

Analýza společného podnikání na západním a východním trhu společnosti OSEVA, a. s.

Martin Kyjovský

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin KYJOVSKÝ**
Osobní číslo: **M081613**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza společného podnikání na západním
a východním trhu společnosti OSEVA, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte přehledné literární poznatky zaměřené na společné podnikání na mezinárodních trzích.
- Charakterizujte zemědělské odvětví.

II. Praktická část

- Zpracujte ekonomickou a srovnávací analýzu společného podnikání OSEVA, a. s. na západním a východním trhu.
- Na základě analýz vypracujte návrhy a doporučení pro společnost OSEVA, a. s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] KLEIN, B. Společné podniky se zahraniční majetkovou účastí: praktický právní průvodce. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 74 s. ISBN 80-8560-393-4.
[2] KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
[3] SVATOŠ, M. a kol. Zahraniční obchod teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
[4] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
[5] VODAČEK, L. VODAČKOVÁ, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 137 s. ISBN 80-7261-058-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 6. dubna 2010
Termín odevzdání bakalářské práce: 21. května 2010

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomira Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- беру на ве́домі, же дипломова́/бакала́рская пра́це буде уложена в электроні́ке подобе в университетном информаці́онном систе́ме доступна к на́hlednutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 5. 2010


.....

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

(1) Vysoká škola nevolnělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledek obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovního ústavu školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požžít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, uděle-li nákol za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu - k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvoření dílem nebo studiem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 69 Školní dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor školního díla sdělit svolení bez vědomí důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady obyčejného prospěru jako vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 2 zůstává nedotčeno.

(2) Nemá-li sjednaná jinak, může autor školního díla své dílo učiti či poskytnout jinému licencii, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z vydělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licenze podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přičemž se přibližně k výši vydělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou společného podnikání společnosti OSEVA, a.s. na západním a východním trhu. Teoretická část je zaměřena na popis mezinárodního prostředí a jeho vlivů na mezinárodní podnikání. Dále se zabývá marketingovým výzkumem zahraničních trhů a stanovením strategií pro jednotlivé části marketingového mixu. Součástí teoretické části je také popis zemědělských trhů jednotlivých zemí, ve kterých je analýza prováděna.

V praktické části je provedena ekonomická analýza produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie a analýza zisku západního a východního trhu. Dále je provedena srovnávací analýza ekonomického, sociálního, technologického a kulturního prostředí. Srovnávací analýza je doplněna SWOT analýzou západního a východního trhu.

V závěru práce jsou uvedena doporučení společnosti OSEVA, a.s. k úpravě strategií pro zefektivnění a zvýšení ziskovost prodeje osiv kukuřice na zahraničních trzích.

Klíčová slova:

ekonomická analýza, srovnávací analýza, marketingový výzkum, cenová strategie, produktová strategie, komunikační strategie, distribuční strategie, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor work deals with common business of OSEVA, a. s. company on the western and eastern market. The theoretical part is aimed at description international surroundings and their effects on international business. Further it depicts the marketing research of international markets and assessment of strategies for particular parts of marketing mix. A part of the theoretical part is also a description of agricultural markets of particular countries where the analysis was realised.

In the practical part, the economical analysis of product, price, distribution and communication strategy and the analysis of profit of western and eastern market is realised. Next the comparative analysis of economical, social, technological and culture surroundings is provided. The comparative analysis is completed with SWOT analysis of western and eastern market.

In the conclusion of the work there are recommendations for OSEVA, a. s. indicated to correct strategies and increase profitability of sale of maize seed on foreign markets.

Keywords:

Economical analysis, Competitive analysis, Marketing research, Price strategy, Product strategy, Communication strategy, Distribution strategy, SWOT analysis

Tímto bych chtěl především poděkovat své rodině za podporu při studiu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Zuzaně Tučkové Ph.D. za profesionální přístup při vedení bakalářské práce a své kolegyni Ing. Janě Sukupové za řadu rad a doporučení při mém studiu.

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

OBSAH

ÚVOD	12
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH	14
1.1 SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ BEZ KAPITÁLOVÉ SPOLUÚČASTI.....	14
1.2 SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ S KAPITÁLOVOU SPOLUÚČASTÍ.....	16
1.3 MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ A JEHO VLIVY NA MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ.....	16
1.3.1 Ekonomické prostředí	16
1.3.2 Sociální a kulturní prostředí	17
1.3.3 Technologické prostředí	17
1.3.4 Politické a právní prostředí	18
1.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM ZAHRANIČNÍCH TRHŮ	18
1.5 ANALÝZA SWOT	18
1.5.1 Analýza externího prostředí	18
1.5.2 Analýza interního prostředí	19
1.5.3 Průzkum cen.....	19
1.5.4 Průzkum konkurence.....	19
1.5.5 Komoditní průzkum	20
1.5.6 Průzkum dopravní cesty a prostředků	20
1.6 PRODUKTOVÁ STRATEGIE.....	20
1.6.1 Míra adaptace mezinárodní produktové politiky	20
1.6.2 Adaptace produktů na technické požadavky	21
1.7 CENOVÁ STRATEGIE.....	21
1.7.1 Faktory ovlivňující volbu zahraniční cenové strategie	22
1.7.2 Zahraniční cenová strategie.....	22
1.7.3 Cenová strategie v průběhu životního cyklu	23
1.7.4 Procesy tvorby cen	24
1.7.5 Dodací podmínky v zahraničním obchodě.....	25
1.8 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE.....	25
1.8.1 Faktory ovlivňující volbu zahraniční distribuční politiky.....	25
1.9 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	26
1.9.1 Podpora prodeje.....	26
2 CHARAKTERISTIKA ZEMĚDĚLSKÉHO PROSTŘEDÍ	27
2.1 ZEMĚDĚLSKÉ PROSTŘEDÍ VÝCHODNÍHO TRHU	27
2.1.1 Zemědělské prostředí Litvy.....	27
2.1.2 Zemědělské prostředí Lotyšska.....	28
2.2 ZEMĚDĚLSKÉ PROSTŘEDÍ ZÁPADNÍHO TRHU.....	30

2.2.1	Zemědělské prostředí Dánska	30
2.2.2	Zemědělské prostředí Nizozemí.....	31
2.2.3	Zemědělské prostředí Belgie	32
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	35
3	EKONOMICKÁ A SROVNÁVACÍ ANALÝZA SPOLEČNÉHO PODNIKÁNÍ OSEVA, A.S. NA ZÁPADNÍM A VÝCHODNÍM TRHU	36
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	36
3.1.1	Výrobní program	37
3.1.2	Odběratelé	38
3.1.3	Prodej do zahraničí.....	38
3.1.4	Forma podnikání na zahraničních trzích	38
3.2	EKONOMICKÁ ANALÝZA	39
	Analýza produktové strategie.....	39
3.2.1	Analýza produktové strategie západního trhu	40
3.2.2	Analýza produktové strategie východního trhu	41
	Analýza cenové strategie.....	41
3.2.3	Analýza cenové strategie západního trhu	44
3.2.4	Analýza cenové strategie východního trhu	46
	Analýza distribuční strategie.....	48
3.2.5	Analýza distribuční strategie západního trhu	48
3.2.6	Distribuční strategie východního trhu	49
	Analýza komunikační strategie	50
3.2.7	Analýza komunikační strategie západního trhu	50
3.2.8	Analýza komunikační strategie východního trhu.....	51
	Analýza zisku	52
3.2.9	Analýza zisku západního trhu	53
3.2.10	Analýza zisku východního trhu.....	54
3.3	SROVNÁVACÍ ANALÝZA-SWOT	55
3.3.1	Analýza SWOT západního trhu	55
3.3.2	Analýza SWOT východního trhu.....	56
3.3.3	Zhodnocení SWOT analýzy	56
3.3.4	Ekonomické prostředí	56
3.3.5	Sociální a kulturní prostředí	57
3.3.6	Technologické prostředí.....	58
3.3.7	Politické a právní prostředí	59
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST OSEVA, A.S.....	60
4.1	DOPORUČENÍ K CENOVÉ STRATEGII	60
4.2	DOPORUČENÍ KE KOMUNIKAČNÍ STRATEGII	62
4.3	DOPORUČENÍ K RIZIKŮM SPOJENÝCH S OBCHODEM NA ZAHRAIČNÍCH TRZÍCH	63
4.4	DOPORUČENÍ PRO ZÁPADNÍ TRH.....	63
4.5	DOPORUČENÍ PRO VÝCHODNÍ TRH	63

ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Základem úspěchu výrobních podniků je zajištění odbytu vyrobených produktů. I malé a střední podniky se zaměřují nejen na prodej v rámci České republiky, ale hledají odbytiště svých výrobků také v zahraničí. Analýza zahraničních trhů je základním předpokladem obchodního úspěchu firmy vstupující na cizí trhy. Solidní analýza je především nutná pro malé a střední firmy, pro které případný neúspěch na zahraničním trhu může znamenat dlouhodobé ztráty a možná i likvidaci. Je potřebná nejenom důkladná analýza před vstupem na zahraniční trh, ale také řízení a hodnocení probíhajících obchodních aktivit, které slouží jako podklad k dalšímu rozhodování a utváření obchodní strategie v daném teritoriu.

Z pohledu zahraničního obchodu v rámci Evropy byl pro české podniky výrazným krokem vstup České republiky do Evropské Unie. Mnoha podnikům se tak otevřely dveře pro rozvoj obchodních aktivit v rámci společného trhu EU. Nebylo to jen odstranění celních překážek v dovozu a vývozu zboží, ale také sjednocení legislativy, která pohybu zboží za hranice bránila.

Pro zpracování bakalářské práce jsem zvolil analýzu společného podnikání společnosti OSEVA, a.s. na západním a východním trhu. Ve své práci se chci zaměřit na celkové zhodnocení obchodu do těchto dvou teritorií včetně ekonomického vyhodnocení obchodních aktivit. Společnost OSEVA, a.s. se řadí počtem zaměstnanců a výší ročního obrátu mezi středně velké podniky. Snaží se nespoléhat pouze na domácí zákazníky a hledá stále nová teritoria pro prodej svých produktů, které tvoří především osivo kukuřice. Tento záměr vyplynul ze skutečnosti, že prodej v České republice je několik let konstantní a vzhledem k situaci v zemědělství se nepředpokládá zvýšení zájmu o osivo kukuřice. Na základě této skutečnosti se OSEVA, a.s. rozhodla vstoupit se svým produktem na zahraniční trhy. Pro osivo kukuřice vyráběné společností OSEVA, a.s. je z hlediska klimatických podmínek nejvhodnější oblastí pro pěstování Evropa.

Cílem mé práce je zhodnotit v ekonomické analýze, která zahrnuje analýzu produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie a srovnávací analýzu, odlišnosti a rizika západního a východního trhu. Z tohoto vyplyne doporučení k jednotlivým strategiím a k předcházení rizikům spojených podnikáním na západním a východním trhu. Tyto informace pak budou sloužit pracovníkům zahraničního oddělení pro zefektivnění a rozvoj zahraničního obchodu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH

CÍLE:

- Vysvětlení rozdílu mezi podnikáním bez kapitálové účasti a s kapitálovou účastí.
- Poskytování užitné hodnoty pro zákazníka.
- Mezinárodní prostředí a jeho vlivy na mezinárodní podnikání.
- Analýza interního a externího prostředí společně s průzkumem cen, konkurence, komodit a dopravních cest a prostředků.
- Popis mezinárodního marketingového mixu 4P.
- Popis zemědělského prostředí západního a východního prostředí.

V rostoucí síle globální ekonomiky a stále se rozšiřující Evropské unii je rozvoj strategických partnerství organizací brán jako automatický rozvoj. Uskutečnění podnikových činností bývá často spojeno se vstupem podniků na mezinárodní trhy. Tyto vstupy mají formu vývozu a dovozu, nebo výroby v zahraničí. Propojení podniků může či nemusí být spojeno s vynakládáním investičních prostředků. Pro pojmenování vznikajícího uskupení se obvykle používá slovního spojení „strategické aliance“. Německý autor Arno Heck uvádí definici strategických aliancí: „*Pod pojmem strategické aliance se rozumí – nejednou časově omezená – spolupráce minimálně dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráci přisuzují velký strategický význam a hodljí si s její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezení podnikatelských polích nebo trzích*“ [2, s. 4]. Tento druh podnikání můžeme rozdělit na:

- podnikání bez kapitálové spoluúčasti,
- podnikání s kapitálovou spoluúčastí. [11, 12]

1.1 Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti

První otázka, která by měla zaznít při rozhodování o vstupu podniku na mezinárodní trh je, jestli zde bude podnik působit bez kapitálové spoluúčasti nebo s kapitálovou spoluúčastí. Je pochopitelné, že pokud k tomu nejsou jiné důvody, měl by podnik vybrat jednodušší cestu spolupráce. Proč hned investovat do podnikání s kapitálovou spoluúčastí, když můžeme naši spolupráci založit čistě na smluvním vztahu, to znamená bez kapitálové spoluúčasti. Vždyť smluvní spolupráce má řadu předností. Jednak dovolí smluvní stranám vzájemné poznání s možností pochopení vzájemných cílů a přitom poskytuje větší míru volnosti.

Je potřeba připomenout, že i přes velmi jednoduše vypadající prvotní záležitosti mnoho podniků udělá na samém začátku mnoho chyb a pak skončí takové podnikání neúspěchem.

[4]

Pokud není podnik schopen vyřešit tyto prvotní záležitosti sám, je lepší požádat o předběžnou studii zamýšleného projektu odborníka. [4]

Toto podnikání má obvykle následující podoby:

- **Distributor.** Může být označen jako importér, velkoobchodník prodejce, dovozní podnik a podobně. Zásadní je, že dováží na svůj účet a svým jménem také prodává. Největší výhodou pro vývozce je, že obdrží od distributora předem stanovenou prodejní cenu a o nic jiného se nestará, neboli výrobek je plně v rukou distributora. Může se zdát, že pro mnoho společností je způsob prodeje přes distributora zcela vyhovující, odpadají jakékoliv další starosti. Vývozce nemusí přemýšlet nad správným marketingovým mixem. Ovšem problém nastává v případě znalostí trhu distributora. Vývozce zpravidla vůbec nezná, za jakých podmínek a cen je zboží prodáváno konečným zákazníkům. Co zákazníci upřednostňují a co naopak nepovažují za nutné u dodávaného produktu. Z těchto důvodů je vývozní společnost odkázána pouze na požadavky a návrhy distributora. Z hlavních problémů může také být stanovení velikosti marže. Distributor může být výhradní, to znamená, že působí na konkrétním trhu pouze on sám, anebo nevýhradní, kde je distributorů více.
- **Zprostředkovatel.** Zprostředkovatel vždy jedná cizím jménem, jménem vývozní společnosti, a to na její účet. Může být nazýván jako reprezentant, agent nebo zástupce. Zprostředkovatel zajišťuje setkání s potenciaálními zákazníky a výsledný kontrakt je společným dílem zprostředkovatele a vývozce. Vztah je transparentní. Vývozce má přímý kontakt s konečným spotřebitelem jeho produktu a tak může vytvářet dobrý marketingový mix. Tento vztah má i negativní stránky. Zprostředkovatel zatěžuje kalkulace prodejní ceny někdy neúměrným vysokým podílem.
- **Obchodní zástupce.** Obchodní zástupce obvykle nabízí na trhu produkty několika společností. Úloha obchodního zástupce je omezena na prodej a poradenské služby. Obchodní zástupce obvykle pracuje samostatně na základě provizí od společností, které zastupuje. [10, 11]

1.2 Společné podnikání s kapitálovou spoluúčastí

Podnikání s kapitálovou spoluúčastí zahrnuje přímé investice a joint ventures. Přímé investice jsou obvykle zakládání a získávání podniků a poboček. Přímé investice mohou mít také další formy, jako založení nebo rozšíření vlastního podniku, účast v novém nebo už existujícím podniku a jiné možnosti. Mezi konkrétní způsoby, jimiž se může přímá investice uskutečnit, jsou například vklad peněžních prostředků, nákup cenných papírů anebo poskytnutí finančních prostředků na základě smlouvy o úvěr. Joint venture je obvykle výsledek přímé investice dvou nebo více podniků, které na základě smlouvy zakládají právnickou osobu. [11]

1.3 Mezinárodní prostředí a jeho vlivy na mezinárodní podnikání

Dvacáté první století přineslo v oblasti mezinárodního obchodu mnoho neočekávaných změn. Trhy s některými komoditami slábnou, některé části světa čelí finanční krizi, úroková sazba na těchto trzích kolísá a situace zde se dá těžko odhadnout. Objevují se nové bariéry zahraničního obchodu a tradiční zanikají. Mezinárodní trhy jsou velmi ekonomicky výhodné, ovšem na druhou stranu musí obchodníci čelit různým rizikům. Je pochopitelné, že operace na zahraničních trzích jsou více rizikové než na domácích, ale domácí trh není dostatečně velký a někdy už neposkytuje růst společností. Je pravdou, že manažeři by pak nemuseli studovat jiné jazyky a zákony, zabývat se kurzovými rozdíly, přetvářet produkt tak, aby vyhovoval různým potřebám a očekáváním zákazníků. [6, 7, 10]

Společnosti proto musí provést před každým vstupem na mezinárodní trhy řadu analýz, které jsou základem pro následné rozhodnutí o marketingové strategii. Také musí vyhodnotit rizika, která jsou s tímto vstupem bezprostředně spojena. Nejpoužívanější analýzou je analýza mezinárodního makroprostředí tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického. [8]

1.3.1 Ekonomické prostředí

V analýze ekonomického prostředí by měla být analyzována například hospodářská politika vlády, zejména zahraniční politika, kurzová politika a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. [8]

Zahraněobchodní politika je soubor aktiv státu, kterými stát působí na zahraniční obchod své země. U méně vyspělých zemí mívá často protekcionistický charakter, protože

tyto země se snaží bránit svůj domácí trh, zatímco vyspělé země mají v obchodní politice liberálnější přístup. [8]

Kurzová politika ovlivňuje všechny mezinárodní podnikatelské aktivity. Kurzová politika může být založena na základě pevně stanovených kurzů anebo na systému pohyblivých kurzů. Nestabilita měnových kurzů značně zvyšuje nespolehlivost cenových kalkulací a zároveň se zvyšují náklady na pojištění proti kurzovému riziku. Větší kurzové změny ovlivňují konkurenceschopnost vývozců. [8]

Makroekonomické ukazatele jsou například vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, základní demografické ukazatele a ukazatele životní úrovně obyvatelstva. Tyto ukazatele jsou dostupné jak u veřejných institucí (například obchodní oddělení velvyslanectví či agentury na podporu exportu), tak u soukromých institucí (například banky, pojišťovny či specializované ratingové agentury). [8]

1.3.2 Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí patří k významným faktorům ovlivňujícím úspěch či neúspěch marketingové strategie. Kulturu lze definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor chování a vztahů v dané společnosti. [8]

„Jednotlivci jsou silně nakloněni přijímat to, co jim jejich kultura říká, a věřit tomu, a bez ohledu na objektivní platnost blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s jejich kulturní pravdou nebo v konfliktu s jejich vírou. Z toho vyplývá i určitá předpojatost vůči změnám. Kulturní vlivy mají dynamickou povahu, ale mění se relativně pomalu, v souladu s tím, jak se mění sama společnost. [9, s. 74]“

Kulturních odlišností je mnoho, nejvíce vnímanou je jazyk. Znalost cizího jazyka usnadňuje komunikaci, která je důležitá v mezinárodním obchodě. Další kulturní odlišností jsou například oblékání, stravovací návyky anebo vztah k osobní hygieně. [8]

1.3.3 Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje údaje o využívání vědecko-výzkumného potenciálu a o technické vyspělosti dané země. Pro analýzu technologického prostředí se používají různé ukazatele, například ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj, výdaje na vývoj a výzkum v jednotlivých odvětvích, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu a podobně. Konkurenceschopnost každé země do jisté míry ovlivňují investice do výzkumu a vědy. Důležitým nástrojem v dnešním mezinárodním obchodě

se staly informační technologie. Informační technologie zefektivňují vztahy mezi dodavateli a odběrateli, zákaznické databáze jsou používány v rámci koncepce CRM. Informační technologie se také používají k výzkumu trhů, vyhledávání informací o podmínkách zahraničních dodavatelů, a umožňují celosvětovou komunikaci se spotřebiteli. [8]

1.3.4 Politické a právní prostředí

Základními faktory pro vstup společnosti na zahraniční trh, jsou právě faktory právní a politické. Stabilní prostředí země velmi napomáhá k rozhodnutí o dané investici ve smyslu vstupu na nový trh. Naopak do nestabilního prostředí společnosti raději nevstupují. V analýze politického a právního prostředí obvykle zkoumáme: politickou stabilitu, politický systém, vztahy k zahraničním firmám, korupční prostředí a snahu vlády s tímto jevem bojovat, právní úpravy k podnikání a význam zájmových skupin, které mohou ovlivňovat politická rozhodnutí. [8]

1.4 Marketingový výzkum zahraničních trhů

Marketingový výzkum zahraničních trhů je jedním ze základních nástrojů mezinárodního managementu. „*Výzkum trhu je systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky. Cílem mezinárodního výzkumu trhu je připravit podklady pro strategické i operativní rozhodování, která budou napomáhat mezinárodnímu rozvoji podniku a omezovat rizika chybných rozhodnutí.* [8, s. 44]“

1.5 Analýza SWOT

Analýza SWOT slouží k celkovému vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Obsahuje monitorování interního a marketingového prostředí. [6]

1.5.1 Analýza externího prostředí

Společnost musí monitorovat jak klíčové síly makroprostředí, které zahrnují demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní, tak i významné složky makroprostředí do kterých patří zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři a dealeři. Společnosti by měli vytvořit marketingový informační systém, aby měli přehled o nejnovějších vývojových trendech, kde je zapotřebí nalezení ke každému trendu příležitosti a hrozby s tím spojené. To vše za účelem maximalizace tržní hodnoty společnosti. Zkoumání těchto trendů, je důležité k nalezení nových příležitostí. Jsou tři hlavní

zdroje příležitostí. První je dávat něco, čeho je nedostatek. Druhá příležitost je, poskytnutí nějakého již vymyšleného produktu lepším způsobem. Třetí, závěrečný krok vede zcela k novému produktu. [6]

1.5.2 Analýza interního prostředí

Určitě důležité je nalezení příležitosti, ale více důležité je nalezenou příležitost využít. Každá společnost musí vyhodnotit své silné a slabé stránky. K tomuto účelu existuje mnoho formulářů v odborné literatuře. Je zřejmé, že společnosti nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo radost ze svých silných. Je ovšem velkým otazníkem, jestli se má společnost omezovat pouze na příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami nebo by měla zvažovat příležitosti, kde by bylo vytvoření silných stránek zapotřebí. Někdy si společnosti vedou nepříliš dobře z důvodu, že nepracují jako jeden tým. Zde je zapotřebí opět připomenout roli vedení společnosti. Každá společnost musí zvládnout určité základní procesy, kam patří vývoj nového produktu, uvedení na trh, samotný prodej a ještě další přidružené úkoly. Každý proces vyžaduje perfektně fungující tým. Dnes přece platí, že v podmínkách globalizovaného a liberalizovaného trhu, na kterém se podniky pohybují, je možné si finanční kapitál půjčit, lze ho získat na kapitálovém trhu, techniku a technologii je možné si koupit, ale lidské zdroje je třeba mít. [6, 12]

1.5.3 Průzkum cen

Zahraničněobchodní cena na určitém trhu se odvíjí od světové ceny a ta je průměrem ceny hlavních světových exportérů a importérů. Z této ceny vzniká konkrétní cena produktu, která je závislá na konkrétních platebních podmínkách, jedinečnosti výrobku, jeho image, pozice dodavatele na trhu a podobně. Cena v tržním hospodářství vychází z marketingového pojetí, kdy cena je základ tržní kategorie. Cena limituje a určuje poptávku a zároveň slouží jako komunikační faktor. [10]

1.5.4 Průzkum konkurence

Při úspěšném výzkumu musí společnosti nejenom sledovat své potenciální zákazníky, ale také svoji potenciální konkurenci. Konkurenti jsou společnosti, které nabízejí velmi podobný produkt, tedy substitut. Společnost musí sledovat všechny své konkurenty a pozorovat, s čím mohou přijít na trh. Vyhodnocovat silné stránky, slabé stránky, přednosti a eventuelní způsoby reakce konkurentů. Dobrá znalost konkurentů napomáhá společnosti dobře

zvolit vlastní marketingovou strategii. Informace o konkurenci je zapotřebí získávat nepřetržitě, neustále je třídit a vyhodnocovat. [10]

1.5.5 Komoditní průzkum

Věnuje se především zkoumáním pozice vybraných druhů zboží, se kterými společnost vstupuje na daný zahraniční trh. Průzkum je specializován na oblasti, jako jsou celkové údaje o produktu, objem světové produkce daného produktu, investiční aktivity v příslušném výrobním odvětví, informace související se zahraničním obchodem daného produktu, velikost a potenciál trhu daného produktu, stav a síla konkurence na trhu a další. Produkty můžeme třídit do následujících skupin: produkty široké spotřeby, zboží dlouhodobé spotřeby, investiční výrobky, výrobky doplňkového charakteru, polotovary, komponenty a technické uzly. [10]

1.5.6 Průzkum dopravní cesty a prostředků

Doprava produktu hraje při realizaci prodeje velmi důležitou úlohu a podstatným způsobem ovlivňuje zahraniční obchod. V zahraničním obchodě je doprava patrnější, neboť vzdálenosti jsou značně větší než na tuzemském trhu. Vynaložené dopravní náklady v některých případech mají nemalý podíl na celkové ceně produktu. U některého druhu zboží se stává, že je neobchodovatelné na zahraničních trzích právě kvůli vysokým dopravním nákladům. Rychlost a bezpečnost dopravy je někdy rozhodujícím faktorem při uspokojování potřeb zákazníků. Z tohoto důvodu je zapotřebí věnovat logistice maximální profesionální nasazení a nepodceňovat možná rizika z toho plynoucí. [10]

1.6 Produktová strategie

Produktová strategie je první „P“ mezinárodního marketingového mixu, z něhož vycházejí další marketingové nástroje, které používají podniky na mezinárodních trzích. Úspěšnost produktu, který nabízíme na mezinárodních trzích, závisí na jeho užitných vlastnostech, nabízených službách a na tom, jak je zahraničními zákazníky vnímán. K úspěchu produktu je zapotřebí odlišit námi nabízený produkt. [8]

1.6.1 Míra adaptace mezinárodní produktové politiky

Při vstupu námi nabízeného produktu na zahraniční trh je zapotřebí zvážit, zda je možné realizovat daný produkt na zahraničních trzích beze změny nebo je zapotřebí přistoupit k úpravě dle požadavků zahraničního trhu. Následujícími faktory při rozhodování o míře

adaptace jsou zákonodárství v zemi vývozu, sociálně-kulturní odlišnosti, nákup a spotřební zvyklosti, výrobek a jeho základní charakteristiky, náklady na adaptaci, velikost podniku a jeho ekonomické možnosti, zahraniční trh, jeho velikost a kupní síla obyvatelstva. [8]

Jedna ze základních tří dimenzí je, že výrobek musí odpovídat platné legislativě. Další dimenzí je rozsah nabízených služeb, které jsou nedílnou součástí nabídky ve vyspělých zemích s vysokou kupní silou. V některých zemích zajišťují zákaznický servis přímo distribuční mezičlánky. V zemích ekonomicky slabých je zapotřebí prodej produktu podpořit financováním ze strany nabízející společnosti. Poslední, třetí dimenze má do značné míry symbolický rozměr. Jde o vnímání země původu se značkou a hodnotami, které v myslích spotřebitelů představuje. Také je důležitý postoj spotřebitelů při upřednostňování zahraničních produktů před tuzemskými. Společnosti se dnes věnují především budování symbolických hodnot, zejména image značek, protože funkčnost a technická spolehlivost je samozřejmostí. [8]

1.6.2 Adaptace produktů na technické požadavky

Společnosti vstupující na zahraniční trh musí přizpůsobit své produkty předpisům platným v zemi vývozu. Technickými překážkami pro zahraniční trh mohou být například povinné certifikáty, administrativní povolovací řízení či změny výrobních postupů. Po vstupu do EU se Česká republika automaticky začlenila do systému jednotného vnitřního trhu. Zde se člení výrobky na volně prodávané a výrobky spadající do regulované oblasti. Země EU budují nový harmonizovaný systém, takzvaný nový přístup k technické harmonizaci a normalizaci. Větší část národních norem je dnes nahrazována evropskými směnicemi, které platí ve všech státech EU. Pro systém uplatňovaný v EU je výrobce zodpovědný za provedení postupů, které splňují požadované směrnice. Mezi tyto postupy můžeme zařadit: prohlášení o shodě, typové zkoušky, spolupráci s notifikovaným orgánem, vypracování a archivaci technické dokumentace a její poskytování kompetentním orgánům EU a umístění značek CE. Značení CE potvrzuje výrobku, že prošel postupem posuzování shody a vyhovuje normám EU. Shoda výrobku se směnicemi musí být od prvního uvedení na trh a následně, kdykoliv při prodeji výrobku. [8]

1.7 Cenová strategie

Zahraníční cenová strategie je jediným nástrojem mezinárodního marketingového mixu, který bezprostředně ovlivňuje ziskovost podnikání. Oproti ostatním nástrojům marketingo-

vého mixu je pružný, protože jakékoliv cenové změny lze realizovat velmi rychle, dle aktuální potřeby na cílovém trhu. [8]

1.7.1 Faktory ovlivňující volbu zahraniční cenové strategie

Zahraníční cenovou strategií ovlivňuje několik vnitřních a vnějších faktorů. Mezi hlavní vnější faktory patří podnikatelské prostředí a obchodně politické faktory, stabilita devizových kurzů, četnost a síla konkurence, poptávka a chování spotřebitelů. Základní obsah pro tvorbu cenových strategií na zahraničních trzích vytváří podnikatelské prostředí. S tím je spojena fiskální politika státu. Daňová zátěž ovlivňuje nejenom cenu samotného produktu, ale zároveň rozhodování o vstupu na zahraniční trh. Státy se snaží podporovat příliv zahraničních investic formou snižování přímých daní. S poklesem daně z příjmů právnických osob se státy snaží zatížit výrobky a služby o nepřímé daně ve formě daně z přidané hodnoty. [8]

K dalším nástrojům, které ovlivňují výši cen, patří obchodně politické nástroje používané jako obchodně politická opatření na ochranu tuzemských výrobců. [8]

Cenová strategie je především ovlivněna konkurencí. Vedoucí společnosti většinou těží ze svého postavení leadera na trhu a v oblasti cenové strategie uplatňují vyšší ceny než jejich konkurence. Řada společností při vstupu na nový trh uplatňuje nízké ceny, dokud nezíská, na úkor tuzemské konkurence, velký podíl trhu. Výše poptávky je samozřejmě ovlivněna výší cen. Cenová elasticita závisí na tom, jestli jsou na trhu nabízeny substituty nebo jestli je produkt nezbytně nutný anebo jde o výrobky s výjimečnou hodnotou pro spotřebitele. Cena je základní komunikací mezi kupujícím a prodávajícím. [8]

Mezi hlavní vnitřní faktory ovlivňující zahraniční politiku patří například zvolená zahraniční politika strategie, cíle cenové politiky, náklady, způsob stanovení ceny a podobně. [8]

1.7.2 Zahraniční cenová strategie

Při aplikaci zahraniční cenové strategie musí společnost vycházet ze zahraniční podnikatelské strategie. Pokud chce společnost dodat svým výrobkům image kvality a tak je odlišit, zvolí strategii vysokých cen. Pokud ovšem společnost chce rychle získat velký podíl trhu, zvolí strategii nízkých cen. Další důležité rozhodnutí, které musí společnost učinit je, jestli bude používat cenovou strategii na všech zahraničních trzích stejnou nebo bude používat na různých trzích různé ceny. U používání jednotných cen nemusí společnosti řešit jednotlivé trhy zvlášť, ale zároveň to může vést k nesprávnému rozložení nákladů na distribuci,

výši cel a daní. U cenové diferenciaci rozhodují o cenové hladině dceřiné společnosti a ceny jsou tak uzpůsobeny dle jednotlivých trhů. Velkou nevýhodou je možnost nákupů produktů na trzích s nižšími cenami. Mezi společnostmi je oblíbený systém srovnatelných cenových hladin pro větší koncipované geografické zóny. [8]

Strategie sbírání smetany – je strategie založená na vysoké ceně v krátkém časovém období. Tato strategie tvorby ceny se většinou používá u nových výrobků. Vysokou cenou společnost získává na určitou dobu monopolní výhodu. K snižování ceny dochází s příchodem konkurence. Strategie sbírání smetany je využívána u luxusního módního zboží. [8]

Strategie prestižní ceny – je pro společnosti, které mají záměr dlouhodobého udržování vysoké ceny. Tato strategie má za cíl podpořit prestiž výrobku a hodnocení vysoké kvality za strany spotřebitelů a tak vybudovat jedinečnou pozici na trhu. Většinou je používána u luxusních výrobků. U spotřebitele dochází k impulzu k nákupu na základě spotřebitelského pocitu, že obdržel něco výjimečného. V případě snížení ceny u těchto výrobků obvykle současně přichází pokles zájmu ze strany spotřebitele. [8]

Strategie cenového pronikání – cílem u této strategie je rychlé proniknutí na trh zvýšením objemu prodeje a následným snížením jednotkových nákladů na daný produkt. Strategie je závislá na dostatečné elasticitě poptávky; společnost ovšem musí být dostatečně připravená na zvýšení poptávky. K nevýhodám patří odvetné opatření konkurence, která se cítí ohrožena, a poškození image společnosti, protože zákazníci většinou nízkou cenu spojují s nízkou kvalitou. [8]

Strategie využívání transferových cen. Jde o využívání rozdílných cen vstupů a daňové zátěže u velkých nadnárodních společností. Většina operací se organizuje v rámci vnitrofirmního obchodu mezi jednotlivými dceřinými společnostmi navzájem. Takto dochází k maximalizaci zisků v rámci jedné firmy a je zde zabezpečena ochrana proti rizikům zahraničního obchodu. Společnosti se tak snaží realizovat vysoké zisky v zemích s nízkým daňovým zatížením. [8]

1.7.3 Cenová strategie v průběhu životního cyklu

Produkty obvykle využívají různorodou cenovou strategii v průběhu životního cyklu. Už na počátku vstupu produktu na trh by se měla cenotvorba zaměřit na dlouhodobou ziskovost. Produkt při vstupu na trh prochází první fází, kdy je zapotřebí držet co nejvyšší možnou cenu. Další fáze je fáze zralosti, kdy cenová strategie musí reagovat na rostoucí

konkurenci. Konkurence obvykle v této fázi přichází na trh s inovovanými produkty v stejné cenové kategorii, ale s vyššími parametry, anebo srovnatelnými parametry, ale cena je nižší. Společnosti musí hledat své rezervy ve snížení výrobních nákladů a to jak v oblasti vnitřních tak i vnějších nákladů. V závěrečné fázi společnosti minimalizují náklady, a to zejména jak redukcí distribuční sítě, tak snížení nákladů na komunikaci. Zde přichází v úvahu slevy a výprodeje s nízkými zisky, jejichž důvodem je doprodej starých zásob.[8]

1.7.4 Procesy tvorby cen

Náklady, poptávka a konkurence jsou hlavními prvky ovlivňující tvorbu ceny. Záleží na společnosti, který ze tří základních možných způsobů cenotvorby zvolí. Jedná se o nákladově orientovanou tvorbu cen, kde je typické, že vychází z ceny jako elementární formy výnosů. Od prodejní ceny se odečtou náklady a zbytek tvoří zisk. Metoda má dva přístupy. Cena je tvořena na základě kalkulace všech nákladů vycházející z takzvaného kalkulačního vzorce, je ovšem přesné pouze u stanovení přímých nákladů. Nepřímé náklady jsou problematické a tak dochází k cenově nákladové spirále, která způsobuje, že výrobek ztrácí konkurenceschopnost. Nebo je tvořena na základě kalkulace variabilních nákladů a zbytek nákladů a předpokládaný zisk je pokryt příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku; zde nastává problém se stanovením příspěvku. Přednosti nákladově orientované tvorby cen jsou: jednoduchost propočtu, nízká potřeba informací, srozumitelnost a prokazatelnost pro kupujícího a nástroj proti vysokým konkurenčním cenám výrobků se srovnatelnou strukturou nákladů. Naopak nevýhody jsou: problematické stanovení režijní přírážky nákladů, problematické stanovení přírážky na úhradu fixních nákladů, libovolná zisková přírážka a nevytváření impulzů k poklesu nákladů. [13]

Další možností je poptávkově orientovaná tvorba cen, kde prodávající má zájem zjistit, jaké množství výrobků lze prodat za různé ceny. U poptávkově orientované ceny jde o užitek produktu pro zákazníka, který je položen oproti nabízené ceně. Základem je tedy zjištění přístupu zákazníka k hodnocení užité hodnoty výrobku. Zde nastupují marketingové metody jako je například dotazování se zákazníka a pozorování zákazníka. Pokud společnost zjistí, za jakých podmínek jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkty rozdílné ceny, pak přistupujeme k diferenciaci a to nám umožňuje maximalizovat zisk. [13]

Poslední je konkurenčně orientovaná tvorba cen, která vychází ze zřeknutí se aktivní cenové politiky a místo toho se orientuje pouze na ceny konkurentů. [13]

1.7.5 Dodací podmínky v zahraničním obchodě

Výše ceny produktu je podstatným způsobem ovlivňována dodacími podmínkami. Jde o to, jakou část nákladů spojených s dodáním hradí kupující a jakou prodávající. Dodací podmínka určuje, k čemu, kam a za jakých podmínek bude daný produkt dodán. K tomuto účelu slouží soubor výkladových pravidel s označení INCOTERMS (International Commercial Terms). [8]

1.8 Distribuční strategie

Pro mnoho společností je daleko jednodušší produkt vyrobit než ho dostat na trh. Tato situace je velmi dobře známá například pro farmáře, kteří dobře vědí, jak malé procento z prodejní ceny na konečného zákazníka obdrží za svůj produkt. V řadě případů náklady na správně řízený marketing představují až 50% celkových nákladů společnosti. Všechny společnosti by měli s největším nasazením zkoumat všechny možné varianty distribučních kanálů. Čím více možných distribučních kanálů, tím větší možnost prodeje. A proto cílem zahraniční politiky je zajistit dostatečnou nabídku a tak dostat vlastní produkt co nejlépe na zahraniční trh. Rozvoj těchto distribučních kanálů je nesmírně náročný, a proto je považována za nejméně pružný nástroj marketingového mixu. Jakákoliv změna se zde projevuje velmi pomalu a je velmi nákladnou záležitostí. [1, 5, 8,]

1.8.1 Faktory ovlivňující volbu zahraniční distribuční politiky

Před rozhodnutím, jakým způsobem se bude produkt distribuovat, je zapotřebí zvážit mnoho faktorů. Jedná se o analýzu nákupního a spotřebního chování, která charakterizuje počty možných zákazníků, jejich kupní sílu, geografické rozmístění poptávky, nákupní zvyklosti a kulturní odlišnosti dané země. K dalším faktorů je distribuční strategie - jde o způsob distribuce k zákazníkovi. Patří sem tři možné způsoby: intenzivní distribuce, která znamená prodej přes co nejvíce možných prodejců, selektivní distribuce, kdy si společnosti vyberou omezený počet prodejců, anebo se může jednat o výhradní zastoupení, kde je kolikrát možný pouze jeden hlavní prodejce. Ať už společnost využívá několik možných tržních kanálů, musí je vždy organizovat tak, aby vytvořily účinný systém zásobování. K hlavním faktorům patří ekonomické možnosti společnosti. Kapitálově silné společnosti mají velkou výhodu při vytváření distribučních cest. Menší společnosti si musí velmi dobře strategicky rozmyslet způsob distribuce včetně důsledných kalkulací, aby se nedostaly do finančních potíží. [5, 8]

1.9 Komunikační strategie

Komunikace patří mezi nejviditelnější a také nejvíce kulturně podmíněné nástroje zahraničního marketingového mixu. Nejdůležitějším cílem je vytvoření žádoucí představy o společnosti, jejich výrobcích a značkách. Je důležité, aby působení, která vyvolají zaměstnanci, zařízení kanceláří a firemní aktivity, byla ve shodě, protože jejich prostřednictvím si cílové skupiny, které společnosti oslovují, získávají úsudek na značku a posuzují míru naplnění jejich příslibů. Společnosti se snaží vycházet ze základního komunikačního konceptu a přizpůsobovat pouze malé odlišnosti potřebné v dané zemi. Základním cílem komunikační strategie je odlišit produkt od konkurence a zároveň stimulovat poptávku. Zde je důležité vytýčit přesný druh sdělení a neopomenout na sociálně-kulturní rozdíly v prostředí. Můžeme-li komunikaci rozdělit na osobní, kdy se společnost obrací přímo na zákazníka, je zde výhodou okamžitá reakce, ale za poměrně vysokých nákladů. Druhý způsob je komunikace neosobní, ve které jde o oslovení velké skupiny, a to i geograficky značně rozptýlených zákazníků za pomoci medií. [5, 8]

1.9.1 Podpora prodeje

Podpora prodeje obsahuje souhrn motivačních prostředků skládajících se ze souboru pobídkových nástrojů, které by měly zákazníka stimulovat k tomu, aby si nakoupil raději hned než později. Podpora prodeje nabízí podnět ke koupi, zatímco reklama je dlouhodobý nástroj určený k utváření postoje trhu k určité značce. Při vytváření komunikační strategie je zapotřebí zajistit soulad mezi reklamní kampaní a akcemi na podporu prodeje. Podpora prodeje zahrnuje nástroje spotřebitelské podpory, kam patří vzorky, kupóny, nabídky vrácení peněz, snížení ceny, garance a další. Nástroj podpory obchodníků v sobě zahrnuje snížení ceny, přínos na reklamu a vystavení, zboží zdarma a posledním nástrojem jsou podpory zaměřené na firmu a její prodejní sílu, kde jsou veletrhy, soutěže pro obchodní zástupce a specializovaná reklama. [5, 6, 8]

2 CHARAKTERISTIKA ZEMĚDĚLSKÉHO PROSTŘEDÍ

2.1 Zemědělské prostředí východního trhu

2.1.1 Zemědělské prostředí Litvy

Zemědělství je v Litvě jedním z prioritních odvětví, které hraje důležitou roli v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. [25]

Z celkové rozlohy Litvy 6 530 023 ha zaujímala v roce 2008 zemědělská půda 40,9 %. Orná půdy činila 28 %, zbývající část tvořily louky a pastviny 12 % a trvalé porosty 0,4 %. Postupně však dochází k poklesu výměry zemědělské půdy, který je dán poklesem výměry všech kategorií. [15]

Struktura zemědělské výroby se v průběhu minulého desetiletí výrazně změnila. V minulosti zaujímala hlavní podíl 54,5 % na zemědělské produkci živočišná výroba, nyní však dominuje rostlinná výroba s 61,9 % podílem na zemědělské produkci. Pěstování hlavních plodin v Litvě je stále charakterizované nedostatečnými výnosy a kvalitou. To je z důvodu používání zastaralé technologie, nedostatku odpovídající mechanizace, různých sušících a skladovacích zařízení, používání osiva nízké kvality (to je pouze okolo 10 – 15 % z celkové výměry zrnin zaseto certifikovaným osivem) a také nedostatku uplatňování manažerských praktik na farmách. [24, 25]

Hlavní část rostlinné produkce představuje pěstování zrnin. Plocha zasetá zrninami představovala v roce 2002 44,3 % z celkové plochy pěstování plodin. Rostlinné farmy, které investovaly do moderních technologií, dosahují výnosu srovnatelného s jinými evropskými zeměmi. Avšak průměrná produktivita rostlinné produkce na farmách je dost nižší. Relativně novou plodinou v Litvě je řepka, přesto se rozloha pěstování rapidně zvyšuje. Okolo 70 % půd v Litvě je vhodných pro pěstování řepky. Naproti tomu cukrovka vyžaduje kvalitní půdy a její pěstování je tedy soustředěno v centrální části Litvy. Pěstování lnu je založeno na tradici s hlubokými kořeny. Plocha pěstování lnu představuje 9,5 tis. ha. [24]

Ačkoli v několika posledních letech vzrostla průměrná velikost farmy na 11,4 ha, v odvětví stále převažují malé polopřežívající farmy, které tvoří 2/3 farem o velikosti do 5 ha. Ve skutečnosti tyto farmy tvoří okolo 45 % zemědělské produkce. Avšak jejich příjmy, díky malému objemu produkce a nízké kvalitě produkce, jsou nedostatečné pro obnovu zemědělských metod, nashromáždění dostatečného objemu kapitálu použitelného pro modernizaci farem. Spotřeba minerálních hnojiv na hektar byla v roce 2008 mírně pod hranicí

evropského průměru 104 kg/ha. Poměrně vysoký počet lidí zabývajících se zemědělstvím je dán nízkou efektivitou práce. [24, 25]

Hustota osídlení venkovských oblastí je v Litvě nízká - v průměru 18 obyvatel na km². Počet soukromých vlastníků zemědělské půdy se měnil v průběhu zemědělských reforem. V lednu 2001 bylo 522,8 tis. soukromých vlastníků půdy při celkové výměře 1915,2 tis. ha, což odpovídalo 29% celkové výměry a 48,5% výměry zemědělské půdy. V Litvě je nejnižší cena zemědělské půdy ze všech členských zemí EU, stejně jako je nejnižší cena za pronájem půdy, to je 12 Euro/ha. [15,19,24]

Specifickým problémem, kterému Litva čelí, je velké množství půdy, které není využíváno pro zemědělské účely. Odhaduje se, že okolo 600 000 ha zemědělské půdy je v současnosti neobděláváno. V mnoha případech bylo obdělávání této půdy zastaveno v oblastech charakteristických nízkou kvalitou půdy a jinými nepříznivými pěstebními podmínkami. Tento vývoj je hlavním pozůstatkem půdní reformy a adaptace zemědělského sektoru na otevřený trh. [24]

2.1.2 Zemědělské prostředí Lotyšska

Role zemědělství v národní ekonomice nemůže být adekvátně oceněna pomocí procentuálního podílu na celkovém HDP, protože ten se každoročně snižuje. Musí být poznamenáno, že zemědělské odvětví je hlavní uživatel venkovské krajiny, což je také určující environmentální faktor, stejně jako zajištění pracovních míst ve venkovské oblasti. Ačkoli se podíl populace zaměstnaný v zemědělství snižuje stejně jako podíl zemědělství na celkovém HDP, ukazuje toto na modernizaci odvětví a zvyšování efektivity práce. Tento trend přibližuje Lotyšsko průměrné úrovni EU (4,3% zaměstnanost, 1,3 % podílu HDP). Zemědělství tvořilo v roce 2008 3,0% HDP (v r. 2007 to bylo 3,2 %) a zaměstnává přitom 10,8 % pracovních sil (2/3 pracovních sil tvoří muži a 1/3 ženy). [20, 22]

Z celkové rozlohy Lotyšska představovala v roce 2008 zemědělská půda 28,3 %, orná půdy 18,1 %, louky a pastviny zaujímaly 10 % a trvalé porosty 0,1 %. Zemědělství je hlavní ekonomickou aktivitou ve venkovských oblastech. Poměr lidí hledajících práci ve venkovských oblastech byl nižší než v městských oblastech: 6,7 % a 6,9 %. Aktuální nezaměstnanost je výrazně vyšší ve venkovských oblastech, protože venkovské oblasti jsou náchylné k některým formám skryté nezaměstnanosti jako například zaměstnávání rodinných členů bez mzdy, částečná zaměstnanost. [15, 23]

Výrazně pozitivní celkový ukazatel v roce 2008 v zemědělském odvětví bylo zvýšení objemu produkce – o 10,2 %. Takové výrazné zvýšení bylo zaznamenáno po dva roky po sobě a to bylo způsobeno hlavně zvýšením výnosu hlavních plodin díky příznivému počasí. Výnosy v roce 2008 se zvýšily u všech plodin kromě jarních obilovin. Ačkoli zaseť plocha zůstala zhruba na stejné úrovni jako v předchozím roce, struktura plodin se mění. Hlavní trend změn je ve prospěch polních plodin a travin, plochy plodin více náročných na lidskou práci – brambory, zelenina a ostatní plodiny ustupují. Plocha pšenice vzrostla nejvíce o 14 %, přičemž plochy jiných polních plodin, například ječmen a řepka, se snížily o 10 % a 7 %. Probíhající trend snižování ploch se ukazuje u brambor v roce 2008 o 6 %, u zeleniny o 14 % stejně jako u ovoce a drobného ovoce o 29 %. Plocha přadného lnu v roce 2008 se snížila o 75 %. To je spojeno se snížením přechodné subvence na tuto plodinu. Je známo, že v roce 2009 budou výše uvedené platby úplně zrušeny. Právě tak plocha krmných zelenin prudce poklesla – o 60 % a nyní zaujímá pouze 900 ha. To představuje 13 % plochy z roku 2003. [22]

Když bereme v úvahu Lotyšské klimatické podmínky, 38 půdních bodů úrodnosti je považováno za minimální úroveň úrodnosti pro zemědělskou půdu. Pro bezpečné ekonomicky životaschopné zemědělství je požadováno 42 bodů. Celkově na 57 % území Lotyšska je úroveň půdní úrodnosti pod 38 bodů. V roce 2006 bylo Lotyšsko zemí s druhou nejnižší spotřebou minerálních hnojiv na hektar – pouze 37 kg/ha v rámci členských zemí EU. V roce 2008 bylo zaznamenáno doposud nejvyšší zvýšení spotřeby minerálních hnojiv o 79 %. [23]

Co se týká hustoty obyvatelstva, Lotyšsko je jednou z neřidčeji osídlených zemí Evropy, což je charakterizováno nízkou hustotou obyvatelstva 36,1 % obyvatel/km². [23]

Když se podíváme na hrubý průměrný příjem populace zaměstnané v zemědělském odvětví, je patrné, že stoupá každým rokem, i když v roce 2008 ne tak rychle jako dříve. V roce 2007 došlo ke zvýšení o 36,9 % a o 17,2 % v roce 2008. Zaměstnanost se snižuje v tempu se snižováním nebo zánikem výroby na malých farmách, kde je využíváno nejvíce pracovních sil a také z důvodu technické modernizace. [22]

Vývoz zemědělských produktů má rostoucí trend. Z celkového vývozu zemědělských výrobků je určeno 59 % do zemí EU, stále důležitější se však stává také vývoz do třetích zemí. K nejdůležitějším exportním produktům patří nealkoholické a alkoholické nápoje, obiloviny, mléko a mléčné výrobky. [22]

2.2 Zemědělské prostředí západního trhu

2.2.1 Zemědělské prostředí Dánska

Hrubá přidaná hodnota ze zemědělské prvovýroby představuje v posledních letech okolo 2% celkově vytvořené přidané hodnoty v Dánsku. [26]

Rozloha obhospodařované půdy pro zemědělské účely byla v roce 2005 okolo 2,6 mil. ha. Zemědělská půda tedy představuje pouze 60 % rozlohy země. Z celkové zemědělské půdy tvoří trvalé pastviny něco pod 7 %, trvalé kultury 0,5 % a zbytek rozlohy zabírají plodiny v osevním postupu. Celková rozloha zemědělské půdy v Dánsku klesla za poslední roky asi o 60 %, což je ekvivalent 2,6 mil. ha. Rozloha určená pro městské oblasti a infrastrukturu neustále roste. [26]

Poměr mezi živočišnou a rostlinnou produkcí je cca 63 : 37. V rámci živočišné výroby se nejvíce chovají prasata a drůbež. Významná je i výroba kožešin. Dánsko je proslulé svými aukcemi kožešin, které patří k největším na světě. V rostlinné výrobě převažují obilniny s 90 % nad okopaninami s 10 %. [18]

V roce 2004 bylo v Dánsku 45 324 farem. Od roku 2004 do roku 2005 došlo ke zvýšení počtu farem o 2 500, což je pouze dočasný růst z důvodu zavádění platebního programu. Méně než polovina společností jsou stálé farmy. Průměrná velikost společností od roku 1994 do roku 2004 vzrostla o 50 % na asi 58 ha. Snížení počtu farem se uskutečnilo ve skupině 5 – 75 ha. Počet farem ve skupině o rozloze 75 – 100 ha zůstal z velké části nezměněn, zatímco počet farem ve skupině nad 100 ha prudce vzrostl. [18]

Počet obyvatel zaměstnaných v zemědělské prvovýrobě byl v roce 2005 okolo 80 000 a okolo 70 000 bylo zaměstnáno v potravinářském průmyslu. Celková zaměstnanost byla tedy okolo 150 000, což představuje snížení o 35 000 nebo o 19 % za posledních deset let. Snížení počtu pracovníků, které postihlo konkrétně primární zemědělský sektor, bylo největší na začátku období. [18]

Hustota obyvatel v roce 2004 byla v celé zemi 124 obyvatel na kilometr čtvereční. Ve venkovských oblastech byla hodnota 76 a v periferních oblastech 47 obyvatel na km². [18]

Produktivita v zemědělské prvovýrobě vzrůstala o 3,5 % ročně za posledních deset let, ale v posledních letech je trend klesající. Část tohoto vzrůstu produktivity je dán zvýšením kapitálových vstupů přes investice do technického vybavení šetřícího lidskou práci a do nových technologií. [18]

Dánsko má jednu z nejvyšších cen zemědělské půdy v Evropské unii a to 25 745 Euro/ha, přičemž cena za pronájem půdy je 551 Euro/ha a to je nejvyšší ze všech členských zemí EU. [15]

Dánsko má tradičně intenzivní zemědělskou výrobu, která přispívá k rozvoji obdělávané půdy a má vliv na přírodu a prostředí. Zemědělská výroba by měla vést ke snižování hnojiv a pesticidů. Dánsko pracuje se zemědělským sektorem mnoho let, aby se spojily zájmy přírody a prostředí a regulace zemědělské výroby, zaprvé použitím národního akčního plánu pro přírodu a prostředí a za druhé aktivním zaváděním Společné zemědělské politiky EU, včetně politiky rozvoje venkova. [26]

Vývoz zemědělských výrobků narůstá pomaleji než vývoz jiného zboží, nicméně vývoz zemědělských produktů v roce 2005 představoval 17 % celkového Dánského vývozu. Dánsko vyváží okolo 70 % produkce ryb a potravin, největšími odběrateli jsou země EU. [18, 26]

2.2.2 Zemědělské prostředí Nizozemí

V mnoha ohledech se Nizozemský zemědělský sektor nachází na výborné pozici. Geografická situace a fyzikální podmínky jsou velmi příznivé. Nizozemí je rovinatá země s úrodnou půdou, mírným klimatem a velkým množstvím světla. Je zde také dobrá zemědělská infrastruktura. V poslední řadě profesionální dovednosti a úroveň zkušeností farmářů jsou relativně vysoké. [16]

Zemědělství se na tvorbě nizozemského hrubého domácího produktu podílí 2 %, přičemž jeho vliv na HDP i zaměstnanosti v posledních dvou dekadách klesá. [21]

Čísla ukazují, že počet zemědělských společností v průběhu let neustále klesá, zatímco výměra půdy jednotlivých farem významně stoupá z 13,9 ha v roce 1980 na 22,9 ha v roce 2004. Průměrná ekonomická velikost farem také stoupá. V porovnání s jinými členskými zeměmi EU mají farmy v Nizozemí relativně větší ekonomickou sílu. Bez ohledu na to jsou však farmy stále relativně malé co do fyzické rozlohy. [27]

S 16 mil. obyvateli na rozloze 34 000 km² má Nizozemí druhou největší zalidněnost v Evropě – 452 obyvatel na km². Města jsou vždy blízko a to znamená relativně vysoké požadavky na zemědělský sektor. Například diskuse o svícení ve sklenících nebo zápach z farem chovajících prasata. Navíc je, díky nedostatku, cena půdy poměrně vysoká. Podle statistických údajů Evropské komise je v Nizozemí vysoká cena půdy, a to 34 969 Eu-

ro/ha., přičemž cena za pronájem půdy 444 Euro/ha se řadí také k nejvyšším. Toto omezuje možnosti přesídlení. [15, 16]

Obecně vysoká cena půdy tlačí farmáře k více intenzivním formám farmaření. Nizozemské velmi intenzivní a vysoce mechanizované zemědělství patří k nejvyspělejším na světě. [15,21]

Nizozemský zemědělský sektor pracuje s vysokými investicemi do pracovní síly a kapitálu na hektar a proto dosahuje vysokou úroveň produktivity: relativně vysokou úroveň produkce na jednotku výrobního faktoru. Toto je postupný rozvoj způsobený novými technologickými znalostmi. [16]

Důležitost zemědělského sektoru pro ekonomiku Nizozemí jako celku je značná. Zemědělská prvovýroba zaměstnává přibližně 236.000 osob. Komplex služeb, produkce, zpracování a prodeje zemědělských produktů představuje celkově okolo 650 000 pracovních míst, což je asi 10 % z celkových pracovních míst. Tento podíl se však pomalu snižuje. [16,21]

Zaměstnanost v zemědělské prvovýrobě zahrnuje hlavně členy rodiny. Relativně vysoká cena práce je limitující pro expanzi farem. Přesto se zaměstnávání nečlenů rodiny zvýšilo v posledních deseti letech. Podíl zaměstnanců vzrostl z 15 % v roce 1980 na asi 30% v současnosti. [16]

Důležitou aktivitou je také poskytování práce ve službě. Toto je relativně časté konkrétně u farem s ornou půdou, což je spojeno s přebytečnou kapacitou strojů a pracovní síly. Spolupráce může hrát také roli v tom smyslu, že jeden farmář má jeden typ stroje a další farmář má jiný typ stroje. [16]

2.2.3 Zemědělské prostředí Belgie

Belgické zemědělství je charakteristické silnou intenzifikací výroby; zemědělství zaměstnává jen velmi malý podíl činného obyvatelstva a využívá jen zlomek teritoria. Je to zřejmé v porovnání na úrovni EU. Belgická zemědělská výroba představuje cca 3,5% unijní zemědělské produkce, přičemž využívá jen 1,2 % pracovníků v zemědělství a 1,1 % zemědělské plochy EU. Podíl zemědělství včetně lovu a rybolovu na HDP nedosahuje 1,0 %. [17]

Počet zemědělských podniků se v 2008 v porovnání s rokem 2007 opět snížil o 3,8 % na 46187 podniků. Jedná se o největší úbytek za posledních 5 let. Týká se větší měrou

Vlámska, kde došlo k snížení o 4,1 %, menší měrou Valonska kde bylo snížení o 3,1%. [17]

Zemědělská výměra se lehce zvyšuje v roce 2008 o 0,25 % v porovnání s předchozím rokem, přičemž ve Vlámku připadá na jeden zemědělský podnik v průměru 20,3 ha, ve Valonsku to je více než dvojnásobek 48,4 ha v roce 2008. Belgické zemědělství se orientuje hlavně na živočišnou výrobu – maso, zvláště vepřové a hovězí představují polovinu zemědělské produkce Belgie. Poměr zemědělských kultur je poměrně stabilní. Pícniny a louky zaujímají 58,4 % celkové zemědělské půdy, ostatní zemědělské kultury 35,4%, sadařství 4,5% a ostatní 1,7 %. Celková plocha obilnin pěstovaných na zrno se zvětšila o 10 %, týká se to především ploch zimní pšenice, zimního ječmene a kukuřice na zrno. [17]

Intenzivní hospodaření belgického zemědělství dokumentuje plocha plodin pěstovaných ve sklenících, celkem 2 166 ha, i když se tato rozloha lehce zmenšuje za poslední roky. [17]

Belgie je zemí s nejvyšší spotřebou průmyslových hnojiv v EU. V roce 2006 představovala průměrná dávka 199 kg/ha. Dávky průmyslových hnojiv mírně poklesly na 189 kg/ha v roce 2008. [15]

V důsledku opatření přijatých EU v roce 2007 o půdě ladem, se jejich rozloha v Belgii výrazně snižuje o cca 50 % z 24 610 ha v 2007 na 12 319 ha v 2008. Plocha travin se snížila o 2%. Výrazně klesá plocha průmyslových plodin, téměř o 20 %. [17]

Počet pracovníků v zemědělství se snížil za rok 2008 v Belgii o 2,9 %, z toho ve Vlámku o 3,1 % a ve Valonsku o 2,4 %. Celkem pracuje v zemědělství 80 000 osob a tento proces není ještě ukončen a odchody pracovních sil ze zemědělství budou pokračovat. Pracovní síla je zřejmě nahrazována stroji, jak je patrné z vývoje prodeje nových traktorů. [17]

V celkových vývozech Belgie však hraje zemědělství významnou roli. Zvířata, živočišné výrobky, rostlinné výrobky a tuky představují 5 % vývozu Belgie. Když se k této hodnotě přidá ještě vývoz výrobků potravinářského průmyslu, pak se tohoto podílu dosáhne 10,2 % v roce 2008. [17]

Shrnutí:

Charakteristika mezinárodního prostředí představuje souhrn nejdůležitějších informací o prostředí, ve kterém společnost podniká a které jako subjekt nemůže ovlivnit. Navazuje

na ni marketingový výzkum, který se zabývá hlavními ovlivnitelnými faktory podnikání, jako jsou konkurence, ceny a průzkum komodit. Po provedení průzkumů si podnik určí strategii proniknutí na daný trh. Strategie se týká zejména určení, které výrobky a za jaké ceny budou nabízeny. Dále je podstatné také stanovení distribuční a komunikační strategie.

Charakteristika zemědělského prostředí je především zaměřena na popis velikosti zemědělských trhů, strukturu hlavních pěstovaných plodin a význam zemědělství jako jednoho z odvětví národního hospodářství. Důležité jsou také informace o technologické vyspělosti a hlavních překážkách, se kterými se podnik při vstupu na jednotlivé trhy musí vypořádat. Charakteristika zemědělského prostředí slouží jako podklad pro zpracování srovnávací analýzy východního a západního trhu, která následuje v další části této Bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 EKONOMICKÁ A SROVNÁVACÍ ANALÝZA SPOLEČNÉHO PODNIKÁNÍ OSEVA, A.S. NA ZÁPADNÍM A VÝCHODNÍM TRHU

KAPITOLY:

- Seznámení se základními údaji o prezentované společnosti.
- Provedení ekonomické analýzy za pomoci cenové, distribuční a komunikační strategie, vyhodnocení finančních ukazatelů na západním a východním trhu.
- Na závěr ekonomické analýzy vyhodnocení analýzy zisku západního a východního trhu.
- Popis odlišností západního a východního trhu pomocí srovnávací analýzy.

3.1 Základní informace o společnosti

OSEVA, a.s. Bzenec je akciová společnost zabývající se výrobou osiv zemědělských plodin. Společnost je exkluzivním výrobcem osiv kukuřice vyšlechtěných v České republice. V současné době nabízí dvacet sedm hybridů kukuřice, které jsou většinou určeny pro výrobu siláže.

Oseva, a.s. vznikla v roce 1985 jako výrobní závod na výrobu osiv s hlavním záměrem výroby osiva kukuřice pro celé bývalé Československo. Patřila pod státní podnik OSEVA Praha, který sdružoval všechny výrobce osiv.

V roce 1993 byla OSEVA, a.s. Bzenec transformována na akciovou společnost a současně byla odtržena od společnosti OSEVA Praha. Tak vznikla malá společnost, která měla kolem 100 zaměstnanců v pěti výrobních závodech na Moravě.

V roce 2007 byly akcie společnosti OSEVA, a.s. Bzenec prodány společnosti AGROFERT Holding Praha a OSEVA, a.s. se tímto začlenila do největší skupiny podniků působící na zemědělském trhu v České republice. Tímto krokem společnost získala novou možnost přes společnosti vlastněné Holdingem a dosáhla zvýšení množství potencionálních zákazníků.

Tab. 1. Vývoj počtu pracovníků a obratu. [3, vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	80	77	80	90
Obrat společnosti v mil. Kč	355	413	455	472

Tabulka 1. Vypovídá o neustále narůstajícím obratu společnosti OSEVA, a.s., který je způsoben zvyšující schopností úspěšnosti na zahraničních trzích. Počet zaměstnanců byl zvýšen v roce 2009 o to z důvodu sloučení s malou prodejní společností ze společnosti AGROFERT Holding. Ovšem zvýšení počtu zaměstnanců nepřineslo úměrně tomu odpovídající zvýšení zisku. To bylo způsobeno vyšší nadúrodou a ceny zemědělských komodit dosahovaly nižších prodejních cen.

3.1.1 Výrobní program

OSEVA, a.s. byla založena na výrobu osiva hybridní kukuřice, což je v současnosti hlavním výrobním programem, a i v budoucnosti bude zřejmě osivo kukuřice nejekonomičtějším vyráběným produktem společnosti OSEVA, a.s. OSEVA, a.s. vyrábí také jiná osiva uvedené v tabulce číslo 2.

Tab. 2. Přehled výroby osiv dle jednotlivých plodin. [3, vlastní zpracování]

Plodina	Množství v t	Tržby za plodinu v Kč	Tržby za plodinu v %
pšenice jarní	600	4800000	1,8
pšenice ozimá	13500	102600000	39,2
ječmen jarní	3000	22500000	8,6
ječmen ozimý	1000	6700000	2,6
oves	200	1200000	0,5
žito	250	1900000	0,7
triticale	300	2040000	0,8
řepka	100	4500000	1,7
hrách	400	4000000	1,5
vojtěška	30	3150000	1,2
hořčice	200	4400000	1,7
kukuřice	2000	104000000	39,7
tržby z výrobní činnosti		261790000	100,0

Na výrobu a prodej osiva kukuřice má společnost OSEVA, a.s. exkluzivní smlouvu se Šlechtitelskou stanicí CEZEA Čejč, která je šlechtitelem a majitelem odrůd. Osivo se ovšem prodává pod obchodní značkou OSEVA, která je známá nejen v České republice, ale dnes i v zahraničí. Na trhu s osivy kukuřic působí mnoho jiných společností jako je Pioneer, KWS, Limagrain a další, které mají výborné kukuřičné hybridy. Ovšem hybri-

dy vyráběné společností OSEVA, a.s. patří k cenově nižším a našly si svůj segment trhu, kde se dokážou výborně uplatnit.

3.1.2 Odběratelé

V tuzemsku je prodej vyráběných produktů společností OSEVA, a.s. řešen za pomoci skupiny AGROFERT Holding, OSEVA, a.s. ale zároveň udržuje další obchodní vztahy s prodejci, které měla před vstupem do skupiny AGROFERT Holding.

V zahraničí od roku 2004 OSEVA, a.s. vytvořila systém reprezentantů v zemích Evropské unie. V některých velkých zemích jsou již dnes dva nebo tři zástupci a záměrem je tento počet zvyšovat. Dnes je OSEVA, a.s. zastoupena v zemích jako jsou Rumunsko, Rakousko, Německo, Francie, Španělsko, Belgie, Nizozemí, Dánsko, Švédsko, Litva, Lotyšsko a Polsko. Mapa Evropy, kde jsou zeleně vyznačeny země evropské unie, kam OSEVA, a.s. prodává osivo kukuřice, je přílohou Bakalářské práce. Je potřeba poukázat také na skutečnost, že OSEVA, a.s. je ve skupině AGROFERT Holding a tím má v zádech velmi silného investora, který, pokud bude přesvědčen o vhodnosti investice do rozvoje zahraničního obchodu, bude určitě s takto vynaloženou investicí souhlasit.

3.1.3 Prodej do zahraničí

Před vstupem České republiky do Evropské unie byla hlavním limitujícím faktorem prodeje do zahraničí nutnost registrace odrůd v každé zemi, nebo alespoň v jednom členském státě EU. Po vstupu do Evropské unie v dubnu 2004 byly všechny odrůdy registrované v České republice zahrnuty do Společného katalogu odrůd a společnosti OSEVA se otevřela možnost prodeje do ostatních členských států EU. Jedinými zeměmi, kde byly registrované některé české odrůdy kukuřice před vstupem do Evropské unie, bylo Slovensko a Polsko.

3.1.4 Forma podnikání na zahraničních trzích

Společnost OSEVA, a.s., si zvolila jako formu podnikání na zahraničních trzích podnikání bez kapitálové spoluúčasti. Zde není zapotřebí investice do nákupu zahraničního subjektu a také vzájemné poznání subjektů přispívá k lepšímu prodeji. Podobu podnikání bez kapitálové spoluúčasti si OSEVA, a.s. zvolila pro západní trh s použitím distributora. Ovšem zde, jak bude dále rozebráno, je v této podobě zahrnuto z distributora to, že dováží na svůj účet a svým jménem také prodává. Současně OSEVA, a.s. do tohoto smluvního vztahu zavedla společnou podporu prodeje.

Na východním trhu má společnost OSEVA, a.s. podobu smluvního vztahu výhradního distributora. Zde distributor dováží a to přímo z výrobního závodu společnosti OSEVA, a.s. na svůj účet a svým jménem také prodává. Zde OSEVA, a.s. nevyvíjí žádné významné aktivity v oblasti prodeje.

3.2 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza je zaměřena na hlavní finanční ukazatele, které OSEVA, a.s. používá k vyhodnocení úspěchu prodeje na jednotlivých trzích. Rozdělení na západní a východní trh je zde nevyhnutelné, protože tyto dva trhy se v mnoha ekonomických aspektech výrazně liší. Vždyť jenom technická vyspělost, kvalita půdy a používání chemických hnojiv, které je popisováno v charakteristice zemědělského prostředí, je v západních zemích na vyšší úrovni.

Analýza produktové strategie

Hlavní kritériem pro volbu vhodného kukuřičného hybridu je účel jeho pěstování. Za účel je považováno pěstování na:

- Siláž. Krmení pro dobytek.
- Zrno. K zpracování pro výrobu potravin a krmiv.
- Bioplyn. V poslední době velmi se rozvíjející, k produkci elektrické energie.

Další kritériem je rozdělení podle délky vegetace do několika FAO skupin a z toho vyplývající vhodnost sortimentu odrůd pro daný trh. Z hlediska volby konkrétního produktu je každý hybrid osiva kukuřice rozdělen do dvou skupin podle kalibrace. Vyráběné zrno není vždy stejně veliké, a proto se rozděluje na malou a velkou kalibraci. Je samozřejmostí, že se musí prodat malé i velké zrno. Někdy tvoří větší podíl sklizně malá kalibrace někdy zase velká. Další rozdíl je v nabízeném chemické ošetření.

Tab. 3. Přehled rozdílů nákladové ceny při různé kalibraci.

[3, vlastní zpracování]

Nákupní cena za 1000 kg v Kč	Počet VJ při malé kalibraci 5-7 mm	Počet VJ při velké kalibraci 7-9 mm
30000	33	30
Nákladová cena v Kč	909,09	1000,00

Tabulka číslo 3 znázorňuje, že pokud OSEVA, a.s. zakoupí jednu tunu osiva kukuřice za 30 000,-Kč, tak výkupu malé kalibrace dosáhne výroby 33 VJ z nakoupené tuny a výrobní náklad na VJ jsou 909,09 Kč. Při nakoupení velké kalibraci za stejných cenových podmínek vyrobí OSEVA, a.s. pouze 30 VJ a výrobní náklady jsou 1 000,- Kč na VJ.

3.2.1 Analýza produktové strategie západního trhu

Na západním trhu bylo a je nabízeno celkem jedenáct kukuřičných hybridů FAO skupiny 220 až 280, které jsou vhodné pro zdejší klimatické podmínky. Mezi těmito hybridy převládají hybridy k výrobě siláže, ale také jsou zastoupeny hybridy k výrobě zrna. V posledních letech se velmi rozšiřuje zájem o kukuřičné hybridy vhodné k výrobě silážní hmoty pro účel použití v bioplynových stanicích. Nejvíce bioplynových stanic v rámci popisovaného západního trhu se nachází v Nizozemí. Velkou výhodou společnosti OSEVA, a.s. je, že velká část nabízených kukuřičných hybridů je určena na výrobu siláže a tyto hybridy jsou z větší části použitelné zároveň k výrobě silážní hmoty pro bioplynové stanice.

Pro západní trh volí OSEVA, a.s. většinou velkou kalibraci, je to z toho důvodu, že tento trh dokáže cenu o 89,- Kč více, velmi dobře absorbovat. Výpočet rozdílu ceny při menší a větší kalibraci je uveden v tabulce číslo 2. Osivo kukuřice většího zrna vykazuje lepší počáteční růst a lépe odolává nepříznivým podmínkám pěstování. To umožňuje lépe obstát v silné konkurenci západního trhu.

Jako standardní chemický přípravek ošetření osiva kukuřice používá OSEVA, a.s. MAXIM XL 035 FS, který slouží proti plísním a chorobám osiva kukuřice. Z dalších důležitých podmínek pro dodání osiva kukuřice na západní trh je důležitá nabídka aplikace dalších chemických přípravků CRUISER a MESUROL. CRUISER působí proti drátovcům, kteří poškozují klíčící zrno a tím způsobují silnou mezerovitost porostu. MESUROL působí jako repelent proti ptákům, kteří rostliny v době počátečního růstu vytrhávají z pole a tím poškozují porost kukuřice.

Z celkového množství osiva kukuřice dodávaného na západní trh tvoří podíl osiva ošetřeného přípravkem CRUISER 10 % a přípravkem MESUROL 60 %.

Tab. 4. Ceny příplatkového chemického ošetření.

[3, vlastní zpracování]

Příplatkové chemické ošetření	MESUROL	CRUISER
cena / EUR	16	49

Tabulce číslo 4 jsou uvedeny ceny, za které je prováděno příplatkové chemické ošetření v rámci společnosti OSEVA, a.s.

3.2.2 Analýza produktové strategie východního trhu

Pro klimatické podmínky východního trhu OSEVA, a.s. nabízela a nabízí celkem sedm kukuřičných hybridů. Všechny nabízené kukuřičné hybridy jsou určeny na výrobu siláže a patří do skupiny ranosti FAO 195 až 245.

Na východním trhu společnost OSEVA, a.s. upřednostňovala prodej osiva kukuřice malé kalibrace. Tato volba, jak je možno vidět v tabulce Přehled rozdílů nákladové ceny při různé kalibraci, dokáže ušetřit na nákladech na jednu výsevní jednotku až 91,-Kč. Určitě se dá oponovat tím, že pokud prodám na západní trh malou kalibraci a vydělám o 91,- Kč více, pak automaticky můžu prodělat o zmíněných 91,- Kč více na východním trhu. Ve skutečnosti tomu tak ale není. Těžko se vysvětluje ekonomovi, že společnost prodělává na východním trhu 3000VJ x 91,- Kč více, protože zase vydělává na západním trhu 1500VJ x 91,- Kč víc. Za prvé je to rozdíl v objemu a za druhé, i kdyby byl objem stejný, lépe se prezentuje menší ztráta ve formě dlouhodobé investice do východního trhu, než tvrzení, že společnost z vyššího zisku západního trhu pokryje ztrátu spojenou s investicí do východního trhu.

Pro východní trh je také standardně nabízen chemický přípravek k ošetření MAXIM XL 035FS a jako příplatkové ošetření chemický přípravek CRUISER. Chemický přípravek MESUROL nebyl nikým požadován z důvodu nevyskytujícího se ptactva poškozujícího porost kukuřice. Z celkového prodaného množství bylo chemicky ošetřeno přípravkem CRUISER 10% osiva.

Analýza cenové strategie

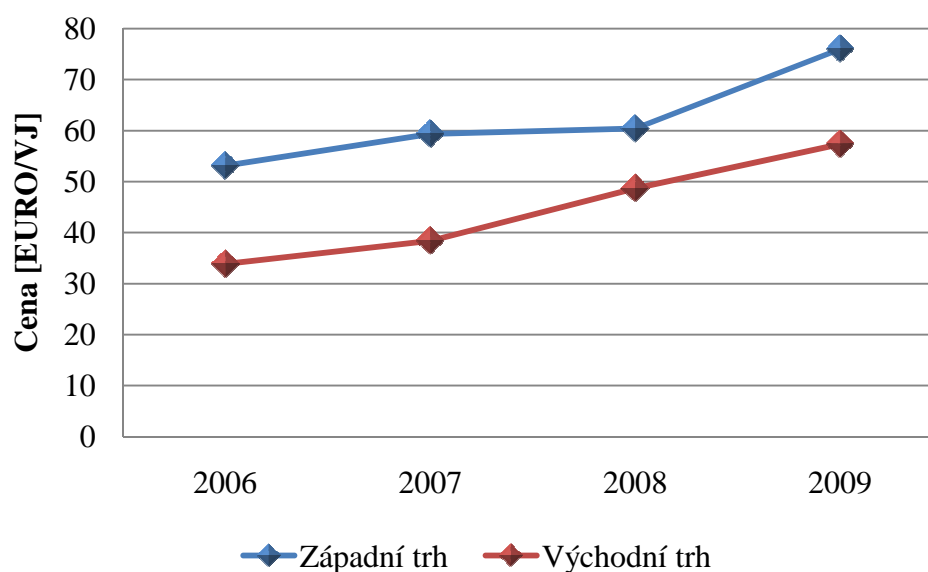
OSEVA, a.s. Bzenec používá jinou cenovou strategii jak pro západní, tak pro východní trh. Cenová strategie společnosti OSEVA, a.s. byla přizpůsobena požadavkům zahraničních distributorů jednotlivých zemí. Vycházela ze znalostí potenciálních distributorů, než aby

stanovovala cenovou strategii OSEVA, a.s. na základě prováděných ekonomických analýz. Samozřejmě, že ceny konkurentů na daném trhu OSEVA, a.s. sledovala, ale vždy brala velký zřetel na rady a doporučení smluvně vázaných distributorů. Záměrem společnosti bylo získat co možná největší možný podíl na trhu, a proto použila strategii nízkých cen neboli strategii cenového pronikání na trh. K tomu přispívají dva důležité faktory: za prvé, že OSEVA, a.s. má nižší výrobní náklady než konkurence; za druhé, že kvalita nabízeného produktu nedosahuje kvalitativních parametrů výkonnosti kukuřičných hybridů západních zemí.

OSEVA, a.s. u svých produktů používá cenovou strategii v průběhu životního cyklu v několikaletém časovém období.

Cenotvorbu ve společnosti OSEVA, a.s., kterou jsem popisoval v kapitole 1.7.4, tvoří tři různé způsoby tvorby cen a OSEVA, a.s. vychází z prvního a dle mého názoru nejjednoduššího způsobu tvorby cen, a to je nákladově orientovaná tvorba cen. OSEVA, a.s. má přesně stanoveny přímé náklady na výrobní jednici, kterou označujeme výsevní jednotkou. Výsevní jednotka je jeden pytel osiva kukuřice, která je doporučena na výsevek jednoho hektaru pole. Mezi výše zmíněné přímé náklady OSEVA, a.s. patří jako prvotní osivo kukuřice, standardní moření, balení, paleta, licenční poplatek za výrobu jedné výsevní jednotky a samotná manipulace s produktem. K vůli tomu, že osivo kukuřice je nakupováno jednou za rok s rezervou pro případ neúrody v následujícím roce, nastává zde změna skladové ceny z důvodu rozdílných výkupních cen za osivo kukuřice. OSEVA, a.s. používá při oceňování výdeje ze skladu váženého aritmetického průměru a tím dochází v průběhu vyskladňování k rozdílným skladovým cenám. V některých případech přináší použití váženého aritmetického průměru i rozdíl 100 Kč na výsevní jednotku.

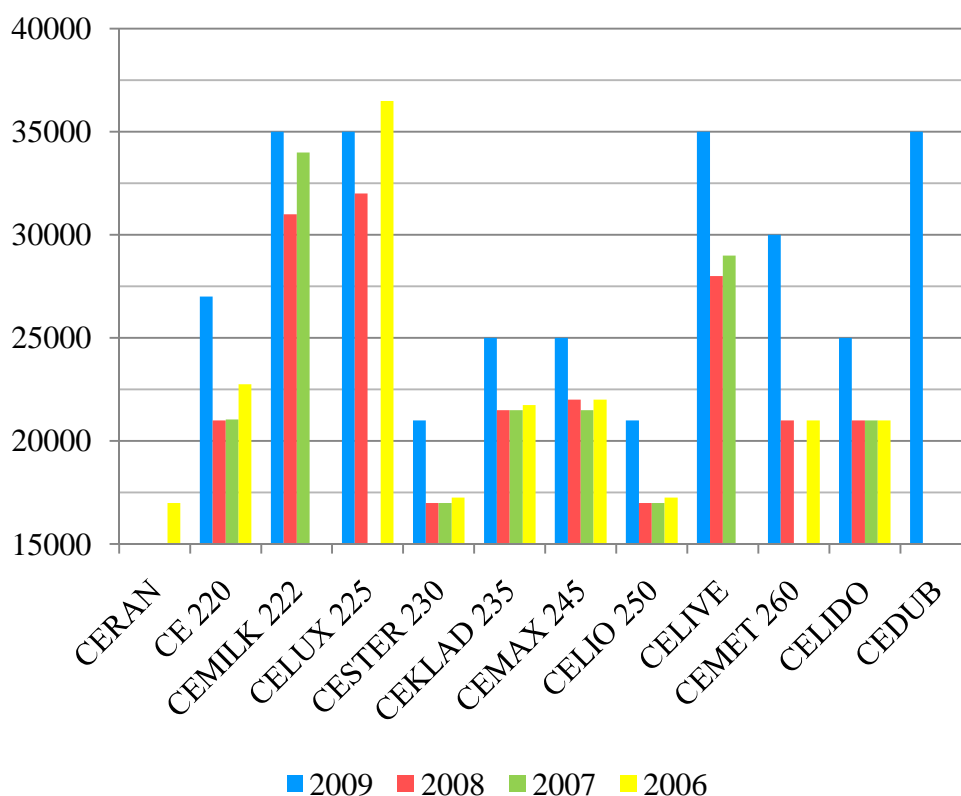
Režijní náklady neboli nepřímé náklady jsou ve společnosti OSEVA, a.s. přiřazovány dle spotřeby z předchozího roku. Jako rozvrhová základna se zde používá přepočtené režijní náklady na 1 Kč tržeb. Takto získané režijní náklady se procentuálně přiřadí k jednotlivým vyráběným osivům dle procent podílu tvořených tržeb. Jakmile se získají režijní náklady na jednotlivá osiva, jsou vyděleny počtem vyprodukovaných jednic, v našem případě výsevních jednotek. Režijní náklady jsou tvořeny vždy zpětně, proto po každé vycházíme z minulého roku.



Obr. 1. Srovnání vývoje prodejních cen na západním a východním trhu.

[3, vlastní zpracování]

Z obrázku číslo 1, kde je srovnání prodejních cen za poslední čtyři roky, je patrný rozdíl v cenách západního a východního trhu. Prodejní cena západního trhu začíná ve vyšších cenových relacích než u východního trhu, což bylo způsobeno dohodou s distributorem. Distributor na západním trhu vycházel z cen konkurence, které ho přiměly k souhlasu navrhovaných cen společností OSEVA, a.s. Oproti tomu distributor z východního trhu pouze sdělil společnosti OSEVA, a.s. maximální únosnou cenovou hladinu. V roce 2007 rostli ceny poměrně rovnoběžně. Na západním trhu OSEVA, a.s. musela zvyšovat cenu z důvodu vyšších finančních nároků na komunikační strategii, než očekávala v roce 2006. Na východním trhu byl nárůst způsoben obrovskou snahou pokrýt alespoň výrobní náklady produktu pro východní trh. Ovšem v roce 2008 se růst cen na západním trhu zastavil, což bylo způsobeno nevolí distributora dále ceny zvyšovat. Naopak o východním trhu můžeme říct, že lineárně roste od roku 2006 až do roku 2009. V roce 2009 se na západním trhu opět podařilo zvýšení cen za osivo kukuřice.

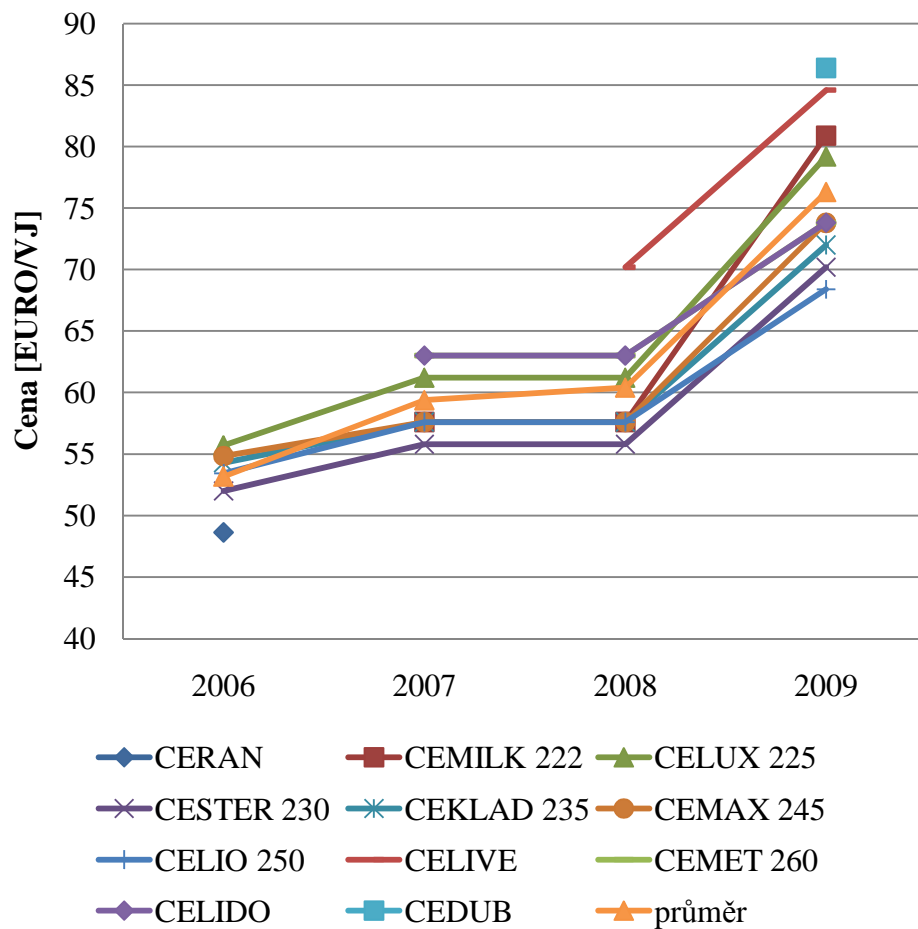


Obr. 2. Výkupní ceny osiva kukuřice. [3, vlastní zpracování]

Obrázek číslo 2 popisuje průběh výkupních cen osiva kukuřice od pěstitelů od 2006 do 2009. Nejvyšší výkupní ceny osiva kukuřice byly v roce 2009 a pak 2006; bylo to způsobeno nezájmem pěstitelských podniků k pěstování osiva kukuřice. Vysoká výkupní cena se nejvíce podílí na nákladové ceně při kalkulaci prodejní ceny.

3.2.3 Analýza cenové strategie západního trhu

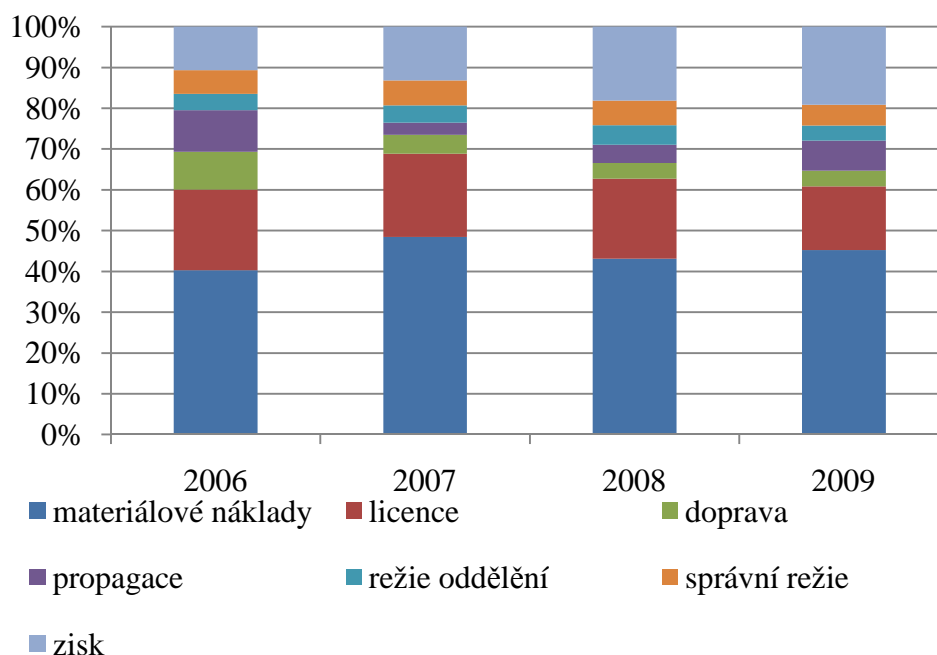
Jak již bylo zmíněno, v úvodu této části, západní trh dokáže lépe absorbovat vyšší cenu. Ceny konkurence na západním trhu jsou v některých případech až o 70% vyšší než ceny nabízené společností OSEVA, a.s. Vysoké ceny konkurence vychází z dlouhé tradice působení na západním trhu a také z velmi dobře zavedené značky konkurenčních společností. OSEVA, a.s. je nováčkem na zdejších trzích a o vytvoření dokonalé značky přinášející zákazníkovi maximální hodnotu bude muset ještě hodně bojovat. OSEVA, a.s. se snaží o pokrytí vlastních nákladů tvořených z prodeje na západním trhu a o získání pevně stanoveného zisku.



Obr. 3. Vývoj cen jednotlivých hybridů na západním trhu.

[3, vlastní zpracování]

V obrázek 3 Vývoj cen jednotlivých hybridů kopíruje obr. 3 Srovnání cen západního a východního trhu, ale je zde rozšířen o ukázkou cenového vývoje všech nabízených kukuřičných hybridů na západním trhu. Jsou zde uvedeny také dvě nové odrůdy osiva kukuřice. První je hybrid CELIVE, který se začal nabízet v roce 2008 na západním trhu OSEVA, a.s. z důvodu novinky byla prodejní cena stanovena o 10,- EUR nad průměrnou cenou nabízených hybridů. Druhým hybridem je CEDUB, který se začal nabízet v roce 2009, a opět zde byla použita strategie nového produktu s vyšší cenou, která byla o 10,- EUR nad průměrnou cenou nabízených hybridů.



Obr. 4. Procentuální vyjádření podílu jednotlivých položek na prodejní ceně.

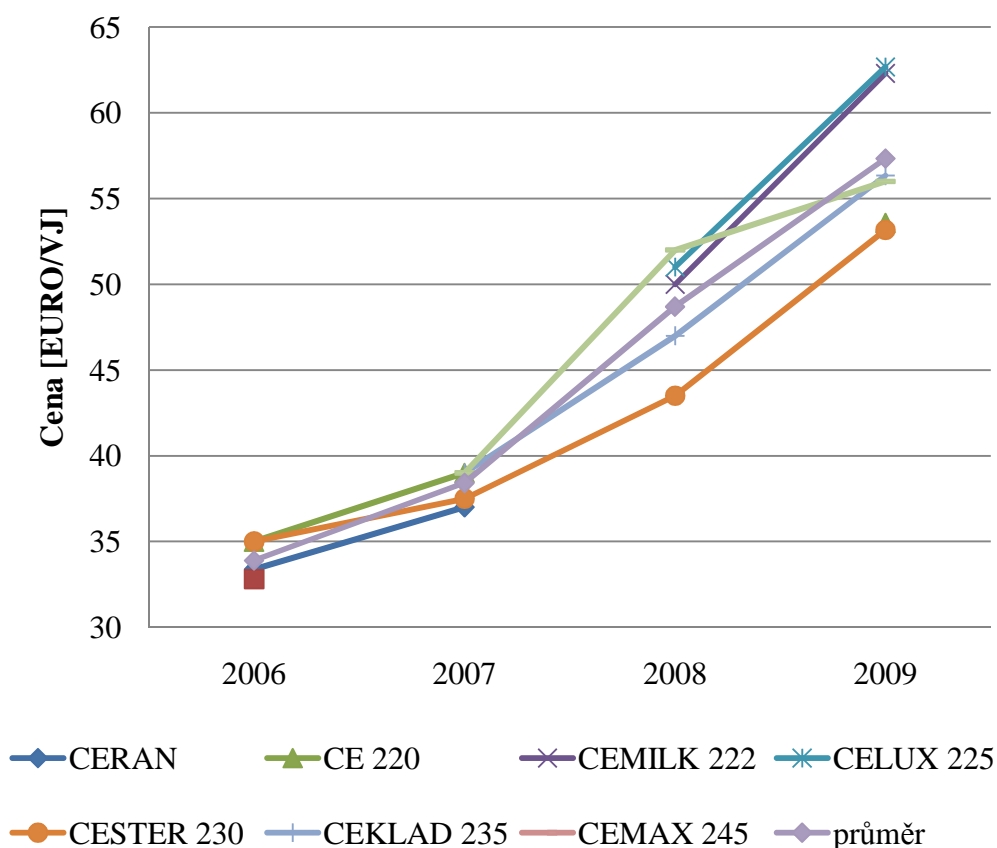
[3, vlastní zpracování]

Podle obrázku 4 můžeme vidět jak se jednotlivé složky procentuelně podílí na prodejní ceně. Materiálový náklad je osivo kukuřice, které je největším podílem z prodejní ceny. Licence, kterou OSEVA, a.s. platí společnosti CEZEA, a.s., je větší než samotný zisk. Potěšitelné ovšem je, že zisk neustále roste, což je způsobeno narůstajícím přesvědčením, že OSEVA, a.s. má dobrý produkt a zákazníci jsou spokojeni. Propagace v roce 2006 byla v takové výši nutností z důvodu začátku prodeje. Rok 2007 v propagaci mírně stagnoval, což bylo způsobeno některými škrty ze strany vedení. Rok 2008 byla vedena propagace standardně, ovšem v roce 2009 při přechodu na nového distributora bylo zapotřebí ho náležitě uvést na trh. V oblasti dopravy je zřetelné, že cena za logistiku je menší, což je způsobeno hledáním nejefektivnějších způsobů dopravy.

3.2.4 Analýza cenové strategie východního trhu

V roce 2005, kdy OSEVA, a.s. začala působit na východním trhu, byla samotná společnost na svém vlastním začátku v prodeji do zahraničí. Tento rok jsem nevyhodnocoval z důvodů velmi malých objemů prodeje jak na západním, tak na východním trhu. V roce 2006, kdy začaly objemy prodeje stoupat, byla prodejní cena pod výrobními náklady produktu. Tento nepříjemný ekonomický efekt ztráty byl kompenzován jako investice do rozvoje prodeje a současně zde bylo prodáváno osivo kukuřice s malou kalibrací, což není až tak

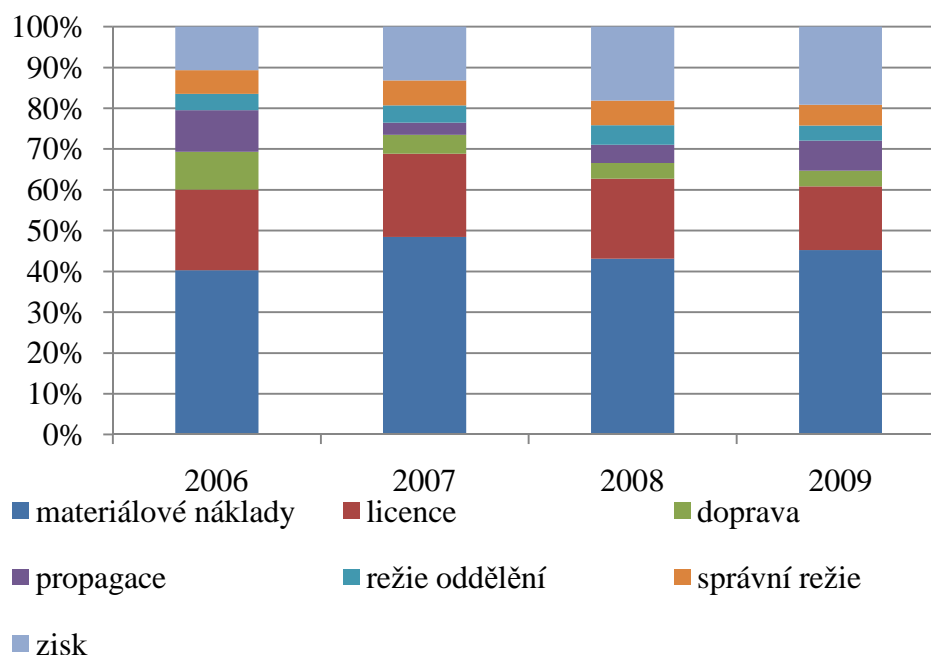
velkou nevýhodou kvalitního osiva – pouze zrna jsou menší a tím mají méně energie při počátečním vzrůstu. Z ekonomického hlediska při nákupu osiva kukuřice je měrnou jednotkou tuna, která je potom rozdělena na výsevní jednotky v přepočtu 90000 zrn. Tak při malé kalibraci vznikne více výsevních jednotek a dojde tak k většímu ekonomickému prospěchu. Východní trh byl při vyjednávání o prodejní ceně vždy velmi neústupný a bojoval o každý cent v prodejní ceně. OSEVA, a.s. se vždy snažila o postupné navyšování cen, které by přineslo ekonomický prospěch obou zúčastněných subjektů.



Obr. 5. Vývoj cen jednotlivých hybridů na východním trhu.

[3, vlastní zpracování]

Pro východní trh je nejdůležitější cena. Proto, jak vyplývá z obrázku 5, je nejprodávanějším hybridem CESTER, u kterého je nejnižší prodejní cena. Přesto OSEVA, a.s. tuto cenu každoročně navyšuje k dosažení tolik očekávaného zisku. Na východní trh není možné nabízet novinky kukuřičných hybridů z důvodu vysoké prodejní ceny. Proto jsou zde prodávány pouze hybridy starší. I přesto, že obrázek 7 ukazuje CEMILK a CELUX jako začínající hybridy, ale to byl jen pokus distributora tyto hybridy uvést na zdejší trh.



Obr. 6. Procentuální vyjádření jednotlivých položek na prodejní ceně.

[3, vlastní zpracování]

Obrázek 6 popisuje procentuální zastoupení jednotlivých položek v prodejní ceně. Na východním trhu se to hlavní, což je zisk, podařilo díky velkému tlaku na distributora dostat konečně do plusu až v roce 2009. Materiálové náklady kopírují požadavky množitelů na výkupní cenu.

Analýza distribuční strategie

Možná se to jeví jako chybná domněnka, ale dle mého názoru je západní svět zvyklý si za peníze dopřát kvalitního servisu. V distribuční strategii to znamená, že já jsem zákazník a chci za své peníze obdržet produkt přímo na místo spotřeby. Naopak východní trh udělá cokoli, jen aby ušetřil finanční prostředky, které někdy ani nemá. Z toho vyplývají dvě různé distribuční strategie.

3.2.5 Analýza distribuční strategie západního trhu

Jak již bylo zmíněno, zákazníci ze západního trhu si přejí dopravit osivo kukuřice až na jejich farmu. Pro společnost OSEVA, a.s. to znamená hodně logistiky navíc, ale tato práce je na druhé straně kompenzována vyšší prodejní cenou za osivo kukuřice. Distributor má v cenové kalkulaci zakalkulováno dodání do jeho skladu, a pokud zákazník požaduje dodání přímo na farmu, je cena odvislá od dodávaného množství. Čím méně výsevních

jednotek zákazník objedná, tím více zaplatí za dodání. Cenová kalkulace za dopravu vychází z předchozích let. Všechno začíná ve výrobním závodě, kde je osivo kukuřice připravováno přímo na jednotlivé palety dle požadavků zákazníků. Takto připravené a fixační folií zafixované palety jsou nakládány na nákladní automobil, který převáží velké množství zásilek na logistický terminál dané země. Z terminálu jsou za pomoci malých dopravních prostředků jednotlivé zásilky dopravovány přímo k zákazníkovi. OSEVA, a.s. tímto způsobem využívá logistických služeb smluvně zavázaných společností. Při dodávce objemů menších než jeden kamion je využíváno služeb malých dopravců, kteří osivo kukuřice po naložení ve výrobním závodě dopraví přímo k zákazníkovi. Druhý způsob je obvykle více finančně náročný, ale je dofinancován z ušetřených finančních prostředků z velkých zásilek. Za dobu prodeje OSEVA, a.s. nevytvořila manko v oblasti dopravních nákladů. Naopak, jak je vidět z obrázku 6, jsou tyto náklady snižovány. Jediným záporným pohledem je daná skutečnost, že velcí odběratelé pokrývají dopravní náklady malým odběratelům. Cílem společnosti OSEVA, a.s. je vytvoření sítě velký odběratelů. Pozitivní na tomto systému distribuce je, že OSEVA, a.s. neustále monitoruje své zákazníky, a tak může neustále monitorovat a posléze vyhodnocovat, kolik nových zákazníků přibýlo a kolik zůstalo věrných. V tabulce číslo 5 je uveden příplatek za dodání menšího množství VJ můžeme vidět, kolik zákazník zaplatí společnosti OSEVA, a.s. za dodání množství osiva kukuřice menšího než je 11VJ. Dodávka k distributorovi je zahrnuta v cenové kalkulaci.

Tab. 5. Příplatek za dodání menšího množství.

[3, vlastní zpracování]

Počet VJ	cena v EURECH / VJ
1 až 5	6
6 až 10	4
11 až 20	3
21 a více	2

3.2.6 Distribuční strategie východního trhu

Distributoři z východních trhů nikdy nepožadovali od společnosti OSEVA, a.s. dodání přímo k zákazníkovi. Dokonce i samotná velká dodávka jednoho a více kamionů je organizována a plně hrazena z finančních prostředků distributora. Není to z důvodu, že společnost OSEVA, a.s. nedokáže dopravit svůj produkt na požadované místo, ale z přesvědčení distributora, že on to dokáže levněji. Tento způsob dopravy je pro společnost OSEVA, a.s.

velmi pohodlný, ovšem skýtá mnoho negativních záležitostí. Jedna z prvních věcí je, že pokud zboží přepravuje distributor na své náklady, má společnost OSEVA, a.s. při předání zboží ve výrobním závodě pouze podpis řidiče dopravního prostředku. Pak se někdy i zdlouhavě získávají potvrzené dodací listy. Další negativní záležitostí je, že společnost vůbec neví, kam bylo osivo kukuřice dodáno.

Analýza komunikační strategie

I přesto, že komunikační strategie patří k nejméně kulturně podmíněným nástrojům zahraničního marketingového mixu a vytváří tak žádoucí představy o společnosti, rozdíly mezi západní a východní komunikační strategií jsou velké. OSEVA, a.s. si plně uvědomuje rozšíření zákaznického podvědomí o značku OSEVA, ale ne vždy to lze dobře realizovat s vytvořeného zisku v jednotlivých zemích.

3.2.7 Analýza komunikační strategie západního trhu

Již na začátku samotného vstupu na západní trh, si společnost OSEVA, a.s. plně uvědomovala důležitost komunikační strategie na tomto trhu. Západní svět je zvyklý, že zákazníci jsou všude pobízeni jakýmkoli komunikačními prostředky k nákupu produktu.

Jako prvotní je zapotřebí vytvořit katalog nabízených kukuřičných hybridů, včetně důkladného popisu jednotlivých hybridů. Katalog také obsahuje krátkou informaci o společnosti OSEVA, a.s., několik rad a doporučení, výsledky zkoušených hybridů, a to buď přímo v dané zemi, nebo alespoň pocházející z České republiky, a v závěru nesmí chybět několik fotografií porostů či farem v dané zemi. OSEVA, a.s. dokázala získat na jednu stranu svého katalogu reklamu chemické společnosti, za což obdržela finanční částku pokrývající náklady tisku katalogu. Takto vytvořený katalog je nabízen buďto přímo distributorem, zásilkovou službou, anebo je rozdáván na výstavách.

Druhotné spojení se zákazníkem v dané zemi je organizování polních dnů, které umožňuje zákazníkovi přímo vidět jednotlivé hybridy osiva kukuřice vypěstované na polích. Tyto dny jsou organizovány a příchozí zákazník má tak možnost vizuálního kontaktu s patřičným odborným výkladem k jednotlivým narostlým kukuřičným hybridům. Je zde samozřejmě poskytnuto malé občerstvení včetně reklamního dárku.

Za velmi přínosný krok v propagaci osiva kukuřice považuje OSEVA, a.s. rozdávání 3kg vzorků hybridů kukuřic přímo jednotlivým farmářům. Tyto 3kg vzorky, které obsahují 10000 zrn osiva kukuřice, dávají farmáři možnost přímo vyzkoušet na svých pozemcích

vhodnost jednotlivých hybridů. V následujícím roku obvykle farmář kupuje osiva kukuřice dle spokojenosti s vyzkoušeným vzorkem.

Bez veletrhů a výstav snad ani nelze pomyslet na oživení západního trhu. Každoročně minimálně dvakrát ročně se OSEVA, a.s. účastní těch hlavních pořádaných veletrhů, a to většinou v Nizozemí. Tyto veletrhy navštěvují jak farmáři z Nizozemí, tak i z Dánska a Belgie. Zde je možnost oslovit nové potenciální zákazníky a rozvinout obchod se stávajícími. K tomuto účelu OSEVA, a.s. používá velmi jednoduchý a levný způsob. Vždy jde jen o pronájem výstavní plochy a stánek včetně vybavení je přivezen v osobním automobilu. Možná se to zdá až příliš obyčejné řešení, a proto jsem fotografii stánku umístil do přílohy.

Tab. 6. Přepočet nákladů veletrhu na VJ. [3, vlastní zpracování]

Nákladová položka	cena / EUR
Pronájem výstavní plochy	870
Osobní náklady	800
Odpisy použitého vybavení	317
Ostatní náklady	960
Náklady celkem	2947
Rozložení investice při průměrném objemu 1162 VJ	2,54

Z tabulky 6 je patrné zatížení jedné výsevnické jednotky pořádaným veletrhem. Jako objem byl vypočítán průměr prodaných jednotek na západním trhu. Pokud vezmeme skutečnost nejvýše dosaženého prodeje, částka se automaticky zmenší.

3.2.8 Analýza komunikační strategie východního trhu

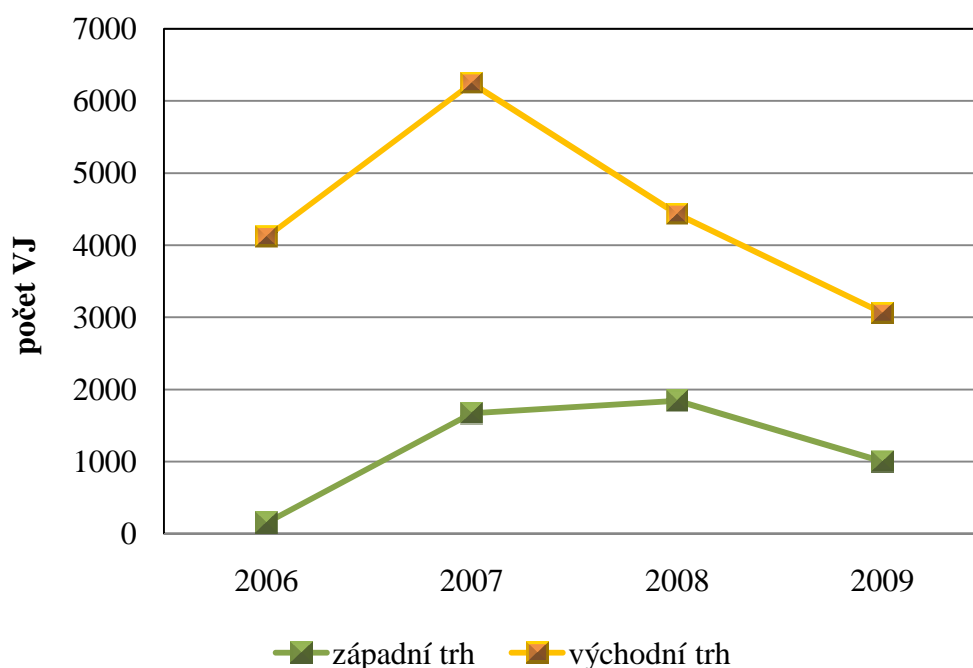
Komunikační strategie východního trhu vychází z velmi malých finančních možností nízkého zisku z jednotlivých zemí. OSEVA, a.s. je tak hodně limitována a veškerou komunikační strategii tím pádem předává na distributora v dané zemi. Otázkou ovšem je, kolik finančních prostředků investuje distributor do komunikační strategie. OSEVA, a. s. se finančně podílí jen na malé části komunikační strategie.

Katalog nebo účast na výstavě nikdo po společnosti OSEVA, a.s. z distributorů z východního trhu nepožadoval. Každoročně je při odběru osiva kukuřice přiloženo několik reklamních předmětů charakteru tužka, taška, čepice nebo zápisník. V případě osobního setkání jsou opět předány drobné reklamní předměty v řádu tisíců korun českých.

Několikrát se OSEVA, a.s. finančně podílela na oficiálních zkouškách hybridů kukuřice. Za toto přispění obdržela oficiální výsledky z těchto pokusů. Společnost tak získala lepší vyjednávací pozici s potenciálním zákazníkem.

Analýza zisku

Když se podíváme na obrázek 7 srovnání prodeje na východním a západním trhu, je evidentně vidět velký rozdíl v prodaných jednotkách mezi západním a východním trhem. U západního trhu byl vstup velmi pozvolný a to z důvodu velkého konkurenčního tlaku. Na západním trhu se velmi těžce hledal prostor pro umístění produktu vyráběného společností OSEVA, a.s. Přesto bylo dle obrázku 8 od samého začátku dosahováno zisku. To v případě východního trhu bylo poprvé dosaženo v roce 2009 zisku, i přesto, že na východní trh již v samotném začátku bylo prodáváno 4117 VJ, ale za ceny které neznamenal zisk nýbrž předpokládanou investici do prodeje.

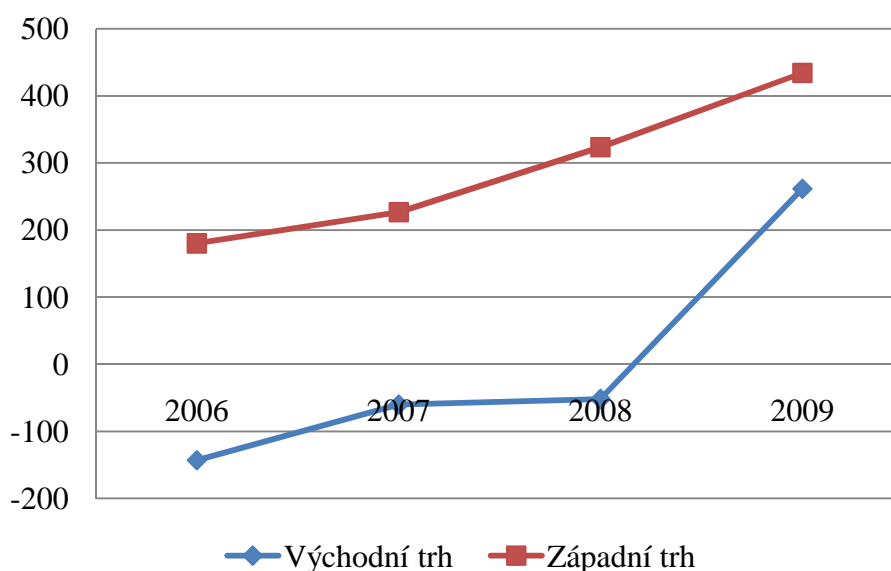


Obr. 7. Srovnání prodeje na východním a západním trhu-vliv na celkový zisk.

[3, vlastní zpracování]

Tab. 7. Přehled zisku a VJ západního a východního trhu. [3, vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009
Zisk na západním trhu	27566	378055	595888	434302
Počet prodaných VJ západního trhu	153	1668	1841	1000
Zisk na VJ západního trhu	180	227	324	434
Zisk na východním trhu	-589282	-375235	-229950	799371
Počet prodaných VJ východního trhu	4117	6245	4430	3058
Zisk na VJ východního trhu	-143	-60	-52	261



Obr. 8. Zisk z prodeje na VJ. [3, vlastní zpracování]

3.2.9 Analýza zisku západního trhu

V roce 2006 se na západním trhu prodalo z důvodu obav místních farmářů z kvality nabízeného osiva kukuřice jen 153 VJ. Byl to první vstup na tento trh a s pomocí tehdy nového distributora se začalo teprve v měsíci březnu, což bylo k vytváření jakékoli komunikační strategie již pozdě. Distributor oslovil několik svých hlavních obchodních partnerů, kteří produkované osivo kukuřice koupili. I přesto bylo dosaženo celkového zisku 27 566,- Kč a v přepočtu na VJ to bylo 180,-Kč.

Výsledek 1668 VJ na západním trhu byl víc jak uspokojivý. Pokud k tomu přičteme zisk na VJ 227,- Kč, což bylo způsobeno zvýšením ceny, OSEVA, a.s. měla velmi dobrý důvod

k radosti z dobře odvedené cenové strategie. Za tímto výsledkem nebyla pouze dobrá cenová strategie, ale především výborná komunikační strategie, která mohla probíhat již od ukončení prodejní sezóny v předcházejícím roce. OSEVA, a.s. byla vystavovatelem na dvou regionálních výstavách, kde rozšířila nabízené kukuřičné hybridy do podvědomí místních farmářů. Také proběhlo několik inzercí v zemědělském tisku.

Rok 2008 znamenal opět nárůst v prodeji západního trhu na 1841 VJ. Nebyl to nárůst o 1103% jako v předchozím roce, ale byl uspokojivý. Zvýšil celkový zisk o 5% a bylo dosaženo zisku 324,- Kč na VJ. Zvýšení zisku nebylo způsobeno zvýšením prodejní ceny, jak by se dalo očekávat, ale naopak se společností OSEVA, a.s. podařilo snížit výkupní ceny za osivo kukuřice.

V roce 2009 OSEVA, a.s. přešla na nového distributora pro Nizozemí, který nedokázal udržet vybudovaný trh a klesl na prodej 987 VJ. Díky zvýšení cen v průměru o 20% bylo dosaženo vyššího celkového zisku, který v přepočtu na VJ činil 434,-Kč.

3.2.10 Analýza zisku východního trhu

Východní trh v roce 2006 začal rovnou na množství 4117 VJ osiva kukuřice. Zde byl zájem distributora zcela jednoduchý: nakoupit osivo kukuřice za výhodných cenových podmínek pro distributora. OSEVA, a.s. předpokládala postupné zvyšování ceny a prodej tak velkého objemu sliboval přínos budoucího ekonomického prospěchu z nadcházejících let i přesto, že byla v prvním roce vykázána celková ztráta 589 282,- Kč.

Předpoklad zvyšujícího objemu prodeje se naplnil v roce 2007, kdy prodej osiva kukuřice dosáhl množství 6245 VJ na východním trhu. I přes velmi složité jednání, které přineslo zvýšení prodejních cen o 7,1 %, však bylo dosaženo ztráty z obchodu ve výši 375 235,- Kč. Pokles ztráty o 36% utvrdil společnost ve správnosti investice.

V roce 2008 se podařilo navýšit prodejní cenu osiva kukuřice na východním trhu o 18%, ale bylo to opět ztrátou ve výši 229 950,- Kč. Ztráta byla způsobena výpočtem prodejní ceny za použití směného kurzu 27,20 Kč/ EUR v období října 2007 při setkání s distributorem na kongresu. V době uskutečnění obchodu byl směný kurz 26,- Kč a to mělo za následek ztráty z obchodu ve výši 243 786,- Kč.

Rok 2009 byl pro společnost OSEVA, a.s. konečně ziskový. Celkový zisk z prodeje dosáhl částky 799 371,- Kč a v přepočtu na VJ to znamenalo 261,- Kč. Vysoký zisk byl reakcí

na 22 % zvýšení prodejní ceny na východním trhu. I když prodejní cena přinesla snížení prodeje o 31 % na 3058 VJ.

3.3 Srovnávací analýza-SWOT

3.3.1 Analýza SWOT západního trhu

Silné stránky

- Distributoři jsou malé flexibilní firmy, které jsou schopné rychle reagovat na změny na trhu.
- Důkladná znalost trhu a podpora prodeje ve spolupráci s distributorem umožňuje aktivně ovlivňovat prodej.
- OSEVA, a.s. se podílí na tvorbě cen pro konečné zákazníky, zná tedy cenovou politiku.

Slabé stránky

- Distributoři nejsou semenářské firmy, podnikají v jiné oblasti zemědělství. Nemají kvalifikované zaměstnance na prodej osiv kukuřice se znalostí problematiky osiv.
- Distributoři nemají vybudovanou prodejní síť na prodej osiv.
- Větší manipulační náklady a pracnost při výrobě osiva a přípravě na odeslání.
- Logistická náročnost dodávek, které většinou směřují až na konečné zákazníky.

Příležitosti

- Zvyšování ploch kukuřice.
- Vysoké ceny osiv kukuřice jiných výrobců. Osiva kukuřice společnosti OSEVA, a.s. patří k nejlevnějším na trhu.
- Velmi dobrá infrastruktura v západní Evropě.

Hrozby

- Odrůdy kukuřice nejsou vyzkoušeny v oficiálních pokusech, což je znevýhodňuje oproti ostatním vyzkoušeným odrůdám.
- Dlouhodobě a kvalitně vybudovaný zákaznický servis konkurence.
- Kapitálově velmi silné společnosti konkurence.
- Konkurence produkuje každoročně kolem deseti nových kukuřičných hybridů.

3.3.2 Analýza SWOT východního trhu

Silné stránky

- Distributoři jsou firmy prodávající různé druhy osiv včetně kukuřice. Mají vybudovanou síť zákazníků, kterým prodávají i osivo kukuřice firmy OSEVA.
- Distributoři působí na EU trhu, znají legislativu týkající se osiv.
- Objednávky jsou na větší množství menšího počtu odrůd, což je jednodušší pro výrobu.
- Vlastní doprava distributorů, OSEVA, a.s. není logisticky zatěžována.

Slabé stránky

- Velký tlak na nízké prodejní ceny. OSEVA, a.s. nezná prodejní ceny osiva kukuřice na konečné zákazníky.
- Prodej pouze nejlevnějších produktů. O nové a zároveň dražší produkty není zájem.
- Slabá nebo žádná komunikační strategie.

Příležitosti

- Zvyšování plochy silážní kukuřice.
- Zlepšování finanční situace zemědělských podniků.

Hrozby

- Nízké příjmy zemědělských podniků, které nemají dostatek finančních prostředků na nákup osiv.
- Malý přístup k informacím o trhu a horší možnost reakce na skutečnosti, které mohou ovlivnit obchod.
- Nabídka levných osiv z Ukrajiny i ze západní Evropy – výprodej skladových zásob.

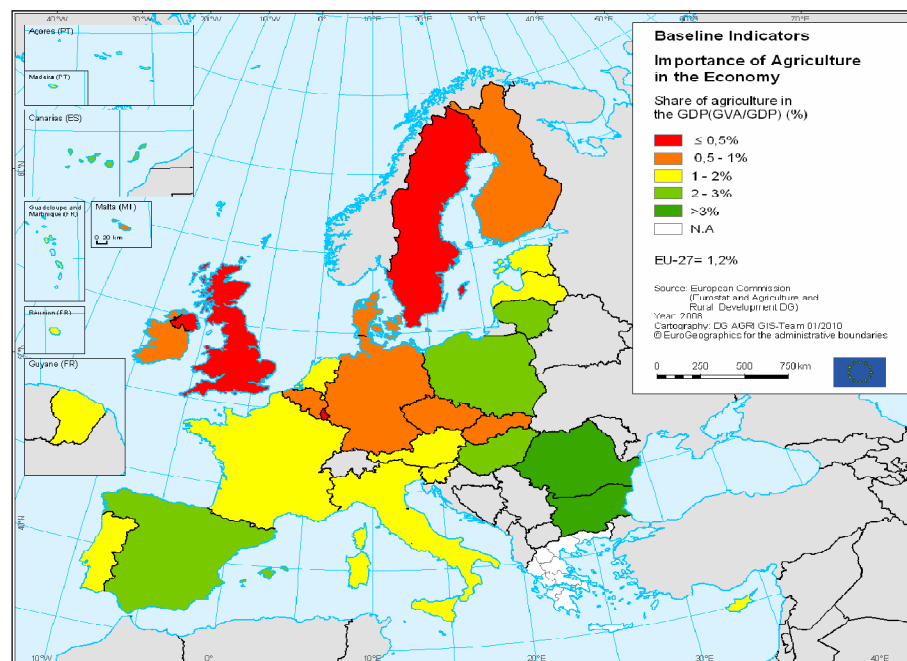
3.3.3 Zhodnocení SWOT analýzy

Mezi pozitivní aspekty západního trhu patří vysoké ceny konkurence oproti cenám společnosti OSEVA, a.s. Mezi negativní vysoká náročnost na logistiku. Východní trh nabízí účast bez logistiky oproti silně negativnímu požadavku velmi nízké ceny.

3.3.4 Ekonomické prostředí

Základním srovnávacím faktorem ekonomického prostředí východního a západního trhu je podíl zemědělství na celkovém HDP dané země, což charakterizuje ekonomický přínos zemědělství. Jak je patrné z obrázku číslo 9 v Litvě a Lotyšsku je podíl zemědělství

na HDP 1-2 %, stejně jako v Nizozemí. V Dánsku a Belgii je podíl zemědělství na HDP nižší, pouze 0,5 – 1 %.



Obr. 9. Podíl zemědělství na HDP zemích EU. [14]

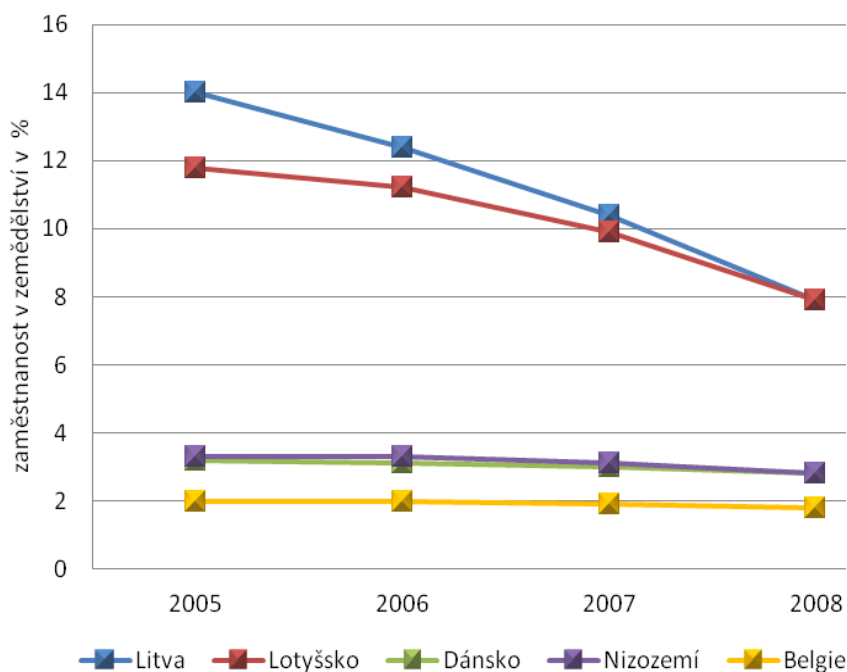
Zemědělství ve všech zemích je také výrazně ovlivňováno cenou půdy jako hlavního výrobního faktoru. Mezi cenou půdy ve východních a západních zemích je velký rozdíl. V Litvě je nejnižší cena půdy ze všech zemí Evropské unie, což umožňuje farmářům nižší intenzitu využívání a dosahování nižších tržeb. S nízkou cenou půdy v Litvě souvisí také skutečnost, že velké množství půdy leží ladem bez jakéhokoli využití. S cenou půdy úzce souvisí také cena za pronájem půdy, která je ve východních zemích také velmi nízká. Naproti tomu Nizozemí a Belgie patří k zemím s nevyšší cenou půdy. Zde není možné zacházet s tak drahým výrobním faktorem nevhodně, proto jsou farmáři tlačeni k vysokým výnosům a tím i k vysoké intenzitě hospodaření, která jim zajistí vysoké tržby.

3.3.5 Sociální a kulturní prostředí

V Litvě a v Lotyšsku stále zůstává poměrně vysoké procento obyvatelstva zaměstnané v zemědělství. I když se zaměstnanost v zemědělství snižuje, stále představuje okolo 8 %. Lidé pracují jako zaměstnanci, nebo jsou odkázáni na produkty vypěstované na vlastních farmách jako na důležitý zdroj obživy. Zejména ve venkovských oblastech hraje zemědělství velmi důležitou roli. Přesto zde zůstává vysoká míra nezaměstnanosti ve srovnání s příměstskými oblastmi. Zalidněnost Litvy a Lotyšska je ve srovnání se

zapadními zeměmi nízká a nejnižší počet obyvatel na kilometr čtvereční je tradičně ve venkovských oblastech.

Pro země západního trhu je charakteristická celkově vysoká životní úroveň, která se ve všech oblastech země téměř neliší. Díky vysokému zalidnění hlavně v Belgii a Nizozemí zde nemůžeme hovořit o typických venkovských oblastech jako v Litvě a Lotyšsku. V zemědělství je zaměstnáno do 3% obyvatelstva s tím, že nejnižší zaměstnanost v zemědělství je v Belgii – 1,8% obyvatel. I v těchto zemích dochází k poklesu zaměstnanosti v zemědělství.



Obr. 10. Vývoj zaměstnanosti v zemědělství v jednotlivých zemích. [14]

3.3.6 Technologické prostředí

Východní trh je technologicky hůře vybaven než trh západní. Ve východních zemích jsou využívány zastaralé stroje, což je dáno nedostatkem finančních prostředků na jejich obnovu. Je zde velký rozdíl mezi menším množstvím velkých podniků, kde je lepší technologická vybavenost, a většinou převážně rodinných farem, které využívají zastaralou techniku s velmi nízkou efektivitou práce. Dánsko, Nizozemí a Belgie patří naopak k technologicky nejvyspělejším v zemědělském odvětví. Je zde dobře zavedený systém financování investičních nákupů jak celých farem, tak technologií. V Nizozemí je ve velké

míře využíváno poskytování služeb v zemědělství, takže i rodinné farmy s malou výměrou půdy využívají stroje na veškeré polní práce. Cena práce je v západních zemích vysoká, takže zvyšování efektivity a větší využívání techniky je zde nutností.

3.3.7 Politické a právní prostředí

V západních zemích je zavedený trh se zemědělskými nemovitostmi včetně půdy a farem. Ve východních zemích se tento trh teprve vytváří. Přesto dochází k nákupu farem především dánskými a nizozemskými firmami. Ty zde využívají nižší ceny, ať už se jedná o nižší cenu půdy, práce a všech zemědělských vstupů.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST OSEVA, A.S.

Rozdíly či přímo doporučení mnohého vyplývá už v samotném textu. Západní trh je určitě pracnější, ale za to ziskovější. Proto mé návrhy a doporučení budou vždy směřovat ke kopírování východního trhu od toho mnohokrát zmiňovaného západního trhu.

4.1 Doporučení k cenové strategii

Když v roce 2008 došlo k vypovězení distributorské smlouvy s původním distributorem pro nizozemský trh, společnost OSEVA, a.s. velmi rychle a dost možná i jednoduše našla nového distributora. To svědčí o dobré znalosti západního trhu, která je získávána jak pravidelnými návštěvami zákazníků, tak konáním veletrhů a výstav na západním trhu. Je to velmi dobrá cesta pro dokonalou znalost trhu. V roce 2009 došlo k platební neschopnosti na východním trhu a OSEVA, a.s. byla neustále tlačena ze strany distributora do dalších a dalších odkladů. Nakonec, když přišla prodejní sezóna, distributor východního trhu nejenom, že požadoval další odklady, ale zároveň snížení prodejní ceny, které by znamenalo vytvoření ztráty pro společnost OSEVA, a.s. Z toho jasně vyplývá, jak moc důležitá je znalost prostředí, kam jednotlivé společnosti umísťují svůj produkt. I když se zdá být jednodušší „my vyrobíme a vy prodejte; a nezajímá nás jak či komu“, při obdobných potížích to znamená i zastavení prodeje. Proto je nesmírně důležité být v osobním kontaktu nejenom se samotným distributorem, ale také přímo se zákazníkem. Tuto skutečnost podtrhuje fakt, že na nizozemském trhu se stal zákazník distributorem.

Na dobrou znalost západního trhu poukazuje skutečnost, že při změně distributora nastalo zvýšení, které byl trh schopen přijmout. Na druhé straně bych ovšem doporučil společnosti OSEVA, a.s. jednak velmi důkladné prověření distributora, a také profesionální zpracování distributorské smlouvy. To znamená, v jakých jiných oborech podniká, jaké mají jeho dosavadní odběratelé s distributorem zkušenosti, jeho platební morálka a zodpovědnost k dobré image distributorské společnosti. Za druhé neopakovat chybu, neuvedení do distributorské smlouvy, že po ukončení práce distributora není možné, aby distributor nadále obchodoval s osivem kukuřice vyráběné společností OSEVA, a. s. To mělo za následek, že bývalý distributor nakupoval osivo kukuřice vyráběné společností OSEVA, a.s. od jiného distributora v České republice a prodával toto osivo do Nizozemí. Bylo to způsobeno rozdílností prodejní ceny v České republice a Nizozemí. Také zde vyvstává otázka přiblížení prodejních cen v České republice k prodejním cenám na zahraničních trzích. Vždyť dnes je Evropská unie a to znamená společný evropský trh s volným pohybem zbo-

ží. Takže šance, jak zabránit tomuto nechtěnému pohybu zboží v rámci Evropské unie, je buďto velmi dobře právně ošetřit, což není tak jednoduché, anebo, což je více realistické, přiblížit prodejní ceny v jednotlivých zemích. Rozdíl by měl být pouze tvořen dopravními náklady a rizikovými přírůžkami.

Nikdy bych nedoporučoval považovat prodej pod cenu výrobních nákladů jako investici do rozvoje prodeje jakéhokoliv trhu. V začátku prodeje na východním trhu tomu tak bylo a i přesto, že cena byla neustále zvyšována, nedošlo za celé čtyři roky k dosažení srovnatelného zisku se západním trhem. Zde je jasný důkaz nejen lepší návratnosti investice do západního trhu, ale zároveň ponaučení neprodávat své produkty pod výrobní náklady.

V analýze cenové strategie jsem popsal, jakým způsobem jsou přiřazovány přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady jsou u společnosti OSEVA, a.s. jako ostatně u jiných společností přiřazovány zcela bezchybně. U nepřímých nákladů bych nezvolil rozvrhovou základnu režijních nákladů na 1 Kč tržeb. Zde dochází k přiřazení neadekvátně odpovídající finanční částky na produkty, které vytváří společnosti OSEVA, a.s. největší tržby. Tady jsou dva faktory: první faktor je, že cena osiva prodávaného na zahraniční trh je vyšší než cena prodávaného osiva v České republice. A druhým faktorem je příplatkové chemické ošetření osiva kukuřice. V některých případech je používaný chemický prostředek dražší než dodávané osivo kukuřice společností OSEVA, a.s. Například v roce 2009 bylo dosaženo režijních nákladů ve výši 29 680 347,- Kč a osivo kukuřice dle chybného přiřazení za bylo zatíženo 16 mil. Kč režijních nákladů. Přitom osivo kukuřice bylo vyrobeno 2 000 tun a ostatních osiv 19 580 tun a bylo zatíženo pouze 13 mil. Kč. V zásadě bych doporučil přejít na kalkulaci přímých nákladů zvanou též kalkulaci hrubého rozpětí, kde hrubé rozpětí je vypočítáno jako rozdíl mezi tržní cenou a přímými náklady. U této kalkulace je zcela zřetelné, jak každá vyráběná jednice přispívá k úhradě nepřímých nákladů a není tak zbytečně každá jednice zkraslována o nepřesné výpočty režijních nákladů.

Použití metody váženého aritmetického průměru je v souladu s daňovým účetnictvím, ale pro správný výpočet skladové ceny tedy pro účel přesné kalkulace prodejní ceny by měla OSEVA, a.s. použít manažerské účetnictví. Na základě použití manažerského účetnictví má přesně přiřazovat odpovídající nákupní cenu k prodávanému produktu.

4.2 Doporučení ke komunikační strategii

Na západním trhu OSEVA, a.s. podporuje mnoho cest v oblasti komunikační strategie. Vždy to přinášelo mnoho pozitivního do samotného obchodu. Může se tak lépe reagovat na potřeby a nápady zákazníků.

Oproti tomu je východní trh velmi zanedbaný, ale nutno podotknout, že finanční možnosti nějakému zlepšení nenasvědčují. Je zapotřebí dohodnout stanovit doporučenou prodejní cenu na konečného zákazníka a tím samozřejmě stanovení obchodní provize pro distributora. Poté uvolnit jak z obchodní provize společnosti OSEVA, a.s. tak z obchodní provize distributora finanční částku na oživení komunikační strategii na východním trhu. Měla by to být společná investice do rozvoje. To znamená 50% OSEVA, a.s. a 50% distributor. Nemůže se pouze přihlížet na finanční omezení, ale je zapotřebí investice do osvědčených způsobů používané západní komunikační strategie, která je impulsem k lepšímu rozvoji prodeje osiva kukuřice. Jako prvotní jsou katalogy, pak veletrhy, vzorky zdarma osiva kukuřice pro farmáře a polní dny. Tyto vyjmenované prostředky používané na západním trhu již jako osvědčená komunikační strategie, jistě dokáže velmi úspěšně oživit východní trh.

Tab. 8. Předpoklad investice do východního trhu.

[3, vlastní zpracování]

Nákladová položka	cena / EUR
Náklady na katalog	1000
Náklady na veletrh	2947
Vzorky zdarma	1200
Polní den	480
Náklady celkem	5627
Rozložení investice při průměrném objemu 4463 VJ	1,26

Podle tabulky 8 bych doporučil provést komunikační strategii pro východní trh na základě zkušeností ze západního trhu. Kdyby podle výpočtu v tabulce 7 OSEVA, a.s. zatížila jednu VJ jednotku 1,26 EUR, dokázala by společnost OSEVA, a.s. rozvinout do podvědomí farmářů značku OSEVA

4.3 Doporučení k rizikům spojených s obchodem na zahraničních trzích

Z dalších doporučení je pojištění pohledávek. Průměrná pohledávka ze západního a východního trhu činí 7 540 703,- Kč. Když jsem zjistil u pojišťovny částku za pojištění pohledávek západního a východního trhu 7 540,- Kč, musím opět plně doporučit.

Také je zapotřebí všechny smlouvy nechat zkontrolovat právníkem. Opět stačí vytvoření takzvaných vzorů, které se napasují na jednotlivé obchodní případy. Jedno vytvoření vzoru přijde společnost na 4 000,- Kč. Vzniklá škoda z neuhrazené dvouleté pohledávky při úroku, který musí hradit společnost OSEVA, a.s. bance za úvěr, pak dosahuje částky 100 000,- Kč.

4.4 Doporučení pro západní trh

Zde se nabízí snad jen důkladněji se věnovat západnímu trhu pro hledání neustálých nových zlepšení, která budou zvyšovat užitnou hodnotu produktu nabízeného společností OSEVA, a.s. zákazníkovi, tedy farmářovi. Jako je například vybudování koncesionářských skladů, kde zákazník bude mít přímo u svého distributora v dané zemi připravený celkový sortiment nabízených kukuřičných hybridů společností OSEVA, a.s. a tak nebude muset čekat na dodávku osiva z České republiky. Společnost OSEVA, a.s. budeme muset uhradit dopravní náklady zbylého osiva do Č. R. a náklady na přebalení zboží v další sezóně. To znamená při zbytku osiva 300 VJ 12 000,-Kč.

4.5 Doporučení pro východní trh

Dokonalý průzkum trhu spojený s nalezením nového distributora, který bude ochoten spolupracovat na bázi podnikání bez kapitálové účasti za stejného vymezení jako distributor západního trhu. Do dnešního dne OSEVA, a.s. respektovala požadavky distributorů, ale dnes je čas na změnu a proto je zapotřebí najít distributora, který přistoupí na požadavky společnosti OSEVA, a.s. To znamená narovnání cen a poskytování služeb západního trhu. Pokud by nedošlo k oživení východního trhu, východní trh raději opustit a investice přeměřovat na západní trh – na zvýšení podílu na trhu.

ZÁVĚR

OSEVA, a.s. před pěti lety byla na samém začátku prodeje osiva kukuřice na zahraniční trhy. Zprvu zvolila, z obav silné konkurence západních trhů, větší orientaci na východní trh. Také legislativní opatření na západních trzích je pro řadu produktů a tím spojených společností odstrašující. Východní trhy jsou pro Českou republiku více dostupné už jen z důvodu předcházejícího čtyřicetiletého spojení v dobách komunistického režimu. Jazykové bariéry zde také nehrají tak důležitou úlohu, a proto k prodeji dochází vždy snáze.

Z toho logicky vyplývá, že hlavním rozhodovacím faktorem při nákupu na východních trzích je cena nabízeného produktu. Západní trh akceptuje vyšší cenu, ale zároveň požaduje kvalitu prodáváného produktu a patřičný zákaznický servis u dodávaného produktu.

Otázka ovšem vyvstává vždy, když dochází k dohodě o prodejních cenách a platebních podmínkách. V tomto ohledu jednoznačně západní trh převyšuje východní trh. Západní trh vyžaduje také více pozornosti, to znamená více komunikační strategie, distribuční strategie a zákaznický servis. Na to všechno se společnost OSEVA, a.s. postupně přetváří – jde to pomalu, poněvadž spousta lidí, ačkoliv je 21 let po revoluci, pořád nechápe, že společnost je tady pro zákazníka a ne zákazník pro společnost. A proto je zde zapotřebí velmi dobrého vedení lidí k heslu „Náš zákazník náš pán“.

Bakalářská práce vyhodnotila rozdíly mezi západním a východním trhem v produktové, cenové, distribuční a komunikační strategii. V analýze zisku ať již na VJ jednotku či v zisku celkovém vyčíslila finanční zisky z jednotlivých trhů. Bylo zde splněno očekávání od ziskovosti západního trhu a předpovědi nevhodně investovaných finančních prostředků do východního trhu.

Ztráta v prodeji na východním trhu byla považována za investici, která se měla vrátit. Zřejmě k tomu už asi nikdy nedojde; zde je zapotřebí znovu připomenout, že každá investice musí být dobře zkalkulována a postupně vyhodnocována. Prodej by neměl být ukončen bez návratnosti investice.

Bakalářská práce nejenom, že poslouží, jak v samotném úvodu bylo zmíněno zahraničnímu oddělení, ale zároveň by měla v případě schylování se představenstva společnosti k rozhodnutí opětovnému pomýšlení na investování do východních trhů, předpokládanou investici přesměřovat směrem k západním trhům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [2] HECK, A. *Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung*. 1. vyd. Berlin: Springer, 1999. 285 s. ISBN 978-3540656883.
- [3] Interní zdroje společnosti OSEVA, a.s. za období 1. 6. 2005 – 31. 5. 2009
- [4] KLEIN, B. *Společné podniky se zahraniční majetkovou účastí: praktický právní průvodce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 74 s. ISBN 80-8560-393-4.
- [5] KOTLER, P. *FAQs on Marketing: Answered by the Guru of Marketing*. 2004, 192 s., ISBN 1-905-73649-5.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOTLER, P. *MARKETING OD A DO Z Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [8] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [9] MACHKOVÁ, H.; SATO, M. ZAMYKALOVÁ a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [10] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [12] VODAČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 137 s., ISBN 80-7261-058-9.
- [13] ZÁMEČNÍK, R.; TUČKOVÁ, Z.; HROMKOVÁ, L. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[14] European Commision: Agriculture and Rural Development [online]. [cit.2010-04-01]. Dostupné z:< http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/2009/table_en/>

[15] European Commission: *Agricultural statistics — Main results — 2007–08* [online]. [cit. 2010-04-01] Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ED-09-001/EN/KS-ED-09-001-EN.PDF>.

[16] LEI Wageningen UR: *Prospects for the agricultural sector in the Netherlands* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z: <http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2005/PR_XXX/PR_05_11.pdf>.

[17] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Belgie. Ekonomická charakteristika země* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/belgie/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html>.

[18] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Dánsko. Ekonomická charakteristika země* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/dansko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html>.

[19] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Litva. Ekonomická charakteristika země* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/litva/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html>.

[20] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Lotyšsko. Ekonomická charakteristika země* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/lotyssko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html>.

[21] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Nizozemsko. Ekonomická charakteristika země* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nizozemsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html>.

[22] Ministry of Agriculture Republic of Latvia: *Agriculture and Rural Area of Latvia 2009* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z:

<[http://www.zm.gov.lv/doc_upl/EN_Zinojums\(2\).doc](http://www.zm.gov.lv/doc_upl/EN_Zinojums(2).doc)>.

[23] Ministry of Agriculture Republic of Latvia: *Rural Development Programme for Latvia 2007–2013* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z:

<[http://www.zm.gov.lv/doc_upl/RDP_final\(2\).pdf](http://www.zm.gov.lv/doc_upl/RDP_final(2).pdf)>.

[24] Ministry of Agriculture of the Republic of Lithuania: *Rural Development Plan 2004 – 2006 Lithuania* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z:

<http://www.zum.lt/min/failai/lithuania_RDP2006.pdf>.

[25] Ministry of Agriculture of the Republic of Lithuania: *Rural Development Plan 2007 – 2013 Lithuania* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z:

<http://www.zum.lt/min/failai/2007_01_22_RDP_2007-2013_tikrasNAUJSA3.pdf>.

[26] Ministry of Food, Agriculture and Fisheries: *The Danish Rural Development Programme 2007-2013* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z:

<http://ferv.fvm.dk/Rural_development_Programme.aspx?ID=42277>.

[27] The Managing Office for the Rural Development Programme: *The Netherlands' Rural Development Strategy 2007-2013* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z:

<<http://www.regiebureau-pop.nl/files/file160.doc>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ha	Hektar
tis.	Tisíc
HDP	Hrubý domácí produkt
EU	Evropská unie
mil.	Milión
VJ	Výsevní jednotka

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Srovnání vývoje prodejních cen na západním a východním trhu</i>	43
<i>Obr. 2. Výkupní ceny osiva kukuřice</i>	44
<i>Obr. 3. Vývoj cen jednotlivých hybridů na západním trhu</i>	45
<i>Obr. 4. Procentuální vyjádření podílu jednotlivých položek na prodejní</i>	46
<i>Obr. 5. Vývoj cen jednotlivých hybridů na východním trhu</i>	47
<i>Obr. 6. Procentuální vyjádření jednotlivých položek na prodejní ceně</i>	48
<i>Obr. 7. Srovnání prodeje na východním a západním trhu-vliv na celkový zisk</i>	52
<i>Obr. 8. Zisk z prodeje na VJ</i>	53
<i>Obr. 9. Podíl zemědělství na HDP zemích EU</i>	57
<i>Obr. 10. Vývoj zaměstnanosti v zemědělství v jednotlivých zemích</i>	58

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj počtu pracovníků a obratu.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 2. Přehled výroby osiv dle jednotlivých plodin.....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 3. Přehled rozdílů nákladové ceny při různé kalibraci</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 4. Ceny příplatkového chemického ošetření</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 5. Příplatek za dodání menšího množství</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 6. Přepočet nákladů veletrhu na VJ.....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 7. Přehled zisku a VJ západního a východního trhu.....</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 8. Předpoklad investice do východního trhu</i>	<i>62</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: PRODEJ V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE.....	70
PŘÍLOHA P II: VELETRŽNÍ STÁNEK SPOLEČNOSTI OSEVA, A.S.	71

PŘÍLOHA P I: PRODEJ V ZEMÍCH EVROPSKÉ ÚNIE



Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P II: VELETRŽNÍ STÁNEK SPOLEČNOSTI OSEVA, A.S.



Zdroj: vlastní zpracování