

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Marketingový mix vybraného zemědělského podniku

Marketing mix of selected agricultural company

Bc. Klára Würdingerová

Plzeň 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára WÜRDINGEROVÁ**
Osobní číslo: **K13N0147P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Marketingový mix vybraného zemědělského podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:


1. Vypracujte teoretický úvod do řešené problematiky.
2. Představte vybraný podnik, zaměřte se na jeho marketingové strategie a aktivity.
3. Pomocí vhodných metod proveďte analýzu marketingového mixu ve zvoleném podniku.
4. Charakterizujte slabé a silné stránky jednotlivých nástrojů marketingového mixu.
5. Navrhněte vhodná opatření pro vybrané marketingové nástroje.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- **VÁVRA, Oldřich a kol.** *Praktické marketingové aplikace.* 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1307-2.
- **ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.** *Marketing.* 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lenka Králová, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tříško, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Marketingový mix vybraného zemědělského podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 10. prosince 2015

.....

Podpis autorky

PODĚKOVÁNÍ

Předně bych ráda poděkovala Ing. Lence Králové, PhD. za vstřícný přístup k odbornému vedení mé diplomové práce a vyslovení podnětných rad a doporučení. Poděkování rovněž náleží společnosti Statek Bor ZEOS a především manželům Matějů, kteří mi umožnili přístup k potřebným interním materiálům a poskytli důležité informace.

Obrovský dík pak obzvláště patří mým rodičům, jakož i celé rodině za projevenou důvěru, podporu v průběhu celého studia a jejich bezmeznou trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	9
2 MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX V ZEMĚDĚLSTVÍ.....	10
2.1 Úvod do problematiky	10
2.2 Specifika zemědělského podnikání	12
2.3 Dotační politika a podpora zemědělců	13
2.3.1 Přímé platby	13
2.3.2 Program rozvoje venkova ČR.....	14
2.4 Analýza prostředí	14
2.4.1 Vnější prostředí.....	15
2.4.2 Vnitřní prostředí.....	15
2.5 Produkt.....	16
2.5.1 Kvalita	16
2.5.2 Balení.....	18
2.5.3 Značka	19
2.6 Cena.....	20
2.6.1 Metody stanovení ceny	20
2.6.2 Slevy, rabaty a akční nabídky	21
2.6.3 Diferencované ceny.....	21
2.7 Distribuce.....	22
2.7.1 Specifika distribuce mléka a mléčných výrobků	23
2.7.2 Specifické formy distribuce mléka a mléčných výrobků	24
2.8 Marketingová komunikace	25
3 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU.....	27
4 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ PODNIKU	28
4.1 Analýza PESTEL	28
4.1.1 Politicko-legislativní faktory	28
4.1.2 Ekonomika	32
4.1.3 Sociologie, kultura a demografie	35
4.1.4 Technologie	38
4.1.5 Ekologie.....	39
4.2 Konkurence	39
4.2.1 Farma Kubernát Děpoltovice	40
4.2.2 Farma Žalmanov	42

4.2.3	Biofarma BELINA Nežichov	43
4.2.4	Potenciální noví konkurenti	45
4.3	Dodavatelé	45
5	PRODUKT	49
5.1	Členění nabízeného sortimentu	49
5.2	Charakteristika mlékárenské produkce.....	52
5.2.1	Životní cyklus mlékárenské produkce.....	55
5.2.2	Kvalita	56
5.2.3	Obaly a označení výrobků	57
5.2.4	Značka	58
5.3	Služby	58
5.4	Silné a slabé stránky produktové politiky.....	59
6	CENA	61
6.1	Cenová politika	61
6.1.1	Analýza nákladů vstupujících do ceny mléčných produktů	62
6.1.2	Cenové srovnání mléčných produktů	64
6.1.3	Platební podmínky.....	66
6.2	Slevy, rabaty a akční nabídky	66
6.3	Diferencovaná tvorba cen	67
6.4	Silné a slabé stránky cenové politiky	67
7	DISTRIBUCE	69
7.1	Specifika distribuce mléka a mléčných výrobků	69
7.2	Odběratelé.....	69
7.3	Charakteristika distribučních kanálů	73
7.3.1	B2C distribuční kanály	74
7.3.2	B2B distribuční kanály	75
7.4	Místo prodeje - vlastní prodejna	76
7.4.1	Dostupnost prodejny.....	76
7.4.2	Image prodejny	77
7.5	Silné a slabé stránky distribuční politiky.....	78
8	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	80
8.1	Reklama	80
8.2	Event marketing	81
8.3	Online marketing.....	81
8.4	Sponzoring	82
8.5	Ostatní prvky marketingové komunikace	82

8.6	Silné a slabé stránky marketingové komunikace	83
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	85
9.1	Webová prezentace podniku	85
9.1.1	Úprava podnikového webu	85
9.1.2	Posílení komunikačních kanálů	86
9.2	Zlepšení podpory prodeje	88
9.3	Hodnocení efektivnosti komunikačních kampaní	90
9.3.1	Efektivita online marketingu	91
9.3.2	Efektivita event marketingu	92
9.3.3	Efektivita podpory prodeje	92
9.3.4	Efektivita reklamy	93
9.4	Hodnocení efektivnosti distribučních kanálů.....	93
9.5	Další návrhy na zlepšení.....	95
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
	Publikace.....	104
	Elektronické zdroje.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH	115

ÚVOD

Již od počátku lidstva samotného představuje zemědělství v jeho různých podobách jednu z nejvýznamnějších ekonomických aktivit, jež je úzce spjata se životně důležitým potravinovým zabezpečením. Zajištění odbytu zemědělských produktů tehdy i nyní souvisí s jeho úspěšným obchodováním na trhu, k čemuž bylo vždy nezbytně nutné správně stanovit cenu pro jednotlivé produkty, zabezpečit jejich distribuci dle dohody a disponovat vynikajícími komunikačními dovednostmi, které bez jakýchkoliv pochyb podporují velkou měrou prodeje. Jak je z výše uvedeného zřejmé, již od nepaměti existovala úzká provázanost mezi zemědělskou výrobou a marketingovými aktivitami podnikajícího subjektu, ačkoliv se o nich takto dříve nehovořilo. O potřebě vzájemné součinnosti těchto dvou činností byli přesvědčeni všichni obchodníci již v dobách minulých, o to více se zarážejícím jeví fakt, že v současnosti tuzemští zemědělci marketingovou stránku podnikání mnohdy opomíjejí.

Vytvořením této diplomové práce se autorka snaží upozornit na skutečnost, že zavedení marketingových aktivit do běžného chodu i menších podniků má smysl i v oblasti zemědělství, přičemž se agropodniky nemusejí obávat výrazné finanční zátěže marketingových kampaní, lze podniknout i nepříliš nákladné kroky v oblasti marketingu s vysokou efektivností. Nelze však tvrdit, že implementace marketingových činností v odvětví zemědělství není náročná, jelikož u zemědělského podniku platí více než v kterémkoliv jiném podnikatelském oboru skutečnost, že podnik je neustále měnícím se subjektem, jehož každodenní zdánlivě rutinní činnosti je nutné neustále kontrolovat a v případě potřeby či vzniklých problémů okamžitě řešit. Zmíněnou myšlenku dokládá fakt, že prvovýroba zemědělského podniku je závislá na *vývoji a růstu živých organismů* resp. chovaných zvířat a pěstovaných obilnin, nikoli pouze na *výrobních strojích* či *jedinečnosti lidského kapitálu* jako tomu je u většiny firem v odlišných odvětvích, zde je tedy nutností skloubit všechny tři výše zvýrazněné položky s důrazem na komunikaci, aby vůbec mohl Statek Bor ZEOS fungovat. Pro prezentované začlenění marketingu do běžných procesů zemědělských podniků je nepochybně potřeba mít dostatek elánu, trpělivosti a nadšení pro danou věc.

1 CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ústřední cíl předložené diplomové práce spočívá v analýze marketingových aktivit vybraného zemědělského podniku Statku Bor ZEOS, na jejímž základě budou identifikovány silné a slabé stránky jednotlivých prvků marketingového mixu, z čehož lze odvodit prostor pro možná zlepšení. Pro účely splnění výše vytyčeného hlavního cíle je žádoucí si stanovit také několik dílčích cílů, mezi něž patří: zpracování teoretického úvodu pro zadanou problematiku, dále charakteristika zvoleného zemědělského subjektu, stejně tak jako jeho okolního prostředí, po provedené analýze zhodnotit pozitivní a negativní prvky jednotlivých marketingových nástrojů.

Teoretická část předkládané diplomové práce vychází z celé řady dostupných a relevantních zdrojů zejména sekundárního charakteru, tj. z publikací, článků, elektronických informačních zdrojů, ale i z osobního sdělení. Tvorba teoretického rámce, jemuž bude věnována celá druhá kapitola, je nezbytně nutnou podmínkou pro správné uchopení zadané problematiky, což se pozitivně projeví také na zpracování následující praktické části. Kapitola věnovaná teoretickému poznání se primárně soustředí na vysvětlení pojmů z oblasti zemědělství a marketingu, z níž pak plynule přechází k charakteristice specifík zemědělského podnikání a následně se všechna tato teoretická východiska částečně promítnou do definice jednotlivých prvků marketingového mixu.

Charakter praktické části této diplomové práce lze představit v rámci jednoduché základní linie, a sice analýza – zhodnocení – navrhovaná opatření a zlepšení. Samotná práce se mimo úvodního a závěrečného úryvku a několika dalších nečíslovaných oblastí člení na 9 obsahových částí. Po stanovení cílů a metodických postupů této práce a teoretickém úvodu přijde řada na stručné představení zvolené zemědělské společnosti z pohledu nejpodstatnějších faktů jejího dosavadního počínání. Následovat dále bude již 1. část analytické oblasti věnovaná charakteristice okolního prostředí podniku, zde bude nezbytné směřovat pozornost na všechny podstatné subjekty a faktory, které ať už přímo či nepřímo mohou působit pozitivně či negativně na podnikatelskou činnost borského statku. K získání potřebných charakteristik přispěje analýza PESTEL, ale i konkurentů a dodavatelů. Pátá až osmá část předkládané diplomové práce společně napomohou ještě lépe poznat Statek Bor ZEOS, jelikož se zaměří na vnitřní fungování zvolené společnosti z hlediska marketingového mixu a kriticky zhodnotí jeho jednotlivé prvky. Poslední kapitola pak představí několik návrhů na zlepšení v oblasti marketingového mixu.

2 MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX V ZEMĚDĚLSTVÍ

2.1 Úvod do problematiky

Marketing se pro úspěch jakéhokoliv podnikatelského subjektu stává čím dál tím více nepostradatelným, a to platí i v odvětví zemědělství, ačkoliv si i v současnosti mnozí zemědělci a agronomičtí odborníci myslí opak. Přestože je marketing v oblasti zemědělské výroby často opomíjen a odsunut tzv. na „vedlejší kolej“ v rámci podnikových aktivit, i zde platí základní definice podnikání s jednoznačným cílem dosažení zisku z provozované činnosti, a tak by i v zemědělské společnosti měl marketing získat pevné postavení v rámci managementu příslušné podnikatelské činnosti.

Zemědělství nalezneme v jeho různých podobách na celém světě za předpokladu vhodných přírodních podmínek, tj. především půdy a příznivých klimatických podmínek (Hienl, 2013). Odvětví zemědělství, které je tradičním zástupcem národního hospodářství, získává produkty rostlinné a živočišné povahy buď v přímém, anebo zprostředkovaném vztahu s přírodou. Pro spotřebu většiny vyráběných zemědělských produktů je zapotřebí následného zpracování v rámci potravinářského průmyslu, z čehož je patrná úzká provázanost zmíněných odvětví. (Homolka, Pletichová, Mach, 2010)

Zemědělské podnikání se váže zejména na zemědělskou půdu a na vhodné přírodní podmínky, přičemž půda ztvárňuje nejdůležitější a nenahraditelný výrobní faktor jak k pěstování rostlin, tak k chovu zvířectva. Zemědělská výroba se tak dle výše uvedeného člení na **rostlinnou** (pěstování rostlinstva) a **živočišnou** (chov hospodářských zvířat). V závislosti na intenzitě vstupů lze zemědělství rozlišit na 2 základní protikladné přístupy: **extenzivní** (vynakládá se minimum externích vstupů, např. ekologické zemědělství) a **intenzivní** (zaměření na ekonomicky efektivní výrobu s maximální produkcí, např. konvenční zemědělství vyznačující se četným využíváním techniky, chemických přípravků a hnojiv, atd.). (Hienl, 2013)

Za základní definici **marketingu** lze označit vyjádření Americké marketingové asociace, která jej popisuje jako aktivitu popř. soubor institucí a procesů zajišťujících vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, jež mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery jakožto i celou společnost (ama.org, 2013). Celosvětově uznávaní marketéři Kotler a Keller nahlíží na pojem marketingu odlišně a rozlišují jej dokonce na dvě oblasti, a sice na **společenskou** a **manažerskou**, přičemž první ze jmenovaných jej

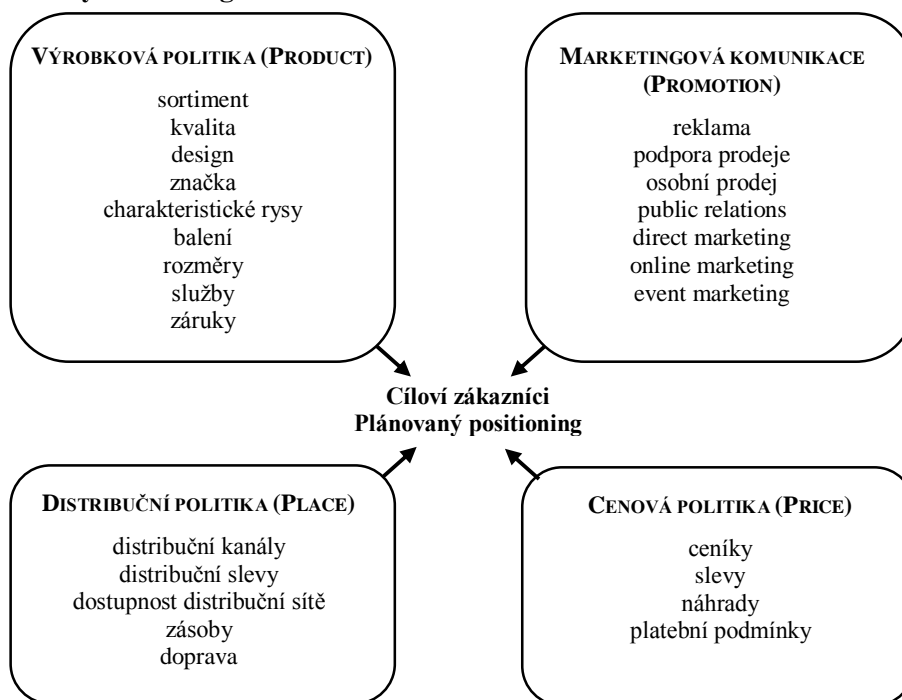
definuje jako „společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“ a manažerské vymezení zní: „umění prodeje výrobků“.
(Kotler, Keller, 2007, s. 44)

„Jednoduše můžeme říci, že marketing je umění vidět očima zákazníků, neboť zákazník je ten, kdo nás (tj. firmy, organizace atp.) živí.“ (Jakubíková, 2013, s. 14)

V praxi je marketingová orientace podniku spojena s využíváním komunikačních nástrojů, o jejichž kombinaci se hovoří jako o **marketingovém mixu**. Ústřední úkol marketingového mixu spočívá v zapůsobení na okolní prostředí a uskutečňování zamýšlených záměrů prostřednictvím zvolených marketingových aktivit. Základní celosvětově uznávaná podoba marketingového mixu se označuje jako **4P** vycházející z následujících prvků product, price, place, promotion neboli **produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace**, jejichž komponenty zobrazí Obr. č. 1. (Zamazalová, 2010)

Tradiční pojetí 4P se však pravidelně rozšiřuje i o další prvky podle individuálních potřeb společnosti, za všechny lze uvést kupříkladu presentation (prezentace), personnel (lidský faktor), packaging (balíček služeb), proces (proces) a mnohé další (Jakubíková, 2013).

Obr. č. 1: Prvky marketingového mixu 4P



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2007 a Jakubíková, 2013

2.2 Specifika zemědělského podnikání

Zemědělská sféra skýtá pro zainteresované podnikatelské subjekty četná specifika, z nichž lze kupříkladu jmenovat tyto:

- **Biologický charakter zemědělské výroby:** ústřední hodnototvornou složkou zemědělské výroby jsou oproti sféře průmyslu a obchodu přirozené biologické pochody odehrávající se v živých organismech, tj. rostlinách a živočiších, přičemž jejich ekonomický přínos spočívá ve schopnosti růst, plodit a rozmnožovat se.
- **Menší ovlivnitelnost výroby lidským faktorem:** zemědělská výroba se odvíjí od přirozených biologických procesů rostlin a živočichů, které lze částečně usměrnit i řídit, avšak jen velice omezeně.
- **Dlouhodobost výrobního cyklu:** délka přirozeného produkčního cyklu rostliny resp. zvířete je dána biologickými zákonitostmi, jež nelze povětšinou podstatným způsobem měnit. Délku produkčního cyklu např. u rostlin lze ovlivnit šlechtěním a také zajištěním optimálních podmínek pěstování, jako je zavlažování, vhodné světelné a tepelné podmínky, hnojiva, atp., čímž lze stimulovat urychlení přírodních procesů (tzn. růstu, kvetení, dozrávání), avšak jen v určitých mezích.
- **Nízká flexibilita vůči požadavkům trhu:** již z výše uvedeného a z povahy zemědělské produkce vyplývá menší schopnost zemědělského podniku reagovat na potřeby trhu výraznějšími změnami sortimentu v krátkém časovém úseku.
- **Sezónní charakter zemědělské výroby:** z podstaty dlouhodobosti výrobního cyklu zemědělských produktů rovněž plyne výrazně sezónní charakter zejména u rostlinné výroby, což s sebou nese problémy z hlediska nerovnoměrného průběhu peněžního toku. Uvědomme si ale, že dnešní globalizovaný trh výrazně přispívá k potlačení sezónnosti potravinářských produktů pro zákazníky, kteří sezónní charakter mnohdy nevnímají vzhledem k téměř nepřetržité dostupnosti ovoce, zeleniny a dalších produktů po celý rok, nicméně výše nastíněná problematika sezónnosti se dotýká tuzemských zemědělců (Bekkerman, 2012).
- **Závislost na přírodních podmínkách:** růst, zdraví a život rostlin a zvířat vůbec je silně závislý na přírodních podmínkách v příslušné oblasti, mezi nejvíce limitující faktory pak jednoznačně patří klimatické podmínky popř. kvalita půdy.

- **Klimatická, nálezová a genetická rizika:** odvětví zemědělství ohrožuje celá řada specifických rizikových faktorů jako např. klimatická rizika vyvolaná nepřízní počasí, dále také nebezpečí vzniku nákazy jak u zvířat, tak rostlin, anebo nežádoucí genetické mutace, všem zde uvedeným rizikům se lze bránit jen velice obtížně a s omezenou možností prevence, určitým řešením je nákladné pojištění.
- **Sdružený charakter výroby:** v průběhu zemědělské výroby dochází ke vzniku vícero výrobků najednou, přičemž často lze rozlišit výrobek, jenž je hlavním cílem produkce od výrobků vedlejších. Jako názorný příklad lze uvést pěstování obilí, jehož zrno je hlavním produktem, avšak významný vedlejší výrobek reprezentuje také sláma, obdobně tomu tak je u chovu skotu a vyprodukovaného hnojiva.
- **Nízká trvanlivost produktů:** značná část zemědělské produkce zejména pak živočišného původu podléhá omezené trvanlivosti, kvůli níž je zapotřebí zajistit stabilní odbyt, aby nedocházelo k překročení lhůty spotřeby resp. neprodejnosti zboží a tedy i následné finanční ztrátě. (Crawford, 1999, Dvořáková, 2012)

2.3 Dotační politika a podpora zemědělců

Finanční podpora zemědělského sektoru státem potažmo Evropskou unií (EU) hraje zásadní roli v hospodaření každého agropodniku i farmy, jelikož se podnikatelské subjekty v oboru zemědělství často pohybují na rozhraní ztrátovosti a právě díky získaným finančním příspěvkům plynoucím z dotačních programů svůj negativní ekonomický výsledek obrátí v kladný. Tuzemský dotační systém lze pro odvětví zemědělství členit na 2 hlavní proudy, a sice tzv. **přímé platby** plynoucí ze Společné zemědělské politiky (SZP) pro období 2015 - 2020 a dále **podporu z Programu rozvoje venkova ČR (PRV)** na období 2014 - 2020, které více představí následující podkapitoly. Nutno podotknout, že se struktura a nabídka dostupných dotačních programů a jiných forem finanční podpory neustále vyvíjí a mění, je tak v zájmu každého zemědělského podniku obezřetně sledovat aktuální informace ohledně problematiky dotací, aby sám sebe zcela zbytečně neochudil o výraznou finanční částku.

2.3.1 Přímé platby

Zřejmě nejrozšířenější dotační formou do zemědělství jsou právě tzv. přímé platby, především **jednotná platba na plochu zemědělské půdy** označována jako **SAPS**, jejímž hlavním cílem je zabezpečení stabilních příjmů zemědělským podnikům. Žádost

o poskytnutí SAPS se podává v rámci jednotné žádosti Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu (SZIF), a to vždy do 15. května příslušného kalendářního roku. (eAgri.cz, 2015e) Výpočet právě představené platby vychází z výměry obhospodařované zemědělské půdy bez ohledu na druh její kultury a pěstovanou plodinu (Hienl, 2013).

K přímým platbám patří také **přechodné vnitrostátní podpory (PVP)** přezdívané také **Top-Up**, jež jsou hrazeny z rozpočtu ČR a primárně slouží k dorovnání vybraných zemědělských komodit, které jsou na trhu určitým způsobem znevýhodněny. V rámci tohoto dotačního titulu lze požádat o finanční podporu na zemědělskou půdu, chov krav bez tržní produkce mléka, chov ovcí či koz, dále o historické platby (stav k 31. 3. 2007) na chmel, brambory pro výrobu škrobu a na přežvýkavce. (SZIF, 2015c)

Jako další se představí **dobrovolná podpora vázaná na produkci (VCS)**, která se specializuje jak na podporu výroby rostlinného původu (brambor určených pro výrobu škrobu, konzumních brambor, chmele, ovocných i zeleninových druhů, atd.), tak i na podporu živočišné produkce (podpurná platba na chov telete masného typu, krávy chované v systému chovu s tržní produkcí mléka, anebo bahnic či koz. (SZIF, 2015c)

2.3.2 Program rozvoje venkova ČR

V průběhu letošního roku bylo Evropskou komisí schváleno finální znění základního programového dokumentu Programu rozvoje venkova ČR na období 2014 – 2020, díky čemuž bude v následujících letech obohaceno české zemědělství o téměř 97 miliard Kč (cca 65 % finančních příspěvků plyne z EU a zbývajících 35 % z rozpočtu ČR). Ústřední úkol programu spočívá v obnově, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství prostřednictvím agroenvironmentálních opatření, dále v realizaci investic pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků, v podpoře vstupu mladých lidí do zemědělství nebo v optimalizaci krajinné infrastruktury. (eAgri.cz, 2015f)

2.4 Analýza prostředí

Poznání externího prostředí a určení nejdůležitějších faktorů, které mohou ovlivnit nebo již ovlivňují konkrétní společnost, je klíčové pro následné zpracování analýzy marketingového mixu. Dále v textu se proto pozornost upne jednak k teoretickému přehledu v oblasti analýzy makroprostředí za pomoci analýzy PESTEL, analýzy mezoprostředí, jež bývá obvykle založena na Porterově pětifaktorovém modelu konkurenčního prostředí a nakonec přirozeně také analýzy mikroprostředí.

2.4.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí se zpravidla člení na dva sektory, a sice makroprostředí a mezoprostředí. Prvně jmenovanou sféru tvoří faktory resp. různé síly a vlivy působící jak na mezoprostředí, tak na samotné prostředí firmy, tedy mikroprostředí firmy, jejichž charakteristickým rysem je jejich obtížná ovlivnitelnost aktivitami firmy. (Jakubíková, 2013) Z hlediska **makroprostředí** bývají zpravidla posuzovány faktory v následujících oblastech: politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, demografické, geografické, technologické, přírodní a ekologické. Pro zhodnocení vnějšího prostředí a již představených vlivů se nejčastěji využívá **analýza PEST**, anebo její rozšířená verze **PESETEL**, přičemž každé z písmen názvu zmíněné analýzy reprezentuje jednu z oblastí, tj. P – politickou, E – ekonomickou, S – sociálně-kulturní, T – technologickou, E – ekologickou, L – legislativní. (Kotler, 2007)

Mezoprostředí zpravidla zahrnuje hodnocení bližšího okolí podniku, které jím může být poměrně významně ovlivněno, přičemž jej tvoří zejména partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, atp.), zákazníci, konkurence a veřejnost resp. tzv. stakeholders, kteří zastupují všechny zainteresované strany jako kupříkladu finanční, vládní, místní a všeobecnou veřejnost, včetně sdělovacích prostředků a občanských sdružení (Jakubíková, 2013). Světoznámý marketingový odborník Michael Porter pro účely analýzy mezoprostředí identifikoval 5 rozhodujících sil, mezi něž se řadí: konkurenti v odvětví i nově vstupující, dále zákazníci, dodavatelé a substituty. (Kotler, Keller, 2007)

2.4.2 Vnitřní prostředí

Nakonec vnitřní prostředí podniku lze definovat jako kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které působí na kvalitu příslušné podnikatelské činnosti (Solomon a kol., 2006)

Lze tedy tvrdit, že „vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, jež mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány“ (Jakubíková, 2013).

Na základě analýzy vnitřního prostředí lze identifikovat silné a slabé stránky dané společnosti, které vyplývají z používaných technologií, výrobních zařízení, dosahované kvality produktů, úrovně finanční stability, firemní kultury, udržovaných vzájemných vztahů s dodavateli, zaměstnanci a dalšími. (Solomon a kol., 2006)

2.5 Produkt

Základním stavebním prvkem marketingového mixu je u každé firmy její nabídka, s níž přichází na příslušné trhy s jednoznačným cílem přimět zákazníky daný produkt zakoupit resp. spotřebovat. Nabídkou, kterou se firmy prezentují, se dle celosvětově uznávaných marketingových osobností Kotlera a Kellera rozumí: „cokoli, co může být trhu nabídnuto pro uspokojení přání nebo potřeby, včetně fyzického zboží, služeb, zážitků, událostí, osob, míst, majetku, organizací, informací a myšlenek“ (Kotler, Keller, 2014, s. 363).

Nahlížíme-li na jakýkoliv produkt resp. jeho spotřebu jako na komplexní objekt plnící naše přání a požadavky, pak jej lze rozdělit dle základního modelu na tři úrovně čítající vždy několik atributů charakteristických pro daný produkt (viz Obr. č. 2). Za základní úroveň produktu je označováno **jádro**, které představuje uspokojení příslušného přání popř. vyřešení určitého problému zákazníka. Druhá vrstva bývá označována za **vlastní** (nebo také základní, skutečný, reálný) **produkt**, pro nějž je charakteristický soubor základních vlastností vyžadovaných zákazníkem. Nakonec vnímáme také tzv. **rozšířený** (chceme-li dle Kotlera a Kellera očekávaný) **produkt**, který obsahuje další výhody nebo služby k vybranému produktu souhrmně tvořící dodatečné služby. (Jakubíková, 2013) Následné pojetí komplexního výrobku marketingových autorit Kotlera a Kellera člení hierarchii hodnot pro zákazníka dokonce do 5 úrovní, a sice jádro výrobku, dále základní, očekávaný, rozšířený a potenciální výrobek. (Kotler, Keller, 2012)

Obr. č. 2: Komplexní produkt



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

2.5.1 Kvalita

Ve vyspělých částech světa již řadu let rapidně převyšuje nabídka potravinářských výrobků poptávku, o to více se paradoxním jeví skutečnost, že současně na mnohých

místech naší planety lidé hladovějí. Již od nepaměti spočívá primární funkce potravin bez pochyb v potlačení hladu či nastolení pocitu nasycení, avšak uvažujeme-li pouze vyspělé státy světa, řeší se dnes už mnohdy spíše funkce požitků ať už z konzumace jídla samotného, či ze společenského účelu (setkání na gril-párty, návštěva restaurací a specializovaných stravovacích zařízení) a prestiže (kupříkladu fenomén coffee to go, kdy zákazník upřednostní kelímek kávy s věhlasnou či v daném kolektivu oblíbenou značkou jako např. Starbucks, Tchibo, Crosscafe, atp. před neznámou). Na výrobce potravin tak čeká nelehký úkol zaujmout svými výrobky zákazníky popř. je překvapit nevšední chutí, zážitkem či použitím. Hlavním cílem je jednoduše odlišení svých potravinářských produktů od rozsáhlé konkurence ať už čerstvostí, poctivou výrobou, kvalitou, chutí, vůní, vzhledem výrobku samotného či jeho obalu a jeho dalším možným využitím, tvarem, nebo i způsobem konzumace. Zejména chuť hraje u spotřebitelů mezi kvalitativními znaky velký význam, ačkoliv je nutné podotknout, že jen nepatrný počet konzumentů dokáže podle chuti rozpoznat značku (Vávra, Grosová, 2007). Tento fakt potvrzuje i známý příběh testování chuti naslepo u odvěkých rivalů Pepsi a Coca-Coly. Výše zmíněné tvrzení dosvědčuje také výzkum společnosti FOCUS z října 2013 nesoucí název „Potraviny a český spotřebitel“, jenž tvrdí, že při nakupování se 64 % dotázaných rozhoduje podle chuti a řadí ji i na první místo z hlediska důležitosti mezi všemi ostatními kritérii. Nejvíce respondentů shledává dále při nákupu potravin za podstatné, zda jsou nabízeny v akci a dobu trvanlivosti resp. použitelnosti. (SZPI, 2013)

Ze strany státu a organizací působících v oblasti bezpečnosti výživy je kvůli spotřebitelům kladen důraz především na následující:

- zdravotní nezávadnost výrobků pro konzumenta resp. bezpečnost potravin,
- zajištění odpovídající kvality podpořené nutností dodržovat kvalitativní právní předpisy pro jednotlivé druhy potravinářské výroby,
- korektní označování výrobků (původ, složení, výživové hodnoty, atd.),
- dodržování Codexu Alimentarius (CA) tzv. potravinářského zákoníku.

Přesuneme-li se výhradně do oblasti mlékárenské produkce, na kterou se primárně soustředí také praktická část předkládané diplomové práce, pak **základními kvalitativními znaky** jsou teplota, kyselost, mikrobiální čistota a technologická jakost. Celá řada nařízení ES a EU uděluje výrobcům povinnost sledovat celkový počet mikroorganismů, počet somatických buněk a obsah inhibičních látek, díky nimž se mléko

dělí do několika kvalitativních tříd (od nejvyšší Q, I., II., III.). Doporučuje se též zveřejnění obsahu tuku, bílkovin, tukuprosté sušiny a bodu mrznutí. (Peterová, 2010)

Právě obsah tuku nejčastěji představuje hlavní kritérium výběru zákazníka při nákupu mléka. Podle tučnosti se konzumní mléko člení na plnotučné s min. obsahem tuku 3,5%, polotučné s obsahem mléčného tuku 1,5 - 1,8 % a nakonec mléko odtučněné neboli odstředěné s obsahem tuku nejvýše 0,5 % (Kopáček, 2014). Z Boru se distribuuje výhradně mléko pasterované (všeobecně označované jako čerstvé) plnotučné s min. obsahem tuku 4 % a minimálním obsahem bílkovin 3,2 %, pro jehož skladování a distribuci je zapotřebí dodržet chladicí režim v rozmezí 4 - 6 °C (statekbor.cz, 2015).

2.5.2 Balení

Pro účely zákona č. 477/2001 Sb., o obalech se obalem rozumí: „výrobek zhotovený z materiálu jakékoli povahy a určený k pojmutí, ochraně, manipulaci, dodávce, popř. prezentaci výrobku nebo výrobků určených spotřebiteli nebo jinému konečnému uživateli“. (Business.center.cz, 2015)

Obal oslovuje zákazníky obvykle jako první a silně ovlivňuje jejich nákupní rozhodování, měl by tedy potenciálního spotřebitele okamžitě zaujmout, být originální, ale zároveň funkční (Blažková, 2013). Nemusí tomu tak být ale vždy. Zejména u základních potravinářských produktů nese obal primárně ochrannou funkci, uveďme si kupříkladu maso a mnohdy i sýry, které se balí do průhledných obalů tak, aby měl zákazník možnost si vybírat daný produkt podle jeho vzhledu (všeobecně se hodnotí barva, např. čím žlutější sýr, tím tučnější, atp.), anebo potraviny pultového prodeje. V obou uvedených případech se od obalu neočekává jedinečnost, jež by zákazníka upoutala a donutila si daný produkt zakoupit. Je také známo, že potravinářské produkty jsou na balení velmi náročné, k čemuž přispívá i mnoho právních předpisů, náklady na jejich obal činí průměrně 7 – 10 %, kdežto u jiných výrobků zhruba 5 % (Vávra, Grosová, 2007). Současným trendem se stává stále větší důraz na vyšší funkčnost a spolehlivost obalu, např. aplikace tzv. inteligentních obalů, což u potravin lze znázornit kupříkladu opatřením obalu štítkem, jehož barva se mění s aktuálním stavem a čerstvostí daného produktu (např. masa).

Tzv. čerstvé mléko má obvykle trvanlivost od 10 do 20 dnů, na rozdíl od mléka trvanlivého, které vydrží 4 – 6 měsíců (Kopáček, 2014). Právě informace o trvanlivosti, tj. datum minimální trvanlivosti nebo datum použitelnosti, příslušného mléka nebo

mléčného výrobku patří dle výzkumu společnosti FOCUS mezi dlouhodobě nejsledovanější informace (až 95 % dotázaných) na obalech potravin (SZPI, 2013). K **povinně uváděným údajům na obalech** se dále mimo doby trvanlivosti řadí dle nařízení ES č. 1169/2011 také:

- název potraviny,
- seznam složek,
- alergeny,
- množství určitých složek nebo skupin složek (v případě jejich zdůraznění),
- čisté množství potraviny,
- zvláštní podmínky uchování nebo podmínky použití,
- jméno nebo obchodní název a adresu provozovatele potravinářského podniku,
- zemi původu nebo místo provenience,
- návod k použití v případě potraviny, kterou by bez tohoto bylo obtížné použít,
- výživové hodnoty (Chýlková, 2013).

Zatímco **datum použitelnosti** se využívá u mléčných výrobků podléhajících rychlé zkáze (pasterované mléko, jogurty, některé čerstvé sýry) s označením na obale „Spotřebujte do:...“, **dobou minimální trvanlivosti** se označují zpravidla mléčné výrobky, které se rychle nekazí (trvanlivé mléko, sýry, atd.) slovy „Minimální trvanlivost do:...“. Výrobky nesoucí prvně zmíněné označení se po překročení stanovené lhůty použitelnosti stávají zdravotně závadnými a nesmějí se uvádět nadále do oběhu, naproti tomu mléčné produkty s prošlou trvanlivostí mohou být i nadále prodávány v případě jejich oddělení od ostatního zboží a jejich označení. (Kopáček, 2014)

2.5.3 Značka

„Značka slouží především k odlišení výrobku od ostatních a je prvním předpokladem toho, aby si zákazník mohl vytvořit nákupní zvyk či preferenci vůči výrobkům určitého výrobce.“ (Vávra, Grosová, 2007)

Uvedená citace však nemusí platit vždy, vizuální znázornění určité značky na mnoha potravinářských produktech chybí, což lze snadno doložit celou řadou příkladů: vejce, sýry, maso, ovoce, zelenina, pečivo, atp. Hraje značka klíčovou roli tedy i v zemědělství a potravinářství? Nepochybně ano, avšak nikoliv její přímé zobrazení na daném výrobku.

Preferenční problém by mohl nastat v okamžiku přímého konkurenčního klání v potravinářských obchodních řetězcích, kde se zákazníkovi nabízí široká škála značek

resp. výrobců mléčných výrobků. Navíc český spotřebitel nepatří k těm nejvěrnějším, nicméně situace v oblasti loajality ke značce potravin se u nás pomalu zlepšuje (FinExpert.cz, 2015). Pomocníkem ve ztíženém výběru nepřehledného množství potravin mají **být značky určité kvality resp. jakosti**, ať už pod záštitou ČR a jejich odborných institucí, nebo EU a jiných světových organizací. V EU mají značky kvality podstatně delší tradici než v naší republice, již v roce 1992 se na evropském trhu objevily tzv. „sluníčka kvality“, jedná se o Chráněné zeměpisné označení, Chráněné označení původu a Zaručená tradiční specialita (oznaceni-eu.cz, 2015).

Podle výzkumu společnosti STEM/MARK a. s. určeného Potravinářské komoře ČR z února 2013 se nejznámější značkou kvality na českém trhu potravin stala **Klasa**, kterou zná spontánně 88 % dotázaných, pochopitelně zvítězila i při podpořené znalosti, kde zabodovaly i další tuzemská označení **Český výrobek** (45 %) a **Regionální potravina** (31 %). (STEM/MARK, 2013) Otázkou ale zůstává, zda namísto ulehčení nákupního rozhodování se v obrovském množství nejrůznějších značek kvality potravin čeští spotřebitelé spíše neztrácejí.

2.6 Cena

Cena a s ní související cenová politika firmy představuje jediný prvek marketingového mixu, jenž generuje příjmy resp. výnosy na rozdíl od ostatních P představujících spíše nákladové položky (Kotler, Keller, 2007).

Za nejvýstižnější definici ceny považuje autorka slova kolektivu předních světových marketérů v čele s panem Solomonem: „**Cena** je hodnota, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu.“ (Solomon a kol., 2006, s. 319)

Cenová politika v sobě zahrnuje mimo tvorby a nastavení jednotlivých cen také politiku slev, akčních nabídek, dodacích a platebních podmínek, které souhrnně upravují výslednou podobu ceny daného produktu. (Jakubíková, 2013) V následujících třech podkapitolách se pozornost upne právě na dílčí prvky cenové politiky, které se sluší blíže představit vzhledem k jejich použití v praktické části této diplomové práce.

2.6.1 Metody stanovení ceny

K nejčastěji užívaným metodám cenotvorby jednoznačně patří **nákladově orientované stanovení ceny**, kdy se k nákladům příslušejícím určitému produktu připočte

několikaprocentní přírůžka. Mezi hojně aplikované postupy lze dále také zařadit určení ceny založené jednak **na poptávce**, které vychází z cenové elasticity poptávky a je zapotřebí znát strukturu poptávky i cenové představy a možnosti zákazníků, jednak **v závislosti na konkurenci**, kdy se bedlivě sledují cenové nabídky konkurenčních podniků a na základě nich a stanovené cenové strategie podniku se konečná výše ceny stanoví na stejné, nižší či vyšší úrovni. Existuje však také mnoho dalších principů stanovení prodejní ceny jako např. **dle hodnoty vnímané zákazníky**, anebo **respektující návratnost investic**. (Jakubíková, 2013)

2.6.2 Slevy, rabaty a akční nabídky

Obvyklá ceníková cena, též nazývána jako doporučená maloobchodní cena, je mnohdy snižována z důvodu uspokojení tuzemských zákazníků, kteří jsou na slevové a akční nabídky poměrně citliví, což dokládá i několik průzkumů (např. viz kapitola 4.1.3 a poznámka pod čarou 4). V podnikatelské sféře tak již existuje celá řada osvědčených cenových taktik snižujících základní cenovou hladinu nabízených výrobků, přičemž za všechny lze nyní jmenovat několik nejčastějších: **hotovostní** slevy pro promptně platící zákazníky, dále velice časté **množstevní** neboli **objemové** slevy přinášející zákazníkům snížení ceny na základě nákupu významného množství zboží ať už za určitý časový úsek, anebo za jeden nákup, nelze opomenout ani slevy **sezónní** a také **rabaty** v různých formách (Solomon a kol., 2006). Zákazníci se v obchodech pravidelně setkávají taktéž s akčními cenovými nabídkami, které mají primárně za úkol stimulovat prodeje. Mezi obvyklé pricingové techniky lze kupříkladu zařadit **akční nabídky** u příležitosti zvláštní události, ceny pro zvláštní zákazníky, ale i tzv. psychologické zlevňování, při němž se cena uměle nastaví vysoko a následně je produkt nabízen s úsporou (Kotler, Keller, 2013)

2.6.3 Diferencované ceny

Nakonec se sluší zmínit také o tzv. cenové diskriminaci, kterou dnes již uplatňuje celá řada společností. Její úskalí spočívá ve stanovení dvou i více cen pro totožný produkt či službu, které jsou pak odlišně účtovány vybraným skupinám zákazníků, čímž obvykle dochází k poškození některé ze skupin odběratelů. Cenová diskriminace se všeobecně rozlišuje ve třech úrovních:

- **Cenová diskriminace 1. stupně** se vyznačuje stanovením odlišných cen každému zákazníkovi v závislosti na maximální ceně, kterou je spotřebitel ochoten za příslušný produkt zaplatit.
- Při **cenové diskriminaci 2. stupně** prodávající účtuje nižší částku zákazníkům, kteří odebírají větší množství zboží.
- **Cenová diskriminace 3. stupně** spočívá v segmentaci zákazníků na základě nadefinovaných kritérií do několika tříd, přičemž pro každou z nich je cena určena samostatně. (Kotler, Keller, 2007)

2.7 Distribuce

Distribuční politika je další neopomenutelnou součástí marketingového mixu každého podnikatelského subjektu působícího v kterémkoliv odvětví. Obzvláště v zemědělství a s ním spjatém potravinářském průmyslu hraje prim, jelikož nedodržení primárně mikroklimatických ale i jiných podmínek při výrobě, skladování a následné distribuci obvykle zapříčiní fatální zhoršení kvality produktů, jež se následně stanou neprodejnými.

„**Cílem distribuce** je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i kvalitě, kterou požadují.“ (Jakubíková, 2013, s. 240)

Z uvedeného ve stručnosti vyplývá, že distribuční politika řeší, jak dostat konečné produkty výrobce, v našem případě Statku Bor ZEOS, ke konečnému spotřebiteli. Aby bylo zákazníkům vyhověno ve všech výše zmíněných aspektech, je také nutností zabývat se vyhledáním kvalitních dodavatelů a navázat s nimi následně vzájemnou spolupráci.

Samotná distribuce jednotlivých produktů probíhá na **přímé** či **nepřímé** bázi, prvně uvedená distribuční forma spočívá v přímém kontaktu výrobce se zákazníkem, naopak při nepřímém spojení vstupuje mezi producenta a spotřebitele další mezičlánek zabezpečující nejrůznější funkce. Zmíněné uskupení i s distribučními mezičládky utváří tzv. marketingový kanál, často označovaný i jako prodejní či distribuční. (Kotler, 2007)

Distribuční mezičlánek se zpravidla člení do 3 kategorií: obchodní prostředník neboli obchodník (nakoupí zboží a následně jej přeprodává), zprostředkovatel (dojednávají obchodní setkání a následné obchody, ale zboží nevlastní) a podpůrný distribuční mezičlánek resp. poskytovatel doprovodných služeb, jako např. přepravních, skladovacích, finančních a mnoha dalších (Jakubíková, 2013). V rámci každého

distribučního kanálu pak kontinuálně probíhá zpravidla **5 marketingových toků**, tj. tok fyzický, platební, informační, komunikační a též přesun vlastnictví (Kotler, Keller, 2014).

Pro účely této diplomové práce je zapotřebí rozlišit zákaznickou základnu, jež se téměř vždy skládá jak z koncových spotřebitelů, tak ze zákazníků podnikatelské sféry, pro něž existují příslušná označení. V první řadě je třeba pojmenovat trh spotřebitelský, tzv. Business to Consumer (**B2C**), nelze však opomenout ani trh mezipodnikový (průmyslový) označovaný jako Business to Business (**B2B**), k jehož hlavním tvůrcům se bez jakýchkoliv pochyb řadí právě i odvětví zemědělství. (Kotler, Keller, 2007).

2.7.1 Specifika distribuce mléka a mléčných výrobků

Samotný zákon o potravinách ukládá všem potravinářským podnikům a tedy i borskému statku v § 3 hned první větou následující: „Provozovatel potravinářského podniku je povinen dodržovat smyslové, fyzikální, chemické a mikrobiologické požadavky na jakost potravin.“ (eAgri.cz, 2015d). Z citované části zákona č. 110/1997 Sb. jednoznačně plyne fakt, že každá společnost působící v potravinářském průmyslu musí dbát na kvalitu vyráběné potraviny a zajistit její setrvání na stejné úrovni po celou dobu výroby, skladování i následné distribuce, tak aby v žádném případě nemohlo být ohroženo jakýmkoliv způsobem zdraví spotřebitele. Především samotný proces výroby mléka i mléčných produktů je nesmírně náročný z hlediska dodržení všech hygienických a jakostních požadavků, nicméně plnění těchto podmínek bude pro účely této kapitoly důležitější až z pohledu distribuce ke konečnému zákazníkovi.

Zhoršení kvality mléčné produkce při distribuci hrozí nejčastěji z důvodů mikrobiální kontaminace, jelikož mléko i z něj vytvářené mléčné produkty vždy obsahují určité množství mikroorganismů a somatických buněk, které jsou obecně pro zdraví člověka prospěšné, avšak jen při dodržení určitých mikroklimatických podmínek, tj. teploty, vlhkosti, doby skladování, atp. Valná většina mléčné produkce vyžaduje během přepravy a skladování nepřetržité **chlazení při teplotě v rozmezí 4 – 8 °C**, výjimku tvoří pouze trvanlivé, zahuštěné a sušené mléko včetně bílkovinových mléčných výrobků, u nichž je dle vyhlášky MZeČR povolena teplota při skladování, přepravování a uvádění do oběhu do 24 °C (eAgri.cz, 2015c). U potravin vyžadující chladicí nebo mrazicí mikroklimatické podmínky je nutností zamezit jakémukoliv zvýšení teploty, resp. je nezbytné dodržovat tzv. **teplotní (neboli chladicí) řetězec** na celé trase výrobku putujícího ke konečnému spotřebiteli (haccp.webnode.cz, 2015).

2.7.2 Specifické formy distribuce mléka a mléčných výrobků

Pro distribuci mlékárenské produkce zejména farmářské výroby lze mimo tradičních distribučních cest využít také následující:

- **prodej na farmářských trzích** – se v současnosti těší mezi širokou veřejností stále větší oblibě. MZeČR definuje farmářské trhy jako určitou formu prodeje zemědělských a potravinářských produktů pro občanskou veřejnost, jejichž primární úkol spočívá jednak v podpoření menších zemědělských producentů, jednak v zajištění distribuce čerstvých zemědělských produktů převážně tuzemského a regionálního původu (eAgri.cz, 2011).
- **prodej ze dvora** – se vyznačuje prodejem malého množství vlastních produktů pocházejících z prvovýroby příslušným farmářem v místě výroby přímo spotřebiteli pro spotřebu v jeho domácnosti (Drobníček, Pešán, Smetana). Tuzemská legislativa¹ dále vyžaduje, že prodej syrového mléka a smetany touto formou prodeje musí vždy schválit krajská veterinární správa (eAgri.cz, 1999).
- **prodej z automatu** – úzce souvisí s předchozí formou prodeje, jelikož se řídí stejnou legislativou a platí tak pro něj obdobná pravidla. V případě prodeje syrového mléka prostřednictvím prodejního automatu neboli tzv. mlékomatu se musí na dobře viditelné místo umístit upozornění „Syrové mléko, před použitím tepelně opracovat nebo pasterovat“ (eAgri.cz, 2007).
- **prodej prostřednictvím pojízdné prodejny** – se mnohým může jevit jako nostalgická forma prodeje, leč v současnosti již téměř zapomenutá, což ovšem není pravdou. Ještě v roce 1991 jsme v ČR mohli potkat přes 100 pojízdných prodejen zejména pod značkou Jednoty, v následujících letech ale jejich počet rapidně klesal, až zůstalo jen několik posledních kusů, této tzv. díry na trhu tak chytře využilo několik menších farmářů (Saiver, 2015).

¹ Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně souvisejících zákonů (tzv. veterinární zákon), Vyhláška č. 289/2007 Sb., o veterinární a hygienických požadavcích na živočišné produkty

2.8 Marketingová komunikace

Jako poslední ze zkoumaných prvků marketingového mixu se představí **marketingová komunikace**, jejímž prostřednictvím se firmy obecně snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele o svých výrobcích a také značkách (Kotler, Keller, 2014). Ekvivalentem pro marketingovou komunikaci je promotion, přičemž společně tvoří bez pochyby nejviditelnějším nástroj marketingového mixu.

V současnosti se stále častěji setkáme spíše s výrazem **integrovaná marketingová komunikace** (zkráceně IMC), kterou lze definovat jako soubor komunikačních nástrojů, původně vzájemně zcela nezávislých, jež se nyní kombinují pro dosažení synergického efektu a homogenizace komunikace dané společnosti (Pelsmacker a kol., 2003). Detailnější vyjádření IMC pak nabízí autoři Clow a Baack: „IMC je koordinace a integrace všech marketingových komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů v rámci firmy do uceleného programu, jenž maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů. Tato integrace se týká veškeré firemní komunikace – mezipodnikové, v rámci marketingových kanálů, komunikace zaměřené na zákazníky i komunikace interní.“ (Clow, Baack, 2008, s. 9)

Pro každý podnik je pak stěžejní výběr vhodné kombinace komunikačních nástrojů, která přinese kýžený výsledek a jež se souhrnně nazývá **komunikační mix**. Členění a celkový počet prvků komunikačního mixu se liší dle výkladu autorů, shoda však obvykle nastane v případě 6 následujících komunikačních nástrojů: **reklama, podpora prodeje, public relations (PR), event marketing, direct marketing** a **osobní prodej**, přičemž jako sedmou složku se sluší v dnešní digitální době také přiřadit **digitální marketing**, v jehož pojmenování se autoři rozcházejí. Nesporná výhoda webové komunikace spadající právě do digitálního marketingu tkví v její dostupnosti 24 hodin denně 7 dní v týdnu (Clow, Baack, 2009). Přehled základních forem komunikačních nástrojů charakteristických pro jednotlivé prvky komunikačního mixu znázorní následující tabulka.

Tab. č. 1: Nástroje komunikačního mixu

Reklama	Tiskové a vysílané reklamy, vnější balení, vkládaná reklama, filmy, brožury a propagační tiskoviny, plakáty a letáky, adresáře a katalogy, reprinty reklam, billboardy, poutače, POS displeje, audiovizuální materiál, symboly a loga, atd.
Podpora prodeje	Soutěže, hry, sázky, loterie, prémie a dárky, vzorky, veletrhy a výstavy, ukázky a vystavování, kupony, odměny, slevy, nízkourokové financování, zábava, výkup na protiúčet, věrnostní programy, atd.
Public relations	Projevy, balíčky pro novináře, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, sponzoring, publikace, vztahy s komunitou, lobbování, identity media, časopis společnosti, atd.
Event marketing	Sport, zábava, festivaly, umění, příležitosti, exkurze po továrnách, muzea společností, teambuilding, street show a road show, atd.
Direct marketing	Katalogy, zasílání pošty, telemarketing, faxy, hlasová pošta, teleshopping, e-maily, elektronické nakupování, atd.
Osobní prodej	Prodejní prezentace, prodejní schůzky, stimulační programy, vzorky, obchodní výstavy a veletrhy, atd.
Digitální marketing	Reklamní SMS/MMS, SMS soutěže a hlasování, advergaming, tapety a vyzváněcí melodie, slevové kódy, QR kódy, e-maily, internetové prezentace, e-shopy, prezentační profily na sociálních sítích, microsites, bannerová reklama, on-line PR, Search engine marketing (SEM), online spotřebitelské soutěže, interaktivní TV, guerilla marketing, virální marketing, buzz marketing, atd.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2007, Jakubíková, 2013

3 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU

Společnost Statek Bor ZEOS s. r. o. zahájila svou činnost roku 1993, kdy došlo k transformaci z původního státem vedeného jednotného zemědělského družstva. Zkoumaná společnost působí v Karlovarském kraji, kde se jednoznačně řadí k největším zemědělským podnikům. V současnosti má 52 zaměstnanců, z nichž 5 zastává pozici řídicích pracovníků. (Justice.cz, 2015)

Jak napovídá samotný název podniku, hlavní činností je zemědělská prvovýroba tvořená živočišnou a rostlinnou výrobou. Dle registru půdy LPIS obhospodařuje zvolený subjekt cca 2610 ha zemědělské půdy, z níž tvoří 1068 ha orné půdy, 1275 ha louky společně s pastvinami a zbývající obhospodařovaná půda je zastoupena lesními, vodními a ostatními plochami (eAgri.cz, 2015b). Živočišná výroba je zaměřená především na výrobu mléka a odchov jatečného skotu, jatečných prasat a chovné drůbeže. Již od počátku své činnosti vlastní borský statek jatka, jež v roce 2004 získala certifikaci dle standardů Evropské unie (EU), na nichž probíhá zpracování veškerého masa vlastní výroby. Neméně důležitá je i již výše zmíněná rostlinná výroba, která zabezpečuje jednak krmnou základnu pro živočišnou výrobu, jednak výrobu tržních plodin jako kupříkladu řepky ozimé, pšenice, ječmene, ovsa atp., ale rovněž žádané balíky sena či slámy.

Mimo výrobní činnost nabízí statek možnost uskutečnění rybolovu či lovu zvěře ve vlastní honitbě. Dále poskytuje široké portfolio agroslužeb, za všechny lze uvést orbu, setí, sklizení, sušení obilí, specifickou dopravu typickou pro obor zemědělství, opravy zemědělské techniky a mnohé další.

V roce 2012 došlo k rozšíření výrobního sortimentu o mléčné výrobky, když za pomoci získané dotace nechala společnost ve svém areálu postavit minimlékárnu a sýrárnu. Již od počátku představují mléčné výrobky z hlediska tržeb významnou položku nabízené produkce, za nejprodávanější lze jmenovat plnotučné ochucené jogurty (s příchutí borůvky, jahody, brusinky, maliny atd.), tvarohový dezert Boráček (s příchutí kávy, vanilky, karamelu či kaka), sýr Kastelán a typický mléko, tvaroh či máslo, u kterého v současnosti společnost zaznamenala rostoucí poptávku.

(interní dokumentace společnosti, 2015)

4 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Zpravidla bývá prováděna kompletní analýza marketingového prostředí příslušné společnosti, jež se skládá mimo analýzy makroprostředí také zhodnocením mezo- a mikroprostředí, vzhledem k zadání a zaměření předkládané diplomové práce nebude posledním dvěma jmenovaným částím kompletní analýzy v tuto chvíli vyhrazen prostor v rozsahu, který by si dozajista zasloužily. Nicméně významné prvky vnitřního prostředí a zčásti vnějšího nezůstanou opomenuty, jejich bližší specifikace přísluší podkapitolám nesoucím název „Konkurence“ a dále „Dodavatelé“.

4.1 Analýza PESTEL

Poznání externího prostředí a určení nejdůležitějších faktorů, jež mohou ovlivnit nebo již ovlivňují konkrétní společnost, je nutné také pro zpracování marketingové studie pro účely získání finančních příspěvků z některých zemědělských fondů. Následující text se tak zaměří na analýzu makroprostředí provedenou za pomoci analýzy PESTEL.

4.1.1 Politicko-legislativní faktory

Oblast českého zemědělství a tudíž i analyzovanou společnost negativně ovlivňují až příliš **časté obměny Vlády ČR**, kdy jen od počátku roku 2010 se vystřídalo na pozici ministra zemědělství pět osob (Wikipedie, 2014).

Obrovský vliv na Statek Bor ZEOS lze zaznamenat ve změnách daňového zvýhodnění týkajícího se tzv. **zelené nafty**, což je neoficiální, ale obecně užívané označení pohonných hmot, u kterých vzniká právnickým i fyzickým osobám podnikajícím v oboru zemědělské prvovýroby a jiných zemědělských činností nárok na vrácení části spotřební daně z minerálních olejů. Dle § 57 zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních se zemědělskou prvovýrobou ale rozumí pouze rostlinná výroba, v souvislosti se Statkem Bor ZEOS se jedná o pohonné hmoty využívané kupříkladu na orbu, setí, sklizeň, hnojení na loukách, pastvinách a orné půdě. Nárok na vrácení daně se tedy nevztahuje na pohonné hmoty spotřebované např. při navážení krmiva pro zvířata. Ještě v roce 2012 podnik získával 60 % z uvedené spotřební daně, o rok později vrátil stát společnosti už jen 40 % spotřební daně ze zelené nafty. Ačkoliv se tehdy ministr zemědělství v demisi Miroslav Toman vyslovil pro zachování tzv. zelené nafty, na základě platné legislativy v roce 2013 došlo od počátku roku 2014 k úplnému zrušení této daňové podpory (Večeřová, 2013).

Zemědělské podniky v ČR tak dočasně přišly o značnou finanční podporu. Se změnou vlády ČR a rovněž ministra zemědělství v loňském roce přišla také novela zákona o spotřebních daních s platností od 1. října 2014, která zemědělcům opět umožňuje získat část (nyní opět 40 %) spotřební daně z tzv. zelené nafty. Pokud by zvolená společnost využívala tzv. bionaftu (např. naftu s příměsí řepkového oleje), získá nazpět 57 % spotřební daně. (Jordán, 2014a) Zůstává ale otázkou, zda by biopaliva pro ni byla výhodnější variantou a zda jsou skutečně tak „šetrná“, jak se uvádí.

Již v roce 1984 začaly v Evropské unii (EU) platit tzv. **mléčné kvóty**, jejichž hlavním cílem bylo omezení tehdejší nadprodukce mléka a též stabilizace trhu s mléčnými produkty. Od počátku dubna letošního roku po dlouhých 31 letech byl trh s mlékem uvolněn, došlo tak ke zrušení regulačního opatření, tj. přestal platit systém kvót na produkci mléka, zemědělci v EU tak mohou produkovat mléko v takovém množství, pro které jsou schopni najít odbyt. (Beneš, Mikulincová, 2015)

Zatímco Evropská komise tvrdí, že konec mléčných kvót může zemědělcům přinést vyšší zisky, jelikož nyní už nejsou omezeni v produkci a mohou tak při výrobě většího objemu mléka obsluhovat i mnoho dalších evropských trhů, zejména čeští zemědělci jsou k uvolnění trhu velice skeptičtí. Tuzemští farmáři se otevření domácího trhu obávají z prostého důvodu, jelikož západní státy EU poskytují vysoké dotace na chov skotu a podporují tak produkci mléka svých výrobců, kteří dokáží nabídnout mnohem nižší ceny mléka a mléčných produktů oproti domácím producentům. Díky vyšší dotační politice zemědělství v zahraničí dojde v některých státech k navýšení produkce a k následnému zásobování ostatních států EU za bezkonkurenční ceny. (Houska, 2015)

Ke státům nejvíce ohrožující české zemědělce resp. jejich mléčnou výrobu jednoznačně patří Německo a Polsko, které mají oproti ČR lépe nastaven dotační systém. Alespoň částečně příznivé zprávy přichází od ministerstva zemědělství, které přislíbilo dotace pro investování do nových technologií pro zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity produkce tuzemských zemědělců. Pro tzv. citlivé sektory je připraveno 3,5 miliardy Kč, z čehož pro dojnice je údajně vyčleněna částka 1,4 miliardy Kč. (Fremuth, 2014)

Mimo již uvedeného příspěvku (1,4 miliardy Kč) slibuje MZeČR dalších 473 milionů Kč na welfare ²dojného skotu, tj. např. zvětšení výběhů pro březí krávy apod. (Jordán, 2015)

² Pojem welfare je označením ochrany pohody zvířat a ochrany zvířat proti týrání.

Stát také plánuje odčerpat z trhu několik tisíc tun mléka v jeho nejrůznějších podobách, půjde jak o mléko trvanlivé (v objemu 1,5 mil. litrů), dále sušené (cca 1 tis. tun), tak i o mléko kondenzované (500 tun). Veškeré uvedené formy mléka koupí Správa státních hmotných rezerv (SSHR) za zhruba 150 mil. Kč, jejíž snahou je odlehčení již nyní většinou přeplněných skladů mlékáren. Problémem však je, že SSHR muselo vypsát v souladu s legislativou EU soutěž dle zákona o veřejných zakázkách, a tak šanci alespoň částečně vyprázdnit sklad dostávají i zahraniční výrobci mléka. (Kütner, 2015)

Již koncem října letošního roku však přišla ještě příznivější zpráva ohledně zmíněné problematiky nákupu mléka v jeho nejrůznějších podobách SSHR. Stát již stvrdil nákup sušeného mléka, a to dokonce o objemu 3,5 tis. tun s předpokládanou cenou zakázky 230 milionů Kč. (financninoviny.cz, sshr.cz, 2015)

Statek Bor ZEOS musel již v loňském roce věnovat značnou pozornost **nařízení o poskytování informací o potravinách spotřebitelům** z roku 2011, které nabylo v ČR účinnosti 13. 12. 2014, a to s výjimkou povinného uvádění výživových údajů. Na ně se společnost může připravit v delším časovém úseku, jelikož je u nich přechodné období prodlouženo do 13. 12. 2016. Zřejmě nejzásadnější změnou je povinné zvětšení písma na etiketách a obalech nebo také uvádění alergenů. (bezpecnostpotravin.cz, 2013) Nové nařízení se vztahuje také na nebalené potraviny typické obzvláště pro značnou část zemědělské prvovýroby, tedy i prodejna analyzované společnosti musela pro pultově prodávané potraviny jako maso, sýry, salámy, klobásy a mnohé další vytvořit nový systém označování. Dle nařízení je u nebalených potravin nutné uvést následující: alergeny, hlavní složky potravin, datum použitelnosti nebo minimální trvanlivosti, jméno a adresu výrobce, údaje o možnosti nepříznivého ovlivnění zdraví konzumenta (např. umělá sladidla, kofein, atd.). (Brož, 2014) Od dubna letošního roku musí navíc výrobci v EU uvádět také původ masa stejně jako již delší dobu u hovězího, tak i u vepřového, drůbežího, skopového a kozího masa. (Byznys.iHNed.cz, 2014)

Významnou položku z hlediska finančního hospodaření společnosti pravidelně tvoří **podpora státu a EU ve formě dotací**. Největší podpora zkoumanému podniku plyne ze SZIF, který je zprostředkovatelem finanční podpory z EU, roku 2014 cca 16 mil. Kč. Na základě tzv. Jednotné žádosti odsud společnost pravidelně čerpá následující platby:

- jednotná platba na plochu (SAPS),
- na krávy chované v systému s tržní produkcí mléka,

- jako zvláštní podpora na tele masného typu,
- jako zvláštní podpora na bahnice pasené na travnatých porostech,
- v souvislosti s méně příznivou oblastí LFA
- na ošetření travních porostů.

Z dotací poskytovaných pouze státem využívá podnik finanční podporu např. na:

- likvidaci kadáverů³,
- pojištění hospodářských zvířat,
- a další. (interní dokumentace společnosti, 2015)

Každoročně výše finančních prostředků plynoucích z dotací EU či státu klesá, což má do budoucna na podnikatelskou činnost analyzovaného subjektu nepříznivý dopad.

Statek Bor ZEOS musí dbát mimo základních právních norem, jež shodně dopadají na podnikatelskou činnost jakéhokoliv druhu, i na dodržování zákona o zemědělství, veterinárního zákona, zákona na ochranu zvířat proti týrání, který obsahuje řadu důležitých vyhlášek a nařízení souvisejících s činností společnosti, za všechny lze např. uvést: vyhlášku o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat, vyhlášku o ochraně hospodářských zvířat při porážení, utrácení nebo jiném usmrcení atp., dále zákona o šlechtění, plemenitbě a evidenci hospodářských zvířat, zákona o ochraně zemědělského půdního fondu, zákona o spotřebních daních, zákona o dani z pozemků, vyhlášky stanovující požadavky pro mléko a mléčné výrobky, označování zemědělských výrobků a potravin a mnoha dalších. Podnikové normy pak stanovují konkrétní požadavky na jednotlivé výrobky, zemědělské činnosti přispívající k živočišné či rostlinné produkci a též na agroslužby (Ing. V. Matějů – výrobní ředitel, Bor, 2015).

Významnými faktory silně ovlivňující každou společnost představují rovněž sazby jednotlivých daní. Ze zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů vyplývá pro sazbu daně z příjmů právnických osob výše 19 %, u níž nic nenasvědčuje tomu, že by se měla v několika následujících letech měnit. Základní sazba daně ve výši 21 % a první snížená sazba daně ve výši 15 % zůstávají beze změny, pro rok 2016 se však předpokládá jejich snížení o jeden procentní bod, tj. na 14 % a 20 %. (www.mfcr.cz, 2015)

Jelikož je borský statek provozovatelem tzv. stacionárních zdrojů, musí se řídit Zákonem č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, který ustanovuje, že příslušný krajský úřad (v tomto

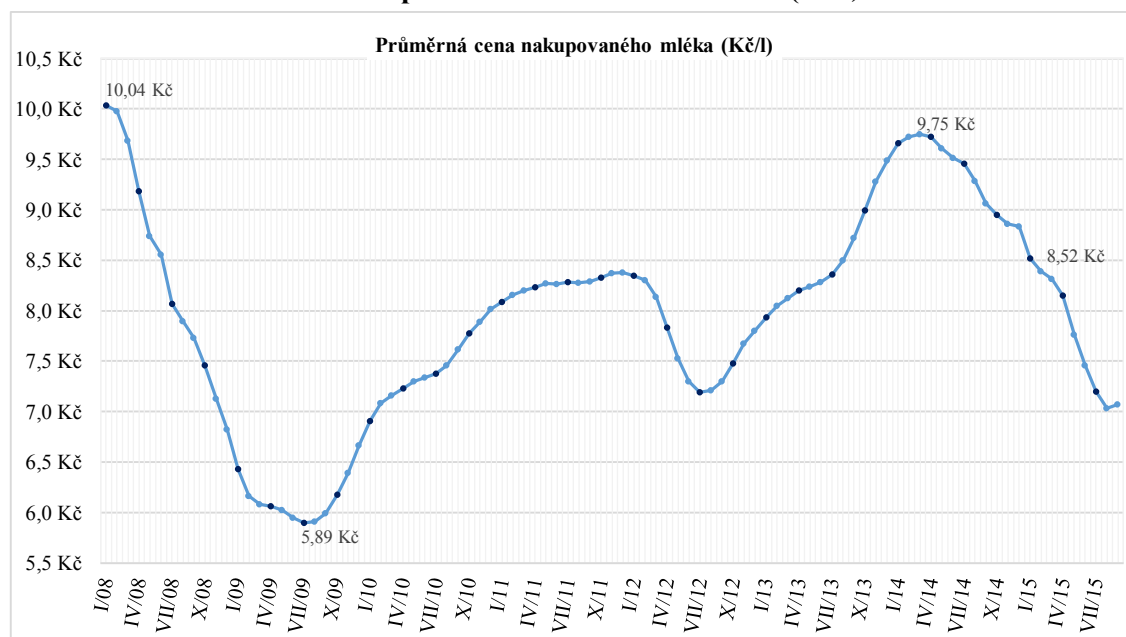
³ Pojem kadáver je označením pro uhynulé zvíře.

případě Karlovarského kraje) spravuje poplatky za znečištění ovzduší. Podniku je tak pravidelně vyměřena za uplynulé poplatkové období výše poplatků a záloh na poplatky pro běžný rok u zdrojů znečištění ovzduší. Nepříjemnou zprávou je, že zákon počítá od roku 2017 s každoročním navyšováním poplatků, tudíž by se společnost měla snažit o snižování emisí a připravit se i po stránce finanční na vyšší náklady. (mzp.cz, 2015)

4.1.2 Ekonomika

Již z předešlé kapitoly „Politicko-legislativní faktory“ je zřejmá realita, že **výkupní cena mléka klesá** a zřejmě nadále klesat také bude, což naznačuje také Zpráva o trhu s mlékem a mlékárenskými výrobky zveřejňovaná každý měsíc SZIF. Již více než roční pokles cen kravského mléka odkupovaného mlékárnami přímo od zemědělských výrobců lze spatřit na následujícím grafu, který mapuje vývoj cen mléka v ČR během posledních 8 let v jednotlivých měsících (tmavě modré body v grafu zvýrazňují vývoj ceny vždy v lednu, dubnu, červenci a říjnu daného roku).

Obr. č. 3: Průměrná cena nakupovaného mléka od zemědělců (Kč/l)



Zdroj: Vlastní zpracování dle SZIF(a), 2015

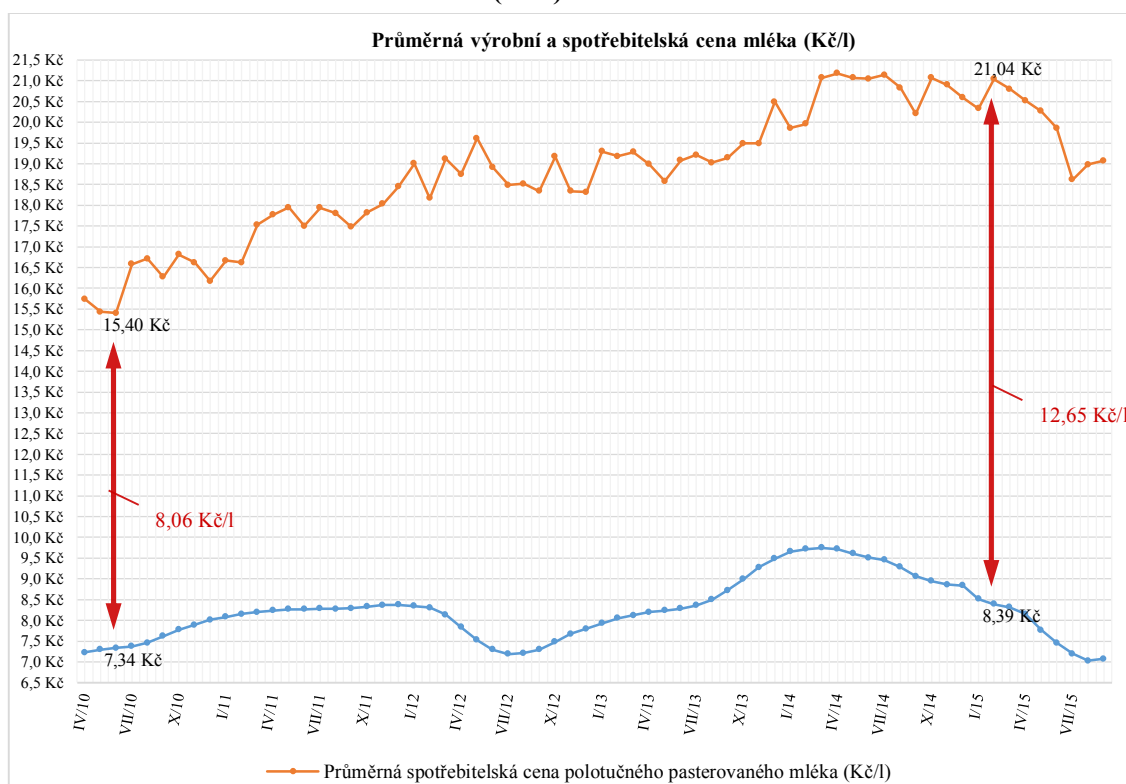
Za vůbec nejnižší cenu ve sledovaném období mohli zpracovatelé nakupovat kravské mléko v červenci 2009, kdy po permanentním dvouletém prudkém poklesu ceny zaplatily za jeden litr v průměru pouhých 5,89 Kč. Během několika následujících let se cena opět přiblížila k hranici 10 Kč/l, ale od dubna 2014 vytrvale klesá. I v srpnu 2015 pokračoval kontinuální již sedmnáctiměsíční pokles cen mléka, který se zastavil na úrovni 7,03 Kč/l.

Až v září letošního roku byl vytrvalý pokles cen přerušen, kdy mlékárny nakupovaly mléko v průměru za 7,07 Kč/l, což ve srovnání se zářím 2014 činí téměř 22% cenový pokles. (SZIF, 2015a)

Z nižších cen profitují především zpracovatelé mléka, kdežto zemědělci se dostávají do nesnází. A co konečný konzument? Ač klesají ceny mléka již déle než rok, zákazníci to téměř nepocítují, což lze vidět na Obr. č. 4, který poměruje průměrné ceny výrobní a spotřebitelské každý měsíc od dubna 2010 po současnost. Z níže uvedeného grafu je zřejmý nejvyšší cenový rozdíl v únoru letošního roku, naopak nejnižší marži lze spatřit na počátku sledovaného období, tj. v červnu 2010.

Nestává se tak prvně, že ačkoliv odkupní cena dané komodity zaznamenává výrazný pokles, cena pro spotřebitele zůstává téměř neměnná. Svědky obdobného jevu jsme již byli několikrát kupříkladu při snížení cen ropy, přestože ceny benzínu či nafty pro zákazníky výrazně nepoklesly nebo až po dlouhé době, stejně tak tomu je v současnosti i u ostatních mléčných produktů.

Obr. č. 4: Průměrná cena mléka v ČR (Kč/l)



Zdroj: Vlastní zpracování dle SZIF(a) a www.czso.cz(a), 2015

Paradoxem tak zůstává, že na nižších cenách potravin, v našem případě mléku, nevydělá resp. neušetří nejvíce zákazník, nýbrž zpracovatelé a obchodníci. Právě poslední dvě

zmíněné zainteresované skupiny se dohadují, kdo za nezlevnění mléka v regálech obchodů ve skutečnosti může. Podle všeho jsou na vině obě strany. Přestože mlékárny vykupují mléko za nízké ceny, obchodníkům sleví na konečných produktech jen nepatrně. Ovšem obchodníci mnohdy raději nabízejí zboží zahraniční, které je kvalitou obdobné a cenově výhodnější, jednak za to mohou již výše zmíněné vyspělé dotační programy v okolních státech, jednak jsou obchodníci také podezíráni z manipulace s cenami pomocí odlišně vysokých marží u tuzemských a zahraničních produktů. Podle předsedy Svazu chovatelů holštýnského skotu pana Karla Horáka se obchodní marže u českých výrobců pohybuje kolem 80 %, kdežto u importovaného zboží pouze kolem 20 %. Kam vysoká marže z prodeje mléka mizí, tak prakticky nelze zjistit a můžeme se jen domnívat, kdo z tzv. mléčné krize profituje nejvíce. (Vlková, 2015)

Agrární analytik Petr Havel ale upozorňuje na fakt, že ani čeští chovatelé dojných krav tj. producenti kravského mléka nejsou zcela bez viny. V ČR se mléko vyrábí příliš drah. Ve srovnání se západními státy jsou zde výrobní náklady daleko vyšší. (Vlková, 2015)

Vývoj ceny elektřiny nepochybně ovlivňuje výši nákladů dnes již u téměř každého podnikatele, nejinak tomu je i u Statku Bor ZEOS. Jak je z níže uvedeného grafu patrné, cena elektřiny v posledních několika letech neustále klesá a v současnosti je na svém minimu v dlouhodobém časovém horizontu. V následujících dvou letech se předpokládá nadále obdobná úroveň cen, navíc pokud dojde v roce 2016 ke snížení sazby daně z přidané hodnoty, mohlo by to snížení cen napomoci.

Obr. č. 5: Vývoj ceny elektřiny v letech 2008 - 2015 (CZK/MWh)



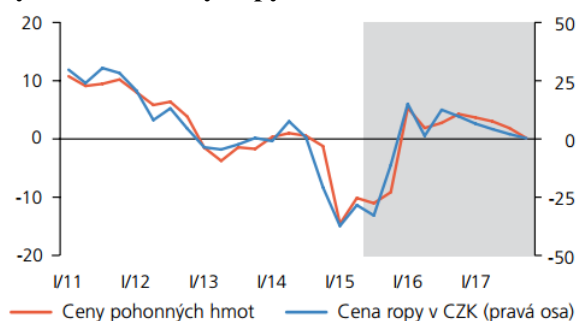
Zdroj: www.kurzy.cz, 2015a

Vedle elektřiny je potřeba sledovat také **vývoj cen pohonných hmot**, jejichž spotřeba představuje v zemědělském podniku významnou nákladovou položku, jelikož pravidelně užívané zemědělské stroje mají úměrně ke své velikosti také značnou spotřebu nafty. Během roku 2014 docházelo k postupnému snižování cen ropy a pohonných hmot,

od června se ceny ropy snížily téměř o polovinu, navíc prosincová cena barelu byla nejnižší za 5 a půl roku. (ekonomika.idnes.cz, 2014b) Ačkoliv se na konci loňského roku ještě spekulovalo, že pokles cen pohonných hmot se zřejmě udrží i po celý rok 2015, skutečnost je jiná. V lednu letošního roku dosáhla cena barelu BRENT rekordně nízké ceny, a sice 47,13 USD/barel, následoval však nárůst ceny za jeden barel, která se od února do srpna pohybovala mezi 50 – 68 USD/barel, přičemž v druhé polovině srpna 2015 byla lednová rekordní úroveň překonána cenou 42,58 USD/barel s následným opětovným růstem cen tentokrát v rozmezí mezi 45 – 55 USD/barel. (kurzy.cz, 2015b)

Situace na trhu pohonných hmot je tak poměrně nestálá, zatímco v druhé polovině loňského roku se ceny na benzínových pumpách snižovaly, v letošním roce opět směřují vzhůru. Jak znázorňuje Obr. č. 6, v meziročním kontextu však ceny pohonných hmot v druhém čtvrtletí 2015 znatelně klesaly až na -10 %, v červnu pak došlo ke stabilizaci cen pohonných hmot a aktuálně data poukazují na opětovné mírné klesání. (www.cnb.cz, 2015) Ačkoliv nyní ceny benzínu a nafty kolísají na úrovni 55 USD/barel, oproti předešlým rokům jsou na nižší úrovni, což by společnosti mohlo přinést mírnou úsporu nákladů na pohonné hmoty.

Obr. č. 6: Ceny pohonných hmot a ceny ropy

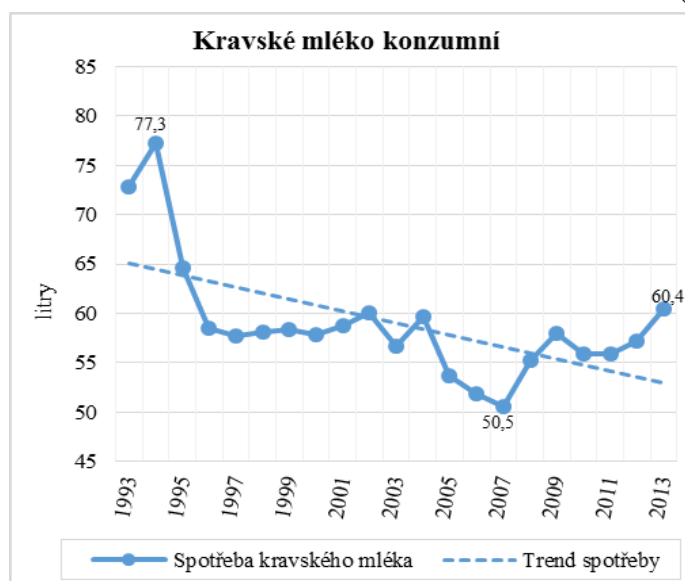


Zdroj: www.cnb.cz, 2015

4.1.3 Sociologie, kultura a demografie

Jako největší problém v sociologické sféře se jeví negativní trend ve spotřebě kravského mléka populací v ČR, což dokládá také následující graf mapující spotřebu od vzniku ČR až do roku 2013. Ačkoliv je v širším náhledu na tuto problematiku z dlouhodobého hlediska zpráva o spotřebě znepokojující, od roku 2010 pozvolna množství konzumovaného kravského mléka na osobu roste. Poslední dostupné statistické údaje z roku 2013 udávají spotřebu v průměru 60,4 l kravského mléka na obyvatele za rok. (www.czso.cz, 2015e, g)

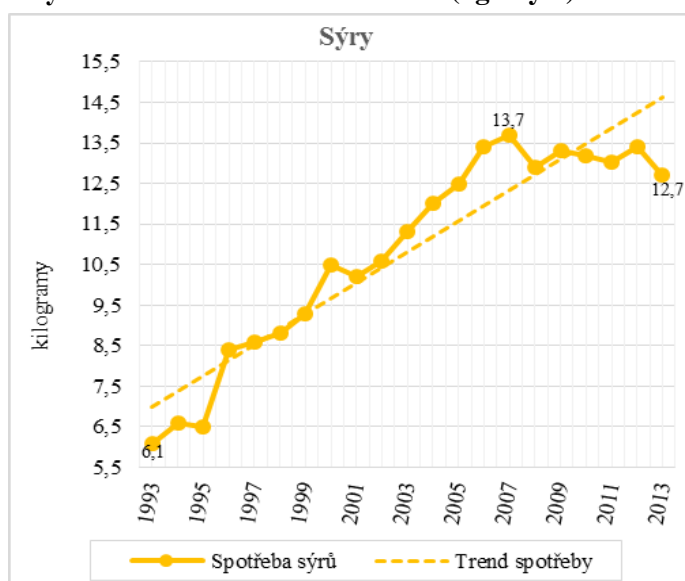
Obr. č. 7: Spotřeba kravského mléka konzumního v letech 1993 – 2013 (l/obyv.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz (e, g), 2015

Statek Bor ZEOS však může těšit skutečnost, že spotřeba sýrů a mléčných výrobků má opačnou tendenci oproti mléku. Jak je zřejmé z Obr. č. 8, každý z nás zkonsumoval v roce 2013 průměrně 12,7 kg sýrů nejrůznějšího typu, ať už se jedná o sýry tavené, tvrdé, plísňové nebo jakékoliv jiné, což v porovnání s prvním rokem sledovaného období znamená více než zdvojnásobení průměrné spotřeby sýrů každého obyvatele ČR. (www.czso.cz, 2015f, g)

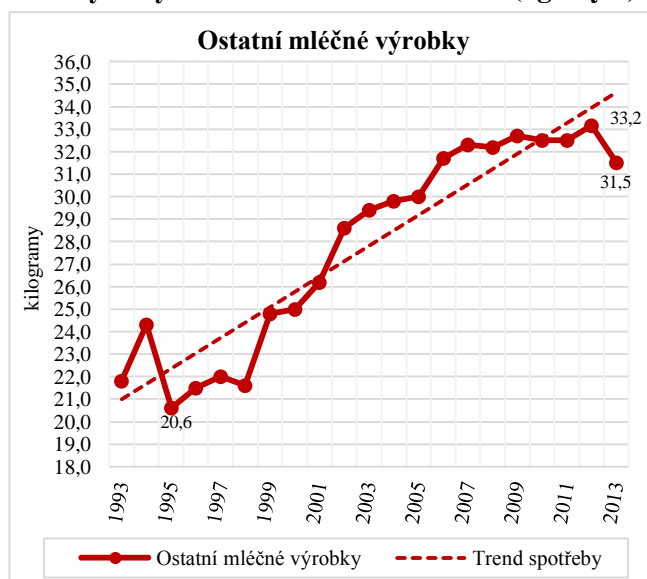
Obr. č. 8: Spotřeba sýrů celkem v letech 1993 – 2013 (kg/obyv.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz (f, g), 2015

Obdobně pozitivní zprávy jako u sýrů přicházejí i z trhu mléčných výrobků, kde byla v roce 2012 zaznamenána dosud nejvyšší průměrná spotřeba na obyvatele o velikosti 33,2 kg. Výsledky statistického měření v této oblasti jsou zveřejněny naposledy za rok 2013, kdy každá osoba v ČR průměrně spotřebovala o 0,7 kg méně oproti roku předchozímu, tj. 31,5 kg. (czso.cz, 2015d, g)

Obr. č. 9: Spotřeba mléčných výrobků v letech 1993 – 2013 (kg/obyv.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz (d, g), 2015

Na zajímavé trendy v oblasti nákupního chování českých obyvatel poukazuje hned několik výzkumů⁴ tvrdících, že Češi si potravinářské produkty vybírají primárně na základě jejich dosahované kvality a neváhají si za ni také připlatit, nákupní realita je jiná. Obzvláště u českých zákazníků platí, že **cena hraje** při nakupování **rozhodující roli**. Přestože čeští spotřebitelé věří více tuzemským potravinám, co se jejich bezpečnosti a kvality týče, jak vyplývá z výzkumu „Potraviny a český spotřebitel“ (SZPI,2013), bez pochyb je ovlivňují cenově přívětivé nabídky, v nichž nerozlišují zahraniční zboží od místních výrobků, a tak paradoxně mnohdy volí navzdory svým preferencím levnější produkty z ciziny často i nižší kvality. MZeČR ve spolupráci s dalšími institucemi se proto v posledních letech snaží o podpoření českých výrobců a poctivých kvalitních

⁴ Globální studie trendů ve stravování zveřejněná společností NIELSEN říká, že 7 z 10 českých spotřebitelů preferuje při výběru potravin kvalitu před cenou (lidovky.cz, 2015). K obdobnému závěru došla také firma KPMG ČR, jejíž výzkum z počátku roku 2014 vyhodnotil, že téměř polovina respondentů se při nakupování potravin řídí kvalitou a jen třetina preferuje cenu (svet-potravin.cz, 2014).

potravin několika kampaněmi, ovšem do jaké míry dokáže ovlivnit nákupní a spotřební zvyklosti Čechů zůstává otázkou.

Ačkoliv se borský statek řadí mezi tzv. konvenční zemědělce, ze sociologického hlediska se jako velice zajímavá jeví také oblast ekologického zemědělství resp. **rostoucí zájem** ze strany spotřebitelů o **biopotraviny**. Jak poukázal výzkum společnosti MEDIAN z loňského roku pro MZeČR, zhruba čtyři z deseti Čechů v roce 2014 nakupovali biopotraviny, přičemž nejčastěji právě mléčné výrobky popř. zeleninu. Přibližně třetina tuzemské populace si pak bioprodukty přinese domů od obchodníků i několikrát měsíčně. (eAgri.cz, 2014) Hlavním důvodem zvyšujícího se zájmu českých spotřebitelů je dle zmíněného výzkumu zdravější povaha biopotravin (65 % dotázaných), mezi dalšími nejčastějšími důvody pro nakupování těchto produktů konzumenti uvádějí jejich chutnost a větší šetrnost k přírodě při jejich výrobě (Jordán, 2014b). Poněkud odlišné informace ale přicházejí z výzkumu společnosti FOCUS z října 2013 s názvem „Potraviny a český spotřebitel“, kde ekologický původ (tj. biopotravina) zaujímá poslední nejméně významnou pozici v celkovém žebříčku 13 různých spotřebiteli zohledňovaných kritérií při nákupu potravin (zda výrobek pochází z bioprodukce zajímá pouhá 4 % dotázaných). (SZIP, 2013)

Společnost si je vědoma významnosti názoru veřejnosti i místní podnikatelské sféry na své podnikatelské počínání, který je jedním z klíčů k úspěchu a nadále tak bude přistupovat ke svému působení zodpovědně s jasným úkolem příznivého ovlivnění krajiny a vstřícného jednání vůči okolním obcím, obyvatelstvu a podnikatelům. Statek pořádá každý rok v podzimních měsících dožínkové slavnosti určené široké veřejnosti a partnerům, řadu let se podílí po organizační i finanční stránce na uskutečnění dalších kulturních akcí, kupříkladu dětský den, den hasičů v nedalekých obcích Sadov a Šemnice. Od minulého roku se stal sponzorem místního fotbalového klubu. Borský statek si udržuje každoročně zhruba 50 zaměstnanců dle aktuální situace a potřeby, využívá i své výhodné polohy vzhledem k cca 10 km vzdálené Střední zemědělské škole Dalovice, s jejímiž studenty v případě oboustranného zájmu navazuje spolupráci.

4.1.4 Technologie

Pokrok v oblasti technologií jde napříč obory kupředu, stejně tak tomu je i v zemědělské prvovýrobě, produkci mléčných výrobků a agroslužbách nejrůznějšího druhu. Společnost se snaží díky spolupráci s mlékárnami získat nové poznatky a zlepšit tímto své výrobní

postupy a zefektivnit proces výroby mléčných výrobků, který započal teprve v roce 2012. Snahou podniku je rovněž inovovat stávající produkty mléčné výroby. Obdobně jako tomu bylo doposud, zastává podnik trend pravidelné a postupné obnovy zemědělské techniky dle aktuálních potřeb a dostupných finančních prostředků.

4.1.5 Ekologie

Společnost nepatří mezi zástupce čistě ekologického zemědělství, pro nějž je typická produkce biopotravin, ale jednoznačně spadá mezi konvenční zemědělské podniky. Nicméně je důležité poukázat na snahu o co nejmenší zásah do krajiny a šetrné počínání společnosti dle svých možností.

4.2 Konkurence

Konkurenčních podniků působí na místním trhu celá řada, nehodí se zde však hovořit o značné vzájemné rivalitě mezi farmami, statky či menšími zemědělskými podniky, ba naopak velké množství podnikatelských subjektů působících zde v odvětví zemědělství jsou si nápomocny. Ať už se kupříkladu jedná o vzájemnou spolupráci s nejmenovanou jihočeskou mlékárnou, zapůjčování zemědělské techniky, anebo mnohé jiné formy pomoci. Prvně zmíněná podoba mezipodnikové výpomoci byla a nadále zůstává velice důležitou pro Statek Bor ZEOS, jelikož do zprovoznění vlastní minimlékárny neměl zvolený podnik s výrobou mléčných produktů žádné zkušenosti. Naopak jihočeská mlékárna za dobu své podnikatelské činnosti načerpala mnoho poznatků ve zmíněném oboru, o které je ochotna se podělit, jednak v podobě poradenství vedoucím pracovníkům analyzované společnosti, jednak proškolením zaměstnanců ve výrobních postupech nejruznějších mléčných produktů.

Stávající konkurenti v odvětví rostlinné a živočišné výroby se zpravidla zaměřují jen na několik vybraných oblastí, tudíž vzájemné srovnání různorodého spektra činností je velice obtížné. Ke konkurujícím podnikům s působností jak v rostlinné, tak i živočišné výrobě patří společnosti: AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov, Odeřský statek, či PROBITAS. Za soupeře působící výhradně v oblasti produkce mléčných výrobků lze označit i jednoho z hlavních odběratelů Mlékárnu Stříbro a též podnik HOLLANDIA Karlovy Vary, jež je společně s dalšími významnými producenty jako Madeta a. s., Olma a. s., DANONE a.s. jedním z největších dodavatelů mléčného sortimentu do obchodních řetězců na území ČR. Do 3. kategorie konkurentů se řadí farmy a menší statky, jež se

specializují zejména na odchov hospodářských zvířat a jejich následný prodej, anebo na výrobu mléčných produktů mnohdy v biokvalitě. Za všechny jmenujme alespoň Farmu Žalmanov, Biofarmu Belina, Farmu Kubernát Děpoltovice. Ačkoliv byly identifikovány tři kategorie konkurujících podniků, následná detailnější analýza konkurence borského statku se zaměří především na farmáře s mlékárenskou produkcí, kteří aktuálně představují díky obdobné povaze svého podnikatelského počínání pro analyzovaný podnik nejrizikovější skupinu.

4.2.1 Farma Kubernát Děpoltovice

Do třetí konkurenční kategorie byly zařazeny 3 menší přesto velice úspěšné farmy působící v Karlovarském kraji, jež shodně produkují mléko a mléčné výrobky. Jako první se představí Farma Kubernát Děpoltovice, jež pronikla na místní trh již roku 1993 a je zástupcem čistě ekologického zemědělství. Obhospodařuje zemědělské pozemky o výměře zhruba 860 ha v okolí Děpoltovic, jež jsou vzdáleny od Boru necelých 13 km, což ji z geografického hlediska řadí na 1. příčku jako nejbližšího konkurenta borského statku. Součástí vlastněných pozemků je taktéž honitba o velikosti 1650 ha.

Ze tří zkoumaných farem se pyšní nejrozšířenějším spektrem zemědělských činností, jelikož mimo chovu skotu masného i mléčného, chová také prasata, ovce, koně a ryby a rovněž pěstuje v menší míře obiloviny a krmné plodiny zejména pro vlastní potřebu. Šíří své **sortimentní nabídky** se tak nejvíce blíží produktovému mixu Statku Bor ZEOS, jenž se vyznačuje bezkonkurenčně nejdelsím charakterem. **Produkcí mléčných výrobků** započala stejně jako Statek Bor ZEOS teprve v roce 2012, která je však charakteristická svou bio kvalitou. Základní produkt představuje stejně jako v Boru čerstvé mléko buď syrové, anebo ve formě pasterované. V současnosti vyrábí také 2 druhy jogurtů - bio jogurt bílý, jogurt ovocný „Vánočník“ s pečeným čajem, a to ve dvou prodávaných velikostních variantách 250 nebo 500 ml. K dalším děpoltovickým bio mléčným produktům patří i tvaroh „Tvarožínek“, máslo, podmásí, syrovátka, smetana ke šlehání (min. 35 % tuku), biokefir či jogurtová pomazánka „Klučina“. Nelze opomenout ani smetanovo-tvarohový dezerty „Smolíček“ s příchutí vanilky a sladký tvarohový dezert „Dvojník“ kakao-vanilka. Lze konstatovat, že mléčný sortiment Farmy Kubernát není natolik rozmanitý a dlouhý jako u borského statku nebo ostatních farem, i když co se jeho šíře týče, postrádá oproti borským výrobkům pouze produktovou řadu sýrů. (farmakubernat.cz, 2015)

I přes méně rozsáhlý mlékárenský sortiment reprezentují zdejší bioprodukty farmu v Děpoltovicích důstojně v soutěži **Regionální potravina** Karlovarského kraje, kde se v posledních třech letech vždy umístily na pomyslných stupních vítězů v kategorii mléčné výrobky – ostatní. Svou první účast v roce 2013 proměnila Farma Kubernát ve dvojitý triumf, když obsadila 1. a 2. místo s Děpoltovickým máslem a Děpoltovickým kefirem, v následujícím roce získala v soutěži 3. příčku díky místnímu jogurtu Vánočník a nakonec rok 2015 přinesl „stříbrnou“ medaili s mléčným produktem Smolíček. (eAgri.cz, 2015a)

Co se týče politiky **obalových materiálů** pro mléčné produkty, využívá děpoltovická farma plastové lahve a kelímky stejně jako borský statek avšak odlišného designu, které jsou opatřeny vzhledově příjemnou etiketou s jednotným stylem (vzhled výrobků bio čerstvé mléko a bio jogurt bílý viz Příloha A). Na etiketách přirozeně nechybí česká popř. EU značka pro bio produkty.

Cenovou politiku konkurující farmy lze zhodnotit pouze s pomocí srovnání cen několika vybraných produktů typově obdobné povahy s cenami zbývajících konkurentů a vybraného zemědělského podniku, jelikož citlivé informace z oblasti tvorby cen, politiky slev atd. jsou veřejnosti i podnikatelské sféře přirozeně nepřístupné. Pro přehlednost a lepší vypovídací hodnotu se do této diplomové práce zařadí souhrnné cenové porovnání za všechny analyzované konkurenty znázorněné u posledního z nich (viz Tab. č. 2).

Nejčastěji se místní mléčné výrobky **distribuuji** v sídle farmy ve formě tzv. prodeje ze dvora vždy od 8 do 15 h v průběhu pracovního týdne, v případě zájmu o nákup většího objemu zboží je nezbytně nutná objednávka 2-3 dny s předstihem. Zákazníci mohou pro nákup děpoltovických bioproduktů využít také obchod nedaleko Karlových Varů U Sedláků specializovaný na regionální potraviny.

Všechny analyzované farmy konkurující Statku Bor ZEOS disponují rovněž internetovou prezentací poměrně kvalitního zpracování. Jak lze spatřit na Obr. č. 10, převládají přírodní tóny barev v čele se zelenou. Dvě ze tří níže zobrazených internetových stránek jsou vytvořeny svépomocí jednotlivých farem díky webovým nástrojům typu Webnode atp., stejně jako u borského statku. Webu nežichovské a děpoltovické farmy nelze vytknout nějaké větší chyby z hlediska grafiky ani informačního obsahu, i prezentace Farmy Žalmanov je zdařilá, působí však poněkud chaoticky. Z hlediska online komunikace je však nutno vyzdvihnout žalmanovskou farmu za využití i dalších

možností, jak se v prostředí internetu více zviditelnit, jelikož jako jediná ze všech zkoumaných rivalů spravuje také profil na sociální síti Facebook.com.

Obr. č. 10: Srovnání internetových prezentací konkurujících farem



Zdroj: biofarmabelina.cz, farmakubernat.cz, zalmanov.webnode.cz, 2015

4.2.2 Farma Žalmanov

Druhým geograficky nejbližším položeným konkurentem je Farma Žalmanov sídlící ve stejnojmenné vsi vzdálené necelých 20 km od borského statku. Již od roku 1990 se zabývá předně chovem koz a následně i jiných hospodářských zvířat (skot, králíci, ovce) z větší části na výkrm a následný prodej nebo i chovem koňů Hafling, jakož i zpracováním mléka jak kravského, tak kozího a následnou výrobou mléčných produktů (převážně sýry nejrůznějšího typu). Rovněž patří mezi farmy s certifikátem ekologického zemědělství a stejně jako dva další konkurenti je již od roku 1998 členem PRO – BIO svazu producentů a zpracovatelů biopotravin. Žalmanovská farma nenabízí tak širokou **sortimentní nabídku** jako děpoltovická farma, oproti ní do svého mlékárenského produktového mixu zařadila i sýry, avšak na druhou stranu zde zákazník nenalezne jogurty. Primárním produktem je opět mléko, a to nepasterované dvou různých původů – kravské a kozí. Dále se zde vyrábí i tvaroh a sýry několika typů: čerstvý kozí i kravský, přírodní kozí a v neposlední řadě „Žalmanovský strakáč“. (zalmanov.webnode.cz, 2015) Zdejší sortiment lze označit co do různorodosti za poněkud skromný, přesto poctivá výroba a vysoká kvalita místních výrobků zákazníkům imponuje.

Také žalmanovská kozí farma uspěla v soutěži **Regionální potravina** Karlovarského kraje, jednak v roce 2012 obsadila 2. místo se svým sýrem Strakáč, jednak v roce letošním získala 3. příčku v kategorii mléčných produktů – ostatní, kde porota ocenila kozí mléko z Doupovských hor. (eAgri.cz, 2015a)

Zvykem bývá, že žalmanovské nepasterované mléko si zákazníci zakoupí do vlastních přinesených nádob, v případě zájmu jsou pro kupující k dispozici za příplatek PET lahve.

Místní sýry se zpravidla balí do vakuových sáčků s jednoduchou informační nálepkou (viz Příloha B).

Distribuce místních lahůdek je mimo sídla společnosti rozšířena do centra Karlových Varů v obchodě Česká Farma, v obou případech je nutná objednávka požadovaných produktů s předstihem, kupříkladu žalmanovské mléko se objednává alespoň den předem, jelikož se zde vůbec neskládá, nýbrž se ihned po nadojení zpracovává při výrobě sýrů. Podnikový obchod je zákazníkům otevřen každý všední den pouze od 11 do 13 h.

Stejně jako v předchozím případě tedy u Farmy Kubernát nebyly zjištěny jakékoliv podrobnější informace o žalmanovské **cenové politice**, tudíž jediným ukazatelem mohou být prodejní ceny vybraných výrobků v souhrnném srovnání v Tab. č. 2.

Jak již bylo výše uvedeno i Farma Žalmanov se prezentuje v internetovém prostředí svým firemním webem, navíc oproti konkurenci spravuje také firemní profil na sociální síti Facebook. Využití online komunikačních nástrojů je pro všechny zde analyzované konkurující podniky typické, jelikož patří k nejlépe dostupným formám **marketingové komunikace**. Propagaci své farmy se majitelka v letošním roce rozhodla podpořit také přihlášením se do projektu s názvem „Poznej svého farmáře“, kdy uspořádala právě v Žalmanově ve spolupráci s Ministerstvem zemědělství ČR (MZeČR) jednodenní akci. Cílem bylo přiblížit každodenní hospodaření na farmě a farmářské produkty širší veřejnosti, přičemž zde byly k ochutnávce i prodeji jak žalmanovské, tak mnohé další výrobky vysoké kvality mimo jiné oceněné i titulem Regionální potravina. Připraven byl na místě také program pro děti. (poznajsvehofarmare.cz, 2015)

4.2.3 Biofarma BELINA Nežichov

Poslední z konkurentů, jehož se sluší blíže představit alespoň ve stručnosti, nese název Biofarma BELINA se sídlem v Nežichově, kde od roku 2003 chová především skot a ovce, mimo jiné i další drobné hospodářské zvířectvo – králíci, atd. V roce 2009 s přispěním dotace z EU uvedla do provozu minimlékárnu s denní kapacitou zpracování mléka v biokvalitě v objemu max. 150 l, přičemž v počátcích bylo zpracovávalo zejména mléko kozí a teprve v roce 2013 se Nežichovská mlékárna začala více zajímat i o zpracování a výrobu mléka kravského (denně cca 100 l). Portfolio mléčných produktů lze rozdělit na 4 základní výrobní řady: mléko a mléčné nápoje, jogurty (přírodní bílé, přírodní ovocné, sladké s příchutí), tvarohy (přírodní, sladké tvarohové dezerty,

tvorohové pomazánky) a nakonec sýry (čerstvé, balkánského typu, uzený sýr Bukáč, přírodní žervé). Zdejší jogurty a mléko se prodávají ve skleněném vratném obalu se zdařilými etiketami (viz Příloha C). Místní produkty jsou k dostání každou sobotu ve vlastní prodejně přímo na farmě, nebo v několika farmářských obchodech v Plzni (2krát) a v Karlových Varech (1krát), či v obchodě U Sedláků a v pivovaru Permon v Sokolově.

Úspěšná byla nežichovská biofarma v letošním i loňském klání regionální produktů v soutěži Regionální potravina Karlovarského kraje, kde v roce 2014 vyhrála nejprve v kategorii mléčné výrobky se svým sladkým tvarohovým dezertem s čokoládou a získala též 1. - 2. místo i v kategorii sýrů s přírodním tvarohem. Letošní rok byl neméně úspěšný, jelikož první dvě příčky v kategorii sýrů obsadila s uzeným sýrem Bukáč (vítěz) a bylinkovým žervé Žofinka (2. místo). (eAgri.cz, 2015a)

Místní farma využívá potenciálu agroturismu, a tak provozuje dvě menší ubytovací zařízení přímo v jejím areálu. Zdejší pobyt na čerstvém vzduchu si návštěvníci mohou zpestřit kurzem výroby sýrů, pomocnými pracemi typickými pro farmářský život (obracení sena, zahradničení na bylinkové zahradě, obstarání hospodářských zvířat, atp.) nebo zde prožít pravé zabíjačkové hody.

Následující tabulka znázorní slibované cenové srovnání vybraných mléčných výrobků jednotlivých konkurentů a Statku Bor ZEOS ke dni 13. 11. 2015. Pro účely porovnání byly vybrány tyto mlékárenské výrobky: čerstvé mléko pasterované (výjimku tvoří mléko z Farmy Žalmanov, které je nepasterované), dále tvaroh, bílý jogurt a čerstvý sýr. Je potřeba znovu upozornit, že všechny konkurující farmy podnikají v režimu ekologického zemědělství, tudíž za své bioprodukty mohou logicky požadovat vyšší ceny.

Tab. č. 2: Cenové srovnání vybraných produktů konkurence a Statku Bor ZEOS

Název výrobce	Čerstvé mléko (Kč / l)	Tvaroh (Kč / 100g)	Bílý jogurt (Kč / 100g)	Čerstvý sýr (Kč / 100g)
Farma Kubernát	22,00	8,80	4,80	-
Farma Žalmanov	23,00	11,50	-	32,00
Biofarma Belina	<i>nezjištěno</i>	10,80	10,80 + 5 Kč / ks (vratný obal sklo)	<i>nezjištěno</i>
Statek Bor ZEOS	15,00	9,50	6,70	17,40

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, farmakubernat.cz, usedlaku.cz, facebook.com, zalmanov.webnode.cz, 2015

4.2.4 Potenciální noví konkurenti

Hrozba potenciálních nových konkurentů není příliš očekávaná, neboť v oblasti zemědělské prvovýroby již působí celá řada podniků, farem i menších chovatelů, navíc vezmeme-li v potaz v minulosti poněkud nepříznivou politiku státu v odvětví zemědělství a určitou závislost téměř všech podnikatelských subjektů v tomto oboru na rozhodnutích státních orgánů, nejeví se ani příliš lákavou pro nové konkurenty.

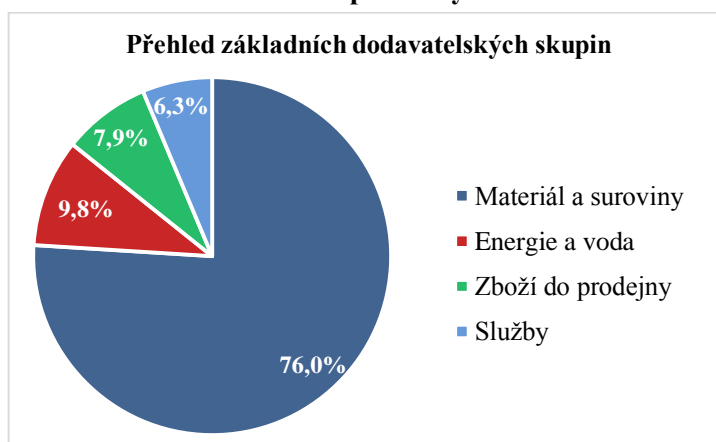
4.3 Dodavatelé

Součástí mezoprostředí každého podniku jsou také dodavatelé, bez nichž by podnik mohl jen těžko fungovat, je proto zapotřebí vyzdvihnout jejich nepostradatelnou roli. Přestože se Statek Bor ZEOS zabývá primárně zemědělskou prvovýrobou, jejíž hlavní složky je schopen sám vypěstovat či odchovat, neobejde se bez spolupráce s celou řadou dodavatelů z mnoha různých oborů, jež lze zařadit pro účely předkládané diplomové práce do 4 základních kategorií:

1. dodavatelé surovin a materiálu,
2. dodavatelé energií a vody,
3. dodavatelé zboží pro podnikovou prodejnu,
4. dodavatelé služeb.

Procentuální zastoupení představených dodavatelských skupin z hlediska nákladové náročnosti v předchozím roce 2014 znázorňuje následující graf, z něhož je naprosto zřejmé největší finanční zatížení v oblasti materiálu a dalších doplňkových surovin.

Obr. č. 11: Základní členění dodavatelů dle příslušných nákladů v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Z předložené analýzy dodavatelů nelze vyčlenit zástupce výhradně živočišné výroby resp. mlékárenské produkce, na niž se především upíná pozornost praktické části, jelikož by se dost dobře neobešla bez rostlinné prvovýroby, jež je s ní úzce spjata.

První skupinu, jež čítá všechny druhy **dodávaných materiálů a dalších surovin** nezbytně nutných pro zdejší zemědělskou výrobu, tvoří nejširší základna dodavatelů. Vzhledem k různorodému charakteru dodávek materiálů je úvodní kategorie pro lepší orientaci členěna do 6 specifických oblastí, které lze spatřit v Tab. č. 3 včetně jejich poměrné nákladové zátěže pro analyzovaný podnik. Sloupec „Určení“ v níže zobrazené tabulce rozřazuje jednotlivé druhy dodávek dle jejich povahy do rostlinné (RV) nebo živočišné výroby (ŽV).

Nejvýraznější položky z hlediska příslušných nákladů v roce 2014 představují jednak dodávaná **krmiva a steliva** (téměř 1/3 z celkových nákladů na dodávky) potřebná pro chovaná hospodářská zvířata, jednak **hnojiva a používaná agrochemie** (necelých 24,5 %) v rostlinné výrobě. Pro zabezpečení živočišné produkce v odpovídající kvalitě a optimálním objemu spolupracuje Statek Bor ZEOS s několika ověřenými dodavateli krmiva a doplňků stravy určených pro zdejší chov skotu, prasat, drůbeže a bahnic. K hlavním dodavatelům v úseku živočišné výroby patří akciová společnost MIKROP ČEBÍN zajišťující mléčné krmné směsi (tzn. sušené mléko) pro telata, COMAGRIN a. s. dodávající řepkový ale především sójový šrot, dále ARIMEX TRADE s. r. o. zásobující statek řepkovým šrotem, a nakonec firma SHAUMANN ČR s. r. o. obstarávající přísun vitamínových a výživových doplňků krmiv pro hospodářská zvířata. Jedním z nejvýznamnějších dodavatelů v oblasti místní rostlinné výroby je jednoznačně plzeňská společnost TRIO-D, od níž odebírá borský statek především přípravky na ochranu rostlin od renomovaných chemických firem, tj. hnojiva a agrochemii. Současně také do Boru distribuuje některé druhy **osiv a sadeb**, jedná se především o kukuřici a řepku, jelikož sadbu ostatních pěstovaných obilovin si je schopen statek zajistit obvykle vlastní produkcí. Ve výčtu dodávaných materiálů nechybí ani pro zemědělský provoz velice důležité **dezinfekční prostředky a léky**. Necelá 4 % nákladů představují **potravinářské suroviny** využívané pro přípravu obědových menu ve zdejší závodní kuchyni, kam jsou potřebné potraviny dodávány pravidelně jednou týdně na základě objednávky vrchní kuchařky formou samozásobení z velkoobchodního řetězce JIP. Ostatní dodavatelé materiálu či jiných surovin chybějící v uvedeném výčtu zastupují v 1. dodavatelské

skupině složku **ostatní materiál**, do níž patří jak veškeré využívané obalové materiály, tak všechny doplňkové suroviny potřebné pro mléčnou výrobu. V oblasti obalů jsou klíčovými dodavateli ARGENA s. r. o., která zajišťuje dostatečnou zásobu obalového materiálu pro mléčné produkty jako kelímky a vaničky včetně víček, a také ŘEZPOF s. r. o. specializující se na oblast řeznictví, která do Boru distribuuje vakuové sáčky pro balení naporcovaných masných výrobků. Z hlediska mléčné produkce nelze opomenout ani následující dodavatelské firmy: MILCOM a. s. dodávající mlékařské kultury, syřidla a další pomocné látky při výrobě mlékárenského sortimentu, dále ZELANDIA s. r. o. zajišťující především ovocné, kakaové a mnohé další náplně do borských jogurtů a jiných mléčných výrobků, nebo také dodavatele koření a sušených příměsí využívaných především při výrobě sýrů a pomazánek. Pokud není výše uvedeno jinak, pak se distribuce surovin a materiálu odehrává pod taktovkou vybraných dodavatelů, oboustranná komunikace pak probíhá převážně v pravidelných intervalech na bázi telefonického či e-mailového kontaktu. Ačkoliv se valná většina dodavatelů 1. skupiny jeví díky početným nabídkám na trhu poměrně snadno nahraditelnými, problémy vyvstávají u dodávek obalových materiálů. S technologiemi příslušných parametrů na uzavírání vakuově baleného zboží a také na uzavírání jogurtů atp. zakoupené od výše představených dodavatelů obalů nelze téměř pracovat při využití obalových materiálů jiných výrobců.

Tab. č. 3: Podrobnější členění dodavatelů dle povahy dodávek

Druh dodávky		Určení	%
I.	Materiál a suroviny	-	75,99%
a.	Osiva a sadby	RV	7,73%
b.	Hnojiva, agrochemie a ostatní materiál	RV	24,47%
c.	Krmiva a steliva	ŽV	31,10%
d.	Léky a dezinfekce	ŽV	2,82%
e.	Ostatní materiál	RV + ŽV	6,23%
f.	Potraviny	ŽV	3,64%
II.	Energie a voda	-	9,75%
III.	Zboží do prodejny	-	7,93%
IV.	Služby	-	6,32%
a.	Polní práce	RV	2,61%
b.	Plemenářské služby	ŽV	1,40%
c.	Veterinární služby	ŽV	1,20%
d.	Poradenství	RV + ŽV	1,11%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Druhou nejnákladnější skupinu (necelých 10 %) zastupují zejména **dodavatelé energie** (ČEZ a. s.) a částečně i **vody**. Vzhledem k převažující vyjednávací síle tuzemského energetického giganta, není schopen borský statek sjednat nižší ceny za smluvně dohodnuté odběry, je pouhým cenovým příjemcem, přesto však může v případě nespokojenosti svého současného dodavatele změnit. Některé části místního zemědělského provozu jsou závislé na elektřině nepřetržitě 24 hodin denně, jedná se o všechny chladicí zařízení, jejichž využití nalezneme především v podnikové prodejně a mlékárenské výrobě. Příznivou skutečností je současný vytrvalý pokles cen elektřiny (viz kapitola 4.1.2 a Obr. č. 5). Co se dodávek vody týče, je Statek Bor ZEOS téměř soběstačným subjektem, a tudíž jeho závislost na dodavatelích vody, která je zejména pro živočišnou výrobu nepostradatelná, je minimální. Smluvně dojednané odběry vody (cca 2,2 % nákladů z celkových nákladů na energie a vodu) probíhají pouze na 2 odběrných místech – Nová Víska, Mořičov, všechny ostatní provozovny jsou zásobeny vodou ze statkem vlastněného vodovodu.

Do další dodavatelské kategorie jsou zařazeny všechny firmy zásobující vybraný zemědělský podnik **zbožím**, které společně s výrobky místní produkce tvoří nabídku prodejny v Boru. Nabízený sortiment mléčných výrobků a masa dotváří jednak uzeniny a ostatní masné produkty dovážené společností Doupovské uzeniny PELANT a firmou Staročeské uzeniny, ale také kupříkladu zmrzliny tuzemské značky POLAR, nebo nealkoholické nápoje a další cukrovinky, které si obstarává Statek Bor ZEOS sám v již zmíněném velkoobchodu JIP. Vyjma nápojů a potravin odebíraných z velkoobchodu JIP využívá analyzovaný zemědělský podnik možnosti dodání zboží určeného borské prodejně v režii jednotlivých výrobců resp. dodavatelů.

Pomoc poslední dodavatelské skupiny, tj. **dodavatelů služeb**, využívá společnost jak v rostlinné (pomocné polní práce a občasné poradní služby), tak v živočišné výrobě (zdravotní péče o hospodářská zvířata, rozšiřování chovu, atp.). Charakteristickým rysem této kategorie je především nepravidelnost spotřeby daných služeb. Pomineme-li pravidelné veterinární prohlídky chovaného dobytka, pak právě služby veterináře jsou dále požadovány v nenadálých případech onemocnění zvířete nebo při jiných zpozorovaných problémech, stejně tak pomocné práce na polích jsou typické svou sezónností, kdy zejména v období žní se zvýší potřeba nejen pracovní síly, ale i strojů.

5 PRODUKT

Stěžejní část sortimentu Statku Bor ZEOS tvoří široká škála výrobků zemědělské povahy, doplňkovým zdrojem příjmů jsou služby. Vzhledem ke skutečnosti, že zdejší služby zastupují spíše vedlejší resp. okrajovou složku nabídky a především dotváří produktový mix, nebude rozšířen marketingový mix borského statku na více než 4P, a tudíž jim v předkládané diplomové práci nebude ani vyhrazena hlavní kapitola. Jejich existenci však nelze opomenout, a proto jim bude věnována pozornost v následujícím textu. Jednotlivé podkapitoly představí vedle atributů výrobního mixu analyzované společnosti také podrobnější analýzu mlékařského sortimentu včetně požadavků na kvalitu a obalové materiály pro mléčné výrobky dané legislativou a dále význam značky ve zpracovatelském resp. potravinářském průmyslu.

5.1 Členění nabízeného sortimentu

Spektrum podnikatelských činností v odvětví zemědělství je velice rozsáhlé, zpravidla se však zemědělské podniky, statky či farmy profilují jen do jedné nebo několika málo z nich. Z regionálního pohledu však borský statek tvoří výjimku, jelikož se orientuje na poměrně širokou škálu zemědělských aktivit, jejichž členění a bližší popis bude následovat po rozřazení jednotlivých činností zastoupených v podnikatelském portfoliu Statku Bor ZEOS dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE).

Hned první sekce A **klasifikace CZ-NACE** se zaměřuje na zemědělství společně s lesnictvím a rybářstvím, kam spadá valná většina podnikatelských aktivit vybrané společnosti. V dané sekci nalezneme zastoupení borských aktivit v každém oddíle, přičemž nejpočetnější skupina se nachází v oddíle 1 v této podobě:

- *pěstování plodin jiných než trvalých - pěstování obilovin (kromě rýže);*
- *množení rostlin;*
- *ŽV – chovy mléčného a jiného skotu, ovcí a koz, prasat, drůbeže;*
- *smíšené hospodářství;*
- *podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti - podpůrné činnosti pro RV a ŽV, posklizňové činnosti, zpracování osiva pro účely množení;*
- *lov a odchyt divokých zvířat a související činnosti.*

Uvést je zde zapotřebí také několik tříd zbývajících dvou oddílů, tj. *lesní hospodářství a jiné činnosti v oblasti lesnictví* v oddíle 2 a *sladkovodní akvakultura* ve třetím oddíle.

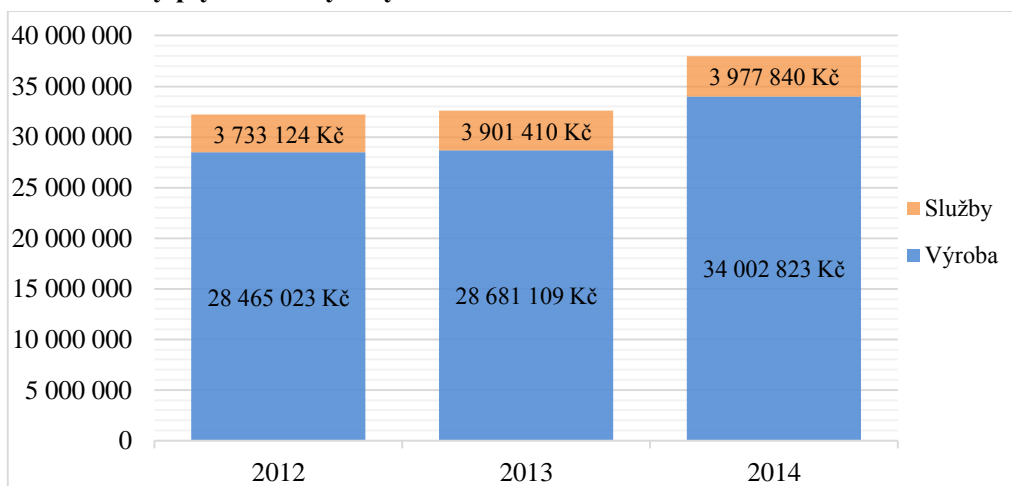
V sekci C téže klasifikace ekonomických činností, jež se zaměřuje na zpracovatelský průmysl, se Statku Bor ZEOS týká oddíl 10 - Výroba potravinářských výrobků:

- *zpracování a konzervování masa včetně drůbežího;*
- *zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů;*
- *výroba průmyslových krmiv pro hospodářská zvířata.*

Jako poslední zastupují borské podnikání v CZ-NACE jednak v sekci H věnované dopravě a skladování třída *silniční nákladní doprava*, jednak v sekci I náležející oblastem ubytování, stravování a pohostinství třída *stravování v závodních kuchyních*.

Nyní přichází na řadu odlišný náhled na nabídku Statku Bor ZEOS, kterou lze zprvu členit na 2 základní skupiny: **výrobky a služby**, přičemž mnohonásobně početnější co do rozmanitosti i výdělečnější zastoupení mají zemědělské výrobky. Zmíněnou skutečnost dokládá Obr. č. 12 znázorňující postavení představených hlavních řad z hlediska generovaných tržeb v letech 2012 – 2014. Z následujícího grafu je na první pohled zjevná dominance rostlinné a živočišné výroby, navíc lze ve sledovaném období spatřit pozitivní trend ve vývoji tržeb, ať už celkových, či jednotlivých skupin.

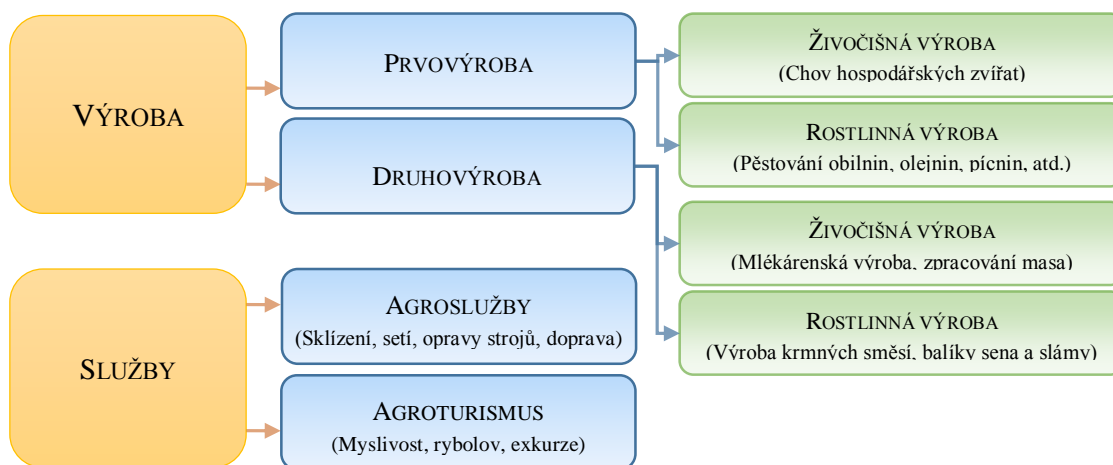
Obr. č. 12: Tržby plynoucí z výroby a služeb v letech 2012 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Každá z identifikovaných sortimentních skupin se dále štěpí na další 2 složky, což také přehledně ukazuje Obr. č. 13. Zatímco specifikaci služeb přiblíží jedna z následujících podkapitol a v tuto chvíli postačí informace o základním rozdělení služeb na služby v oboru zemědělství (tj. agroslužby) a agroturismus, konečné borské produkty vznikají buď v rámci prvovýroby, nebo druhovýroby, kde je shodně zastoupeno zemědělství jak rostlinné, tak živočišné povahy.

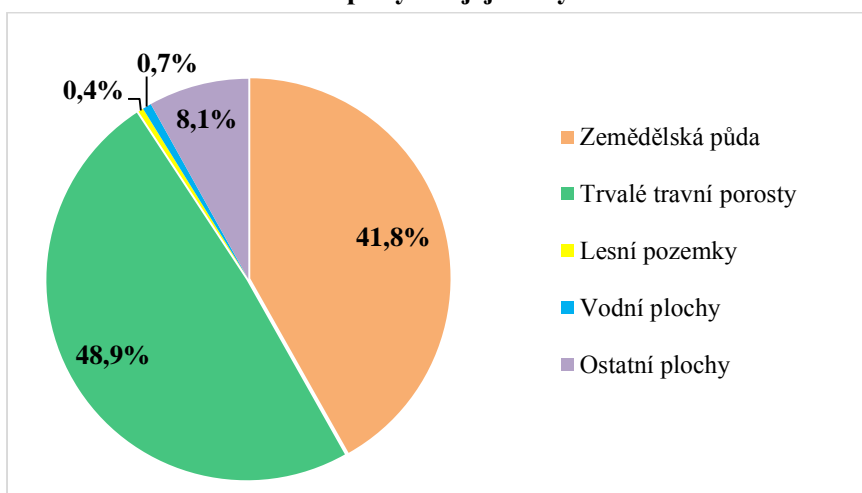
Obr. č. 13: Produktový mix Statku Bor ZEOS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Rostlinná prvovýroba se v Boru zaměřuje primárně na pěstování vybraných obilnin (pšenice, ječmen, oves), olejnin (řepka) a pícein (kukuřice, jetel, tritikále) včetně udržování trvalých travních porostů (TTP), které souhrnně označují louky, pastviny a popř. i další travinaté pozemky určené jednak pro pastvu chovaných hospodářských zvířat, jednak pro získávání sena atp. Borský statek disponuje mimo jiné i lesními, vodními a dále nezařazenými ostatními plochami (např. cesty, pracovní plochy, zastavěné plochy, nádvoří, atp.), jejichž zastoupení společně s TTP a zemědělskou půdou v rámci veškeré obhospodařované půdy lze spatřit v následujícím grafu, který vychází z poměrného vyjádření jednotlivých druhů udržovaných ploch v hektarech k celkové půdě, tj. vlastněné i propachtované.

Obr. č. 14: Členění veškeré vlastněné půdy dle jejího využití



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Všechny pěstované rostliny nacházejí využití buď při výrobě krmiv a krmných směsí pro hospodářská zvířata, nebo jsou určeny k prodeji na tuzemském trhu především k potravinářským účelům, tzv. tržní plodiny.

Stěžejní část příjmů analyzované firmy však vytváří výrobky živočišného původu, tuto skutečnost doloží Příloha D. **Živočišná prvovýroba** borského statku je úzce spjata s chovem hospodářských zvířat (skotu mléčného i masného, prasat, kuřic a slepic, bahnic, ryb) zejména pro účely následné distribuce potravinářských výrobků (jako hovězího, vepřového či skopového masa, kravského mléka a mléčných výrobků, vajec), vedlejším produktem jsou i důležitá hnojiva. Je zřejmé, že obzvláště chov skotu je úzce provázán s rostlinnou výrobou a společně tvoří uzavřený koloběh ve zvoleném zemědělském podniku, jelikož rostlinná produkce zabezpečuje krmivo pro chovaný dobytek, ten nazpět do rostlinné výroby vrací chlévskou mrvu, močůvku a kejdu jako účinné hnojivo (Hienl, 2013). Podrobnější rozbor zdejší živočišné výroby je k nahlédnutí opět v Příloha D.

5.2 Charakteristika mlékárenské produkce

Borské mléko a z něj vytvářené mléčné produkty generují třetinu (přesně 33,5 %) z celkových příjmů tohoto zemědělského podniku a patří jim po právu první příčka v kategorii nejvýdělečnější produkce. Už po necelých 4 letech provozu zdejší mlékárny se mléčné výrobky zařadily k nejvýznamnějším sortimentním položkám hned za mléko, obilniny a maso. Základ borské mlékárenské výroby tvoří **čerstvé plnotučné mléko** s minimálním obsahem tuku 4 %, jehož roční produkce dosahuje 1,3 mil. kilogramů⁵. Pro zpravidla 80 – 85 % nadojeného kravského mléka je zajištěn odbyt u zpracovatele Mlékárny Stříbro, jež se od roku 2012 stala členem skupiny ALIMPEX FOOD podílející se na distribuci potravin známých značek jako např. Dr. Halíř, Ehermann, Milkin atd. Zbývající produkce slouží výhradně k vlastní distribuci mléka a navazující **výrobě mléčných produktů**. Podrobnější členění celé mlékárenské produkce v Boru vychází z vyhlášky č. 77/2003 Sb., kterou se stanoví požadavky pro mléko a mléčné výrobky včetně jiných, na jejímž základě byla zkonstruována následující tabulka s přehledným seznamem všech zde vyráběných potravin mléčného charakteru. Produkty označené hvězdičkou lze zakoupit v libovolném množství.

⁵ Pro účely dnes již zaniklých tzv. mléčných kvót docházelo k přepočtu produkce mléka vykazovaného v litrech na kilogramy koeficientem 1,027.

Tab. č. 4: Členění mlékárenské produkce v Boru

Skupina	Podskupina	Borské ml. výrobky	Poznámky
I. MLÉKO			
a.	Mléko tekuté	plnotučné	Čerstvé mléko *
b.		plnotučné selské	Selské mléko *
II. KYSANÉ MLÉČNÉ VÝROBKY			
a.	Jogurty	smetanový	Jogurt bílý - o hmotnosti: 250 g, 150 g
b.		nízkotučný	Jogurt bílý nízkotučný - o hmotnosti: 150 g
c.		smetanový	Jogurt ochucený - příchuť: borůvka, brusinka, čokoláda, jahoda, malina, meruňka, višně - o hmotnosti: 290 g, 170 g
d.	Smetanový zákys	-	Smetanový zákys - o hmotnosti: 500 g
e.	Mléčné nápoje	-	Ovocný koktejl - o hmotnosti: 500 g
f.		-	Čokoládový koktejl - o hmotnosti: 500 g
III. MÁSLA			
a.	Máslo	-	Máslo - výhradně pro B2B zákazníky
IV. TVAROH			
a.	Nízkotučný	-	Tvaroh *
b.	Ke strouhání	-	Tvaroh ke strouhání *
V. MLÉČNÉ A TVAROHOVÉ DEZERTY			
a.	Tvarohové dezerty	-	Boráček - příchuť: vanilka, kakao, karamel, káva - o hmotnosti: 130 g
b.	Pudinky	-	Pudink - příchuť: vanilka, vanilka s jahodou, vanilka s čokoládou - o hmotnosti: 170 g
VI. SÝRY			
a.	Přírodní sýry	čerstvé nezrající	Borský trojhránek *
b.			Čerstvý sýr - přírodní, s kořením, nakládáný
c.			Kotyč *
d.			Triangl *
e.		termizovaný	Staročeské potěšení *
f.			Pomazánka *
g.		zrající	Agawi *
h.			Kastelán *
ch.			Limburský sýr *
i.			Minigouda - přírodní, ochucení: chilli, pepř, kmín
j.			Porta *
k.			Šemnická skála *
l.	Toník *		
m.	Tylžský sýr *		
n.	Zlaták *		

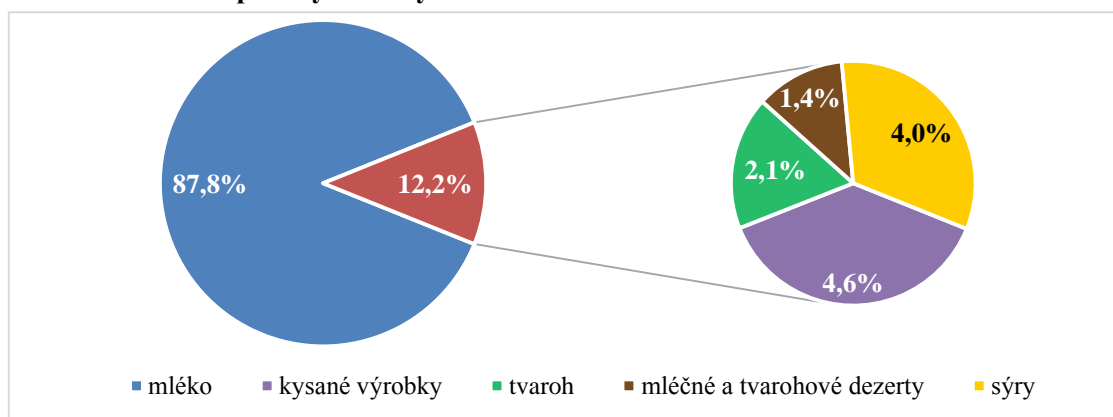
Zdroj: Vlastní zpracování dle eAgri.cz(c) a interních zdrojů společnosti, 2015

Z výše znázorněné tabulky lze odvodit **šíře** mlékárenského sortimentu o velikosti 6 výrobních řad, mezi něž patří mléko, kysané mléčné výrobky, máslo, tvaroh, mléčné a tvarohové dezerty a v neposlední řadě také sýry. Jelikož borský mléčný sortiment v současnosti čítá celkem 38 různých produktů mlékárenského původu, lze jej označit za srovnatelně **dlouhý** s nabídkami společností HOLLANDIA Karlovy Vary a. s. (34 druhů) i známou nežichovskou biofarmou Belina (35 – 40 druhů). Podotknout se však sluší, že délka zde analyzovaného výrobního mixu se v průběhu roku několikrát mění s ohledem na vývoj výrobních postupů a zkušeností s provozem místní minimlékárny. **Hlubka** identifikovaných produktových linií výroby a zpracování mléka je rozdílná, variantně nejpočetnější skupinu reprezentují sýry, jichž se zpravidla vyrábí kolem 15 druhů, na opačném konci žebříčku se nachází základní mléčné produkty jako máslo, tvaroh a přirozeně mléko. Na 2. místě z hlediska největšího výrobního různorodého zastoupení se umístily kysané výrobky, jejichž hlavní složku tvoří jogurty, jednak bílé popř. nízkotučné, ale i jogurty se sedmi převážně ovocnými příchutěmi. Jedním z hlavních představitelů místní mléčné produkce je tvarohový lahodný dezert Boráček, který dotlačil na pomyslné stupně vítězů svou skupinu mléčných a tvarohových dezertů se sedmi produktovými obměnami (viz Tab. č. 4).

Mlékárenské výrobky, na něž se předkládaná diplomová práce primárně zaměřuje, se řadí mezi zboží každodenní spotřeby, což s sebou nese jak pozitiva, tak negativa. Jednak lze předpokládat pravidelné a časté nákupy, avšak na straně druhé existuje na tuzemském i zahraničním trhu nepřehledné množství substitutů v oblasti mlékárenské produkce. Již ze samotné povahy borských potravinářských výrobků vyplývá jejich krátká doba trvanlivosti, jež sebou nese specifická rizika pro podnikání jako např.: společnost si musí zajistit pravidelný odbyt, poněvadž v případě nerealizace včasného prodeje svých výrobků a následného překročení lhůty trvanlivosti se zboží stává neprodejným a společnost bude trítit.

Prozkoumáme-li blíže mlékárenský sortiment na základě obrátů jednotlivých výrobních řad za minulé hospodářské období Statku Bor ZEOS, tj. rok 2014, rozdělí se v poměru téměř 88 % ku 12 % ve prospěch produkce mléka vůči mléčným výrobkům (červená výseč grafu), jak lze též shlédnout na Obr. č. 15. V příslušném grafu schází produktová linie másla typická svou výhradní distribucí vybraným B2B zákazníkům, pro kterou nebyly získány potřebné údaje.

Obr. č. 15: Zastoupení výrobních řad v mlékárenském sortimentu dle tržeb



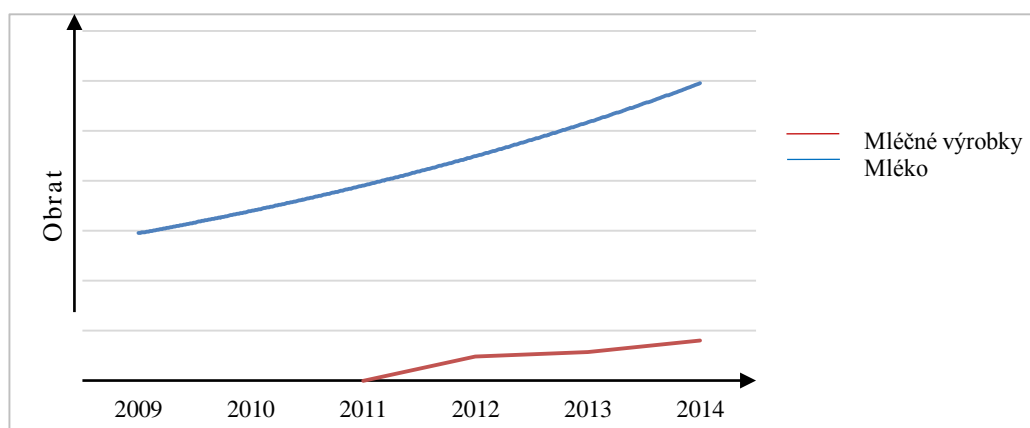
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Nejvýznamnější sortimentní skupinu mléčných výrobků představují kysané mléčné produkty, které dosahují na první příčku díky borským jogurtům s roční tržbou přes 400 tis. Kč. Právě ochucené jogurty ve větším balení (290 g) generují 3. největší příjmy z celé mlékárenské výroby hned po mléku a tvarohu. Do tzv. top ten se vměstnaly i tyto produkty v sestupném pořadí: ochucený jogurt malý, Staročeské potěšení, Boráček kakaový, Čerstvý sýr s kořením, jogurt bílý, Čerstvý sýr a nakonec i Boráček vanilkový.

5.2.1 Životní cyklus mlékárenské produkce

Předkládaná analýza životního cyklu mlékárenské produkce vychází zprvu ze sledování vývoje prodeje v rozmezí let 2009 – 2014 u dvou základních sortimentních řad, a sice u ústředního mlékárenského výrobku - mléka a také u všech mléčných výrobků celkově (viz Obr. č. 16), které budou dále podrobněji rozebírány prostřednictvím prodeje několika vybraných mléčných produktů v letech 2012 – 2014 (viz Obr. č. 17).

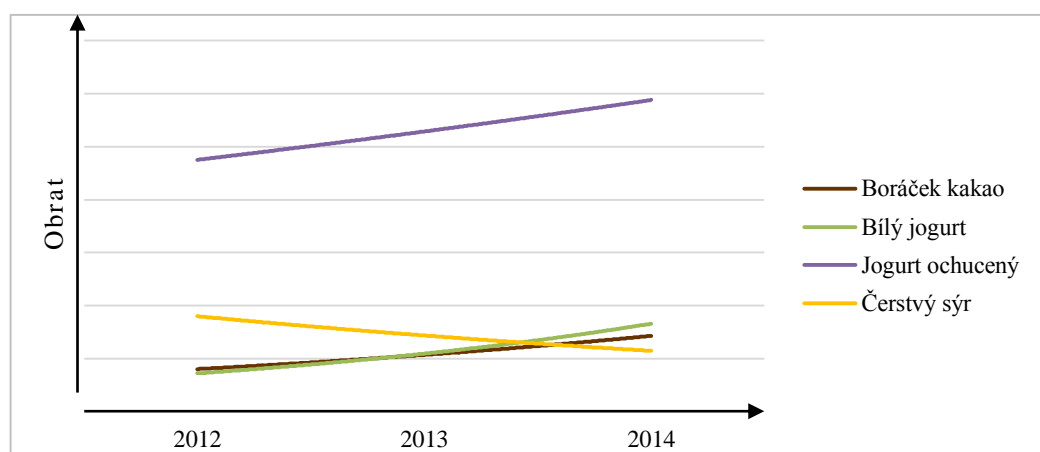
Obr. č. 16: Vývoj obrátu mléka a mléčných výrobků v letech 2009 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Mléko jako hlavní mlékárenský produkt se již dlouhodobě nachází v rostoucí fázi svého životního cyklu, přičemž je na místě zmínit, že prodeje vykazované v posledních letech kontinuálně rostou ale stále snižujícím se tempem. Lze tak předpokládat, že v blízké budoucnosti dojde k přechodu mléka do fáze zralosti. Příznivé výsledky prodeje mléka vyústily v roce 2012 v zavedení a následné rozšiřování borského sortimentu o mléčné výrobky, jejichž vývoj prezentuje v předchozím grafu červená barva. Mléčné produkty v souhrnném vyjádření tak přirozeně procházely zaváděcí fází svého životního cyklu, avšak v předchozím roce 2014 byl zaznamenán významný nárůst objemu prodeje, čímž bylo započato stádium růstu. Z následujícího grafu je patrný povětšinou pozvolný růst prodeje vybraných zástupců skupiny mléčných produktů, výjimku tvoří pouze čerstvý sýr, jenž se na místním regionálním trhu setkává se stále menší oblibou a dochází postupně již v počáteční fázi jeho životního cyklu k jeho úpadku.

Obr. č. 17: Vývoj obratu vybraných mléčných výrobků v letech 2012 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

5.2.2 Kvalita

Samozřejmostí pro Statek Bor ZEOS jako potravinářského výrobce je nastavení systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (neboli Hazard Analysis and Critical Control Points, **HACCP**) pro zajištění požadované kvality. Na základě Pravidel správné výrobní a hygienické praxe pro mléko a mléčné výrobky vydaných MZeČR dle nařízení ES č. 852/2004 probíhají v Boru **kontroly** přijímaných surovin a přísad, účinnosti ošetření mléka pasteračním záhřevem, hygieny zaměstnanců, finálních výrobků (senzorické hodnocení, mikrobiologické a fyzikálně-chemické rozborů), **dodržení teplotního řetězce** v režimu 4 – 8 °C pro mléko a mléčné výrobky, k němuž se pozornost navrátí v kapitole věnované distribuci, dále obalových materiálů, vnitřního a vnějšího

prostředí závodu a mnohé další (eAgri.cz, 2004). Právě **stěry** z výrobního prostředí a užívaných zařízení včetně **kontrol pasterizace**, zejména její teploty a doby trvání, jsou velice častým cílem inspekce příslušných orgánů státního dozoru, tj. Státní zemědělské a potravinářské inspekce (SZPI) a především Státní veterinární správy ČR (SVSČR).

5.2.3 Obaly a označení výrobků

Na borském statku plní obaly mléka a mléčných výrobků primární funkci, tj. udržet jádro produktu v zákaznický přívětivé formě, ochránit jej a poskytnout informace o jeho původu, složení, atp. Setkáme se zde přirozeně i s transportními baleními, zejména krabice, pro usnadnění manipulace a přepravy kupříkladu velkého počtu drobných mléčných produktů. Nezbytně nutným předpokladem správného obalu je ochránit potravinářský výrobek před poškozením, ať už vlivem mikroklimatického a biologického působení, anebo mechanického charakteru (detailněji viz kapitola 7.1).

Kravske mléko si mohou zákazníci zakoupit buď v PET láhvi (ať už ve zde prodávané nebo ve vlastní přinesené) nebo v sáčcích (viz Obr. č. 18). Zakysané mléčné produkty jako jogurty, mléčné nápoje, atp. se prodávají v průhledných plastových kelímcích se stříbrnými termopřivařitelnými víčky v několika různých velikostech, což činí mléčné výrobky uživatelsky přívětivými díky jejich snadné otevíratelnosti. Každý produkt je následně opatřen informační nálepkou v oblasti víčka, která splňuje veškeré legislativní povinnosti, její podobu lze spatřit v Příloha F.

Obr. č. 18: Návrat k tradičním obalům mléka



Zdroj: Google, 2014

Bez informačních popisků se dnes už neobejdou ani nebalené potraviny, jejichž producentem je borský statek také, jejich označování byla věnována pozornost již v analýze PESTEL. Zřejmě nejvýznamnější povinností plynoucí z uvedeného nařízení je dodržení čitelnosti a snadné dostupnosti informací. V Boru je potřeba zvýšené pozornosti u uvádění výrobce a původu potraviny, jelikož se zvyšuje citlivost spotřebitelů

na neuvádění právě těchto dvou zmíněných informací, nejproblematičtější je situace u mléčných výrobků, masa a uzenin z pultového prodeje (SZPI, 2013).

5.2.4 Značka

Mléčné produkty, vakuově balené sýry a částečně i borské mléko se značí nalepovací etiketou s povinnými údaji, její jednotný design včetně loga místní minimlékárny dá zákazníkovi na první pohled najevo, či produkt právě konzumuje (viz Příloha F). Není však pravidlem, že by všechny zdejší potravinářské výrobky nesly borskou značku, což vyplývá z povahy jednotlivých produktů (např. vejce, nebalené masné výrobky a sýry pultového prodeje). Spotřebitel si velice ochotně připlatí kupříkladu za poctivé farmářské vejce od již vyzkoušeného výrobce, logo borského podniku by na každém kusu ale hledal marně, přesto jsou v jeho preferenci, jelikož borský statek je pro něj zárukou kvality. Jakékoliv označení, které by mohla vejce nést, bude vyobrazeno pouze na jejich obalu, tj. nejčastěji na papírovém platu resp. na fólii.

Jelikož v roce 2012 zvítězil Statek Bor ZEOS v soutěži MZeČR Regionální potravina v kategorii mléčné výrobky ostatní se svým Jogurtem borůvka, získal tak privilegium nést po dobu příštích 4 let, tj. do poloviny roku 2016, označení Regionální potravina Karlovarského kraje (viz Obr. č. 19). Ve stejném ročníku obsadil i zbývající pomyslné stupně vítězů s Boráčkem kakaovým a Selským mlékem (Hnízdil, 2012). Další úspěch zaznamenal až v letošním ročníku, když sýr Triangl společně s borským Staročeským potěšením získaly 3. místo v kategorii sýrů (statekbor.cz, 2015).

Obr. č. 19: Logo Regionální potravina pro Jogurt Borůvka



Zdroj: eAgri.cz, 2010

5.3 Služby

Již výše bylo nastíněno základní členění služeb ve Statku Bor ZEOS, jejichž rozvrhnutí na základě identifikovaných skutečností vypadá následně: **agroslužby**, **agroturismus**, **ostatní služby**. Přestože poskytování služeb různého charakteru spadá spíše do vedlejší

činnosti tohoto podniku, podílí se na celkovém obratu více než 10 % (údaj za rok 2014). (interní zdroje společnosti, 2015) Výsadní roli zde pochopitelně hrají agroslužby (generují 52,3 % z celkových příjmů ze služeb), kdy borský statek využívá svého vybavení a zkušeností z oboru zemědělství pro potřeby zákazníků. (interní zdroje společnosti, 2015) K vůbec nejžádanějším službám patří **sklizeň obilovin** s pomocí kombajnů a sklizení kukuřice řezačkami, s nimiž souvisí také občasné objednávky **sušení obilí, setí či orba**. Poptávku po v současnosti oblíbených a stále žádanějších balících sena či slámy uspokojuje zvolený zemědělský podnik z vlastních zásob, v případě zájmu ale též zabezpečuje **lisování slámy** (kulaté i hranaté balíky) na okolních polnostech. Součástí nabízených služeb zemědělského rázu tvoří i oblast **ochrany rostlin**, tj. poradenství a konzultace včetně provedení samotné aplikace, pro niž má Statek Bor ZEOS certifikovaného pracovníka, který odpovídá mimo jiné za dodržování zákona č. 326/2004 Sb., o rostlinolékařské péči a s ním souvisejícím každoročně obměňovaném věstníku Seznam povolených přípravků a dalších prostředků na ochranu rostlin. Pokládá-li se produkce masa za součást zemědělské výroby, pak lze přiřadit do agroslužeb také **služby jatek** v Šemnici, které se však svou povahou nachází na pomezí mezi odvětvími zemědělství a potravinářství a jejich zařazení je tak do jisté míry otázkou názoru.

V produktové nabídce borského statku nalezneme i několik zástupců agroturismu charakteristického pro zemědělské podniky. Jedná se především o oblast **myslivosti**, jelikož Statek Bor ZEOS, jakožto majitel největší výměry lesních pozemků, je současně správcem Honebního společenstva Bor schváleného městem Karlovy Vary čítajícího přibližně 40 členů, v něhož honitbě jsou pořádány **hony, natláčky a lovy** zvěře vysoké i drobné. Jak již bylo dříve zmíněno, disponuje podnik také vodními plochami, na nichž se uskutečňují pravidelné výlovy, ale i sportovní a zájmový **rybolov**.

Zbývající služby nevykazující charakteristiky typické pro zemědělství ani cestovní ruch představují poslední kategorii nabízených služeb, které největší měrou zastupuje místní **závodní jídelna**. Nedílnou součástí této oblasti tvoří také **dopravní služby** (přeprava obilí, balíků sena a slámy, atd.) a opomenout nelze ani občasné **opravy strojů**.

5.4 Silné a slabé stránky produktové politiky

Jednou z nejsilnějších stránek Statku Bor ZEOS vůbec je rozmanitost a zároveň i komplexnost zdejší sortimentní nabídky, která utváří z regionálního hlediska značnou



konkurenční výhodu, jelikož jen málokterý lokální zemědělec či farmář se může pyšnit obdobně obsáhlým produktovým mixem zajišťujícím plně funkční a uzavřený koloběh.

Další z pozitivních aspektů tohoto zemědělského podniku lze shledat v mlékárenském sortimentu, který se i přes svou úctyhodnou šíři a délku vyznačuje vysokou kvalitou a čerstvostí plynoucí z poctivé borské výroby. Propagovanou špičkovou kvalitou dokazují i pravidelně podstupované kontrolní rozborů ať už vyžadované příslušnými dozorovými orgány ČR, anebo podněcované vedením firmy na dobrovolné bázi nad rámec zákonem daných povinností. Zájem o prvotřídní místní mléko a mléčné výrobky se pozitivně projevuje v dosahovaných tržbách, jež tvoří 1/3 celkových příjmů podniku, přičemž výsadní postavení v mlékárenské a vůbec celé nabídce zastává čerstvé plnotučné mléko.

Jak přiblížila kapitola 5.2.4, v roce 2013 získal borský statek privilegium používat značku Regionální Potravina pro jeden ze svých mléčných výrobků a kromě toho se celá řada místních produktů mlékárenské povahy umístila ve stejné soutěži na pomyslných stupních vítězů, za což jim náleží diplomy. Bohužel svých úspěchů zvolený podnik dostatečně nevyužívá, obdržené certifikáty jsou vyvěšeny v kanceláři ekonomického úseku, kam však běžný spotřebitel jen stěží přijde a v omezené míře se prezentují také na webových stránkách podniku.

Určitou nevýhodu lze spatřit také u jednoduchých obalů mlékárenských výrobků, které ve srovnání se substituty budou zřejmě méně viditelné resp. zajímavé. Problém by mohl vyvstat také v případě, že by se zkoumaná společnost rozhodla distribuovat své mléčné výrobky do obchodních řetězců, kde by zákazníci volili mezi prostými obaly produktů z Boru a designově zajímavějších ostatních výrobců. Který výrobek by si zřejmě koupili?

Tab. č. 5: Přehled silných a slabých stránek produktové politiky

	
<ul style="list-style-type: none">• rozmanitá sortimentní nabídka• zajištění kvality a čerstvosti mlékárenské výroby• šíře a délka mlékárenského sortimentu• klíčová role mlékárenské výroby resp. produkce mléka z hlediska celk. příjmů• vynikající výsledky pravidelných kontrolních odběrů a rozborů z výroby	<ul style="list-style-type: none">• nedostatečné využití a zhodnocení získaných ocenění v mlékárenské výrobě• jednoduché obaly výrobků - nesplňují marketingovou funkci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6 CENA

Jelikož si je Statek Bor ZEOS dobře vědom skutečností zmíněných již výše v analýze PESTEL, snaží se v části mlékárenské produkce, již masivně neovlivňuje nákupní síla zpracovatelů mléka, nastolit takovou cenovou politiku, jež ztělesňuje pro zákazníky přijatelný resp. optimální poměr mezi cenou a poctivou kvalitou zdejších výrobků. Následný text se tak bude věnovat systému tvorby základních cen v Boru a jejich úpravě.

6.1 Cenová politika

Zmíníme-li se nejprve v krátkosti o místní zemědělské prvovýrobě, tj. o produkci obilnin, masa a mléka, je potřeba říci, že jejich cena vyjma mléka převážně odpovídá aktuálním cenám zemědělských výrobců na příslušném trhu, jež jsou pravidelně zveřejňovány SZIF v rámci Tržního informačního systému ČR ve Zprávách o jednotlivých zemědělsko-potravinářských trzích, jež Statek Bor ZEOS bedlivě sleduje. Je zřejmé, že tržní cena se přirozeně odvíjí od kvality daného produktu (jatečního zvířete, zrna obilniny, dojného dobytka), která vyplývá z formy chovu a pěstění a mnoha dalších faktorů, jimiž se vzhledem k zaměření této diplomové práce nebudeme zabývat. Pro zboží rozšiřující sortimentní nabídku prodejny v Boru pocházející od jiných výrobců se prodejní cena tvoří metodou s ohledem na náklady jako součet nákupní ceny příslušného zboží a požadované obchodní marže u uzenin 10 %, pečiva a nápojů 15 %, cukrovinek a dalšího 12 %.

Při stanovení cen mlékárenské produkce se podnik v zásadě řídí třemi možnými způsoby:

- 1) **Mlékárnami stanovená výkupní cena:** jak uvádí zpracovaná analýza PESTEL, díky zrušení mléčných kvót jsou čeští producenti nuceni prodávat své mléko zpracovatelským podnikům za velice nízké ceny kvůli silné vyjednávací pozici poptávajících velkoodběratelských subjektů, tj. mlékáren. To platí i u borského statku v případě odběrů mléka jeho nejvýznamnějším zákazníkem Mlékárnou Stříbro. Prodejní cena odpovídá situaci na trhu a pohybuje se na stejné úrovni jako zveřejňované údaje ve Zprávě o trhu s mlékem a ml. výrobky (výše viz Obr. č. 3).
- 2) **Cena dle zákazníky vnímané hodnoty:** mléko distribuované konečným spotřebitelům ať už přímou formou (vlastní obchod), anebo prostřednictvím mezičlánků (farmářské obchody) se prodává za odlišnou cenu oproti mléku určenému zpracovatelskému subjektu. Borský statek v počátcích prodeje mléka ze dvora tedy určil spodní cenovou hranici danou výrobními náklady a

po několika málo obměnách se horní hranice ustálila poptávkou na 15 Kč za litr, což považují zákazníci za přijatelný poměr kvality a ceny. Nastavenou cenovou úroveň mléka považuje za uspokojivou také vedení společnosti, jak si tato cena stojí v konkurenčním srovnání, ukáže Tab. č. 8.

- 3) **Nákladově orientovaná cena:** poslední avšak nejrozšířenější systém stanovení ceny pro borské produkty je založen na vyčíslení nákladů výroby pro jednotlivé produkty, k nimž se následně přičte několikaprocentní požadovaná marže. Zajímá-li nás přírážka pro borské mléčné výrobky, tak činí zpravidla 10 – 15 %. Nastavené ceny mlékárenských produktů se s výjimkou sýru minigouda v různých provedení od zprovoznění místní mlékárny nezměnily.

6.1.1 Analýza nákladů vstupujících do ceny mléčných produktů

Jak již bylo výše naznačeno, nejčastějším způsobem tvorby cen jednotlivých produktů ve Statku Bor ZEOS je nákladové vyjádření ceny produktu navýšené o požadovanou marži, proto se následující text bude soustředit na identifikaci a analýzu nákladových položek, jež se promítnou do konečné ceny mléka a mléčných produktů.

Základní přehled nejvýznamnějších nákladů z hlediska jejich poměrného zastoupení v rámci společných nákladů na chov dojnic resp. výrobu mléka a mléčných výrobků lze spatřit v následující tabulce.

Tab. č. 6: Významné nákladové položky vstupující do ceny mléčných produktů

Nákladové položky vstupující do ceny mléčných výrobků		
a.	Osobní náklady	17,5%
b.	Krmiva a steliva (vlastní)	16,7%
c.	Krmiva a steliva (nakoupená)	14,4%
d.	Odpisy DNHM a zvířat	12,4%
e.	Ostatní přímý materiál	4,0%
f.	Spotřeba elektrické energie	2,0%
g.	Léčiva a dezinfekční prostředky	1,2%
h.	Plemenářské služby	1,2%
ch.	Opravy a udržování	0,7%
i.	Likvidace odpadů	0,3%
j.	Veterinární služby	0,3%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Největší finanční zátěž způsobují v tomto ohledu mzdy pracovníků příslušného výrobního úseku. Druhou nejnákladnější položku tvoří nezbytně nutná krmiva a steliva

v celkové roční výši téměř 6,1 milionu Kč, která jsou z větší části čerpána ze zdrojů vlastní zemědělské výroby. Mezi nejvýznamnější náklady mlékařské výroby patří mimo spotřeby elektrické energie a odpisů zejména služby úzce spjaté s charakterem chovu dojnic resp. skotu jako např. plemenářské služby, poskytnutá veterinární péče, laboratorní služby, zajištění likvidace odpadů živočišného původu, v minimální míře pak poradenské služby a samozřejmě pravidelná údržba výrobních zařízení včetně občasných oprav. Do ostatního přímého materiálu se přiřazují nákladové položky typu: spotřebovaná léčiva a dezinfekční prostředky, užívané pracovní a ochranné pomůcky pro zaměstnance, chemické ochranné prostředky, dále mlékařské kultury, syřidla a další pomocné látky při výrobě mlékařského sortimentu, obalové materiály (kelímky, vaničky, atp.), koření, ovocné a jiné přísady pro mléčné produkty, atd.

Jelikož je mléko ústředním produktem mlékařské výroby, bude se pozornost v následujícím textu soustředit především na něj. Pro účely podrobnějšího rozboru vstupujících nákladů do ceny mléka se bude vycházet z odečítací kalkulace typické pro tzv. sdružené výroby, kde hlavním výrobkem bezpochyby je mléko a jako vedlejší se označuje produkce statkových hnojiv (chlévkové mrvy, kejdy) a narození telat.

Tab. č. 7: Náklady na výrobu mléka za rok 2014

Nákladová položka	Náklady za jednotlivé položky na		
	dojnici/rok	krmný den	litr mléka
a. Osobní náklady	7 632 Kč	21,69 Kč	1,96 Kč
b. Krmiva a steliva	18 592 Kč	52,84 Kč	4,77 Kč
c. Odpisy DNHM a zvířat	5 929 Kč	16,85 Kč	1,52 Kč
d. Spotřeba elektrické energie	911 Kč	2,59 Kč	0,23 Kč
e. Plemenářské, veterinární a poradenské služby	880 Kč	2,50 Kč	0,23 Kč
f. Opravy a udržování	364 Kč	1,03 Kč	0,09 Kč
g. Ostatní přímý materiál	1 996 Kč	5,67 Kč	0,51 Kč
h. Ostatní služby	384 Kč	1,09 Kč	0,10 Kč
ch. Jiné provozní náklady	659 Kč	1,87 Kč	0,17 Kč
i. Vnitropodnikové náklady	16 639 Kč	47,29 Kč	4,27 Kč
Vlastní náklady celkem	53 986 Kč	153,43 Kč	13,86 Kč
Odpočet (statková hnojiva, telata)	-4 394 Kč	-12,49 Kč	-1,13 Kč
Vlastní náklady na výrobu mléka	49 592 Kč	140,94 Kč	12,73 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Z Tab. č. 7 je patrné, že náklady na chov jedné dojnice se v roce 2014 pohybovaly na úrovni téměř 54 tis. Kč za rok a přes 153 Kč na den, což při místní průměrné dojivosti

jedné krávy 3895 litrů mléka za rok odpovídá nákladům ve výši 13,86 Kč na litr mléka. Opomeneme-li pro tuto chvíli nízkou výkupní cenu od zpracovatelů mléka, lze potvrdit již výše avíзованou marži (cca 10 – 15%), jelikož čerstvé mléko se v podnikovém obchodě prodává za 15 Kč/l, tj. při nákladech 12,73 Kč/l marže ve výši 15,13 %. Tzv. vedlejší produkty (statková hnojiva a narozená telata) snižují tyto náklady o téměř 8,2 %, vlastní náklady na výrobu mléka pak činí 49 592 Kč na dojnici za rok a necelých 141 Kč na den, přičemž litr mléka sleví o více než 1 Kč na 12,73 Kč. Sečteme-li tři nejnákladnější položky z výše znázorněné tabulky (krmiva a steliva, osobní náklady, vnitropodnikové náklady), pak zjistíme, že dohromady tvoří téměř 80 % nákladů na výrobu mléka.

Podrobný přehled všech nákladových zástupců vstupujících do cen mlékárenské produkce včetně jejich procentuálního zastoupení v rámci celkových nákladů na výrobu mléka a mléčných výrobků zobrazí Příloha E.

6.1.2 Cenové srovnání mléčných produktů

Vhledem ke skutečnosti, že zvolená společnost téměř vůbec cenově nesrovnává své výrobky mléčného charakteru s konkurenčním zbožím, byl u vybraných mléčných produktů proveden drobný průzkum trhu zaměřený na cenové rozdíly mezi borskými potravinami a jejich blízkými substituty ve vybraném hypermarketu, ale i průměrnými spotřebitelskými cenami zveřejňovanými Českým statistickým úřadem (ČSÚ) za červen 2015. Pro účely předkládané cenové komparace byly zvoleny 3 základní mlékárenské výrobky, mezi něž patří v první řadě přirozeně mléko, dále bílý jogurt a nakonec tvaroh. Jako zástupce tuzemských obchodních řetězců byl pro cenový srovnávací test stanoven karlovarský hypermarket KAUF LAND, v němž byly dne 25. 10. 2015 vybrány pro každou kategorii vždy 2 výrobky obdobného složení, avšak odlišných značek resp. výrobců (1 produkt privátní značky Kauflandu, 1 produkt jiného českého výrobce).

Hlavním cílem prováděného průzkumu je poukázat na skutečnost, že kvalitní čerstvé mlékárenské produkty poctivé výroby tuzemských farmářů nemusí být nutně synonymem pro drahé a běžným českým spotřebitelům tak nedostupné zboží, jak si Češi mnohdy mylně myslí. Mimo jiné se pro účely uvedeného nepříliš rozsáhlého průzkumu stanovil také druhotný úkol, a sice zdůraznit analyzované společnosti skutečnost, že její mléčné produkty jsou nejen kvalitativně, ale i cenově konkurenceschopné také mezi výrobky známých značek typickými svou rozsáhlou distribucí prostřednictvím tuzemských obchodních řetězců.

Tab. č. 8: Cenové srovnání vybraných mléčných výrobků

Produkt Statku Bor ZEOS	Cena	Produkt v obchod. řetězci KAUF LAND	Cena	Produkt dle klasifikace CZ COICOP	Ø spotř. cena
MLÉKO (Kč/l)					
Čerstvé mléko plnotučné	15,00	Čerstvé mléko plnotučné K-Clasic (3,5 % tuku) PET	16,90	Mléko polotučné pasterované	18,98
		Čerstvé mléko plnotučné Bohemilk (3,5 % tuku) sklo	30,50		
JOGURT BÍLÝ (Kč/150g)					
Jogurt bílý nízkotučný	5,00	Jogurt bílý nízkotučný K-Clasic (0,1 % tuku)	5,90	Jogurt bílý netučný	8,79
		Activia bílá natur (0 % tuku)	11,10		
TVAROH (Kč/250g)					
Tvaroh	23,75	Tvaroh měkký Jaroměřický	15,90	Tvaroh měkký konzumní	20,14
		Tvaroh měkký Moravia	22,90		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, czso.cz(c) a vlastního průzkumu, 2015

Z výše zobrazeného přehledu cenové komparace jednoznačně vyplývá, že 2 ze 3 srovnávaných produktů se v Boru nabízejí za podstatně nižší ceny oproti průměrným spotřebitelským cenám i karlovarskému Kauflandu. Ovšem co se borského tvarohu týče, ten vykazuje naopak vyšší cenu, a to jak oproti běžným cenám v hypermarketu Kaufland, tak oproti celostátnímu průměru. Je zcela zřejmé, že předsudky Čechů jsou v tomto ohledu neopodstatněné a přestože se uvedený průzkum nemůže díky svým dispozicím opřít o dostatečné množství dat (např. cen z vícera obchodních řetězců), je tvrzení autorky o cenové dostupnosti a srovnatelné úrovni cen farmářských produktů s běžně distribuovaným zbožím kladně podpořeno. Cenová konkurenceschopnost borských mléčných produktů jistě představuje pro zvolený zemědělský podnik příjemné zjištění, přičemž je potřeba si uvědomit, že hlavní konkurenční výhoda stojí nyní na straně Statku Bor ZEOS v podobě vysoké kvality a skutečné záruky čerstvosti a poctivé výroby.

Vzhledem k omezenému rozsahu uvedeného průzkumu byly uskutečněny dvě dílčí cenová srovnání, jednak pro jeden z nejoblíbenějších borských mlékárenských produktů, tj. Boráček, jednak pro nejprodávanější místní výrobek vůbec, tj. mléko. V obchodním řetězci Albert byla pozornost zaměřena na oblíbené tradiční mléčné produkty Pribináček (19,90 Kč/125g) a Lipánek (19,90 Kč/130g), kterým se svým složením podobá právě také Boráček (17 Kč/130g). Je evidentní, že zmíněné české tradiční dezerty mlékárenské povahy se prodávají dražší oproti jejich méně známému avšak neméně chutnému

borskému soupeři. Dne 16. 10. 2015 se v centru Karlových Varů konaly každoměsíční farmářské trhy, na nichž nabízel konkurenční mléčné produkty pouze jediný stánek, přičemž Jakubské čerstvé mléko slibující až 4 % tuku zde stálo 27 Kč/l v PET lahvi, ostatní nabízené produkty nebyly zejména kvůli svému charakteru posuzováno (jako např. kozí sýry, jež borský statek nevyrábí). Místní průzkumy tak opět potvrdily, že i když se borské mléčné produkty vyznačují svou kvalitou a čerstvostí, dokáží bez problémů cenově konkurovat tuzemskému trhu.

6.1.3 Platební podmínky

Kvůli povaze mlékárenského zboží platí běžní zákazníci podnikové prodejny výhradně ihned na místě v hotovosti bez možnosti jiné formy platby, jelikož zde chybí terminál pro platbu kartou a společnost nepřipouští ani jiné platební možnosti. V okruhu pravidelných a solidních odběratelů si majitelé Statku Bor ZEOS ponechávají prostor pro vyjednávání individuálních platebních podmínek na základě dosavadních zkušeností z obchodního vztahu s příslušným B2B zákazníkem, ve vybraných případech pak připustí realizaci odběru na fakturu s následnou úhradou pomocí převodu požadované částky na firemní účet se splatností jednoho týdne.

6.2 Slevy, rabaty a akční nabídky

Pro podporu prodeje a posílení vztahů se zákazníky nebyla v borském statku ještě donedávna využívána úprava cenových nabídek prostřednictvím slev a jiných akčních programů. Nicméně v současnosti již vybraná společnost se slevovou politikou pracuje a zaměřuje se především na spolehlivé B2B zákazníky, kterým poskytuje **procentní slevy** jednak na mléčné výrobky ve výši 3 – 5 %, jednak v rámci protiobchodu resp. protislužby (př.: vzájemné poskytnutí slev s dodavatelem uzenin) a v jiných ojedinělých případech na jogurty až 10 %. Pokud dochází k pravidelným odběrům většího množství zdejší produkce, přichází na řadu ústní vyjednávání a dohoda o poměrném snížení původní prodejní ceny dle uvážení kompetentního vedoucího pracovníka, nutno ale podotknout, že **množstevní slevy** se v Boru využívají zřídka. Borský statek také průběžně nabízí svým stálým zákazníkům, spolupracujícím podnikům a drobným chovatelům přebytky ze své výroby za zvýhodněné ceny. V srpnu letošního roku zde byla připravena prázdninová slevová akce 15 % na celý sortiment ml. výrobků pro všechny zákazníky.

6.3 Diferencovaná tvorba cen

Jak už je dnes u většiny výrobců zvykem, nabízený produkt může zákazník zakoupit za vícero cen, což lze označit za cenovou diskriminaci. Stejný systém praktikuje u některých výrobků i Statek Bor ZEOS, zřejmě nejzřetelnějším příkladem je prodej borského plnotučného pasterovaného mléka za rozdílné částky v následujících případech:

- **Tvorba ceny dle formy mléka:** prodejní cena zdejšího čerstvého mléka činí 15 Kč/l, zákazník uvedenou výši zaplatí v případě, že prodejci poskytne k načerpání mléka vlastní nádobu (nejčastěji plastová láhev). Pokud kupující přichází do prodejny bez nádoby, připlatí za obal na 1 litr mléka 2 Kč za sáček (17 Kč/l mléka) resp. 7 Kč za PET láhev (22 Kč/l mléka).
- **Tvorba ceny dle formy distribuční cesty mléka:** odlišné ceny zákazník zpozoruje také při využití různých forem distribuce, kdy nákup mléka ale i jiných mléčných výrobků realizuje levněji v podnikové prodejně, zatímco při zakoupení sortimentu u distribučních mezičlánků, tj. ve farmářských obchodech U Sedláků či Česká Farma, zaplatí více, což je přirozeně zapříčiněno požadovanou obchodní marží těchto obchodníků.

6.4 Silné a slabé stránky cenové politiky



Statek Bor ZEOS má poměrně dobře nastavený systém platebních podmínek pro své zákazníky, kdy všichni kupující na úrovni B2C platí ihned v hotovosti včetně občasných firemních zákazníků, výjimku tvoří pouze stálí solidní odběratelé ze sféry B2B, jimž se 2krát měsíčně vystaví faktury za uskutečněné odběry se splatností 1 týdně. Tato politika bez pochyb přispívá ke zlepšení okamžité likvidity firmy resp. její platební schopnosti.

Cenové srovnání boří předsudky spotřebitelů, že kvalitní potraviny musí být nutně drahé. Vesměš nižších cen mléčných produktů z Boru je nutné využít kupříkladu k jejich propagaci (např. ve stylu „poctivé výrobky za lidové ceny“), anebo zvážit také jiné formy distribuce i nákladnější. Případná nákladnější distribuce se přirozeně promítne do cen výrobků, čímž by se cenově vyrovnaly na trhu nabízeným substitutům, přesto ale stále disponují konkurenční výhodou - kvalitou a čerstvostí.

Mezi silné stránky zvolené společnosti se řadí i opatrný postoj vůči politice slev, jelikož je dnes již dobře známo, že v českých obchodech byl odstartován nekonečný kolotoč slev,

které Češi zbožňují, ale už jen s velkými obtížemi z něj mohou obchodníci vystoupit (Poljakov, 2011). Navíc časté a výrazné slevy mohou být do jisté míry kontraproduktivní, jelikož za kvalitní a čerstvé potraviny je přirozené požadovat plné ceny.

Tab. č. 9: Přehled silných a slabých stránek cenové politiky

 <ul style="list-style-type: none">•dobře nastavený systém platebních podmínek•ceny srovnatelné s trhem, mnohdy na nižší cenové úrovni•umírněná politika slev	 <ul style="list-style-type: none">•silná vyjednávací pozice odběratelské mlékárny - nízké výkupní ceny mléka•nesledování cenové politiky konkurence•určité formy cenové diskriminace
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7 DISTRIBUCE

7.1 Specifika distribuce mléka a mléčných výrobků

Statek Bor ZEOS nevyužívá výrobní technologie specifické pro produkci trvanlivého a sušeného mléka či jiných méně náchylných mléčných výrobků, je tedy odpovědný za dodržení teplotního řetězce u mléčné výroby na úrovni 4 – 8 °C. Musí proto zajistit chladicí technologie pro skladování ve výrobě a podnikové prodejně a rovněž během přepravy k odběratelům, kteří po převzetí zboží přebírají veškerou zodpovědnost spojenou s neporušením chladicího řetězce. Pro uchování mléka ve výrobním provozu i prodejně se využívají chladicí tanky, z nichž mléko směřuje 4 možnými způsoby:

- 1) odčerpáním ve výrobě pro následné vytváření mléčných produktů,
- 2) odčerpáním do cisternového chladicího vozu,
- 3) plněním PET lahví/sáčků pro následnou distribuci k odběratelům,
- 4) plněním PET lahví (možnost vlastních, nebo k zakoupení) ve vlastní prodejně.

Přeprava mléka ve výše uvedených obalech a mléčných výrobků je zajišťována pomocí dodávkového chladírenského vozu. Mléčné produkty nabízené v podnikové prodejně jsou vystaveny v chladících pultech. Po celou dobu cesty kteréhokoliv výrobku mlékárenské produkce z výroby až k odběrateli resp. konečnému spotřebiteli je pravidelně měřena a kontrolována teplota, záznamy o jejím vývoji během distribuce se uchovávají pro četné kontroly příslušného kontrolního orgánu.

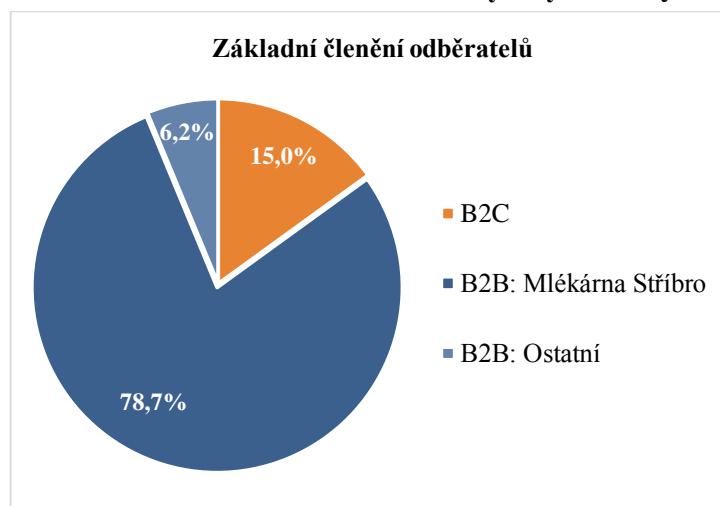
Během manipulace a přepravy je potřeba dbát zvýšené opatrnosti, aby nedošlo k fyzikální kontaminaci, což se může u mléčné produkce bezpochyby poměrně snadno přihodit. Jedná se např. o prasknutí pytlíku s mlékem, protržení hliníkového víčka u jogurtů či poškození jiných druhů obalů u ostatních produktů.

7.2 Odběratelé

Základnu odběratelů mléčné výroby borského statku lze zprvu členit do 2 základních skupin, a sice firemní a koncoví zákazníci. Na úrovni Business-to-Business (častěji označováno jako **B2B**) se uskutečňuje valná většina odbytu mléčné produkce analyzované společnosti, zhruba 85 %. Jak je vidno na Obr. č. 20, dominance trhu B2B v rámci celkových prodejů generovaných mlékárenskou výrobou je dána v první řadě výhradním postavením jediného odběratele, jedná se o Mlékárnu Stříbro, která byla již

blíže představena v kapitole **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..** Člen skupiny ALIMPEX OOD a. s. pravidelně odebírá zhruba 80 - 85 % produkovaného mléka, pro bližší představu se v Boru dosahuje každodenní produkce mléka o přibližném objemu 3,5 tis. litrů. Zbylým 15 % mléčné produkce zajišťuje Statek Bor ZEOS odbyt na spotřebním trhu (neboli Business-to-Consumer, zkráceně **B2C**) díky maloobchodním prodejcům a prostřednictvím své podnikové prodejny.

Obr. č. 20: Základní členění odběratelů mlékárenské výroby dle odbytu za rok 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Nahlížíme-li na odběratele dále na základě délky distribuční cesty mléka či mléčného produktu, pak je lze rozdělit do následujících 3 kategorií:

1. koncový spotřebitel,
2. distribuční mezičlánky,
3. firmy distribuující mléko či mléčný produkt po úpravě s přidanou hodnotou.

První dvě zákaznické kategorie spadají v případě borského statku do úrovně B2C. Základním charakteristickým rysem **konečných zákazníků** je v první řadě ochota uhradit vyšší cenu za čerstvější a kvalitní výrobek oproti mlékárenské produkci dostupné v maloobchodních řetězcích. Nelze opomenout ani skutečnost, že zákazník v případě přímého kontaktu s výrobcem musí buď disponovat dopravním prostředkem a urazit určitou vzdálenost (z centra Karlových Varů necelých 10 km) do **podnikové prodejny**, nebo být trpělivý a zúčastnit se karlovarských **farmářských trhů**, jež se konají jednou měsíčně v centru krajského města. Určitá nevýhoda se projevuje v dostupnosti nabízeného sortimentu, neboť podle dnešních trendů se rodinné nákupy uskutečňují zejména v hypermarketech a obchodních centrech, kde zákazník nalezne vše, co

potřebuje, nemá tak následně nutkání dojíždět pro určité potraviny do jiného místa. Vezmeme-li v potaz současnou situaci výše zmíněného nákupního chování a zároveň skutečnost, že borské výrobky se distribuují pomocí několika málo maloobchodních prodejen, pak typický zákazník projevuje svým nákupem skutečný zájem o čerstvost, lahodnou chuť, kvalitu a produkt samotný, kvůli němuž překoná i svou pohodlnost.

Svou nabídku Statek Bor ZEOS směřuje výhradně českým spotřebitelům s koncentrací na regionální trh Karlovarského kraje. Vzhledem ke své poloze cílí předně na zákazníky žijící v okrese Karlovy Vary. Nepatrně vyšší zastoupení mezi kupujícími mají muži, možnou příčinu lze identifikovat jednak v jejich roli „rodinného nákupčího“, jednak jsou pánové podle BESIP početnější skupinou řidičů (cca 56,3 %) v ČR oproti ženám (zbylých 43,7 %). (ibesip.cz, 2014) Demografické charakteristiky kupujících jako věk anebo výše popsaná segmentace dle pohlaví, se výrazně liší v porovnání s konečným konzumentem, jehož nemůže borský statek blíže pozorovat. Ačkoliv nenakupují místní mléčnou produkci děti a povětšinou ani zákazníci důchodového věku kvůli obtížnější dostupnosti, ke konzumentům bezpochyby ve velké míře patří. Znamé jsou v podnikové prodejně případy nákupu vícero produktů a většího objemu mléka jedním zákazníkem produktivního věku, jenž následně v místě svého bydliště (většinou menší vesnice) zakoupené zboží rozveze tamním obyvatelům dle jejich přání za nákupní cenu. S ohledem na psychologická kritéria segmentace zákazníků je důležitý jejich postoj, preferují čerstvé, místní a kvalitní výrobky. Podrobnější vymezení koncových zákazníků z hlediska dalších segmentačních kritérií nelze stanovit.

Další kategorii odběratelů, tj. **distribuční mezičlánky** využívá vybraný zemědělský podnik pro větší zásobení spotřebního trhu, kde plní výhradně prodejní funkci. K významným zákazníkům 2. skupiny obsluhující výhradně trh B2C patří kupříkladu několik prodejen skupiny **Coop** nacházejících se v blízkém okolí Boru a Karlových Varů, zde jsou mléčné produkty borského statku vystaveny přímému srovnání konkurenčních značek s rozsáhlou celorepublikovou distribucí. Statek ZEOS Bor dodává svou mléčnou produkci včetně vajec také do specializované prodejny nesoucí název **U Sedláků**, která sídlí v nedaleké obci Dalovice nacházející se na trase mezi Karlovými Vary a Borem. Její sortiment se zaměřuje na bio výrobky, kvalitní zemědělskou produkci a potraviny se značkou Regionální potravina od místních farmářů (usedlaku.cz, 2015). V září loňského roku byla v centru Karlových Varů otevřena menší prodejna vystupující pod obchodním

jménem **Česká Farma**, jež se specializuje na české potraviny dodávané malými prověřenými farmáři a rodinnými firmami působícími zejména v Karlovarském kraji (facebook.com, 2015). Hned v počátcích svého podnikání si dojednala s analyzovanou společností pravidelné dodávky zejména vajec a mléčných produktů a zařadila se tak k nejvýznamnějším odběratelům borské mlékárenské výroby.

Velice zajímavým segmentem 3. odběratelské skupiny, která odebírá borskou mléčnou produkci a po následném zpracování či úpravě ji uvádí na spotřební trh ve formě **výrobků s přidanou hodnotou**, jsou bezesporu **mateřské školky na Karlovarsku**. V současnosti Statek Bor ZEOS zásobuje svými mléčnými výrobky zhruba polovinu mateřských škol⁶ v Karlových Varech, které odebírají jak mléko, máslo, tvaroh a bílý jogurt pro přípravu dětských pokrmů ve školních kuchyních, tak mléčné produkty pro přímou konzumaci dětmi jako ovocné zákysy, Boráčky a specialitu distribuovanou výhradně školkám, a sice Jovomix. Perspektivním okruhem odběratelů by jistě byly i **základní školy**, v současnosti však borský statek obsluhuje pouze jednu základní školu, ke které dodává jen nepatrné množství mléčné produkce z pohledu celkových tržeb.

Největším odběratelem mlékárenské produkce resp. mléka je z hlediska velikosti odbytu **Mlékárna Stříbro s. r. o.**, jež zastupuje taktéž sféru B2B a poslední zákaznickou skupinu. V roce 2012 se stala členem skupiny ALIMPEX FOOD, a. s., která se zabývá zejména velkoobchodní činností a distribucí převážně mléčných potravin. Ročně Mlékárna Stříbro zpracuje kolem 30 mil. litrů mléka, z nichž vyrábí mléčné výrobky pod známými značkami, ke kterým se řadí zakysané dezerty Krajanka, dále zakysané smetany značky Dr. Halíř, jogurty Ehermann, nebo také mléčné a kefirové ovocné nápoje Milkin atp. (alimpex.cz, 2015)

Podstatnou část odběrů mléka a rovněž mléčných výrobků zajišťuje několik lázeňských **hotelů** sídlících v Karlových Varech. Mezi nejvýznamnější zákazníky z řad hotelových zařízení patří např. Bohemia – lázně či známý karlovarský Bristol Group disponující 2 resorty s 8 hotely. Zakoupené produkty nejčastěji zpracovávají při vaření v příslušných hotelových kuchyních, popřípadě servírují při snídaňovém bufetu, jako např. jogurty.

⁶ Krajské město rozdělilo roku 2005 všechny místní mateřské školy (MŠ) do 2 příspěvkových organizací: 1. a 2. mateřská škola Karlovy Vary, přičemž první sdružuje 8 MŠ a druhá dalších 9 MŠ. Statek ZEOS Bor zásobuje svou mlékárenskou produkcí pouze 2. MŠ Karlovy Vary.

Poslední součást 3. odběratelské kategorie reprezentují **stravovací zařízení**, kde se v první řadě sluší představit velice důležitého zákazníka nesoucí název Družba Ostrov. Jeho hlavní podnikatelská činnost se upíná k provozovanému bistru a jídelně, které se nacházejí v centru Ostrova nedaleko Karlových Varů, kde zdejší kuchyně upotřebí vybrané výrobky borské mlékárenské produkce. Podstatnější část odběrů však nachází využití při výrobě lahůdek a především ve vlastní **pekárně**, která nabízí poměrně široký sortiment pekařských a cukrářských produktů. V současnosti řeší borský statek otázku eventuálního nadbytku nízkotučného tvarohu, jehož jediným odběratelem je právě Družba Ostrov. V několika posledních měsících totiž analyzovaný podnik zaznamenává zvýšenou poptávku po másle, což je samo o sobě pozitivní zprávou. Problém ale nastává při jeho výrobě, kdy vzniká jako vedlejší produkt nadměrné množství odstředěného mléka, z něhož podnik následně vyrábí nízkotučný tvaroh a podmásli, kterým jsou zkrmována prasata. Pro představu, z 200 l čerstvého mléka vznikne 10 kg másla, zbude zhruba 180 l odstředěného mléka, z něhož je vyrobeno 70 - 80 kg nízkotučného tvarohu, pro který není v případě zvýšené produkce másla zajištěn odbyt (Ing. M. Matějů – ekonom, Bor, 2015).

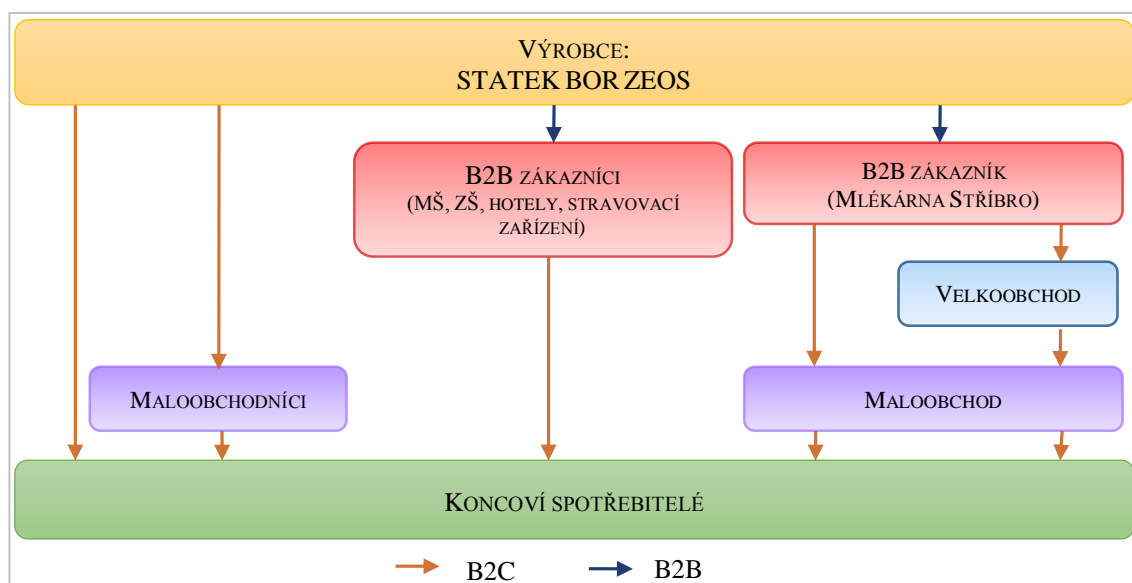
Prezentovaná klasifikace odběratelů borského statku vznikla na základě diskuze s manželi Matějů a bližšího prozkoumání vybraných interních dokumentů, z nichž bylo následně odvozeno rozřídění zákazníků do výše představených odběratelských skupin.

7.3 Charakteristika distribučních kanálů

Předchozí kapitola již nastínila, že Statek Bor ZEOS distribuuje svou mlékárenskou produkci jak na úrovni B2C (15 %), tak B2B (85 %). Následující podkapitoly blíže specifikují charakteristické rysy distribuce analyzovaného podniku na spotřební i obchodní trh, včetně vymezení způsobu rozvozu zboží.

Realizace dodávek mlékárenského zboží z Boru probíhá na B2C trhu přímou i nepřímou cestou, zatímco na úrovni B2B výhradně přímou distribucí. Následující schéma přiblíží všechny borským statkem využívané typy distribučních kanálů.

Obr. č. 21: B2C a B2B distribuční kanály



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

7.3.1 B2C distribuční kanály

V případě trhu **B2C** hraje hlavní roli **přímá distribuce**, představuje totiž téměř 81 % tržeb ze všech prodaných mlékárenských produktů koncovému spotřebiteli (interní dokumentace podniku, 2015). Nejkratší cestu k borským výrobkům zákazníci zvolí, pokud zamíří do **podnikové prodejny** s obsluhou v místě sídla analyzovaného podniku, která se zájemcům otevírá každý všední den od 7:00 do 15:00.

Nelze také opomenout možnost přímého nákupu na **farmářských trzích** pořádaných každoměsíčně ať už v centru Karlových Varů v bezprostřední blízkosti centrálního dopravního bodu místní městské hromadné dopravy, anebo v Ostrově nad Ohří na Mírovém náměstí. Jako zcela negativní jev lze hodnotit uplynulé přerušení prodeje na regionálních farmářských trzích, kde se pohybuje každoměsíčně velké množství potenciálních spotřebitelů a mimo to se zde nenachází téměř žádná konkurence z oblasti mlékárenské produkce. Náklady nad rámec obvyklých vlastních celkových nákladů na produkci a vzniklé pro uvedenou formu distribuce nepřesáhnou měsíčně (tj. jedna jednodenní akce v měsíci) 750 Kč⁷, objem prodeje plynoucích z účasti na farmářských trzích se pohybuje v rozmezí 10 – 15 tis. Kč, prodej ze stánku tak rozhodně nepatří mezi

⁷ Statek Bor ZEOS zaplatí za pronájem prodejní plochy na vybraných farmářských trzích 500 Kč (www.kv.city.cz, 2015), zbývající částka 250 Kč odpovídá dopravním nákladům na přepravu zboží a inventáře na místo konání.

ztrátové položky, navíc zde lze zaujmout nové potenciální odběratele, kteří se mohou v budoucnu proměnit v kmenové zákazníky (interní zdroje společnosti, 2015). Nutno poznamenat, že významnost farmářských trhů z hlediska nacházení nových kmenových zákazníků i přínosu tržeb si uvědomilo i vedení společnosti, které od konce roku 2015 opětovně započalo účast borského statku na okolních trzích.

Koncový spotřebitel může také vybrané mléčné produkty zakoupit přímo od výrobce při návštěvě vybraných **kulturních akcí**, jako např. Krajských mysliveckých slavností, kde své produkty Statek Bor ZEOS prezentuje v prodejním stánku. Za speciální případ přímé distribuční cesty lze nakonec akceptovat i **sponzorské dary** v podobě určitých mléčných produktů (zejména mléčné nápoje, atp.), které jsou pravidelně poskytovány zejména dětem a mládeži místního fotbalového týmu.

Zbývajících 19 % tržeb ze spotřebního trhu získá borský statek prostřednictvím **jednoúrovňového distribučního kanálu**, kde úlohu mezičlánku zabezpečujícího tok zboží od výrobce ke spotřebiteli zastává vždy prostředník - maloobchodní prodejce. Zakoupené mléčné výrobky rozváží sám zemědělský podnik svými dodávkovými chladiřskými vozy dle aktuálních objednávek maloobchodů zpravidla dvakrát týdně.

7.3.2 B2B distribuční kanály

Zvolený podnik prodává převážnou část své mlékárenské produkce na mezipodnikových trzích, k čemuž výhradně využívá **přímé distribuční cesty** neboli **distribuce nulté úrovně**. Zboží tak putuje od výrobce přímo k B2B zákazníkovi, který zpravidla zakoupené suroviny či polotovary upotřebí v rámci své podnikatelské činnosti a po zpracování následně nabízí produkty s přidanou hodnotou pod svým obchodním názvem koncovým spotřebitelům. Na výše uvedeném obrázku lze spatřit dva B2B distribuční kanály, které jsou bez rozdílu bezúrovňové. Duplikace typově totožné přímé distribuční cesty na mezipodnikových trzích zdůrazňuje pouze odlišnost následné distribuce potravinářských výrobků od B2B zákazníků ke konečným konzumentům. Zatímco ústřední firemní zákazník **stříbrská mlékárna** nabízí své mléčné produkty spotřebitelům prostřednictvím jedno- či dvouúrovňové distribuce, ostatní odběratelé z řad **mateřských a základních škol, hotelů a stravovacích zařízení** obsluhují spotřební trh přímou cestou.

Jak již bylo podotknuto v kapitole 7.1, uchovává Statek Bor ZEOS kravské mléko v chladičích tancích, které pojmu zhruba tří denní nádoj místní produkce jak pro vlastní

zpracování, tak pro potřeby zákazníků. Vzhledem k velikosti stálých odběrů si svoz mléka z Boru zajišťuje Mlékárna Stříbro vlastním chladícím cisternovým vozem nejméně dvakrát, zpravidla však třikrát týdně. Mlékárenská produkce určená ostatním B2B zákazníkům je distribuována prostřednictvím vozového parku borského statku v pravidelných intervalech, kdy mateřské školy jsou zásobeny vždy v úterý, středu a čtvrtek, dvakrát týdně probíhá závoz hotelů a stravovacích zařízení zpravidla v pondělí a pátek, a nakonec mléčné výrobky objednané základní školou se vzhledem k malým odběrům rozváží dle ujednání a aktuální situace.

7.4 Místo prodeje - vlastní prodejna

Zásadním prvkem distribuční politiky podniku je i vhodné umístění prodejních prostor, včetně jejich designového řešení a výběru sympatického prodejního personálu tolik důležitého z hlediska tvorby image.

7.4.1 Dostupnost prodejny

Prodejna se nachází v okrajové části obce Bor (viz Obr. č. 22), kde také Statek Bor ZEOS sídlí, vzdálené od centra Karlových Varů necelých 10 km ve směru hlavního silničního tahu Cheb - Chomutov. V areálu společnosti se vyjma vlastních jatek nalézá administrativně-správní budova a všechny zemědělskému provozu potřebné objekty (skladovací, výrobní, k ustájení a chovu hospodářských zvířat, včetně parkovacích ploch a krytého stání pro zemědělské stroje). Umístění obchodu odpovídá potřebám a povaze podnikání, v blízkém okolí se totiž rozkládají obhospodařované pastviny, louky a pole, které jsou základním stavebním prvkem místní rostlinné a živočišné výroby.

Obr. č. 22: Umístění podnikové prodejny



Zdroj: Vlastní zpracování, čerpáno z: Mapy.cz, 2015

Pokud zákazník zavítá do areálu borského statku, je mu na první pohled zřejmé, že se v žádném případě nejedná o tovární velkoprodukcí, nýbrž o poctivé výrobky rodinného zemědělského podniku. Jednoznačným pozitivem polohy této prodejny je skutečnost, že kupující se při své návštěvě stává alespoň na krátký okamžik součástí každodenního dění borského statku, může jej tak blíže poznat a utvořit si bližší představu o svém výrobcí. Zákazník nalezne cílové místo svého nákupu relativně snadno, jelikož leží přímo u jedné z hlavních silničních cest v Boru, nejsnáze je dostupné automobily, pro které je zde i dostatek parkovacích míst, další možnost nabízí využití pravidelné autobusové linky, jejíž zastávka je vzdálena zhruba 250 metrů.

7.4.2 Image prodejny

Ve své blízkosti podniková prodejna postrádá jakoukoliv frekventovanější cestu pro pěší či dopravní prostředky, což poukazuje na fakt, že její **exteriér** (viz Příloha I) netvoří nejdůležitější složku designu tohoto obchodu, jež by měla nalákat kolemjdoucí či jedoucí k impulzivnímu nákupu. Zákazník borského statku učiní rozhodnutí o koupi určitého produktu zpravidla už dříve, než se vůbec vydá na nákupní cestu, ústřední roli proto hraje především **interiérové řešení** prodejních prostor a celková atmosféra. Vhodné osvětlení potravin v prodejních pultech včetně celkového nasvícení prodejny může stejně jako linoucí se vůně čerstvých uzenin nebo nabídnutí ochutnávky zapůsobit pozitivně na zákaznickovy smysly a změnit původně zamýšlenou koupi pouze jednoho určitého produktu na vícero potravin.

K faktorům, jež přímo působí na zákazníka při nákupu v borské prodejně a mohou ovlivnit jeho nákupní rozhodnutí, se nepochybně řadí:

- **velikost a layout prodejny:** prodejní prostory jsou poměrně malé (cca 50 m²), avšak plně vyhovují šíři nabízeného sortimentu a charakteru obchodu, použit je zde tzv. standardní layout typický pro pultový prodej (viz Příloha J).
- **vizuální složka:** v borské prodejně dominuje neutrální bílá barva, díky níž působí interiérový design dosti stroze, což ovšem neplatí u zevnějšku prodejny, jež je laděn do zeleno-žluté barevné kombinace charakteristické pro zemědělství. Jinak ryze bílý interiér lehce doplňují červené konstrukce chladících zařízení.
- **rozmístění nabízeného sortimentu:** potravinářské zboží je vystavováno zejména v pásu chladících pultových boxů pospolu dle podobnosti jeho povahy, člení se do 2 základních částí: vlevo mléčné produkty (jogurty, sýry, atd.) a vpravo masné

výrobky (vepřové, hovězí a jiné druhy mas, uzeniny), doplňují jej ještě dva vysoké chladicí boxy po stranách, jeden pro vejce, druhý pro nápoje.

- **vůně a ochutnávky:** je známo, že vůně ovlivňuje naše mínění o výrobcích až v 85 % a v případě příjemného aróma při nákupu naše ochota ke koupi roste téměř o 15 % (mediaguru.cz, 2012). Zmíněný fakt může statek zužitkovat jen u uzenin, jejichž vůně může na zákazníka u pultu zapůsobit. Ochutnávky zde bohužel nejsou příliš časté, což by mohl analyzovaný podnik brzy napravit.
- **hudební kulisa:** absenci hudby vysvětluje potřeba porozumět přáním zákazníka při jeho obsluze a usnadnit tak vzájemnou komunikaci.
- **prodejní personál:** je v borském podnikovém obchodě zpravidla zastoupen dvěma prodavačkami, jež mají dokonalý přehled o nabízeném sortimentu. Jejich chování, vystupování, profesionalita a přívětivý lidský přístup k zákazníkům jednoznačně pozitivně ovlivňují jejich spokojenost s nákupem.

7.5 Silné a slabé stránky distribuční politiky

Borský statek přistupuje velice zodpovědně jak k dodržování chladicího řetězce, který napomáhá k uchování vynikajících kvalitativních znaků jednotlivých mléčných výrobků, tak k bezpečné manipulaci s dokončenými potravinářskými výrobky, aby bylo eliminováno případné znehodnocení dané potraviny. K nepřerušení teplotního řetězce přispívají také chladírenské vozy určené k rozvozu mlékárenského sortimentu, díky nimž je společnost schopna hlídat dodržení požadované teploty až ke koncovému zákazníkovi.

Již řadu let spolupracuje Statek Bor ZEOS s prvotřídním výrobcem uzenin a masných výrobků pocházejícím ze stejného regionu, díky němuž doplňuje sortimentní nabídku svého podnikového obchodu, aniž by poklesla kvalitativní úroveň. V loňském roce se na Karlovarsku objevil nový podnikatelský subjekt provozující farmářský obchod přímo v centru krajského města, který se již dnes těší mezi místními obyvateli velké oblibě. Téměř ihned po otevření započala vzájemná spolupráce, pro lepší distribuci ke konečnému spotřebiteli je nezbytně nutné budovat s Českou Farmou vstřícné vztahy až na partnerskou úroveň.


Přestože nespornou výhodou z hlediska distribuce je kvalitní a ochotný prodejní personál vlastního obchodu v Boru, schází ve zdejší prodejně přívětivější prostředí pro zákazníkův lepší pocit při nákupu, nehledě na absenci směrových ukazatelů z nedalekého hlavního

silničního tahu na trase Cheb – Chomutov upozorňujících na prodej poctivé místní produkce, bez nichž vzhledem k nepříliš vhodnému umístění této prodejny může borský statek přicházet o zákazníky.

Do jisté míry lze negativní aspekt spatřit v omezeném počtu forem distribuce zejména mléka a možná i mléčných produktů, což může být zapříčiněno nedostatkem časových a finančních prostředků.

Nízkotučný tvaroh v současnosti odkupuje ve větším množství pouze Družba Ostrov zabývající se gastronomií, snaha zkoumaného podniku by tak v budoucnu měla směřovat k oslovení pekáren a dalších firem zaměřených na výrobu koláčů, buchet a jiného sladkého pečiva a pochoutek, pro niž je nízkotučný tvaroh vhodný.

Tab. č. 10: Přehled silných a slabých stránek distribuční politiky



<ul style="list-style-type: none">• zodpovědné dodržování chladicího řetězce• obezřetná a bezpečná manipulace s mlékárenskými výrobky• vlastní chladírenské vozy pro mlékárenskou výrobu - snazší distribuce• kvalitní prodejní personál• spolupráce s novým karlovarským farmářským obchodem (Česká Farma) a kvalitními výrobci uzenin a masných výrobků (PELANT)	<ul style="list-style-type: none">• omezený počet forem distribuce mléka a mléčných výrobků• poloha podnikové prodejny není ideální, navíc schází navigační označení prodejny• barevně neutrální design interiéru prodejny• absence poptávky většího objemu nízkotučného tvarohu
--	---

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

8 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Majitelé analyzované společnosti jsou si dobře vědomi významnosti komunikace v rámci optimálního fungování podniku. Jelikož se jedná o poměrně široký a obtížný obor, nezdráhají se v určitých případech obrátit na odborníky (tzn. spolupráce s marketingovou či komunikační agenturou, popř. s kompetentní osobou). Jejich úsilí zlepšovat se v této oblasti se však upíná především na komunikaci uvnitř podniku, komunikační aktivity směřované na externí subjekty (tzn. dodavatele, zákazníky, partnery atp.) jsou tak vnitropodnikovou komunikací upozaděny z hlediska časového ale i finančního. V organizační struktuře borského statku schází marketingový útvar resp. specializovaný pracovník pro oblast komunikace, veškeré marketingové aktivity má na starosti vedení společnosti ve spolupráci s ekonomickým úsekem, stejně tak stanovují pro účely zdejší marketingové komunikace i rozpočet. Jeho sestavování vychází z poměrně nevhodné, avšak v praxi zřejmě nejčastěji využívané metody, tj. vynaložení zbývajících finančních prostředků neboli investování dle toho, co si mohou dovolit. O sestavení komunikačního plánu, natožpak propagační strategie nelze v souvislosti se Statkem Bor ZEOS hovořit, jelikož se zde jimi vůbec nezabývají. Na jaké úrovni jsou v současnosti jednotlivé prvky borského komunikačního mixu, se přesvědčíme v následujícím textu.

8.1 Reklama

Jakékoliv marketingové aktivity nebyly v borském statku ještě před několika málo lety považovány za významné, naštěstí ku prospěchu podnikání začalo vedení společnosti dbát na propagaci nejen svých výrobků, ale i dobrého jména podniku. Zvolená společnost chytře zvolila k dosavadní propagaci výhradně lokální typy médií přirozeně ve spojení s možnostmi internetového prostředí, přičemž důraz klade zejména na produktovou reklamu. K nejvýznamnějším reklamním aktivitám letošního roku patří tisková reklama v regionálním týdeníku 5+2 jak v tištěné, tak online verzi, kde byla 5krát umístěna inzerce ve velikosti 1/4 strany na výšku (viz Příloha G) propagující vždy jeden mléčný produkt (smetanový zákys, nízkotučný tvaroh, Boráček, Staročeské potěšení, Sýrec nízkotučný), a to v období květen - červen a srpen – říjen pokaždé v jediném vydání daného měsíce. Tento reklamní prvek popisoval jednotlivé mléčné výrobky společně s odkazem na návštěvu podnikové prodejny v týdeníku pro okres Karlovy Vary s distribuovaným nákladem cca 13 tis. výtisků (data.idnes.cz, 2015). V počátcích mlékárenské výroby

proběhla jednorázová prezentační akce vybraného výrobku včetně samotné mlékárny prostřednictvím osvětlených bannerů v prostorách jednoho z nejvýznamnějších karlovarských kulturních míst, a sice v multifunkční hale KV Areny při hokejových utkáních zdejšího týmu HC Energie Karlovy Vary přímo nad lední plochou.

K **outdoorové propagaci** lze řadit tzv. pohyblivou reklamu, kterou Statek Bor ZEOS využívá díky svým dvěma chladírenským vozům, s nimiž rozváží především mlékárenské produkty a které jsou již od letošního roku opatřeny polepy s logem místní mlékárny.

8.2 Event marketing

Každoročně Statek Bor ZEOS pořádá dožínkový a myslivecký **bál** s bohatou tombolou určený jak pro širokou veřejnost, tak zákazníky. Mateřským školám a v případě zájmu i školám základním nabízí zajímavé **exkurze** do vybraných provozních prostor, kupříkladu do stájí, dojírny či mlékárny. V dubnu letošního roku se zvolený zemědělský podnik stal partnerem akce Den Země pořádané v Ostrově nad Ohří místním Ekocentrem Městského domu dětí a mládeže, kde také prostřednictvím svého stánku představoval borské mléčné výrobky. V říjnu 2013 uspořádal pro své partnery **den otevřených dveří** při příležitosti významného firemního výročí, kde umožnil nahlédnout do některých provozů a připravil další zajímavé momenty.

8.3 Online marketing

Pro účely svého podnikání využívá borský statek i internetového marketingu, který v dnešní době tvoří nezbytně nutnou součást firemní sebe prezentace a komunikace. Již řadu let využívá zvolená společnost **webové prezentace** na dobře zvolené **doméně** „statekbor.cz“, v loňském roce ale prošly firemní stránky celkovou rekonstrukcí (viz Příloha H) a od té doby je jejich správa zcela v režii firmy resp. jejího odpovědného pracovníka. Nový web vznikl s pomocí oblíbeného online nástroje pro tvorbu a spravování internetových stránek Webnode, přičemž hlavní změny lze spatřit jednak v nahrazení původně stručných informací detailnějšími popisy pro lepší informovanost zákazníků, jednak v přemístění hlavního menu z levého boku ve vertikální poloze do středové části stránky v horizontálním rozložení a samozřejmostí je zcela odlišný a snad i modernější design. Pozitivní hodnocení získávají firemní webové stránky za doplnění vyhledávacího pole, které v předchozí verzi nepochybně chybělo, navíc zde

přibyly pravidelně aktualizované novinky ze života Statku Bor ZEOS a hlavní menu se rozšířilo o záložku „Závodní jídelna“, v níž je pravidelně obměňován čtrnáctidenní jídelní lístek zajišťující lepší přehlednost a uživatelsky přívětivější formu objednávek pokrmů.

Samozřejmostí je využití mnohdy bezplatné registrace alespoň v některých **online katalozích firem**, z nichž je analyzovaná společnost k vidění kupříkladu na: Firmy.cz, Najisto.cz, Živéfirmy.cz, ale i na webu Regionální Potraviny. Zvolený zemědělský podnik poměrně dobře využívá i 2 v ČR nyní nejoblíbenějších vyhledávačů Seznam.cz a Google.cz resp. jejich mapových portálů **Mapy.cz** a **Google Maps**, v nichž jsou zaevidovány základní informace důležité pro zákazníky jako adresa včetně polohy na mapě, kontaktní údaje, firemní web, v případě prvně jmenovaného serveru i aktuální otevírací doba prodeje. Dosud se však borský statek brání využití sociálních sítí.

8.4 Sponzoring

Snahou borského statku i nadále zůstává plnit roli zodpovědné firmy vůči svému okolí, a proto se angažuje v celé řadě místních společenských a kulturních akcí, za všechny lze jmenovat kupříkladu sponzorskou činnost žákovského a mládežnického týmu místního fotbalového klubu, která započala v roce 2012, kdy přispívá určitou finanční částkou a zajišťuje přísun vybraných mléčných výrobků. Dále pomáhá po stránce organizační i finanční s uskutečněním dětského dne, mikulášské besídky či dne hasičů v sousedících obcích Sadov a Šemnice. Zvolená společnost je již tradičním sponzorem i Okresního mysliveckého plesu v Karlových Varech a Šemnických slavností. Pod záštitou Statku Bor ZEOS funguje již pět let myslivecký kroužek pro děti při MŠ a ZŠ Regionu Karlovarský venkov (mysliveckekrouzky.webnode.cz, 2015).

8.5 Ostatní prvky marketingové komunikace

Vzhledem ke skutečnosti, že borský statek má vlastní obchod s pultovým prodejem, je dennodenně v přímém kontaktu se svými zákazníky. Z uvedeného tedy jednoznačně plyne, že osobní jednání prodavačů hraje v oblasti spokojenosti zákazníků velice důležitou roli. Úroveň **osobního prodeje** ve styku přímo se spotřebiteli dosahuje vysokých kvalit, proškolený prodejní personál vstřícně poradí a poskytne informační servis o aktuální nabídce produktů všem zákazníkům k jejich plnému uspokojení potřeb.

Mezi užívané komunikační prvky se řadí i **Public Relations**, do něhož se někdy zařazují také sponzoring a event marketing, jimž však již byly vyhrazeny předchozí 2 podkapitoly. Základ zdejšího PR tvoří **publikované materiály** jako např. každoročně zveřejňované výroční zprávy nebo **články v tisku** se zejména regionální působností popř. **v prostředí internetu**. Již několikrát byl Statek Bor ZEOS osloven redakcí Karlovarského deníku, aby se vyjádřil k různým tématům z oblasti zemědělství, což také neprodleně učinil. Ku prospěchu image mlékárenské výroby ale i firmy byl zveřejněn v již zmíněném tisku v květnu tohoto roku článek související se soutěží Regionální Potravina, v němž byla zobrazena také propagační fotografie, což lze označit za tzv. marketingové PR.

Úspěchem a pro podnik vynikající vizitkou je právě i **získání** celorepublikově uznávané **značky Regionální potravina** pro mléčný produkt Jogurt borůvka. Komunikační aktivity zdůrazňující získání tohoto ocenění se však omezují pouze na umístění diplomu v kanceláři ekonomického úseku, zveřejnění této informace na původním firemním webu, dále také na různé formy prezentace v rámci komunikačních kampaní soutěže Regionální Potravina, tj. kupříkladu umístění vítězného produktu do Regionální kuchařky vydané MZeČR (eAgri.cz, 2012), a v neposlední řadě na označení jogurtu nálepkou loga Regionální Potraviny Karlovarského kraje jako na Obr. č. 19.

Analyzovaná společnost bohužel zcela opomíjí jeden z klíčových komunikačních prvků, a sice **podporu prodeje**, z jejichž nástrojů výjimečně využije pouze slevové akce. Stejně tak absentuje v komunikačním mixu borského statku jakýkoliv element **POP marketingu** ať už v podnikové prodejně, nebo obchodech farmářských.

8.6 Silné a slabé stránky marketingové komunikace

Statek Bor ZEOS se snaží dostát své společenské odpovědnosti vůči svému okolí v místě svého podnikatelského působení, což se mu také i daří. Nejenže se podílí ať už finančně, materiálně anebo organizačně na mnohých lokálních kulturních a společenských akcích, zaštiťuje kupříkladu i dětský kroužek myslivosti, s níž má bohaté zkušenosti. Pravidelné statkem pořádané dva bály se u místních těší veliké oblibě.

Reklamu využíval borský statek v loňském a probíhajícím roce pouze prostřednictvím regionálního tisku a je tak na dobré cestě k rozšíření povědomí o existenci své minimlékárny a vynikajících mléčných produktů. Je však zapotřebí zvážit, zda nevyužít i jiné formy reklamy patřící k méně nákladným jako např. v prostředí internetu atp.



Pokud se dostaví zájem mateřských škol popř. i jiných subjektů, pořádá exkurze do svých provozů, jelikož nemá co skrývat, ba naopak se ráda pochlubí svou poctivou výrobou.

Doposud zanedbávanou stimulační komunikaci je nezbytně nutné zapojit do celkového propagačního procesu podniku, ať už obvyklými slevovými akcemi v určitých podobách, anebo kupříkladu ochutnávkami, jež doposud scházely.

Jak se již uvádí výše v kapitole 8.3, zprovoznila analyzovaná společnost v loňském roce zcela novou internetovou prezentaci svého podnikání. Při analýze nového firemního webu byly shledány následující nedostatky:

- úvodní stránka webu je až příliš dlouhá, návštěvníkova pozornost se může během „nekonečného“ prohlížení odpoutat zcela jinam;
- na samém konci úvodního listu se nevhodně nachází fotogalerie, která je snadno přehlédnutelná;
- jako nadbytečné jsou shledávány také duplicitně zobrazené novinky na úvod webu, přestože již existuje v menu záložka aktuality, kde se však nachází pouze jedna nejnovější.

Tab. č. 11: Přehled silných a slabých stránek marketingové komunikace

	
<ul style="list-style-type: none">• borský statek = dobrý a zodpovědný soused• významnost event marketingu statku pro obyvatele z blízkého okolí• jogurt borůvka získal označení Regionální potravina Karlovarského kraje• pohyblivá reklama mlékárny na vozech• pořádané exkurze do výrobních provozů	<ul style="list-style-type: none">• téměř opomenuty nástroje podpory prodeje• omezený počet forem reklamy a prezentace podniku včetně produktů• absence hodnocení efektivnosti uskutečněných marketingových aktivit• absence POP marketingu• drobné nedostatky nového firemního webu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Výše předkládaná analýza marketingového mixu borského statku odhalila v každém ze zkoumaných marketingových nástrojů několik nedostatků, přičemž pro vybrané z nich se v následujícím textu představí nápravná opatření včetně dalších návrhů na možné zlepšení, a to v následující podobě:

- zvýšit komfort zákazníků v oblasti objednávek,
- uvážit zavedení nového nástroje pro oboustrannou komunikaci se zákazníky prostřednictvím firemního webu (tzv. live chat),
- upravit webovou prezentaci podniku,
- zavést ochutnávky popř. další nástroje podpory prodeje a uvážit rozšíření stávajícího formátu marketingové komunikace,
- hodnotit efektivnost uskutečněných komunikačních akcí
- uvážit hodnocení efektivnosti využívaných distribučních kanálů,
- zadání tvorby a instalace navigačních cedulí pro podnikovou prodejnu,
- zlepšit prezentaci získaných ocenění v mlékárenské výrobě a dalších úspěchů.

U všech uvedených návrhů nesmí chybět popis příslušné akce, stejně jako časové a finanční požadavky.

9.1 Webová prezentace podniku

Borský statek by mohl pomocí určitých technických úprav přispět k razantnímu zlepšení uživatelské přívětivosti své internetové prezentace. Prvním a zároveň nejsnazším krokem je drobná úprava firemního webu, díky níž dojde k odstranění několika identifikovaných nedostatků představených již v předchozí kapitole. V zájmu společnosti by mělo následovat posílení komunikačních kanálů jak ve vztahu ke koncovým zákazníkům, tak ve vztahu k odběratelům B2B, a to díky spuštění tzv. live chatu a zprovoznění objednávkového formuláře popř. e-shopu.

9.1.1 Úprava podnikového webu

Valná většina zpozorovaných nedostatků figuruje již na úvodní stránce internetové prezentace borského statku, což může pokazit první dojem návštěvníka. Fotogalerie, která se v současnosti nachází až na samém konci úvodního listu webu, by měla být situována do hlavního menu jako samostatná záložka, což se jeví jako uživatelsky přívětivější. V přemístěné fotogalerii by neměla chybět ani prezentace všech získaných ocenění, ať už

diplomů ze soutěží Regionální Potravina, anebo certifikátu ze soutěže Vodafone Firma roku Karlovarského kraje 2015, atd. Ačkoliv byla nová verze firemního webu dokončena již před několika měsíci, stále schází značná část fotografií, které by měly být neprodleně doplněny. Právě výše zmíněná ocenění lze umístit společně s obrázkem podnikové prodejny popř. sídla firmy kupříkladu do úvodní textové části „O nás“.

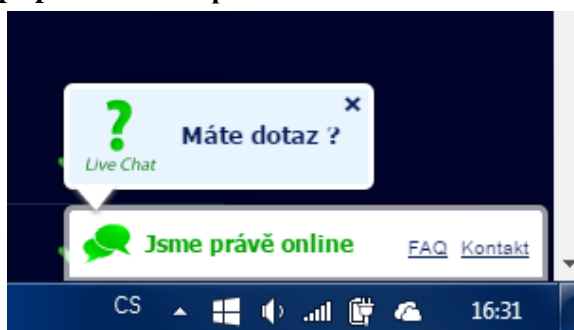
K redukci nyní až „nekonečně“ dlouhé hlavní stránky přispěje také ponechání aktualit pouze v jediné sekci, kde se zobrazí jen 3 poslední příspěvky navíc ve stručnější formě, tj. odkazujícího nadpisu s krátkým popiskem (v maximálním rozsahu 2 řádky). Detailnější přehled všech novinek si lze prostudovat v již připravené záložce hlavního menu „Aktuality“, kde se historie příspěvků zachová. Pozitivní efekt by jistě přinesly i vzájemně odkazující bannery na partnerské weby, tzn. v prostředí internetových stránek Statku Bor ZEOS prezentovat odkazy např. na obchody Česká farma a U Sedláků, dále na Doupovské uzeniny PELANT, některé weby sousedících obcí popř. kulturních a společenských akcí, což by mělo fungovat i opačně ve vztahu umístování odkazu na borský web v prostředí internetových prezentací partnerů. Časová náročnost zdokonalení webové prezentace borského statku je poměrně nízká v řádu několika hodin, jelikož se jedná o dílčí malé úpravy. S finančního pohledu se jedná rovněž o opatření nenáročného povahy, navrhované úpravy provede správce webu v rámci své mzdy a jakékoliv jiné zpoplatnění jim nepřísluší, jelikož se vztahují ke zpoplatněné správě internetové prezentace.

9.1.2 Posílení komunikačních kanálů

Doporučením pro ulehčení vzájemné komunikace jak s návštěvníky firemního webu, tak se zákazníky společnosti je zavedení jednoduchého online nástroje, který se označuje jako tzv. **live chat**. Nesporná výhoda této aplikace spočívá v posílení online zákaznické podpory uživatelsky, technicky i finančně přívětivou formou. Přímou na internetových stránkách zvoleného zemědělského podniku se umístí PopUp chatovací okno (zpravidla v pravém dolním rohu viz Obr. č. 23, lze jej však situovat i vlevo), přičemž pouhým kliknutím započne zákazník konverzaci s pověřeným zaměstnancem borského statku. Chat lze zpravidla přizpůsobit firemním barvám, označit logem společnosti a samozřejmě přidat fotografii operátora tak, aby byla zachována identita a důvěryhodnost příslušného podniku. Na tuzemském trhu jsou aplikace typu live chat dostupné i zcela zdarma v základní verzi. Kupříkladu chat značky Livechatoo nabízí společnost NOLIMIT

DEVELOPERS s. r. o. zdarma v základní verzi, která je omezena měsíčním počtem návštěvníků menším než 5000 a schází zde také možnost vzájemného zasílání souborů, což nyní nepředstavuje pro Statek Bor ZEOS zásadní problém (Livechato.com, 2015). Implementaci aplikace Livechatoo jistě zvládne i správce firemního webu, v případě jakýchkoliv potíží se lze obrátit na technickou podporu výrobce. Finanční náročnost tohoto projektu je tedy nulová, implementace zvolené aplikace si vyžádá maximálně několik hodin, z časového hlediska se stane náročnější až po samotném spuštění, kdy pověřený pracovník musí být neustále ve střehu pro okamžitou zpětnou vazbu zákazníkovi.

Obr. č. 23: Vzhled PopUp chat okna v pravém dolním rohu webu



Zdroj: Livechato.com, 2015

Prostor pro zlepšení komunikace mezi borským statkem a odběrateli (ať už na úrovni B2C, nebo B2B) se nachází i v oblasti objednávkového systému, který v současnosti funguje na bázi e-mailové, telefonické popř. face to face komunikace. Byla by škoda nevyužít pro efektivnější zpracování ale i zadávání objednávek rozsáhlé spektrum možností internetu, jako např. jednoduchý objednávkový formulář situovaný na webu analyzované společnosti, anebo internetový obchod. Oba zmíněné návrhy lze poměrně snadno a levně realizovat pomocí již využívaného internetového nástroje Webnode určeného primárně pro tvorbu a správu webové prezentace podniku.

Jako snazší projekt lze shledat vytvoření **objednávkového formuláře**, jehož navrhované jednoduché provedení lze spatřit v Příloha K. Mezi pozitivní stránky formuláře bezesporu patří rychlost a jednoduchost realizace, kdy na vytvoření objednávkové karty včetně implementace na firemní web bohatě postačí dvě hodiny a není potřeba vynaložit jakékoliv finanční prostředky, jelikož formuláře jsou součástí nabídky správy webu Webnode. Nabízí se také možnost využití bezplatné tvorby a správy formulářů prostřednictvím Google dokumentů, které lze také umístit díky vygenerovanému kódu

na současnou internetovou prezentaci borského statku (Prokopová, 2015). Součástí objednávkového formuláře musí bezpodmínečně být kontaktní údaje odběratele (jméno, příjmení, fakturační a dodací adresa, e-mail, telefon), po jejich vyplnění přejde zákazník na výběr mlékárenských produktů a zadá jejich požadované množství. Nakonec je zapotřebí zvolit formu doručení resp. vyzvednutí objednaného zboží, přičemž z počátku budeme ignorovat možnost dodání do domu, o kterou lze objednávkový systém rozšířit po jeho zavedení a bezproblémovém několikaměsíčním chodu. Základní distribuční místa jsou zastoupena v první řadě borskou podnikovou prodejnou a dále specializovaným obchodem Česká farma v centru Karlových Varů, zákazníci mohou ale také využít dodání na aktuální kulturní a společenské akce dle nabídky (farmářské trhy, atp.), jichž se bude borských statek účastnit. Objednávkovou kartu stejně jako obchodní podmínky je nutno opatřit poznámkou v obdobném znění: „Po odeslání objednávky budete obratem informováni o souhrnné ceně za veškeré objednané zboží prostřednictvím e-mailu nebo SMS, pokud tak nebude učiněno do následujících 24 h, kontaktujte prosím obchodního zástupce Statku Bor ZEOS. Objednané zboží bude uhrazeno výhradně v hotovosti při převzetí.“. Objednávkový formulář se tak z hlediska časového, finančního i technického řadí mezi nenáročné projekty, které mohou zvolenému zemědělskému podniku usnadnit práci a zákazníkům zpříjemnit nákup.

9.2 Zlepšení podpory prodeje

Ochutnávky patří mezi nejúčinnější a u zákazníků také nejoblíbenější formy indoor propagace, avšak analýza marketingového mixu borského statku poukázala na problém v této oblasti, když zvolený zemědělský podnik překvapivě tento nástroj dosud zcela opomíjel. Doporučení tak směřuje k zavedení ochutnávek do borského komunikačního mixu co možná nejdříve, zmíněnou formu podpory prodeje lze úspěšně aplikovat v podnikové prodejně v Boru, stejně tak v rámci stánkového prodeje, popř. i ve specializovaném obchodě Česká farma, pokud se obě zmíněné strany vzájemně dohodnou. Nedílnou součástí prodeje ze stánku kupříkladu na farmářských trzích ale i na jiných regionálních akcích by do budoucna měly být také ochutnávky, vždy zvolit kupříkladu 2 – 3 mlékárenské produkty, jako nejvhodnější sortimentní řada pro přípravu malé degustace se jeví sýry. Ve spojení s informačním sdělením od prodejního personálu se mohou ochutnávky významně podílet na zvýšení prodejů a rovněž získávání nových zákazníků (zejména v případě ochutnávek v rámci kulturních akcí).

Finanční náročnost bude predikována na základě následujícího modelu podpory prodeje v Tab. č. 12. Primárně je pro podnikový obchod důležité vytipovat 2 – 3 dny v měsíci s nejpočetnější návštěvou zákazníků, kam bude následně nasměrována také realizace ochutnávek. Pro borskou prodejnu se plánuje uskutečnění 2 ochutnávek v měsíci, přičemž při každé z nich se představí výhradně jeden mléčný produkt (minimálně jedna ochutnávka v měsíci bude vždy věnována sýrům). Jelikož se borský statek účastní průměrně 2 kulturních akcí do měsíce, předpokládá se v případě distribuce prostřednictvím stánkového prodeje uskutečnění stejného počtu ochutnávkových akcí. Po zavedení ochutnávek ve zmíněných formách distribuce může borský statek upnout svou snahu k dojednání ochutnávkové akce také v obchodě Česká farma, avšak postačí jednou měsíčně. Uvedená forma podpory prodeje přispěje k rozšíření povědomí o skladbě celého borského mlékárenského sortimentu mezi zákazníky, ale především se očekává zvýšení obrátu jak celkového za mléčnou produkci, tak u příslušného výrobku. Pro následnou kalkulaci se odhaduje potřebné množství daného výrobku pro uspokojení všech zákazníků resp. návštěvníků při jedné ochutnávce na cca 1 kg.

Tab. č. 12: Kalkulace nákladů zavedení ochutnávek

	Druh ochutnávky	Četnost/ měsíc	Náklady/ 1 ochutnávka	Četnost/ rok	Náklady celkem
I.	Ochutnávky v podnikové prodejně (2x měsíčně)				4 782 Kč
a.	Sýry	min. 1	208 Kč	16	3 322 Kč
b.	Staročeské potěšení	-	200 Kč	4	800 Kč
c.	Tvaroh	-	95 Kč	4	380 Kč
d.	Pečivo	-	60 Kč	4	240 Kč
e.	Lžičky	-	10 Kč	4	40 Kč
II.	Ochutnávky na kulturních akcích - stánkový prodej (2x měsíčně)				4 822 Kč
a.	Sýry	min. 1	208 Kč	16	3 322 Kč
b.	Staročeské potěšení	-	200 Kč	4	800 Kč
c.	Tvaroh	-	95 Kč	4	380 Kč
d.	Pečivo	-	60 Kč	4	240 Kč
e.	Lžičky	-	20 Kč	4	80 Kč
III.	Ochutnávky v prodejně Česká farma (1x měsíčně)				2 491 Kč
a.	Sýry	1	208 Kč	12	2 491 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY					12 094 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

9.3 Hodnocení efektivity komunikačních kampaní

Mezi navrhovaná řešení nedostatků v marketingové komunikaci patří i systém hodnocení efektivity uskutečněných komunikačních kampaní analyzovaného podniku. Pro každou komunikační kampaň je primárně zapotřebí stanovit cíle a očekávané přínosy. Po samotné realizaci příslušné akce se nejprve zkontroluje, zda došlo k naplnění vytyčených cílů a požadavků, následně je zhodnocen vliv uskutečněné kampaně na tržby potažmo zisk zvoleného zemědělského podniku. Přestože je borský statek poměrně aktivní v oblasti promotion neexistuje žádný hodnotící list úspěšnosti příslušné pořádané akce. V první řadě se ve Statku Bor ZEOS musí zavést alespoň jednoduchá evidence nákladů jednotlivých komunikačních akcí, pro tyto účely zcela postačí vytvoření souboru typu excel, kam se pravidelně zaznamená základní přehled informací o dané kampani. Informační rozsah jednotlivých akcí v navrhované evidenci nemusí být nikterak obsáhlý, za dostačující je shledána následná podoba vedení záznamů (viz Obr. č. 24).

Obr. č. 24: Návrh evidence nákladů komunikačních kampaní



	C	D	E	F	G	H	I	J
		Název komunikační kampaně	Doba trvání	Datum konání	Lokace	Náklady	Kontakty	Poznámky
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ze znázorněného záznamového přehledu nákladů lze dále s pomocí filtrů získat informaci o souhrnných nákladech za určité období, což přispěje při vzájemném porovnání s prodeji resp. obratem k vyhodnocení účinnosti určitých komunikačních akcí, tento systém lze samozřejmě aplikovat i na vyhodnocení jednotlivých akcí. Všeobecně nejčastěji využívanou metodou měření efektivity komunikační kampaně je výpočet ukazatele návratnosti investice neboli Return on Investment (ve zkratce ROI), kterou lze využít i pro potřeby borského statku, v řešení zůstává ale stále stejný problém, a sice relevantní vyjádření přínosů (např. čistého zisku) způsobených výhradně realizovanou marketingovou akcí. Každý nástroj komunikačního mixu borského statku si tak vyžaduje odlišný přístup k hodnocení jeho efektivity, následující text představí uvažované formy hodnocení pro jednotlivé typy marketingových akcí.

9.3.1 Efektivita online marketingu

Prvky **online marketingu** se řadí z hlediska náročnosti měření a kvality jeho vypovídající hodnoty do skupiny snáze měřitelných a úspěšných komunikačních nástrojů, jelikož prostředí internetu poskytuje nepřehledné množství možností měřících prostředků. Účinnost několika vybraných nástrojů online marketingu se pravděpodobně neprojeví na výši dosažených prodejů, jejich hlavní úkol je totiž informativní povahy, hodnocení tak směřuje zcela mimo finanční vyjádření (např. ROI, porovnání nákladů a prodejů, atd.) spíše na jiné kvantitativní a kvalitativní charakteristiky.

Úspěšnost **webové prezentace** zvolené společnosti lze hodnotit jednak počtem zobrazení stránky (ať už skrytě pomocí statistik webu, anebo veřejně díky počítadlu umístěném na webu), jednak počtem návštěv učiněných proklikem z partnerských internetových stránek, anebo také četností zaslaných zpráv prostřednictvím kontaktního formuláře a reakcí návštěvníků stránek na ankety, atp.

Jestliže borský statek zakomponuje do své webové prezentace navrhovaný **live chat**, pak lze jeho účinnost měřit pomocí množství zahájených konverzací nebo zodpovězených dotazů k plné spokojenosti zákazníka, mimo to umožňuje navrhovaná aplikace Livechato i vyjádřit (ne)spokojenost návštěvníka s konverzací bezprostředně po jejím ukončení prostřednictvím jednoduchého systému 5 hvězdiček (maximálně spokojen = 5 hvězdiček, zcela nespokojen = 1 hvězdička).

Účinnost doporučeného **objednávkového formuláře na webu** lze určit kupříkladu díky počtu přijatých objednávek skrz formulář, a to jak jejich poměrným vyjádřením k celkovému počtu objednávek za zvolené období, tak sledováním jejich vývoje v čase. Kvalitativní ohodnocení nového objednávkového systému lze získat prostřednictvím anonymní krátké ankety, anebo poskytnout odběratelům na internetových stránkách prostor pro vyjádření svého názoru popř. zaslání podnětu na zlepšení systému.

Nahradí-li eventuálně objednávkový formulář **internetový obchod**, pak bude společnost pravidelně zjišťovat počet návštěvníků e-shopu versus počet nakupujících, dále také objem tržeb plynoucích z internetového prodeje, jejichž výši konfrontuje velikosti vynaložených nákladů na tvorbu, správu a provoz e-shopu.

9.3.2 Efektivita event marketingu

Pravidelně pořádané **eventové akce (bály)** lze hodnotit např. díky počtu příchozích hostů dané události, ať už v absolutním vyjádření, anebo relativním vztahem, který sleduje a poměřuje vývoj návštěvnosti za jednotlivá období čili popularitu příslušné akce. Dále se pro měření efektivnosti může využít evidence počtu zakoupených vstupenek veřejností a distribuovaných VIP lístků pro významné partnery popř. zaměstnance. Určitou vypovídací hodnotou o všeobecném zájmu účastnit se vybraného eventů poskytne také procentuální vyjádření využití VIP vstupenek, kdy ukazatel porovná množství vydaných VIP vstupenek k počtu skutečně příchozích význačných hostů na danou akci.

Jako doporučení hodné se pro všeobecné účely měření efektivnosti uskutečněné události jeví sledování mediálního pokrytí příslušné akce, tj. mít přehled v jaké intenzitě se o pořádaném eventů zmíní v souvislosti se Statkem Bor ZEOS místní média a poznamenat si u publikovaných zpráv druh média, informační rozsah atp. Je však potřeba zdůraznit, že předkládané návrhy nevyjadřují účinnost pořádaných eventů v závislosti na prodejích resp. obratu společnosti.

9.3.3 Efektivita podpory prodeje

Kampaně podpory prodeje se řadí k nejlépe měřitelným komunikačním prvkům, dobře zvolená a nastavená komunikační akce tohoto typu by se měla v poměrně krátkém časovém intervalu projevit na zvýšení obratu podporovaného sortimentního druhu. Jelikož je podpora prodeje charakteristická svým krátkým průběhem, lze její působení na vývoj prodejů hodnotit následujícími přístupy. Prvně je sledován objem prodejů před zahájením, v průběhu a po ukončení komunikační akce, přičemž za úspěch se považuje i nepatrné navýšení prodejů po skončení kampaně při vyrovnání poptávky. Druhá možnost pak uvažuje srovnávání dosažených tržeb za určitý časový úsek (tzn. denní, týdenní, atp.) ve stejných obdobích s např. ročním odstupem, tzn. komparace výsledků aktuální prodejnosti při probíhající kampani kupříkladu v únoru 2016 s objemem prodejů v únoru 2015.

Uvažujeme-li v rámci podpory prodeje zavedení ochutnávkových akcí, naskytá se další možnost hodnocení efektivity sledováním reakcí příchozích degustátorů, tj. návštěvníků a zákazníků, po ochutnání prezentovaných vzorků borských mléčných produktů. Postřehnutí jednotlivých reakcí a jejich dokumentování se může stát přínosem

pro zdokonalení výroby jednotlivých produktů, ať už v souvislosti s jejich zpracováním, chutí, anebo balením.

9.3.4 Efektivita reklamy

Hodnocení účinnosti reklamy vychází z podstaty cílů vytyčených pro příslušnou reklamní kampaň, jelikož existuje celá řada reklamních zaměření. Soustředíme se nyní na zjištění efektivnosti navrhovaného navigačního systému, ohodnotit jej lze např. pomocí údajů o celkovém počtu příchozích zákazníků do podnikové prodejny a jejich porovnání s vývojem v minulosti. Co se týče reklamních plakátů souvisejících s vyvěšenými oceněními, projeví se jejich hlavní úloha na prodejkách propagovaných výrobků, což lze měřit v absolutní míře popř. srovnáním s minulostí. Kvalitativní vypovídací hodnotu lze zjistit díky pozorování a zaznamenání reakcí návštěvníků prodejny (dotazy na vyzdvihované produkty, atp.).

Úspěšnost produktově zaměřených reklamních sdělení (viz reklama v týdeníku 5+2) lze hodnotit na základě dosažených prodejů. K často využívaným metodám měření účinnosti kampaně pak také patří uspořádání dotazníkového šetření.

9.4 Hodnocení efektivnosti distribučních kanálů

Ačkoliv borský statek nedisponuje příliš rozsáhlou distribuční sítí, je další doporučení směřováno do oblasti **měření efektivnosti využívaných distribučních cest** pro zajištění přehlednosti o výhodnosti jednotlivých kanálů. V současnosti jakákoliv forma hodnocení borské distribuce schází, což lze poměrně snadno napravit, jelikož finanční a časová náročnost vytvoření a implementace hodnotícího systému není nikterak velká. Celý projekt lze totiž realizovat svépomocí s dostupnými lidskými i technologickými zdroji.

Základní požadavek na navrhovaný jednoduchý systém měření účinnosti distribuce spočívá jednak ve vymezení základního hodnotícího kritéria, jednak také v získání potřebných relevantních dat, stejně jako v zavedení systematické evidence těchto údajů pro pravidelné vyhodnocování.

Uvažujeme-li kompletní distribuční kanál včetně dodání komponentních složek borských výrobků, pak lze jeho efektivnost hodnotit pomocí poměru celkových ekonomických přínosů (tj. získaného objemu tržeb) pro určitý objem zboží zdejší výroby, který se prodává prostřednictvím příslušné formy distribuce, a celkových nákladů vynaložených

na tentýž objem distribuované produkce. Celková výše nákladů se stanoví součtem vlastních a distribučních nákladů, a to buď za jednu dodávku zboží příslušnou formou distribuce resp. za objem zboží, anebo za určitý časový úsek. Struktura vlastních nákladů bude zřejmě totožná pro všechny druhy distribučních cest, mezi její základní složky patří výrobní náklady (materiál, spotřeba elektrické energie, atp.), osobní náklady, pro produkci mlékárenské povahy přirozeně také náklady na krmiva a steliva, dále plemenářské, veterinární a poradenské služby a jiné provozní náklady, nelze samozřejmě opomenout ani výrobní a správní režii. Také distribuční náklady lze vyjádřit do určité míry obdobnou skladbou, odlišný způsob distribuce se promítne až ve složce náklady prodeje. Obecně lze pro účely předkládané diplomové práce do distribučních nákladů zahrnout následující nákladové položky: na dopravu, na skladování, na přepravní a skladovací obaly, na administrativní zajištění (vyřizování potřebné dokumentace, dojednání podmínek přepravy, atp.), dále také osobní náklady (mzda řidiče, skladníka), náklady prodeje a náklady komunikace v rámci distribuční cesty. Dopravní náklady lze vyjádřit jako součin průměrné spotřeby pohonných hmot na dané vozidlo (l/100 km) a aktuální ceny pohonných hmot (Kč/l), přičemž z uvedeného vztahu se nejprve vyjádří náklady na jeden ujetý kilometr a následně dle skutečně ujeté vzdálenosti se mohou vyčíslit konečné dopravní náklady na příslušnou formu distribuce.

Uveďme si nyní aplikaci výpočtu nákladů prodeje kupříkladu na stánkovém prodeji na farmářských trzích, kde se projeví náklady spojené s pronájmem místa popř. pronájmem stánku a jeho příslušenství, odběrem energií, finančním ohodnocením prodejního personálu, nakonec lze zařadit kupříkladu i náklady na ochutnávky, atp. V případě prodeje prostřednictvím dalšího distribučního článku (tj. obchodu, restaurace, hotelu, atd.) nese náklady spojené s prodejem již příslušný podnikatelský subjekt, což se zpravidla projeví na výši konečné ceny pro zákazníky.

Hodnocení efektivnosti pak vyplývá z číselného výsledku uvedeného poměru přínosů a nákladů, jehož základní interpretace zní:

- **efektivnost distribuční cesty = 1**, tzn. příslušná forma distribuce má pro borský statek nulový ekonomický přínos, ale nespadá ani do kategorie ztrátové, je třeba zhodnotit, zda má potenciál stát se výhodným distribučním kanálem či nikoliv;
- **efektivnost distribuční cesty > 1**, tzn. příslušná forma distribuce má na borský statek pozitivní ekonomický efekt;

- **efektivnost distribuční cesty < 1**, tzn. příslušná forma distribuce má pro borský statek ztrátový charakter, v jehož důsledku dojde ke zrušení tohoto distribučního kanálu, anebo je bezpodmínečně nutné zavést nápravná opatření.

Vzhledem ke skutečnosti, že nejčastějším způsobem tvorby cen ve Statku Bor ZEOS je nákladová metoda, pak lze účinnost distribučních kanálů měřit také pomocí vztahu výše dosahovaných marží k distribučním nákladům, a to jednak v relativním vyjádření jako v předchozím návrhu hodnocení efektivnosti, jednak pomocí rozdílu uvedených položek. Vycházíme tak ze souhrnné výše získané marže vztahující se buď k množství distribuovaného zboží příslušným marketingovým kanálem, anebo k určitému časovému rozpětí a z vyjádření distribučních nákladů stejným způsobem jako v předchozím návrhu.

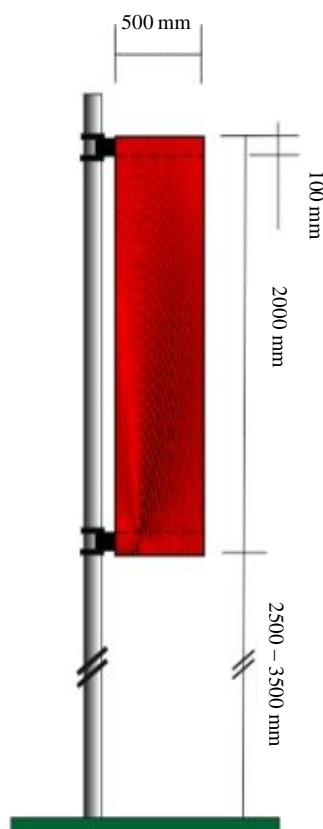
9.5 Další návrhy na zlepšení

Jako další nedostatek byla v analýze marketingové komunikace Statku Bor ZEOS shledána absence **navigačního systému** pro sídlo společnosti resp. zdejší podnikovou prodejnu. Přestože se nacházejí v blízkosti hlavního silničního tahu na trase mezi krajským městem a Ostrovem nad Ohří, pro nové zákazníky není jejich poloha, a tudíž ani cesta, na první pohled zřejmá. Hlavní úkol proto spočívá v usnadnění orientace všech stakeholders při jejich cestě do borského statku. Základní prvek nově vytvořeného navigačního systému utvoří jednoduchá směrová cedule ve tvaru šipky opatřená pouze názvem společnosti, která bude nápomocna na hlavní křižovatce v Boru. Pro případnou výrobu se doporučuje rozměr PVC desky cca 20 x 80 cm ošetřené matnou laminací zvyšující životnost cedule. Mezi další navigační prvky se zařadí tzv. out bannery (viz Obr. č. 25) umístěné na sloupech veřejného osvětlení rychlostní silnice R13 spojující krajská města Karlovy Vary a Ústí nad Labem, jejich přesnou lokaci nelze nyní specifikovat, jako ideální se především jeví nedaleko sjezdů na Bor v obou směrech a dále i cca 1 km po výjezdu jednak z Karlových Varů, jednak z Ostrova nad Ohří. Předkládaná zakázka k výrobě se tedy skládá z minimálně 2 kusů out bannerů, optimálně však 4 kusů, s typickými rozměry znázorněnými na následujícím obrázku a jedné směrové cedule vždy v oboustranném provedení.

Termín realizace zavedení navigačního systému se předpokládá v rozmezí 1 - 3 měsíců, skutečná lhůta pro grafické zpracování, výrobu navigačních panelů a jejich následnou

montáž se odvíjí od získání celé řady povolení, jelikož umístování reklamních poutačů podél komunikací podléhá legislativě⁸.

Obr. č. 25: Out banner



Zdroj: Vsign.cz, 2015

Předkládané řešení navigačních poutačů se díky své nákladnosti řadí mezi náročné projekty. Následující tabulka reprezentuje levnější variantu, jelikož se zde započítávají jen dva out bannery oproti původně zamýšleným čtyřem kusům, s nimiž by souhrnná cena realizace navigačního systému vystoupala na téměř 75 tis. Kč. Dle dostupných cenových informací se cena pronájmu jednoho sloupu veřejného osvětlení pohybuje mezi 1 - 2 tis. Kč za měsíc, v uvažované lokalitě lze počítat s měsíčními náklady na jeden out banner ve výši 1 200 Kč, přičemž všechny reklamní agentury zpravidla nabízejí množstevní nebo platební slevy. Do níže předkládané kalkulace je započítána také 3% sleva, proto se namísto ročního pronájmu s náklady 14 400 Kč uvádí díky slevě necelých 14 tis. Kč. (reklamniplocha.cz, wandp.cz, 2015)

⁸ Reklamní nosiče podél silnic upravuje: Zákon 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích, Zákon 361/2000 Sb. o silničním provozu, Vyhláška 104/1997 Sb., a mnohé další nařízení a vyhlášky s regionální působností.

Tab. č. 13: Kalkulace nákladů na zavedení navigačního systému

	Nákladová položka	Cena/ks	Množství	Cena celkem
a.	směrová cedule	550 Kč	1	550 Kč
b.	out banner (výroba + montáž)	4 500 Kč	2	9 000 Kč
c.	out banner (pronájem místa/rok)	13 968 Kč	2	27 936 Kč
CELKEM				37 486 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupné cenové nabídky, 2015

Prvotní návrh pro **zlepšení prezentace získaných ocenění** byl představen již v kapitole „Úprava podnikového webu“, jehož podstata spočívá v umístění diplomů na firemní internetové stránky, kde přispějí ke zvýšení prestiže analyzované společnosti. Prezentace dosažených úspěchů zejména v oblasti regionálních soutěží může přinést pozitivní efekt také z hlediska prodejů resp. ovlivnění nákupního chování zákazníků, a to v případě, že Statek Bor ZEOS nechá zhotovit alespoň 4 reklamní panely ve dvou provedeních. Valná většina prodejů na úrovni B2C se uskutečňuje v podnikové prodejně v Boru, avšak interiér je pro propagační účely zcela nevyužit, za vhodnou formu promotion lze tedy považovat zavěšení jednak všech získaných certifikátů (předně v soutěži Regionální Potravina) v rámečku malého formátu A4 na boční stěně obchodu, jednak dvou nástěnných plakátů formátu A0 (v zorném poli zákazníka, tj. umístěných na stěnu za pultem), jejichž hlavní úkol tkví v propagaci několika oceněných borských produktů znázorněných s logem příslušné soutěže nebo získaného označení. V případě kladného vzájemného jednání o reklamě by mohla obdobným plakátem disponovat také prodejna Česká farma. Do plánu zviditelnění získaných ocenění patří také výroba roll up reklamních panelů, jejichž využití se nachází zejména při stánkovém prodeji při příležitosti nejrůznějších regionálních kulturních akcích. Jelikož zvolená společnost doposud uvedenou formu reklamy nevyužívala, musí se k banneru objednat i stojan.

Náklady na prezentaci jednotlivých diplomů v interiéru prodejny jsou minimální, jelikož jejich barevné kopie lze připravit svépomocí díky vnitropodnikovým tiskárenským a jiným elektronickým zařízením, výdajovou položku v tomto případě tvoří pouze zakoupené rámečky, a sice ve výši 45 Kč za jeden clip rám, což při současné potřebě 6 kusů činí celkem 270 Kč (hamashop.cz, 2015). Výrazně nákladnější prvek této předběžné cenové kalkulace zastupuje tvorba plakátů pro interiérové účely jak do prodejny v Boru (2 ks), tak do obchodu Česká Farma (1 ks). Požadavky na jejich zpracování jsou následující: formát A4, fotopapír bez laminace, rám pro uchycení, včetně

grafického návrhu. Náklad tisku činí 4 200 Kč. Jako poslední položka byla tiskárně zadána roll up reklama včetně stojanu, která stojí 2 500 Kč. Celková výše nákladů na zlepšení prezentace dosažených úspěchů (viz Tab. č. 14) se předpokládá na úrovni necelých 12 tis. Kč. Na realizaci umístění diplomů jak na webové stránky společnosti, tak na stěnu v podnikovém obchodě zcela postačí jeden den resp. jen několik hodin, a to s minimálními výdaji. Časová náročnost vyhotovení plakátů a roll up banneru, tj. grafické zpracování, výroba popř. montáž, se odhaduje na 1 – 2 měsíce.

Tab. č. 14: Kalkulace nákladů na prezentaci dosažených úspěchů podniku

	Nákladová položka	Cena/ks	Množství	Cena celkem
a.	clip rám	45 Kč	6	270 Kč
b.	plakát (formát A0)	1 400 Kč	3	4 200 Kč
c.	roll up	2 500 Kč	1	2 500 Kč
d.	grafické zpracování	5 000 Kč	-	5 000 Kč
CELKEM				11 970 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle cenové nabídky Polypress s. r. o., 2015

ZÁVĚR

Po vzájemné dohodě a na základě zadání se předmětem předkládané diplomové práce stala analýza marketingového mixu vybrané zemědělské společnosti Statku Bor ZEOS, které zákonitě předcházelo nejprve sepsání charakteristických rysů jednotlivých prvků zdejšího marketingového počínání. Vybraný podnikatelský subjekt od oboustranné spolupráce očekával především splnění několika vytyčených požadavků, mezi něž se řadí přínos vnějšího kritického pohledu na současnou situaci borských marketingových aktivit, sestavení podkladového materiálu pro zhotovení marketingové studie, kterou vyžaduje pro účely získávání různé finanční podpory Státní zemědělský intervenční fond či jiné zemědělsky zainteresované organizace, a nakonec i odhalení několika reálných a dostupných návrhů na zlepšení v oblasti marketingu.

Stěžejní analytické části této diplomové práce předcházela teoretický úvod, jenž stanovil základní východiska v oblasti řešené problematiky. Díky provedené analýze borského marketingového mixu, v níž se odrážely také zjištěné poznatky z rozboru okolního prostředí zemědělského podniku, se projevilo několik nedostatků různé závažnosti ve všech čtyřech zkoumaných částí 4P, zejména pak v oblasti distribuce a promotion, ke kterým směřuje také převážná většina předkládaných návrhů prezentovaných v deváté kapitole. Pro účely zpracování několika návrhů byla řešena problematika následujících oblastí: zajištění vyššího komfortu zákazníkům při objednávání, úprava webové prezentace podniku, zlepšení podpory prodeje prostřednictvím ochutnávek, zavedení nových nástrojů pro oboustrannou komunikaci se zákazníky, napravit absenci navigačního systému pro podnikovou prodejnu a chybějící hodnotící systém efektivnosti jak komunikačních kampaní, tak využívaných distribučních kanálů.

Pro odstranění některých nalezených marketingových nedostatků byly navrženy následující projekty: úprava internetových stránek podniku svépomocí v rámci prostředí webového nástroje Webnode, posílení komunikačních kanálů v prostředí internetu díky aplikaci přezdívané livechat a rovněž objednávkovému formuláři, který lze vytvořit poměrně snadno za pomoci vlastních dostupných zdrojů opět prostřednictvím Webnode, dále zlepšení využití nástrojů podpory prodeje, tedy zavedení pravidelných ochutnávek ve své podnikové prodejně, na farmářských trzích, stejně jako ve farmářském obchodě Česká Farma, nelze opomenout ani systém hodnocení efektivnosti komunikačních

kampaní a distribučních kanálů a nakonec i vytvoření navigačního systému, jež přispěje k lepší orientaci zákazníků při cestě do podnikové prodejny.

Doufejme, že předložené podklady, návrhy a doporučení budou pro majitele borského statku přínosem, ba dokonce snad i inspirací pro zajištění svého kontinuálního zlepšování, jež lze realizovat také v únosné míře z hlediska finanční zátěže i časové náročnosti.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. č. 1: Nástroje komunikačního mixu	26
Tab. č. 2: Cenové srovnání vybraných produktů konkurence a Statku Bor ZEOS.....	44
Tab. č. 3: Podrobnější členění dodavatelů dle povahy dodávek	47
Tab. č. 4: Členění mlékárenské produkce v Boru	53
Tab. č. 5: Přehled silných a slabých stránek produktové politiky.....	60
Tab. č. 6: Významné nákladové položky vstupující do ceny mléčných produktů.....	62
Tab. č. 7: Náklady na výrobu mléka za rok 2014	63
Tab. č. 8: Cenové srovnání vybraných mléčných výrobků	65
Tab. č. 9: Přehled silných a slabých stránek cenové politiky	68
Tab. č. 10: Přehled silných a slabých stránek distribuční politiky.....	79
Tab. č. 11: Přehled silných a slabých stránek marketingové komunikace	84
Tab. č. 12: Kalkulace nákladů zavedení ochutnávek	89
Tab. č. 13: Kalkulace nákladů na zavedení navigačního systému	97
Tab. č. 14: Kalkulace nákladů na prezentaci dosažených úspěchů podniku	98
Obr. č. 1: Prvky marketingového mixu 4P	11
Obr. č. 2: Komplexní produkt	16
Obr. č. 3: Průměrná cena nakupovaného mléka od zemědělců (Kč/l)	32
Obr. č. 4: Průměrná cena mléka v ČR (Kč/l).....	33
Obr. č. 5: Vývoj ceny elektřiny v letech 2008 - 2015 (CZK/MWh).....	34
Obr. č. 6: Ceny pohonných hmot a ceny ropy	35
Obr. č. 7: Spotřeba kravského mléka konzumního v letech 1993 – 2013 (l/obyv.).....	36
Obr. č. 8: Spotřeba sýrů celkem v letech 1993 – 2013 (kg/obyv.).....	36
Obr. č. 9: Spotřeba mléčných výrobků v letech 1993 – 2013 (kg/obyv.).....	37

Obr. č. 10: Srovnání internetových prezentací konkurujících farem	42
Obr. č. 11: Základní členění dodavatelů dle příslušných nákladů v roce 2014	45
Obr. č. 12: Tržby plynoucí z výroby a služeb v letech 2012 - 2014	50
Obr. č. 13: Produktový mix Statku Bor ZEOS	51
Obr. č. 14: Členění veškeré vlastněné půdy dle jejího využití	51
Obr. č. 15: Zastoupení výrobních řad v mlékárenském sortimentu dle tržeb	55
Obr. č. 16: Vývoj obratu mléka a mléčných výrobků v letech 2009 - 2014.....	55
Obr. č. 17: Vývoj obratu vybraných mléčných výrobků v letech 2012 - 2014	56
Obr. č. 18: Návrat k tradičním obalům mléka	57
Obr. č. 19: Logo Regionální potravina pro Jogurt Borůvka	58
Obr. č. 20: Základní členění odběratelů mlékárenské výroby dle odbytu za rok 2014...	70
Obr. č. 21: B2C a B2B distribuční kanály	74
Obr. č. 22: Umístění podnikové prodejny	76
Obr. č. 23: Vzhled PopUp chat okna v pravém dolním rohu webu	87
Obr. č. 24: Návrh evidence nákladů komunikačních kampaní	90
Obr. č. 25: Out banner	96

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CA	Codex Alimentarius, tzv. potravinářský zákoník
CZV	Ceny zemědělských výrobců
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
IMC	Integrated marketing communication
MZeČR	Ministerstvo zemědělství České republiky
PR	Public Relations
PRV	Program rozvoje venkova
PVP	Přechodné vnitrostátní podpory
SAPS	Jednotná platba na plochu
SSHR	Správa státních hmotných rezerv
SVSČR	Státní veterinární správy České republiky
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SZP	Společná zemědělská politika
SZPI	Státní zemědělské a potravinářské inspekce
TIS ČR	Tržního informačního systému České republiky
TTP	Trvalé travní porosty
VCS	Dobrovolná podpora vázaná na produkci

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace

CLOW, Kenneth E., BAACK, Donald. *Marketing management: A Customer Oriented Approach*. 1. vydání, SAGE Publications, 2009, 568 str., ISBN 978-14-8334-295-5.

CLOW, Kenneth E., BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2008, 47 str., ISBN 978-80-251-1769-9.

CRAWFORD, I. M. *Agricultural and food marketing management*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 1999, 290 str., ISBN 92-851-1003-7.

DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 150 str., ISBN 978-80-7357-961-6.

HOMOLKA, Jaroslav, PLETICHOVÁ, Dobroslava, MACH, Jiří. *Zemědělská ekonomika*. 1. vydání, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010, 128 str., ISBN 978-80-213-1830-4.

CHÝLKOVÁ, Mária. *Označování potravin: mnoho cenných informací pro spotřebitele?*. 1. vydání, Praha: Potravinářská komora ČR a Česká technologická platforma pro potraviny, 2013, 37 str., ISBN 978-80-905096-4-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2013, 368 str., ISBN 978-80-247-4670-8.

KOPÁČEK, Jiří. *Mléko a mléčné výrobky: jak poznáme kvalitu?*. 1. vydání, Potravinářská komora ČR, 2014, 31 str., ISBN 978-80-88019-02-2.

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

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 792 str., ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2014, 816 str., ISBN 978-80-247-4150-5.

PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003, 581 str., ISBN 978-80-247-0254-1.

PETEROVÁ, Jarmila. *Ekonomika výroby a zpracování zemědělských produktů*. 4. vydání, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010, 250 str., ISBN 978-80-213-2053-6.

SAIVER, Filip. Obchod, který jede. Magazín *Víkend Dnes: pravidelná příloha deníku MF Dnes*. Praha: MAFRA, a. s., 2015, 15. - 16. srpna 2015, str. 18 - 19.

VÁVRA, Oldřich, GROSOVÁ, Stanislava. *Praktické marketingové aplikace*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2007, 194 str., ISBN 978-80-245-1307-2.

VLKOVÁ, Jitka, PETŘÍČEK, Martin. Mléko zlevňuje, ale obchody drží ceny. *Mladá Fronta DNES*. Praha: MAFRA, a. s., 2015, XXVI/167, str. A1, A7. ISSN 1210-1168.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 499 str., ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

BEKKERMAN, Anton. Economics of Agricultural Marketing [online]. © 2015. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupné z:

http://antonbekkerman.com/classes/agbe321/agbe321_notes.pdf

BENEŠ, Jan, MIKULINCOVÁ, Hana. Krávy už nemusí dojít podle předpisů, mléčné kvóty v EU skončily. *Český rozhlas - Ekonomika* [online]. Český rozhlas: © 2015. Publikováno 1. 4. 2015. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z:

http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/kravy-uz-nemusi-dojit-podle-predpisu-mlacne-kvoty-v-eu-skoncily--1473188

BLAŽKOVÁ, Tereza. Obal, který prodává, musí být výrazný, ale nesmí odradit. *iHNed.cz* [online]. Economia a. s., Hospodářské Noviny iHNed: © 2015. Publikováno 15. 4. 2013. [cit. 30. 9. 2015]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-59691570-obal-ktery-prodava-musi-byt-vyrazny-ale-nesmi-odradit>

BROŽ, Jan. Tablet nebo kniha vedle salámů? Prodejci tápou, jak na novou povinnost. *iDNES.cz – Ekonomika* [online]. MAFRA, a. s. © 2015. Publikováno 8. 12. 2014. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/obchodnici-zvazuji-oznacit-nebalene-potravin-y-cedulkami-knihou-nebo-tabletem-1hq-/test.aspx?c=A141205_191822_test_ozr

BUCEK, Pavel a kol. *Ročenka chovu ovcí a koz v České republice za rok 2013* [online]. Praha: Českomoravský svaz chovatelů a. s. – Svaz chovatelů ovcí a koz v ČR, 2014, 85 str., [cit. 22. 9. 2015]. Dostupné z: <http://www.cmsch.cz/store/rocenka-chov-ovci-a-koz-2013.pdf>

FREMUTH, Jiří. Výkupní cena mléka klesá, čeští farmáři prodělávají. *Český rozhlas - Ekonomika* [online]. Český rozhlas: © 2015. Publikováno 7. 11. 2014. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/1417908

HIENL, Petr a kol. *Jak začít podnikat v zemědělství* [online]. 1. vydání, Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2013, 64 str., [cit. 22. 9. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/aktuality/jak-zacit-podnikat-v-zemedelstvi.html>

HNÍZDIL, Zdeněk. Známe vítěze soutěže „Regionální potravina Karlovarského kraje 2012“. *Karlovarský deník - Zprávy* [online]. VLTAVA-LABE PRESS, a. s.: © 2015. Publikováno 29. 6. 2012. [cit. 5. 10. 2015]. Dostupné z: http://karlovarsky.denik.cz/zpravy_region/zname-viteze-souteze-regionalni-potravina-karlovarskeho-kraje-2012-20120629.html

HOUSKA, Ondřej. Konec mléčných kvót může zemědělcům přinést vyšší zisky, tvrdí EK. *Český rozhlas - Ekonomika* [online]. Český rozhlas: © 2015. Publikováno 26. 3. 2015. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z:

http://www.rozhlas.cz/zpravy/ekonomikavevrobe/_zprava/1471010

JORDÁN, Hynek. Ministr Jurečka: Plním svůj slib, zemědělci ode dneška mohou žádat o zelenou naftu. *eAGRI.cz* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno 1. 10. 2014a. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z:

http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_ministr-jurecka-plnim-svuj-slib-1.html

JORDÁN, Hynek. Výzkum ukázal, že biopotraviny nakupuje již více než 41 % domácností. *eAGRI.cz* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno 29. 9. 2014b. [cit. 11. 11. 2015]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_vyzkum-ukazal-ze-biopotraviny-nakupuje.html

JORDÁN, Hynek. Pro chovatele prasat i dojníc chystá Ministerstvo maximální možnou podporu. Zvyšuje objem peněz v Nákazovém fondu na 1,1 miliardy korun. *Agrární komora České republiky* [online]. Agrární poradensko-informační centrum Agrární komory ČR: © 2015. Publikováno 2. 7. 2015. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/pro-chovatele-prasat-i-dojnic-chysta-ministerstvo-maximalni-moznou-podporu-zvysuje-objem-penez-v-nakazovem-fondu-na-1_1-miliardy-korun.php?akce=hodnot&id=24888&year=2016&week=14

KÜTNER, Dušan. Stát nakoupí mléko nejméně za 150 milionů, uspět mohou i zahraniční firmy. *E15.cz - Zprávy* [online]. Mladá Fronta, a. s.: © 2015. Publikováno 2. 6. 2015. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/stat-nakoupi-mleko-nejmene-za-150-milionu-uspet-mohou-i-zahranicni-firmy-1195346>

POLJAKOV, Nikita. Problém expertů na marketing: Chtějí skončit kolotoč slev, ale Češi je milují. *iHNed.cz - Byznys* [online]. Economia a. s., Hospodářské Noviny iHNed: © 2015. Publikováno 12. 5. 2011. [cit. 27. 10. 2015]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-51831570-problem-expertu-na-marketing-chtej-skoncit-kolotoc-slev-ale-cesi-je-miluji>

PROKOPOVÁ, Olga. Rychlý tip: vytvořte jednoduše objednávkový formulář pro váš web. *Webnode – blog* [online]. Webnode AG © 2015. [cit. 16. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.webnode.cz/blog/2012/08/rychly-tip-vytvorite-jednoduse-objednavkovy-formular-pro-vas-web/>

STUPAVSKÝ, Vladimír. Pelety z biomasy – dřevěné, rostlinné, kůrové pelety. *Biom.cz* [online]. CZ Biom – České sdružení pro biomasu: © 2015. Publikováno 6. 5. 2010. [cit. 16. 8. 2015]. Dostupné z: <http://biom.cz/cz/odborne-clanky/pelety-z-biomasy-drevene-rostlinne-kurove-pelety>

VEČEŘOVÁ, Dana. Ministr zemědělství: Pro zemědělce by bylo neúnosné zrušení podpory tzv. zelené nafty. *eAGRI.cz* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno 17. 10. 2013. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z:

http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2013_ministr-zemedelstvi-pro-zemedelce-by.html

Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. American Marketing Association: © 2015. Publikováno červenec 2013. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

BESIP: Jak řídí muži a ženy? [online]. Ministerstvo dopravy ČR: © 2015. Publikováno 13. 1. 2014. [cit. 27. 8. 2015]. Dostupné z: <http://www.ibesip.cz/cz/pro-media/129-jak-ridi-zeny-a-muzi>

Příručka pro provozovatele potravinářských podniků: k nařízení (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům. *Bezpečnost potravin v ČR - Informační centrum Ministerstva zemědělství* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR. 2013. 86 str. ISBN: 978-80-7434-141-0. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.bezpecnostpotravin.cz/UserFiles/publikace/2014_Prirucka_pro_PPP_final_MZe.pdf

U nás. *Biofarma Belina* [online]. © 2015. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: http://www.biofarmabelina.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=55

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů. *Business.center.cz* [online]. HAVIT, s. r. o.: © 2015. [cit. 30. 9. 2015]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obaly/cast1h1.aspx>

Nová evropská pravidla pro označování potravin vstupují v platnost. *Byznys.iHNed.cz* [online]. Economia, a. s., Hospodářské Noviny iHNed: © 2015. Publikováno 14. 12. 2014. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-63252960-nova-evropska-pravidla-pro-oznacovani-potravin-vstupuji-v-platnost#disqus_thread

Zpráva o inflaci - III. čtvrtletí 2015. *Česká národní banka*. [online]. ČNB: © 2015. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_III/download/zoi_III_2015.pdf

Indexy cen zemědělských výrobců, průmyslových výrobců a indexy spotřebitelských cen potravinářského zboží – září 2015. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ: © 2015a. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>

Průměrné spotřebitelské ceny vybraných druhů zboží a služeb podle krajů v červnu 2015. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ: © 2015c. [cit. 5. 6. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20552079/33010615q2o1.pdf/b591dcab-32b2-4384-8e5a-c02f254a1436?version=1.1>

Spotřeba potravin 1948 – 2012: Mléčné výrobky a vejce. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ: © 2015d. [cit. 10. 8. 2015]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/20569358/2701391401.pdf/05d494de-4477-4123-ac9e-df0a2e412c37?version=1.0>

Spotřeba potravin 1948 – 2012: Mléko a mléčné výrobky v hodnotě mléka (bez másla) a mléko konzumní celkem. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ: © 2015e. [cit. 10. 8. 2015]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/20533962/21401306.pdf/a8939e2a-9d0a-45a4-9bc8-c32deaff21dd?version=1.0>

Spotřeba potravin 1948 – 2012: Sýry celkem. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ: © 2015f. [cit. 10. 8. 2015]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/20533962/21401307.pdf/20e79c26-ab95-4030-a5cb-b070533b0a0d?version=1.0>

Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů (na obyvatele za rok). *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ: © 2015g. [cit. 10. 8. 2015]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/20569358/2701391401.pdf/05d494de-4477-4123-ac9e-df0a2e412c37?version=1.0>

eAGRI.cz: Dotace – Program rozvoje venkova ČR na období 2014 - 2020 [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015f. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>

eAGRI.cz: Dotace – Přímé platby [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015e. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/>

eAGRI.cz: Katalog opatření – Hospodaření se statkovými hnojivy [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno 2005. [cit. 22. 9. 2015]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/37005/_11_statkova_hnojiva.pdf

eAGRI.cz: Kodex farmářských trhů [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno: 31. 5. 2011. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/120003/Kodex_farmarskych_trhu.pdf

eAGRI.cz: Pravidla správné výrobní a hygienické praxe pro mléko a mléčné výrobky 2004 [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno: 14. 5. 2004. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/aktualni-temata/hygienicky-balicek/spravna-hygienicka-praxe/pravidla-spravne-vyrobní-a-hygienicke-7.html>

Logo Regionální potraviny Karlovarského kraje ve formátu CMYK. *eAGRI.cz: Regionální potravina* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno: 16. 7. 2010. [cit. 5. 10. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/regionalni-potraviny/o-projektu/metodiky-a-loga/?pos=10>

eAGRI.cz: Regionální potraviny Karlovarského kraje [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015a. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/regionalni-potraviny/regionalni-potraviny/karlovarsky-kraj/>

eAGRI.cz: Veřejný registr půdy - LPIS [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015b. [cit. 1. 8. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/app/lpisext/lpis/verejny/>

eAGRI.cz: Vyhláška č. 77/2003 Sb., kterou se stanoví požadavky pro mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015c. [cit. 25. 8. 2015]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/ws_content?contentKind=regulation§ion=1&id=55418&name=77/2003

eAGRI.cz: Vyhláška č. 289/2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty, které nejsou upraveny přímo použitelnými předpisy Evropských společenství [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno: 23. 11. 2007. [cit. 25. 8. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/100051461.html>

eAGRI.cz: Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015d. [cit. 25. 8. 2015]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-1997-110-viceoblasti.html

eAGRI.cz: Zákon č. 166/199 Sb., o veterinární péči a o změně souvisejících zákonů [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno: 30. 7. 1999. [cit. 25. 8. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/100050516.html>

Bio potraviny – zpráva z průzkumu. *eAGRI.cz* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno: 23. 10. 2014. [cit. 25. 8. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/aktuality/bio-potraviny-zprava-z-pruzkumu.html>

Profil obchodu Česká farma – poctivé potraviny. *Facebook.com* [online]. Facebook © 2015. [cit. 28. 8. 2015]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/farmakv>

Úvod. *Farma Kubernát Děpoltovice* [online]. © 2015. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: <http://www.farmakubernat.cz/>

Úvodní stránka. *Farma Žalmanov* [online]. Webnode AG: © 2015. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: <http://zalmanov.webnode.cz/>

Stát nakoupí 3500 tun mléka za 230 milionů, vláda souhlasí. *Finanční noviny.cz* [online]. Česká tisková kancelář: © 2015. Publikováno: 26. 10. 2015. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné

z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/stat-nakoupi-3500-tun-mleka-za-230-milionu-vlada-souhlasi/1274310>

Češi už se při nákupu nerozhodují jen podle ceny. *FinExpert.cz* [online]. Mladá fronta, a. s.: © 2015. Publikováno: 29. 1. 2015. [cit. 5. 10. 2015]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/cesi-uz-se-pri-nakupu-nerozhoduji-jen-podle-ceny>

Fotky – obchod s potravinami Staročeské uzeniny. *Google* [online]. Google: © 2015. Pořízení obrázku: září 2014. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: https://www.google.cz/maps/place/Staro%C4%8Desk%C3%A9+uzeniny/@50.0776547,12.3717811,3a,75y,90t/data=!3m8!1e2!3m6!1sZ9b69n8BXS4AAAQYfd209g!2e0!3e3!6s%2F%2Fgeo0.ggpht.com%2Fcbk%3Fphoto!3DZ9b69n8BXS4AAAQYfd209g%26output%3Dphoto%26cb_client%3Dsearch.TACTILE.gps%26minw%3D203%26minh%3D100!7i1280!8i853!4m2!3m1!1s0x47a0f6992c099e17:0xf3c111ab26e71a85!6m1!1e1

Správná výrobní praxe. *HACCP* [online]. Webnode AG: © 2015. [cit. 25. 8. 2015]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/spravna-vyrobní-praxe2/>

Alba a rámečky. *Hama Shop* [online]. oXy Online s. r. o.: © 2015. [cit. 21. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.hamashop.cz/alba-a-ramecky-1/ramecky/clip-fix/hama-clip-fix-normalni-sklo-21x29-7cm.html?gclid=Cj0KEQIAycCyBRDss-D2yIWD_tgBEiQAL-9RkuLW3JyIRS1vhtvTABa7jgojXNWBsiV_hJ60Fal2vuEaAt4P8P8HAQ

OPEC: Těžbu ropy nesnížíme, ani když barel klesne pod 20 dolarů. *iDNES.cz - Ekonomika* [online]. MAFRA, a. s.: © 2015. Publikováno: 23. 12. 2014. [cit. 7. 8. 2015]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/opec-nesnizi-limity-tezby-ropy-ani-pokud-cena-za-barel-klesne-pod-20-dolaru-113-/eko-zahranicni.aspx?c=A141223_161102_eko-zahranicni_ozr

Výpis z obchodního rejstříku – Statek Bor ZEOS, s. r. o. *Justice.cz*: Oficiální server českého soudnictví [online]. Praha: © 2015. [cit. 1. 8. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=statek+bor+zeos>

Elektřina - aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny. *Kurzy měn, akcie cz a komodity, investice online - Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, s. r. o.: © 2015. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=142&od=1.1.2008&do=9.11.2015&curr=CZK>

Ropa BRENT - aktuální a historické ceny ropy BRENT, graf vývoje cen ropy BRENT. *Kurzy měn, akcie cz a komodity, investice online - Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, s. r. o.: © 2015. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&SEO=ropa-brent&RF=40>

Lidé při nákupu potravin koukají na kvalitu. Řídí se ale slevami. *Lidovky.cz* [online]. MAFRA, a. s.: © 2015. Publikováno 24. 3. 2015. [cit. 9. 10. 2015]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/lide-pri-nakup-potravin-koukaji-hlavne-na-kvalitu-ukazal-pruzkum-108-/dobra-chut.aspx?c=A150323_154820_dobra-chut_ape

Úvodní stránka. *Livechatoo.com – quick chat support* [online]. nolimit | Developers s. r. o.: © 2015. [cit. 6. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.livechatoo.com/cs>

Ceník týdeníku 5plus2 platný od 1. 1. 2015. *Mediální skupina MAFRA, a. s.* [online]. MAFRA, a. s.: © 2015. [cit. 20. 10. 2015]. Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/85A141202_TVE_014_CENIK2015-5PLUS2-A.PDF

Mapy.cz [online]. Mapy.cz, s. r. o.: © 2015. [cit. 4. 9. 2015]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/zakladni?planovani-trasy&x=12.8583853&y=50.2438392&z=12&l=0&rc=9dpuCxYZEk&rl=50%C2%B016%275.634%22N%2C%2012%C2%B056%2728.672%22E&rl=&rp=%7B%22criterion%22%3A%22fast%22%7D>

Proč investovat do smyslového marketingu. *MediaGuru* [online]. PHD a. s.: © 2015. Publikováno 20. 4. 2012. [cit. 4. 9. 2015]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/04/proc-investivovat-do-smysloveho-marketingu/#.Ve1k-xHtmko>

Změny v daňových zákonech v roce 2015. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Ministerstvo financí ČR: © 2015. [cit. 5. 8. 2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>

Zákon o ochraně ovzduší. *Ministerstvo životního prostředí ČR* [online]. Ministerstvo životního prostředí ČR: © 2015. [cit. 6. 8. 2015]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/9f4906381b38f7f6c1257a94002ec4a0?OpenDocument>

Úvodní stránka. *Myslivecké kroužky* [online]. Webnode AG: © 2015. [cit. 20. 10. 2015]. Dostupné z: <http://mysliveckekrouzky.webnode.cz/>

Označení potravin. *Kvalita z Evropy: Potraviny a zemědělské produkty opatřené značkami evropského systému ochrany názvu produktů* [online]. © 2015. [cit. 5. 10. 2014]. Dostupné z: <http://www.oznaceni-eu.cz/clanek/oznaceni-potravin>

Farma Žalmanov: ochutnat sýr, podojit kozu, nakoupit kvalitní regionální potraviny. *Poznej svého farmáře* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR: © 2015. Publikováno 17. 08. 2015. [cit. 18. 8. 2015]. Dostupné z: <http://poznejsvehofarmare.cz/kozi-farma-zalmanov-ochutnat-syr-podojit-kozu-nakoupit-kvalitni-regionalni-potraviny/>

Regionální kuchařka [online]. Praha: MZeČR. 2012. 29 str. ISBN: 978-80-7434-064-2. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/regionalni-potraviny/prospotrebitele/recepty-sefkuchare/>

SSHR nakoupí 3500 tun sušeného mléka. *Správa státních hmotných rezerv ČR* [online]. SSHR ČR: © 2015. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.sshr.cz/aktuality/Stranky/SSHR_nakoupi_3500_tun_suseneho_mleka.aspx

Přechodné vnitrostátní podpory (PVP). *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. Praha: © 2015c. [cit. 25. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.szif.cz/cs/prechodne-vnitrostatni-podpory>

Zpráva o trhu s mlékem a mlékárenskými výrobky. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. Praha: © 2015. Publikováno 10. 11. 2015a. [cit. 9. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F04%2F1447163013346.pdf

Zpráva o trhu obilovin, olejnin a krmiv. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. Praha: © 2015. Publikováno 3. 11. 2015b. [cit. 10. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F05%2F1446732709037.pdf

Potraviny a český spotřebitel. *Státní zemědělská a potravinářská inspekce ČR* [online]. SZPI: © 2015. Publikováno: listopad 2013. [cit. 30. 9. 2015]. Dostupné z: www.szpi.gov.cz/soubor/potraviny-a-cesky-spotrebitel-2013.aspx

Měření výsledků komunikační kampaně „chráněných označení“. *STEM/MARK* [online]. STEM/MARK a. s.: © 2015. Publikováno: únor 2013. [cit. 5. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.oznaceni-eu.cz/shared/clanky/28/Uvodni%20vyzkum.pdf>

Podle výzkumu dáváme přednost kvalitě před cenou. *Svět potravin* [online]. Granville: © 2015. Publikováno: 27. 3. 2014 [cit. 9. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.svet-potravin.cz/clanek.aspx?id=4082>

Home. *U Sedláků* [online]. U Sedláků: © 2015. [cit. 28. 8. 2015]. Dostupné z: <http://www.usedlaku.cz/>

Reklama – Out Bannery. *Vsign s. r. o.* [online]. Vsign s. r. o.: © 2015. [cit. 21. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.vsign.cz/reklama/navigacni-systemy/komercni/out-bannery/>

W&P *EURONOVA* [online]. EURONOVA & Partners s. r. o.: © 2015. [cit. 28. 8. 2015]. Dostupné z: <http://www.wandp.cz/>

Ceník- internetový obchod. *Webnode* [online]. Webnode AG: © 2015. [cit. 16. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.webnode.cz/cenik-osobni-stranky/>

Webnode – nápověda [online]. Webnode AG: © 2015. [cit. 6. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.webnode.cz/napoveda/index.php?/Knowledgebase/List/Index/87/>

Seznam ministrů zemědělství České republiky. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. Editováno naposledy 29. 1. 2014. [cit. 30. 7. 2015]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_ministr%C5%AF_zem%C4%9Bd%C4%9Blstv%C3%AD_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky

Vlajka – Out banner. *WWW.REKLAMNIPLOCHA.CZ* [online]. © 2015. [cit. 21. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.reklamniplocha.cz/a1a4_vlajka.htm

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Design mlékárenských produktů Farmy Kubernát

Příloha B: Design mlékárenského produktu Farmy Žalmanov

Příloha C: Design mlékárenských produktů Biofarmy Belina Nežichov

Příloha D: Detailnější rozbor produktového mixu Statku Bor ZEOS

Příloha E: Procentuální vyjádření jednotlivých nákladových položek na mléčné produkty

Příloha F: Informační etiketa na víčku mléčného produktu

Příloha G: Ukázka reklamních inzerátů v týdeníku 5+2

Příloha H: Srovnání designu úvodní stránky firemní webové prezentace

Příloha I: Exteriér podnikové prodejny v Boru

Příloha J: Layout podnikové prodejny v Boru

Příloha K: Vzorový jednoduchý objednávkový formulář v prostředí Webnode

VLASTNÍ PŘÍLOHY

Příloha A: Design mlékárenských produktů Farmy Kubernát



Zdroj: farmakubernat.cz, 2015

Příloha B: Design mlékárenského produktu Farmy Žalmanov



Zdroj: facebook.com, 2015

Příloha C: Design mlékárenských produktů Biofarmy Belina Nežichov



Zdroj: facebook.com, usedlaku.cz, 2015

Příloha D: Detailnější rozbor produktového mixu Statku Bor ZEOS

Bližší popis i uplatnění pěstovaných plodin včetně obhospodařovaných TTP znázorní Tab. č. 15, v níž nalezneme také přibližnou hektarovou výměru jednotlivých druhů rostlinstva. Uvedené ceny jednotlivých komodit v poznámkách příslušné tabulky vychází z Tržního informačního systému ČR (TIS ČR) pod záštitou SZIF, kde se zveřejňují každý měsíc ceny zemědělských výrobců (CZV) v tuzemské měně za tunu, jimž přibližně odpovídají také prodejní ceny v Boru. Navazující **druhovýroba** se zabývá již zmíněnou produkcí krmiv a steliv, tj. zejména produkce vysoce kvalitního lisovaného sena a slámy.

Tab. č. 15: Charakteristika a uplatnění rostlinné prvovýroby v Boru

Typ rostlinné prvovýroby	Oseté plochy	Uplatnění	Poznámky	
I. TRŽNÍ PLODINY				
a.	Pšenice	240 ha	k prodeji / pro krmné účely	- 2. nejvýdělečnější pěstovaná plodina, - CZV potravinářské pšenice: od června 2014 soustavně klesají, v červenci 2015 ve výši 4 258,- - CZV krmné pšenice: v červenci 2015 ve výši 3 872,-
b.	Řepka	170 ha	k prodeji na trhu	- nejziskovější pěstovaná plodina, - avšak zároveň nejnákladnější plodina, - výhradně pro potravinářské účely.
c.	Ječmen	140 ha	k prodeji na trhu	- CZV v rozmezí 3 500 - 5 000,- v závislosti na typu ječmene (sladovnický, potravin., krmný).
d.	Oves	70 ha	k prodeji na trhu	- výhradně pro krmné účely.
II. KRMIVA				
a.	Kukuřice	240 ha	siláž	- jako krmivo mléčného skotu.
b.	Jetel	140 ha	jetelová siláž a senáž	- jetelová siláž jako krmivo mléčného skotu, - jetelová senáž jako krmivo masného skotu, - určena výhradně pro spotřebu borského statku.
c.	Tritikále	80 ha	siláž	-
III. TRVALÉ TRAVNÍ POROSTY				
a.	Louky	748 ha	luční seno a senáž	- pro výkrm veškerého hospodářského zvířectva.
b.	Pastviny	527 ha	pro pastvu zvířectva	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti a SZIF(b), 2015

V několika dalších odstavcích se představí jednotlivé chovy zvířat na borském statku. Klíčovou roli v borské živočišné výrobě zastává **chov skotu**, jednak plemene Český strakatý skot pro místní produkci mléka, jednak skotu bez tržní produkce mléka plemene Masný simentál. Zvolený zemědělský podnik chová celkem cca 1500 ks skotu v tzv. uzavřeném obratu stáda, což označuje fakt, že stavy chovaného skotu jsou doplňovány pouze z řad vlastního odchovu, přičemž základní stádo tvořené dobyt看em starším 2 let čítá přibližně 800 zvířat, zde jsou zastoupeny dojně krávy, býci na výkrm, jalovice

zapuštěné či plemenní býci. Mezi hlavní produkty živočišné prvovýroby v oblasti chovu skotu patří **hovězí maso** a **kravské mléko**, které je mimo jiné také nejziskovější z celé zdejší produkce živočišného původu.

Jako vedlejší produkt chovu hospodářských zvířat přirozeně vzniká také odpad (hnůj, hnojůvka, močůvka, kejda, atd.), je-li však využíván ke hnojení a nesplňuje-li charakteristiky nebezpečného odpadu dle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, pak správně nese označení **statkové hnojivo**, jehož opětovné uvádění do oběhu zemědělské výroby se řídí celou řadou právní předpisů⁹ ČR i EU (eAgri.cz,2005). Největším producentem hnojiv na borském statku je pochopitelně chovaný skot. Veškerá zdejší vedlejší produkce se spotřebovává ke hnojení výhradně vlastních zemědělských půd.

Dalšího zástupce neodmyslitelně spjatého s místní produkcí živočišného rázu ztělesňuje **chov prasat** v systému výkrmu, což představuje nákup selat (o hmotnosti cca 25 kg) a jejich následný odchov (do porážkové hmotnosti cca 120 kg). V borském vepříně je dlouhodobě udržován stav přibližně 150 jatečných prasat. Veškerá produkce **vepřového masa**, stejně tak jako hovězího, se zpracovává na vlastních podnikových jatkách v sousedící obci Šemnice, odkud se značná část masa distribuuje do několika karlovarských řeznictví a k dalším odběratelům ve formě půlek či čtvrtí.

Nejpočetnější skupinu z chovaného hospodářského zvířectva reprezentují jednoznačně **slepice a kuřice**, jejichž celkové množství převyšuje 2000 kusů. Odchov slepic plemenného typu Hisex hnědý je v Boru určen čistě produkci **vajec**, kdežto kuřice jsou zpravidla 2krát ročně nabízeny k prodeji.

Nelze opomenout ani doplňkový **chov ovcí** pro produkci kvalitního masa ve stádě čítající okolo 50 kusů bahnic, které rozšiřují sortimentní nabídku borské živočišné prvovýroby. Místní produkce **skopového masa** je směřována zejména do období Vánoc a Velikonoc dle charakteristické poptávky. Ačkoliv se skopové a jehněčí maso řadí mezi nejkvalitnější a z dietetického hlediska k velice hodnotným, jeho tuzemská spotřeba dosahuje pouhých 0,15 - 0,25 kg na osobu za rok (Bucek, 2014). Při odchovu bahnic vzniká jako vedlejší produkt **vlna**, pro kterou se však v současnosti nenalezlo jakékoliv využití resp. zájem ze strany odběratelů, odvětví produkce vlny prochází v ČR totiž dlouhodobým útlumem.

⁹ Nařízení ES č. 1774/2002 o hygienických pravidlech pro vedlejší produkty živočišného původu;

Zákon č. 156/1998 Sb., o hnojivech; Vyhlášky č. 474/2000 Sb., o stanovení požadavků na hnojiva a č. 274/1998 Sb., o skladování a způsobu používání hnojiv.

Za okrajovou složku živočišné prvovýroby lze rovněž považovat **chov ryb** v několika obhospodařovaných rybnících. Zájem ze strany zákazníků o ryby přirozeně stoupá typicky v období Vánoc. Ještě více než u odchovu ovcí zde platí, že ryby tvoří pouze doplněk živočišné nabídky, snahou borského statku tak zůstává udržet obdobný stav současného chovu, nikoliv jej dále rozšiřovat, tak jako tomu je u chovaného skotu.

Veškerá **úprava a porcování masa** (hovězího, vepřového, skopového) v šemnických jatkách do spotřebitelsky přívětivé podoby spadá již do oblasti **živočišné druhovýroby** Statku Bor ZEOS. Nedílnou součástí zdejší druhovýroby je taktéž zpracování mléka do podoby rozmanité nabídky **mléčných výrobků**.

Analýza produktového mixu

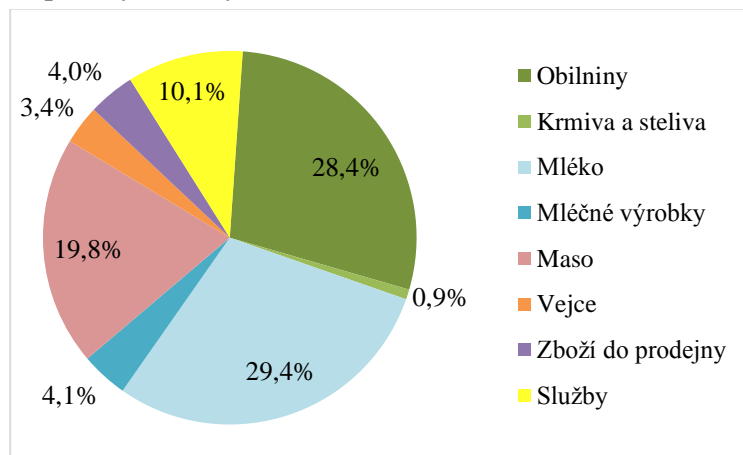
Sortimentní nabídka Statku Bor ZEOS se skládá z běžně dostupného zboží primárně potravinářského charakteru určeného jak k okamžité spotřebě zákazníků na spotřebních trzích, tak v podobě surovin k dalšímu zpracování a výrobě potravin či pokrmů B2B zákazníky. Zbývající část produkce cílí na chovatele především hospodářských zvířat, kterým jsou nabízeny krmné směsi a stelivo. Borský produktový mix pak dotvářejí služby související s odvětvím zemědělství a zakoupené zboží pro podnikovou prodejnu.

Nejedná se zde v žádném případě o unikátní potravinářské výrobky, nýbrž o standardní zboží obvyklé každodenní spotřeby s převážně krátkodobou trvanlivostí, což s sebou přináší celou řadu negativ. Prvně lze tvrdit, že na trhu existuje nepřeborné množství substitutů, jejichž distribuční síť je rozsáhlá (k dostání v každém potravinářském obchodním řetězci), bojovat s nimi může borský statek především prvotřídní kvalitou a čerstvostí svých výrobků. V druhé řadě je nelehkým úkolem své produkty odlišit, neboť na první pohled je jádro výrobku totožné a nápomocny v mnohých případech nemohou být ani obaly, jelikož značná část výrobků se prodává bez nich (pultový prodej masa a sýrů, vejce, atp.). Pro získávání zákazníků a podporu prodeje je tudíž nesmírně důležité přimět potenciální spotřebitele ochutnat borské potravinářské produkty a stavět na vynikající chuti poctivé regionální výroby.

Zvolený zemědělský podnik disponuje 6 základními produktovými řadami: obilniny, krmiva a steliva, maso a masné výrobky, mléko, mléčné výrobky, vejce, resp. 7 budeme-li uvažovat za součást borského sortimentu také pravidelně nakupované potravinářské zboží (nealkoholické nápoje, uzeniny, sušenky a cukrovinky, pečivo) s určením pro doplnění nabídky podnikové prodejny. Pro získání lepší představy o skladbě borského produktového mixu je zde zařazen Obr. č. 26, jenž zobrazí významnost jednotlivých

produktových linií v rámci celého sortimentu na základě podílu tržeb dané řady k celkovému obratu společnosti za rok 2014.

Obr. č. 26: Zastoupení výrobních řad v borském sortimentu dle tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Pozitivní rys produktového mixu borského statku lze jednoznačně spatřit v **širší** nabízeného sortimentu, kterou udává 7 výrobních řad, o doplnění dalších v současnosti vedení podniku neuvažuje. Dalším typickým znakem při porovnání s identifikovanými konkurenty je poměrně **dlouhý** charakter sortimentní nabídky, zhodnotit však přesný počet položek v celkové produkci v Boru je poměrně obtížným úkolem jednak vzhledem k její rozmanitosti, jednak sezónnosti některých výrobků (jehněčí maso, ryby, zvěřina, mléčné výrobky). Vzhledem k užšímu zaměření následující části předkládané diplomové práce nepovažuje autorka přesné vymezení délky celého sortimentu za podstatné, zcela postačí přibližný údaj, tj. 120 položek. Nelze opomenout ani **hloubku** sortimentu, jež se vyznačuje svou různorodostí v rámci jednotlivých sortimentních skupin. Minimální možné množství variant, tedy jednu, nabízejí hned 2 produktové linie: mléko (výroba pouze plnotučného mléka), vejce (produkce výhradně slepičích vajec jediného plemene, přičemž se vejce nerozlišují dle velikosti). Jak hluboké zastoupení tvoří výrobní řady rostlinného původu, lze odvodit z již dříve prezentované Tab. č. 15. Oblast masné výroby lze zjednodušeně vymezit dle původu (hovězí, vepřové, jehněčí, zvěřina, ryby), chceme-li být ale přesnější, je nutností do variant počítat také dílčí druhy mas (u vepřového např.: krkovička, plec, bok, pečeně, atp.). Variantně nejpočetnější produktovou linii zastupují mléčné výrobky, k nimž se upne veškerá pozornost ve všech následujících kapitolách nejen kvůli jejich rozmanitosti a potenciálu, představují totiž 4. nejvýznamnější položku vzhledem ke všem generovaným příjmům z oblasti výroby.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti a dalších zdrojů viz v příloze D, 2015

Příloha E: Procentuální vyjádření jednotlivých nákladových položek na mléčné produkty

Nákladové položky na dojnice		%
a.	Krmiva a steliva (nakoupené)	14,39%
b.	Krmiva a steliva (vlastní)	16,66%
c.	Chemické ochranné prostředky	0,04%
d.	Léčiva a dezinfekční prostředky	1,18%
e.	Ostatní přímý materiál	3,95%
I.	Přímé materiálové náklady celkem	36,22%
a.	Spotřeba elektrické energie	2,05%
b.	Opravy a udržování strojů	0,17%
c.	Opravy a údržba (stavební, výpočetní techniky)	0,51%
d.	Plemenářské služby	1,17%
e.	Veterinární služby	0,30%
f.	Likvidace odpadů	0,34%
g.	Ostatní služby	0,42%
II.	Služby	4,96%
a.	Mzdové náklady (základní mzda)	10,68%
b.	Mzdové náklady (příplatky, prémie, ostatní)	2,51%
c.	Zákonné zdravotní pojištění	1,15%
d.	Zákonné sociální pojištění	3,20%
III.	Osobní náklady	17,54%
a.	Zůstatková cena prodaných zvířat základního stáda	0,74%
b.	Manka a škody na zvířatech základního stáda	0,37%
IV.	Jiné provozní náklady	1,10%
a.	Odpisy DNHM	5,62%
b.	Odpisy zvířat základního stáda	6,78%
v.	Odpisy	12,39%
VI.	Vnitropodnikové náklady	27,79%
VLASTNÍ NÁKLADY CELKEM		100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Příloha F: Informační etiketa na víčku mléčného produktu



Zdroj: Fotodokumentace, 2015

Příloha G: Ukázka reklamních inzerátů v týdeníku 5+2

Boráček

BUDEŠ BYSTRÝ PRVNÁČEK, KDYŽ SI DÁŠ NÁŠ BORÁČEK.

Boráček je termizovaný tvarohový dezert, který si získal svoji oblibu především pro svoji krémově hustou konzistenci a díky své osvěžující tvarohové chuti, kterou ocení nejenom děti.

Boráček je vyráběn ve čtyřech příchutích: kakao, vanilka, karamel a káva.

Více informací na www.statekbor.cz
tel.: 353 590 327

RUČNÍ VÝROBA V NAŠEM REGIONU

Zveme vás do naší

PODNIKOVÉ PRODEJNY,
v areálu STATKU BOR ZEOS, Bor 98 kde nabízíme

MLÉČNÉ VÝROBKY vlastní výroby

Veškeré mléčné výrobky vyrábíme z plnotučného mléka z vlastní produkce bez přidání chemických a konzervačních látek.

Ruční výrobou těchto výrobků zajišťujeme nepřetržitou kontrolu kvality při jejich výrobě. A za tuto kvalitu ručíme i spotřebiteli.

Smetanový záskyv
Smetanový záskyv je kysaný (fermentovaný) nápoj, který se vyrábí pomocí smetanové kultury. Náš smetanový záskyv je vyráběn z plnotučného mléka a především díky tomu má svou nenahraditelně lahodnou chuť s příznivými účinky na lidské zdraví.

Více informací na www.statekbor.cz
tel.: 353 590 327

Zdroj: www.5plus2.cz, 2015

Příloha H: Srovnání designu úvodní stránky firemní webové prezentace

STATEK BOR ZEOS spol. s r.o.

kontakty akce novinky
galerie agroturistika rekreace
živočišná výroba rostlinná výroba

Novinky
Firma roku 2015
24.09.2015 07:38
Společnost STATEK BOR ZEOS získala v soutěži Firma roku 2015 Karlovarského kraje třetí místo. Společně Firma roku je jedním z největších podnikatelských klánů v České republice. Jednotlivé firmy jsou posuzovány podle způsobu podnikání, podnikatelského příběhu a vybraných...
[Četví stránek](#)

Regionální potravina 2015

Kontaktní informace
STATEK BOR ZEOS, spol. s r.o.
Bor 98
360 01 Karlovy Vary
IČ: 47714972 DIČ: CZ47714972

Anketa
Líbí se Vám náš nový web?
[Ano, je přehledný a plný informací.](#) (59)
[Ne, nemám jsem zájem. Co jsem hledal.](#) (10)

Vítejte na stránkách Statku Bor Zeos
Náplní naší činnosti je pěstování a prodej zemědělských produktů. Nechte se přesvědčit o kvalitě soukromého zemědělství. Preferujeme seriózní přístup k našim stávajícím i novým, tak stávajícím. Naše společnost má mnoho spokojených a zároveň stálých zákazníků, kteří se k nám rádi vracejí. Jsme týmem zkušených profesionálů a ve svém oboru chceme jednoznačně zaujmout. Věříme, že je vždy možné sítat více lépe, proto se snažíme být v tomto odvětví rovinnými konkurenty. Proto se neobjímáme inovací a neustálého vzdělávání.
Navštivte nás v areálu Statku Bor Zeos, Bor 98, Karlovy Vary

V souladu s ustanovením §21a Zákona o účetnictví jsou přeepsané dokumenty zveřejněny ve sbírce listin na adrese www.justice.cz

Novinky

STATEK BOR ZEOS spol. s r.o.

kontakty akce novinky
galerie agroturistika rekreace
živočišná výroba rostlinná výroba

Novinky
Firma roku 2015
24.09.2015 07:38
Společnost STATEK BOR ZEOS získala v soutěži Firma roku 2015 Karlovarského kraje třetí místo. Společně Firma roku je jedním z největších podnikatelských klánů v České republice. Jednotlivé firmy jsou posuzovány podle způsobu podnikání, podnikatelského příběhu a vybraných...
[Četví stránek](#)

Regionální potravina 2015

Kontaktní informace
STATEK BOR ZEOS, spol. s r.o.
Bor 98
360 01 Karlovy Vary
IČ: 47714972 DIČ: CZ47714972

Anketa
Líbí se Vám náš nový web?
[Ano, je přehledný a plný informací.](#) (59)
[Ne, nemám jsem zájem. Co jsem hledal.](#) (10)

Vítejte na stránkách Statku Bor Zeos
Náplní naší činnosti je pěstování a prodej zemědělských produktů. Nechte se přesvědčit o kvalitě soukromého zemědělství. Preferujeme seriózní přístup k našim stávajícím i novým, tak stávajícím. Naše společnost má mnoho spokojených a zároveň stálých zákazníků, kteří se k nám rádi vracejí. Jsme týmem zkušených profesionálů a ve svém oboru chceme jednoznačně zaujmout. Věříme, že je vždy možné sítat více lépe, proto se snažíme být v tomto odvětví rovinnými konkurenty. Proto se neobjímáme inovací a neustálého vzdělávání.
Navštivte nás v areálu Statku Bor Zeos, Bor 98, Karlovy Vary

V souladu s ustanovením §21a Zákona o účetnictví jsou přeepsané dokumenty zveřejněny ve sbírce listin na adrese www.justice.cz

Novinky

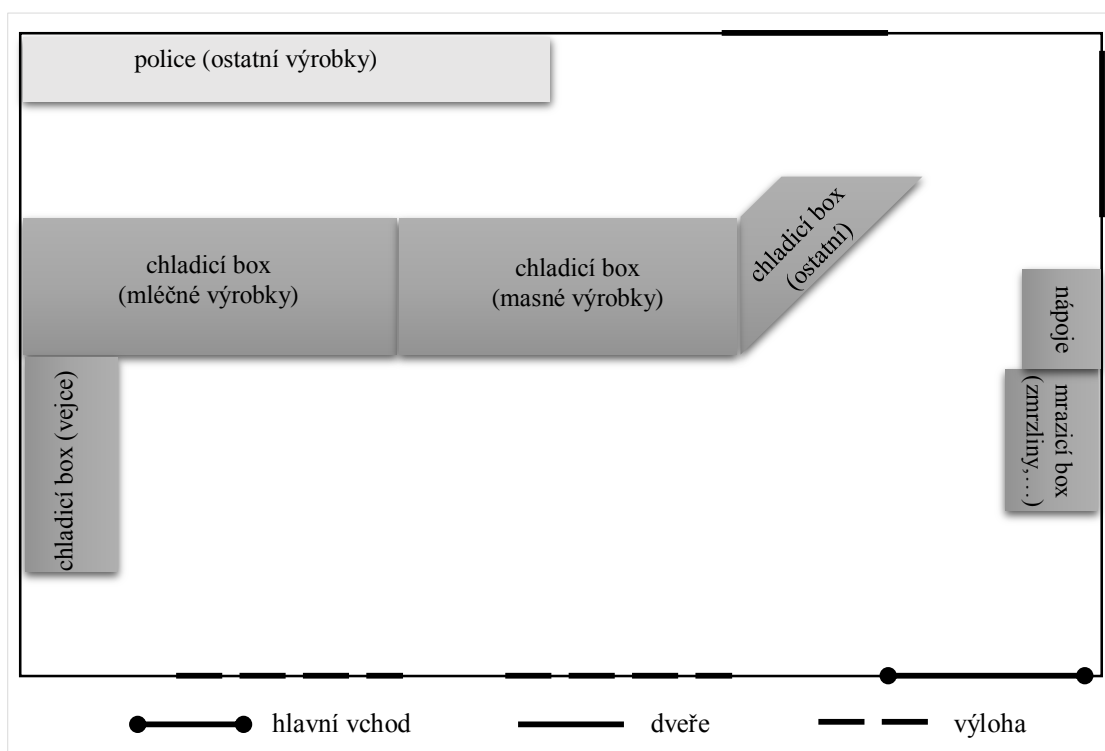
Zdroj: statekbor.cz, interní zdroje společnosti, 2015

Příloha I: Exteriér podnikové prodejny v Boru



Zdroj: Fotodokumentace, 2015

Příloha J: Layout podnikové prodejny v Boru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha K: Vzorový jednoduchý objednávkový formulář v prostředí Webnode

Objednávka

JMÉNO A PŘÍJMENÍ *

ULICE, Č. P., PSČ *

MĚSTO *

TEL. ČÍSLO *

E-MAIL *

VÁŠ MLÉČNÝ PRODUKT *

MNOŽSTVÍ *

JEDNOTKA *

ks	▼
ks	
g	
kg	
ml	
l	

DORUČENÍ *

PODNIKOVÁ PRODEJNA (BOR 98, KARLOVY VARY, 360 01)

ČESKÁ FARMA (JALTSKÁ 5, KARLOVY VARY, 360 01)

JINÁ

JINÁ FORMA DORUČENÍ *

Objednat ▶

ABSTRAKT

WÜRDINGEROVÁ, K. *Marketingový mix vybraného zemědělského podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 115 str., 2015

Klíčová slova: marketingový mix, produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, zemědělství, rostlinná a živočišná výroba, mlékárenská výroba, mléko a mléčné produkty.

Předložená diplomová práce se zaměřuje na analýzu marketingového mixu vybraného zemědělského podniku, na jejímž základě lze vytyčit silné a slabé stránky jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Teoretická část vymezuje v první řadě základní pojmy z oblasti zemědělství a marketingu, dále se zabývá charakteristikou tuzemského systému dotací a finančních podpor a nakonec představuje také aplikaci marketingového mixu ve specifickém zemědělském podnikání. Teoretická část se prolíná s částí praktickou, jejímž hlavním úkolem je analýza marketingového mixu zvolené společnosti a její následné vyhodnocení, díky němuž je žádoucí v závěru zařadit návrhy na zlepšení.

ABSTRACT

WÜRDINGEROVÁ, K. *Marketing mix of selected agricultural company*. Master thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 115 pages, 2015

Key words: marketing mix, product, price, place, promotion, agriculture, plant production and animal husbandry, dairy farming, milk and dairy products.

The submitted master thesis focuses on the analysis of marketing mix of a certain agricultural company, thanks to which it's possible to determine strengths and weaknesses of marketing mix elements. The theoretical part defines primarily the basic terms from the field of agriculture and marketing and also presents the application of the marketing mix in a specific agricultural business. The theoretical part penetrates the practical section, where the main task is analysis of the marketing mix selected company and the subsequently evaluation. In the conclusion the author focuses on suggestions for possible improvements.