána kladně, a to i přesto, že 32 zákazníků odevzdávalo dotazník po zdražení 5-10 %, které již proběhlo v průběhu psaní této diplomové práce jako navržené opatření. Vzhledem k rostoucím nákladům nebylo na co čekat.

Výsledky odpovědí na tuto otázku v grafu č. 15:

Graf 15 - Otázka č. 13 dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 - Otázka č. 14 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka směřovala, k již plánovanému opatření v rámci zlepšení marketingové komunikace v rámci reklamy, a to nahrazením igelitových taštiček. 81 % z dotazovaných zákazníků by tuto změnu přivítalo a o tašky by mělo zájem. Zbýlých 19 % volilo odpověď, že mají své tašky, či košíky. Z výše uvedeného můžeme konstatovat, že plánované navržené opatření budou zákazníci vnímat kladně.

Poslední patnáctou otázkou byla volná odpověď v případě, že zákazník chce něco sdělit. V rámci obdržených dotazníků nebylo sděleno nic zásadního pro tuto diplomovou práci.

Výsledky provedeného marketingového výzkumu dotazníkovým šetřením budou využity jako jeden z podkladů pro tvorbu SWOT analýzy a následného generování marketingové strategie, včetně podnikatelské příležitosti.

3.7 Analýza prodeje jednotlivých druhů hovězího masa

Farma Machač nabízí 35 druhů hovězího masa, které budou analyzovány z hlediska prodeje. Účelem této analýzy je potvrzení a následné řešení toho, že některé druhy masa jdou na odbyt vždy, ale především, že některé zbývají často nejdéle a zamyšlení, jak je přeměnit na žádané. Smyslem této analýzy je také kontrola podkladů, jak často se opakuje situace, kdy jsou některé druhy masa rychle vyprodané. Jelikož se zákazníci sami v dotazníkovém šetření vyslovili, že často schází gulášové kostky, je třeba tuto situaci v rámci možností řešit, protože v opačném případě to není z marketingového hlediska pro podnik dobré. Druh masa jako jsou gulášové kostky se prakticky může skládat z jakýchkoli odřezků masa, které jsou vhodné minimálně k dušení. Je to jeden z levnějších druhů masa, avšak velmi oblíbeným. Jeho opakující se nedostatek může odradit i pravidelné zákazníky a z hlediska celé společnosti to netvoří dobrý dojem. Podkladem pro tuto analýzu budou následující tabulky tvořené na základě evidence prodeje masa farmy. V tabulkách je seřazeno prvních pět nejrychleji vyprodaných druhů a zároveň poslední pět přebývajících druhů dle jednotlivých porážek v roce. Kvůli upřesnění, proč daný druh může zbývat, či je naopak rychle vyprodán je podkladem také rozhovor s majitelem farmy Ing. Janem Machačem.

Následující tabulka zobrazuje pět nejrychleji prodaných druhů masa po jednotlivých várkách čerstvého masa v období leden až červen roku 2023:

Tabulka 3 - Nejrychleji a nejpomaleji prodávané druhy masa čerstvých várků 1-4

Číslo čerstvé várky masa				
	1	2	3	4
Vyprodané 1	váleček	mork, kosti	gul. kostky	svíčková
Vyprodané 2	gul. kostky	gul. kostky	svíčková	gul. kostky
Vyprodané 3	roštěná	svíčková	rump steak	váleček
Vyprodané 4	svíčková	váleček	roštěná	květ. špička
Vyprodané 5	mork. kosti	roštěná	flank steak	flank steak
Mražené 1	harfa	osso buco	harfa	harfa
Mražené 2	osso buco	vrchní šál	mletá	vrchní šál
Mražené 3	hrud' s kostí	harfa	přední krk	kližka
Mražené 4	spodní šál	mletá	velká plec	pupek
Mražené 5	ořech	spodní šál	osso buco	přední krk

Zdroj: vlastní zpracování, evidence prodeje masa Farma Machač

Následující tabulka zobrazuje pět nejrychleji prodaných druhů masa po jednotlivých várkách čerstvého masa v období září až prosinec roku 2023:

Tabulka 4 - Nejrychleji a nejpomaleji prodávané druhy masa čerstvých várků 5-7

Číslo čerstvé várky masa			
	5	6	7
Vyprodané 1	květ. špička	gul. kostky	svíčková
Vyprodané 2	váleček	mork. kosti	spodní šál
Vyprodané 3	roštěná	svíčková	mork. kosti
Vyprodané 4	gul. kostky	roštěná	gul. kostky
Vyprodané 5	mletá	květ. špička	roštěná
Mražené 1	kližka	hrud' s kostí	žebra
Mražené 2	pupek	pupek	osso buco
Mražené 3	rump steak	žebra	harfa
Mražené 4	spodní šál	tatarák	vrchní šál
Mražené 5	mletá	osso buco	přední krk

Zdroj: vlastní zpracování, Evidence prodeje masa Farma Machač

V obou tabulkách je patrné, že mezi nejrychleji prodané druhy masa pravidelně patří pravá svíčková, což je logické z hlediska omezeného počtu z jednoho zvířete. Mezi prvních pět vyprodaných pravidelně patří také roštěná, květová špička a morkové kosti. Morkové kosti jsou vyprodané rovněž z důvodu omezeného počtu. Zmiňované gulášové kostky patří k nejrychleji prodávaným a také často vyprodaným druhům masa. Vyskytují se v tabulce jako jediné v úplně každém období čerstvé várky masa. Pokud nahlédneme do tabulek a podíváme se na druhy, které se prodávají nejdéle, tedy již zamražené zjistíme, že se v tabulce naopak často vyskytuje druh masa Osso buco. „Tento druh je vhodný k dušení, jedná se o

plátek masa s morkovou kostí uprostřed. Na úpravu je méně známý a někteří zákazníci to u nás slyší poprvé a zatím k němu mají nedůvěru, také se neřadí mezi ty levnější''

(Machač, 2024)

V dotazníkovém šetření vyplynulo, že to je druh masa, který zatím vyzkoušelo nejméně zákazníků. Nabízí se řešení zadání požadavku na bourání masa, kde by došlo ke zrušení tohoto druhu masa ve prospěch navýšení gulášových kostek a morkových kostí – více v navrhovaných opatřeních.

Zbylé druhy masa, které se do tabulky za celý rok 2023 nedostaly ani z hlediska nejrychleji prodávaných, ale ani nejpomaleji prodávaných můžeme zařadit do stabilně prodávaných oblíbených druhů masa, což potvrzuje i majitel farmy, Ing. Jan Machač. Na základě získaných informací můžeme sestavit následující tabulku:

Tabulka 5 – Tabulka členění sortimentu hovězího masa podle prodejnosti v roce 2023

Nejrychleji vyprodané	Zvážit prodej či snížení objemu
gulášové kostky	harfa
morkové kosti	přední hrud' s kostí
roštěná	pupek
svíčková	
květová špička	
žebra	
herefordský salám	
herefordské klobásy	
zadní váleček falešná svíčková	
veverka	
oháňka	
Stabilní prodej	Zvážit vyřazení sortimentu
mletá	Osso Buco
rib eye steak, flank steak, rump steak	
Karabáček	
zadní ořech	
kližka	
přední krk, přední hrud'	
herefordské sušené chipsy	
játra/srdce/jazyk	
Přední plec velká/loupaná	
líčka	
vrchní/spodní šál	
tatarák	
dršťky	
přední plec falešná svíčková	

Zdroj: vlastní zpracování

Nejrychleji vyprodané druhy představují ty druhy masa, které jsou nejvíce žádané, nejrychleji vyprodané a v tabulkách se řadily do pěti nejrychleji prodaných druhů masa po celý rok 2023. Dle analýzy podkladů poskytnutých Farmou Machač jsou zde zařazeny i ostatní druhy, které se vyprodávají hned poté. Tabulka obsahuje také stabilně stejně prodávané druhy masa, které se ve většině nedostaly do ani jedné části tabulky. K řešení jsou zde analyzované druhy masa, u kterých je možné zvážit snížení jejich produkce ve prospěch jiného druhu masa, které v tomto případě představují harfu, přední hrud' s kostí a pupek. Úkolem je tyto druhy přeměnit v žádané druhy, či snížit jejich produkci. Nástrojem k lepší prodejnosti může být sleva. Efektivnějším řešením je však využití na gulášové kostky. V části tabulky, která představuje sortiment, u kterého je vhodné zvážit vyřazení, je již zmiňované Osso Buco. Smyslem této analýzy produktů Farmy Machač je jednak ucelená informace o tom, jak se prodávají jednotlivé druhy masa, tak návrh opatření na základě zjištěných informací pro zachování současného positioningu, kterému by mohla uškodit negativní reklama v podobě úbytku zákazníků – viz zmínka o opakovaném nedostatku gulášových kostek. V tomto případě s těmito druhy masa má situace řešení – viz návrh opatření v tabulce na konci této diplomové práce.

3.8 SWOT analýza

Na základě všech zjištěných informací pomocí provedených analýz, dotazníkového šetření a získaných primárních dat z podniku Farma Machač je sestavena analýza SWOT, která zobrazuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které jsou následně komentovány níže:

Tabulka 6 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
kvalitní bio maso	webové stránky
plemenná zvířata	sociální síť
dostatek vlastní půdy	reklama pro neuživatele internetu
vlastní zemědělský areál	Závislost na externích jatkách
osobní prodej	igelitové tašky pro nákup masa
existující klientela	
existující positioning	
volná kapacita budov	
Příležitosti	Ohrožení
navýšení počtu zákazníků	životní styl veganství obecně
využití cestovního ruchu	legislativa pro ekofarmy
upevnění značky	nižší dotace
soběstačnost ve zpracování masa	dlouhodobý převis poptávky stávajících zákazníků
využití dotačních programů	

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z bodů silných stránek je vlastnictví dostatečného množství obhospodařované půdy a vlastní zemědělský areál. Zmíněny jsou zde také volné budovy, které je možno využít – viz návrhy opatření. Silnou stránkou je také osobní prodej ze dvora, který je roky zažitý a funguje stabilně dobře. Předpokladem, že osobní prodej bude fungovat, je samozřejmě kvalitní produkt, který Farma Machač má v podobě 35 druhů bio hovězího masa z mladých býků, jehož kvalitu potvrdily i výsledky dotazníkového šetření v samostatné kapitole. Dále je silnou stránkou bezpochyby vybudovaná „značka“ a kvalitní plemenný materiál, který společnosti pomohl vybudovat postavení na trhu ohledně plemene Hereford v České Republice – tedy dobrý existující positioning. Již existující klientela, která je stálá, zajišťuje zpravidla takový odbyt, který je potřeba. Farma Machač v minulém roce osvěžila nabídku o

domácí uzeniny, a to Herefordský salám a klobásky, které se staly nedílnou a velmi žádanou součástí nabídky, přičemž přivedly i nové zákazníky.

Jednou ze slabších stránek společnosti jsou webové stránky, které nepůsobí zcela profesionálně, protože nejsou na každé podstránce funkční a jejich aktuality působí různorodě a neuspořádaně. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že některé informace zde zákazníkům chybí. Slabší stránkou jsou i sociální sítě, kdy nejsou sjednocené účty na Facebooku a Instagramu, tyto účty vedou dvě osoby a obsah je odlišný, což působí opět neprofesionálním dojmem. S tímto bodem souvisí i obsah účtu na Facebooku, který je využíván napůl soukromě a napůl pro účely farmy. Igelitové taštičky pro zákazníky ekofarmy jsou bohužel přežitkem a nepůsobí dobře. Slabou stránkou je také bod nedostupné informace pro neživitele internetu, jelikož na venkově, kde se Farma Machač nachází, je stále mnoho starších obyvatel, kteří ačkoli je farma v blízkosti, neví o možnostech nákupu čerstvého masa, či uzenin.

Jako příležitost se bezpochyby jeví navýšení počtu zákazníků, a to jak z pohledu vytvoření segmentu místních zákazníků, tak vytvoření segmentu s využitím blízkého příhraničního trhu – více v návrzích a doporučení v rámci navržené marketingové strategie. Jelikož se na farma nachází v atraktivní turistické oblasti Národního parku České Švýcarsko, nabízí se zde možnost využití cestovního ruchu. Další příležitostí je upevnění značky, například certifikací masa jako regionálního produktu, přičemž tato certifikace by zajistila podporu prodeje a reklamu, která by byla zanesena i do regionálních brožurek. Jako příležitost se jeví již zmíněné málo využívané dotační programy, ze kterých by se mohla například dobudovat vlastní bourárna masa, která by ušetřila náklady na porážky a zpracování masa do balíčků službou a Farma Machač by tak využila soběstačnosti v této oblasti. Ohrožení konkrétně produkce masa může spočívat v současném světovém trendu veganství, kdy může dojít ke zmenšení poptávky po mase. Jelikož je ale většina tržních segmentů zákazníků farmy konzervativní a stálá, je zde nízký předpoklad. Do budoucna s tím však počítat lze. Druhým bodem je legislativa, která spočívá v nařízeních ohledně eko hospodaření, které je stále nákladnější a striktnější. Vzhledem k novému nadcházejícímu období společné zemědělské politiky jsou v bodu ohrožení zmíněny nižší dotace, přičemž by bylo vhodné uvažovat o jiném generování příjmů – například z agroturistiky, či zmíněné vyšší produkce masa.

3.8.1 Rozšířená SWOT analýza

Na základě předchozí SWOT analýzy můžeme sestavit tuto rozšířenou verzi, která zobrazuje konkrétní strategie v kombinaci převažujících stránek:

Tabulka 7- Rozšířená SWOT analýza

		Externí	
		Příležitosti	Ohrožení
		OPPORTUNITIES	THREATS
		navýšení počtu zákazníků	životní styl veganství obecně
		využití cestovního ruchu	legislativa pro ekofarmy
		upevnění značky	nižší dotace
		soběstačnost ve zpracování masa	dlouhodobý převis poptávky
		využití dotačních programů	
Interní			
Silné stránky	SO STRATEGIE navýšení počtu zákazníků soběstačnost ve zpracování masa monitoring dotací využití cestovního ruchu posílení pozice na trhu	ST STRATEGIE zvýšení produkce masa zvýšení zisků udržení pozice na trhu	
STRENGTHS			
kvalitní bio maso			
plemenná zvířata			
dostatek vlastní půdy			
vlastní zemědělský areál			
osobní prodej			
existující klientela			
existující positioning			
volná kapacita budov			
Slabé stránky	WO STRATEGIE Zlepšení marketingové komunikace navýšení počtu zákazníků soběstačnost ve zpracování masa využití cestovního ruchu	WT STRATEGIE zlepšení marketingové komunikace generování nedotačních příjmů prodej nezemědělských pozemků	
WEAKNESSES			
webové stránky			
sociální sítě			
reklama pro neuživatele internetu			
Závislost na externích jatkách			
igelitové tašky pro nákup masa			

Zdroj: vlastní zpracování

4 Návrhy řešení a diskuse

4.1 Návrh marketingové strategie

Z předchozí SWOT analýzy vyplývá, že Farma Machač disponuje převážně silnými stránkami a příležitostmi. Rozšířená SWOT analýza na předchozí straně zobrazuje využitelné strategie na základě kombinace převažujících stránek. V případě společnosti Farma Machač je vhodné využít strategii SO, která může z teoretického hlediska představovat získání nových zákazníků, rozšíření své nabídky, či prostor pro inovace – viz kapitola 2.7.2. Strategie SO znamená příznivou situaci pro společnost, protože nejsou nutná opatření, která jsou nezbytná u strategií WO a WT a společnost se tak může soustředit na svůj rozvoj, zúročení silných stránek a efektivní využití příležitostí. Současně však nesmí opomínat i hrozby a slabé stránky, které je vhodné eliminovat. V rámci strategie SO jsou navrženy opatření níže, avšak s důrazem na zmíněnou eliminaci slabých stránek, jako například zlepšení webových stránek, odstranění neekologických obalů, sjednocení sociálních sítí, a to vše tak, aby se zlepšila marketingová komunikace společnosti v rámci nové marketingové strategie a také v souladu se stanovenými cíli společnosti. Návrhem tedy není pouze realizace jedné strategie, ale je to kombinace strategie SO i se Strategií vývoje trhu podle Ansoffa a Strategií diferenciacce podle Portera. Tyto zmíněné strategie v praxi představují odlišení se od konkurence, což u Farmy Machač představuje 35 druhů bio hovězího masa na rozdíl od konkurence a podle výsledků dotazníkového šetření toto zákazníci oceňují. Tuto strategii je vhodné doporučit i do budoucna. Strategii růstu trhu v tomto případě představuje prodej masa v nové geografické oblasti, která zde představuje oblast, v níž by se umístil automat na maso, nebo oblast, kde by vznikl nový segment zákazníků například nabídkou rozvozu. Strategie je však nutné realizovat s ohledem na stanovené cíle, které byly definovány společně s majitelem společnosti v rámci této diplomové práce, stejně jako poslání.

Pro rekapitulaci zmíněné cíle představovaly snížení zaúvěrovanosti, oživení marketingové komunikace a snížení provozních nákladů. Navrhovaná opatření jsou volena s maximálním ohledem na tyto cíle, a proto jsou stanoveny opatření nejen výdajového typu, tak i příjmového typu – viz tabulky níže.

Pro navýšení počtu zákazníků, které uvádí jako příležitost předchozí SWOT analýza, je vhodné umístění prodejního automatu na maso například do města Varnsdorf, které je vzdálené 10 km a leží na hranicích s Německem. Při efektivní marketingové propagaci by

tak mohl vzniknout nový segment zákazníků tohoto automatu. K navýšení počtu zákazníků je možné využít zavedení služby rozvozu masa v okolí farmy, což by pomohlo i k posílení segmentu místních zákazníků přímo ze Chřibské.

Jelikož se farma nachází v atraktivní turistické oblasti Národního parku České Švýcarsko, nabízí se zde možnost využití cestovního ruchu formou agroturistiky. Farma vlastní vhodné pozemky i pro výstavbu. Příležitost upevnění značky certifikací masa jako regionálního produktu, by zajistila podporu prodeje a reklamu, která by byla zanesena i do regionálních brožurek, které se poskytují na informačních centrech zdarma. Certifikace regionální produkt navíc vytváří solidní dojem a má určitou prestiž.

Další příležitostí, která je uvedena ve SWOT analýze předchozí kapitoly 3.8, je soběstačnost ve zpracování masa. Strategií pro využití této příležitosti je dobudování vlastní bourárny masa. K dosažení tohoto dílčího cíle, je možné využít dotační příležitosti, které budou definovány níže v návrzích opatření.

Součástí navrhované marketingové strategie je celkové zlepšení vizuální marketingové komunikace společnosti, které představuje restrukturalizaci webových stránek, sjednocení profilů na sociálních sítích a zhotovení informačních letáků o prodeji masa pro neuživatelé internetu – viz konkrétní návrhy opatření.

Některá zmíněná opatření představují pouze časovou zátěž, jako například vlastní průzkum trhu za účelem posouzení aktuální výhodnosti dodavatelů. Tabulky představují návrh opatření, časový horizont realizace, rozpočet, případně zmínku, zda je nabídka v příloze této práce a také zmínku u průběhu realizace.

4.1.1 Shrnutí zásadních bodů marketingové strategie před navržením opatření:

- Navýšit produkci masa a získat nové zákazníky
- Vizuálně zlepšit marketingovou komunikaci společnosti – web, sítě
- Upevnit positioning společnosti
- Zlepšit orientaci v dotačních programech a využívat je
- Navýšit zisky za účelem snížení záuveryvanosti

4.1.2 Navrhovaná opatření včetně rozpočtu

Tabulka 8- Návrhy opatření výdajového nebo bezplatného typu

návrh opatření	časový horizont	rozpočet	příloha	realizace	poznámka
stanovení cílů a poslání	listopad 2023	0 Kč		dokončeno	využito při tvorbě www
realizace nových www stránek	září 2023–únor 2024	34 000 Kč	ano	dokončeno	spuštěno únor 2024
pořízení grafického editoru	leden 2024	1 999 Kč		zakoupeno	Využíváno Canva.com
sjednocení sociálních sítí	v průběhu 2024	0 Kč		před realizací	
leták pro neuzivatele internetu	leden 2024	0 Kč	ano	dokončeno	
zavedení emailové databáze	v průběhu 2024	0 Kč		realizuje se	rozesílání z www
navýšení cen 5-10 %	březen 2024	0 Kč		dokončeno	viz ceník na www
zvýšení produkce 1-2 várky	léto 2024	120 000 Kč		před realizací	zvýší příjem o cca 360000,- Kč
využití osso buco – gulášové kostky	duben 2024	0 Kč		před realizací	eliminuje nedostatek
vlastní průzkum trhu – dodavatelé	v průběhu 2024	0 Kč		před realizací	cca 3 hodiny času
eko tašky s logem na maso	květen 2024	7 800 Kč		realizuje se	100ks
analýza rentability odvozu objemného odpadu obci	červen 2024	0 Kč		před realizací	2,5 hodiny času
inzerce plemenných býků nejen odchovnou	březen 2024	0 Kč	ano	dokončeno	
investiční příležitost – automat na maso	v průběhu 2025	380 000 Kč	ano	před realizací	v případě vlastní bourárny
dokončení vlastní bourárny	2024–2026	2 700 000 Kč		v průběhu realizace	odhadovaná cena dle PD a současného stavu
CELKEM		3 243 799 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování

Farma má zajištěnou stálou klientelu, kterou si, co se týká prodeje hovězího bio masa, udržuje právě **osobním prodejem**, ve kterém by měla rozhodně pokračovat. Systém informačních SMS o čerstvé várce masa se zdá být fungující, avšak několikrát se stalo, že určité skupině SMS nedorazila. V této souvislosti by se nabízelo vytvořit spíše **emailovou databázi**, protože v případě nedoručení emailu, se o tom odesílatel dozví. Emailem navíc lze **vytvořit efektivnější pobídku** pomocí vytvořeného obrázku s tématem prodeje masa, či uzenin, přičemž text emailu se dá sestavit přívětivěji než pomocí SMS, která je stručnější. Níže je náhled na návrh emailu s odkazem na webové stránky:



Zdroj: vlastní návrh

V emailu lze také uvést všechny účty na sociálních sítích a webové stránky. S tímto návrhem přímo souvisí **restrukturalizace webových stránek**, či pořízení nových webových stránek s jednodušším redakčním systémem. V rámci této práce a diplomové práce je již oslovena společnost Antee, která vytvořila nabídky na nové webové stránky, a to za 34.000, - Kč – viz nabídka v příloze. Systém je jednodušší, aktuality přehlednější, a navíc se dají rozesílat emaily odběratelům. Návrh webových stránek pro společnost Farma Machač koordinovala autorka této diplomové práce se společností Antee s.r.o. a majitelem společnosti Farma Machač, přičemž byly použity vlastní fotografie i vlastní motta na úvodních stránkách. Webové stránky byly tvořeny přibližně od září 2023 a byly spuštěny v únoru 2024. Níže jsou náhledy na úvodní strany, kde jsou vidět i aktuality, které jsou rozesílány mailem registrovaným odběratelům:

Obrázek 15 - Náhled na nové webové stránky Farma Machač



(Farma Machač, 2024)

Náhledy na aktuality a úvod stránky, kde je zřejmé využití definovaného poslání v rámci této diplomové práce:

Obrázek 16 - Náhled na nový web – definované poslání



(Farma Machač, 2024)

Dalším opatřením je bezpochyby **sjednocení účtů na sociálních sítích Facebook a Instagram**, přičemž by je měla spravovat jedna osoba. V dnešní době je možné obsluhovat pouze Instagram, přičemž příspěvky i příběhy se objevují i na Facebooku, či naopak. Dále

absolutně oddělit soukromý a podnikatelský účet za účelem lepšího působení celého profilu na Facebooku. Když dojde na realizaci výše uvedených bodů, je možné se zaměřit na **vizuální stránku sociálních sítí**, jako je tomu na Instagramu Farmy Machač a tím i celkové efektivnější prezentaci celé farmy, která je současně i reklamou, která oslovuje uživatele těchto sítí.

Dalším doporučením je **zhotovení informačních letáků**, příjemného a atraktivního vzhledu, které by byly umístěny do informačních desek obcí v okolí, jejich infocenter a informovaly by tak neuživitele internetu. Další možností je zveřejnit tento leták ve zpravodajích obcí, přičemž vizuálně by měl korespondovat se sociálními sítěmi a designem webových stránek. Vizualní návrh plakátu pro neuživitele internetu:

Obrázek 17 - Vlastní grafický návrh letáku na prodej masa



FM HEREFORD CZ
FARMA MACHAČ CHRIBSKÁ

PRODEJ MASA

Prodej probíhá přímo ze dvora na farmě
denně od 17:00 - 19:00h
Přijďte si pro čerstvé hovězí i jehněčí!

Těšíme se na vás!

+420 602 407 817

Farma Machač Chřibská
FM Hereford CZ
Chřibská 233, 407 44
Chřibská
www.farmamachac.cz

Zdroj: vlastní tvorba v Canva.com

V rámci marketingové strategie i dobré image společnosti autorka doporučuje **certifikaci masa jako regionálního produktu**, kterou zajišťuje MAS Český Sever. Farma Machač by se tak dostala na seznam regionálních produktů, který je populární zejména v turistické sezoně. V případě požadavku na generování vyšších příjmů by bylo vhodné zaměřit se na větší produkci masa a zvážit **umístění automatu na maso**. Pro účely této práce byla vyžádána nabídka společnosti Automaty Sixta, s.r.o., která vytvořila nabídku na automat v ceně 380.000, - Kč s DPH. Zbývalo by tedy zajištění vhodného místa s minimálními stavebními úpravami do cca 20.000, - Kč. Může však přinést nový segment zákazníků i ze sousedního Německa. Farmě Machač lze doporučit targeting, tedy zacílení na segment zákazníků ze Chřibské a podpořit je například drobnou uvítací slevou a již zmíněným rozvozem masa.

Dalším návrhem opatření, je nechat zhotovit **ekologické**, například papírové tašky, avšak s větší nosností, namísto igelitových sáčků. Je však možné nechat ušít i látkové tašky na opakované použití, které by nesly logo farmy a zákazníci by si je mohli zakoupit při nákupu masa, přičemž na příště by si je vzali s sebou. Nabídku na ušití této látkové tašky připravil Obchůdek Eliáš ze Chřibské na částku 78,- Kč/1 taška. Obojí by působilo ekologičtěji a moderněji.

Samostatným bodem návrhu řešení je **využití potenciálu agroturistiky**, která se nabízí díky atraktivnímu okolí Národního parku České Švýcarsko, ale také samotné farmy. Lze vytipovat pozemky, kde je možné nechat postavit například chalupu venkovského stylu, která zapadá do krajinné oblasti a jejího rázu. Při týdenních pronájmech celého objektu by tak docházelo k zásadnímu zvýšení příjmů. Jelikož majitel farmy není agroturistice zcela nakloněn, autorka práce toto respektuje a v návrzích opatření ji prozatím nebude blíže definovat, pouze je zmíněna jako možnost, o které se dá obecně uvažovat. Zvýšení příjmů za účelem plnění cíle snížení zaúvěrovanosti společnosti jsou navrženy navýšením produkce masa se **změnou v managementu chovu**. Navýšení produkce masa podpořilo i dotazníkové šetření v kapitole 3.6 a jeho výsledky v samostatné kapitole. V současné době se také nabízí **možnost využití dotace** Mladý farmář, jelikož syn Ing. Machače farmu již prakticky druhým rokem po svém otci přebírá. Pokud by společnost byla převedena i v evidenci SZIF a jiných potřebných registrech, nabízí se zde možnost dotace až 78000 euro s cílem udržet mladé lidi v zemědělství. Podmínky syn Ing. Machače splňuje – je mu 22 let a má střední zemědělskou školu a ve vedení farmy dosud nebyl. V návrzích opatření je **prodej nevyužívané stodoly** a nevyužívaných pozemků mimo katastr hospodaření farmy, které nejsou k zemědělským

účelům. Tato opatření plní cíle **snížit zaúvěrovanost** společnost umožováním dluhu – viz struktura výdajů a vysoké úroky v kapitole 3.1.3. Návrhem opatření je také podání Projektového záměru na MAS Český Sever, ohledně **podpory chytrého podnikání**, kde by se dalo žádat na technologické vybavení v rámci bourárny masa. Samotná bourárna masa by mohla být podpořena v rámci Podpory rozvoje venkova v oblasti Investice do zemědělských podniků, dle Strategického plánu společné zemědělské politiky 2023–2027, nebo v případě investice na **zařízení agroturistiky** z oblasti Investice do nezemědělských činností – podmínky na eagri.cz.

Tabulka č. 11 již poskytuje jen souhrn výše zmíněných příjmových a dotačních opatření:

Tabulka 9 - Návrhy opatření příjmového typu

návrh opatření	časový horizont	rozpočet	realizace	poznámka
projektový záměr MAS ČESKÝ SEVER	do 2.4.2024	800 000 Kč	příprava	podpora chytrého podnikání
Prodej masa z automatu	2026	122 500 Kč		roční příjem
Mladý zemědělec – syn	v průběhu	1 500 000 Kč		až 78000 euro
Podpora rozvoje venkova – žádosti o dotaci	jaro 2024	900 000 Kč		vlastní bourárna
Navýšení produkce – léto	léto 2024	180 000 Kč		1 várka
prodej stodoly Chřibská	v průběhu 2024	600 000 Kč		umořit úvěr
prodej pozemků Rumburk	v průběhu 2024	180 000 Kč		umořit úvěr
CELKEN		4 282 500 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování

V návrzích opatření bylo již zmiňováno zavedení automatu na maso, které je zde i propočítáno z hlediska **návratnosti investice** v případě neobdržení dotace:

Tabulka 10- Model návratnosti investice Automat na maso

Model návratnosti investice Automat na maso v případě neobdržení dotace						
	počátek a následné roční očekávané tržby v Kč v každém roce	předpokládaný prodej v kg každého roku	provozní náklady každého roku	čistý zisk každého roku	finanční vývoj investice	Finanční vývoj v případě navýšení cen o 10 % ve třetím roce
	-400 000 Kč				-400 000 Kč	
1. rok	99 750 Kč	285	31 065 Kč	68 685 Kč	-331 315 Kč	
2.rok	122 500 Kč	350	38 500 Kč	84 000 Kč	-247 315 Kč	
3.rok	129 500 Kč	370	40 330 Kč	89 170 Kč	-158 145 Kč	-149 228 Kč
4.rok	147 000 Kč	420	45 780 Kč	101 220 Kč	-56 925 Kč	-37 886 Kč
5.rok	175 000 Kč	500	54 500 Kč	120 500 Kč	63 575 Kč	83 819 Kč
6. rok	210 000 Kč	600	48 000 Kč	162 000 Kč	225 575 Kč	262 019 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Počátek uvažuje s investicí ve výši 400.000, - Kč, což představuje náklad na pořízení automatu na maso a na nezbytné stavební úpravy. V dalších letech jsou modelovány předpokládané tržby, které jsou následně snižovány o předpokládané náklady. Model je tvořen se snahou o reálný pohled a pomalý růst tržeb z důvodu neznámé reakce německého nedalekého trhu. Pátým rokem by i tak měla být investice navrácena se ziskem 63.575, - Kč a pokud by došlo ke zdražení masa o 10 % můžeme předpokládat, že investice by byla navrácena se ziskem 83.819, - Kč. Šestý rok je modelován pro případ, že by farma dokončila svou bourárnu masa a snížily by se tak náklady na zpracování masa službou. Nutno podotknout, že tento model nezahrnuje obdržení dotace, které je však velmi pravděpodobné za pomoci MAS Český Sever z oblasti Podpory chytrého podnikání a automatizovaných systémů – viz podmínky MAS Český Sever s podáním projektového záměru do 2. dubna 2024.

Tabulka 11 - Model návratnosti investice s obdržením dotace

Model návratnosti investice Automat na maso v případě obdržení dotace						
	počátek a následné roční očekávané tržby v Kč	předpokládaný prodej v kg každého roku	předpokládané provozní náklady každého roku	předpokládaný čistý zisk každého roku	finanční vývoj	finanční vývoj v případě navýšení cen o 10 % ve třetím roce
	-77 000 Kč				-77 000 Kč	
1. rok	99 750 Kč	285	31 065 Kč	68 685 Kč	-8 315 Kč	
2. rok	122 500 Kč	350	38 500 Kč	84 000 Kč	75 685 Kč	
3. rok	129 500 Kč	370	40 330 Kč	89 170 Kč	164 855 Kč	173 772 Kč
4. rok	147 000 Kč	420	45 780 Kč	101 220 Kč	266 075 Kč	285 114 Kč
5. rok	175 000 Kč	500	54 500 Kč	120 500 Kč	386 575 Kč	406 819 Kč
6. rok	210 000 Kč	600	48 000 Kč	162 000 Kč	548 575 Kč	585 019 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Oproti předchozímu zpracovanému modelu návratnosti investice je tento model příznivější a kalkuluje s obdrženou dotací ve výši 85 % a náklady na pořízení automatu by tak činily 57.000, - Kč a 20.000, - Kč stavební úpravy, dohromady tedy 77.000, - Kč. Zde můžeme pozorovat finanční vývoj, který je ziskový již po druhém roce provozu. Po třetím roce je investice navrácena se ziskem 164.855, - Kč a při navýšení cen ve třetím roce je zisk v tomto modelu 173.772, - Kč. V případě, že by Farma Machač do šesti let dokončila svoji bourárnu masa a snížily by se tak náklady na zpracování masa službou, navržené opatření investic do automatu na maso by byla navrácena se ziskem 585.019, - Kč. Společnost má zde dvě varianty a případný propočet, jak by situace mohla vypadat v případě, že dotaci nezíská.

V současné době by však bylo logické nejprve soustředit všechny prostředky na dokončení vlastní boudy masa a poté uvažovat o navýšení produkce jakýmkoli způsobem.

5 Závěr

„Jsme ekofarma menších rozměrů, ale velkého přesvědčení, že kvalita má přednost před kvantitou. Naším posláním je kvalitní odchov zvířat a poctivě odvedená práce“ Takto zní stanovené poslání, které bylo definováno v rámci této diplomové práce, stejně jako cíle společnosti Farma Machač. Hlavním cílem bylo vygenerovat marketingovou strategii s ohledem na charakter společnosti i oblast, kde hospodaří, a to na základě provedených jednotlivých dílčích cílů, kterými byly především analýzy PESTLE, Business model Canvas, Porterův model pěti sil, analýza prodeje masa a v neposlední řadě SWOT analýza. Poslední zmíněná metoda analyzovala veškeré poznatky získané v rámci této diplomové práce, tedy primární data z Farny Machač získaných rozhovorem s majitelem firmy, analýzou účetních dokladů, i výsledky marketingového výzkumu dotazníkovým šetřením a současně získaná data ze všech provedených výše zmíněných analýz.

V rámci této práce došlo také k analýze příjmů a výdajů a byla navržena i opatření ekonomického typu s možností generování příjmů nedotačním způsobem. V jednom z těchto případů jsou modelovány dvě situace návratnosti finanční investice v tabulce č. 9 a tabulce č. 10, a to konkrétně u pořízení prodejního automatu na maso s umístěním v nedalekém pohraničí. Oba modely kalkulují s předpokládanými tržbami, provozními náklady a jejich rozdílem v podobě čistých zisků, který pak zohledňují ve finančním vývoji – viz obě tabulky. V tabulce č. 9 je modelována situace, kdy podnik neobdrží dotaci a v případě tabulky č. 10 je tomu naopak s tím, že v návrzích je již zmíněný konkrétní program, kde by se o dotaci dalo žádat.

V kapitole pět této práce je navržena vhodná kombinace marketingových strategií tak, aby dávala dohromady ucelenou efektivní strategii pro společnost Farma Machač – viz kapitola 4. V rámci navrhovaných opatření dostal majitel firmy návrhy včetně rozpočtu, a to opatření nejen výdajového typu, tak i příjmového, jejichž souhrny nabízí tabulky č.7 a č. 8. Byla však navržena i ta opatření, která jsou vhodná aplikovat a jejich hodnota není vyjádřena finanční náročností, nýbrž časovou. Jedná se například o vlastní průzkum trhu za účelem zjištění aktuální výhodnosti některých dodavatelů. V rámci marketingové strategie byla navržena i drobná opatření, která však mají velký vliv na celkové vnímání společnosti zákazníky – například zrušení neekologických obalů a nahrazení je ekologickými látkovými,

či papírovými – viz návrhy opatření a jejich rozpočet. Pro Farmu Machač byly vytvořeny grafické návrhy plakátů autorkou této práce – viz obrázek č. 17 na straně 77 a příloha č. 2 této práce. V současných chvílích již dochází k částečné implementaci strategie, což je zřejmé například uskutečněnou realizací webových stránek, kterou koordinovala autorka této práce v období od září 2023 do února 2024, zavedením informačního letáku pro ne uživatele internetu, sjednocení účtů na sociálních sítích, přípravou projektového záměru pro MAS Český Sever, přípravou na získání dotace Mladý farmář a další. Majitel společnosti však musí reagovat dostatečně flexibilně a strategii aplikovat s ohledem na aktuální situaci na trhu, nebo aktuální situaci v podniku samotném a průběžně si ověřovat, zda je funkční. Na závěr nutno podotknout, že by bylo vhodné upřednostnit umoření úvěrů, které farmu zatěžují vysokými úroky – viz kapitola 3.1.3 a stručná analýza hospodaření a nadále se soustředit na dobudování vlastní bourárny masa s následným uvažováním o navýšení produkce a získávání nových zákaznických segmentů ať už prodejní automatem, nebo nabídnutou službou rozvozu masa.

Jak široký je pojem marketingu, tak široká byla snaha přistupovat k vygenerování komplexní a zároveň efektivní marketingové strategie, která neopomíná sebemenší detaily, je udržitelná, etická i dostatečně estetická a zahrnuje bohaté spektrum aspektů, které zohledňuje. Navrhovaná opatření byla definována s ohledem na charakter a stanovené cíle společnosti.

6 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

HORÁKOVÁ, Helena. Marketingová strategie. Praha: IDEA SERVIS, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

KOTLER, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6710.

SARSBY, A. SWOT Analysis. Leadership Library, 2019. ISBN 978-0-9932504-2-2.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9

FOTR, Jiří, a kol., 2020. Tvorba strategie a strategické plánování. 2., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, a kol., 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepr. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. V Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.

KOTLER, Philip. 2007. Moderní marketing. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 1041. ISBN 978-80-247-1545-2.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Brno, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

Online zdroje:

Český statistický úřad, Průměrné mzdy 2. čtvrtletí 2023, 2024, [cit. 2024-03-19] dostupný online z [Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2023 | ČSÚ \(czso.cz\)](https://www.czso.cz)

- Marke CZ, PEST analýza, 2017, [cit. 2023-08-17] online dostupný z PEST
<http://www.marke.cz/pest-analyza/> analýza (marke.cz)
- Nový občanský zákoník, 2012, [cit. 2023-07-10] online dostupný z 89/2012 Sb.
Občanský zákoník (nový) (zakonyprolidi.cz)
- Management Mania, 2016, [cit. 2023-08-05] Holistická marketingová koncepce, online dostupný z Holistická marketingová konc <https://managementmania.com/cs/holisticka-marketingova-koncepce> (Holistic Marketing Concept) - ManagementMania.com
- Businessmodel Generation, Business Model Canvas, 2023, [cit. 2023-08-19] online dostupný z www.businessmodelgeneration.com
- Cashbot, Návržnost investice, 2022, [cit. 2023-08-19] dostupný online z Co je ROI a jak se počítá? | Cashbot
- Farma Machač, 2024, online dostupný z Farma Machač Chřibská, FM Hereford CZ (farmamachac.cz)
- Bio Farma Františkov, 2024, online dostupný z BioFarma Františkov (farmafrantiskov.cz)
- Forbes, Veganství v kurzu, 2021, [cit. 2024-01-15] dostupný online z Veganství v kurzu. Češi volí rostlinné alternativy i omezení masa — Forbes
- Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023, [cit. 2024-02-02] online dostupný z Průvodce <https://www.mpsv.cz/> (mpsv.cz)
- Evolution Marketing, Porter Analýza, 2023, [cit. 2023-08-010] dostupný online Co je PORTER analýza a jak ji využijete v marketingu? (evolutionmarketing.cz)
- PhDr. Karel Červený, MSc., MBA, 2017, [cit. 2023-08-19] Technický týdeník, online dostupný z A jak se z Dojné krávy stane Bídny pes? | Technický týdeník (technickytydenik.cz)
- SZIF, 2023, [cit. 2024-02-22] dostupný online z Zahájení činnosti mladého zemědělce (49.75) - Státní zemědělský intervenční fond (szif.cz)
- Evropská komise, 2024, online dostupný z Evropská komise – oficiální internetové stránky - Evropská komise (europa.eu)
- Společná zemědělská politika, 2023, online dostupný z Společná zemědělská politika na období 2023–2027 - Consilium (europa.eu)
- EUROSKOP. Nová pravidla pro společnou zemědělskou politiku. Euroskop. 2024 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/2022/01/05/nova-pravidla-pro-spolecnou-zemedelskou-politiku/>

Ostatní zdroje:

Účetní dokumenty společnosti Farma Machač roku 2023

Ekonomický systém Pohoda účetní jednotky Farma Machač

Polo strukturovaný rozhovor – Ing. Jan Machač, majitel společnosti (2023) – otázky:

1. V čem vnímáte sílu Vašeho podniku? Co je předností?
2. Co vnímáte naopak jako slabší stránky?
3. Co si přejete, aby vyjadřovalo poslání Vašeho podniku?
4. Prodejnost masa – informace z prodejní praxe
5. Jak se Vám hospodaří v režimu ekologického zemědělství?
6. Prodej plemenného materiálu a býků – informace z prodejní praxe
7. Co bude hlavní otázkou, na kterou má odpovědět celý marketingový výzkum?
8. Čeho byste chtěl novou marketingovou strategií, kterou má tato práce vygenerovat dosáhnout?

7 Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník



Dotazníkové šetření – Farma Mochač 2023–2024

Vážení zákazníci, dovolte nám položit pár otázek směrem k Vám tak, abychom mohli zjistit, zda děláme vše správně a zda máme uvažovat o navýšení produkce našeho masa. Tento dotazník bude sloužit nejen pro zhodnocení vyplývajících informací pro Farmu Mochač, ale také do diplomové práce 😊

U každé ze čtrnácti otázek vyberte prosím vždy jednu odpověď, která je Vám z možností nejbližší, přičemž u patnácté nám můžete napsat, co máte na srdci.

Pokud jste se rozhodli dotazník vyplnit doma, zašlete ho prosím zpět na mail mariedrncova@email.cz

Pokud máte jakékoli otázky, neváhejte se ozvat:

Bc. Marie Drncová +420 725 993 213

Srdečně Vám všem děkuji za spolupráci – za Farmu Mochač

Maruška

DOTAZNÍK

- 1. Jak často u nás nakupujete?**
 - a) Pravidelně každý měsíc, čerstvé i mražené maso
 - b) Čekám vždy pouze na čerstvé chlazené maso
 - c) Přibližně jednou za čtvrtletí čerstvé i mražené maso
 - d) Jsem pouze sezónním zákazníkem
- 2. Jste spokojeni s kvalitou masa?**
 - a) Jsem naprosto spokojen/a
 - b) Jsem spokojen, ale občas mám výhrady
 - c) Nejsem spokojen/a (v tomto případě prosím napište, af to můžeme vyřešit)
- 3. Jak Vám vyhovují velikosti baličků?**
 - a) Baličky jsou v ideální velikosti
 - b) Raději bych menší baličky
 - c) Úvítal/a bych větší baličky
 - d) Toto neřeším, koukám celkově na počet kg, ne baličků
- 4. Jste spokojeni s frekvencí čerstvé várky masa?**
 - a) Úvítal/a bych, pokud by bylo častěji, pravidelně každý měsíc
 - b) Necítím potřebu nakupovat častěji, takto mi to stačí
 - c) Úvítal/a bych čerstvou várku masa i přes letní sezonu
 - d) Na čerstvou várku chlazeného nehledím, kupuji i mražené
- 5. Stalo se Vám někdy, že jste nedostali druh masa, protože byl vyprodán?**
 - a) Ano, ale nestává se to pravidelně
 - b) Ano bohužel se mi to stává pravidelně (v tomto případě prosíme o kontakt mailem, abychom to spolu vyřešili)
 - c) Ne, nestalo se mi to
- 6. Stalo se Vám někdy, že Farma neměla ani chlazené, ale ani mražené maso?**
 - a) Stalo se mi to
 - b) Stává se mi to pravidelně
 - c) Nikdy se mi nestalo, že by nebylo vůbec žádné maso

- 7. Jste spokojeni s výběrem 35ti druhů masa?**
- a) Výběr je dostatečně široký
 - b) Zdá se mi, že výběr je až příliš široký
 - c) Jsem spokojen/a a oceňuji to
 - d) Je mi to jedno, nakupuji stále to stejné
- 8. Dostali jste při nákupu masa vždy všechny informace, co jste potřebovali?**
- a) Ano vždy dostanu všechny informace
 - b) Ano, ale někdy jsem si postup přípravy konkrétního masa dohledal/a sám na internetu
 - c) Ne, nikdy se nedozvím vše, co potřebuji vědět ohledně masa
- 9. Víte jistě, že jste nějaký druh masa ještě nikdy nekoupili?**
- a) Ano (prosíme napište jaký, klidně i více)
 - b) Ne, již jsem ochutnal/a vše
- 10. Jste spokojeni s celkovým přístupem a komunikací Farmy Machač?**
- a) Ano jsem zcela spokojen/a
 - b) Ano jsem, ale někdy mi chybí informace na webu, či sítích
 - c) Převážně spokojen/a, ale vždy je co zlepšovat
 - d) Nejsem spokojen/a (prosím napište email, ať to můžeme vyřešit)
- 11. Pokud bychom navýšili produkci, je pravděpodobné, že by jste navýšili svůj odběr, či informovali o tom své známé a rodinu?**
- a) Určitě ano
 - b) Informoval bych své známé, protože vím, že by mají zájem
 - c) Je mi to jedno
 - d) Ne, odběr bych nenavýšil a nevím o nikom známém komu by se toto informace hodila
- 12. Uvítali byste placenou službu jako rozvoz masa domů?**
- a) Ano určitě
 - b) Ano, ale jsem zdaleka více jak 20 km
 - c) Rozvoz máme – jsme z Litoměřicka
 - d) Ne, raději si přijedu sám/sama
- 13. Jaký pocit máte z cen masa Farmy Machač?**
- a) Ceny odpovídají kvalitě
 - b) Ceny jsou překvapivě nižší oproti poskytované kvalitě
 - c) Ceny jsou pro mě již vyšší
 - d) Ceny jsou neakceptovatelné
- 14. Měli byste zájem o textilní prátelné tašky s logem farmy z ekologických materiálů k nákupu masa?**
- a) Ano
 - b) Ne, nosím si své tašky, či košík
- 15. Máte něco, co byste nám chtěli vzkázat?**

.....
.....
.....

DĚKUJEME za vyplnění dotazníku a Váš čas, který jste mu věnovali!

Příloha č. 2 – Nabídka Antee s.r.o. – tvorba webových stránek



Návrh řešení - Farma Machač Chříbská, FM Hereford CZ

PDF - 198 kB



Představení pro:



FM HEREFORD CZ
FARMA MACHAČ CHRÍBSKÁ

ŘEŠENÍ TVORBY WEBOVÝCH STRÁNEK

Michaela Berkiová

725 544 955

Michaela.berkiova@seznam.cz

V Děčíně dne 10. 8. 2023

Vážená paní Drcová, v návaznosti naší online schůzky chceme upřesnit **cíle, které chceme, aby web splňoval**. Pro shrnutí jsou to:

1. **Kvalitní propagace Vaší činnosti v prostředí internetu.**
2. **Jednoduchá editace webu včetně podpory z naší strany při větších úpravách.**
3. **Jednoduchý a přehledný web,**
4. **Carousel** na úvodní stránce,
5. **Časová osa** – stránky výstavy,
6. **Aktuality** pro lepší komunikaci s veřejností,
7. **Zabezpečení webových stránek.**

Po analýze těchto cílů **jsem pro Vás připravila následující řešení.**



Váš partner ve světě internetu

1. Varianta

Tato varianta splňuje všechny cíle.

Vizitkový web- 3 NS	19 500 Kč
Editace webu	V ceně
Aktuality s možností rozesílání e-mailů	V ceně
Kontaktní formulář	V ceně
Carousel	V ceně
Zabezpečení	V ceně
Responzivní design	V ceně
CELKEM	19 500 Kč

Provozní náklady

Správa webu

400 Kč / měs



Váš partner ve světě internetu



1. Varianta

Tato varianta splňuje všechny cíle.

Vizitkový web- 3 NS	19 500 Kč
Ediřace webu	V ceně
Aktuality s možností rozeslání e-mailů	V ceně
Kontakřní formulář	V ceně
Carousel	V ceně
Zabezpeřčení	V ceně
Responzivní design	V ceně
CELKEM	19 500 Kč

Provozní náklady

Správa webu	400 Kč / měsíc
-------------	----------------

2. Varianta

Tato varianta splňuje všechny stanovené cíle.

Základní varianta – 5 NS	30 000 Kč
Carousel – animace na úvodní stránce	2 000 Kč
Časová osa	2 000 Kč
Ediřace webu	V ceně
Aktuality s možností rozeslání e-mailů	V ceně
Kontakřní formulář	V ceně
Zabezpeřčení	V ceně
CELKEM	34 000 Kč

Provozní náklady

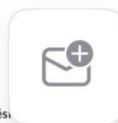
Správa webu	400 Kč / měsíc
-------------	----------------

3. Varianta

Základní varianta – 5 NS	30 000 Kč
Ediřace webu	V ceně
Aktuality s možností rozeslání e-mailů	V ceně
Kontakřní formulář	V ceně
Zabezpeřčení	V ceně
CELKEM	30 000 Kč

Provozní náklady

Správa webu	400 Kč / měsíc
-------------	----------------





FM HEREFORD CZ
FARMA MACHAČ CHŘIBSKÁ

PRODEJ PLEMENNÝCH BÝČKŮ

FARMA MACHAČ CHŘIBSKÁ



V současné chvíli máme na prodej dva mladé býčky po otci HRF-572 – Sky High 1 Take a Chance ET P z Velké Británie!
číslo registru: HRP 789 a HRF 629, oba narození prosinec 2022
Více na telefonu nebo mailem!



Tel: +420 602 407 817
ing.machac@sfim.cz

www.farmamachac.cz
Ing. Jan Machač
Chřibská 233, 407 44 CHŘIBSKÁ

Příloha č. 4 Záznam komunikace – Nabídka společnosti Sixta – automat na maso

Dobrý den paní Drncová,

děkuji Vám za poptávku. Posílám základní informace k automatu.

Automat je možné provozovat celoročně venku. Příkladám i pár fotek z realizací ...

Na Masomat jdou získat také nějaké prostředky z různých projektů podaných na – SZIF, MAS apod.

Masomat (automat pro prodej vakuově baleného masa, klobás, párků, paštik ve skleničkách apod.):

- velká prodejní kapacita, tzn. minimálně 6 výdejních pater
- jednoduše upravitelné výdejní pozice na jednotlivých patrech
- výdejní pozice uzpůsobené pro prodej větších a těžších balíčků masa (do 1kg)
- výtah výrobků
- chlazení, které zaručí teplotu 0°C až 3°C **v celém prostoru automatu** při okolních klimatických podmínkách (-20°C až +35°C)
- **osvětlení vnitřního prostoru speciálním světlem určeným pro prodej masa** („růžové“, tzv. masné světlo)
- celoroční venkovní použití (outdoorová verze)
- antivandal ochrana čelního skla tvrzeným plexi, petlice
- **vyhřívání čelní sklo proti rosení**
- **UV fólie na čelním skle**
- 6-ti tubový mincovník, čtečka platebních karet, čtečka bankovek
- sledování prodejů on-line
- **sledování teploty on-line vč. elektronického výstupu do exe/pdf a zaslání varovných SMS**

- termín dodání : automaty jsou skladem, potřebujeme pouze nějaký čas na individuální přípravu a nastavení, záloha 20%

- cena se pohybuje v rozmezí 300-350 tis. Kč bez DPH, zde záleží hodně na výbavě (platební metody, telemetrie atd.)

Pokud budete potřebovat cokoli doplnit, tak mě prosím zavolejte. Rád za Vámi také přijedu a vše vysvětlím osobně.

Děkuji, přeji Vám hezký den

Daniel Sixta

Automaty
Sixta

NESCAFÉ
Alessia

Automaty Sixta

Hostivinská 172, 543 71 Hostinné
tel: 603 512 447 / www.automatv-sixta.cz