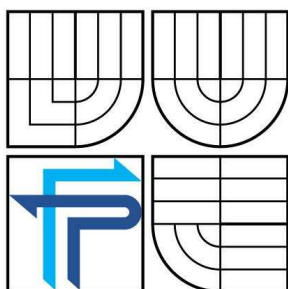


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ÚČINNOSTI PRVKŮ MARKETINGOVÉHO MIXU VE SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL OF IMPROVING COMPANY ELEMENTS OF THE MARKETING MIX

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. DANIEL ŠMOK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šmok Daniel, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení účinnosti prvků marketingového mixu ve společnosti

v anglickém jazyce:

The Proposal of Improving Company Elements of the Marketing Mix

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska
Analýza současného stavu
Návrhy na řešení
Vyhodnocení návrhů
Předpoklady a harmonogram realizace
Závěr
Seznam literatury
Seznam příloh

Seznam odborné literatury:

- HAVLÍČEK, K. a KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005. 169 s. ISBN 80-7261-120-8.
- KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- SVĚTLÍK, J. Marketing pro evropský trh /1. vyd. Praha: Grada, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- TOMAN, M. Intuitivní reklama. Praha: Management Press, 2006. 250 s. ISBN 80-7261-139-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2009

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je analýza stávajícího marketingového mixu vybrané společnosti a sestavení doporučení pro tvorbu mixu nového. Teoretická část pojednává o jednotlivých koncepcích marketingového mixu a popisuje jeho jednotlivé prvky. Praktická část je zaměřena na zhodnocení marketingového mixu. V závěru jsou navržena doporučení pro zlepšení účinnosti prvků marketingového mixu.

Abstract

The aim of the thesis is the analysis of current marketing mix and definition of proposals for new marketing mix formulation. The theoretical part discusses different marketing mix conceptions and describes its individual components. The practical part focuses on evaluation of marketing mix in the analysed company. The final part proposes solutions for improvement of efficiency of marketing mix factors.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace

Key words

Marketing, marketing mix, product, price, place, promotion

Bibliografická citace práce

ŠMOK, D. Návrh na zlepšení účinnosti prvků marketingového mixu ve společnosti.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 87 s. Vedoucí
diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Návrh na zlepšení účinnosti prvků marketingového mixu ve společnosti* vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Luďka Mikulce, CSc. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval za cenné rady a připomínky doc. Ing. Lud'ku Mikulcovi, CSc., kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji paní Ing. Marii Vítkové ze společnosti Agro Žamberk, a. s. za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

OBSAH

Úvod	10
1 Definování problému a cíle DP	12
2 Teoretická východiska	13
2.1 Marketing	13
2.2 Marketingové koncepce	14
2.2.1 Výrobní koncepce	14
2.2.2 Produktová koncepce	14
2.2.3 Prodejní koncepce	15
2.2.4 Marketingová koncepce	15
2.2.5 Sociální marketingová koncepce	16
2.3 Marketingový mix – teorie marketingového mixu	17
2.3.1 Definice a koncepce 4P	17
2.3.2 Koncepce 4C a 4S	18
2.4 Stanovení marketingových cílů	19
2.5 Nástroje marketingového mixu	20
2.5.1 Produkt	20
2.5.2 Cena	24
2.5.3 Distribuce	27
2.5.4 Propagace	29
3 Analýza současného stavu	34
3.1 Stávající marketingový mix	34
3.1.1 Středisko čerpacích stanic PHM	34
3.1.2 Středisko PHM, dopravy a prodeje	37
3.1.3 Středisko agronomické a prodeje uhlí	42
3.1.4 Středisko likvidace autovraků	45
3.1.5 Středisko Adřevo	46
3.2 Propagace	47
3.3 Hospodaření společnosti	51
3.4 SWOT analýza	54
4 Návrh na změnu účinnosti prvků marketingového mixu	58
4.1 Zrušení jižní strany na čerpací stanici Šedivec	58
4.2 Zrušení nočních směn na „severní stráně“ čerpací stanice Šedivec	62
4.3 Zavedení samoobslužného systému čerpání PHM	63

4.4 Řešení nepříznivé legislativní normy týkající se vypouštění odpadních vod do vod podzemních	65
4.5 Zřízení mycí linky s recirkulací vody	67
4.6 Propagace	69
4.6.1 Letáky	69
4.6.2 Prezentační desky	70
4.6.3 Elektronický obchod (e-shop)	71
4.7 Řízení pohledávek	72
5 Vyhodnocení předložených návrhů.....	75
6 Harmonogram realizace z hlediska času	78
Závěr	79
Seznam Literatury	82
Internetové zdroje	83
Interní zdroje firmy	84
Seznam obrázků	85
Seznam grafů	85
Seznam tabulek	86
Seznam zkratk	87

ÚVOD

Malé a střední podniky sehrávají v národních ekonomikách všech zemí rozhodující roli, jak z hlediska jejich podílu na HDP, tak i z hlediska utváření a rozvíjení podnikatelského prostředí dané země. Nejsou již uváděny kdesi na okrajích společnosti, kde nestojí za hlubší analýzy, ale stále častěji se objevují ekonomické, marketingové a manažerské teorie, které se věnují zkoumání jednotlivých oblastí života a fungování těchto malých a středních podniků.

Menší podniky se oproti gigantickým nadnárodním korporacím dokážou v prostředí, kde nabídka mnohonásobně převyšuje poptávku, pohybovat daleko pružněji, snaží se pohotově reagovat na změnu poptávky, přizpůsobovat a měnit svůj produkt okamžitým přáním, potřebám a tužbám zákazníků a spotřebitelů. Dokážou úsporně podnikat, a vytvářet tak přístupné ceny pro klienty.

Akciová společnost Agro Žamberk, a. s. zaměstnávající zhruba 60 zaměstnanců se mezi tyto malé a střední podniky řadí. Vznikla transformací ze společného agrochemického podniku v roce 1992. V té době došlo k postupné a radikální změně podnikatelského zaměření. Z podniku služeb pro zemědělství se stala obchodní společnost. Skladování a zásobování průmyslovými hnojivy doplnil obchod s palivy, pohonnými hmotami, agrochemií a průmyslovou chemií, oleji, pneumatikami a dalšími komoditami. Později čerpací stanice PHM, servis a pneuservis, které nabízejí služby široké motoristické veřejnosti. V současné době byly služby rozšířeny o ekologickou likvidaci autovraků a velkosklad dřevomateriálu. Začátkem roku 2004 společnost úspěšně absolvovala certifikaci ISO 9001/2000 pro systém managementu jakosti a řízení.

Zázemí společnosti tvoří komplet budov: prodejny, sklady, dílny, ve více než 5ha průmyslovém areálu. Vlastní železniční vlečka zajišťuje mimo jiné též příjem cisternových zásilek pohonných hmot a kapalných hnojiv. V současné době má společnost zapsaný základní kapitál ve výši 29 150 000,- Kč (583 kusů akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 50 000,- Kč) a zaměstnává přes 60 zaměstnanců. Společnost vytváří roční obrát ve výši kolem 540 milionů korun. Náklady spojené s propagací a podporou prodeje tvoří 0,001% objemu celkového obrátu. Společnost je rozdělena na

několik sektorů, které se zabývají svou vlastní činností, je to středisko správní a režijní, agronomické a prodeje uhlí, PHM, dopravy a prodeje pneu, likvidace autovraků a dále společnost provozuje pět čerpacích stanic (Šedivec, Dolní Dobrouč, Žamberk, Němčice a Tisová)

Předmět podnikání společnosti:

- non-stop provoz čerpací stanice Šedivec (market, LPG, benzin, nafta, bionafta)
- provoz čerpací stanice v Žamberku (market, benzin, nafta).
- provoz čerpací stanice v Dolní Dobrouči (market, benzin, nafta)
- provoz čerpací stanice v Němčicích
- provoz čerpací stanice v Tisové
- návoz pohonných hmot - benzínu, nafty, bionafty a lehkých topných olejů
- prodej osobních, dodávkových, nákladních, zemědělských a průmyslových pneumatik
- protektorace všech druhů pneu teplou i studenou vulkanizací
- servis osobních a nákladních pneu, včetně statického a dynamického vyvažování
- opravy průrazů, bočnic, vzdušnic, běhounů ramen pneu, prořezávání dezénů
- firma je součástí sítě rychloservisů pro osobní automobily ABC (AutoBarumCentrum)
- prodej průmyslových hnojiv, prodej i v malospotřebitelském balení
- velkoobchod a distribuce chemikálií pro průmysl a potravinářství
- široký výběr olejů a maziv včetně ekologického sortimentu
- v prodejně Barum prodej petroleje, leteckého a technického benzínu
- prodej a rozvoz uhlí (18)

1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DP

Závažným problémem společnosti jsou v některých oborech činnosti neustále klesající hospodářské výsledky, velký počet zaměstnanců přináší zbytečně vysoké mzdové náklady, pohledávky za neuhrazenými fakturami neustále stoupají a v neposlední řadě je činnost některých středisek omezena nepříznivými legislativními normami, které je nutné v dohledné době řešit. Z těchto důvodů jsem svoji diplomovou práci zaměřil na oblast marketingu, konkrétně na marketingový mix.

Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení stávajícího marketingového mixu v komplexní situaci společnosti a následný návrh na zlepšení účinnosti prvků tohoto mixu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Marketing

Marketing se poprvé začíná objevovat v USA na přelomu 19. a 20. století. Konkurence byla v té době velmi slabá, zboží si bylo velmi podobné a poptávka převažovala nad nabídkou. Lidé kupovali pouze to, co koupit museli, propagace i distribuce téměř neexistovala. Na počátku 20. století začínají vznikat první přebytky zboží jako následek přesycení trhů, tuto situaci se snažili výrobci řešit, vznikl marketing.

Existuje bezpočet různých definic marketingu, proto bych zde rád některé uvedl:

„Moderní marketing reprezentuje nástroj podnikatelské marketingové filozofie tvorby a distribuce hodnot pro adresné a identifikované trhy.“ (5, s. 39)

Definice, kterou uvedla americká marketingová asociace, a která dle mého názoru vystihuje marketing nejlépe, zní: „Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojí cíle jednotlivců a organizací.“ (7, s. 25)

Tyto zmíněné definice nahlíží na marketing z pozice manažerské a chápou jej jako „umění prodávat produkty“. (7, s. 24) Na druhou stranu existuje i pohled sociální, jehož úlohou je „poskytování vyššího životního standardu“. (7, s. 24) Tomuto výkladu vyhovuje sociální definice:

„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“ (7, s. 24)

2.2 Marketingové koncepce

Zájmy organizace, zákazníka a společnosti jsou často velmi konfliktní. Na trhu dochází k neustálým střetům zájmů, proto je třeba, aby existovaly ucelené přístupy k řešení a předcházení těchto konfliktů. Marketingové aktivity by měly být realizovány na základě dobře promyšlené filozofie účinnosti, efektivnosti a sociálně zodpovědného marketingu. Existuje pět základních koncepcí, které ovlivňují charakter marketingových aktivit: koncepce výrobní, produktová, prodejní, marketingová a sociální.

2.2.1 Výrobní koncepce

Jednou z nejstarších koncepcí v podnikání je koncepce výrobní. Období vzniku je charakteristické trhem výrobce, což znamená, že poptávka o mnoho převyšuje nabídku. Spotřebitelé jsou zainteresováni spíše na získání produktů než na jejich dobrých vlastnostech. Požadují přijatelnou, tzn. co nejnižší cenu. Manažeři takto orientovaných organizací se zaměřují na dosahování vysoké produktivity výroby a širokého rozsahu distribuce. V současnosti lze takové trendy pozorovat u firem v rozvojových zemích.

2.2.2 Produktová koncepce

Období vzniku je charakteristické tím, že došlo k přiblížení poptávky nabídce, ale doposud nedošlo k vyrovnání. „Výrobní koncepce předpokládá, že zákazníci budou preferovat ty produkty, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti.“ (7, s. 34) Z charakteru poptávky je jasně patrné, na co by se měly podniky orientovat. Především na trvalé zvyšování kvality produkce, neboť zákazníci požadují dobře vyrobené výrobky, vysoké jakosti a výkonnosti, zintenzivnění inovační a výzkumné aktivity. Stává se však, že někteří manažeři se do svých výrobků „zamilují“ a přestanou vnímat skutečné potřeby trhu. Dochází k tzv. „podnikatelské krátkozrakosti“. (7, s. 35) Management podniku je přesvědčen o tom, že jeho inženýři dobře vědí, jaké produkty vyrábět a jak je zdokonalovat, ale málo se ohlížejí na skutečné požadavky trhu.

2.2.3 Prodejní koncepce

Dalším častým přístupem, který firmy zaujímají vůči trhu je koncepce prodejní. Vzniká ve 30. letech v USA, kde dochází na trhu ke značným změnám. Vychází z předpokladu, že kdyby byli spotřebitelé ponecháni sami sobě, hodně produktů by si pravděpodobně vůbec nekoupili. Je třeba zákazníka přesvědčit. Firmy se proto více orientují na reklamu, propagaci a podporu prodeje. Koncepce je velmi agresivně provozována u nevyhledávaného zboží, na které zákazník sám ani nepomyslí, může to být například pojištění, různé knihy. Nadbytečné kapacity firem, které praktikují prodejní koncepci, mají za cíl prodat to, co vyrábějí, než vyrábět to, co si zákazníci přejí. Opomíjí tak zpětnou vazbu, tok informací je pouze jednostranný.

2.2.4 Marketingová koncepce

Vzniká v polovině 50. let v USA. Klíčem k dosažení cílů organizace je schopnost být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojení. Pánem trhu je zákazník. Marketingová koncepce se musí odvíjet právě od zákazníka, jehož nákup rozhoduje o úspěchu podniku, musí sledovat jeho potřeby, přání, preference a spokojenost. Na základě informací z průzkumů trhu a dalších forem komunikace se zákazníkovi podnik zlepšuje nabídku a zaměstnanci na všech úrovních jsou vedeni k tomu, že pracují v první řadě pro zákazníky, a nikoli pro své vedoucí. Tato koncepce spočívá na čtyřech pilířích: cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě:

- Cílovým trhem je trh, na nějž jsou umístěny výrobky. Je nezbytné ho pečlivě vybrat, přizpůsobit svůj produkt tržním potřebám a připravit pro něj specifické marketingové programy.
- Zákaznické potřeby je třeba správně pochopit. Zákazník si většinou není vědom všech svých potřeb a mnohdy není schopen své potřeby a přání správně formulovat. Je důležité určit co zákazník od spolupráce očekává.
- O integrovaném marketingu hovoříme tehdy, jestliže všechna oddělení pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků. Nestačí, aby každé oddělení

sledovalo jasně vytyčené cíle, ale musí spolupracovat i s ostatními odděleními, aby nedošlo ke kolizi.

- Rentabilita - konečným účelem marketingové koncepce je pomáhat podnikům v plnění jejich hlavních cílů, především maximalizace zisku.

Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí zobrazuje obrázek č. 1:



Obrázek č. 1: Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí (7, s. 36)

2.2.5 Sociální marketingová koncepce

Poslední a zároveň nejnovější koncepcí je sociální marketingová koncepce, která zastává názor, že úkolem organizace je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojení potřeb účinněji a efektivněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti. (7, s. 33 – 47)

2.3 Marketingový mix – teorie marketingového mixu

Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu. V marketingové terminologii jsou označovány jako tzv. čtyři „P“ (podle anglického Product, Place, Price a Promotion), které počátkem 60. let navrhl profesor Jerome McCarthy. U nás se většinou setkáme spíše s označením marketingový mix. Těmito čtyřmi nástroji marketingu jsou:

- **Product (produkt)**
- **Place (distribuce)**
- **Price (cena)**
- **Promotion (propagace)**

Marketingový mix se skládá z aktivit, kterými chce firma zvýšit poptávku po výrobcích. V účinném marketingovém programu by všechny tyto prvky měly být vzájemně propojeny, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a aby byly splněny firemní marketingové cíle. (8, s. 112 - 115)

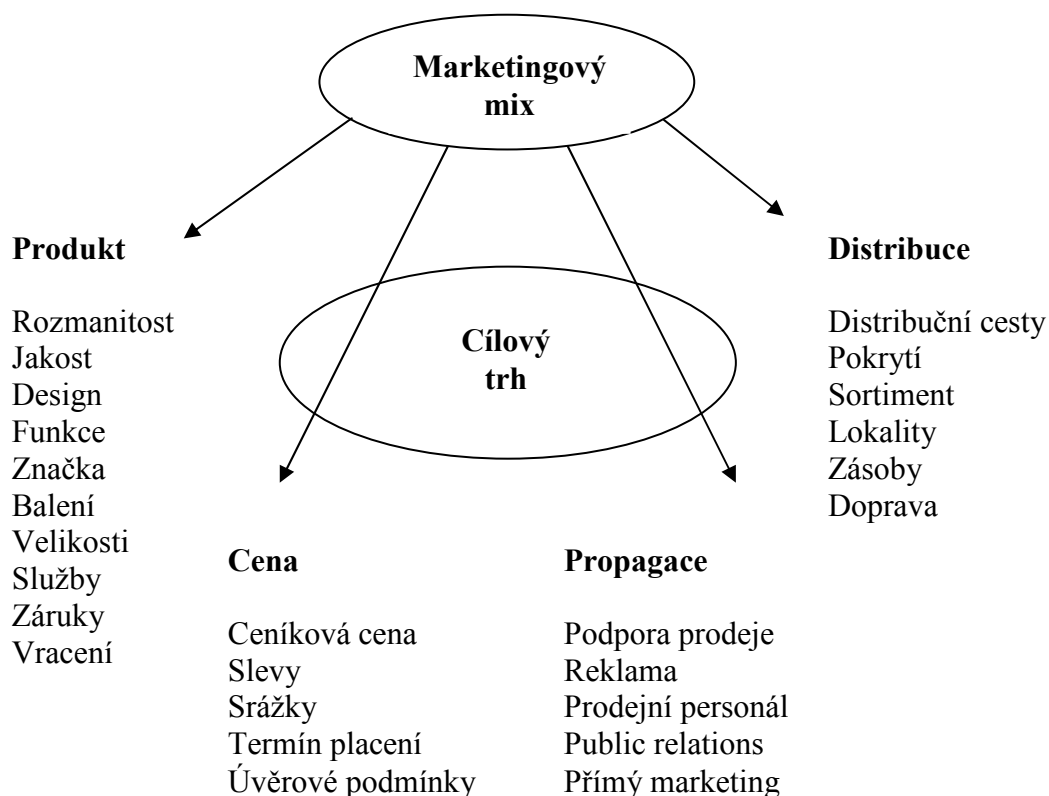
2.3.1 Definice a koncepce 4P

Současné názory na 4P se velmi liší. Někteří kritikové se domnívají, že koncepce 4P opomíjí nebo nedoceňuje jisté důležité činnosti. Například soudí, že pod pojmem produkt nejsou zahrnuty služby, nebo že je opomenuto balení či osobní prodej. Celkově lze konstatovat, že mnohé činnosti jsou ve skutečnosti v marketingovém mixu čtyř P obsaženy, protože např. již zmíněné služby mohou být chápány jako produkt, přesněji řečeno servisní produkty, které s výrobky souvisí (dodávka, instalace, zaškolení).

Philip Kotler ve své knize (8) navrhuje přidat další dvě P:

- **Politics (politika)** – politické aktivity, jako nově přijaté zákony omezující reklamu, mohou významně ovlivnit objem prodeje
- **Public opinion (veřejné mínění)** – nové nálady a postoje veřejnosti mohou ovlivňovat zájem o určité výrobky a služby.

Níže uvedené nástroje jsou prostředky uskutečňování dlouhodobých a krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností jsou ovlivnitelné a kontrolovatelné. Pod každým z těchto „P“ se skrývá řada různých činností:



Obrázek č. 2: **Struktura čtyř P marketingového mixu** (8, s. 114)

2.3.2 Koncepte 4C a 4S

Koncepce čtyř P se na trh dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. Kupujícího zajímají spíše celkové náklady, které musí vynaložit na to, aby produkt získali, používali a zbavili se ho. Považují se za lidi kupující hodnotu nebo řešení nějakého problému. Nežádají propagaci, ale chtějí dvousměrnou komunikaci. Kdežto pracovníci marketingu se na sebe dívají jako na lidi prodávající určitý produkt.

Z těchto důvodů je možno z hlediska kupujícího každé z uvedených čtyř P označit za jedno ze čtyř C:

- **Customer value** (hodnota z hlediska zákazníka)
- **Cost to the customer** (náklady pro zákazníka)
- **Convenience** (pohodlí)
- **Communication** (komunikace)

Koncepce 4S také vyjadřuje orientaci na zákazníka, ale pohlíží na ni z jiné strany:

- **Segmentace zákazníků** – identifikovat a získat cílovou skupinu zákazníků
- **Stanovení užítku** – konkrétní užitek a výhody, které přinese náš produkt, a to s odlišením od konkurenčních výrobků
- **Spokojenost zákazníka** – zákazník je ve středu všech aktivit podniku
- **Soustavnost péče** – budování dlouhodobého vztahu podniku a zákazníka

Koncept 4S má za cíl zajistit konkrétní výhody pro zcela určitou skupinu zákazníků s důrazem na jejich spokojenost a vytvoření dlouhodobé spolupráce. Věnuje pozornost určitému segmentu zákazníků s cílem přizpůsobit se jejich požadavkům a dosáhnout tak dlouhodobému vztahu. Vzájemná komunikace a větší loajalita zákazníků tak přispívá ke zvýšení spokojenosti obou stran. (22)

2.4 Stanovení marketingových cílů

Po provedení SWOT analýzy může firma přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období. Tato etapa se nazývá formulováním cílů. Kvantifikované cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. Velmi málo firem má pouze jediný cíl. U svých podnikatelských aktivit většina z nich sleduje určitou kombinaci cílů zahrnujících rentabilitu, zvýšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, image atd. Aby systém cílového řízení fungoval, cíle musí být:

- **Hierarchické** – je třeba, aby cíle byly uspořádány od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Klíčovým cílem v daném plánovacím období může být zvýšení rentability investic. Toho může být dosaženo zvýšením objemu zisku nebo

snížením velikosti investovaného kapitálu. Větší zisk může být výsledkem zvýšení obratu nebo snížení nákladů. Z příkladu je jasně patrná důležitost hierarchického uspořádání cílů. Je třeba sledovat cíl hlavní a v závislosti na něm určovat a plnit cíle dílčí.

- **Kvantifikovatelné** – například místo „zvýšit rentabilitu investic“ je lepší „dosáhnout během dvou let rentability investic 10 %“.
- **Reálné** – měly by vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ne ze zbožných přání.
- **Konzistentní** – není například možné současně maximalizovat objem prodeje a zisky.

Definování cílů představuje pro podnik dodržování dalších určitých podmínek a respektování řady pravidel, cíle by měly dále být stanovené na základě poznání potřeb zákazníků, identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení, přesně, jasně a konkrétně vymezené, případné (vhodné), srozumitelné, měřitelné v určitých časových etapách, reálné (dosažitelné), akceptovatelné, vzájemně sladěné, sdílené a podnětné atd. Důležité je také zvažovat určité protiklady, jako je krátkodobý zisk versus dlouhodobý růst, ziskové versus neziskové cíle nebo vysoký růst a malé riziko. Každá specifická volba jednoho ze dvou protikladných cílů vyžaduje odlišnou marketingovou strategii. (7, s. 93 – 94)

2.5 Nástroje marketingového mixu

V následující kapitole budou podrobně rozebrány jednotlivé prvky marketingové mixu (produkt, cena, propagace a distribuce).

2.5.1 Produkt

Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od konkurence a přiměl trh, aby je preferoval a dokonce za ně zaplatil i vyšší cenu. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka,

volební program atd. Tímto se označuje celková nabídka zákazníkovi – nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale také prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje. Návrh, vývoj a zavádění nových atraktivních výrobků jsou podstatnou součástí moderního marketingu.

a) Diferenciace produktu

Dle profesora Theodora Levitta neexistuje nic takového jako komodita, ale všechno zboží a všechny služby lze diferencovat, i když se jedná o zdánlivě naprosto shodné produkty či služby (káva, cigarety, vodka atd.). Základem takových diferenciací mohou být:

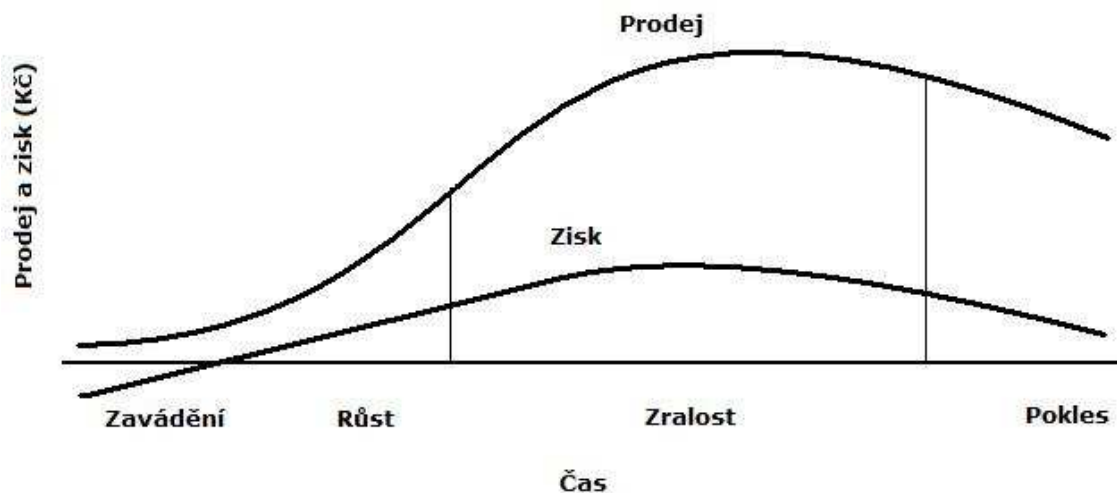
- **Fyzické rozdíly** (např. vlastnosti, výkon, přizpůsobitelnost, trvanlivost, spolehlivost, design, styling, balení)
- **Rozdíly v dostupnosti** (zboží dostupné v prodejnách, telefonicky, poštou, faxem či přes internet)
- **Rozdíly v servisu** (např. v dodávce, instalaci, údržbě, opravách)
- **Cenové rozdíly** (závratné ceny, vysoké ceny, nebo naopak nízké)
- **Rozdíly image** (např. symboly, atmosféra, média a jiné) (8)

b) Životní cyklus produktu

Pokud řekneme, že produkt má životní cyklus, znamená to čtyři věci:

- 1) Produkty mají **omezený život**.
- 2) Prodej produktu prochází **různými etapami**.
- 3) **Zisky** v různých etapách životního cyklu produktu **rostou a klesají**.
- 4) Produkt vyžaduje v jednotlivých etapách životního cyklu rozdílné marketingové, finanční, výrobní, prodejní a personální strategie.

Čtyři typické etapy křivky životního cyklu produktu, známé jako **zavádění, růst, zralost a pokles**, jsou znázorněny na následujícím grafu.



Obrázek č. 3: **Křivka životního cyklu produktu**

Křivka životního cyklu produktu nemusí mít vždy tvar zvonu. Badatelé uvádějí šest až sedmnáct různých tvarů křivek.

Zavádění

Uvedení produktu na trh trvá určitou dobu, stejně jako zaplnění distribučních cest. Prodej proto roste zpočátku velmi pomalu. Příčin může být hned několik, např. technické problémy, odkládání rozvoje výrobní kapacity, neochota zákazníků měnit zavedené chování při nákupech, či složitost výrobku a mnoho dalších. V této etapě je dosahováno ztrát nebo nízkého zisku, vzhledem k vysoké výši výdajů na propagaci a malému objemu prodeje.

Růst

Etapa růstu je charakteristická prudkým tempem růstu prodeje a zároveň na trh vstupují konkurenční firmy, které jsou přitahovány tržní příležitostí. Ceny jsou stabilní a firmy

udržují nebo lehce zvyšují výdaje na propagaci. Také dochází ke zvyšování zisku, protože výdaje na propagaci se rozkládají na větší počet produktů a jednotkové výrobní náklady klesají rychleji než cena.

Zralost

V určitém okamžiku začne tempo růstu klesat a produkt vstoupí do etapy zralosti. Tato etapa je většinou delší než ty předchozí. Důraz se zde klade především na marketingový management. Pokles tempa růstu prodeje vytváří v odvětví přebytek kapacity. Dochází ke snižování cen zvýšení výdajů na propagaci. Některé firmy konkurenční odvětví opouštějí.

Pokles

Prodej většiny výrobních forem a značek začne jednou klesat. Příčinou může být technologický pokrok, přesun zákaznických zájmů nebo zvýšení konkurence v odvětví. Přebytek kapacit vyvolá snížení cen a následně i zisku. Některé firmy opustí trh, zbývající mohou snížit počet nabízených produktů. Zároveň dojde ke snížení výdajů na propagaci. Snaha o záchranu neúspěšného produktu je nákladově velmi náročná, spotřebuje hodně času manažerů a vyžaduje hodně propagačního a prodejního úsilí. (7, s. 303 – 316)

c) Značka

„Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“ (7, s. 401)

Značka v podstatě označuje výrobce nebo prodejce. Může jí být jméno, ochranná známka, logo. Nemá platnost na určitou dobu, jako například různá patentní nebo autorská práva, ale prodejci jsou zaručena výhradní a trvalá práva na používání po celou dobu.

Za podstatné se považují následující **čtyři aspekty**:

- 1) **Diferenciace** – odlišení od konkurence
- 2) **Relevantnost** – význam pro zákazníka
- 3) **Prestiž** – závislá na kvalitě, oblibě produktu
- 4) **Znalost** – zavedené, celosvětově proslulé značky (3, s. 32)

d) Balení

Mnohdy prodejci nazýváno jako páté P (*packaging*). Definice balení dle Kotlera zní „balení představuje činnosti spojené s navrhováním a výrobou obalů na produkty.“ (8) V poslední době se balení stalo významným propagačním prvkem a je součástí výrobní strategie. Mezi základní funkce obalu řadíme:

- **Ochrana výrobku**
- **Charakteristika produktu, složení a vlastnosti**
- **Návod k použití**
- **Lákadlo pro zákazníky**
- **Schopnost odlišení od konkurence** (3, s. 131 – 134)

2.5.2 Cena

Cena se od ostatních marketingových složek liší tím, že produkuje příjmy, kdežto zbylé tři složky vytvářejí náklady. Podniky se snaží zvyšovat své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciace. Zároveň si firmy musí uvědomit, že musí zvážit vliv ceny na objem prodeje a usilovat o takovou výši příjmů, jejímž výsledkem je po odečtení nákladů nejvyšší zisk. Výše ceny je na jedné straně omezena náklady, na straně druhé poptávkou. (8, s. 117 – 121)

Jakmile má firma k dispozici zákaznickou funkci poptávky, nákladovou funkci a konkurenční ceny, je schopna stanovit ceny vlastní. Náklady představují cenové dno, ceny konkurence jsou považovány za bod orientační, který bere firma v úvahu a konečně zákaznické zhodnocení je tzv. cenovým stropem.

Metod tvorby cen existuje nespočet, vycházet lze z následujících orientací:

- **Stanovení nákladově orientované ceny**
- **Poptávkově orientovaná cena**
- **Konkurenčně orientovaná cena**
- **Cena orientovaná na marketingové cíle**
- **Orientace na hodnotu vnímanou zákazníkem**

a) Metoda založená na nákladech

Jednou z nejběžnějších a nejčastěji používaných metod cenové tvorby je stanovení ceny na základě nákladů. Většinou se vychází z výrobních nákladů (pevných a variabilních), k nimž se připočítává tzv. marže, jež představuje zisk vyplývající z prodeje daných výrobků. Jedním z hlavních důvodů stanovení ceny dle této metody je její jednoduchost. Nevýhodou je skutečnost, že zákazníci mohou daný produkt vnímat zcela jinak (např. jako luxusní produkt nebo specialitu) a ohodnotili by jej vyšší cenou, než za kterou je prodáván a pak může dojít k relativním ztrátám.

b) Stanovení ceny na základě poptávky

Tvorba cen na základě poptávky je založena na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Základním principem je stanovení nízké ceny při nízké poptávce a vysoké ceny při vysoké poptávce, i když jsou náklady na jednotku produkce v obou případech stejné. Což znamená, že výše ceny je založena na hodnotě, kterou danému produktu přisuzuje spotřebitel. K nákladům se přihlíží až tehdy, přestanou-li spotřebitelé mít o výrobky zájem a začnou jim přisuzovat příliš malou hodnotu.

c) Stanovení ceny na základě cen konkurence

Předpokladem této metody je, že za výrobky srovnatelné s konkurenčními může firma požadovat také srovnatelné ceny. Většinou jsou tyto ceny horním limitem dosažitelných cen, pokud firma vstupuje na nový trh. Tato cena je nadále základem pro vymezení

přijatelné výše nákladů a dosažení plánované míry zisku. Metoda tvorby cen podle cen konkurence je použitelná v podmínkách monopolní konkurence.

d) Stanovení cen na základě marketingových cílů firmy

V tomto případě tvoří firma své ceny tak, aby odpovídaly cílům, jichž chce pomocí svého marketingového mixu na cílovém trhu dosáhnout. Firma může sledovat jeden z následujících hlavních cílů:

- **Přežití** - firma je nucena snižovat své ceny a snaží se o rychlý prodej zásob svého zboží, aby získala prostředky na udržení výroby v chodu.
- **Maximalizace běžného zisku** – snaha firmy co nejvíce vydělat, vytvořit maximální běžný zisk a dosáhnout maximálních peněžních toků anebo maximální výnosnosti investic.
- **Maximalizace obratu** – snaha o maximální běžné příjmy, kdy maximalizace příjmů vede dlouhodobě i k maximalizaci zisku a v relativně dlouhém časovém období také k nárůstu tržního podílu.
- **Maximalizace využití trhu** – opačnou strategií je strategie maximalizace využití trhu, která vychází ze stanovení vysoce výnosných cen. Vhodné pro nové, atraktivní výrobky.

e) Stanovení cen na základě hodnoty vnímané zákazníkem

Rozhodujícím faktorem cenové tvorby je hodnota výrobku, kterou vnímá zákazník a ne jednotkové výrobní náklady. Výrobky a služby jsou určeny pro přesně stanovený segment trhu. Nutná je promyšlená a přesně řízená marketingová taktika a znalost psychiky zákazníků, která je ovlivnitelná. Takto vyvinutý výrobek může být označován jako „naprogramovaný“, který je posléze doplněn i odpovídající cenou. (3, s. 123 – 133); (7, s. 457 – 464)

Cenová rozlišení, slevy a srážky

Firmy upravují svoje základní ceny proto, aby zákazníka v určitých situacích odměnily, například za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy a podobně. Pro tyto účely lze mimo jiné využít:

- **Hotovostní slevy** – snížení ceny pro kupující, kteří platí svoje účty ihned
- **Množstevní slevy** – poskytují se zákazníkům, kteří kupují velké objemy zboží
- **Funkční slevy** – nabízejí se členům distribučního řetězce za plnění určitých funkcí (prodej, skladování, vedení záznamů a jiné)
- **Sezónní slevy** – poskytují se kupujícím, kteří nakupují zboží nebo služby mimo sezonu
- **Srážky** – ceny starého zboží se srazí od ceny zboží nově nakupovaného (7, s. 466)

2.5.3 Distribuce

Jedním z nejzávažnějších problémů, které musí výrobci a prodejci spolu s marketingovými pracovníky řešit, je rozhodování o tom, jakým způsobem budou výrobky a služby dostávat ke konečným uživatelům. Tento pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby se označuje termínem **distribuce**.

V marketingovém pojetí patří k základním vlastnostem distribuce následující procesy:

- **Fyzická distribuce** – zahrnuje přepravu zboží, skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby ze strany prodejců bylo vždy zaručeno uspokojení existující poptávky.
- **Změna vlastnických vztahů** – na základě směny umožňuje kupujícím užívat ty předměty nebo služby, které potřebují anebo chtějí mít.
- **Doprovodné a podpůrné činnosti** – např. organizace marketingového výzkumu, zajištění propagace zboží, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojištění přepravovaných produktů atd.

Distribuční síť je obvykle tvořena **třemi skupinami** subjektů:

1. **Výrobci**
2. **Distributoři**
3. **Podpůrné organizace**

Distribuční cesta

„Distribuční cesta v sobě zahrnuje soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu transferu produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo užití.“ (3, s. 109)

Distribučních kanálů existuje více. Kotler (8, s. 121 – 124) ve své knize uvádí dva základní možné způsoby, přímý prodej zboží a prodej přes prostředníky, z obecného hlediska se jedná o distribuci přímou a nepřímou.

Distribuční cesta může mít jednu anebo několik zprostředkovatelských úrovní:

- **Přímá distribuční cesta** – nejjednodušší forma distribuce, při níž výrobce prodává své zboží přímo konečným spotřebitelům.
- **Nepřímá distribuční cesta**
 - **Jednourovňová** – skládá se z výrobce, jednoho zprostředkovatele a konečného spotřebitele.
 - **Dvourovňová** – zahrnuje výrobce, dva zprostředkovatele a konečného spotřebitele.
 - **Troj a víceúrovňová** – zahrnuje v sobě ještě další mezičlánky, jimiž mohou být např. velkoobchody, agenti, sklady, zpracovatelé atd. (3, s. 139 – 150)

2.5.4 Propagace

Propagace pokrývá veškeré komunikační nástroje, které předávají cílovému zákazníkovi nějaké sdělení. Podnik se pomocí propagace snaží informovat konečné spotřebitele o vlastnostech produktu, jeho dostupnosti, ceně a snaží se potencionálního zákazníka přesvědčit o výhodnosti koupě. Tyto nástroje spadají do pěti širších forem. Podrobný výčet jednotlivých nástrojů komunikačního mixu a jejich možných konkrétních podob ukazuje tabulka níže:

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Prodejní personál	Přímý marketing
Inzeráty v tisku a reklamy	Soutěže, hry, sázky a loterie	Tisková komuniké	Prodejní prezentace	Katalogy
Balení – vnější vzhled	Odměny a dary	Projevy	Prodejní porady	Adresné zásilky listovní poštou
Vkládaná sdělení do jednotl. balení	Vzorky	Semináře	Pobídkové programy	Telemarketing
Filmy	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nákupy
Brožury a příručky	Exponáty	Příspěvky na dobročinnost	Veletrhy a prodejní výstavy	Televizní nákupy
Plakáty a letáky	Prezentace	Sponzorské dary		Faxová pošta
Adresáře	Kupóny	Publikace		Elektronická pošta
Opakované inzeráty	Rabaty	Společenské vztahy		Hlasová pošta
Billboardy	Úvěry na nízký úrok	Lobbyistické aktivity		
Reklamní nápisy	Zábavní akce	Nosiče a projevy vlastní identity		
Reklamní sdělení v místě nákupu	Slevy na protiodběry	Podnikové časopisy		
Audiovizuální materiály	Programy trvalých nákupů	Veřejné akce		
Symboly a loga				
Videokazety				

Tabulka č. 1: **Nástroje komunikačního mixu** (8, s. 125)

a) Reklama

„Reklama je nejúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku, výrobku, služby, nebo myšlenky. Měřeno náklady na tisíc oslovených lidí, je reklama prakticky nepřekonatelná.“ (8, s. 124). Reklama jako placená neosobní forma prezentace produktů ve své podstatě představuje vždy účelové a jednosměrné sdělení, kterým firma komunikuje se svými stávajícími i potenciaálními zákazníky, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků.

Reklama má tradičně **tři základní formy**, které vycházejí jednak z časového aspektu a jednak z životního cyklu výrobku; jedná se o reklamu:

- **Zaváděcí reklama** – má především informativní funkci, hlavním cílem je představit budoucím zákazníkům určitý nový produkt a popsat jeho vlastnosti.
- **Přesvědčovací reklama** – hlavním cílem tohoto typu reklamy je přimět spotřebitele k tomu, aby kupovali propagovaný a ne jiný – zejména ne pak konkurenční – produkt. Jednou z možností, jak lze zákazníky účinně ovlivňovat, je použití tzv.:
 - **Srovnávací reklamy** – při tomto způsobu propagace se jedná o porovnání určitého produktu s produkty jinými (konkurenčními).
- **Připomínací reklama** – se snaží neustále připomínat spotřebitelům to, že jejich oblíbený výrobek stále ještě existuje, že se vyrábí. (3, s. 153 – 158)

b) Podpora prodeje

„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.“ (7, s. 590)

Zatímco reklamy nabízejí důvod, proč nakupovat, podpora prodeje je podnětem k nákupu. Z obecného hlediska jde o jakýkoliv časově omezený program, jehož cílem je zvýšit objem prodeje a nabídku zboží pro zákazníky atraktivnější. (3, s. 158)

Z těchto definic jsou zřejmé **2 základní druhy podpory prodeje**:

- **Obchodní podpora (trade promotion)** – poskytování speciálních bonifikací, slev, vzorků a dárků supermarketům a jiným maloobchodním prodejnám s cílem získat jejich spolupráci a podporu při prodeji produktů
- **Zákaznická podpora (customer promotion)** – je druhou stránkou podpory prodeje a má ten efekt, že u zákazníků oslabuje značkové preference, a tedy i sílu a hodnoty značky. Je zaměřená na konečného spotřebitele, resp. uživatele, s cílem krátkodobého zvýšení objemu prodeje nebo rozšíření podílu na trhu. Např. soutěže, věrnostní karty, multi-balení a cenová zvýhodnění, vyzkoušení produktu zdarma, zábavní akce apod. (8, s. 127)

c) Public relations

„Public relations (PR) představují řadu programů zaměřených na propagaci firmy, obhajobu image firmy nebo image jednotlivých produktů.“ (7, s. 598) Obecně lze říci, že se jedná o soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností za účelem vědomého kladného působení a ovlivňování. Marketingové PR jsou tvořeny souborem nástrojů, které jsou zkráceně nazvány podle akronymu „PENCILS“:

- **P = PUBLICATIONS** (publikace) – výroční zprávy o hospodaření, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky atd.
- **E = EVENTS** (veřejné akce, organizování událostí) – sponzorování sportovních a kulturních akcí, prodejní výstavy atd.
- **N = NEWS** (novinářské zprávy, materiály pro tiskové konference) – informace o podniku, jeho výrobcích, zaměstnancích, mimořádných úspěších atd.
- **C = COMMUNITY INVOLVEMENT ACTIVITIES** (angažovanost pro komunitu, podpora místních aktivit) – investování peněz a vynakládání času pro potřeby místních občanských sdružení a jejich aktivit atd.

- **I = IDENTITY MEDIA** (projevy podnikové identity, využití jednotného vizuálního stylu) – dopisní papíry s podnikovou grafikou, navštívenky, podnikové „uniformy“ atd.
- **L = LOBBYING ACTIVITY** (lobbovací aktivity) – snaha o zadržení nepříznivých opatření nebo zpráv o podniku, regulační opatření atd.
- **S = SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES** (aktivity sociální odpovědnosti) – budování dobrého jména v podnikové sociální oblasti. (3, s. 160 – 161); (8, s. 128 – 129)

d) Osobní prodej

Účinnost a efektivita osobního prodeje se projevuje okamžitě, protože osobní působení na spotřebitele je bezprostřední. Osobnost prodejce je proto velmi důležitá, míra jeho profesionality, znalost výrobků, celkové chování a vystupování, znalost psychologického působení a důvěryhodný vzhled. Osobní prodej má vzhledem k jiným formám marketingové komunikace několik zásadních výhod:

- **Přímý osobní kontakt a možnost bezprostřední reakce**
- **Prohlubování a kultivace prodejních vztahů**
- **Budování databází osvědčených zákazníků**
- **Využívání a uplatňování psychologických metod ovlivňování zákazníků** (3, s. 162 – 163)

Prodejci (obchodní zástupci) zpravidla plní některé z těchto úkolů:

- **Vyhledávání zákazníků:** hledání nové příležitosti
- **Zaměření se na zákazníka:** rozdělení času mezi stávající zákazníky a vyhledávání nových
- **Komunikování:** podávání odborných informací
- **Prodávání:** prodej zboží, navazování kontaktů, prezentace zboží, zodpovídání dotazů, uzavírání obchodů
- **Servis:** poskytování různých služeb, konzultace problémů, technická pomoc, doručení dodávek a dojednávání plateb
- **Shromažďování informací:** provádění průzkumu trhu

Prodejní personál je jedním z nejnákladnějších, současně však velmi účinných nástrojů marketingové komunikace, protože prodejci jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, mohou tak reagovat na dotazy, připomínky a snáze uzavřít obchod.

e) **Přímý marketing**

Přímý marketing bývá obvykle zaměřen na určitý, předem vytipovaný segment trhu. Dosahuje požadovanou odezvu zákazníků pomocí vhodně zvolených nástrojů médií a při němž jsou transakce obvykle realizovány z jednoho místa. Produkty jsou touto formou často nabízeny zákazníkům, kteří jsou již v databázi, nebo svým bývalým zákazníkům. Patří sem např. písemné nabídky, telefonický marketing, elektronické obchodování, rozhlasová či tisková inzerce a jiné. Velkou předností přímého marketingu je možnost přesného načasování komunikační akce.

Přímý marketing může mít **dvě formy**:

- **Adresný přímý marketing** – nabídky jsou určeny konkrétním osobám, které jsou obvykle ve firemní databázi.
- **Neadresný přímý marketing** – oslovuje určitý vybraný segment trhu, avšak ne jmenovitě konkrétní osoby. (3, s. 163)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Akciová společnost Agro Žamberk se z hlediska organizační struktury dělí na 5 středisek:

1. **Středisko čerpacích stanic pohonných hmot**
2. **Středisko PHM, dopravy a prodeje pneu**
3. **Středisko agronomické a prodeje uhlí**
4. **Středisko likvidace autovraků**
5. **Středisko Adřevo**

Každé středisko má určitý počet zaměstnanců a svého vedoucího. Střediska se zabývají svou vlastní činností a převážně fungují jako samostatné jednotky.

3.1 Stávající marketingový mix

V následujícím textu je rozebrán stávající marketingový mix společnosti dle jednotlivých středisek a oborů činnosti s důrazem na nalezení případných problémů a hrozeb v chodu společnosti. Vzhledem k tomu, že propagace je v převážné míře komplexní záležitostí, uvádím ji v samostatné **kapitole 3.2**

3.1.1 Středisko čerpacích stanic PHM

Společnost provozuje celkem pět čerpacích stanic (Žamberk, Dolní Dobrouč, Šedivec, Tisová, Němčice), z nichž jedna, konkrétně čerpací stanice Šedivec, nabízí své služby zákazníkům nonstop 365 dní v roce. Do budoucna se plánuje výstavba další čerpací stanice pohonných hmot v obci Krouna, kde jsou již zakoupeny pozemky.

a) Produkt

U všech čerpacích stanic společnosti Agro Žamberk je možné natankovat kvalitní aditivovaná paliva. V nabídce jsou bezolovnaté benzíny v různých oktanových hladinách, diesellová paliva pro vozy se vznětovými motory či LPG:

- **91 Normal nebo Special**
- **nejvíce prodáváný 95 Natural**
- **Bionafta (B100 diesel)**
- **Ad-Blue**
- **LPG**

Součástí čerpacích stanic je market s doplňkovým zbožím širokého rozsahu, nechybí zde autodíly, oleje, drogerie, občerstvení a jiné. K dispozici je i vysavač, terminál sazky nebo možnost koupě propan butanových lahví. V oblasti služeb se nyní na jedné z čerpacích stanic zřizuje menší pneuservis s možností koupě a přezutí pneumatik.

b) Cena

Cena pohonných hmot se u čerpacích stanic Agro stanovuje převážně podle cen konkurence. Zodpovědný vedoucí monitoruje ceny pěti konkurenčních benzinových stanic, které průměruje a získává konečnou prodejní cenu. Přihlíží se také k ceně pořízení od dodavatele.

Ceny spotřebního zboží a autodoplňků se vytvářejí procentní přírůžkou z ceny pořizovací, přičemž zde vyvstávají dvě výhody. Tzv. značkové benzinové stanice (OMV, Benzina apod.) mají smlouvami dány dodavatele, kteří jim zboží nabízejí za předem dané ceny. Kdežto čerpací stanice Agro si dodavatele mohou vybrat sami, sledovat jejich akční nabídky, slevy a různé bonusy a pořídit tak zboží mnohem levněji než konkurenční značkové pumpy a také je levněji prodávat.

Druhou výhodou je možnost stanovení vyšších cen, než jsou ceny supermarketů. Prodejny u benzinových čerpadel jsou zaměřeny na zvláštní okruh zákazníků – na motoristy, kteří právě berou benzín. Dalo by se říci, že se jedná o zákazníky nacházející

se ve specifické situaci. Nepřišli k pumpě na nákup potravin, ale pro benzin. Při placení benzínu však mnozí z nich zjistí, že by potřebovali koupit cigarety, čokoládu, nápoj nebo noviny. Vyšší cena je však neodradí, protože právě někam jedou a nemají čas dojít si do „normální“ prodejny. Příčinou tlaku těchto cen vzhůru je nedokonalá konkurence mezi benzinovou stanicí a „normální“ prodejnou. Nedokonalost této konkurence vyplývá zejména z vysokých časových nákladů, které by řidiči (v dané chvíli a v daném místě) museli nést, kdyby chtěli hledat levnější prodejnu. A v neposlední řadě je tu zboží, jehož ceny jsou neovlivnitelné, protože jsou pevně dány. Jedná se např. o cigarety, které jsou kolkované, dálniční známky, kupóny na dobíjení mobilních telefonů a jiné.

Smluvním odběratelům jsou nabízeny tzv. „Lokální karty“ na bezhotovostní odběr PHM, které zahrnují určitou procentuální slevu. Vždy na konci měsíce jsou zákazníkům rozeslány faktury s celkovou částkou měsíční útraty, které mají desetidenní splatnost. Pro odběratele je to i určitý druh úvěru. Dále jsou nabízeny „zákaznické (slevové) karty“, které jsou poskytovány zájemcům z řad široké veřejnosti a stálým zákazníkům, na které je sleva od 3 % a více, většinou dle dohody. Poslední slevovou kartou jsou tzv. „mega karty“, na které je poskytována sleva 50 haléřů na litr odebraných pohonných hmot.

c) Distribuce

Návozy pohonných hmot na jednotlivé čerpací stanice zajišťuje firma sama ze svých skladových zásob, které vytváří při možnosti výhodnějších nákupních cen. Odvoz je zajišťován velkým nákladním autem, kterým se stavy PHM průběžně doplňují a udržují na určitých hladinách.

S doplňkovým zbožím je to o poznání složitější. Vedoucí pracovníci benzinových stanic mají nepřehledné množství možností, jak jednotlivé produkty nakoupit. Výběr dodavatelů je také téměř neomezený, není stanoven smlouvami jako např. u značkových prodejen, takže si lze vybírat dle cen či různých slevových akcí. Většina zboží je nakupována od dealerů, kteří v různých intervalech se svoji nabídkou jezdí na jednotlivé prodejny a ihned na místě uzavírají obchody. Jsou tu samozřejmě i dodavatelé stálí,

kteří jsou ochotni doplňkové zboží vozit v denních, týdenních, případně jiných intervalech. Velikost a četnost objednávek se většinou vyřizuje ihned na místě, případně telefonicky.

Zhodnocení střediska čerpacích stanic

V nabídce pohonných hmot jsou paliva, která jsou na čerpacích stanicích běžně nabízena. Rozšíření o další produkty je velmi omezené a prakticky nepotřebné, protože současná nabídka PHM pokryje požadavky všech zákazníků. Současným velkým hitem je prodej pohonných hmot přes samoobslužné systémy, což by mohlo být zajímavou příležitostí. Co se týče doplňkového zboží, nabídka je zde velmi rozmanitá a v mnohém předčívá konkurenci. V oblasti služeb se nyní zřizuje na jedné benzince menší pneuservis, ale chybí zde mycí linka, kterých je v okolí velmi málo.

S cenou za pohonné hmoty se příliš pohybovat nedá, společnost velmi pečlivě sleduje konkurenci a snaží se o co nejpříznivější ceny, což je správné. Ve velké míře jsou využívány slevy pro stálé zákazníky, čímž si je společnost snaží dlouhodobě udržet. U doplňkového zboží by ceny mohly být vyšší, protože zákazníci, nacházející se ve specifické situaci, jsou ochotni si připlatit, protože nemají čas dojít do „normální“ prodejny. Distribuce PHM je zajišťována železniční dopravou a na jednotlivé čerpací stanice vlastními automobily, což je správnou volbou, protože je to nákladově nejpříznivější.

3.1.2 Středisko PHM, dopravy a prodeje

Franchising jako metoda podnikání není v České republice prozatím natolik rozšířen jako v zahraničí, rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu brání nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra mezi podnikateli. Problémy financování, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí, kvalita managementu, chybějící know-how a zkušenosti s touto formou spolupráce podnikatelských subjektů jsou dalšími významnými faktory, které ovlivňují pomalý vývoj franchisingu v Čechách. (23) I přes všechna tato úskalí se však společnost

Agro Žamberk rozhodla do těchto „neznámých vod“ vstoupit a od roku 2000 je franchizingovým partnerem firmy Barum Continental spol. s.r.o.

a) Produkt

Pneumatiky

Základem nabídky občanům (motoristům), která je dána franchisingovou smlouvou, je ucelený sortiment značek pneu a příslušenství ve všech segmentech poptávky (trhu), tj. především:

- a) Prémiový segment** – Continental
- b) Kvality segment** – Semperit, Uniroyal
- c) Budget (ekonomický) segment** – Barum, General Tire
- d) Low Budget (super levný) segment** – Eurotec, Sportiva, Global aj.
- e) Další zboží** - dle požadavků zákazníka, doplněné o značkové přípravy a vybrané rychlé služby (**Fast Fit**)

Nabízen je servis osobních, nákladních a traktorových pneu, včetně statického a dynamického vyvažování do max. velikosti 56“ a průměru 2 450 mm.

Kvalita servisních činností je založena na kvalitním strojním vybavení a proaktivním chování personálu. Samozřejmostí je nabídka huštění pneu inertním plynem, zajištění ekologické likvidace ojetých pneu, opravy pneu a vzdušnic klasickou metodou, opravy průrazů, bočnic, běhounů ramen pneu, prořezávání dezénů, kontrola bezpečnosti a mnoho dalších služeb.

Motorista má možnost uplatňovat případné nároky z titulu uplatnění Eurogarance, což je dvouleté bezpečnostní ručení vztahující se na neopravitelné náhodné poškození, průpichy, trhliny, průrazy a vandalské činy a také na poškození, které souvisí s nákupem nové pneumatiky v zahraničí.

Oleje

Dále je v nabídce široký výběr olejů a maziv včetně ekologického sortimentu. K dispozici jsou oleje a maziva značek

- **Castrol**
- **Paramo**
- **Mogul**

Návozy PHM

Nákup, prodej a skladování paliv a maziv je dalším z mnoha provozovaných oborů činnosti, který je v poslední době propleten mnoha podvody. V první řadě se jedná o podvody daňové. V minulosti se do země vozili lehké topné oleje (LTO), které byly vydávány za naftu, a stát na tom tratil, protože za LTO vybíral nižší spotřební daň. V současnosti jsou dalšími z mnoha problémů míchání kerosinu s naftou, nebo nákupy nezdaněného leteckého petroleje na ředění nafty, následný prodej a s tím spojené daňové úniky.

b) Cena

Pneumatiky, oleje a služby

Prodejní ceny pneumatik jsou dány franchisingovou smlouvou (30) a vychází z oficiálních cen portálu Barum, které jsou k dispozici na jejich internetových stránkách. Ceny motorových olejů jsou tvořeny % přírůžkou a dle odpracovaných normohodin jsou pak stanoveny ceny za služby autoservisu, které jsou ve vysoké míře konkurencí tlačeny dolů.

Přitom právě služby, které jsou autoservisem ABC poskytovány zákazníkům jako určitá přidaná hodnota, jsou jednou z největších konkurenčních výhod oproti internetovým obchodům, jejichž prodejní ceny pneumatik jsou o hodně nižší než v klasických kamenných obchodech.

Snahou franchisora je vyjednat nejlepší nákupní podmínky na pneumatiky a protektory pro vlastní a franchisingovou síť, což se realizuje formou zvýhodněných prodejních

podmínek v rámci rabatové politiky. Franchisová síť má obecně, hned po skupině osobních podniků, nejvýhodnější podmínky nákupu.

Stejný systém jako u pneumatik je praktikován i u ostatního sortimentu. Franchisor si uvědomuje, že vyjednávací sílu je nutno uplatňovat v budoucnu s větší intenzitou a vytvářet ještě výhodnější podmínky. Zajišťuje výhodné podmínky nákupu přes třetí strany vyjednáváním nákupních cen s dodavatelem (např. servisní techniky), jakož i referenční garanci, s následným přímým obchodním vztahem franchisant – dodavatel.

Slevy

Slev, různých bonusů a akcí je v tomto oboru činnosti společnosti poměrně hodně. Vedení se ve velké míře snaží motivovat své odběratele, zákazníky a vymýšlí stále nové a nové způsoby a cenová zvýhodnění. Existují slevy množstevní. Na začátku roku se objednou největší odběratelé, se kterými se domluví výše slevy na základě odběru množství za rok předchozí a následně se sepíší smlouvy. Všechny tyto rabaty pro jednotlivé odběratele musí být schváleny firmou Barum, se kterou je sepsána franchisingová smlouva. Slevy jsou také poskytovány odběratelům, kteří platí **v hotovosti** nebo mají dobrou platební morálku z minulosti. Dále je poskytována 30% sleva na přezutí pneumatik, které si zákazník zakoupí přímo v autoservisu.

c) Distribuce

Pneumatiky

Proces uplatňování a vyřizování objednávek je rozdělen na velkoobchodní a maloobchodní. Největší obchodní partneři jsou začlenění do systému centrálního objednávání zboží v otrokovickém útvaru „COD“, kde zpravidla dvakrát týdně mohou zaslat své objednávky. Telefonicky se pak konzultuje jejich vykrytí.

Po republice je umístěno několik dílčích skladů, veškeré objednávky však musí jít přes hlavní sklad v Praze, ze kterého je veškeré zboží rozesíláno vlastními auto do

jednotlivých poboček franchisingové sítě Barum. Dodávky jsou většinou vyřízeny během 2 – 3 dnů.

PHM

Pohonné hmoty, které společnost za příznivých nákupních cen naskladňuje ve skladech s následným rozvozem na jednotlivé čerpací stanice, případně dalším odběratelům, se z více než z 50 % nakupují v zahraničí. Konkrétně se jedná o rakouskou ÖMV a slovenský MOL (bývalý slovnaft). Pohonné hmoty se dováží železniční cisternou až do skladů společnosti, která má k dispozici železniční vlečku. Z České republiky nakupuje Agro Žamberk paliva od společnosti ČEPRO. Rozvoz ze skladů je zajišťován cisternami od 1 000 litrů do 37 000 litrů.

Zhodnocení střediska PHM, dopravy a prodeje pneu

Sortiment značek pneumatik, olejů a maziv je dán franchisingovou smlouvou, tudíž zde není možnost rozšíření o další značky, či jiné produkty.

Veškeré ceny zboží jsou opět dány franchisingovou smlouvou a vychází z oficiálních cen portálu Barum. Vystává zde problém, jak cenově konkurovat internetovým obchodům, které mají ceny o poznání nižší. Řešením společnosti jsou služby, které jsou rozvíjeny ve velké míře a jsou velkou konkurenční výhodou, čehož si je společnost moc dobře vědoma. Nicméně by se do budoucna o zřízení internetového obchodu mělo přemýšlet. Distribuci zboží zajišťuje franchisingový partner, není zde potřeba cokoli měnit.

3.1.3 Středisko agronomické a prodeje uhlí

Z původně agrochemického podniku služeb pro zemědělství, ve kterém postupem času došlo k radikální změně podnikatelského zaměření, se stále zachovaly některé zemědělské služby a produkty. Jedná se především o velkoobchod s hnojivy, pesticidy a prodej a rozvoz uhlí.

a) Produkt

Uhlí

V nabídce společnosti můžeme najít:

- **Ledvické hnědé uhlí (kostka, ořech I, II)**
- **Černé uhlí (koks I, II)**
- **Dřevěné brikety, dřevěná kola, štípané dřevo do krbu**

Hnojiva

Velkoobchod s hnojivy a pesticidy má ve své nabídce průmyslová hnojiva pevná i kapalná, volně ložená, pytlovaná i v malospotřebitelském balení:

- **Pevná – dusíkatá, draselná, fosforečná, kombinovaná, vápenatá**
- **Kapalná – Dam, Cansol, Npsol**
- **Pevná a kapalná obsahující mikroprvky**

Také jsou nabízeny služby, prováděné postřikovačem Hardi Alpha Twin Force, zajišťující optimální rovnoměrné rozložení kapičkového spektra v celém rozsahu a lepší pokrytí spodních částí rostlin, které zapříčiňuje snížení dávek a úsporu chemických prostředků až o 22 %. Dále pak aplikace pevných a vápenatých hnojiv, rozmetání hnoje a kompostů

b) Cena

Na začátku podnikání se ceny za aplikaci hnojiv stanovovaly dle konkurence, ale nyní je konkurence v oboru slabší, takže si společnost může dovolit tvořit ceny dle nákladů. Naopak u hnojiv a přípravků na ochranu rostlin je nutné ceny konkurence sledovat, protože je zde konkurence velice silná. Pokud by společnost vytvářela ceny metodou založenou na nákladech, zboží by bylo téměř neprodejné.

Jinak se ceny za hnojiva a přípravky na ochranu rostlin stanovují dohodou ke každému dni potvrzení objednávky. Pokud je prováděna doprava, či aplikace, cena je účtována dle platného ceníku služeb. Zvlášť se také hodnotí bonita každého jednotlivého odběratele, zákazníka s ohledem na obchody z minulosti. Ceny za dopravu se stanovují dle kilometráže: 10km/0Kč, 20kmj/200Kč, 30km/400Kč a 40km/600kč.

Slevy a přirážky

Slevy se sjednávají individuálně s každým zákazníkem. Při předplatbě či platbě při dodání se při fakturaci poskytuje procentuální sleva z kupní ceny, případně se sjednává procentuální sleva z kupní ceny formou posezónního finančního bonusu (PFB) při úhradě faktury do x dnů od vystavení faktury. U vybraných přípravků lze získat ještě dodatečnou slevu, která je při splnění podmínek splatnosti přičtena k posezónnímu finančnímu bonusu. PFB je poskytován po zaplacení odebraného zboží a služeb v konkrétním roce (nejpozději k 31. 12. onoho roku).

Při větších odběrech je zde možnost dohodnutí splátkového kalendáře a množstevní slevy. V případě uhlí je ještě navíc poskytována až 5% sleva v jarním období.

Velkým problémem, nejen v tomto oboru činnosti, jsou pohledávky za neuhrazenými fakturami, kterým by firma měla předcházet důraznější kontrolou jednotlivých zákazníků.

c) Distribuce

Uhlí se v jarním a letním období naskladňuje na sklad, protože se dá pořídit za levnější ceny. Do společnosti se dováží většinou železniční dopravou pomocí vlečky. Podobně je to i s hnojivy, které se ale naskladňují v menší míře.

Na rozvoz hnojiv, pesticidů či přípravků na ochranu rostlin jsou k dispozici dvě nákladní auta, menší a větší dle potřeby. Dodání objednaného zboží je většinou do dvou dnů, v akutních případech okamžitě. Následnou likvidaci obalů od pesticidů zajišťuje společnost zdarma.

Dále je tu možnost bezplatného skladování zaplaceného hnojiva, maximálně však 6 měsíců od zaplacení (mimo dusičnan amonný). Vedení střediska se snaží o orientační odhad odběru hnojiv a pesticidů jednotlivých zákazníků, takže ke každé smlouvě přikládá nezávaznou smlouvu na předběžné objednání pro aktuální rok.

Zhodnocení střediska agro a prodeje uhlí

Nabídka uhlí a hnojiv je tak široká, že pokrývá veškeré potřeby zákazníků a není zde důvod ji měnit.

Ceny za aplikaci hnojiv se dříve stanovovaly dle konkurence, nyní se přihlíží spíše k nákladům, což je správné. Naopak u hnojiv a přípravků na ochranu rostlin je nutné ceny konkurence sledovat, protože je zde konkurence velice silná. Pokud by společnost vytvářela ceny metodou založenou na nákladech, zboží by bylo téměř neprodejné. Motivace zákazníků je zde propracována dobře. Ke každé smlouvě se přikládá nezávazný objednávkový formulář pro další rok, což je příkladné.

Větším problémem je zde velký počet pohledávek za neuhrazenými fakturami, které společnost těžko vymáhá. Měla by jim předcházet důraznější kontrolou jednotlivých zákazníků. Naskladňování uhlí v jarním a letním období je šťastným řešením, protože nákupní ceny jsou nižší než v chladnějších obdobích.

3.1.4 Středisko likvidace autovraků

Akciová společnost Agro Žamberk vlastní souhlas krajského úřadu pro provozování zařízení k výkupu a likvidaci autovraků dle zákona 185/2001 Sb. Současným platným předpisem je vyhláška 352/2008 Sb. o podrobnostech nakládání s odpady z autovraků, vybraných autovraků, o způsobu vedení jejich evidence a evidence odpadů vznikajících v zařízeních ke sběru a zpracování autovraků a o informačním systému sledování toků vybraných autovraků (o podrobnostech nakládání s autovraky).

Provozování autovrakoviště s sebou nese ze zákona spoustu povinností. Vrakoviště musí být dle zákona zastřešené, vraky musí stát na pevné, nepropustné ploše s bezodtokovou jímkou, dále musí být vraky vypuštěné od veškerých kapalin, pokud jsou skladovány na sobě. Před odstraněním autovraků z nich musí být vyjmuty součásti obsahující olovo, rtuť, kadmium a šestimocný chrom a součásti obsahující provozní náplně; tyto součásti musí být odstraněny samostatně nebo využity v souladu se zákonem a prováděcími právními předpisy k němu. Výsledná hmota z drcení autovraku nesmí vykazovat žádné nebezpečné vlastnosti. (17)

a) Produkt

Likvidují se osobní, dodávkové i nákladní autovraky s následným vydáním potvrzení o převzetí a zneškodnění autovraku. V rámci tohoto oboru činnosti jsou dále prodávány náhradní díly a vykupováno železo.

b) Cena

V aktuální nabídce se likvidace autovraků provádí zdarma, následně se prodává železo, jehož cena oproti minulému roku, kdy se vykupovalo kolem 6,- Kč za kilogram, výrazně klesla. Nyní se pohybuje kolem 1,50 Kč. Za odtah si společnost účtuje 12,- Kč za kilometr, naložení/vyložení 250,- Kč (30 min.).

c) Distribuce

Pokud není majitel schopen dopravit autovrak přímo na autovrakoviště, nabízí tuto možnost společnost.

Zhodnocení střediska likvidace autovraků

V roce 2005 byl spuštěn projekt likvidace autovraků. Jeho rozjezd byl ovšem pomalejší, než se plánovalo. Po roční zkušenosti se však ukázalo, že byl záměr správný, a proto se v něm pokračovalo. V letošním roce výrazně klesla cena za výkup železa, což je v tomto oboru problémem. Nicméně středisko tvoří každoročně zisk a není zde důvod cokoli měnit.

3.1.5 Středisko Adřevo

Středisko Adřevo funguje teprve krátce, od konce roku 2006, kdy přebralo firemní a skladové prostory po jednom ze svých největších konkurentů, konkrétně firmě DŘEVO materiál, s.r.o., která provozuje velkoobchod s truhlářským zařízením. Adřevo je svojí činností zaměřeno spíše na truhláře, stavebníky a kutily.

a) Produkt

Nabídka produktů je velmi široká:

- **Dřevotřískové desky, surové, dýhované a laminované**
- **Umakarty a lamináty**
- **Překližky truhlářské, stavební a filiované s protiskluzem**
- **Lat'ovky, spárovky, biodesky**
- **Parapety**
- **Kuchyňská dvířka**
- **Dveře a posuvné dřevní systémy**
- **Plovoucí podlahy**
- **Palubky a obkladové lišty**
- **Doplňkový sortiment (tmely, lepidla, strečové folie)**

V závěru roku 2007 byla pořízena výkonná moderní olejovačka hran, takže se nabídka rozšířila o sortiment služeb, konkrétně o olejování hran a náklížek, pracovních desek a

parapetů. V provozu je také formátovací centrum, které nabízí optimalizaci nářezů a přesné, rychlé nařezání.

b) Cena

Veškeré ceny se podle vedení střediska stanovují individuálně dohodou s každým zákazníkem a odběratelem, přičemž se přihlíží k odebíranému množství, způsobu platby, platební morálce z minulosti a dalším aspektům.

c) Distribuce

Veškeré nakupované zboží je dováženo přímo na sklad jejich dodavateli. Konečnému zákazníkovi se zboží rozváží dle jeho přání vlastními auty.

Zhodnocení střediska Adřevo

V závěru roku 2007 byla pořízena výkonná moderní olepovačka hran, která rozšířila oblast služeb. Vedením společnosti jsou do ní vkládány určité naděje, avšak hospodářský výsledek za rok 2008 a roky předešlé příliš příznivý není. Jsou vedeny spory, zda má být činnost tohoto střediska do budoucna provozována, ale bohužel mi nebyly, pravděpodobně z důvodu těchto sporů, poskytnuty dodatečné informace k hlubší analýze, takže se v návrhové části tímto střediskem zabývat nebudu.

3.2 Propagace

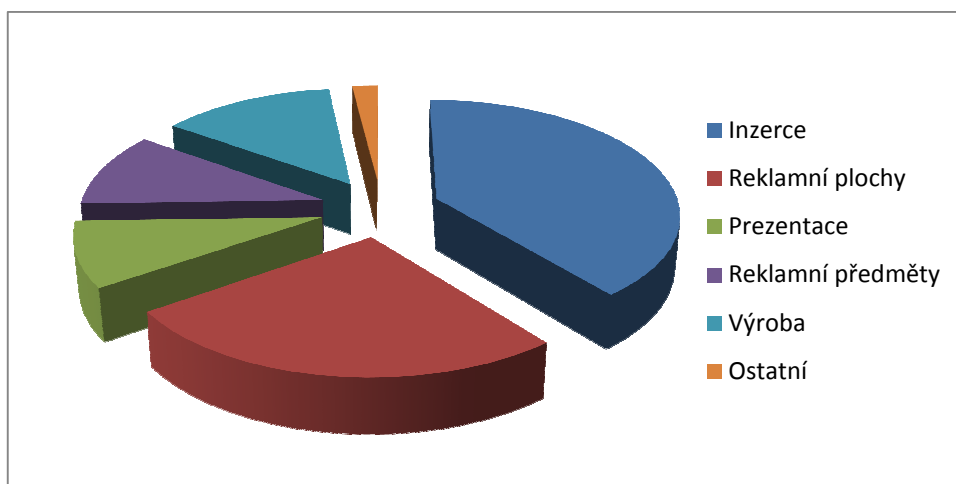
Vzhledem k tomu, že propagace je v převážné míře prováděna pro všechna střediska, uvádím ji v samostatné kapitole. Firma využívá téměř všech prvků komunikačního mixu, počínaje svými internetovými stránkami, přes inzerce v různých reklamních časopisech a místních listech, reklamy na billboardech a různých cedulích, propagaci firmy formou letáků, které si firma nechává tisknout v jedné z místních tiskáren, reklamních dárkových předmětů a konče reklamou v rádiích, či osobními návštěvami. Šťastným řešením se také stalo zaregistrování v českém vyhledávací seznam, který je

jedním z nejnavštěvovanějších v České republice. Tabulka níže znázorňuje náklady na jednotlivé druhy propagace od roku 2004:

Druhy propagace	2004	2005	2006	2007	2008
Inzerce	104 022	131 973	130 628	115 989	249 215
Reklamní plochy	154 800	136 750	110 542	195 027	166 997
Prezentace	50 247	50 418	392 050	58 418	57 900
Reklamní předměty	47 983	40 820	44 000	67 820	66 008
Výroba	27 483	87 966	81 984	91 773	84 201
Ostatní	17 105	x	x	x	12 025
Celkové výdaje	401 640	447 927	759 204	529 027	636 346

Tabulka č. 2: **Náklady na jednotlivé druhy propagace v letech 2004 až 2008 (v Kč)**
(30)

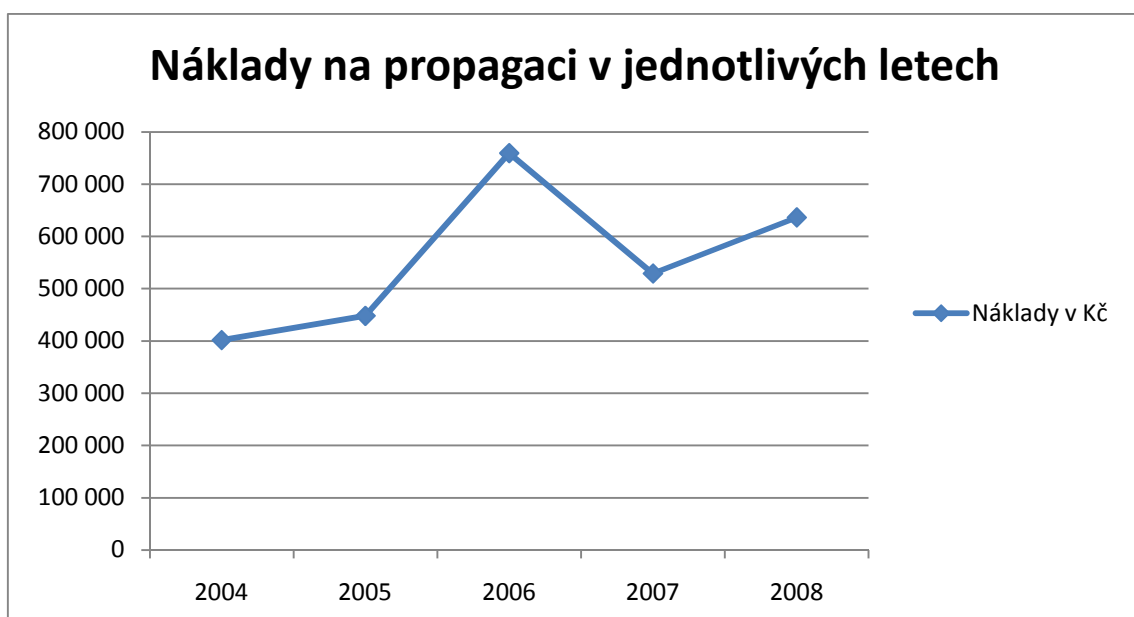
Výdaje na jednotlivé druhy propagace v jednotlivých letech stoupají, případně zůstávají zhruba na stejné cenové úrovni. Výrazný vzestup byl zaznamenán pouze u prezentace v roce 2006, kdy se firma rozhodla sponzorovat jeden z velkých sportovních klubů v Brně. Následující graf znázorňuje jednotlivé výdaje na propagaci v roce 2008:



Graf č. 1: **Výdaje na propagaci za rok 2008 (30)**

Z grafu je patrné, že největší částka výdajů za rok 2008 připadá na inzerci do místních a regionálních novin a reklamních časopisů. Téměř srovnatelnou částkou jsou také

náklady na reklamní plochy. Náklady do dalších typů propagace jsou téměř totožné, nejmenší částku firma vynakládá na prezentaci a reklamní předměty a dárky váženým zákazníkům, i když zaměstnanec na marketingovém úseku by tomuto typu propagace věnoval větší pozornost. V následujícím grafu vidíme celkové výdaje na propagaci v jednotlivých letech:



Graf č. 2: Výdaje na propagaci v letech 2004 až 2008 (v Kč) (30)

Z křivky je patrné, že celkové výdaje na propagaci v jednotlivých letech stoupají, výrazněji hlavně v roce 2006, kdy společnost investovala větší finanční obnos do jednoho sportovního klubu. Nedá se jednoznačně určit, který druh propagace je pro firmu nejvýhodnější, i velmi malé investice, například do internetových stránek, mohou být velmi účinné. Účinnost reklamy jako takové funguje především jako jeden velký celek. V dalším bodě bych rád uvedl náklady propagace, které byly vynaloženy na jednotlivá střediska za rok 2008:

Středisko	Náklady propagace
Celopodniková režie	277 054
Adřevo	115 755
Autovrakoviště	33 332
Středisko ochrany rostlin	4 201
Uhlí	24 490
Pohonné hmoty	33 404
Čerpací stanice Šedivec	38 677
Čerpací stanice Dolní Dobrouč	13 406
Čerpací stanice Žamberk	1 794
Čerpací stanice Němčice	5 945
Čerpací stanice Tisová	5 945
Pneuservis	82 343
Celkové náklady	636 346

Tabulka č. 3: **Náklady na propagaci pro jednotlivá střediska za rok 2008 (v Kč) (30)**

Největší část nákladů na propagaci připadá na celopodnikovou režii, která propaguje komplet všechny služby společnosti, včetně prodeje zboží a výrobků. Další reklamy, které jsou tvořeny pro jednotlivá střediska, upozorňují na konkrétní služby a nabídku zboží, případně na různé slevy, bonusy, soutěže a jiné.

Propagace pneuservisu

Centrála franchisora zajišťuje pro franchisanty zpracování základních trendových informací z oblasti prodeje, servisu a automobilového průmyslu. Dále zajišťuje servis v oblasti nákupu prostředků podpory prodeje a organizuje předváděcí a promoční akce. Jedná se zejména o:

- **Informace o vývoji trhu pneumatik**
- **Informace o automobilovém trhu (SAP, ICC)**
- **Reklamní aktivity (zavedení nových koncernových značek, vzdělávací a společenské akce)**
- **Reklamní předměty**

Tím je celé síti poboček velmi ulehčena práce a náklady na propagaci nejsou tak vysoké. Na úhradu nákladů franchisantů spojených s nákupem reklamních předmětů slouží finanční prostředky získané formou smluvní slevy, jedná se o tzv. kooperační reklamu. Franchisanti kupují za exkluzivní ceny reklamní prostředky přes třetí subjekt.

Co se týče vlastní propagace společnosti v oblasti pneuservisů, repertoár je poměrně široký. Výměna olejové náplně zdarma při zakoupení na místě. Káva pro zákazníky. Možnost skladování zimních a letních pneumatik za symbolické ceny. Kolo štěstí a další.

Zhodnocení propagace

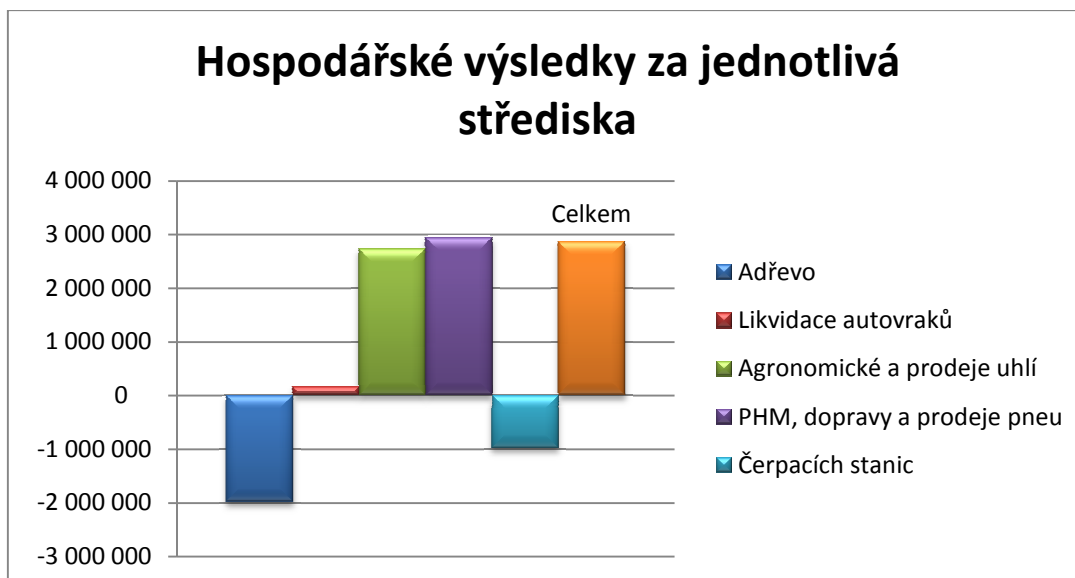
Společnost využívá téměř všech prvků komunikačního mixu. Dle mého názoru však vynakládá zbytečně vysoké náklady na tvorbu letáků. Chybí zde možnost nákupu produktů přes internet. Pro lepší orientaci v nabízených produktech a službách by společnost měla uvažovat o zhotovení souhrnných informačních prospektů, kde by byly uvedeny veškeré informace týkající se organizační struktury, nabízených produktů, služeb, s doplněným o kontaktní informace, případně otevírací doby a jiné.

3.3 Hospodaření společnosti

Hospodaření společnosti je v některých oborech činnosti velmi diskutabilní. Proto bych v úvodní části rád uvedl výsledky hospodaření za jednotlivá střediska a následně tržby a položky největších nákladů.

Středisko	Výsledek hospodaření
Adřevo	-1 984 985
Likvidace autovraků	163 586
Agronomické a prodeje uhlí	2 730 453
PHM, dopravy a prodeje pneu	2 947 056
Čerpacích stanic	-986 031
Celkem	2 870 079

Tabulka č. 4: Výsledky hospodaření jednotlivých středisek za rok 2008 (v Kč) (29)

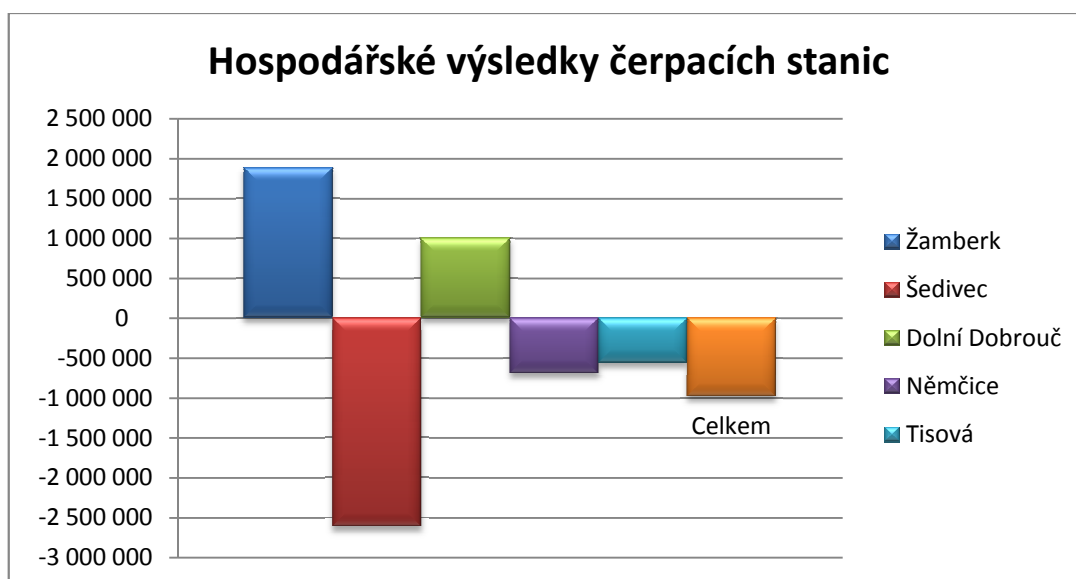


Graf č. 3: Výsledky hospodaření jednotlivých středisek za rok 2008 (v Kč) (29)

Z předchozí tabulky a grafu se z hlediska hospodářského výsledku jeví jako nejméně výnosné středisko Adřevo a středisko čerpacích stanic pohonných hmot. Benzinových stanic provozuje akciová společnost celkově pět, proto bychom se měli podívat blíže na jednotlivé benzinky a jejich účetní položky.

Položka	Šedivec	Žamberk	D. Dobrouč	Němčice	Tisová
Rabat z prodeje zboží	5 614 484	3 846 893	3 528 088	1 211 283	1 030 898
Rabat z prodeje materiálu	20 968	5 287	6 612	4 949	4 070
Tržby ostatní celkem	761 035	242 450	228 218	154 115	97 349
Vnitropodnikový výnos	25 291	6 377	7 976	5 969	4 909
Náklady mimo prodané zboží a materiál	8 777 834	2 213 220	2 768 154	2 071 721	1 703 796
- mzdové náklady	3 799 937	1 102 011	1 136 335	1 006 235	888 312
Vnitropodnikové náklady	328 237	x	x	x	x
Aktivace	69 713	x	x	x	x
Celkem	-2 614 580	1 887 787	1 002 740	-695 405	-566 570

Tabulka č. 5: Hospodářské výsledky čerpacích stanic za rok 2008 (v Kč) (29)



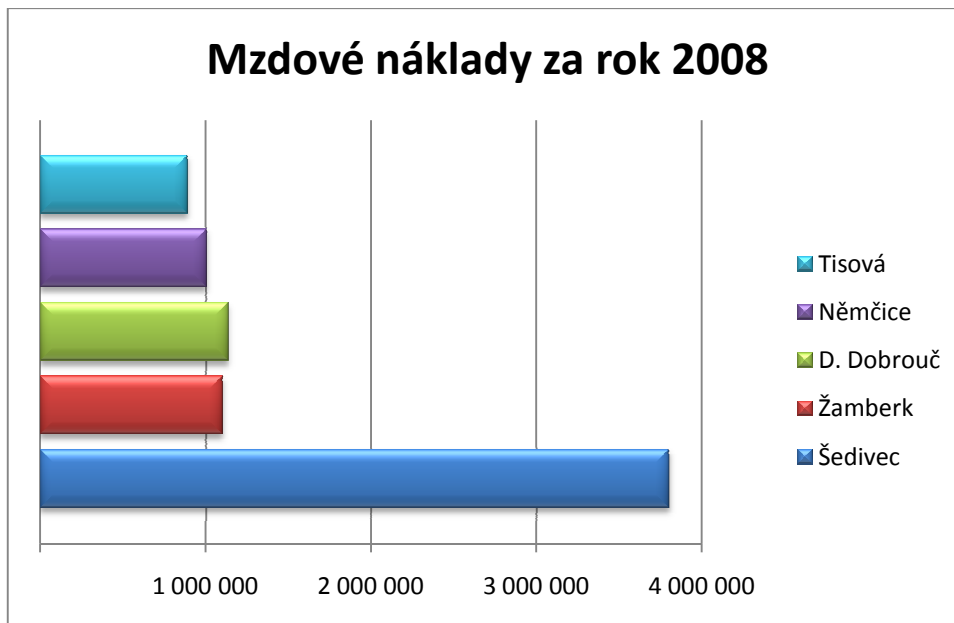
Graf č. 4: **Hospodářské výsledky čerpacích stanic za rok 2008 (v Kč) (29)**

Benzinové stanice Němčice a Tisová byly zavedeny teprve nedávno. Jejich podnikání je v počátcích a v následujících letech se očekává výrazné zvýšení prosperity.

Kdežto čerpací stanice Šedivec, jejíž hospodářský výsledek je nejméně příznivý, funguje téměř patnáct let. Rozdělena je na dvě samostatné benzinové stanice, tzv. „severní“ a „jižní“ stranu, které obsluhují projíždějící zákazníci v obou směrech jízdy. Podstatnou roli v každoročně klesajícím zisku hraje i stále se snižující průjezdnost automobilů, která je v nynější době téměř poloviční oproti průjezdnosti v době výstavby.

Na celkových denních tržbách se jižní, méně frekventovaná strana, podílí zhruba jen 25 %, kdežto severní, více vytížená, s větší nabídkou zboží a služeb a fungující nonstop 365 dní v roce (market, LPG, benzin, nafta, bionafta, terminál sazky), přibližně 75 %.

Pokud bychom se podívali blíže na položky nákladů, zjistili bychom, že u čerpací stanice Šedivec jsou mzdové náklady (3 799 937,- Kč) téměř čtyřikrát vyšší než u ostatních stanic (jak ukazuje následující graf) a z celkových nákladů (8 777 834,- Kč) tvoří téměř poloviční část. Důvodem je 12členný počet zaměstnanců oproti obvyklým třem na ostatních benzinkách.



Graf č. 5: Mzdové náklady jednotlivých čerpacích stanic za rok 2008 (v Kč) (29)

Zhodnocení hospodaření společnosti

Z hlediska hospodářského výsledku se jeví jako nejméně výnosné středisko Adřevo a středisko čerpacích stanic pohonných hmot. Nejméně příznivý hospodářský výsledek je u čerpací stanice Šedivec, jejíž náklady ročně přesahují více než 8 milionů korun. Problémem je zde především vysoká částka mzdových nákladů, která je téměř čtyřikrát vyšší než u ostatních čerpacích stanic. Na celkových denních tržbách na benzinové stanici Šedivec se jižní, méně frekventovaná strana, podílí zhruba jen 25 %.

3.4 SWOT analýza

V následujícím textu byly shrnuty silné a slabé stránky společnosti, hrozby a její příležitosti.

Silné stránky (strenghts)

- **Garance kvality výrobků a zboží** – firma poskytuje stále stejnou kvalitu nabízených výrobků a zboží, nejsou zde téměř žádné reklamace. Firma si tak

vytváří velmi dobré jméno na trhu a výhodu před konkurencí, i když mají ceny o trochu vyšší, objem prodeje neklesá, ba naopak stoupá.

- **Finanční zázemí** - s více než 15letou existencí má firma velmi dobré finanční zázemí a může se i nadále rozvíjet správným směrem.
- **Kvalifikovaná pracovní síla** – společnost zaměstnává více než 60 zaměstnanců, jejichž schopnosti a kvalifikovanost je podporována různými školeními, např. v oblasti komunikace se zákazníky. Zaměstnanci jsou schopni se vzájemně nahradit na jednotlivých střediscích v případě onemocnění.
- **Rozmístění čerpacích stanic** – čerpací stanice jsou rozmístěny tak, aby pokryly co největší množství zákazníků a byly schopny jim nabídnout co nejvíce ze svých služeb.
- **Certifikát EN ISO 9001:2001** – je dobrou vizitkou pro prezentaci firmy, která si školí své vlastní zaměstnance, kteří pak průběžně kontrolují chod firmy. Certifikát se zavádí pro efektivnější a pružnější systém řízení organizace.
- **Povědomí zákazníků** – před pěti lety se firma zaměřila na další odvětví, kterým je nákup a prodej dřevomateriálu. Zakoupila sklady po svém největším konkurentovi DŘEVO materiál, s.r.o, který svoji prodejnu přestěhoval jinam. Někteří zákazníci ale mají stále v povědomí, že firma DŘEVO materiál, s.r.o sídlí na stejném místě, kde nyní naleznou firmu jinou, avšak se stejnou nabídkou dřevomateriálu a služeb.
- **Marketingový pracovník** – firma má k dispozici marketingového zaměstnance, který se stará o reklamu, propagaci a podporu prodeje.
- **Kvalitní management** – vedení firmy dokáže flexibilně reagovat na potřeby zákazníků a snaží se je co nejrychleji uspokojit.
- **Vlastní doprava** – podnik využívá své vlastní dopravy pro veškerou distribuci a nemusí vynakládat žádné další výdaje na využití služeb jiných dopravních společností.
- **Vlastní právník** – využití právního poradenství vlastního právníka a zastupování v právních věcech je další silnou stránkou společnosti.

Slabé stránky (weaknesses)

- **Starší technologie a technika** – vybavení osobního pneuservisu a likvidace autovraků je starší, stejně jako dopravní a manipulační technika na uhlí a hnojiva. Společnost se v posledních letech snaží o obnovu a investuje tak velké peníze, ale s ohledem na velikost a různorodost podniku je to časově a hlavně finančně velmi náročné.
- **Nízká odlišnost od konkurence** – u převážné většiny nabízeného zboží (pneumatiky, dřevomateriál, PHM, hnojiva, pesticidy) je velmi nízká odlišnost od konkurence, v tomto odvětví je velmi typická.
- **Absence pokladního modulu** – u účetního programu Helios, který je vnitropodnikově používán, nefunguje modul pokladního prodeje, takže ke každému prodanému výrobku musí zaměstnanec vystavit výdejku a fakturu, což trvá zbytečně dlouho.
- **Konzervativní vedení** – vedení podniku by v oblasti propagace nemuselo být natolik konzervativní a mohlo by marketingovému zaměstnanci dát větší prostor pro propagaci.

Příležitosti (opportunities)

- **Renovace internetových stránek** – webové stránky společnosti jsou nepřehledné, mnohdy chybí kompletní nabídka produktů a služeb, včetně cen a ostatních informací.
- **Internetový obchod** – mladou generaci ovlivňuje v obrovské míře internet, proto by velkou příležitostí mohlo být zřízení internetového obchodu na vlastních stránkách, které si firma sama vytváří.
- **Odlišení od konkurence** – snaha se odlišit od konkurence různými bonusy, slevami, či menšími dárky v případě nákupu většího množství a dodržení stanovených podmínek.
- **Modernější technika** – nově vyvíjené technologie, které by přispěly ke zvýšení produktivity, pracoviště autovraků vybavit potřebným nářadím a technikou,

obnovit staré dopravní a manipulační techniky na uhlí a hnojiva, zlepšit pracovní prostředí osobního pneuservisu a vybavit ho modernější technikou.

Hrozby (threats)

- **Pohledávky** – zvýšení počtu pohledávek za neuhrazenými fakturami, které firma velmi těžko vymáhá.
- **Konkurence** – příchod nové silné konkurence, především v nadnárodních společnostech se silným finančním zázemím.
- **Ztráta hlavních dodavatelů** – velkou hrozbou pro firmu by mohl být problém domluvy, nebo ztráta hlavních dodavatelů.
- **Odchod zaměstnanců ke konkurenci** – další hrozbou by mohl být odchod zaměstnanců ke konkurenci, která pracovníkům nabídne lepší podmínky a vyšší platy. Firma by musela hledat zaměstnance nové a vynaložit čas na jejich zaučení a přeškolení.
- **Nepříznivé legislativní normy** – čerpací stanice Šedivec nemá kanalizaci, proto je veškerá odtoková voda čištěna vlastní čističkou a dále vypouštěna do vod podzemních. Od 1. 1. 2008 vstoupil v platnost zákon, který toto vypouštění do vody podzemní zakazuje.

Zhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vycházející silné stránky výrazně převažují nad stránkami slabými, jediným větším problémem byla shledána starší technika a technologie, jejichž inovací by firma přispěla ke zkvalitnění služeb a vyšší rychlosti práce. Dále byla zjištěna hrozba pro existenci čerpací stanice Šedivec v oblasti vypouštění odpadních vod do vod podzemních, které je od 1. 1. 2008 zakázáno.

4 NÁVRH NA ZMĚNU ÚČINNOSTI PRVKŮ MARKETINGOVÉHO MIXU

Na základě poznatků z provedené analýzy doporučuji společnosti zrušení „jižní strany“ na čerpací stanici Šedivec, zrušení nočních směn na „straně severní“ a následné zavedení samoobslužného systému čerpání pohonných hmot. Dalšími body návrhové části jsou návrh na řešení nepříznivé legislativní normy týkající se vypouštění odpadních vod do vod podzemních, zřízení mycí linky s recirkulací vody a doporučení, jak předcházet vzniku nedobytných pohledávek. V neposlední řadě pak návrhy propagační, které se týkají zřízení internetového obchodu, změna způsobu tvorby letáků a výroba souhrnných informačních prospektů.

4.1 Zrušení jižní strany na čerpací stanici Šedivec

Čerpací stanice Šedivec, fungující téměř patnáct let, prodělala za dobu své existence mnoho změn. Neustálé odchody a příchody nových zaměstnanců, kteří se museli zaškolovat, změny na postech vedoucích, zřízení menšího pneuservisu, či spousta oprav souvisejících s chodem stanice. Většinou to byly změny ku prospěchu podnikání a společnost je bez problémů „ustála“.

V posledních letech je však hospodářský výsledek čerpací stanice Šedivec, v porovnání s ostatními čerpacími stanicemi Agro Žamberk, nejméně příznivý. „Jižní strana“ se na celkových denních tržbách podílí zhruba jen 25 %, protože převážná většina zákazníků využívá „stranu severní“, která je více vybavena. Snižující se průjezdnost automobilů, která je v nynější době téměř poloviční oproti průjezdnosti v době výstavby, je dalším důvodem snižujícího se hospodářského výsledku. A v neposlední řadě obrovské mzdové náklady, které činí téměř polovinu nákladů celkových. Pracuje zde totiž 12 zaměstnanců, oproti 3 – 4 na ostatních čerpacích stanicích.

Vzhledem k těmto aspektům navrhuji společnosti úplné zrušení „jižní strany“ a soustředění se zájmu především na „stranu severní“. Nyní na čerpací stanici pracuje 12 zaměstnanců rozdělených do šesti směn, každá směna pracuje 12 hodin denně, přibližně 4 dny v týdnu. Zrušením „jižní strany“ by se počet zaměstnanců snížil na polovinu a

společnost by současně se zřízením samoobslužného systému pohonných hmot ušetřila polovinu mzdových nákladů, které v současnosti činí 3,8 milionu korun ročně. Na polovinu by také byly sníženy náklady na spotřebu energie, jejichž výše činí necelých 350 tisíc korun za rok.

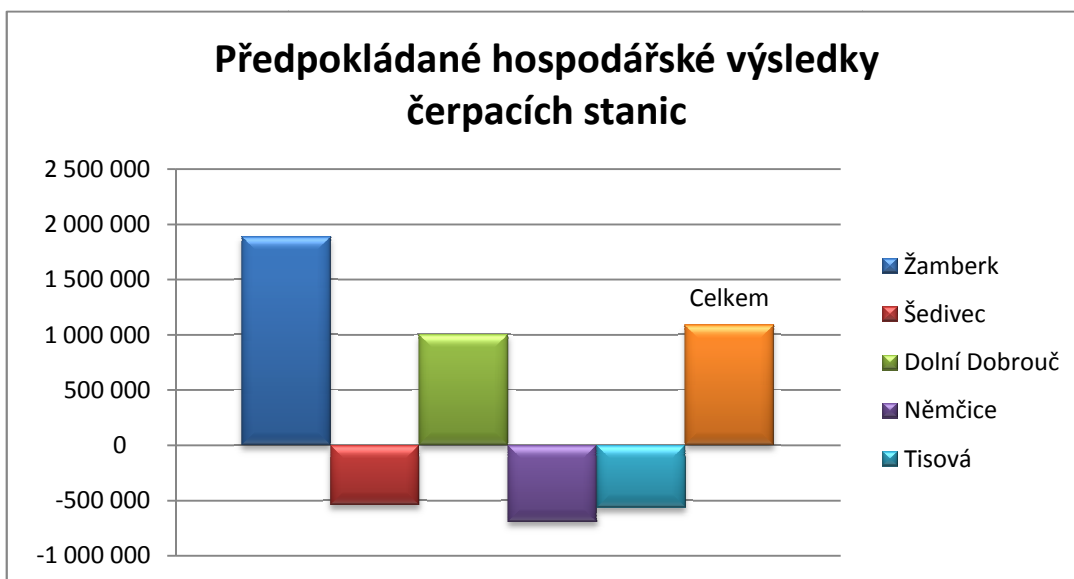
Pokud bychom přihlédli k takto sníženým nákladům, v případě, že by tržby za prodej zboží a materiálu zůstaly v dalších letech stejné, předpokládaný hospodářský výsledek za rok 2010 by vypadal o poznání jinak. Vidíme na následujícím grafu:



Graf č. 6: Předpokládaný hospodářský výsledek roku 2010 po zrušení „jižní strany“ (v Kč)

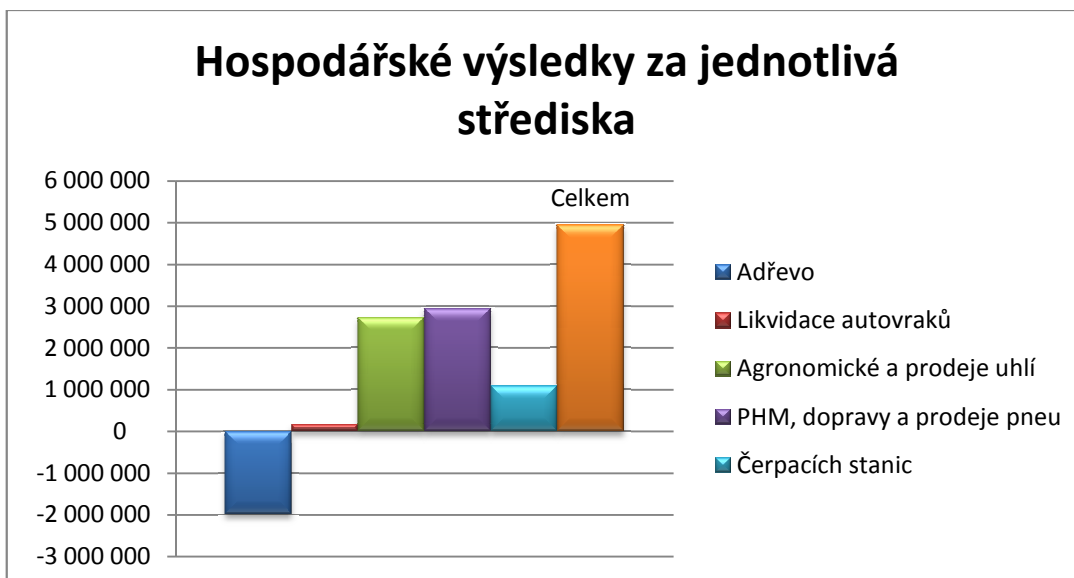
Z grafu je patrné, že by zrušení „jižní strany“ mělo na hospodářský výsledek vliv výrazný. Rozdíl je zde markantní, více než 2 miliony korun z původních -2 614 580,- Kč na -541 719,- Kč, přičemž roční výše tržeb by dle odborného odhadu zůstala na stejné úrovni. Zákazníci, kteří potřebují natankovat, mohou využít služeb druhé strany.

Na hospodářský výsledek celého střediska čerpacích stanic by tato změna také měla výrazný vliv, jak vidíme na následujícím grafu:



Graf č. 7: Předpokládané hospodářské výsledky čerpacích stanic za rok 2010 po zrušení „jižní strany“ (v Kč)

Jak vidíme z předešlého grafu, hospodářský výsledek celého střediska čerpacích stanic za rok 2010 by se dostal do plusu, konkrétně na částku 1 086 832,- Kč, pokud by hospodaření ostatních benzinových stanic bylo do budoucna přibližně stejné, jako v předchozích letech. Což je oproti původní záporné hodnotě -986 029,- Kč o poznání lepší. Významně by tak bylo ovlivněno i celkové hospodaření společnosti, jak je patrné na posledním grafu této kapitoly:



Graf č. 8: **Předpokládané hospodářské výsledky roku 2010 za jednotlivá střediska po zrušení „jižní strany“ (v Kč)**

Částka hospodářského výsledku pro rok 2010 za všechna střediska by se tak zvýšila z původních 2 870 079,- Kč na 4 942 942,- Kč, což je téměř o dva miliony více, pokud by do budoucna hospodaření společnosti u ostatních středisek bylo přibližně totožné. Přehledněji je vše znázorněno v následujících tabulkách:

Čerpací stanice	HV roku 2008	Předpokládaný HV roku 2010
Žamberk	1 887 786	1 887 786
Šedivec	-2 614 580	-541 719
Dolní Dobrouč	1 002 740	1 002 740
Němčice	-695 405	-695 405
Tisová	-566 570	-566 570
Celkem	-986 029	1 086 832

Tabulka č. 6: **Předpokládané HV roku 2010 oproti HV roku 2008 na čerpacích stanicích (v Kč)**

Čerpací stanice	HV roku 2008	Předpokládaný HV roku 2010
Žamberk	1 887 786	1 887 786
Šedivec	-2 614 580	-541 719
Dolní Dobrouč	1 002 740	1 002 740
Němčice	-695 405	-695 405
Tisová	-566 570	-566 570
Celkem	-986 029	1 086 832

Tabulka č. 7: Předpokládané HV roku 2010 oproti HV roku 2008 za všechna střediska společnosti (v Kč)

4.2 Zrušení nočních směn na „severní straně“ čerpací stanice Šedivec

Po četných konzultacích s vedením společnosti navrhuji zrušení nočních směn na „severní straně“ čerpací stanice Šedivec, která funguje nonstop 365 dní v roce, a následné zavedení samoobslužného systému čerpání pohonných hmot (kapitola 4.3). Pro společnost nejsou noční směny z důvodu mzdových nákladů příliš výnosné, protože převážnou většinu nočních tržeb tvoří především tržby za čerpání pohonných hmot, o které by společnost zavedení samoobslužného systému nepřišla.

Po zrušení „jižní strany“ by se celkový počet zaměstnanců z původních 12 snížil na 6, kteří by museli zajistit bezproblémový chod „strany severní“. Proto v souvislosti se zrušením nočních směn dále navrhuji změnu pracovní doby:

Pracovní doba	
Pondělí	05.00 – 21.00
Úterý	05.00 – 21.00
Středa	05.00 – 21.00
Čtvrtek	05.00 – 21.00
Pátek	05.00 – 21.00
Sobota	05.00 – 21.00
Neděle	05.00 – 21.00

Tabulka č. 8 – Pracovní doba „severní strany“ po zrušení nočních směn

Systém dvousměnného denního provozu by zůstal zachován, pracovní doba směny první by byla od 05.00 – 13.00 a směna druhá od 13.00 – 21.00. Ještě je nutno podotknout, že na čerpací stanici musí být vždy přítomni dva pracovníci, z důvodu obsluhy LPG a doplňování zboží.

Častým důvodem odchodu zaměstnanců byly právě noční směny, se kterými zaměstnanci pokročilejšího věku nejsou spokojeni, jsou pro ně fyzicky náročnější. Jejich zrušením by se tedy přispělo i k větší spokojenosti zaměstnanců.

4.3 Zavedení samoobslužného systému čerpání PHM

Převážnou většinu nočních tržeb tvoří především tržby za čerpání pohonných hmot. Aby se o tyto tržby zrušením nočních směn nepřišlo, navrhuji společnosti zřízení samoobslužného systému čerpání pohonných hmot, který je v nynější době velkým hitem. Často je tankovací samoobsluha spojována s pojmem „revoluce v tankování“ (25). Ve velkém jsou tyto systémy zřizovány takovými společnostmi, jako je například největší síť čerpacích stanic Benzina nebo Pap Oil. Jejich nespornou výhodou je především nízká cena.

Samoobslužný systém se skládá z elektronické řídicí jednotky, která je instalována v blízkosti výdejních stojanů, identifikačních čipů pro odblokování stojanu a software pro vyhodnocování odběrů PHM v počítači. (24)

Systém je určen pro samoobslužný výdej PHM. Řidič může natankovat v kteroukoliv hodinu pohonné hmoty do svého automobilu, bez nutnosti přítomnosti obsluhy čerpací stanice a zaplatit pomocí CCS karty, platební karty, nebo lokální karty, které jsou v tomto regionu velmi rozšířené.

Samoobslužné čerpání je velmi snadné, řidič zastaví s vozidlem u samoobslužného výdejního stojanu, zasune bankovní, nebo lokální kartu do čtecího zařízení a řídí se pokyny na displeji. Je vyzván k zadání částky, za kterou hodlá pohonné hmoty načerpat a poté je mu odblokována pistole k načerpání pohonných hmot do automobilu. Pokud požaduje účtenku a doklad o zaplacení, vrátí se k platebnímu terminálu a vyžádá si tisk

dokladu. Tím je čerpání dokončeno. U vybraných terminálů s dotykovým displejem lze platit i hotově bankovkami, dobíjet mobil, posílat peníze na účet apod.

Do paměti elektronické řídicí jednotky se spolu s časem, datem, cenou, případně číslem řidiče uloží množství odebraných PHM. Tyto údaje z paměti používané v řídicí jednotce nelze ztratit ani při výpadku napájení. Data jsou tedy v paměti velmi bezpečně uložena a i v případě poruchy systému lze případně údaje vyčíst vyjmutím a přečtením na náhradním zařízení. Jednotlivé odběratele je možné rozdělit do několika skupin a každé skupině zadat svoji cenu PHM, či finanční částku, kterou může daná skupina odběratelů čerpat. (24)

Po přenosu dat z elektronické řídicí jednotky do počítače jsou data zpracovávána do různých přehledů. Software umožňuje vytvoření dodacích listů a faktur pro smluvní partnery s lokálními kartami. Na počítači lze také sledovat aktuální stav pohonných hmot v nádrži.

V zahraničí jsou venkovní platební terminály již v provozu na mnoha stanicích, u nás je prozatím menší problém v bankovním sektoru, protože obchodní domy neumějí přičítat peníze zpět na bankovní účty. Takže v případě, kdy zákazník zvolí částku pro načerpání pohonných hmot, která odpovídá určitému litrovému množství, které se následně do nádrže automobilu nevejde, odběrateli tento rozdíl na bankovní účet již vrácen nebude.

Co se týče bezpečnosti, která je často diskutovaným tématem, zařízení podléhá přísným bezpečnostním pravidlům. Je certifikováno bankou a karetní asociací. Není tak možné ho zneužít. Navíc čerpací stanice Šedivec je hlídána kamerovým systémem a je napojena na bezpečnostní službu. Náklady na pořízení samoobslužného systému jsou znázorněny v následující tabulce:

Položka	Náklady
Samooblužný systém čerpání PHM	212 000
Celkové náklady (v Kč)	212 000

Tabulka č. 9 – **Náklady na pořízení samoobslužného systému čerpání PHM (v Kč)**

Nízká pořizovací cena je nespornou výhodou. Investice do tohoto typu zařízení se z důvodu úspory mzdových nákladů vrací v relativně krátké době.

4.4 Řešení nepříznivé legislativní normy týkající se vypouštění odpadních vod do vod podzemních

Čerpací stanice Šedivec není napojena na veřejnou kanalizaci, proto je veškerá odpadní voda čištěna biologickou čističkou a dále vypouštěna do vod podzemních. Každý, kdo odebírá podzemní nebo povrchovou vodu, nebo vypouští odpadní vody do vod podzemních a povrchových, musí mít povolení příslušného správního orgánu, tzv. vodoprávního úřadu, vydané podle vodního zákona, nebo podle předchozích právních předpisů.

V prosinci 2003 přijal Parlament České republiky zákon č. 20/2004 Sb., kterým se měnil vodní zákon (č. 254/2001 Sb.), aby nakládání s vodou, která je jedním z nejcennějších přírodních zdrojů, odpovídalo principům 21. století. Tento nový zákon stanovil, že ke dni 1. ledna 2008 zaniká platnost těch povolení k vypouštění odpadních vod do vod podzemních a povrchových, která byla vydána a nabyla právní moci do 31. prosince 2001. Povolení vydaná od 1. ledna 2002 platí i nadále. (27)

Akciová společnost Agro Žamberk toto povolení získala ještě před rokem 2001 a o nové povolení nežádala, protože dle nového zákona, pro právnické osoby a fyzické osoby podnikající, vypouštění odpadních vod do vod podzemních není možné. Nyní tedy společnosti hrozí pokuty od České inspekce životního prostředí nebo obecního úřadu obce s rozšířenou působností v rozpětí od 10 000 do 10 000 000 Kč (26), protože odpadní vody jsou do vod podzemních vypouštěny i nadále.

Jako řešení zde připadá v úvahu pouze jediná možnost, a tou je žumpa neboli bezodtoková jímka. Zřízení septiku s filtrem nebo čističky odpadních vod by nebylo řešením. Septik je totiž vodním dílem a vody z něj vypouštěné jsou dle vodního zákona stále vodami odpadními. Společnost by tedy i nadále potřebovala povolení k vypouštění.

Kdežto žumpa je stavbou, která slouží pouze ke shromažďování odpadních vod. Neslouží k jejich čištění, odpadní vody z ní tedy nelze přímo vypouštět, ale musí být vyváženy do čistírny odpadních vod. Výhodou je, že k ní není potřeba povolení k vypouštění odpadních vod. Na druhou stranu je zde nutnost zajistit pravidelné vyvážení žumpy fekálním vozem do čistírny odpadních vod, což je finančně náročnější. Co se týče stavební povolení, je třeba, pokud jsou podzemní stavby větší než 300 metrů čtverečních zastavěné plochy a hlubší než 3 metry. Pokud tomu tak není, stačí pouze ohlášení stavby stavebnímu úřadu. Náklady na pořízení a průběžný odvoz vody jsou znázorněny v následující tabulce:

Položka	Náklady
Bezodtoková jímka (12 m ³)	100 000
Odvoz odpadních vod (ročně)	26 640
Celkové náklady (v Kč)	126 640

Tabulka č. 10 - **Náklady na pořízení bezodtokové jímky a roční odvoz vody k likvidaci (v Kč)**

Dle odborného odhadu by pořízení a zabudování bezodtokové jímky – žumpy vyšlo přibližně na 100 000,- Kč. Dále je nutný pravidelný odvoz odpadní vody k likvidaci. Pokud bychom brali v úvahu, že průměrná spotřeba vody na osobu je 150 litrů za den a v zaměstnání spotřebuje zaměstnanec přibližně 1/2 tohoto množství, což je 75 l denně, tak se při plném počtu zaměstnanců spotřebuje 9 000 litrů měsíčně. Tudíž by bylo nutné vyvážet bezodtokovou jímku (12 m³) přibližně jednou za měsíc. Náklady likvidace 1 m³ odpadní vody činí 185,- Kč.

Další zajímavou a finančně výhodnější možností je kombinace obou technických variant spojení čistírny odpadních vod s jímkou na vyčištěnou vodu. Tato varianta předpokládá další využití odpadní vody, obvykle k zálivce. Další využití vyčištěné vody závisí především na stupni jejího znečištění, ale v zásadě platí, že technicky je dnes možné vodu vyčistit tak, že ji lze použít jako "vodu užitkovou". Znamená to, že pokud je voda vyčištěna a následně použita k zálivce pozemků, ať zemědělských či okrasných, nejde o zasakování do podzemních vod, protože se předpokládá, že voda bude 100% využita rostlinami v orní vrstvě. Nejednalo by se tedy o vodní dílo.

Přístup vodoprávního úřadu k jednotlivým žadatelům je v řešení těchto situací velmi individualizovaný. Bylo by nutné se informovat ohledně hydrologických podmínek v místě zálivky, tj. zda se na onom místě jedná o vypouštění odpadních vod do vod podzemních či nikoliv a v případných pochybnostech zpracovat hydrogeologický posudek.

4.5 Zřízení mycí linky s recirkulací vody

V okolí 20 km od čerpací stanice Šedivec je pouze jedna mycí linka na motorová vozidla. Konkurence v okolí je tedy velmi nízká a samotná čerpací stanice je umístěna v lokalitě, kde by možnost umytí svého vozidla ocenil velký počet zákazníků. Navíc zde projíždí velké množství zemědělských strojů, které by se v mycí lince daly také umýt.

Již zmiňovaným problémem společnosti je však vypouštění odpadních vod do vod podzemních. Zřízením mycí linky s recirkulací vody, jejíž odpadní vody je nutné vypouštět, by se tento problém ještě více prohloubil. Proto bylo mým cílem nalézt takovou mycí linku, která by vypouštění těchto vod zatěžovala co nejméně a společnosti tak nepřinesla další náklady na odvoz vody z bezodtokové jímky.

Vhodným řešením, a jedním z mých dalších návrhů, je zřízení vysokotlakého mycího zařízení pro provoz autoumýváren s názvem CW 100, které je určeno pro mytí osobních, nákladních a užitkových vozidel a dále pro mytí zemědělské, stavební a jiné dopravní techniky. Zařízení tvoří agregát s vysokotlakým čerpadlem, ovladač s mincovním nebo betonovým automatem, mycí pistole a podstropní otočné rameno. Nespornou předností tohoto zařízení je možnost využití recirkulované a čisté vody v jednotlivých programech mytí, dále možnost zimního provozu a případné připojení externího ohřevu teplé vody.

Dalším zařízením, které je nutné pořídit, je recirkulační čistírna zaolejovaných odpadních vod založená na principu chemické koagulace (proces čištění tekutin), která je vybavena řídicím systémem zabezpečujícím automatický provoz s možností regulace pH a vodivosti vody na vstupu. Celý systém dále tvoří odkalovací jímka, sedimentační jímka, zásobní jímka, tlaková stanice a sorpční filtr. Systém funguje tak, že se

znečištěná voda z mycího místa shromažďuje v sedimentační jímce, kde se usadí primární kaly – bláto, písek a přes dělicí stěnu s filtrem se zachytí mechanické nečistoty, které plavou na hladině.

Z čerpací komory sedimentační jímky je surová voda čerpána do recirkulační čistírny, kde je vyčištěna buď fyzikálně-chemickým nebo biologickým procesem dle typu čističky. Odtud je vyčištěná voda opětovně vrácena přes zásobní jímku do procesu vlastního mytí. Do bezodtokové jímky se vypouští pouze množství vody, které se při procesu mytí do recirkulačního systému dostalo z vodovodního řádu, většinou prostřednictvím posledního oplachu (28), což je pouze minimální množství. Nicméně bude nutné tuto odpadní vodu z recirkulační čistírny odvážet a neměli bychom opomenout ani odvoz kalu, který se usadí v sedimentační jímce (8 m³). Dle odborných odhadů a po četných konzultacích ve specializovaných firmách bude nutné vyvážet odpadní vodu jednou měsíčně a usazený kal dvakrát do roka, pokud mycí linka obslouží denně 30–50 automobilů. Ceny u firem, které se zabývají likvidací odpadů, jsou mnohdy velmi odlišné. Nejnižší cena za likvidaci kalu, kterou jsem našel, je 365,- Kč za 1 m³ kalu, v případě odpadní vody je to 555,- Kč za m³. Přehledněji je vše znázorněno v následující tabulce:

Položka	Náklady
Mycí linka s recirkulací vody	242 100
Zpevněná plocha, odtokový kanálek včetně bezodtokové jímky (12 m ³) a zastřešení	150 000
Odvoz odpadních vod (celkem za rok)	79 920
Odvoz kalu ze sedimentační jímky (8 m ³); (celkem za rok)	5 840
Chemické prostředky (balení 200 litrů)	21 650
Celkové náklady (v Kč)	499 510

Tabulka č. 11 – Náklady na pořízení mycí linky, bezodtokové jímky a zastřešení včetně nákladů na odvoz odpadní vody a kalu (v Kč)

Kal ze sedimentační jímky je nutné odvážet dvakrát do roka, v případě odvozu odpadní vody je to častější – dle odborných odhadů jednou měsíčně. Zřízení mycí linky s recirkulací vody by společnost stálo 242 100,- Kč. Zpevněná plocha, odtokový kanálek včetně bezodtokové jímky a zastřešení této linky dle odborného odhadu

přibližně 150 000,- Kč. Náklady na 200 litrové balení alkalického prostředku pro rychlé uvolnění, narušení, rozmočení a odstranění usazenin (tuky, oleje, hmyz apod.), včetně ochrany laku činí 21 650,- Kč.

4.6 Propagace

V návrhu zkvalitnění propagace jsem se zaměřil na efektivnější výrobu letáků, prezentačních desek a zřízení internetového obchodu.

4.6.1 Letáky

Firma si každým rokem nechává natisknout zhruba 60 000 letáků, které jsou poté poštou rozesílány do jednotlivých domácností. Letáky jsou tištěny v jedné z místních tiskáren, konkrétně v tiskárně Kerschbaum. Částka, kterou firma zaplatí za jejich výrobu, je dle mého názoru zbytečně vysoká. Proto firmě doporučuji, aby si tisk svých letáků nechávala zhotovit online přes internet u zahraniční firmy Print24, která má v České republice pobočku, a za jejich výrobu zaplatila o mnoho nižší částku.

Možnost tvorby letáku, přesně podle svých představ, přímo na internetových stránkách firmy Print24 je obrovskou výhodou. Zákazník si zvolí tvar a velikost letáku, jeho barvu, použité písmo, je zde možnost vložení obrázků a spousta dalších možností a funkcí, které výrazně zkrátí dobu jeho návrhu. Firma Print24 poté dle stanovených podmínek letáky vytiskne a doručí objednateli v dohodnuté dodací lhůtě, která je standardně smluvena na 12 pracovních dnů, ale je zde možnost letáky získat i do 24 hodin, samozřejmě za příplatek. Rád bych na následujícím příkladu demonstroval výhodnost objednání letáků online cestou, uvažujme natištění 10 000 letáků:

	Print24	Kerschbaum
Množství	10 000 letáků	10 000 letáků
Formát	105 x 148 mm (A6)	105x148 mm (A6)
Počet stran	2 stránkový	2 stránkový
Barevnost	4/4 barevná euroškála	4/4 barevná euroškála
Papír	lesklý fotografický 135 g/m ²	lesklý fotografický 80 g/m ²
Termín dodávky	do týdne	do týdne
Konečná cena	2 771,-	11 215,-

Tabulka 12: Náklady na výrobu letáků (v Kč) (21)

Z příkladu je patrné, že náklady na výrobu a vytištění 10 000 kusů letáku jsou u firmy Print24 o mnoho nižší, než u firmy Kerschbaum a jsou natištěny na kvalitnější papír. Kdybychom tedy pro nastávající rok opět uvažovali výrobu 60 000 kusů letáků, společnost by na jejich výrobě ušetřila více než 50 000,- Kč ročně. Což je docela poměrně částka, pokud si uvědomíme, že roční náklady na propagaci společnosti jsou přibližně 700 000,- Kč.

4.6.2 Prezentační desky

Takto ušetřené peníze za letáky bych použil na další propagaci firmy, konkrétně na výrobu prezentačních desek, opět u firmy Print24. K dispozici by je měl každý zaměstnanec jednající ve jménu firmy, mohl by je věnovat svým obchodním partnerům a používat je i pro vlastní potřebu. Desky by obsahovaly kompletní souhrn všech činností, služeb a zboží, které firma nabízí, včetně všech kontaktů na vedoucí pracovníky jednotlivých středisek, fotografie atd. Pro první, zkušební objednávku, navrhuji zakoupit 250 kusů prezentačních desek:

Množství	250 kusů prezentačních desek
Formát	3 klogy, hřbet do 5 mm
Barevnost	4/0 barevná euroškála
Papír	lesklý fotografický papír 250 g/m ²
Konečná cena	4 687,-

Tabulka 13: Náklady na výrobu prezentačních desek (v Kč) (21)

Firma Print24 při objednání 250 kusů prezentačních desek nabízí množstevní slevu, takže by náklady na jejich výrobu přišly na 4 687,- Kč. Prezentační desky firmy působí na okolí podniku velmi seriózním dojmem a jsou známkou silné a prosperující společnosti s dobrým jménem. Náklady na jejich výrobu přitom nejsou nikterak vysoké.

4.6.3 Elektronický obchod (e-shop)

Internetové stránky společnosti, které tvoří vlastní zaměstnanec, jsou již na vysoké úrovni, jejich přehlednost a informovanost splňuje vše, co splňovat má.

Dalším krokem kupředu je zřízení internetového obchodu. Právě internetový obchod je nejčastějším nástrojem pro elektronické podnikání, dalo by se říci, že je fenoménem dnešní doby. Představuje jednoduchou cestu pro zefektivnění prodeje a vytlačuje klasické způsoby obchodování.

Zdánlivě to funguje velmi jednoduše, zákazník si vybere zboží, přidá je do tzv. košíku, který mu ihned spočítá celkovou cenu, zadá své osobní údaje a zaplatí převodem, nebo v hotovosti při předání zboží na dobírku.

Ve skutečnosti je to však mnohem komplikovanější. Na web totiž nepřicházejí zákazníci, ale návštěvníci, kterým je nutné vysvětlit výhody nabízeného zboží, pomoci jim s výběrem a přesvědčit je o důvěryhodnosti naší společnosti. Pokud má kupující vydat peníze, vše si nejprve dobře rozmyšlí a na internetu to platí dvojnásob. Proto by měl být celý nákupní proces přehledný a důkladně otestovaný, aby nedošlo ke komplikacím.

Většina internetových obchodů vyžaduje povinnou registraci, tj. nutnost zvolit si přihlašovací jméno a heslo a těmi se přihlašovat. Společnosti bych toto doporučil pouze pro smluvní partnery, se kterými firma udržuje dlouhodobější vztahy, ale pro běžné návštěvníky je to spíše zdržení a mnohdy e-shop raději opustí. Dalším příkladem nedomyšleného nákupního procesu je příliš mnoho informací či naopak jejich nedostatek, nejasnosti v koncových cenách, nedomyšlená navigace, nesrozumitelné hlášky, chybějící fotografie apod.

Větší a kapitálově silnější firmy už nebudou mít tolik výhod, protože v globálním elektronickém obchodování nebude rozhodovat fyzická lokace firmy, a to ani ve smyslu fyzické vzdálenosti od zákazníka a dostupnosti produktů. Zákazník se dostane ke všem potřebným informacím o prodeji, nabízených produktech a může srovnávat ceny, na jejichž základě si vybere produkt.

Náklady na reklamu jsou na internetu nižší, velké firmy tak ztrácí výhodu pořádat obrovské a drahé reklamní kampaně, které si menší firmy z finančních důvodů nemohou dovolit. Internetový obchod funguje 24 hodin denně a může oslovit velké množství potencionálních zákazníků, kteří tráví svůj čas surfování na internetu hlavně ve večerních a nočních hodinách. Kompletní internetový obchod schopný okamžitého provozu v základním grafickém provedení se dá pořídit za 25 000,- Kč. V ceně ovšem není provizní systém, který je možno dokoupit za 9 000,- Kč (20). V následující tabulce jsou shrnuty celkové propagační náklady:

Položka	Náklady
Prezentační desky	4 687
Elektronický obchod	34 000
Celkové náklady (v Kč)	38 687

Tabulka č. 14: **Náklady na výrobu prezentačních desek a zřízení internetového obchodu (v Kč)**

4.7 Řízení pohledávek

Dalším a posledním z mých návrhů je spíše menší doporučení. Společnost má v posledních letech problémy se stále stoupajícími pohledávkami za neuhrazenými fakturami, které v roce 2008 činily téměř 31 milionů korun. Z $\frac{1}{3}$ se jedná o pohledávky po lhůtě splatnosti.

Řízení pohledávek, jako činnost podniku směřující k optimálnímu usměrňování pohledávek, je velmi důležitou součástí finančního řízení společnosti. Pohledávky váží kapitál podniků a mají další finanční následky. Pokud jsou peněžní prostředky zadrženy v pohledávkách, není zde možnost je aktivně využít a tím přichází společnost o výnosy z případných alternativních investic. Smyslem řízení pohledávek není situace, kdy

společnost žádné pohledávky nemá, ale stav, kdy jsou náklady související s procesem co nejnižší.

Proto společnosti v první řadě doporučuji především prevenci proti vzniku pohledávek. Snaha, aby nevznikaly nedobytné pohledávky nebo pozdě hrazené. Pohledávky by měly být sledovány dle rozličných kritérií, čímž se získávají nebo rozšiřují informace ohledně odběratelů a jejich platebního chování. Pravidla preventivního charakteru se nejčastěji zaměřují na:

- **Poskytování obchodních (dodavatelských) úvěrů**
- **Zajišťovací prostředky**

Prodávání zboží na úvěr je jedním z podstatných faktorů zachování konkurenceschopnosti a prodejní úspěšnosti podniku. Jedná se o odklad splatnosti závazků, kde by vodítkem pro určení délky a úroku obchodního úvěru měl být plán výdajů podniku, tzn. očekávaná potřeba peněz pro financování nákupu zásob, platby dodavatelům a další náklady na cizí zdroje.

Je potřeba klást důraz na prověření zákazníka, především jeho bonity, spolehlivosti, finanční rezervy, postavení na trhu atd. Využít lze externích zdrojů, ale i interních informací o zkušenostech s daným partnerem v minulosti – platební historie, referenční agentury, zprávy od prodejců, různé finanční analýzy a jiné. Na základě těchto informací doporučuji společnosti stanovit parametry pro poskytování úvěru, tzn. určení smluvních podmínek včetně požadavků na zajištění pohledávky. Dále využít úvěrových limitů, jejichž účelem je stanovení určité maximální výše pohledávek za jedním odběratelem a v neposlední řadě pečlivě stanovit smluvní podmínky. Volit jednoznačné výrazy, definovat předmět plnění, povinnosti a práva obou smluvních stran, doplnit smlouvu o způsob, jakým budou řešeny případné spory včetně problémů s pozdní úhradou závazků. Případně nezapomenout na skonta za včasější úhrady.

Možností, jak snížit riziko nedobytných pohledávek, jsou **platební a platebně zajišťovací instrumenty**, které mají několik funkcí (9):

- **Preventivní**
- **Zajišťovací**
- **Uhrazovací**

Výčet těchto zajišťovacích prostředků je velmi široký. Jedná se o směnky, dokumentární akreditivy, pojištění pohledávek, výhrady vlastnických práv, zástavní práva, ručení, bankovní záruky, smluvní pokuty a v neposlední řadě faktoring a forfaiting.

Doposud jsem se zabýval problematikou, jak problémovým pohledávkám předcházet. Avšak i přes důkladnou prevenci vzniku těchto pohledávek, může nastat, že některé pohledávky nabudou charakteru nedobytných a bude nutné přistoupit k procesu vymáhání. Důležité je rozhodnutí, zda vymáhat pohledávky svépomocí či za využití outsourcingu.

V první řadě se přistupuje k mimosoudnímu vymáhání. Společnost sama zkouší kontaktovat dlužníka a upomíná ho o úhradu, posléze se přistoupí k ostřeji formulovaným upomínkám s upozorněním na další postup při neuhrazení. Obvykle dochází také k vyčíslení penále. Pokud selžou snahy podniku o úhradu ze strany dlužníka, osvědčuje se využití specializovaných firem. Dále se v případě neúspěchu mimosoudního vymáhání přistupuje k vymáhání soudnímu, tzv. formou státního donucení. Pokud společnost neuspěje ani touto formou, přistupuje se k exekučnímu řízení s návrhem na výkon soudního rozhodnutí neboli exekuci. Soudní a exekuční řízení je časově náročnější, ve složitějších případech se může protáhnout až na několik let.

5 VYHODNOCENÍ PŘEDLOŽENÝCH NÁVRHŮ

Pro stanovení rozpočtu se nabízí několik metod. V tomto případě navrhuji použít metodu úkolů a cílů. Nejprve se stanoví konkrétní úkoly a určí se cíle, které je třeba provést. Na základě těchto cílů se odhadnou náklady. Mnohdy se stanovují dle odborných odhadů, které se mohou od skutečnosti lišit. Součet těchto nákladů pak představuje celkový rozpočet.

a) Náklady na předložené návrhy

Položka	Jednorázové náklady
Samoobslužný systém čerpání PHM	212 000
Bezodtoková jímka	100 000
Mycí linka s recirkulací vody	242 100
Zpevněná plocha, odtokový kanálek včetně bezodtokové jímky a zastřešení	150 000
Prezentační desky	4 687
Internetový obchod	34 000
Celkem	742 787

Tabulka č. 15: Předpokládané jednorázové náklady předložených nákladů v roce 2009 (v Kč)

Položka	Průběžné náklady		
	2009	2010	2011
Odvoz odpadních vod			
• do specializované firmy	11 100	26 640	26 640
• zálivka	0	0	0
Odvoz odpadních vod z mycí linky	33 300	79 920	79 920
Odvoz kalu z mycí linky	2 920	5 840	5 840
Chemické prostředky	21 650	21 650	21 650
Celkem	68 970	134 050	134 050

Tabulka č. 16: Předpokládané průběžné náklady předložených návrhů (v Kč)

V průběžných nákladech jsou zahrnuty náklady na odvoz odpadní vody do specializované firmy, která se postará o jejich bezpečnou likvidaci. Kdyby se však společnosti Agro Žamberk podařilo získat hydrogeologický posudek, na jehož základě by se prokázalo, že se na určitém místě formou zálivky pozemků (zemědělských či okrasných) nejedná o vypouštění odpadních vod do vod podzemních, náklady na odvoz

odpadní vody by byly nulové, resp. minimální - při využití vlastního nákladního automobilu.

b) Přínosy předložených návrhů

Vyčíslitelné

Položka	Průběžné přínosy		
	2009	2010	2011
Úspora mzdových nákladů	632 000	1 900 000	1 900 000
Úspora spotřeby energie	57 600	172 800	172 800
Úspora výrobních nákladů letáků	25 500	51 000	51 000
Tržby z provozu mycí linky	135 000	324 000	324 000
Celkem	850 100	2 447 800	2 447 800

Tabulka č. 17: Předpokládané přínosy předložených návrhů (v Kč)

Přínosy předložených návrhů jsou v tabulce zpracovány od realizace dílčích návrhů v roce 2009 až po konec roku 2011. Předpokládá se však, že budou pokračovat i v letech následujících. Jejich výše tedy není konečná.

Nevyčíslitelné

Častým důvodem odchodu zaměstnanců z čerpací stanice Šedivec jsou noční směny, které jsou pro ně fyzicky náročné. Zavedením samoobslužného systému čerpaní PHM a následným zrušením nočních směn by se přispělo k jejich větší spokojenosti. Zřízením bezodtokové jímky na shromažďování odpadních vod bude odstraněna existenční hrozba benzinové stanice Šedivec z důvodu vypouštění odpadních vod do vod podzemních, které je od počátku roku 2008 pro právnické osoby zakázané. Věřím, že doporučení, jak předcházet nedobytným pohledávkám, přinese do budoucna snížení pohledávek za neuhrazenými pohledávkami. Spuštěním internetového obchodu na webových stránkách společnosti dojde ke zvýšení prodejnosti zboží. Výroba prezentačních desek přispěje ke zvýšení image společnosti.

Návratnost vynaložených finančních prostředků

Náklady na předložené návrhy do konce roku 2009 činí 811 757,- Kč. Pokryty budou z ušetřených mzdových nákladů a nákladů za spotřebu energie zrušením „jižní strany“ na čerpací stanici Šedivec, které činí 689 600,- Kč, dále z ušetřených nákladů na výrobu letáků (25 500,- Kč) a z tržeb, které přinese zřízení mycí linky s recirkulací vody (135 000,- Kč). V dalších letech přínosy předložených návrhů mnohonásobně převyšují náklady, především z důvodu úspory mzdových nákladů.

6 HARMONOGRAM REALIZACE Z HLEDISKA ČASU

Harmonogram znázorňuje plánované vynaložení nákladů po jednotlivých měsících druhého pololetí roku 2009.

Položka	Měsíc						
	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celkem
Bezodtoková jímka	100 000						100 000
Odvoz odpadních vod							
• do specializované firmy		2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	11 100
• formou zálivky							0
Samoobslužný systém čerpání PHM			212 000				212 000
Mycí linka s recirkulací vody		242 100					242 100
Odtokový kanálek včetně bezodtokové jímky (12 m ³) a zastřešení	150 000						150 000
Odvoz odpadních vod z mycí linky		6 660	6 660	6 660	6 660	6 660	33 300
Odvoz kalu z mycí linky						2 920	2 920
Chemické čisticí prostředky		21 650					21 650
Prezentační desky				4 687			4 687
Internetový obchod					34 000		34 000
Celkem	250 000	272 630	220 880	13 567	42 880	11 800	811 757

Tabulka č. 18: Rozvržení nákladů na předložené návrhy 2. pololetí roku 2009 (v Kč)

Položka	Měsíc						
	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celkem
Úspora mzdových nákladů			158000	158000	158000	158000	632000
Úspora spotřeby energie			14400	14400	14400	14400	57600
Úspora výrobních nákladů letáků	4250	4250	4250	4250	4250	4250	25500
Tržby z provozu mycí linky		27000	27000	27000	27000	27000	135000
Celkem	4 250	31 250	203 650	203 650	203 650	203 650	850 100

Tabulka č. 19: Přínosy předložených návrhů 2. pololetí roku 2009 (v Kč)

ZÁVĚR

Diplomová práce je zpracována pro akciovou společnost Agro Žamberk, která je rozdělena na několik středisek, které se zabývají svou vlastní činností, jedná se o středisko správní a režijní, agronomické a prodeje uhlí, PHM, dopravy a prodeje pneu, likvidace autovraků a dále společnost provozuje pět čerpacích stanic. Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení stávajícího marketingového mixu v komplexní situaci společnosti, s následným návrhem zlepšení účinnosti prvků tohoto mixu.

V některých oborech činnosti má společnost problémy se stále klesajícím hospodářským výsledkem, velký počet zaměstnanců přináší zbytečně vysoké mzdové náklady, pohledávky za neuhrazenými fakturami neustále stoupají a v neposlední řadě je činnost některých středisek omezena nepříznivými legislativními normami, které je nutné urychleně řešit. Z těchto důvodů jsem se zaměřil na analýzu marketingového mixu.

V analytické části je rozebrán stávající marketingový mix společnosti dle jednotlivých středisek a oborů činnosti s důrazem na nalezení případných problémů a hrozeb v chodu společnosti. Analytická část je zakončena SWOT analýzou, která na základě vnějšího a vnitřního prostředí společnosti identifikuje její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě provedené analýzy současného stavu společnosti byly zjištěny tyto skutečnosti. Příliš vysoké mzdové náklady na čerpací stanici Šedivec, která je rozdělena na dvě strany, tzv. „jižní“ a „severní“ stranu, které obsluhují projíždějící zákazníci v obou směrech jízdy. Pracuje zde 12 zaměstnanců, oproti 3 – 4 na ostatních čerpacích stanicích. „Jižní“ strana je oproti „severní“ využívána daleko méně. Na celkových denních tržbách se „jižní“, méně frekventovaná strana, podílí zhruba jen 25 %, kdežto severní, více vytížená, s větší nabídkou zboží a služeb a fungující nonstop 365 dní v roce, přibližně 75 %. Takto velké čerpací stanice mají velmi široký sortiment služeb, zde ovšem chybí možnost umytí automobilu, které by v dané lokalitě využil velký počet zákazníků, protože v okolí 20 km od čerpací stanice je mycí linka pouze jedna. Ze SWOT analýzy vycházející silné stránky společnosti výrazně převažují nad stránkami slabými. Zjištěna však byla hrozba pro existenci čerpací stanice Šedivec v oblasti vypouštění odpadních vod do vod podzemních, které je od 1. 1. 2008 pro právnické

osoby zakázáno. Dále byly odhaleny příliš vysoké náklady na výrobu letáků, které si firma nechá tisknout v jedné z místních tiskáren a v oblasti prodeje pneumatik absence internetového obchodu, kterým společnost cenově jen velmi těžko konkuruje.

V návrhové části společnosti navrhuji zrušení „jižní“ strany na čerpací stanici Šedivec a soustředění se zájmu především na „stranu severní“. Tím se sníží počet zaměstnanců z 12 na 6, proto dále navrhuji na „severní straně“ zrušení nočních směn a následné zavedení samoobslužného systému čerpání pohonných hmot, aby společnost nepřišla o noční tržby za pohonné hmoty, které zde hrají podstatnou roli. Dalším bodem návrhové části je řešení nepříznivé legislativní normy, která se týká vypouštění odpadních vod do vod podzemních, které je pro právnické osoby od začátku roku 2008 zakázané. Společnosti navrhuji zřízení bezodtokové jímky – žumpy, která není vodním dílem a tudíž na ni není potřeba povolení k vypouštění odpadních vod. Obsah odpadních vod bude muset být jednou měsíčně odvážen k likvidaci. Druhou možností je odvoz odpadní vody k zálivce pozemků, pokud by se společnosti podařilo získat hydrogeologický posudek, na jehož základě by se prokázalo, že na onom místě, kde by k zalévání docházelo, se nejedná o vypouštění odpadních vod do vod podzemních, ale voda je 100% využita rostlinami v orníční vrstvě. Zřízení mycí linky s recirkulací vody je mým dalším návrhem. Snažil jsem se nalézt mycí linku, která by oblast odpadních vod zatěžovala co nejméně, recirkulace vody je dle mého názoru tím nejlepším řešením. Nutné bude také zajistit zpevněnou, nepropustnou plochu s odtokovým kanálkem včetně bezodtokové jímky a zastřešení. Dále již byly předloženy návrhy týkající se propagace společnosti. V prvním bodě z hlediska nákladů úspornější výroba letáků online přes internet u zahraniční firmy Print24, jejichž objednání je zde mnohem jednodušší, levnější a také rychlejší. Druhým bodem jsou prezentační desky pro zaměstnance společnosti, kteří je mohou využít jak pro vlastní potřebu, tak i pro vnější prezentaci. Zřízení internetového obchodu na webových stránkách společnosti je závěrečným bodem propagační části. Poslední návrh je spíše menším doporučením, jak předcházet pohledávkám za neuhrazenými fakturami, jejichž výše v posledních letech neustále stoupá.

Celková částka vynaložených nákladů druhého pololetí 2009 připadající na výše předkládané návrhy činí 811 757,- Kč. Pokryty budou z ušetřených mzdových nákladů a

nákladů za spotřebu energie zrušením „jižní strany“ na čerpací stanici Šedivec, které činí 689 600,- Kč, dále z ušetřených nákladů na výrobu letáků (25 500,- Kč) a z tržeb, které přinese zřízení mycí linky s recirkulací vody (135 000,- Kč). V dalších letech přínosy předložených návrhů mnohonásobně převyšují náklady, především z důvodu úspory mzdových nákladů.

Zrušení „jižní strany“ na čerpací stanici Šedivec, zrušení nočních směn a následné zavedení samoobslužného systému čerpání pohonných hmot přinese snížení mzdových nákladů a spotřeby energie na polovinu. Dalším přínosem předložených návrhů je zvýšení spokojenosti zaměstnanců se zrušením nočních směn, které pro ně byly fyzicky náročné a byly častým důvodem odchodu do jiného zaměstnání. Co se týče návrhů propagačních, změna způsobu objednávání letáků přes internet přinese úsporu výrobních nákladů. A jedním z posledních přínosů jsou tržby z provozu mycí linky s recirkulací vody, které činí ročně více než 300 000,-

Cíle stanovené na začátku diplomové práce byly naplněny, pevně věřím, že přispějí k získání nových zákazníků, zlepšení image, spokojenosti zaměstnanců, zvýšení zisku a zlepšení současného stavu společnosti.

SEZNAM LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu : krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1 (brož.)
- [2] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [3] FORET, M., aj. *Marketing základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
- [4] HAVLÍČEK, K. a KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 169 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [7] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management II. část*. 2. vyd., Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- [10] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [11] SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.

- [12] TOMAN, M. *Intuitivní reklama*. Praha: Management Press, 2006. 250 s. ISBN 80-7261-139-9.
- [13] TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- [14] Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách ze dne 28. června 2001.
- [15] Zákon č. 20/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 254/2001 Sb., o vodách ze dne 11. prosince 2003.
- [16] Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů ze dne 15. května 2001.
- [17] Zákon č. 352/2008 Sb., o podrobnostech nakládání s autovraky ze dne 11. září 2008.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [18] /online/ *Internetové stránky firmy AGRO Žamberk, a. s.* Dostupné z: <http://www.agrozamberk.cz/index.php>. Převzato 8. 2. 2009.
- [19] /online/ *Vypouštění odpadních vod*. Dostupné z: <http://www.priroda.cz/clanky.php?detail=889>. Převzato 16. 2. 2009.
- [20] /online/ *Internetový obchod*. Dostupné z: <http://www.ikaros.cz/node/1174>. Převzato 24. 2. 2009.
- [21] /online/ *Internetové stránky firmy Print24, s. r. o.* Dostupné z: <http://www.print24.cz/>. Převzato 8. 3. 2009.
- [22] /online/ *Explanation of 4S web marketing mix*. Dostupné z: http://www.12manage.com/methods_constantinides_4s_web_marketing_mix.html. Převzato 11. 3. 2009.

- [23] /online/ *Franchising v ČR*. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>. Převzato 15. 3. 2009.
- [24] /online/ *Samoobslužný systém výdeje PHM*. Dostupné z: <http://www.hais.cz/AV11.htm>. Převzato 26. 4. 2009.
- [25] /online/ *K pumpě pojedeme bez peněz*. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/motozurnal/radce/_zprava/459199. Převzato 26. 4. 2009.
- [26] /online/ *Nová pravidla pro odběr a vypouštění vod*. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=4574>. Převzato 19. 4. 2009.
- [27] /online/ *Informace o zániku platnosti povolení k vypouštění odpadních vod do vod povrchových nebo podzemních k 1. 1. 2008*. Dostupné z: http://www.telc-etc.cz/telc/store/dokumenty_odboru/105.pdf. Převzato 19. 4. 2009.
- [28] /online/ *Vysokotlaké mycí s recirkulací vody*. Dostupné z: <http://www.sebesta.cz/cze/index.php?Typ=firma>. Převzato 12. 5. 2009.

INTERNÍ ZDROJE FIRMY

- [29] Výroční zprávy společnosti Agro Žamberk, a. s. za rok 2003 až 2008.
- [30] Výpisy obrátu jednotlivých účtů z účetního programu společnosti za roky 2003 - 2008.
- [31] Franchisingová smlouva Barum Continental, s. r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: **Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí**

Obrázek č. 2: **Struktura čtyř P marketingového mixu**

Obrázek č. 3: **Křivka životního cyklu produktu**

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: **Výdaje na propagaci za rok 2008**

Graf č. 2: **Výdaje na propagaci v letech 2004 až 2008 (v Kč)**

Graf č. 3: **Výsledky hospodaření jednotlivých středisek za rok 2008 (v Kč)**

Graf č. 4: **Hospodářské výsledky čerpacích stanic za rok 2008 (v Kč)**

Graf č. 5: **Mzdové náklady jednotlivých čerpacích stanic za rok 2008 (v Kč)**

Graf č. 6: **Předpokládané hospodářské výsledky roku 2010 po zrušení „jižní strany“ (v Kč)**

Graf č. 7: **Předpokládané hospodářské výsledky čerpacích stanic za rok 2010 po zrušení „jižní strany“ (v Kč)**

Graf č. 8: **Předpokládané hospodářské výsledky roku 2010 za jednotlivá střediska po zrušení „jižní strany“ (v Kč)**

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: **Nástroje komunikačního mixu**

Tabulka č. 2: **Náklady na jednotlivé druhy propagace v letech 2004 až 2008 (v Kč)**

Tabulka č. 3: **Náklady na propagaci pro jednotlivá střediska za rok 2008 (v Kč)**

Tabulka č. 4: **Výsledky hospodaření jednotlivých středisek za rok 2008 (v Kč)**

Tabulka č. 5: **Hospodářské výsledky čerpacích stanic za rok 2008 (v Kč)**

Tabulka č. 6: **Předpokládané HV roku 2010 oproti HV roku 2008 na čerpacích stanicích (v Kč)**

Tabulka č. 7: **Předpokládané HV roku 2010 oproti HV roku 2008 za všechna střediska společnosti (v Kč)**

Tabulka č. 8 – **Pracovní doba „severní strany“ po zrušení nočních směn**

Tabulka č. 9 – **Náklady na pořízení samoobslužného systému čerpání PHM (v Kč)**

Tabulka č. 10 - **Náklady na pořízení bezodtokové jímky a roční odvoz vody k likvidaci (v Kč)**

Tabulka č. 11 – **Náklady na pořízení mycí linky, bezodtokové jímky a zastřešení včetně nákladů na odvoz odpadní vody a kalu (v Kč)**

Tabulka 12: **Náklady na výrobu letáků (v Kč)**

Tabulka 13: **Náklady na výrobu prezentačních desek (v Kč)**

Tabulka č. 14 – **Náklady na výrobu prezentačních desek a zřízení internetového obchodu (v Kč)**

Tabulka č. 15: **Předpokládané jednorázové náklady předložených nákladů v roce 2009 (v Kč)**

Tabulka č. 16: **Předpokládané průběžné náklady předložených návrhů (v Kč)**

Tabulka č. 17 – **Předpokládané přínosy předložených návrhů (v Kč)**

Tabulka č. 18: **Rozvržení nákladů na předložené návrhy 2. pololetí roku 2009 (v Kč)**

Tabulka č. 19: **Přínosy předložených návrhů 2. pololetí roku 2009 (v Kč)**

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CCS	Ústřední certifikační služba
ČR	Česká republika
HDP	Hrubý domácí produkt
HV; VH	Hospodářský výsledek
Kč	Korun českých
LPG	Zkapalněný topný plyn
Např.	Například
PHM	Pohonné hmoty
Tzn.	To znamená