

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta

**Studijní obor: Podniková ekonomika a management**



# STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Strategic Analysis of Enterprise

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Viliam ZÁTHURECKÝ, MBA, Ph.D.

Autor:

Ladislava PUKANČÍKOVÁ

Brno, 2018





## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2016/2017

<b>Studentka:</b>	Ladislava Pukančiková
<b>Obor:</b>	Podniková ekonomika a management
<b>Název práce:</b>	Strategická analýza podniku
<b>Název práce anglicky:</b>	Strategic analysis of enterprise
<b>Cíl práce, postup a použité metody:</b>	Cíl práce: Provést komplexní strategickou analýzu podniku za použití dostupných metod strategické analýzy podniku s cílem definovat konkurenční schopnost podniku. Postup práce: V teoretické části se zaměřit na vliv strategické analýzy podniku na jeho vývoj a zvýšení výkonnosti, konkurenceschopnosti podniku. V praktické části provést strategickou analýzu a připravit podklady pro hodnocení konkurenční výhody malého podniku, vyhodnotit údaje ze strategické analýzy podniku a připravit doporučení pro podnikové vedení pro další vývoj podniku.
<b>Rozsah grafických prací:</b>	Podle pokynů vedoucího práce
<b>Rozsah práce bez příloh:</b>	60 – 80 stran
<b>Literatura:</b>	VALACH, Josef. <i>Finanční řízení podniku</i> . 2. aktualizované a rozšíř. Praha: Ekopress, 1998. 324 s. ISBN 8086119211.  VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. <i>Management :teorie a praxe v informační společnosti</i> . 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.  FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. <i>Manažerské rozhodování</i> . Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8.  VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. <i>Podnikání malé a střední firmy</i> . 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 8024710692.  VYKYPĚL, Oldřich a Miloslav KEŘKOVSKÝ. <i>Strategické řízení : teorie pro praxi</i> . Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 807179578X.  DRUCKER, Peter Ferdinand. <i>Výzvy managementu pro 21. století</i> . Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 807261021X.  DRUCKER, F. Peter. <i>Řízení v době velkých změn..</i> 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6.
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.
<b>Pracoviště vedoucího práce:</b>	Katedra podnikového hospodářství

**Datum zadání práce:** 9. 1. 2015

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

**V Brně dne:** 12. 5. 2017

Jméno a příjmení autora: Ladislava Pukančíková  
Název diplomové práce: Strategická analýza podniku  
Název práce v angličtině: Strategic Analysis of Enterprise  
Katedra: podnikového hospodářství  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.  
Rok obhajoby: 2017

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce „Strategická analýza podniku“ je komplexní zpracování strategické analýzy pro konkrétní podnik. První část práce je teoretická a obsahuje všechny potřebné znalosti vztahující se k strategické analýze vnitřního i vnějšího prostředí podniku a SWOT analýzy. Ve druhé části jsou provedeny jednotlivé analýzy na konkrétním podniku, na základě kterých jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě výsledků analýz jsou sestavena doporučení pro podnik.

## **Annotation**

The goal of the submitted thesis: “Strategic Analysis of Enterprise” is a complex processing of strategic analysis for a particular enterprise. The first part of the thesis is theoretical and includes all the information needed related to strategic analysis of the internal and external environment and SWOT analysis. In the second part, individual analyzes are conducted on a particular company, which identify strengths and weaknesses, opportunities and threats. Based on the results of the analyses, recommendations for company are made.

## **Klíčová slova**

Strategická analýza, strategie, strategické řízení, konkurenceschopnost, SWOT analýza

## **Keywords**

Strategic analysis, strategy, strategic management, competitiveness, SWOT analysis



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Strategická analýza podniku* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Viliama Záhureckého, MBA, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne

---

vlastnoruční podpis autora





## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Viliamu Záthureckému, MBA, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zástupcům zkoumaného podniku, za ochotu a konzultace. Především však děkuji celé své rodině za ohromnou podporu při psaní této práce i během celých mých studií.



# OBSAH

ÚVOD.....	7
<b>1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE.....</b>	<b>9</b>
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	9
1.1.1 <i>Nevýhody strategického řízení</i> .....	11
1.2 STRATEGIE.....	12
1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	13
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	13
<b>2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>15</b>
2.1 PEST ANALÝZA (ANALÝZA MAKROOKOLÍ).....	16
2.1.1 <i>Politicko-legislativní faktory</i> .....	17
2.1.2 <i>Ekonomické faktory</i> .....	18
2.1.3 <i>Sociokulturní faktory</i> .....	19
2.1.4 <i>Technologické faktory</i> .....	19
2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI HYBNÝCH SIL (ANALÝZA MIKROOKOLÍ).....	20
2.2.1 <i>Hrozba vstupu potenciálních konkurentů</i> .....	21
2.2.2 <i>Vyjednávací síla dodavatelů</i> .....	22
2.2.3 <i>Vyjednávací síla kupujících</i> .....	23
2.2.4 <i>Hrozba substitutů</i> .....	23
2.2.5 <i>Rivalita mezi existujícími podniky</i> .....	24
<b>3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....</b>	<b>26</b>
3.1 FAKTORY VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE.....	27
3.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY.....	27
3.3 FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY.....	28
3.4 FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ.....	28
3.5 FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ.....	29
<b>4 FINANČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>30</b>
4.1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	30
4.2 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA.....	31
4.3 POMĚROVÉ UKAZATELE.....	31
4.3.1 <i>Ukazatele rentability</i> .....	31
4.3.2 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	31
4.3.3 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	32
4.3.4 <i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	33
<b>5 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>34</b>
5.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY.....	34
5.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY.....	35
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>36</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....</b>	<b>36</b>
6.1 SORTIMENT VÝROBKŮ.....	38
6.2 VIZE A CÍLE PODNIKU.....	38

<b>7</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU .....</b>	<b>40</b>
7.1	PEST ANALÝZA.....	40
7.1.1	<i>Politicko-legislativní faktory</i> .....	40
7.1.2	<i>Ekonomické faktory</i> .....	43
7.1.3	<i>Sociální faktory</i> .....	49
7.1.4	<i>Technologické faktory</i> .....	52
7.1.5	<i>Shrnutí PEST analýzy</i> .....	54
7.2	ANALÝZA MIKROOKOLÍ - PORTERŮV MODEL PĚTI HYBNÝCH SIL .....	56
7.2.1	<i>Rivalita mezi konkurenčními podniky</i> .....	57
7.2.2	<i>Hrozba vstupu potenciálních konkurentů</i> .....	64
7.2.3	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i> .....	66
7.2.4	<i>Vyjednávací síla odběratelů</i> .....	69
7.2.5	<i>Hrozba substitutů</i> .....	72
7.2.6	<i>Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil</i> .....	73
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....</b>	<b>76</b>
8.1	FAKTORY VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE .....	76
8.2	MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY .....	78
8.3	FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY .....	80
8.4	FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ .....	81
8.5	SHRUTÍ ANALÝZY VNITŘNÍCH ZDROJŮ.....	85
<b>9</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>87</b>
9.1	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	87
9.2	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	92
9.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	98
9.3.1	<i>Ukazatelé rentability</i> .....	98
9.3.2	<i>Ukazatelé likvidity</i> .....	100
9.3.3	<i>Ukazatelé aktivity</i> .....	101
9.3.4	<i>Ukazatelé zadluženosti</i> .....	103
9.4	SHRUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....	105
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>106</b>
<b>11</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>109</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>111</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>113</b>
<b>13</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>117</b>
<b>14</b>	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>118</b>
<b>15</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>119</b>
<b>16</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>120</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>121</b>

## ÚVOD

Díky rychlému technologickému rozvoji, odstraňování obchodních bariér a s tím související světové globalizaci je pro stávající podniky stále složitější obstat v tak náročném tržním prostředí, jež se v současné době vyznačuje opravdu intenzivní konkurencí. Každý podnik bez ohledu na to, jak je velký, jakým předmětem podnikání se zabývá, nebo na kterých trzích působí, by měl mít jasnou představu o směřování svého budoucího rozvoje a o cílech, kterých chce dosáhnout.

Hovoříme-li o strategii obecně, máme na mysli plán, který je dlouhodobý, cílevědomý, promyšlený a který je zaměřen na dosažení určitého předem definovaného cíle. Pro každý stanovený cíl je důležitá jednak jejich náročnost, současně ovšem i realita.

Podstatným faktorem úspěšnosti je z hlediska problematiky strategického řízení zejména čas. Dnešní doba je natolik dynamická a proměnlivá a velmi rychle dochází ke změnám, na které je třeba pružně reagovat. Právě z tohoto důvodu je důležitým požadavkem, který je také na strategii kladen, její pružnost, tedy schopnost včas a co možná nejlépe reagovat na změny a přizpůsobit se měnícímu se tržnímu prostředí.

Přínos správně zvolené podnikatelské strategie je zřejmý. V praxi se zjednodušeně řečeno jedná především o to, že návratnost kapitálu vloženého do společnosti bude dlouhodobě vyšší než průměr v daném oboru podnikání.

Ve své diplomové práci se budu zabývat základním stavebním kamenem strategického řízení podniku, kterým je strategická analýza. Tvoří první z několika fází strategického řízení a je tedy klíčová pro definování podnikové strategie. Pomůže nám zjistit, jak si na tom podnik stojí sám o sobě, i jaká je jeho pozice mezi konkurenčními podniky, případně obecně jaká je situace na trhu s produktem, který podnik nabízí.

Analýza bude zaměřena nejen na vnitřní prostředí podniku a jeho konkurenci v oblasti podnikání, ale také na další subjekty působící na trhu jako jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé atd. Je nezbytné, aby byla analýza provedena důkladně a správně, jelikož se od ní odvíjejí další následné fáze strategického řízení a jakákoliv nedůslednost a nesprávnost by mohla v konečném důsledku zavést podnik špatným směrem.

V literárním přehledu mé diplomové práce bude vysvětlena problematika teorie strategie, strategického managementu a zmíněné strategické analýzy. Bude popsána analýza vnějšího i vnitřního prostředí.

Poznatky získané z uvedené teorie budou využity pro potřeby vlastní práce. Strategická analýza bude provedena pro vybraný podnik, který svou hlavní činnost vykonává v oblasti potravinářského a zpracovatelského průmyslu. **Cílem** této práce tedy bude analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku využitím několika strategické analýzy, identifikace konkurenční výhody podniku a návrh doporučení.

Hypotézy, které budu v práci ověřovat, jsou následující:

*H1: Zkoumaný podnik XYZ je konkurenceschopný.*

*H2: Největší konkurenční výhodu podniku XYZ představuje známá obchodní značka a jméno ve spojení s tradicí.*

Metodologický přístup bude pro teoretickou a praktickou část odlišný. V teoretické části se budu věnovat jednak vysvětlení stěžejních pojmů pro oblast strategického řízení, jednak se budu zabývat jednotlivými technikami používanými k analyzování podniku, jeho vnitřního i vnějšího prostředí. V praktické části následně využiji poznatky získané v teoretické části a jednotlivé analytické techniky budu aplikovat na konkrétní podnik.

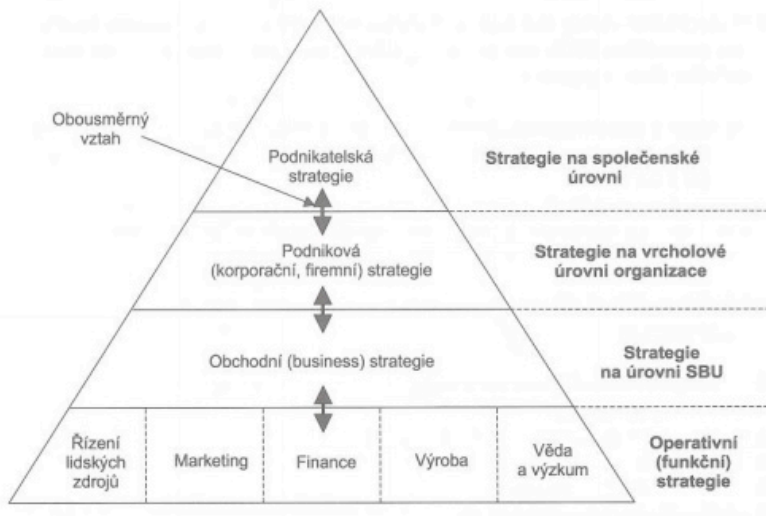
# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE

V úvodu teoretické části budou vysvětleny základní pojmy, které se vztahují k předmětu této diplomové práce. Jedná se o pojmy strategické řízení, strategie, strategická analýza a také konkurenční výhoda, ke které by mělo celé strategické řízení směřovat.

## 1.1 Strategické řízení

Definovat pojem strategického řízení je obtížné. Respektive existuje velké množství definic, ty se však od sebe vzájemně různí. Důvodem je podle Grasseové (2010, s. 11) možnost pojem uchopit různě v závislosti na tom, za jakým účelem a v jaké souvislosti daný autor pojem strategické řízení používá. Alespoň jedna definice však bude uvedena. Sedláčková (2000, s. 1) definuje strategické řízení jako „*soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku*“. Jedná se o kontinuální proces, který je uskutečňován skrze formulaci a implementaci strategie. Jeho cílem je rozvoj a udržení shody mezi stanovenými cíli podniku a zdroji, kterými disponuje na jedné straně a příležitostmi vyvstávajícími z měnícího se trhu na straně druhé. Jednodušeji řečeno smyslem strategického řízení je sladit aktivity podniku se změnami, které probíhají v jeho okolí. Autoři David a David (2015, s. 42-43) zase vidí podstatu strategického řízení v získání a udržení konkurenční výhody, ke které má dle nich celé strategické řízení směřovat. Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 4) by měl strategický management vyvíjet takové aktivity, které v dlouhodobém horizontu sladují poslání firmy, její dlouhodobé cíle a disponibilní zdroje a současně firmu s jejím prostředím.

**Obrázek 1: Hierarchie firemních strategií**



Zdroj: MALLYA, 2007, s. 36

Strategické řízení představuje mezi jednotlivými typy řízení to, které se nachází na samém vrcholu jejich hierarchie. Na strategickém řízení se podílí top management nebo také vlastníci firmy. Jako nejvyšší stupeň řízení zahrnuje největší kompetence, ale současně s nimi i nejvyšší míru odpovědnosti, na úrovni strategického managementu dochází ke stanovování podnikových cílů, za jejichž realizaci odpovídá. Přitom jsou rozhodování strategického managementu často založená na intuici a know-how manažerů.

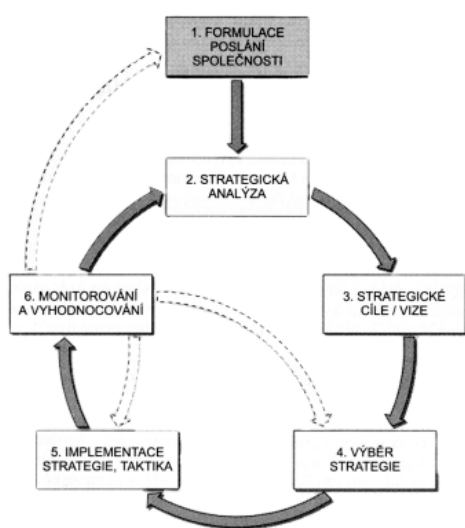
Nejspíše nelze vytvořit ideální model strategického řízení, mezi odborníky však panuje shoda ohledně kroků, ze kterých by se mělo skládat. Kroků je několik a měly by na sebe navazovat. Těmito kroky jsou:

- Provedení strategické analýzy vycházející z poslání a cílů firmy
- Formulace možných strategií
- Výběr a implementace nejvhodnější strategie
- Kontrola realizace vybrané strategie<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vymezení těchto kroků a jejich návaznost je spíše otázkou teorie, praxe je podstatně složitější, kroky mohou probíhat současně a vzájemně se ovlivňovat.



**Obrázek 2: Proces strategického řízení**



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001, s. 192

Drucker (2001, s. 75) v souvislosti se strategickým řízením hovoří o tzv. lídru změn. Tím by se měl podle autora podnik stát, chce-li v současném světě plném změn přežít. Za lídra změn je přitom považována taková organizace, která ve změně vidí příležitost. Umí změny využívat ve svůj prospěch a přímo je vyhledává. A právě tady Drucker vidí potřebu strategie. Ta má vytvářet budoucnost a rovnováhu mezi probíhajícími změnami a zachováním kontinuity. Aby se podnik mohl stát úspěšným lídrem změn, je dle Druckera (2001, s. 75) nutné dodržovat zásadu systematického inovování. Důvodem je jistý způsob myšlení, který tato zásada vyžaduje – nutí směřovat organizaci k přijímání změn jako příležitostí.

### **1.1.1 Nevýhody strategického řízení**

Přes nesporné přínosy strategického řízení je dle mého názoru vhodné upozornit rovněž na skutečnost, že má také některé nevýhody. Jejich existenci ostatně vedle argumentů pro strategické řízení připouští např. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 2-3). Výčet argumentů proti strategickému řízení tohoto autorského kolektivu je následující:

- neustále se měnící podmínky neumožňující dlouhodobé plánování,
- formulace příliš obecných cílů,
- schopnost podniků jednat efektivně a být úspěšný i bez využití strategického řízení.

Poslední bod tedy můžeme chápat ve smyslu zbytečnosti nebo nepotřebnosti strategického řízení pro dosažení úspěchu podniku. Podobně uvádí i David a David (2015, s. 50), že pro

některé podniky (a to především ty menší, které se vzhledem ke svému předmětu podnikání příliš nepotýkají s konkurencí) strategické řízení představuje spíše ztrátu času i financí.

Ačkoliv jsou si těchto slabých míst odborníci vědomi, v převážné většině se shodují, že je to právě kvalita strategického řízení, která determinuje budoucí úspěch či neúspěch podnikání společnosti.

## 1.2 Strategie

Podobně jako u pojmu strategického řízení, také strategii lze definovat různě. Existují různé přístupy ke strategiím, např. přístup ke strategii jako k „*množině strategických cílů a cest jejich dosažení/naplnění*“. Jiný přístup strategii vnímá jako „*plán naplnění mise společnosti*“. Další přístupy ke strategii například ztotožňují strategii s dlouhodobým plánem a plánováním, nebo ji vnímají jako variantní řešení možného budoucího vývoje (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 7-8).

Pojem strategie se původně užíval pouze v souvislosti s armádou a vojenskými operacemi, teprve později pronikla strategie i do jiných oblastí života. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy cíle, které definuje vedení organizace při strategickém procesu. Představuje tedy nějaký způsob nebo postup, prostřednictvím kterého chce podnik dospět ke svým cílům. Jak tedy zjednodušuje Sedláčková (2000, s. 1), strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní silné stránky podniku. Zabývá se přežitím nebo zánikem organizace. Je úzce provázána s cíli podniku a směřuje k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.

Drucker (2001, s. 47) spatřuje smysl strategie v umožnění organizaci dosáhnout stanovených cílů v nepředpověditelném prostředí. Vychází přitom z teze, že každá organizace má jistou teorii podnikání<sup>2</sup>, která je prostřednictvím podnikové strategie transformována ve výkonnost podniku.

Zda bude strategie úspěšná, závisí dle Preusse (2008, s. 8) na následujících skutečnostech:

- Strategické cíle musí být jednoduché, konzistentní a jednoznačně formulované
- Je zapotřebí dobré orientace v odvětví a konkurenčním prostředí
- Je nutné být schopen zhodnotit zdroje, jejich potřebu a jejich charakter

---

<sup>2</sup> Teorii podnikání Drucker označuje „*soubor premis týkajících se oboru působení organizace, jejich cílů, definování výsledků, jejich zákazníků včetně toho, čeho si tyto zákazníci cení a za co platí*“.

### **1.3 Strategická analýza**

Strategická analýza je významnou součástí strategického řízení, která získává informace prostřednictvím analytických postupů. Tyto informace dále slouží jako podklady pro formulaci podnikové strategie. Strategická analýza zkoumá nejen vnitřní okolí podniku, ale zabývá se rozbohem také vnějšího prostředí – bližšího okolí podniku i obecného okolí. Prostřednictvím strategické analýzy podnik nejen identifikuje a zkoumá jednotlivé faktory, které by do budoucna mohly mít vliv na podnikovou strategii, ale především posuzuje jejich vzájemné vztahy a souvislosti, které již mezi těmito faktory existují, a současně i ty, které mohou existovat teprve v budoucnu (Synek, Kislingerová, 2010, s. 170).

Bez provedení strategické analýzy by bylo rozhodování managementu založeno čistě na odhadech, bylo by vlastně nahodilé. A ačkoliv bylo výše uvedeno, že jsou rozhodnutí strategického managementu často výsledkem intuice a předchozích zkušeností, bez znalosti prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a také bez znalosti samotné organizace, jejích slabých míst a předností, by bylo takové rozhodnutí možné přirovnat ke skoku do tmy, kdy není možno předvídat, co bude dále následovat.

### **1.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhodu je podle Davida a Davida (2015, s. 42) možno popsat jako „všechno, co podnik dělá obzvláště dobře v porovnání s konkurencí.“ Stejně tak ji charakterizuje i Jirásek (2001, s. 45), když uvádí, že konkurenční výhodou může být téměř všechno. Konkurenční výhoda tedy může spočívat v podstatě v čemkoliv, např. v tom, co podnik vlastní, v tom, že dělá něco, co konkurenční podnik dělat nemůže, konkurenční výhodou může být také skutečnost, že je podnik likvidnější a nedrží příliš mnoho aktiv, které je obtížné v případě potřeby rychle zpeněžit. Konkurenční výhoda se nevztahuje pouze k ceně a samotnému výrobku a jeho vlastnostem, může se jednat o jakost výrobku, ekologickou ohleduplnost výrobku a jeho výroby, mohou ji představovat lidé v podniku, schopné vedení, dobré jméno podniku atd. Co je však podle Jirásk (2001, s. 45-46) podstatné, že jsou tyto výhody uplatněny v tržní rivalitě, v opačném případě by se nejednalo o konkurenční výhody.

Podle Portera (1993, s. 16, 21) vyrůstá konkurenční výhoda z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Uvádí v podstatě dvě podoby, kterých může konkurenční výhoda nabýt: vůdčí postavení v nízkých nákladech nebo diferenciaci. V prvním případě nabízí podnik výrobek nebo službu, která je v porovnání s konkurencí srovnatelná, za nižší

cenu než konkurence, v druhém případě se jedná o konkurenční výhodu ve formě nějaké zvláštní výhody, která je pro zákazníka natolik důležitá, že vynahradí vyšší cenu.

Je zcela běžné, že v okamžiku, kdy má podnik nějakou konkurenční výhodu, začne docházet k tomu, že se touto výhodou ostatní konkurenti inspirují a napodobují, až nakonec podnik o tuto výhodu může přijít. Proto je velmi důležité, aby podniky konkurenční výhodu nejen získaly, ale především aby si ji udržely. Způsob jak toho může organizace docílit je podle Davida a Davida (2015, s. 42) neustálé se přizpůsobování změnám, ke kterým dochází v několika oblastech – trendy a vnější události, zdroje podniku, jeho kompetence a schopnosti. Další způsob jak si může podnik konkurenční výhodu udržet je právě efektivní formulace, implementace a vyhodnocování podnikové strategie.

V současnosti velké množství podniků využívá k získání konkurenční výhody internet, díky kterému je možné minimalizovat náklady a překonat překážky, se kterými se potýká běžné podnikání.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Tyto překážky může představovat čas, vzdálenost, prostor...

## 2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí nebo okolí podniku se rozumí vše, co není uvnitř podniku, ale vně, a současně je to v nějakém vztahu k podniku. Okolí podniku můžeme rozdělit do dvou částí na makrookolí a mikrookolí. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik, jeho součástí jsou subjekty jako současní i potenciální konkurenti, dodavatelé, zákazníci apod. Makrookolí podle Dedouchové (2001, s. 17) vytváří podniku<sup>4</sup> podmínky, ve kterých uskutečňuje podnikání, jedná se o podmínky ekonomické, demografické, politické, legislativní, technologické a rovněž sem patří oblast sociální politiky. Ať už se jedná o jedno nebo druhé okolí, v obou případech představuje pro podnik riziko, které Tyll (2014, s. 11) vysvětluje jako nejistotu z budoucího vývoje. Z toho důvodu podniky provádí analýzu vnějšího prostředí, zkoumají pro ně významné faktory, které je ovlivňují, ale které zpravidla sami nemohou nějak výrazně ovlivnit<sup>5</sup>. Tyto faktory představují pro podnik hrozby a příležitosti, které by měl identifikovat, vyhodnotit a pracovat s nimi, tedy maximálně využít příležitostí a pokud možno vyhnout se hrozbám a není-li to možné alespoň zmírnit jejich dopad na podnik (Dedouchová, 2001, s. 16). Analýza vnějšího prostředí napomáhá podniku lépe odhadovat budoucí vývoj a trendy. Na základě znalosti prostředí, ve kterém působí, může snáze činit strategická rozhodnutí, lépe se připravit a reagovat na změny.

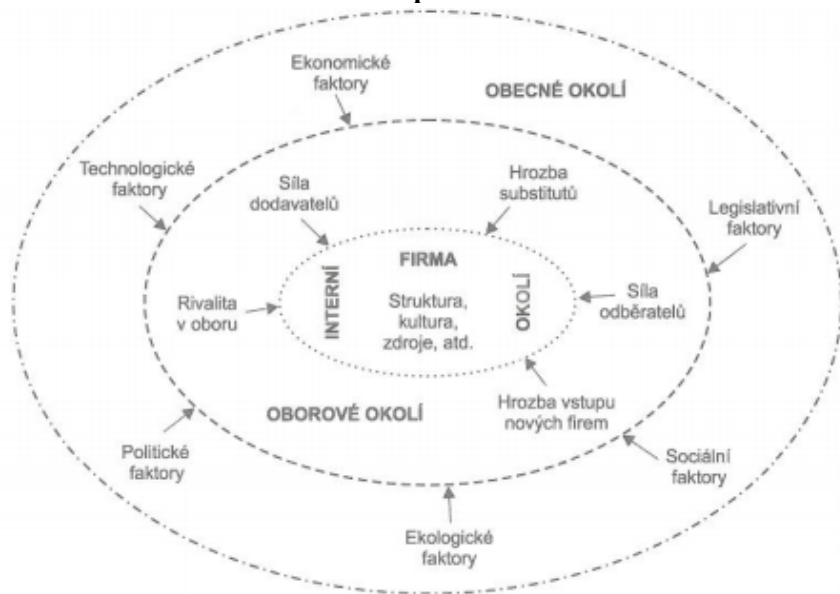
Pro svou závěrečnou práci použijte dvě analýzy vnějšího okolí, budou jimi PEST analýza, která se používá k analýze obecného okolí (makrookolí) podniku a Porterův model pěti hybných sil, který se používá k analýze odvětví (mikrookolí podniku). Analýzu obecného okolí mnoho autorů doporučuje provést jako první, jelikož jak už bylo řečeno výše zde působí faktory, které podniky nejsou schopné příliš ovlivnit, a proto už na základě této analýzy je možné nasměrovat vývoj podniku žádoucím směrem. Porterův model pěti hybných sil je potom zaměřen na užší okolí podniku a v něm působící subjekty.

---

<sup>4</sup> Nejedná se o podmínky pro konkrétní podnik, jsou společné všem subjektům provozujícím svou činnost v daném státě.

<sup>5</sup> Podle Tylla (2014, s. 11) je to zejména makrookolí, které podniky nutí se přizpůsobit, aniž by měly možnost jej nějakým způsobem ovlivnit, subjekty působící v mikrookolí a jím vytvářené podmínky jsou dle autora z pohledu podniku do jisté míry ovlivnitelné.

**Obrázek 3: Podnikatelské okolí společnosti**



Zdroj: MALLYA, 2007, s. 40

## 2.1 PEST analýza (analýza makrookolí)

PEST analýza je asi nejznámější metodou používanou k analyzování makrookolí podniku, která zahrnuje rozsáhlý soubor vlivů na organizaci. Jelikož mají faktory makrookolí vliv na poptávku a tím i na podnikový zisk, je zapotřebí jim věnovat v rámci strategické analýzy potřebnou pozornost. PEST analýza zkoumá klíčové oblasti makrookolí, které rozděljuje do 4 kategorií:

- Politické a legislativní
- Ekonomické
- Sociální a kulturní
- Technologické.

Označení PEST analýza je akronymem vzniklým z počátečních písmen těchto čtyř základních skupin faktorů (Political, Economic, Social, Technological). Můžeme se také setkat s modifikovanými označeními STEP, SLEPT, PESTEL, STEEPLED a jiných. Ve všech případech se v zásadě jedná o tutéž analýzu, kdy základní čtveřice faktorů doplňují další kategorie, např. nejnovější označení STEEPLED zahrnuje také faktory environmentální, legislativní, etické a demografické.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Klasická PEST analýza s těmito faktory také počítá, nevyčleňuje je však do samostatných skupin, ale jsou součástí některé ze čtyř základních.

Grasseová a kol. (2012, s. 178) vnímají účel PEST analýzy jako prostředek k zodpovězení třech základních otázek:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci/její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Tyll (2014, s. 13-14) zdůrazňuje, že je důležité zaměřit se v rámci analýzy na ty prvky makrookolí, které podnik ovlivňují přímo, a především podotýká, že je přínosnější zaměřit se v rámci každé skupiny faktorů asi na 2-3, které na podnik a jeho strategii dopadají nejvýznamněji, než komplexně analyzovat každý jeden faktor. Aby však bylo možné zaměřit se na ty nejvýznamnější, je zapotřebí vzít do úvahy všechny možné faktory.

### **2.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Legislativa i politická situace v zemi patří mezi faktory, které na činnost podniku působí ve velké míře. V první řadě se podniky musí potýkat s právním řádem, který ohraničuje pole jejich působnosti a upravuje podnikání samo o sobě. Na oblast podnikání se vztahuje velké množství zákonů a jiných podzákonných předpisů, které podniky musí respektovat pod hrozbou sankce za porušení. Není to ale pouhá existence zákonů, ale také schopnost státu právo vymáhat díky nezávislým soudům a dalším k tomu určeným institucím. Ruku v ruce s právním řádem působí na činnost podniků také hospodářská politika, ve které se odráží preference úřadující vlády země.

K politicko-legislativním faktorům řadí Sedláčková a Buchta (2006, s. 16-17) např. stabilitu politické situace ať už v rámci jednoho státu, tak i v zahraničí<sup>7</sup>, daňové a antimonopolní zákony, regulace dovozu a vývozu, cenovou politiku, ochranu vybraných subjektů.<sup>8</sup> Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) jako další faktory uvádí celkovou regulaci či deregulaci ekonomiky nebo třeba svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce. Jedná se tedy o poměrně široké spektrum parametrů, se kterými musí podnik počítat a promítnout je do rozhodování o budoucím fungování podniku.

---

<sup>7</sup> Politické vztahy se zahraničím jsou potom zvláště významné pro podniky vyvíjející své aktivity přes hranice nebo mířící přes hranice

<sup>8</sup> Např. ochrana domácích podnikatelů, drobných podnikatelů, zaměstnanců, spotřebitelů apod.

Pro podniky, které vyvíjejí podnikatelskou aktivitu i přes hranice, může být rozhodující, jaké má země politické vztahy se zahraničními zeměmi a také obecně jaká je zrovna politická situace v zemi, kam by chtěli směřovat své aktivity nebo kde už nějakou činnost vyvíjí. Jako příklad je možno uvést např. nedávno uvalené sankce na Rusko nebo třeba celkovou politickou nestabilitu a převraty v zemích severní Afriky a Turecka či dlouhodobé nepokoje na blízkém východě. Rovněž velký dopad na podnikatele ať už ve formě příležitostí či hrozeb má členství země v EU (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16).

### **2.1.2 Ekonomické faktory**

Důležitou součástí PEST analýzy je vyhodnocení stavu ekonomiky, který se odráží na hospodářských výsledcích podniku. Základními ekonomickými indikátory makrookolí jsou podle Dedouchové (2001, s. 26) míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs a míra inflace. Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) k těmto čtyřem indikátorům řadí i daňovou politiku. Každý z těchto faktorů může pro podnik představovat jak příležitost, tak hrozbu, vždy záleží, jakým směrem se faktor bude vyvíjet. Důležité je sledovat tyto faktory nejen odděleně, ale především ve vzájemných souvislostech, protože jsou úzce provázány (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17).

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 51) rovněž zdůrazňují nutnost sledovat vývoj hospodářského cyklu ekonomiky i odvětví. To v jaké fázi cyklu se právě nachází, může podniku do značné míry napovědět, jak by se mohla vyvíjet poptávka po jím nabízených výrobcích či službách. Autoři (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 51-52; Červený, 2014, s. 64) také v souvislosti s ekonomickými faktory odkazují na tzv. magický čtyřúhelník, který tvoří: Produkt - Cenová hladina – Zaměstnanost – Platební bilance. V ideálním případě je dosaženo ekonomického růstu, přebytku obchodní bilance, nízké nezaměstnanosti a nízké míry inflace. Současně však autoři dodávají, že tento stav je skutečně pouze stavem ideálním, jelikož zpravidla zlepšení stavu jednoho ukazatele vede ke zhoršení jiného a naopak.

Podle mého názoru je také třeba vyzdvihnout, že by podniky, stejně jako to platí pro faktory politické, měly analyzovat nejen domácí trh, ale především ty, které obchodují se zahraničními subjekty, by se měly zajímat také o stav ekonomiky ve státech, ve kterých obchodují.



### 2.1.3 Sociokulturní faktory

Tato skupina faktorů má různorodé zastoupení, můžeme sem zařadit faktory sociální, demografické, etické i ekologické, které mohou v některých rozšířenějších verzích PEST analýzy stát i zcela samostatně. V této práci však budou součástí jedné skupiny faktorů.

Sociokulturní faktory je možné chápat jako ty faktory, které reflektují jednak strukturu populace a jednak její postoje (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18). Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 53) mezi sociokulturní faktory řadí především:

- životní styl a životní úroveň obyvatelstva,
- hodnoty a postoje lidí (zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, konkurentů),
- kvalifikační strukturu populace,
- zdravotní stav a věkovou strukturu populace.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 11-12) potom tyto faktory doplňují o historické pozadí, množství a kvalitu pracovní síly, rozdělování příjmů a vzdělávací soustavu a její úroveň. Důvodem proč je pro podnik tak zásadní sledovat tyto faktory, je skutečnost, že mají velký vliv na poptávku a nabídku výrobků a služeb a zároveň i pracovní síly. Dobrá znalost struktury obyvatelstva může podniku posloužit také pro segmentaci trhu. Sociální faktory se stejně jako jiné oblasti neustále vyvíjí, mění se struktura obyvatel i jejich životní styl, hodnoty apod. Sedláčková s Buchtou (2006, s. 18) v souvislosti s těmito změnami konstatují, že je třeba poznat trendy, aby byly podniky schopné předběhnout konkurenci.

### 2.1.4 Technologické faktory

Technologické a technické faktory charakterizují Slunčík a Dvořáček (2012, s. 14) jako využití vědy a techniky v podniku. Může se jednat o technologie informační, komunikační, výrobní postupy nebo třeba metody řízení.

Pro technologické faktory, možná ještě více nežli je tomu v jiných oblastech, je typické vysoké tempo zastarávání a nutnost změn. Neustálé zrychlování tempa u technologických změn s sebou přináší také zkracování průměrného životního cyklu výrobků (Dedouchová, 2001, s. 27). Tato oblast tedy může podniku přinést mnoho příležitostí, ale také hrozeb. Aby si podniky udržely svou konkurenceschopnost, případně aby minimálně držely s konkurencí krok, je třeba inovovat. Stejně jako v jiných oblastech, je také v oblasti techniky a technologie významná předvídatost vývoje, která může být pro podnik klíčem k úspěchu. Na druhou

stranu, investice do technologického rozvoje jsou zpravidla velmi nákladné a ne vždy přinesou podniku kýžených výsledků. Představují tak značné riziko, které jsou však firmy v podstatě nuceny podstoupit, aby byly schopné udržet tempo s konkurencí.

## 2.2 Porterův model pěti hybných sil (analýza mikrookolí)

Mikrookolím nebo také oborovým okolím podniku či odvětvím se rozumí oblast, ve které daný podnik soutěží, patří sem tedy podniky, které vykonávají velmi podobnou činnost a vzájemně mezi sebou soupeří o zákazníka<sup>9</sup>. Sedláčková a Buchta (2006, s. 30) definují odvětví jako *skupinu podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu*. Definice je poměrně srozumitelná, co však podle autorů nemusí být zcela jednoduché, je vymezení odvětví, ve kterém firma vyvíjí svou podnikatelskou činnost. Důvodem může být například konvergence neboli překrývání se jednotlivých odvětví nebo příliš široké portfolio nabízených výrobků.

Nejvyužívanější metodou pro analýzu odvětví je Porterův model pěti hybných sil. Vytvořil jej americký ekonom Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration v 80. letech minulého století a je používán dodnes. Porterova analýza se využívá především k zmapování konkurenční pozice v odvětví a identifikaci hrozeb a příležitostí, které tuto pozici mohou zlepšit či zhoršit (Červený, Hanzelková, Keřkovský, 2016, s. 54-55). Cílem Porterova modelu je mimo identifikace sil působících v prostředí zejména identifikovat ty, které jsou z hlediska budoucího vývoje pro podnik nejdůležitější a které může podnik skrze svá strategická rozhodnutí ovlivnit (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47). Porter (1994, s. 3) vysvětluje nutnost aplikovat svůj model pěti sil působících na podnik proto, že souhrnné působení všech těchto sil současně určí jaký je potenciál konečného zisku v odvětví.

Aby mohl být Porterův model účinně použit ke kvalitní analýze oborového okolí, je podle Tylla (2014, s. 28) nutné správně vymežit trh z několika hledisek: geografického, demografického, z hlediska povahy a zařazení produktu a rovněž z časového hlediska<sup>10</sup>.

Porterův model pěti hybných sil analyzuje především tyto faktory:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,

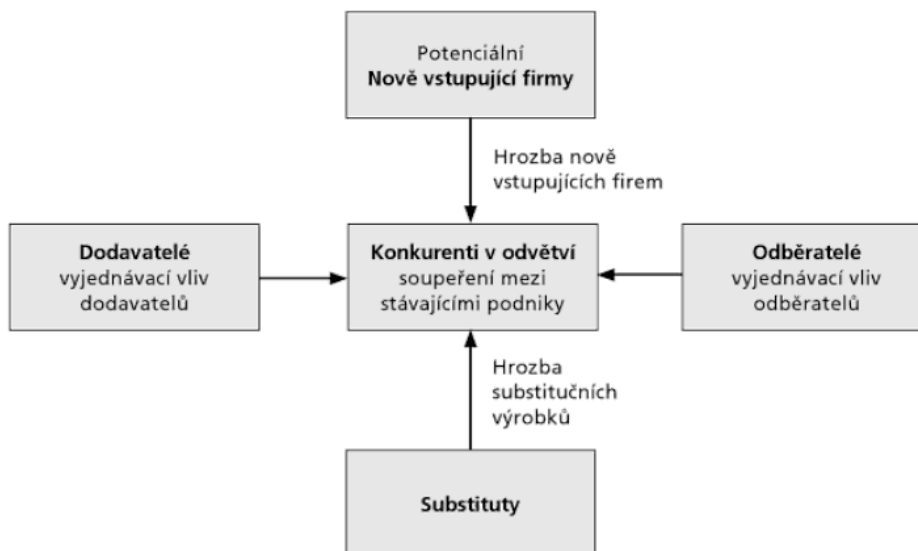
---

<sup>9</sup> Jak však uvádí Magretta (2012, s. 42) hlavním smyslem konkurenčního jednání není porazit soupeře, ale dosáhnout zisku

<sup>10</sup> Je třeba si uvědomit, že odvětví se také vyvíjí a rozložení tržních sil se mění (Tyll, 2014, s. 28).

- rivality mezi stávajícími podniky,
- vyjednávací sílu kupujících,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků<sup>11</sup>.

**Obrázek 4: Porterův model pěti sil**



Zdroj: ČIŽINSKÁ, MARINIČ, 2010, s. 194

### 2.2.1 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Obecně je zřejmé, že atraktivní odvětví přislibující velké zisky budou pro potenciální podnikatele na daném trhu mnohem lákavější než odvětví, která pomalu upadají, poptávka po produktech klesá a tedy ani zisky nejsou příliš vysoké. S rostoucím zájmem o odvětví tedy přichází pro stávající podniky nová konkurence, která s sebou přináší dodatečné kapacity a snahu získat nějaký tržní podíl (Mallya, 2007, s. 51). S rostoucí nabídkou však nutně nemusí růst i poptávka po dodatečném zboží či službách (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51). V důsledku toho potom nutně dochází k roztržštění původního objemu zisku mezi více podnikatelských subjektů, jinak řečeno původní podniky přichází o část svých zisků.

Rozhodujícími faktory, které ovlivňují, zda potenciální konkurent do odvětví vstoupí nebo ne, jsou podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 51) bariéry vstupu do daného odvětví a očekávaná reakce stávajících konkurentů<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> V originálu: threat of entry, competitive rivalry within industry, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, threat of substitutes.

<sup>12</sup> Někteří autoři řadí očekávanou reakci stávajících konkurentů mezi bariéry vstupu viz. Mallya (2007, s. 51) nebo Grasseová (2012, s. 192)

Mezi nejčastěji uváděné bariéry vstupu do odvětví patří:

- úspory z rozsahu a zkušenosti stávajících podniků,
- přístup k distribučním kanálům,
- technologie a speciální know-how,
- kapitálová náročnost vstupu,
- znalost značky a oddanost zákazníků,
- legislativní opatření a státní zásahy,
- diferenciací výrobků.

Očekávaná reakce podniků již působících v odvětví být podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 53) také velmi ovlivňujícím činitelem, zejména v případě, kdy tyto podniky jasně demonstrují svůj záměr hájit své dosavadní pozice na trhu.

Mimo bariéry vstupu včetně reakce konkurentů by měl podle Tylla (2014, s. 26) potenciální vstupující zvážit rovněž bariéry výstupu charakterizované jako náklady na opuštění odvětví.<sup>13</sup>

Podle Grasseové (2012, s. 192) by si podnik pro udržení své pozice v odvětví měl v souvislosti potenciálními konkurenty umět odpovědět na otázku „*Jak můžu zvýšit bariéry vstupu?*“

### **2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé disponují významnou vyjednávací silou, pokud jsou v pozici, kdy si mohou diktovat výhodnější podmínky, ať už se týkají fakturace vyšších cen, nebo jiných podmínek kontraktu. Čím je vyjednávací síla dodavatelů větší, tím více se snižuje ziskovost podniků – odběratelů (Magretta, 2012, s. 48), a odvětví se v takovém případě stává méně atraktivním. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 58) řadí mezi dodavatele nejen dodavatele v klasickém pojetí, tzn. dodavatele surovin, energie, výrobního zařízení apod., ale také dodavatele pracovní síly, know-how, znalostí či dodavatele finančního kapitálu.

Důvod rostoucího vlivu a vyjednávací síly dodavatelů může spočívat v mnoha faktorech. Dodavatel například nabízí výrobky nebo služby, které jsou pro odběratele zásadním vstupem, tedy pokud má takový vstup pro odběratele zásadní vliv na kvalitu výstupu nebo

---

<sup>13</sup> Tyll (2014, s. 26) uvádí jako příklady vlastnictví obtížně prodejných aktiv, provázané podnikání nebo třeba etické a emocionální faktory.

tvoří značnou část celkových nákladů. Podobně je tomu pokud je pro podnik obtížné přejít od jednoho dodavatele k druhému v důsledku jedinečných vlastností dodávaných vstupů nebo pokud v odvětví dodavatele není dostatečná konkurence, ke které by mohl odběratel přejít. Naopak v případě, že je podnik pro dodavatele důležitým zákazníkem nebo například existuje vysoká pravděpodobnost zpětné integrace<sup>14</sup>, vyjednávací síla dodavatele je oslabena (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54).

### **2.2.3 Vyjednávací síla kupujících**

Pro vyjednávací sílu kupujících platí v zásadě podobná pravidla jako pro dodavatele. Co se ziskovosti týče, platí, že pokud je vyjednávací síla kupujících příliš silná, může způsobit dokonce až ztrátu zisků podniků. Odběratelé a především ti významní se totiž podílí na tržbách podniku a tedy na jejich ziscích. Kupující tuhle svou vyjednávací sílu mohou rovněž, jako to bylo u dodavatelů, využít ve svůj prospěch, například vymoci si výhodnější ceny, vyšší kvalitu či jiné výhody. Velký vliv kupujících má zpravidla také dopad na vztahy mezi konkurenčními podniky, které se v důsledku konkurenčních bojů o zákazníka vyostřují (Sedláčková, 2006, s. 54).

Silné postavení odběratele vůči dodavateli může být např. důsledkem významného postavení zákazníka<sup>15</sup>, existence snadno dostupných substitutů, jsou zde malé náklady přestupu zákazníka ke konkurenci. Výhodnou pozici zaujímá zákazník také v případě, že má dobré informace o trhu – tržní ceně, nabídce a poptávce (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 64). Cílem podniku je pokud možno co nejvíce oslabit vyjednávací pozici zákazníka tak, aby si nemohl sám diktovat podmínky, ale spíše aby musel akceptovat podmínky stanovené podnikem.

### **2.2.4 Hrozba substitutů**

Substitutem rozumíme výrobek nebo službu, která dokáže uspokojit tu samou nebo podobnou potřebu zákazníka jako náš produkt. Magretta (2012, s. 51) trefně poukazuje na fakt, že je často velmi obtížné předvídat výskyt substitutů, protože se často objeví zcela nečekaně.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Zpětná integrace (backward integration) znamená, že si zákazník pro případ neshod s dodavatelem může zboží začít vyrábět sám (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 64)

<sup>15</sup> Zákazník může být pro podnik významný např. proto, že je velkým odběratelem zboží či služeb a podílí se tak ve značné míře na ziscích podniku.

<sup>16</sup> Příkladem mohou být například fotoaparáty, jejichž substitutem se s vývojem technologií staly i mobilní telefony, což by v minulosti očekával pouze málokdo.

Výskyt substitutů znamená pro podnik hrozbu snížení ziskovosti nejen konkrétního podniku, ale celého odvětví. Velké množství substitučních produktů se zpravidla projevuje snižováním cen a tudíž i tržeb podniku, na které ale konkurence s vysokou pravděpodobností zareaguje stejným způsobem, aby nepřišla o zákazníka. Existence substitutů tedy dává zákazníkům větší vyjednávací sílu.

Mallya (2007, s. 51) doporučuje podnikům, aby se snažily předejít hrozbě ze strany substitučních výrobků tím, že udrží cenovou stabilitu svých výrobků a soustředí se na jejich vývoj a inovace. V opačném případě hrozí, že by zákazníka mohl oslovit spíše konkurenční výrobek.

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 65) je možné snížit hrozbu substitutů za předpokladu, že podnik vyrábí produkty s nižšími náklady než konkurence, pokud je nabídka konkurence stabilní a příliš neroste, nebo v případě, že by kupující musel vynaložit vysoké náklady na přestup na substitut.

### **2.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky**

Soupeření mezi stávajícími podniky v daném odvětví bývá zpravidla nejsilnější z pěti konkurenčních sil (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48). Mallya (2007, s. 50) popisuje závislost rozsahu rivality na vynaloženém úsilí podniku do snahy získat pro sebe tržní pozici, na používaných nástrojích a konkurenční strategii. Jedná se o přímo úměrný vztah - čím větší snahu vkládá podnik do získání svého podílu na trhu, tím větší bude mezi konkurenty rivalita. Z toho důvodu by si měl podnik klást otázky typu kolik je v daném odvětví konkurentů a jak se počet vyvíjí, zda klesá či stoupá, jak jsou konkurenti velcí, jakou mají finanční sílu, zda je snadné na trh přistoupit či z něj případně odejít a jaké jsou s tím spojené náklady, čím se vyznačují výrobky konkurentů apod.

Příliš vysoká intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty se odráží na nižší ziskovosti jednotlivých podniků. Příčinou jsou podle Magretty (2012, s. 54-55) jednak vyšší náklady vynaložené na konkurenční jednání, jednak zpravidla nižší ceny<sup>17</sup>, které se však odrazí na ziscích podniku. Vysoká rivalita mezi podniky v daném odvětví může být vyvolána mnoha faktory jako je vysoký počet konkurentů v odvětví, malá diferenciací nabízených výrobků či služeb, vysoké fixní náklady mající za důsledek maximální využívání výrobních kapacit.

---

<sup>17</sup> Sám Porter považuje cenovou konkurenci za „nejničivější formu soupeření“

Rivalita vzniká také na trzích, které příliš nerostou nebo se dokonce zmenšují, ale také v opačném případě, kdy se formují nové trhy, které s vysokou pravděpodobností budou lukrativním odvětvím. Stejně tak mohou podporovat rivalitu konkurentů vysoké bariéry pro odchod z odvětví (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 65-66).

### 3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Kromě vlivů působících na podnik zvenčí, se strategická analýza zabývá také interními zdroji a schopnostmi podniku. Mallya (2007, s. 53) vidí podstatu v analyzování interních zdrojů v objektivním posouzení současného stavu podniku. Vnitřní faktory jsou monitorovány a vyhodnocovány jako silné či slabé stránky podniku, zatímco vnější faktory představují pro podnik příležitosti nebo hrozby. Silné stránky podniku<sup>18</sup> je možné chápat jako významné přednosti podniku, to, co dělá lépe než ostatní, v čem vyniká. Jsou to významné vlastnosti podniku nebo významné vlastnosti jeho výrobků či služeb, vlastnosti, které konkurence nemá, a podniku zajišťují dobré budoucí vyhlídky a rozvoj. Slabé stránky podniku<sup>19</sup> představují naopak nedostatky, slabá místa podniku, která jej omezují, znesnadňují mu nebo dokonce znemožňují dosáhnout stanovených cílů.

Podniková strategie se potom snaží dosáhnout souladu mezi zdroji a schopnostmi podniku – vnitřními zdroji, a příležitostmi z vnějšího okolí, které identifikuje. Přitom dlouhodobé působení firmy na trhu je podle Tylla (2014, s. 31) determinováno právě jeho vlastními zdroji a schopnostmi reagovat na vlivy působící z vnějšího prostředí podniku. Na rozdíl od vnějších vlivů, které jednak podnik zpravidla nemůže ovlivnit a které také mnohdy není schopen předvídat, jsou vnitřní zdroje podniku poměrně předvídatelné a dobře ovlivnitelné. Podnikovými zdroji jsou veškeré vstupy, které se promítají do výroby zboží či služeb. Může se jednat o výrobní zařízení, výrobní haly, finanční prostředky, zaměstnance, znalosti a schopnosti lidí uvnitř podniku.

K analýze vnitřního prostředí podniku je možno přistupovat pomocí různých metod, pro tuto práci bude využita analýza podnikových faktorů. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 112) řadí mezi zkoumané faktory marketingové a distribuční faktory, faktory vědecko-technického rozvoje, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a také faktory finanční a rozpočtové.

---

<sup>18</sup> Strengths

<sup>19</sup> Weaknesses



### **3.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje<sup>20</sup>**

Nemusí se v každém případě jednat o samotný vývoj, který realizuje daný podnik, ale spíše o vytvoření podmínek v podniku k využívání výsledků v oblasti vědeckotechnického pokroku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 112). V dnešní době hraje inovace ať už výrobků nebo výrobních či jiných podnikových procesů velmi důležitou roli. Technologie, výrobky, procesy, to všechno dnes podléhá mnohem rychlejšímu zastarávání nežli dříve, pokud podnik chce udržet krok s konkurencí, je nucen sledovat rozvoj ve vědeckotechnické oblasti a pokud možno co nejvíce z něj pro sebe čerpat.

Podle Dedouchové (2001, s. 42) mohou investice do vědeckotechnického rozvoje přinést na jedné straně senzační výsledky, na druhé straně přináší také velké riziko. Červený (2014, s. 111) však považuje připravenost k inovacím za nezbytnost, k tomu aby byl podnik připravený, však musí disponovat potřebnými kapacitami, které mu toto umožní. V rozvoji vědy a techniky a ve využití tohoto rozvoje ve prospěch podniku vidí autoři budování konkurenční výhody.

Dedouchová (2001, s. 42, 44) rozlišuje tři strategie vědeckotechnického rozvoje:

- strategie výrobkové inovace,
- strategie vývoje výrobku,
- strategie procesní inovace.

Jednotlivé strategie se liší v cíli, který sledují. Zatímco strategie výrobkové inovace usiluje o vývoj nového výrobku, strategie vývoje výrobku směřuje zejména ke kvalitativním vylepšením současných výrobků. Strategie procesní inovace se na výrobek nezaměřuje, ale cílí ke zefektivnění výroby s nižšími náklady a vyšší kvalitou.

### **3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Smyslem marketingu je vyvolat u zákazníka potřebu pořídit si nabízené zboží či službu, tedy přilákat k produktu zákazníkovo pozornost a uskutečnit prodej. Co se týče marketingových faktorů, záleží podnik od podniku, odvětví od odvětví, někde je třeba využívat marketingové funkce více a v některých případech jsou marketingové nástroje využívány minimálně. Než podnik začne investovat čas a finanční prostředky do marketingových kampaní, které mohou

---

<sup>20</sup> Můžeme se setkat také s označením faktory R & D – Research and Development

být velmi nákladné, domnívám se, že by měl zhodnotit, zda je tato investice v jeho případě vůbec potřebná.

Pokud podnik vyhodnotí, že jsou pro něj marketingové faktory důležité, potom je třeba zvážit, které nástroje jsou pro něj vhodné. Nástroje, které může použít, se souhrnně označují jako marketingový mix. Ten zahrnuje tzv. 4P: produkt, cenu, propagaci a distribuci.<sup>21</sup> Distribučními faktory jsou nejen distribuční kanály, ale také geografické pokrytí trhu, zvolený způsob dopravy atp. (Kotler, 2007, s. 70-71).

### **3.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Jak uvádí Hanzelková, Keřkovský a Vykpěl (2017, s. 117), tuto součást analýzy vnitřního prostředí podniku některé podniky mylně považují za nepotřebnou pro jiná než průmyslová odvětví. Problém spočívá v chybném chápání pojmu výroba, která zahrnuje také produkci služeb či nehmotných statků. Je tedy třeba ji analyzovat, ať se jedná o jakýkoliv podnik, jehož předmětem podnikání je výroba zboží či služeb.

Podnikové faktory, které řadíme k faktorům výroby a jejího řízení, zahrnují např. dostatečnost výrobních kapacit vzhledem k poptávce, úroveň výrobních nákladů, pružnost neboli schopnost reagovat na specifické požadavky zákazníka, spolehlivost výrobních systémů, hospodárné využívání výrobního zařízení i energií a jiných výrobních vstupů, efektivita systému řízení zásob a procesů řízení výroby a kvality. Faktorem výroby nebo faktorem řízení výroby je každý faktor, který má nějaký vliv na výrobní proces podniku (Hanzelková, Keřkovský, Vykpěl, 2017, s. 117-118).

### **3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Ne každý proces v podniku lze automatizovat a mohou ho vykonávat stroje. Ačkoliv může podnik disponovat prvotřídním vybavením, vlastnit moderní výrobní haly, stále bude k vykonávání určitých činností potřebovat pracovníky, kteří jsou stroji nezastupitelní. Podniky by měly vynakládat úsilí, aby si kvalifikovanou pracovní sílu udržely, zejména v dnešní době, kdy začala převyšovat poptávka po pracovní síle nad její nabídkou. Pracovníci jsou si změny tohoto postavení zaměstnavatelů vědomi a podnikům hrozí vyšší fluktuace, pokud jsou pracovníci nespokojení.

---

<sup>21</sup> Z angličtiny: product, price, propagation, placement (4P)

Cílem analýzy pracovních a podnikových zdrojů je zhodnotit podnik v oblasti lidských zdrojů. Podnik by měl zjistit, zda zaměstnává pracovníky s potřebnými znalostmi, jestli jsou správně rozmístěni, jak je společnost vnímána jako zaměstnavatel, měl by se zajímat o soulad mezi firemní strategií a kulturou podniku, pracovním klimatem (Mallya, 2007, s. 63). Analýza se také zaměřuje na vztahy podniku s odbory, personální a sociální politiku podniku, účinnost strategického řízení v oblasti řízení lidských zdrojů a mnoho dalších faktorů (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 119).

Všechny uvedené zdroje je možné rozřadit do několika kategorií. Sedláčková a Buchta (2006, s. 76-77) člení podnikové zdroje na zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Lidské zdroje představují pro podnik největší konkurenční výhodu. Na rozdíl od strojů, technologií apod. jsou totiž lidské zdroje – jednotliví pracovníci jedineční. Může se jednat o schopné manažery nebo vysoce kvalifikované zaměstnance ve vývoji nebo i ve výrobě, každý může pro podnik znamenat konkurenční výhodu, pokud takové zaměstnance má. Co se týče finančních zdrojů a finanční analýzy, těm v tento okamžik nebude věnována pozornost, jelikož budou více rozebrány v následujícím textu. Mezi hmotné zdroje se typicky řadí nejrůznější stroje, výrobní linky, nemovitosti – budovy a pozemky, dopravní prostředky a podobně. Nehmotné zdroje ještě dále rozlišuje Sedláčková s Buchtou (2006, s. 77) na ty, které souvisí s technologiemi, tedy např. know-how, patenty a licence, obchodní tajemství, a potom na ty nehmotné zdroje, které se vztahují k dobrému jménu podniku, obchodní značce, ochranným známkám.

### **3.5 Faktory finanční a rozpočtové**

Finanční faktory budou rozebrány dále v kapitole Finanční analýza podniku, na tomto místě pouze zmíním, že se jedná o velmi důležitou součást analýzy vnitřního prostředí podniku, jelikož jakákoliv důmyslně propracovaná strategie potřebuje ke své realizaci finanční prostředky. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 120) uvádí, že smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je nalézt řešení ke dvěma oblastem. Jedná se o posouzení finančního zdraví podniku a právě ono posouzení finančních možností vzhledem k zamýšlené strategii.

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

Neodmyslitelnou součástí vědomí managementu je přehled o finanční situaci podniku. Lze tvrdit, že úspěšná firma se při svém podnikání bez rozboru finanční situace firmy již neobejde. Pro efektivní fungování podniku jsou finanční a rozpočtové faktory velmi důležité. Analýza finančních a rozpočtových faktorů představuje klíčovou část analýzy vnitřního prostředí. Pomocí výsledků finanční analýzy jsme schopni stanovit schopnost podniku vytvářet zisk, schopnost plnění závazků či schopnost likvidity. (Kislingerová, 2005, s. 12)

Jedna z mnoha možných definic hovoří o finanční analýze jako takové analýze, která představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena z převážné většiny v účetních výkazech. Jedná se o finanční účetní výkazy a vnitropodnikové účetní výkazy. Mezi hlavní finanční účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash-flow. Podnik má povinnost zveřejňovat tyto výkazy alespoň jednou za rok. Vnitropodnikové účetní výkazy se vedou na základě konkrétních potřeb firmy. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. (Růčková, 2011, s. 33)

Pro vypracování finanční analýzy se využívá horizontální analýzy, vertikální analýzy, poměrových ukazatelů, bankrotních a bonitních modelů. (Kislingerová, 2005, s. 54)

### 4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza se považuje za jednu z nejpoužívanějších analýz při zkoumání finančních záležitostí podniku. Horizontální analýza se zabývá problematikou změn jednotlivých finančních položek v čase. Během výpočtu se používají hodnoty běžného předcházejícího období. Zjišťují se jak absolutní, tak relativní (procentuální) změny, přičemž procentuální změna se považuje za přehlednější formu výpočtu. (Synek a kol., 2007, s. 79)

*Absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předcházejícím období*

*Relativní změna = [(hodnota v běžném období – hodnota v předcházejícím období) / hodnota v předcházejícím období] \* 100*

## 4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se definuje jako procentuální rozbor základních účetních výkazů. Výsledkem je pak stanovení podílů jednotlivých položek na celkové bilanční sumě. Vertikální analýza rozvahy se zabývá majetkovou a kapitálovou strukturou podniku. Podstatou analýzy majetkové struktury je zhodnocení složení dlouhodobého a oběžného majetku. Dva aspekty ovlivňují majetkovou strukturu, a sice předmět činnosti podniku a finanční politika podniku. Analýza kapitálové struktury se soustřeďuje na zdroje financování. Za vhodnou kapitálovou strukturu se považuje takový stav, kdy je firma platebně schopná. (Růčková, 2011, s. 70)

*Procentuální podíl položky = jednotlivá položka rozvahy/zvolená základna*

*Procentuální podíl položky = jednotlivá položka výkazu zisků a ztrát/zvolená základna*

## 4.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele rozdělujeme na ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti.

### 4.3.1 Ukazatele rentability

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita aktiv ukazuje celkovou efektivnost podniku. Rentabilita vlastního kapitálu hovoří o výnosnosti kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky. Tento ukazatel může pomoci investorům odhalit poměr výnosu k riziku jejich zamýšlené investice. Rentabilita tržeb vypovídá o schopnosti podniku dosahovat zisk při dané úrovni tržeb. Pro účely zjištění čisté ziskové marže se pracuje se ziskem po zdanění. (Scholleová, 2012, s. 83)

*ROA = zisk po zdanění / celková aktiva*

*ROE = zisk po zdanění / vlastní kapitál*

*ROS = zisk po zdanění / tržby*

### 4.3.2 Ukazatele aktivity

Aby podnik dokázal rozhodnout, zda se svými aktivy hospodaří efektivně, využije ukazatele aktivity. Nadbytek aktiv způsobí pokles zisku doprovázený růstem nákladů, jejich nedostatek

má za následek pokles tržeb. Ukazatele aktivity jsou obrat celkových aktiv, rychlost obratu zásob, doba obratu zásob, rychlost obratu pohledávek, doba obratu pohledávek, rychlost obratu závazků, doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje efektivnost využívání aktiv. Rychlost obratu zásob znamená, kolikrát jsou zásoby změněné na jinou formu oběžných aktiv po dobu, než jsou opětovně nakoupené. Doba obratu zásob hovoří o tom, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná v zásobách. Rychlost obratu pohledávek značí, za jak dlouho dobu se pohledávky přemění v peněžní prostředky. Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná v pohledávkách. Rychlost obratu závazků představuje poměr tržeb a závazků a doba obratu závazků představuje dobu vázanosti oběžných aktiv v závazcích. Doporučuje se, aby doba obratu závazků byla delší jak doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční stability podniku. (Synek a kol., 2007, s. 112)

*Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva*

*Rychlost obratu zásob = tržby / zásoby*

*Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 365)*

*Rychlost obratu pohledávek = tržby / pohledávky*

*Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 365)*

*Rychlost obratu závazků = tržby / závazky*

*Doba obratu závazků = krátkodobé závazky / (tržby / 365)*

### **4.3.3 Ukazatele likvidity**

Aby se dalo hovořit o tom, že je podnik likvidní, musí disponovat ke dni splatnosti více peněžními prostředky, než má splatných závazků. Platební schopnost je pro úspěšný podnik směrodatná. Běžná likvidita značí schopnost přeměnit oběžná aktiva na peněžní prostředky a tím uhradit krátkodobé závazky. Pohotová likvidita odstraňuje z výpočtu zásoby, jež jsou nejméně likvidní. Okamžitá likvidita pak pracuje pouze s těmi nejlikvidnějšími aktivy. (Kislingerová, 2005, s. 126)

*Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky*

*Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky*

*Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky*

Okamžitá likvidita by se ideálně měla pohybovat v intervalu 0,6 až 1,1. U pohotovosti likvidity se doporučuje poměr čitatele k jmenovateli 1 : 1, případně 1,5 : 1. Hodnoty běžné likvidity by měly být v intervalu 1,5 až 2,5. (Růčková, 2011, s. 107)

#### **4.3.4 Ukazatele zadluženosti**

Celkovou finanční stabilitu podniku hodnotí právě ukazatele zadluženosti. Hodnotí také rovnováhu zdrojů financování a jejich alokaci do majetku podniku. Zadlužeností se má na mysli využívání cizích zdrojů k financování. Celková zadluženost by měla držet kolem 50 %, při vyšší míře zadluženosti podstupují věřitelé velké riziko. Koeficient samofinancování vyjadřuje, na kolik procent je podnik schopný svou činnost financovat z vlastních zdrojů. Ukazatel úrokového krytí podniku ukazuje, jaká je schopnost podniku platit náklady plynoucí z využívání cizího kapitálu, nakolik je zisk větší jak placené úroky. Hodnota by se měla vejít do intervalu 3 až 5. (Scholleová, 2012, s. 95)

*Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva*

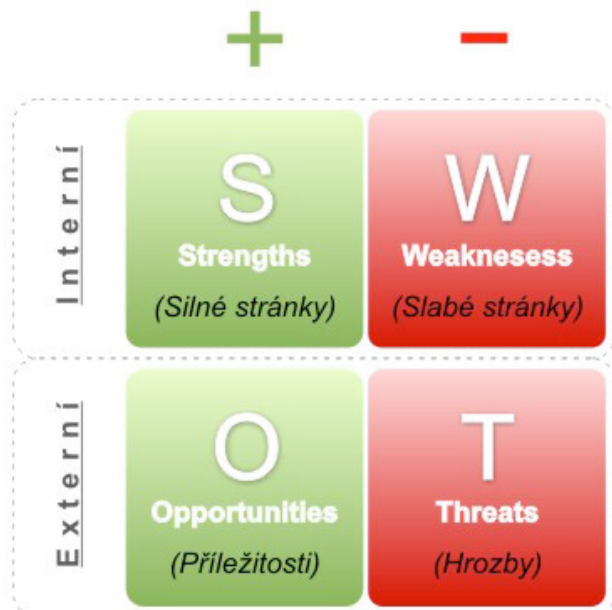
*Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva*

*Ukazatel úrokového krytí = zisk před úroky a zdaněním / nákladové úroky*

## 5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Představuje přístup nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá výsledků a závěrů z předchozích analýz tak, že jsme posléze schopni identifikovat hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnat je s hlavními vlivy z okolí podniku. SWOT analýza ovšem skrývá i jistá omezení, vyvolaná právě požadavkem odlišit silné stránky od těch slabých a příležitosti od hrozeb. Často bývá dosti obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou nebo slabou stránku. SWOT analýza si klade za cíl rozvíjet kladné stránky a potlačovat ty slabé a současně využít potenciálních příležitostí a odvrátit možné hrozby. Pomocí SWOT analýzy dokáže podnik komplexně vyhodnotit jeho fungování, vyhledávat zajímavé možnosti a identifikovat problémové oblasti. SWOT analýza je často znázorňovaná ve formě matice nebo tabulky. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 69)

Obrázek 5: SWOT matice



Zdroj: Wikipedia.org, 2017

### 5.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky plynou ze strategické analýzy vnitřního prostředí podniku, to znamená z výsledků vědecko-technických analýz, marketingových a distribučních faktorů, faktorů výroby a řízení výroby, faktorů podnikových a pracovních zdrojů a v neposlední řadě



z výsledků finanční analýzy. Doporučuje se, aby si podnik identifikované silné stránky udržel a využil je jako svou konkurenční výhodu. Slabé stránky by se měl podnik snažit přinejmenším eliminovat nebo je změnit na silné stránky. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 104)

## **5.2 Příležitosti a hrozby**

Příležitosti a hrozby jsou výsledkem strategické analýzy vnějšího prostředí podniku, tím se má na mysli PEST analýza, Porterův model pěti hybných sil. Jestliže podnik identifikuje nějaké příležitosti, jež okolí nabízí, je žádoucí využít je ve svůj prospěch. Podnik tak může zlepšit svou pozici na trhu. Hrozby, které plynou z okolí, musí podnik brát do úvahy a snažit se přizpůsobit, aniž by tím nějak utrpěl. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 105)

## PRAKTICKÁ ČÁST

V rámci praktické části budou aplikovány teoretické poznatky nabyté z literárního přehledu této práce na vybraný podnik. V první řadě bude představen podnik, pro který bude strategická analýza provedena. Na tomto místě je nutno říci, že bylo s vedením zkoumaného podniku dohodnuto, že se v diplomové práci neobjeví jeho skutečný název a jeho další identifikační údaje, proto dále v textu bude uváděna společnost, firma či podnik XYZ. Dále bude představeno výrokové portfolio, podnikové cíle a jeho základní vize. Následně budou provedeny analýzy prostředí obecného i oborového a také vnitřní analýza podniku. Na základě výsledků z provedených analýz bude sestavena SWOT matice sdružující silné a slabé stránky podniku a hrozby a příležitosti pro něj vyplývající z okolí. Závěrečná část bude obsahovat shrnutí s doporučeními pro podnik a budou ověřeny v úvodu stanovené hypotézy.

## 6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Podnik XYZ je českou společností, která sídlí v jihomoravském kraji. Společnost má dlouholetou tradici a působí na českém trhu už více než století. Podobně jako tomu bylo u mnoha společností s takto dlouhou tradicí, také firma XYZ se za doby svého působení na trhu potýkala se znárodněním, následným zpětným odkupem a restitucemi majetku.

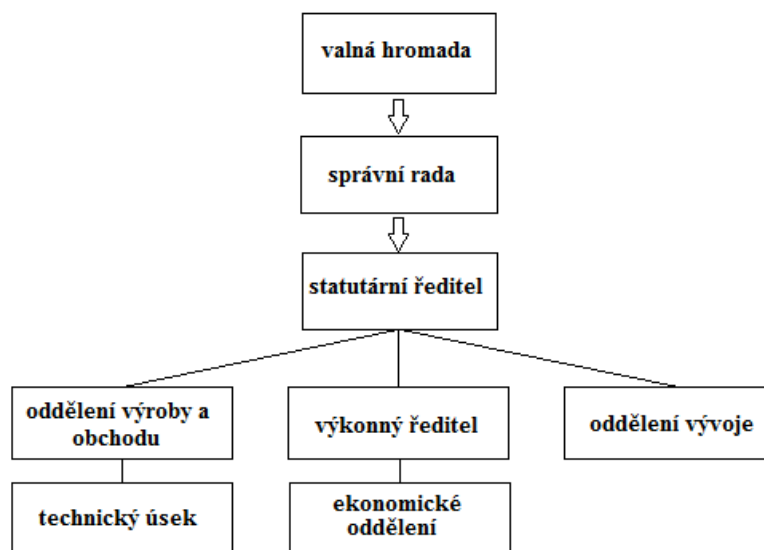
Kromě České republiky působí také na evropském trhu. Původně se jednalo o podnikající fyzickou osobu, společnost se však ohromně rozrůstala a tato forma podnikání přestávala být pro velký podnik vyhovující. To byl jeden z důvodů, proč počátkem roku 2004 došlo k její přeměně na kapitálovou obchodní společnost. V současnosti má právní formu akciové společnosti se základním kapitálem ve výši 295 milionů Kč, který je rozvržen do jednotlivých akcií o jmenovité hodnotě 10 milionů Kč a 1 milion Kč. Jedná se o velký podnik<sup>22</sup>, který zaměstnává přibližně 450 zaměstnanců. Přes svou velikost si stále zachovává ráz rodinného podniku<sup>23</sup>. Celá společnost je ve výlučném vlastnictví rodiny zakladatele, která se aktivně podílí na vedení podniku. Na obrázku níže je znázorněna organizační struktura podniku, vrcholným orgánem podniku je valná hromada.

---

<sup>22</sup> Klasifikace podniku na základě Doporučení 2003/361/ES, dostupného na portálu CZECHINVEST

<sup>23</sup> Podle Kenyon-Rouvinez a Ward (2004, s. 3) se za rodinný podnik považuje takový podnik, který je ovládán rodinou, a naplňuje alespoň jeden ze tří znaků: 1) 3 a více členů rodiny aktivně působí ve firmě; 2) podnik je ovládán rodinou nejméně po dvě generace; 3) současní vlastníci zamýšlí podnik předat další generaci.

**Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura firmy XYZ**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací podniku

Předmětem podnikání společnosti je dle výpisu z Obchodního rejstříku několik činností:

- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- řeznictví a uzenářství,
- mlékárenství,
- silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny a rovněž přesahující 3,5 tuny.

Od svého založení se předmět podnikání společnosti postupně obměňoval, od některého původně vyráběného sortimentu se pomalu upouštělo a současně se rozšiřoval o jiné výrobky. Hlavním předmětem podnikání společnosti XYZ však vždy byla výroba potravinářských výrobků. Úplně původně byl podnik založen jako lihovar, velmi dlouhou dobu však lihovar podnik již neprovozuje. Co se týče potravinářské produkce, v počátcích podnikání se společnost zaměřovala na výrobu omáček, majonéz a hořčice. Postupně podnik svůj sortiment rozšiřoval a v předválečném období začlenil mezi svůj sortiment také výrobky z rybího masa. V současnosti je podíl rybích a nerybích výrobků přibližně stejný.

Společnost je zaměřena převážně na B2B prodej, což znamená, že převážná část její produkce je prodávána obchodním řetězcům. Současně však přímo v místě výroby provozuje jednu

prodejnu, kde si konečný spotřebitel může zakoupit v podstatě veškeré výrobky obchodní značky společnosti.

## 6.1 Sortiment výrobků

Společnost se zabývá výrobou lahůdkářských výrobků, a to jak masných, tak zeleninových. Portfolio výrobků je velmi bohaté, jež lze rozdělit do jednotlivých kategorií:

- masné a zeleninové saláty,
- lahůdkové pomazánky,
- zpracovávané ryby (uzené, marinované),
- zeleninové pomazánky.

Základem surovinou jsou především ryby, zelenina, těstoviny anebo také sofistikovaná hotová jídla. Zpracované výrobky dodává na trh čerstvé-chlazené, marinované nebo v uzené podobě. V poslední době se díky obecně velké poptávce konečných spotřebitelů po zdravých potravinách začaly vyrábět zmíněné zeleninové pomazánky, zejména potom různé varianty cizrnové pomazánky. Své produkty prodává převážně pod svou obchodní značkou, ale také pod privátními značkami obchodních řetězců.

## 6.2 Vize a cíle podniku

Základním předpokladem úspěšného nasměrování rozvoje firmy je jasné vyjádření dlouhodobých cílů, tedy tvorba vize a poslání. Jinými slovy, aby se jakýkoliv podnik na trhu udržel, a aby byl alespoň trochu úspěšný, musí vytvářet strategický plán, který by mu měl pomoci ustát současnou nepříznivou situaci na trhu a pomoci dále se rozvíjet. I společnost XYZ se snaží udržet si svou stabilní pozici a zvyšovat svůj podíl na trhu. Posláním společnosti je vyrábět kvalitní výrobky za přijatelnou cenu, což společnost zdůrazňuje svou firemní vizí, která zní „**Nejlepší kvalita za přijatelnou cenu pro všechny zákazníky**“. Zároveň společnost dává navenek vědět, že své výrobky vyrábí nejen tradičními postupy, ale také se opírá o moderní trendy v mezinárodní kuchyni, a to za použití té nejmodernější technologie. Hlavním cílem této firmy je, aby její jméno si zákazníci spojovali s kvalitou v tomto odvětví a aby se firma dostala do širšího povědomí společnosti. Vše se snaží umocnit tím, že se snaží o zachování dlouhodobé spolupráce s obchodními partnery – odběrateli a dodavateli. Proto je pro podnik velmi zásadní jeho politika jakosti.

V souvislosti s touto podnikovou vizí si společnost stanovila tyto cíle:

- zlepšení kvality a zvýšení produkce modernizací a rozšířením výrobních prostor
- zvyšování efektivnosti systému řízení jakosti
- přechod od přímé distribuce zahraničním odběratelům k distribuci skrze mezinárodní obchodní řetězce
- roční nárůst tržeb minimálně o 2 %
- udržení stávajících zákazníků
- uvedení na trh alespoň tří nových výrobků za rok

Dlouhodobým cílem společnosti je i zvýšení konkurenceschopnosti, zefektivnění výrobních činností, naplňování hygienických standardů, naplnění standardů dohledatelnosti surovin a zlepšení pracovních podmínek a péče o zaměstnance. Stejně tak se neustále usiluje o získání certifikátů kvality i nejrůznějších ocenění.

Pokud bychom měli hovořit o sdílených hodnotách v rámci vybraného podniku, které by měly být vyjádřeny ve vizích a misích, tak se dá tvrdit, že konkrétní cíle nejsou nikterak slovně formulovány. Jen na jednotlivých oddělení manažeři vedou své zaměstnance prostřednictvím misí, jež se snaží splnit vynaložením společného úsilí.

## **7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU**

V této části práce budou provedeny analýzy vnějšího okolí podniku XYZ, a to PEST analýza zaměřující se na makroprostředí podniku a posléze analýza mikroprostředí využitím Porterova modelu pěti sil. Smyslem analyzování vnějšího okolí podniku je identifikace příležitostí a hrozeb z něj plynoucích a jejich využití v rámci SWOT analýzy.

### **7.1 PEST analýza**

Jak bylo výše uvedeno, PEST analýza se zaměřuje na makroprostředí podniku, které může podnik jen stěží ovlivnit, které má však na podnik přímý dopad. Analýza sestává ze čtyř faktorů, které se zaměřují na čtyři oblasti. Jedná se o faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Ve vztahu ke zkoumanému podniku se zaměřím zejména na faktory působící v tuzemsku, jelikož společnost od přímé distribuce do zahraničí ustupuje a soustřeďuje se na svou činnost víceméně v rámci České republiky.

#### **7.1.1 Politicko-legislativní faktory**

##### **POLITICKÉ VLIVY**

Podnik XYZ vyvíjí svou činnost v zásadě v tuzemsku, proto se soustředím na politickou situaci v České republice. Ačkoliv nedávno proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, nelze v současnosti jednoznačně určit, jaké budou jejich dopady na činnost podniku. Doposud není jasné, jak bude vypadat vládnoucí koalice, které strany ji utvoří a na kterých ze svých programových bodů budou jednotlivé politické strany trvat a snažit se je prosadit. V případě pravicové vlády můžeme očekávat spíše podporu podnikatelů, naopak levicová vláda by mohla přinést podnikatelům spíše hrozbu např. v podobě navyšování minimální mzdy, vyššího zdanění pro podnikatele apod. Jakékoliv predikce ale v tuto chvíli vycházejí z pouhých spekulací. Na základě dosavadního politického vývoje ale můžeme alespoň předpokládat, že nedojde k natolik zásadním změnám politické situace, které by narušily politickou stabilitu země.

Na činnosti podniku se nepodepsala ani poslední vládní krize, stejně tak se na ní neodrazil ani uprchlická krize, se kterou se potýkají evropské země. Na tomto místě je však nutno zmínit, že se s uprchlickou krizí potýkají země jako např. Německo, ze kterých pochází

dodavatelé surovin nepostradatelných k výrobě. Prozatím je situace v těchto zemích stabilní, případné konflikty by však na podnik XYZ měly nepříznivý dopad.

## LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Společnost XYZ sídlí v České republice, kde je nastolen parlamentní demokratický právní systém. Podnik tedy musí vyvíjet svou činnost v souladu s českým právním řádem. Současně se začleněním ČR do Evropské unie k 1. 5. 2004, na podnik dopadají také právní předpisy Evropské unie.

Pokud začneme od nejobecnějších předpisů, podnik podléhá nejvyššímu zákonu České republiky, jímž je Ústava a Listina základních práv a svobod. Dalšími z významných předpisů, kterými se musí podnik řídit jsou např. zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník či zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, které byly přijaty v souvislosti s rozsáhlou rekodifikací civilního práva. Následkem rekodifikace byla například změna stanov podniku XYZ.

Další změny podniku přinesla také novela zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, která vstoupila v platnost 1. 1. 2015. Jde o největší úpravu potravinářské legislativy od vstupu České republiky do Evropské unie, jež navazuje na evropské právní předpisy. Hlavním cílem je především zvýšit informovanost spotřebitele. Dosavadní právní úprava byla v implementačním nesouladu s evropskými předpisy, zejména z hlediska využívané terminologie zákona a předpisů potravinového práva EU, transpozičního nesouladu se směrnicemi EU, na druhou stranu existovala duplicitní ustanovení s předpisy EU a ČR nesplňovala své adaptační povinnosti jako členského státu EU. Novela přinesla také povinnost vyplývající z nařízení EU<sup>24</sup>, na základě které podniky musí používat pouze obaly a obalové materiály chránící potraviny před znehodnocením a znemožňující záměnu nebo změnu obsahu bez otevření nebo změny obalu. Tato novela znamenala pro podnik povinnost nahradit některé nevyhovující obaly, a tedy nárůst nákladů. Další podobné legislativní změny jsou pro podnik hrozbou, protože s sebou nesou neplánované výdaje, které se projeví růstem ceny konečného výrobku, které znamená nižší konkurenceschopnost podniku, případně podnik zachová stávající ceny a vyšší náklady se promítnou do konečného zisku podniku.

---

<sup>24</sup> Nařízení (ES) č. 1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami

Bohužel je třeba počítat s tím, že tato hrozba **dalších legislativních změn ze strany EU** je velmi reálná.

Oblasti potravinářského průmyslu se také dotkla Vyhláška č. 282/2016 Sb., o požadavcích na potraviny, pro které je přípustná reklama a které lze nabízet k prodeji a prodávat ve školách a školských zařízeních. Vyhláška je známá také pod označením „pamlsková vyhláška“. Účinnosti nabyla 1. 1. 2017. Cílem této vyhlášky je zamezit prodeji nezdravých potravin ve školách s povinnou školní docházkou. Jasný je tedy záměr zamezit konzumaci vybraných potravin, které nesplňují předpoklady stanovené vyhláškou především dětmi do věku 15ti let.

Od 1. 12. 2016 vešla do praxe zásadní změna v evidenci tržeb. Povinnost se týká subjektů, které platí nebo mají platit daně z příjmů v České republice, a to podnikající fyzické osoby a právnické osoby s podnikatelskou činností. Evidenci tržeb podléhají zjednodušeně řečeno tržby, které pocházejí z podnikatelské činnosti a zároveň byly uhrazeny v hotovosti, platební kartou, směnkou, šekem či stravenkou. Evidenci nepodléhá přímý převod z účtu na účet. Podnikatelé jsou povinni se zapojit postupně, dle určených fází. V 1. fázi, tedy od 1. 12. 2016, platí tato povinnost pro ubytovací a stravovací služby. 2. fáze, jež spustila 1. 3. 2017, je určena pro maloobchod a velkoobchod. Od 1. 3. 2018, ve třetí fázi, se elektronická evidence tržeb začne týkat také ostatních činností jako např. svobodná povolání, doprava, zemědělství. Ve 4. fázi od 1. 4. 2018 bude elektronická evidence tržeb platit pro vybraná řemesla a výrobní činnosti. Podle společnosti Nielsen zavedení elektronické evidence tržeb představuje hlavní potenciální důvod pro uzavření prodejen s potravinami a smíšeným zbožím. Obchodů s plochou menší než 400 m<sup>2</sup> ubylo v roce 2016 meziročně o 1,5 % na 13 437 jednotek, přičemž mizí převážně ty nejmenší. Tato skutečnost může představovat hrozbu v podobě úbytku malých odběratelů, protože se však společnost XYZ již před časem přestala na tyto prodejny zaměřovat, nebude se jí toto týkat. Nicméně by to mohlo znamenat, že konkurenční podniky, které v důsledku EET přijdou o tyto své zákazníky, budou usilovat o získání nových odběratelů – současných odběratelů podniku XYZ.

Naopak příležitost pro podnik XYZ představují **dotace z fondů EU**. Česká republika byla až do roku 2013 v čerpání evropských peněz pozadu. Hlavním problémem byla příliš složitá struktura operačních programů, složitost metodiky, vysoká fluktuace pracovníků ROP, nefunkční kontrolní systém a špatné plánování. Od roku 2014 až do roku 2020 má Česká republika s Evropskou komisí dohodnuté podmínky, které hovoří o objemu prostředků



k čerpání ve výši 24 mld. EUR. Tyto zdroje mají za cíl podpořit vzdělanost a inovace, snížit nezaměstnanost a podpořit efektivní nakládání s energiemi. Podnik XYZ již v minulosti úspěšně čerpal dotace, díky kterým mohl modernizovat výrobní zařízení. V současnosti je pro něj velmi aktuální otázka efektivního využívání energií, proto dotace z fondů EU určené právě na tuto oblast představují velmi významnou příležitost.

### **7.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory mají za cíl monitorovat stav ekonomiky. Důležitou roli v ekonomickém vývoji hraje ekonomická rovnováha, a to vnitřní i vnější. Pro zhodnocení výkonnosti ekonomiky je možno využít tzv. magický čtyřúhelník. Magický čtyřúhelník hodnotí ekonomický růst měřený pomocí HDP, stabilitu cenové hladiny měřené pomocí inflace, plnou zaměstnanost vyjádřenou mírou nezaměstnanosti. Tyto tři ukazatele slouží k posouzení vnitřní ekonomické rovnováhy. Jedná se o faktory, jež formují ekonomické prostředí, a ovlivňují tak společnosti. Hovoříme o ukazatelích vývoje národního hospodářství.

V rámci analýzy ekonomických faktorů budou zhodnoceny zmiňované základní makroekonomické ukazatele a současně ekonomické faktory jako směnné kurzy, jelikož podnik XYZ dováží většinu surovin ze zahraničí.

### **Hrubý domácí produkt**

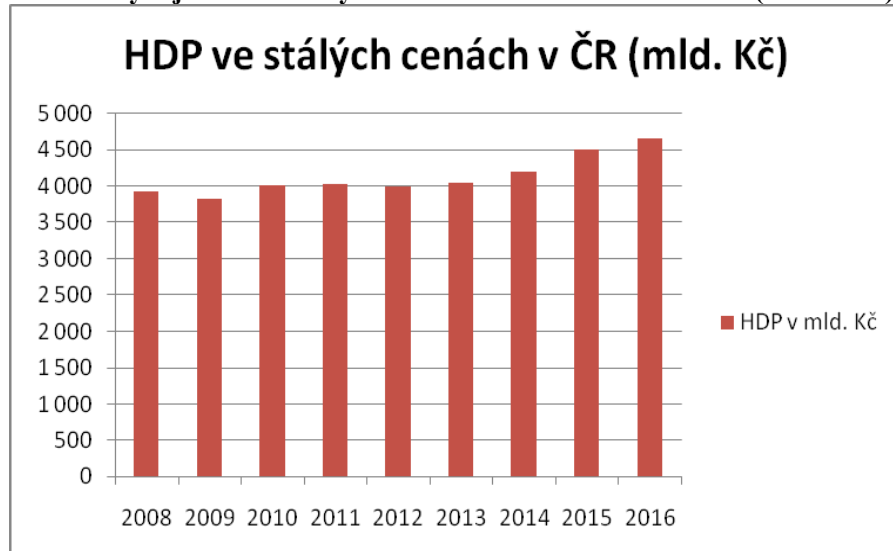
Tento makroekonomický ukazatel má za úkol reflektovat hospodářský vývoj země. Růst HDP je pro podnik důležitý, neboť odvětví, ve kterém podniká společnost XYZ je možno označit za cyklické, tedy obecně podniky dosahují lepších hospodářských výsledků v době konjunktury a v době recese jejich zisky klesají.

Pro účely této práce byla použita data zveřejněná Českým statistickým úřadem. Z grafu 1 je zřejmý vývoj HDP ve stálých cenách v mld. Kč, a to pro roky 2008 až 2016. V grafu 2 je pak tento vývoj popsán meziročním indexem.

Na první pohled je patrné, že se české ekonomice v současnosti daří. Dle ČSÚ rostla ekonomika v roce 2015 nejrychleji za posledních osm let, hrubý domácí produkt se zvýšil až o 4,3 %. Absolutní výše HDP se přiblížila až k hranici 4 500 mld. Kč. Nutno podotknout, že dynamika české ekonomiky byla v roce 2015 podpořena mimořádnými vlivy. Šlo o pokles ceny ropy na světovém trhu a také ČR získala prostředky z fondů EU. V následujícím roce 2016 se tempo růstu snížilo, hrubý domácí produkt vzrostl o 2,3 %, absolutní výše HDP

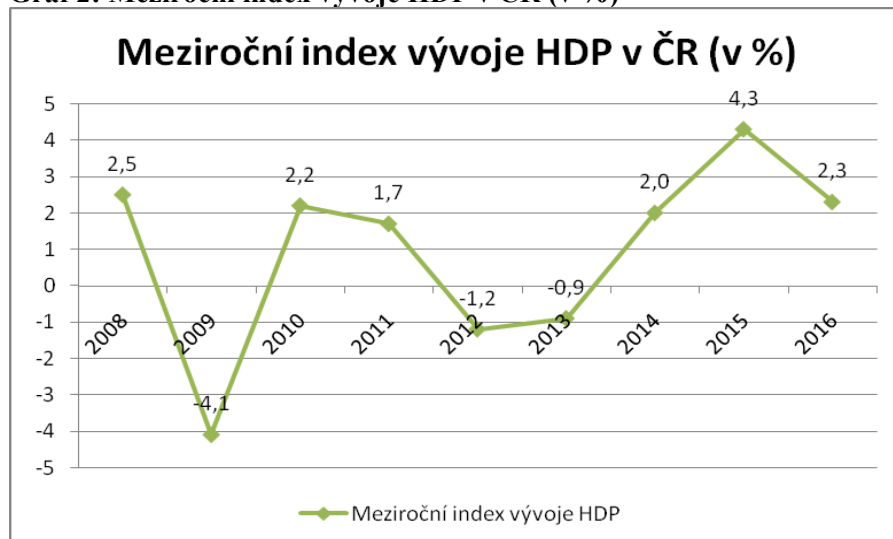
přesáhla hranici 4 600 mld. Kč. Dále je z grafů 1 a 2 zřejmé, že k největšímu poklesu došlo v roce 2009. Hrubý domácí produkt tehdy poklesl o 4,1 %. Důvodem byla světová ekonomická krize, jež poznamenala i Českou republiku. Po mírném oživení v letech 2010 a 2011 se česká ekonomika v letech 2012 a 2013 potýkala opět s recesí. Od roku 2014 je však očividný postupný **růst HDP**, což pro podniky v cyklickém odvětví představuje příležitost.

**Graf 1: Vývoj HDP ve stálých cenách v letech 2008 až 2016 (v mld. Kč)**



Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

**Graf 2: Meziroční index vývoje HDP v ČR (v %)**

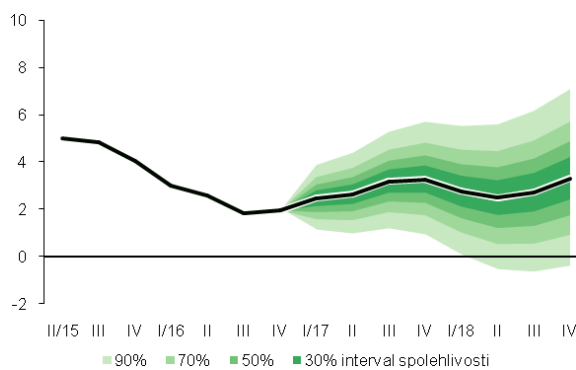


Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

Na obrázku 8 můžeme vidět prognózu meziročního růstu reálného HDP pro roky 2018 a 2019 uveřejněnou Českou národní bankou z roku 2017. Pro srovnání je na obrázku 7 původní prognóza z předcházejícího roku, jak je vidět, původní odhad růstu byl 2,9 %, nicméně ve skutečnosti ukazatel v roce 2017 dosáhl hodnoty 4,5 %, což je dokonce více než v roce 2015.

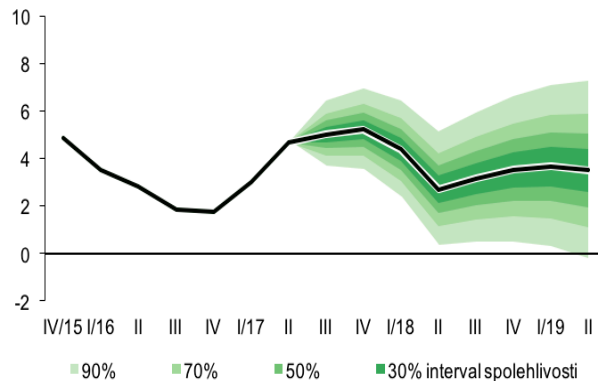
Podle ČNB by se měl v následujících letech růst reálného HDP zpomalit, v roce 2018 by mělo dojít k růstu 3,4 % (loňský odhad 2,8 %) a predikce pro rok 2019 vykazuje opět o něco nižší hodnotu, a sice růst o 3,1 %.

**Obrázek 7: Prognóza vývoje HDP**



Zdroj: Česká národní banka, 2016

**Obrázek 8: Prognóza vývoje HDP 2**



Zdroj: Česká národní banka, 2017

## Míra inflace

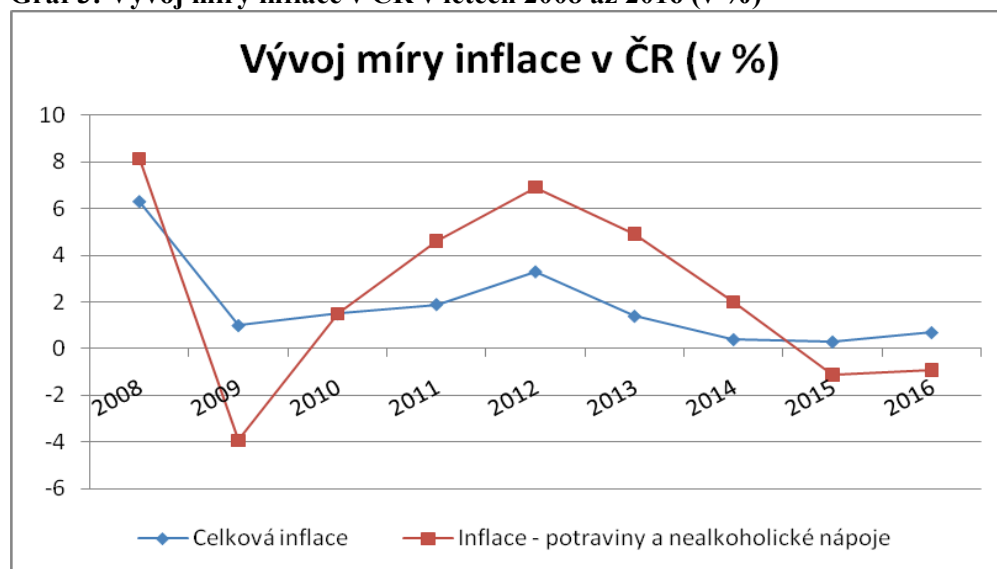
Míra inflace, jež je vyjádřena meziroční změnou indexu spotřebitelských cen, je promítnuta v grafu 3. Je zde zobrazen vývoj míry inflace v České republice pro roky 2008 až 2016. Kromě celkové inflace jsou do grafu 3 zaneseny i hodnoty míry inflace u potravin a nealkoholických nápojů. Míra inflace nám zjednodušeně řečeno ukazuje, o kolik procent byla měna znehodnocena. Tedy čím vyšší je inflace, tím nižší je kupní síla koruny.

Jak uvádí ČSÚ, nejnižší míra inflace během sledovaného období byla zaznamenána v roce 2015 a to 0,3 %. Tento utlumený cenový vývoj byl způsoben zejména nabídkovými faktory. Klíčovým byl již zmíněný pokles ceny ropy na světovém komoditním trhu. V následujícím roce 2016 míra inflace nepatrně vzrostla na 0,7 %. Nejvyšší míra inflace byla naopak registrována v roce 2008. Dosáhla hodnoty 6,3 %. Dle ČSÚ se jedná o nejvyšší průměrnou roční míru inflace za posledních deset let. Tento vývoj ovlivnila řada faktorů, mezi něž spadal zejména citelný vzestup cen potravin, zvýšení sazby DPH z 5 % na 9 % u některého zboží a služeb, zvýšení spotřební daně u tabákových výrobků aj. Důkazem růstu cen potravin je míra inflace u potravin a nealkoholických nápojů, která činila v roce 2008 8,1 %. V roce 2009 byla celková míra inflace znatelně nižší, už jen 1 %, u potravin a nealkoholických nápojů pak došlo dokonce k deflaci -3,9 %. Jedná se o nejvýraznější propad za celé sledované období. Výraznějšímu růstu cenové hladiny v roce 2009 bránila tehdejší ekonomická situace v České

republice. Došlo k útlumu celkové domácí poptávky, což brzdilo poptávkové faktory inflace. Až do roku 2012 se celková míra inflace mírně zvyšovala, dostala se přes hranici 3 %, poté opět klesala. Podobný trend se týkal i míry inflace u potravin a nealkoholických nápojů, ovšem jednotlivá meziroční srovnání jsou citelně markantnější. V letech 2015 a 2016 došlo dokonce k deflaci v oddíle potravin a nealkoholických nápojů. V současné době ceny potravin opět zdražují, míra inflace potravin by se měla přehoupnout přes 1,5 %.

Vysoká inflace znamená pro podniky obecně hrozbu. Rostoucí ceny vstupů do výroby nutí podnikatele zvyšovat ceny, čímž dochází k poklesu poptávky, nebo jsou ceny zachovány, což ale snižuje reálný zisk těchto podniků. V současnosti se však nepředpokládá, že by mělo dojít k významnému růstu inflace, inflační cíl na rok 2018 a první pololetí roku 2019 ČNB stanovila v intervalu 1-3 %. Pokud se podaří inflaci v tomto intervalu udržet, nebude tento ekonomický faktor v nejbližších obdobích pro podnik XYZ představovat nijak zásadní hrozbu.

**Graf 3: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2008 až 2016 (v %)**



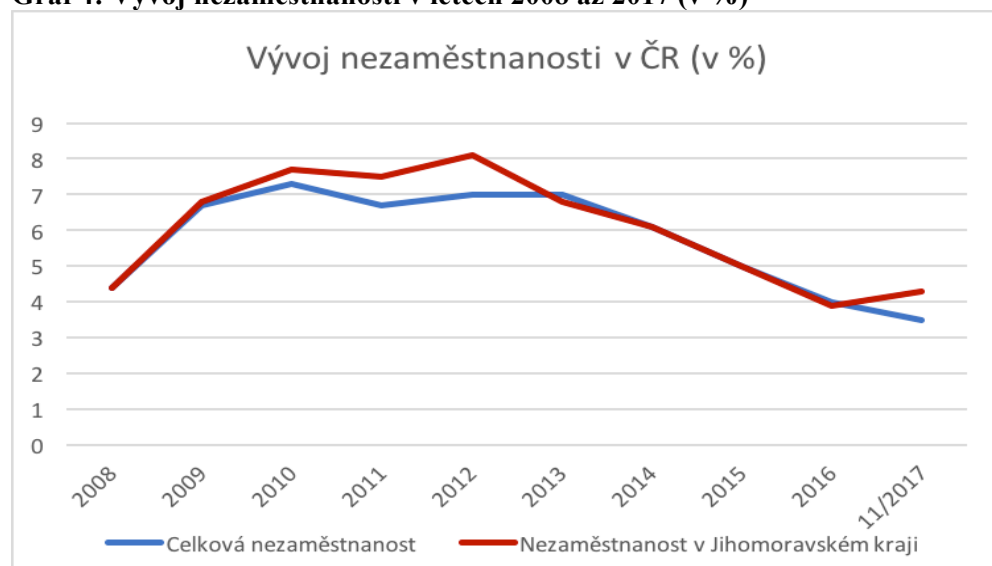
Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

## Nezaměstnanost

V grafu 4 je vyobrazen vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2008 až 2016 a je připojen také poslední údaj z listopadu letošního roku. Kromě celkové míry nezaměstnanosti je v grafu promítnuta také nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, jelikož analyzovaná firma XYZ má sídlo na Hodonínsku.

Obě křivky mají podobný tvar. V grafu 4 je možné si všimnout, že v okamžiku, kdy začala růst celková nezaměstnanost, v Jihomoravském kraji rostla ještě více, a naopak když začala od roku 2013 klesat, klesla v kraji více než byl celorepublikový průměr. Podle posledních údajů ČSÚ z listopadu 2017 je celková nezaměstnanost na novém minimu 3,5 %, jedná se o nejnižší míru nezaměstnanosti za sledované období.

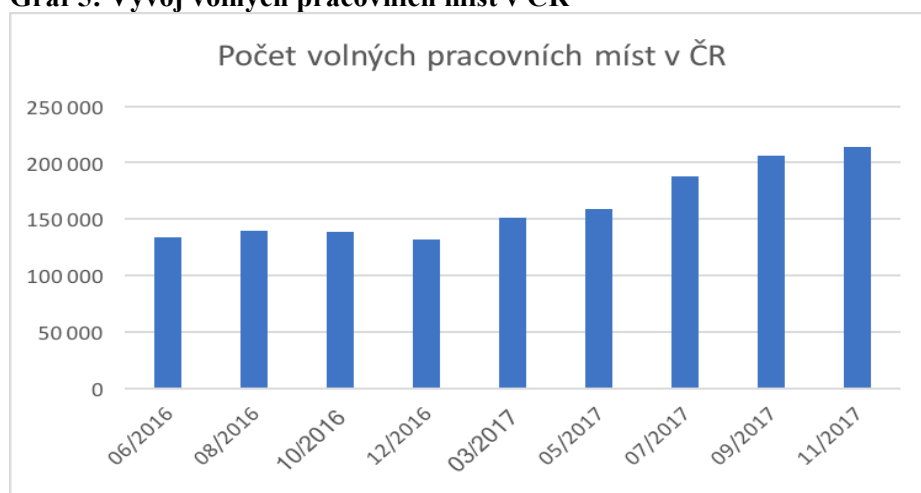
**Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2008 až 2017 (v %)**



Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

Současný růst ekonomiky zlepšuje dle ČSÚ i situaci na trhu práce. V grafu 5 je zachycen vývoj počtu volných pracovních míst od poloviny roku 2016 a první kvartál roku 2017. Podle portálu KurzyCZ (2017) je zvyšující se poptávka po pracovnících odrazem expanze tuzemských průmyslových firem, které potřebují více a více pracovníků, český trh práce už je téměř vyčerpaný a brzy by mohlo dojít až k plné zaměstnanosti. Nízká nezaměstnanost přináší podnikům sice příležitost koupěschopného obyvatelstva, nicméně zásadnější jsou spíše hrozby z nízké nezaměstnanosti plynoucí. Podnik XYZ dlouhodobě bojuje s fluktuací (více viz kapitola 7.3) a rostoucí poptávka po pracovnících tuto situaci ještě zhoršuje. Navíc nedostatek zaměstnanců vytváří na firmy tlak, aby začaly zvyšovat mzdy, zejména u zaměstnání vyžadujících nižší kvalifikaci by mohla být vyšší mzda důvodem ke změně pracovního místa. Obecně by se tato hrozba dala označit jako konkurenční boj mezi podniky o potenciální zaměstnance a zvyšující se náklady na mzdy apod.

**Graf 5: Vývoj volných pracovních míst v ČR**

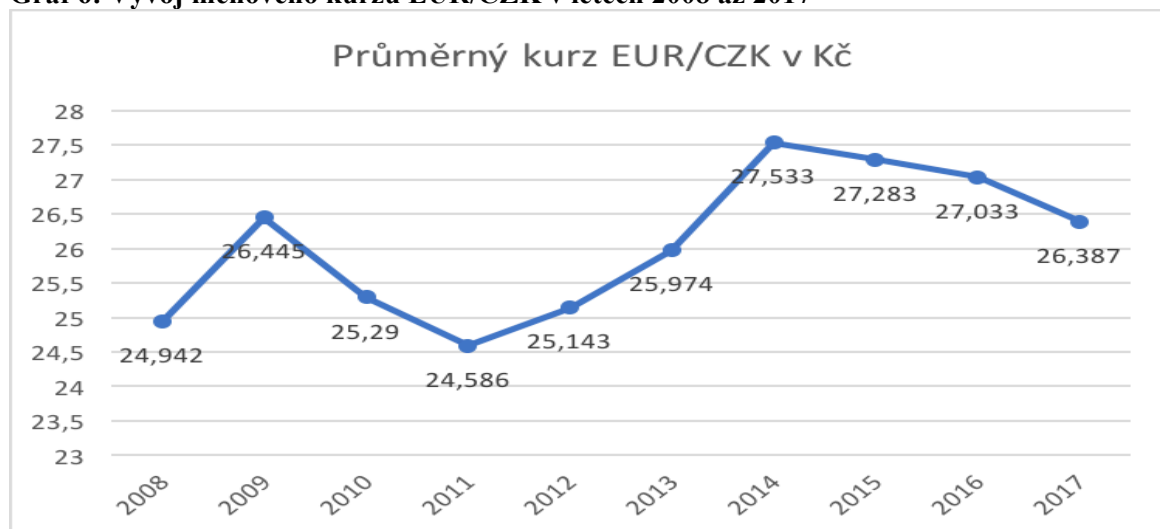


Zdroj: Data Kurzy.cz, vlastní zpracování, 2017

### Měnová politika

Před hospodářskou krizí, jež se projevila v roce 2009, byla stabilizace makroekonomického prostředí do značné míry připisována úspěšné měnové politice. V grafu 6 je očividné, že v roce 2009 oproti roku 2008 došlo k oslabení české koruny vůči euru. Poté až do roku 2011 česká měna naopak vůči euru posilovala, v roce 2011 byl průměrný kurz 24,586 CZK/EUR. Následovalo období, kdy česká koruna opět ztrácela na hodnotě, a to až do roku 2014, kdy byl se kurz koruny vůči euru vyšplhal až na 27,533 Kč. Od roku 2014 až doposud začala koruna postupně posilovat, dosavadní průměr za rok 2017 činí 26,387 Kč. Měnový kurz se stal v té době nově používaným nástrojem v režimu cílování inflace. ČNB si kladla za cíl rychleji oživit ekonomiku.

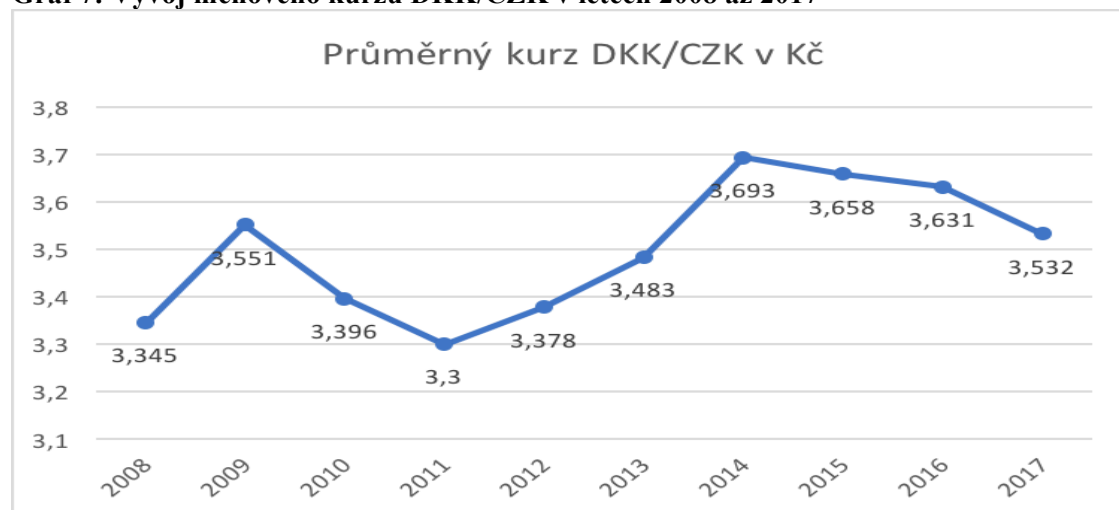
**Graf 6: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2008 až 2017**



Zdroj: Data Kurzy.cz, vlastní zpracování, 2017

Kromě měnového kurzu EUR/CZK je pro podnik XYZ podstatný také vývoj kurzu Dánské koruny, jelikož z Dánska nakupuje rybí maso, tedy jednu z klíčových surovin pro výrobu. Vývoj kurzu je zachycen v grafu 7. Na první pohled je zřejmý téměř identický tvar křivek vývoje měnových kurzů.

**Graf 7: Vývoj měnového kurzu DKK/CZK v letech 2008 až 2017**



Zdroj: Data Kurzy.cz, vlastní zpracování, 2017

Jelikož podnik XYZ přímo neexportuje do zahraničí, ale naopak ze zahraničí dováží suroviny, tedy nakupuje od zahraničních dodavatelů, je pro něj lepší, pokud se měnový kurz jak eura, tak i dánské koruny vyvíjí ve prospěch české měny. Pokud by koruna začala oslabovat, znamenalo by to pro podnik vyšší náklady na dovážené suroviny.

### **Daňové zatížení**

Do ekonomických faktorů, jež mají na prosperitu firem vliv, spadá i daňové zatížení. Co se týče daně z příjmů, od roku 2010 se nezvyšuje a je tedy konstantní, její výše je ustálena na 19 %. Vedle daně z příjmu je nutno brát v potaz i daň z přidané hodnoty. Její základní sazba je v současné době 21 %, první snížená sazba je 15 % a uplatňuje se mimo jiné na potraviny, a druhá snížená sazba je 10 %. Všechny tři sazby daně platí v České republice od 1. 1. 2015. Pro zajímavost, co se týče základní sazby, ta se zvýšila za posledních deset let o 2 %. První snížená sazba se zvedla o 10 %. Druhá snížená sazba vstoupila v platnost až od roku 2015.

Zvyšování daní má negativní dopad na výslednou cenu pro konečného spotřebitele. Vyšší daně vedou ke zvyšování cen, které se zase odrazí v klesající poptávce, nebo podobně jako bylo již zmíněno u inflace, podnikatel může zachovat stávající ceny, ale činí tak na úkor vlastního zisku.

## Úrokové sazby

Podnik XYZ financuje značnou část svého majetku prostřednictvím bankovních úvěrů, proto je pro něj významným ekonomickým faktorem výše úrokových sazeb. Jako reakci na narůstající míru inflace, rychlý ekonomický růst spojený s přehříváním trhu práce a nemovitostí, ČNB rozhodla o zvyšování úrokových sazeb, a to o 0,5 % u repo sazby, která je považována za klíčovou (Peníze.cz, 2017). Toto zvýšení sazeb se odrazí rovněž na tržních sazbách na mezibankovním trhu, což znamená, že **vzrostou také ceny úvěrů**. Pro podnik XYZ hrozící vyšší úrokové sazby znamenají vyšší náklady na investice, případně až nutnost volit financování investic prostřednictvím vlastních zdrojů.

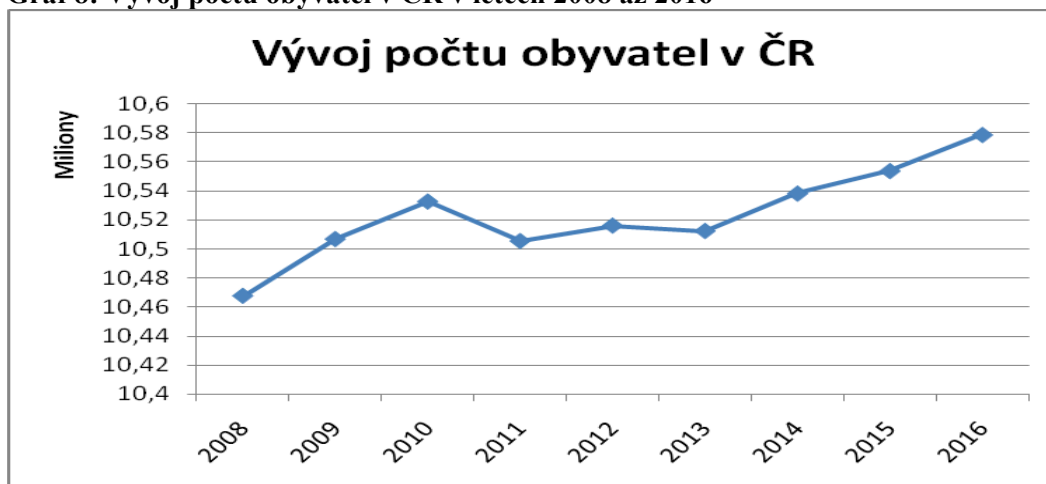
### 7.1.3 Sociální faktory

Neméně důležité jsou pro firmy také faktory sociální a demografické. Zejména pak dvě skupiny faktorů – ty, které nějakým způsobem dopadají na pracovní sílu, a ty, které mají vliv na spotřebitele, jeho preference, chování apod. Podnik XYZ se sice věnuje téměř výhradně B2B prodeji, nicméně poptávka po jeho výrobcích ze strany obchodních řetězců je odvozena od poptávky konečných zákazníků, monitorovat tyto faktory je tedy na místě.

### Počet obyvatel a věkové složení obyvatelstva

Následující graf zachycuje vývoj počtu obyvatel České republiky od roku 2008 do roku 2016. Ve sledovaném období se počet obyvatel pohybuje v intervalu 10,46 až 10,58 milionů obyvatel. Mimo drobných výkyvů v letech 2011 a 2013 je možné sledovat pozvolný růst, na což má do jisté míry vliv příliv migrantů.

Graf 8: Vývoj počtu obyvatel v ČR v letech 2008 až 2016



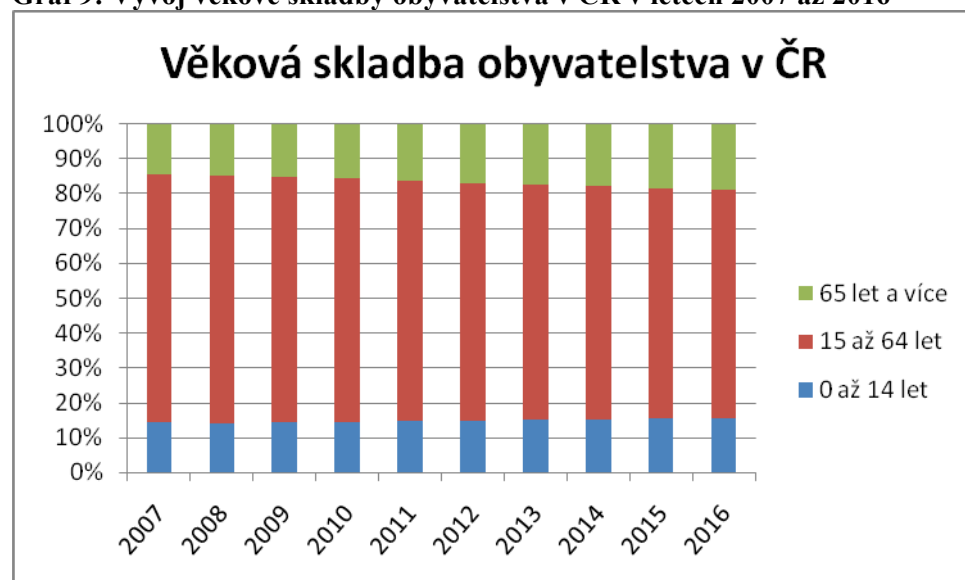
Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017



V grafu 9 lze pozorovat vývoj věkové skladby obyvatelstva v České republice v letech 2007 až 2016. Je zjevné, že narůstá podíl obyvatel nad 65 let, od roku 2007 se z 14,6 % populace zvýšil na 20 %. Počet dětí do 14 let věku se během sledovaného období příliš nezměnil. V roce 2007 se jednalo o 14,2 % z celkového počtu obyvatel, v roce 2016 tomu bylo o 1 % více. Co je ale nejpodstatnější, že se snižuje podíl osob v produktivním věku, tedy skupina 15 až 64 let, během devíti let se počet snížil o více než 5,5 %.

Podle dlouhodobých prognóz bude podíl starších osob v populaci stále narůstat, a protože je podíl dětí do věku 14 let víceméně konstantní, dochází tak ke **stárnutí populace**. Nutno dodat, že nedostatek pracovní síly v produktivním věku je potom nutno řešit posouváním věkové hranice pro odchodu do důchodu.

**Graf 9: Vývoj věkové skladby obyvatelstva v ČR v letech 2007 až 2016**

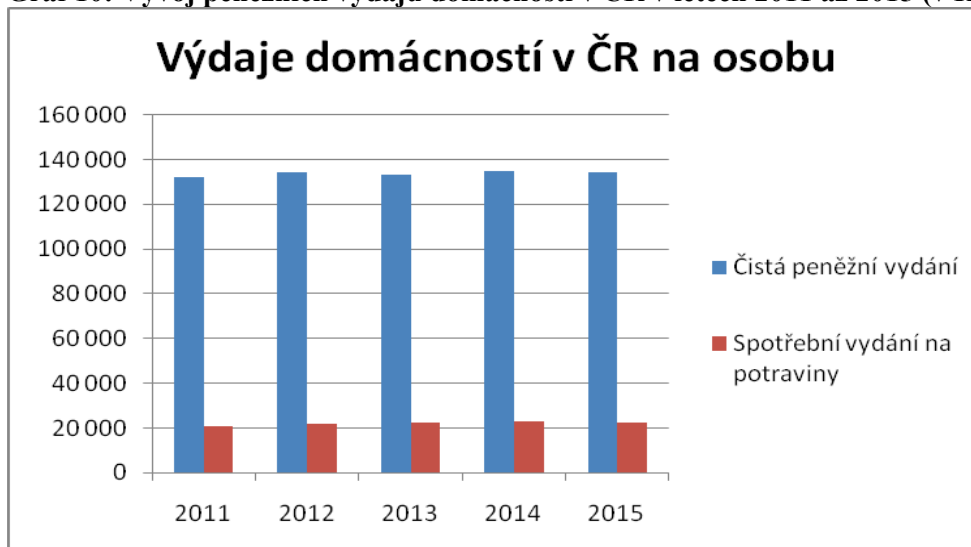


Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

### Výdaje domácností

V grafu 10 je zobrazen vývoj celkových peněžních vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu a vývoj spotřebních vydání domácností na potraviny. Od roku 2011 se až do roku 2015 hodnoty nikterak závratně neměnily, a to celkové čisté výdaje ani výdaje domácností na potraviny. V roce 2015 činily spotřební výdaje domácností na osobu za potraviny 22 375 Kč z celkových výdajů 134 538 Kč.

**Graf 10: Vývoj peněžních výdajů domácností v ČR v letech 2011 až 2015 (v Kč)**



Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

### **Životní styl obyvatel**

V současnosti se stále více Čechů zajímá o zdravý životní styl. To dokazuje například průzkum na zakázku značky Rajec za podpory agentury Ipsos. Zdravý životní styl zahrnuje vícero faktorů, mezi které se řadí zejména pohyb a zdravá strava. Podle zmíněného výzkumu se ukázalo, že 52 % dospělých Čechů sportuje minimálně jednou týdně, přitom nejčastější aktivitou je pro Čechy cyklistika. Také z výzkumu vyplynula pozitivní vztah mezi dosaženým vzděláním a provozováním sportovních aktivit – čím vyšší vzdělání, tím častější pohybové aktivity. Je možné se domnívat, že to úzce souvisí s tím, že lidé s vyšším vzděláním mají zpravidla sedavé zaměstnání, které se právě sportovními aktivitami snaží vykompenzovat. Co se týče otázky zdravého stravování, 45 % Čechů uvedlo, že se pokouší stravovat zdravě nebo se stravuje zdravě, přitom více než polovina těchto respondentů se touto otázkou začala zabývat teprve v horizontu minulých 5 let až 1 roku.

Z dalšího průzkumu, tentokrátě průzkumu KPMG týkajícího se nákupních zvyklostí vyplynulo, že kvalita je pro Čechy stále na prvním místě v otázce důležitosti při nákupu potravin. Druhým nejdůležitějším kritériem je cena, ačkoliv důraz na cenu trvale klesá. Zato neustále roste zájem Čechů znát složení potravin. Obě tyto studie poskytují příležitost pro podnik XYZ, neboť se nabízí nový trh, na které neustále roste poptávka po zdravých potravinách.

## Trendy v nákupním chování

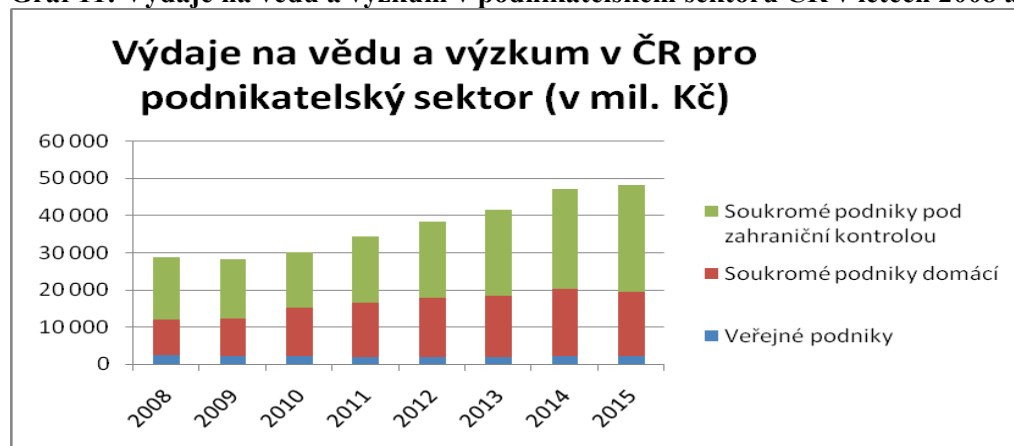
Ze studie GfK Shopping Monitor vyplynulo, že Češi využívají k nákupům stále více hypermarkety. Ty tak upevňují své dominantní postavení na trhu. Rekordních 49 % domácností uvedlo, že jsou to právě hypermarkety, kde utratí největší podíl svých výdajů za potraviny a základní nepotravinářské zboží. Hypermarkety jsou považovány za hlavní nákupní místo. Diskonty si udržují druhou pozici, utrací zde 23 % domácností. Obliba supermarketů je dlouhodobě více méně stabilní, přednost jim dává 16 % rodin. Zde je opět možné identifikovat příležitost.

### 7.1.4 Technologické faktory

Moderní technologie se staly významným prvkem ovlivňující prosperitu firem. Aby společnosti nezaostávaly za konkurencí, musí neustále sledovat vývoj technologií. Je nezbytné investovat do výzkumu a vývoje, protože právě inovace jsou velmi důležitý nástroj podporující konkurenceschopnost firmy. V současnosti jsou významné hlavně informační a telekomunikační technologie. Představují účinné infrastruktury pro technologické postupy a obchodní operace. Technologický pokrok rozšířil množství zboží a služeb, jež jsou obchodovány v mezinárodním měřítku.

Význam vědy a výzkumu je možné si odvodit i z grafů 11 a 12 níže. V grafu 11 jsou uvedeny výdaje na vědu a výzkum pro podnikatelský sektor ČR v letech 2008 až 2015. Právě v podnikatelském sektoru se dle ČSÚ vydává nejvíce výdajů do vědy a výzkumu. Vidíme, že celkové výdaje s postupem času rostou. V roce 2008 činily 28 728 mil. Kč, v roce 2015 se vyšplhaly na částku 48 148 mil. Kč.

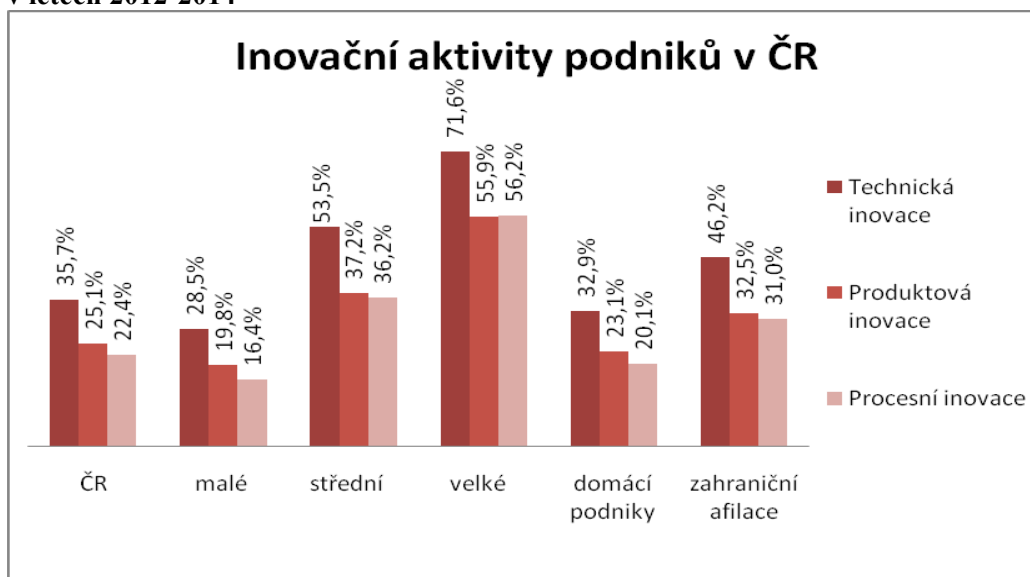
**Graf 11: Výdaje na vědu a výzkum v podnikatelském sektoru ČR v letech 2008 až 2015**



Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

V grafu 12 je přehledně promítnut podíl technicky inovujících podniků na celkovém počtu podniků v dané skupině podle typu inovace, velikosti a vlastnictví podniku v letech 2012 až 2014. V rámci inovačních aktivit podniků se technické inovace, tj. inovace výrobků, služeb a procesů, považují pro podnik za klíčové. V ČR v období 2012 až 2014 dosáhl podíl technicky inovujících podniků 35,7 % z celkového počtu ekonomicky aktivních podniků. Společnosti během sledovaného období více inovovaly své produkty (podíl 25,1 %) než své procesy (22,4 %). Nejvíce inovují své výrobky a procesy velké podniky, ve sledovaném období technicky inovovalo 71,6 % velkých podniků. Ty téměř shodným dílem inovovaly jak produkty, tak procesy. Z pohledu vlastnictví podniků aktivněji inovovaly podniky pod zahraniční kontrolou než domácí podniky.

**Graf 12: Podíl technicky inovujících podniků podle typu inovace, velikosti a vlastnictví podniku v letech 2012-2014**



Zdroj: Český statistický úřad, 2017

Oblastí, na kterou je zejména v posledních letech kladen velký důraz, je co možná nejnižší energetická náročnost a dodržování ekologických zásad při výrobě. Protože je výroba podniku XYZ velmi energeticky náročná, každá nová technologie, která přináší úsporu nákladů na energie, je velmi vítaná.

Po posledním energetickém auditu v letošním roce byla podniku představeno nové zařízení **zpětného získávání tepla** určená firmám, které při výrobním procesu využívají chlazení. Výše investice je odhadována na 4 mil. Kč a skládá se ze dvou složek. První je snížení energetické náročnosti při chlazení díky výměně tří chladících strojů a dvou kompresorů

v expedičním skladu, druhá složka se potom týká už samotného zpětného získávání tepla, kde je zapotřebí nových trubních rozvodů, tedy kalkuluje se se zemními pracemi mezi budovami za účelem položení tepelného kanálu. Tato investice by měla mít dopad na snížení celkového objemu spotřeby elektrické energie, a to o přibližně 16 %, což při stávající spotřebě 7,5 mil. kWh při ceně 1,8 Kč/kWh znamená roční úsporu 2,16 mil. Kč. Úspora zahrnuje také snížené náklady na vytápění přilehlých výrobních prostor (nechladírenských) a kanceláří.

### **7.1.5 Shrnutí PEST analýzy**

Na základě analýzy makrookolí bylo identifikováno několik příležitostí a hrozeb s dopadem na zkoumaný podnik XYZ. Za nejzásadnější příležitosti pro podnik lze považovat dotační politiku, respektive dotace z evropských fondů, které jsou určeny nejen malým a středním podnikům, ale také podnikům velkým, a jsou zacíleny na vzdělanost, inovace, efektivní nakládání s energiemi. Z ekonomických faktorů představuje příležitost zejména ekonomický růst, který je doprovázen nízkou nezaměstnaností, obyvatelstvo má vyšší příjmy a odráží se to ve zvýšené spotřebě. Z oblasti sociálních faktorů jsou identifikovány tři příležitosti. Průzkumy ukázaly, že stále větší počet obyvatel nakupuje v hypermarketech, takže je zde větší koncentrace kupujících. Druhým významným faktorem je současná změna životního stylu obyvatelstva, kdy se objevují tendence ke zdravému životnímu stylu, který zahrnuje jednak více pohybu a sportu, a současně změnu stravovacích návyků. Pro podniky se tedy nabízí možnost vstoupit na nový trh se zdravými potravinami. V neposlední řadě je příležitostí také vyšší ochota obyvatel připlatit si za potraviny vyšší kvality. Co se týče technologických faktorů, příležitost představuje výměna stávajícího chladírenského zařízení za energeticky méně náročnější zařízení s využitím zpětného získání tepla.

Hrozbu naopak představují četné legislativní změny ze strany EU, nízká nezaměstnanost, zejména v okamžiku, kdy roste počet volných pracovních míst, díky čemu dochází k převisu poptávky po pracovní síle nad nabídkou pracovní síly, což zaměstnavatele staví do horší pozice, jelikož je zaměstnanců nedostatek, zaměstnavatelé jsou nuceni podnikat kroky, aby si stávající zaměstnance udrželi a také, aby přiměli nové zaměstnance k práci právě pro ně. Další hrozbou je možnost oslabení CZK vůči euru nebo dánské koruně, které se projeví ve zvýšení nákladů spojených s nákupem zboží či služeb ze zahraničí (nákup surovin k výrobě). Také růst úrokových sazeb, který bude mít dopad na cenu úvěrů, představuje pro podnik hrozbu, bude záležet na vývoji výše sazeb, nicméně příliš vysoké sazby by mohly znamenat,

že podnik bude muset zvážit, zda se financování investic z cizích zdrojů stále vyplatí, nebo zda by nebylo vhodnější financování ze zdrojů vlastních.

Identifikované příležitosti a hrozby vycházející z makrookolí podniku XYZ jsou shrnuty v tabulce 1.

**Tabulka 1: Příležitosti a hrozby působící v makrookolí**

	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Politické a právní faktory	<b>O1:</b> dotační programy z fondu EU na inovace a efektivní nakládání s energiemi	<b>T1:</b> legislativní změny
Ekonomické faktory	<b>O2:</b> ekonomický růst	<b>T2:</b> nízká nezaměstnanost a růst počtu volných pracovních míst <b>T3:</b> rostoucí úrokové sazby <b>T4:</b> devalvace koruny vůči euru či dánské koruně
Sociální faktory	<b>O3:</b> zvyšující se množství osob nakupujících v hypermarketech <b>O4:</b> změna životního stylu – sklony ke zdravé výživě	<b>T5:</b> stárnutí populace
Technologické faktory	<b>O5:</b> modernizace a zavedení technologie zpětného získávání tepla	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 7.2 Analýza mikrookolí - Porterův model pěti hybných sil

Na tomto místě budou rozebrány faktory – pět sil dle Portera, které působí v oborovém okolí podniku XYZ. Bude provedena analýza stávající i potenciální konkurence, dodavatelů, odběratelů a substitučních výrobků, jejímž cílem bude identifikovat, zda a jaké existují v mikrookolí podniku příležitosti a hrozby, které by mohly mít vliv na další vývoj podniku a jeho strategii. V rámci jednotlivých „sil“ působících v odvětví budou zkoumány dílčí faktory ovlivňující intenzitu konkurence a posléze budou ohodnoceny body od 1 do 5 dle míry vlivu na intenzitu konkurence. Hodnocení 1 znamená nejnižší vliv, hodnocení 5 vysoký vliv.

Před samotnou analýzou pěti hybných sil bude ale v první řadě stručně charakterizováno odvětví.

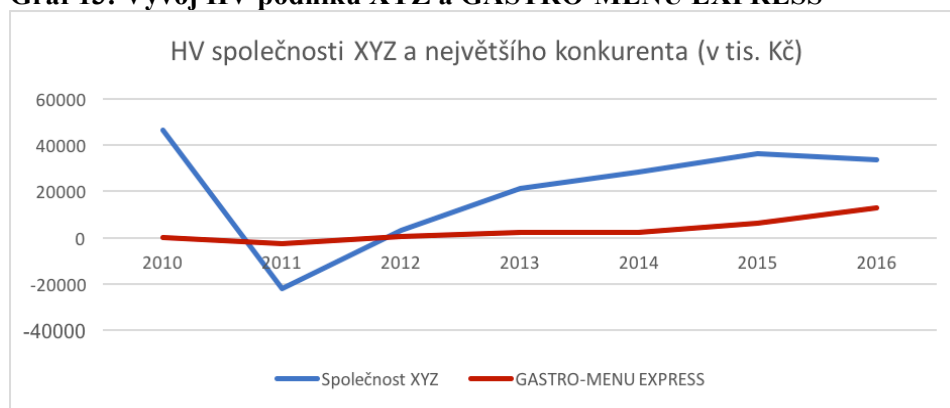
### CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ

Vzhledem k ohromné rozmanitosti výrobního portfolia podniku XYZ je mnoho možností, jak vymezit odvětví, ve kterém podnik vykonává svou podnikatelskou činnost. Pro účely této diplomové práce je odvětví podniku chápáno jako **skupina podniků, které nabízí lahůdkářské a/nebo rybí výrobky, a to zejména do obchodních řetězců**. Z geografického hlediska se jedná o podniky působící zejména na českém trhu, a to buď celoplošně nebo minimálně v rámci regionů, nikoliv podniky působící pouze lokálně v místě svého sídla. Drobní lokální výrobci lahůdkářských či rybích výrobků do odvětví nejsou zahrnuti, jelikož jejich zákazníkem je zpravidla konečný zákazník, zatímco podnik XYZ a jeho přímí konkurenti se primárně zaměřují na zákazníky – maloobchody, velkoobchody, distributory, tedy vůbec nebo jen okrajově na konečného spotřebitele.

Odvětví, ve kterém podnik působí, dosáhlo **fáze dospělosti**. Co se týče poptávky po výrobcích, ta je v současnosti víceméně stabilní, kolísá v závislosti na sezóně, v letních měsících klesá, v zimních měsících roste a svého maxima dosahuje v období před Vánocemi a koncem kalendářního roku. Odvětví již dále neroste, proto podniky v něm působící mohou růst pouze na úkor konkurentů nebo zaměřením se na zahraniční trhy.

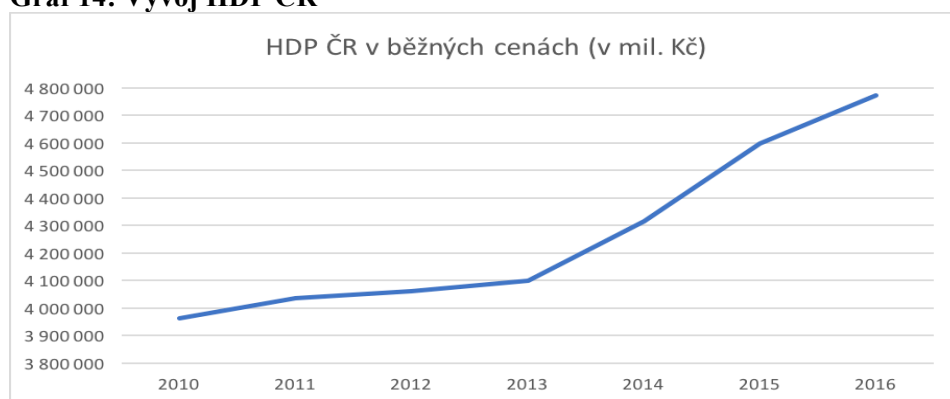
Poptávka také reaguje na hospodářský cyklus, neboť se jedná o **cyklické odvětví**, viz grafy 13 a 14 níže.

**Graf 13: Vývoj HV podniků XYZ a GASTRO-MENU EXPRESS**



Zdroj: Data finanční výkazy podniků, vlastní zpracování (2017)

**Graf 14: Vývoj HDP ČR**



Zdroj: Data Český statistický úřad, vlastní zpracování 2017

Vývoj hospodářských výsledků vybraných podniků v odvětví se podobá vývoji nominálního HDP v zemi, s tím rozdílem, že se světová ekonomická krize u podniků projevovala ještě déle, růst a kladný hospodářský výsledek je možné sledovat až v roce 2012.

Co se týče počtu firem působících v odvětví, jedná se spíše o odvětví **konsolidované**, tzn. že zde působí spíše menší množství podniků, které se dělí o trh. Společnost XYZ má největší podíl na trhu, nicméně přesto se nedá říct, že by na trhu měla dominantní postavení.

### 7.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Zkoumaný podnik vyvíjí svou podnikatelskou činnost v oblasti potravinářského průmyslu. Podnik XYZ působí nejen na tuzemském trhu, ale také na trzích evropských, zejména potom v Německu a na Slovensku, kam prozatím distribuuje své produkty přímo. Mimo to je však možné se s vyráběnými produkty XYZ setkat také na jiných zahraničních trzích, na kterých se ale produkty XYZ vyskytují díky distributorským sítím mezinárodních řetězců. Proto se XYZ nepotýká pouze s konkurencí v České republice, ale také s konkurencí mezinárodní. Mezi



konkurenty na zahraničním trhu patří zejména podniky Homann, Popp Feinkost, Füngers Feinkost, Wojnar's, Seko, Perkins. Nicméně vzhledem k tomu, že podnik ustupuje od přímé distribuce do zahraničí, v této práci nebude zahraniční konkurence předmětem analýzy.

Pokud bychom se zaměřili na český trh, v současnosti na trhu neexistuje společnost, která by sama o sobě mohla pro podnik znamenat takovou hrozbu, že by byla ohrožena existence společnosti XYZ. Domácí producenti lahůdkových a rybích výrobků jsou značně regionálně roztrženi a na českém trhu nyní neexistuje další dominantní producent s celoplošnou distribucí. Hlavní důvody této skutečnosti vyplývají z logistické náročnosti pro celoplošnou distribuci tohoto zboží, problém může rovněž spočívat v nedostatečné úrovni obalu, který zajišťuje dlouhodobější čerstvost potravin a samozřejmě špatná kvalita vstupních komponent. Podnik XYZ však přes výše uvedená omezení celoplošné distribuce distribuuje po celé republice, k čemuž využívá vlastní autodopravu.<sup>25</sup>

Co se týče portfolia výrobků, je opravdu široké. Přesto se však konkurenti v tomto odvětví, co se týče nabídky svých výrobků, často střetávají. Snaha se odlišit je však patrná a v podstatě žádný z konkurentů není konkurentem vůči celé nabízené škále produktů. Nicméně sledování trendů v poptávce a úspěšné inovace přitahují pozornost nejen odběratelů, ale také konkurence, která potom daný podnik napodobuje, aby pro sebe také získala část tržní poptávky. Podnik XYZ se specializuje zejména na produkci rybích výrobků, lahůdkových salátů a pomazánek. V této oblasti pro něj na českém trhu představuje konkurenci vícero výrobců nabízejících podobný sortiment, dále uvádím tři zástupce, kteří jsou díky své velikosti pro podnik největší konkurencí: GASTRO - MENU EXPRESS a.s., ATLANTIK PRODUKT Třešňák s.r.o. a DELIKA lahůdky spol. s r. o.

### **GASTRO – MENU EXPRESS a.s.**

Akciová společnost GASTRO – MENU EXPRESS se sídlem v Třinci a základním kapitálem ve výši 3 500 000 Kč<sup>26</sup> byla založena roku 1998, jak však uvádí na svých oficiálních

---

<sup>25</sup> Společnost má k dispozici vlastní vozový park, který čítá přibližně 25 nákladních automobilů.

<sup>26</sup> VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku: *GASTRO – MENU EXPRESS a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=229156&typ=PLATNY>

stránkách<sup>27</sup>, tradice výroby v podnikových prostorách se datuje mnohem dříve. V roce 2013 spojil podnik síly s jedním z tehdejších konkurentů podniku XYZ a došlo k převzetí společnosti Rybex a.s. – její výroby i zaměstnanců, takže se podniku výrazným způsobem rozšířili výrobní kapacity a zvýšila se efektivita výroby. V současnosti se jedná o **druhého největšího výrobce lahůdek v České republice**. Vzhledem ke své geografické poloze se zaměřuje také na slovenský a polský trh.

Hlavním předmětem činnosti je výroba lahůdkářských výrobků a jejich následná distribuce do maloobchodní sítě. Po převzetí Rybexu a.s. došlo k významnému rozšíření sortimentu o rybí produkty. Portfolio produktů GASTRO – MENU EXPRESS je rozděleno mezi dvě obchodní značky: Gastro a Rybex. Pod značku Gastro spadají lahůdkové saláty, pomazánky, aspiky, humusy, bagety a chlebičky v různých variantách a příchutích. Pod značku Rybex se řadí rybí saláty, pomazánky, aspiky a marinády. Bagety a chlebičky jsou v nabídce pouze v rámci regionu. Z katalogu produktů společnosti je patrné, že také reaguje na aktuální trendy v oblasti stravování. Podobně jako XYZ se prezentuje jako dodavatel výrobků nejvyšší kvality.

Podle posledních údajů<sup>28</sup> zaměstnává celkem 148 zaměstnanců, z toho 9 vedoucích pracovníků. Průměrná mzda za rok 2016 činila 18 450 Kč za měsíc. Čistý obrat společnosti dosáhl v roce 2016 hodnoty 265 milionů Kč a celkový roční objem produkce činil 3950 tun. V oblasti výzkumu a vývoje nedošlo v předchozím roce k investicím, rovněž podnik nevyužívá financování investic prostřednictvím dotací. Společnost je také držitelem certifikace vyšší úrovně IFS<sup>29</sup> a vybrané produkty získaly také certifikaci MSC<sup>30</sup>.

### **ATLANTIK PRODUKT Třešňák s.r.o.**

Historie firmy ATLANTIK PRODUKT Třešňák s.r.o. sahá do poloviny 90. let, kdy v roce 1995 vzniklo sdružení fyzických osob otce a syna Třešňákových. Jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Praze byla firma založena o tři roky později v roce 1998. Základní

---

27 GASTRO-MENU EXPRESS: Výrobce lahůdkových produktů [online]. 2014 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://rybex.cz/>

<sup>28</sup> Informace získané z Výroční zprávy podniku za rok 2016

<sup>29</sup> tento standard je závazkem vrcholového vedení společnosti a základem systému řízení jakosti

<sup>30</sup> certifikace vypovídající o zajištění norem pro trvale udržitelný rybolov a mořské plody

kapitál této společnosti činí 4 600 000 Kč<sup>31</sup>. Podnik zaměstnává 39 zaměstnanců, z toho 2 řídicí pracovníky, průměrná mzda neřídicích pracovníků v roce 2016 činila 16 624 Kč. Čistý obrat společnosti činil necelých 107 milionů Kč při celkovém ročním objemu produkce přibližně 1560 tun. Ze srovnávaných konkurentů, je tento podnik z hlediska číselných ukazatelů nejmenším.

Podnik realizuje prodej svých výrobků třemi způsoby – tzv. vlastní ambulantní rozvozy, kdy tímto způsobem zásobuje pět krajů ČR, dále prostřednictvím distributorů v dalších třech krajích<sup>32</sup> a poslední možností nákupu výrobků tohoto výrobce je nákup přímo z expedičního skladu v areálu výrobního závodu v Sedlčanech. Hlavními odběrateli z hlediska objemu jsou obchodní řetězce AHOLD Czech Republic, Penny market a MAKRO Cash&Carry ČR. Podmínkou pro dodávky výrobků do těchto řetězců je certifikace systémů řízení výroby, IFS Higher level a MSC.

Co se týče nabízených výrobků, i tato společnost doplnila původní sortiment lahůdkářských výrobků o rybí speciality. V roce 2010 byl vybudován závod speciálně určený k výrobě rybích produktů, výstavba byla částečně financována prostřednictvím dotací. Díky přesunu výroby došlo ke zdokonalení výroby, modernizaci pracovních postupů a také k aplikaci energeticky méně náročných technologií.<sup>33</sup> Co se však týče výzkumu a vývoje, společnost v této oblasti nevyvíjí žádné další aktivity.

### **DELIKA lahůdky spol. s r.o.**

Společnost DELIKA lahůdky spol. s r.o. působí na českém trhu 25 let, byla založena v roce 1992. Se sídlem v Brně jako jediná z uvedených konkurentů sídlí stejně jako podnik XYZ v Jihomoravském kraji. Základní kapitál společnosti je 12 000 000 Kč. Společnost zaměstnává 63 osob, z toho 2 řídicí pracovníky. Průměrná mzda za rok 2016 činila 18 997

---

<sup>31</sup> VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku: *ATLANTIK PRODUKT Třešňák s.r.o.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=621519&typ=PLATNY>

<sup>32</sup> Podnik se zaměřuje především na Čechy a severní Moravu, prodej v Jihomoravském kraji a přilehlých krajích nerealizuje.

<sup>33</sup> ATLANTIK PRODUKT Třešňák. [online]. 2014 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.atlantikprodukt.cz/>

Kč. Čistý obrat společnosti dosáhl v loňském roce výše 184 milionů Kč a objem produkce byl přibližně 2700 tun.

Mezi zákazníky patří mimo mezinárodních řetězců, velkoobchodních sítí a nezávislých prodejen také stravovací provozy škol a nemocnic. Mimo to provozuje v Brně a Bosonohách vlastní prodejny. Sortiment společnosti tvoří lahůdkářské výrobky, které zejména pro nemocnice a školy upravuje dle jejich nutričních požadavků. Co se týče rybích produktů, tyto společnost nenabízí. Podnik zabezpečuje rozvoz svých výrobků celoplošně, některým odběratelům dováží výrobky přímo, některé zásobuje přes distribuční sklady. Opět je zde kladen důraz na vysokou kvalitu výrobků.

## DÍLČÍ FAKTORY KONKURENČNÍ SÍLY KONKURENTI V ODVĚTVĚ

### **Počet konkurentů a jejich podíl na trhu**

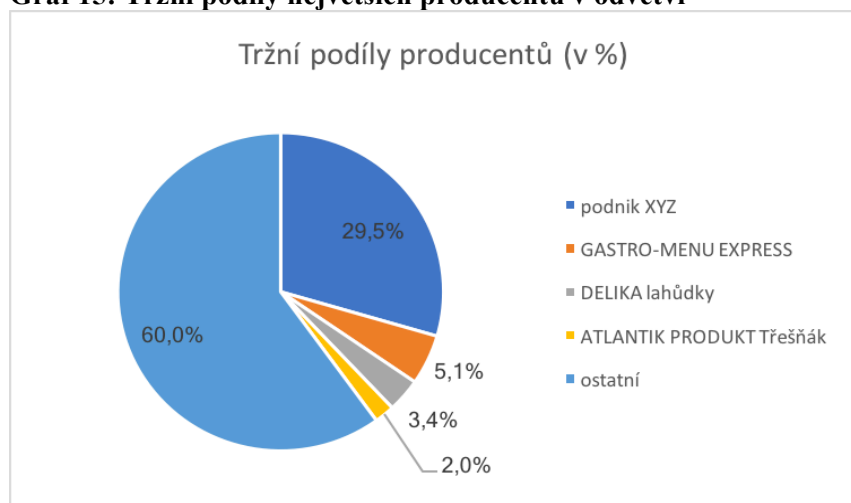
Uvažujeme-li pouze konkurenty se zaměřením převážně na obchodní řetězce, počet větších konkurentů na tuzemském trhu není příliš vysoký. Dvě pětiny celkové produkce se dělí mezi čtyři největší producenty, kterými jsou podnik XYZ, GASTRO-MENU EXPRESS, DELIKA lahůdky a ATLANTIK PRODUKT Třešňák<sup>34</sup>.

Svůj tržní podíl odhaduje společnost XYZ z hlediska celkového objemu produkce v odvětví na 29,5 %. Je zde propastný rozdíl mezi prvním a druhým producentem v odvětví – GASTRO-MENU EXPRESS má podíl 5,1 %, DELIKA lahůdky 3,4 % a ATLANTIK PRODUKT Třešňák 2 %, zbylých 60 % trhu je rozdělen mezi velký počet menších producentů. Rozdělení trhu je znázorněno na grafu 15.

---

<sup>34</sup> seřazeno podle objemu produkce od nejvyššího po nejnižší

**Graf 15: Tržní podíly největších producentů v odvětví**



Zdroj: Data interní dokumenty podniku XYZ a výroční zprávy konkurenčních podniků, Vlastní zpracování, 2017

Dopad na intenzitu konkurence: 2

### **Míra růstu trhu**

Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, odvětví se nachází ve fázi dospělosti, trh už roste velmi pozvolna, kolísání poptávky je ovlivněno sezónními výkyvy a také hospodářským cyklem. Stejně tak se momentálně na trhu neobjevují noví zákazníci, takže získat větší tržní podíl je možné zpravidla pouze přetáhnutím odběratelů konkurenčních podniků. Tento faktor se na vlivu intenzity konkurence podílí velkou měrou.

Dopad na intenzitu konkurence: 5

### **Výstupní bariéry z odvětví**

Toto odvětví je z hlediska kapitálu velmi náročné, důvodem je nepostradatelnost technologického vybavení. Náklady na nové vybavení pro výrobu odhaduje společnost XYZ v řádu desítek milionů, pokud budeme uvažovat menší provoz, až stovek milionů, pokud budeme uvažovat provoz velikosti podniku XYZ. Kromě vybavení pro výrobní část provozu je třeba také kalkulovat s náklady na technologické vybavení, ale také pro nevýrobní část provozu, kde se jedná zejména o čističku odpadních vod, zde uvažujeme v řádu milionů Kč. Co se týče specializace vybavení, to je zpravidla multifunkční, není určeno pro výrobu konkrétních výrobků, ale je zde omezení ve využití pouze k výrobě podobných produktů. Výstupní bariéry jsou tedy velmi vysoké, což zvyšuje intenzitu konkurence.

Dopad na intenzitu konkurence: 4

### **Diferenciace produktů**

Pokud budeme posuzovat výrobky největších producentů z hlediska kvality, podniky jsou ze strany zákazníků nuceny dodržovat zpravidla stejné standardy kvality jako IFS či MSC. Přesto se však kvalita jednotlivých producentů liší, sám podnik XYZ uvedl, že kvalita výrobků je i v rámci jeho portfolia je rozmanitá, jelikož každý řetězec se zaměřuje na jiný aspekt výrobku, některé preferují použití levnějších vstupních surovin za účelem nižší ceny, jiné řetězce požadují naopak kvalitnější výrobek na úkor vyšší ceny. Rozmanitost výrobních portfolií jednotlivých výrobců je také velká, je zde patrná snaha pokrýt co možná největší část poptávky zákazníků na trhu s lahůdkářskými a rybími výrobky.

Diferenciace produktů na trhu existuje, jednotliví konkurenti ale nabízejí stále podobnější výrobky v kvalitě, která se jisté míry různí, ale odlišení obecně není tak významné, tedy vliv tohoto faktoru na intenzitu konkurence je obecně velký. Pro podnik XYZ je tento vliv však nižší, neboť přišel s individuálním přístupem k jednotlivým zákazníkům, tedy upravuje složení, design a další atributy výrobku na základě konkrétní představy zákazníka.

Dopad na intenzitu konkurence: 4

### **Přechodové náklady**

Přechodové náklady zákazníka v odvětví jsou obecně spíše nízké, nicméně vzhledem k tomu, že je podnik XYZ největším producentem v odvětví, a navíc je schopen svou nabídku do vysoké míry přizpůsobit konkrétnímu zákazníkovi, přechodové náklady zákazníka podniku XYZ lze považovat za vysoké, tedy vliv tohoto faktoru je spíše nízký. Náklady na přechod k jinému producentovi lahůdkářských a rybích výrobků zahrnují zejména smluvní pokuty v důsledku porušení rámcových smluv a náklady vyplývající z hledání nového partnera a vyjednávání nových smluvních podmínek, velmi pravděpodobně také vyšší náklady na cenu z důvodu nižších úspor z rozsahu (ostatní konkurenti v odvětví jsou několikanásobně menší).

Dopad na intenzitu konkurence: 2

Tabulka 2 shrnuje jednotlivé faktory konkurenční síly – stávající konkurence. Celkově představují stávající konkurenti sílu se středně silným významem (3).

**Tabulka 2: Intenzita konkurenční síly konkurenční podniky**

Faktor/vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Počet a velikost konkurentů v odvětví		x			
Míra růstu trhu					x
Výstupní bariéry z odvětví				x	
Diferenciace produktů				x	
Přechodové náklady		x			
Intenzita konkurenční síly			x		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Hrozbu představuje samo vysoce konkurenční prostředí potravinářské výroby, podpořené omezeným počtem zákazníků, který se nezvyšuje a nutí tak podniky k přetahování zákazníků. Aby si podnik udržel své postavení na trhu, je třeba neustále sledovat konkurenci, trendy v odvětví, inovovat, udržet si standard kvality a současně držet přiměřené ceny, které budou odpovídat kvalitě, a přitom je budou odběratelé ochotní akceptovat a současně přinesou podniku zisk.

Jak bylo uvedeno výše, jeden ze současných největších konkurentů využil ke svému rozšíření a zvýšení podílu na trhu převzetí jiného konkurenta. Došlo tak k rozšíření jeho výrobních kapacit a také rozšíření výrobního portfolia. Navýšení výrobních kapacit a navýšení objemu výroby se také promítne do snížení nákladů z rozsahu výroby, díky kterým bude moci nabízet lepší ceny, případně zachovat cenovou hladinu a navýšit zisky. V každém případě se to promítne na jeho konkurenceschopnosti. Tato akvizice pro podnik XYZ znamená hrozbu vyplývající z vyšší konkurenceschopnosti GASTRO-MENU EXPRESS a.s., který se takto stal druhým největším producentem v odvětví. Hrozbou pro podnik XYZ je tedy rostoucí konkurenceschopnost ostatních podniků v odvětví a dále vysoké výstupní bariéry z odvětví.

### 7.2.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

V teoretické části bylo vysvětleno, že vstup nových konkurentů na trh je dán vstupními (případně i výstupními) bariérami v daném odvětví. Potravinářský průmysl v oblasti výroby lahůdkových a rybích specialit bude mít různé bariéry vstupu v závislosti na zamýšleném objemu výroby. Pokud bude chtít na trh přistoupit malý lokální výrobce, budou pro něj bariéry vstupu jiné než v případě, kdy bude chtít přistoupit výrobce s úmyslem vyrábět a distribuovat své výrobky celoplošně. Protože však podnik XYZ upustil od dodávek do menších prodejen a soustředil se na vybudování obchodních vztahů s obchodními řetězci,

kterým dodává svou produkci do jejich centrálních skladů, drobní a lokální výrobci lahůdek v podstatě nepředstavují hrozbu, jelikož se zaměřují na jiný typ odběratele. Proto je vhodné zaměřit se spíše na bariéry vstupu na trh v případě větších výrobců.

### **Kapitálová náročnost**

V první řadě je vstup do odvětví velmi kapitálově náročný. Počínaje výstavbou výrobní haly, přes výrobní zařízení, nákladné chladicí zařízení i vysoké provozní náklady na energie až po pořízení vozového parku pro rozvoz výrobků, se jedná o investice v řádech desítek až stovek milionů korun v závislosti na plánovaném rozsahu výroby. Bez dostatečného kapitálu tedy není možné ani jen uvažovat o vstupu na tento trh.

Dopad na intenzitu konkurence: 1

### **Úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům**

Další bariéru vstupu představuje cenová konkurence stávajících podniků vycházející z úspor z rozsahu, jelikož tyto podniky ve většině případů vyrábí v ohromném množství a lépe tak rozpustí své fixní náklady. Stávající podniky, které jsou na trhu déle, také disponují zkušenostmi, vlastním know-how, mají tradici, vybudované jméno, je velmi vysoké povědomí o jejich značce, to všechno však vyžaduje potřebný čas. S tím souvisí i vybudování si přístupu k distribučním kanálům, zavedené podniky mají za léta svého působení na trhu vybudovány distributorské sítě, ke kterým je obtížné se jako nový podnik dostat.

Dopad na intenzitu konkurence: 1

Tabulka 3 shrnuje jednotlivé faktory ovlivňující konkurenční sílu – nově vstupující konkurence. Z hlediska vlivu je možné považovat nově vstupující podniky za spíše slabou konkurenční sílu.

**Tabulka 3: Intenzita konkurenční síly nově vstupující konkurence**

Faktor/vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Kapitálová náročnost	x				
Úspory z rozsahu	x				
Přístup k distribučním kanálům	x				
Diferenciace produktů				x	
Přechodové náklady		x			
Intenzita konkurenční síly		x			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



Jak je patrné, vstupní bariéry do odvětví jsou vysoké. To se projevuje i na velikosti trhu, o které se dá říci, že za období přibližně posledních třinácti let, se velikost trhu co do počtu firem na něm působících příliš nemění a konkurence je stabilní. K úbytku konkurence došlo v roce 2004 v souvislosti se vstupem České republiky do EU a nově vzniklými nároky na potravinářský trh vyplývajícími z unijní legislativy, které některé tehdejší podniky neustály. Pro podniky na trhu již působící tedy tyto překážky vstupu na trh představují příležitost v ohledu upevnění si své stávající pozice na trhu, případně její zlepšení. Na druhou stranu ze strany EU i národní vlády jsou poskytovány dotace z evropských fondů, různé vládní i evropské podpory, které jsou však určeny převážně rozvíjejícím podnikům, případně drobným, malým a středním podnikatelům. Tato podpora financování by mohla být pro potenciální konkurenty atraktivní a zájem o vstup do odvětví by mohl růst. Současně podpora malých a středních podnikatelů může vést k rozšíření jejich kapacit, zvyšování konkurenceschopnosti atd., tedy pro stávající podniky, které pro svou velikost nedosahují na tuto podporu, existuje hrozba v podobě nárůstu množství konkurenceschopných podniků, se kterými budou nuceni soutěžit.

### **7.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Co se týče dodavatelů podniku XYZ, obecně se dá říci, že se společnost snaží uzavírat především dlouhodobější kontrakty s fixací smluv na 1 rok. Při výběru dodavatelů klade důraz zejména na kvalitu nabízených surovin, spolehlivost dodavatele plnit řádně a ve stanovených termínech a také na cenovou nabídku. Protože k výrobě svých produktů potřebuje mnoho různých surovin, má mnoho různých dodavatelů. Najít dobrého dodavatele je pro podnik klíčové, protože špatná kvalita některé vstupní suroviny ovlivní kvalitu konečného výrobku. Nejzásadnější surovinou je pro výrobu rybí maso, které je vstupní surovinou pro přibližně 50 % výrobků a největší měrou vstupuje do výrobních nákladů podniku.

### **Konkurence na trhu dodavatelů**

Dominantním dodavatelem je pro společnost dodavatel rybího masa, dánská společnost Skagerak Pelagic A/S, která je součástí obchodní skupiny Skagerak Group. Tato společnost zásobuje podnik XYZ téměř veškerým sortimentem ryb, které potřebuje k dalšímu zpracování ve výrobě. Není jediným dodavatelem rybího masa pro podnik XYZ, přesto ale představuje 80 % objemu dodávek. Konkurence na trhu dodavatelů rybího masa není příliš velká a dodavatelé jsou schopni do jisté míry ovlivnit cenu. Další skutečnost, která hovoří ve

prospěch silnějšího vlivu stávajícího dodavatele je vysoká kvalita a spolehlivost dodávek. Ve snaze omezit sílu dodavatele podnik uzavírá roční rámcové kontrakty na celkový objem dodávek, snaží se tak zamezit libovolnému zvyšování cen ze strany dodavatele. Přesto však tento faktor konkurenční sílu dodavatelů zvyšuje.

Dopad na konkurenční sílu dodavatelů: 5

### **Diferenciace vstupu**

Dodavatelé se odlišují jednak ve své nabídce rybího masa, jednak v její kvalitě. Jak bylo již zmíněno, podnik XYZ si vybírá dodavatele zejména na základě kvality a spolehlivosti dodávek. Sám je vázán dodacími termíny vůči svým odběratelům, takže v případě nedodání surovin včas a v požadované kvalitě znamenají nemožnost plnit, a tedy smluvní pokuty ze strany zákazníků. Dodavatel, který splňuje požadavky na kvalitu, přiměřenou cenu a je spolehlivý, má velkou vyjednávací sílu.

Dopad na konkurenční sílu dodavatelů: 4

### **Důležitost vstupu pro odběratele**

Jelikož je rybí maso vstupní surovinou u přibližně poloviny výrobků, je pro podnik XYZ nepostradatelnou surovinou. Současně se cena rybího masa do ceny konečného produktu promítá jako nejvyšší položka. V neposlední řadě není možné rybí maso nahradit jiným substitutem, což opět podporuje vliv dodavatele.

Dopad na konkurenční sílu dodavatelů: 5

### **Důležitost zákazníka pro dodavatele**

Podniky zaměřující se na zpracování rybího masa jsou pro dodavatele klíčoví. Pokud ale budeme posuzovat konkrétně dodavatele Skagerak, jedná se o nadnárodní společnost s velkým množstvím odběratelů. Na druhou stranu podnik XYZ vyrobí ročně asi 23 tis. tun produktů, z čehož asi polovina představuje rybí výrobky, tedy objem nakupovaného rybího masa není zanedbatelný.

Dopad na konkurenční sílu dodavatelů: 3

## Přechodové náklady

Vzhledem k tomu, že podnik uzavírá roční kontrakty s dodavateli, nemůže během této doby libovolně ukončit smlouvu o dodávkách. V případě změny dodavatele by navíc musel hradit pokutu vyplývající z předčasného ukončení smluvního vztahu. Po ukončení doby trvání kontraktu jsou však přechodové náklady nízké.

Dopad na konkurenční sílu dodavatelů: 3

Následující tabulka shrnuje jednotlivé faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů. Je zjevné, že dodavatelé jsou velmi významnou konkurenční silou (4).

**Tabulka 4: Intenzita konkurenční síly dodavatelů**

Faktor/vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Konkurence na trhu dodavatelů					x
Diferenciace vstupu				x	
Důležitost vstupu pro odběratele					x
Důležitost zákazníka pro dodavatele			x		
Přechodové náklady			x		
Intenzita konkurenční síly				x	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

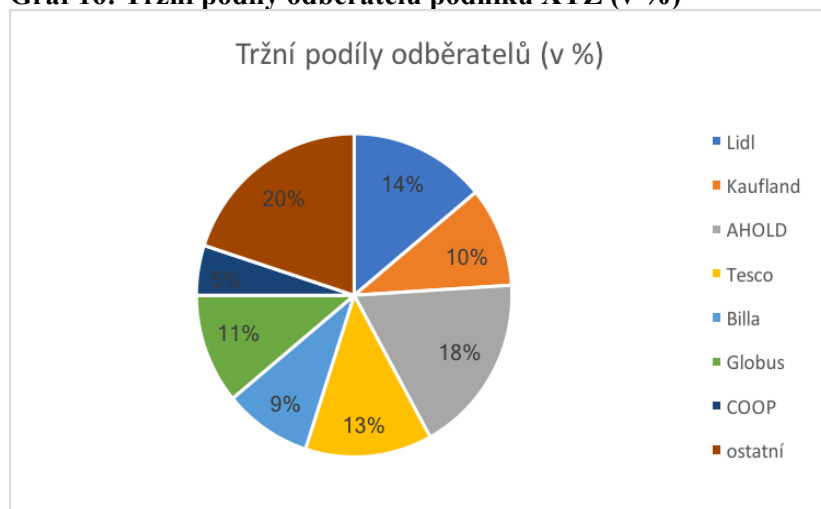
Další skupinou dodavatelů jsou výrobci obalových materiálů. Podnik XYZ v případě dodávek obalových materiálů spolupracuje s několika dodavateli. Pokud potřebuje navrhnout nový obal, nejdříve v poptávkovém řízení oslovuje stávající dodavatele, kteří podniku na základě jeho specifických požadavků vytvoří 3D nákresy obalu. Teprve v případě, že v poptávkovém řízení stávající dodavatelé neuspějí, hledá podnik nového dodavatele. Dodavatelé obalů musí jako jeden z atributů garantovat také bezpečnost a nezávadnost obalového materiálu v souladu s předpisy. Podnik si tedy může do značné míry dodavatele obalových materiálů a také dodavatele většiny surovin vybírat, proto je možné vyhodnotit vyjednávací sílu ostatních dodavatelů jako malou, ve výhodnější pozici stojí podnik XYZ. Podnik XYZ vyrábí ve velmi velkém objemu, a proto také odebírá velký objem surovin, je pro své dodavatele důležitým odběratelem a zaujímá výhodnou vyjednávací pozici. Z toho vyplývá, že si je podnik schopný vyjednat pro sebe výhodnější podmínky. Hrozbu by tedy mohly představovat spíše rostoucí ceny vstupních surovin či obalových materiálů, které by znamenaly zvýšené výrobní náklady dotčených produktů. Největší hrozbu představuje dominantní pozice dodavatele rybiho masa.

#### 7.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

V současnosti jsou hlavními zákazníky podniku XYZ obchodní řetězce. V minulosti společnost spolupracovala také s menšími odběrateli, ale v souvislosti s novou podnikovou strategií zahrnující zjednodušení a usnadnění distribuce od této obchodní spolupráce postupně upouštěla. Nyní je možné se s výrobky podniku XYZ v menších nezávislých provozovnách setkat pouze díky distributorům<sup>35</sup>, kteří od XYZ výrobky nakupují do svých centrálních skladů a dále rozprodávají menším odběratelům. V objemu obrátu však odběratelé – distributoři tvoří zanedbatelnou část.

V rámci diverzifikace podnikatelského rizika firma spolupracuje s větším množstvím větších či menších obchodních řetězců. Snahou podniku je, aby žádný jednotlivý odběratel, případně obchodní skupina nepředstavovala pro podnik XYZ více než čtvrtinu obrátu. Tímto způsobem se podnik brání případným existenčním krizím v důsledku výpadku některého z hlavních odběratelů.

**Graf 16: Tržní podíly odběratelů podniku XYZ (v %)**



Zdroj: Data interní dokumenty společnosti XYZ, vlastní zpracování, 2017

#### Počet a tržní podíl odběratelů

Počet zákazníků na trhu s rybími a lahůdkovými výrobky je omezený, pokud tedy budeme uvažovat pouze obchodní řetězce, na které se zaměřuje podnik XYZ. Navíc se jedná o velké podniky, které nakupují velké objemy produktů, a to ještě na základě ročních kontraktů, tedy jejich vliv na dodavatele je silný.

<sup>35</sup> Jedná se například o Nowaco

Odběrateli podniku jsou zejména tyto řetězce:

- Lidl
- Kaufland
- Skupina AHOLD (Albert Hypermarket, Albert)
- Tesco
- Billa
- Globus
- COOP

Dominantní postavení přitom zaujímají řetězce Lidl a Kaufland z německé obchodní skupiny Schwarz. Pro obchodní řetězec Lidl společnost XYZ vyrábí celou řadu produktů, která se prodává pod jednou z obchodních značek Lidlu. Spolupráce s tímto obchodním řetězcem pro podnik XYZ znamenala mimo jiné i značné investice do výrobního zařízení specializovaného přímo pro výrobu produktů pro tohoto odběratele, proto je pro podnik XYZ důležité udržovat s tímto odběratelem dobré vztahy.

Spolupráce s mnohými odběrateli má dlouhodobý charakter, přesto je pro podnik XYZ důležité udržovat svůj standard, reagovat na poptávku a být cenově konkurenceschopný. Kontrakty s odběrateli jsou uzavírány na období jednoho roku a každoročně se smlouva obnovuje, podnik neustále chystá nové vzorky a účastní se výběrových řízení. Smluvní strany uzavírají rámcovou smlouvu obsahující ceny a roční objem odebíraného množství, velikost jednotlivých dodávek se potom stanovuje prostřednictvím dílčích smluv.

Dopad na konkurenční sílu odběratelů: 5

### **Důležitost odběratele pro podnik**

Ačkoliv jsou pro společnost XYZ odběratelé velmi důležití, díky rozložení rizika je v pozici, kdy si s odběrateli udržuje dobré obchodní vztahy, snaží se maximálně vyjít vstříc ohledně individuálních potřeb jednotlivých odběratelů. Přesto zde existuje hrozba, že by některý z významných nebo dokonce dominantních odběratelů mohl ukončit s podnikem spolupráci, což by se negativně odrazilo na obratu podniku. Nezpůsobilo by to však podniku existenční krizi.

Dopad na konkurenční sílu odběratelů: 4

## **Diferenciace produktu**

Jak bylo již zmíněno, produkty jednotlivých výrobců na trhu se vzájemně odlišují co do šíře portfolia i do kvality. Nicméně ze strany odběratelů jsou výrobci nuceni portfolio rozšiřovat, aby uspokojili poptávku a také je na ně kladen nátlak z hlediska kvality, velké množství obchodních řetězců požaduje certifikáty kvality potravin, tedy nabídka jednotlivých výrobců se začíná velmi přibližovat. Postavení podniku XYZ je v tomto směru trochu odlišné, je největším producentem, a tak díky velkým úsporám z rozsahu může svým odběratelům nabízet výhodné ceny při garanci vysoké kvality. Největší devizou podniku je však flexibilita a individuální přístup, takže vlastně vyrábí dle zadaných parametrů jednotlivých odběratelů, samozřejmě čím větší odběratel, tím je přístup k němu nastaven individuálněji. Tímto přístupem je silný vliv odběratelů mírně oslaben.

Dopad na konkurenční sílu odběratelů: 3

## **Důležitost produktu pro odběratele**

Co se týče důležitosti produktu pro odběratele, v podstatě neexistuje přímý substitut, čímž je konkurenční síla odběratelů oslabena. Na druhou stranu odběratelé jsou velké obchodní řetězce a produkt pro ně tedy nepředstavuje žádnou nutnou surovinu apod.

Dopad na konkurenční sílu odběratelů: 3

## **Přechodové náklady**

Podobně jako tomu bylo u dodavatelů, odběratelé podniku XYZ jsou vázáni ročním kontraktem, kde se zavazují k odběru stanoveného množství jednotlivých produktů. Po ukončení smlouvy odběratelé mohou přejít snadno, nicméně vzhledem k individuálnímu přístupu k jejich požadavkům na produkty, není snadné rychle podnik XYZ nahradit.

Dopad na konkurenční sílu odběratelů: 3

V tabulce 5 jsou shrnuty dílčí faktory, které mají vliv na výslednou sílu odběratelů. Dle těchto faktorů je zjevný významný vliv odběratelů.

**Tabulka 5: Intenzita konkurenční síly odběratelů**

Faktor/vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Konkurence na trhu dodavatelů					x
Diferenciace vstupu				x	
Důležitost vstupu pro odběratele			x		
Důležitost zákazníka pro dodavatele			x		
Přechodové náklady			x		
Intenzita konkurenční síly				x	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 7.2.5 Hrozba substitutů

Produkty vyráběné podnikem XYZ a jeho konkurenty jsou poměrně specifické. Podle mého názoru jsou dva důvody, proč si zákazník koupí lahůdkový nebo rybí salát či pomazánku. V prvním případě chápe zákazník tyto produkty spíše jako pochutiny než jako potraviny a kupuje si je tedy primárně jako nějakou lahůdku. V tomto ohledu může být substitutem jiný lahůdkářský výrobek, jako jsou chlebičky či nějaké bagety, speciální sýry, uzeniny. Druhý pohled zákazníka na tyto produkty může být jako na klasickou potravinu, která se typicky konzumuje s nějakým pečivem. Substituty v takovém případě mohou představovat másla, pomazánková másla, sýry, paštiky apod. Také je možné za substituty považovat jednotlivé suroviny, ze kterých je produkt vyroben, které si zákazník nakoupí a sám si takový produkt vyrobí. Tento případ se však jeví jako nepravděpodobný vzhledem k tomu, že zvýšení ceny výrobku je zpravidla odrazem růstu ceny některé ingredience, což by znamenalo, že nákup takového substitutu nepřinese zákazníkovi žádnou úsporu, nicméně za substitut se považovat dá. Dalšími substituty se mohou díky trendům směřujícím ke zdravějšímu stylu života a s tím spojenému zdravému stravování představovat zdravé pomazánky, podnik XYZ již tento trend zaznamenal a rozšířil své portfolio o zeleninové pomazánky. Přechod odběratelů k substitučním výrobkům by mohl znamenat ztrátu konečných spotřebitelů, a tedy i zisku, neboť lahůdkové a rybí výrobky jsou do značné míry specifické. Konkurence na trzích se substituty bude záviset od druhu substitutu, jiná bude její intenzita na trhu se zdravými pomazánkami, kde trh teprve roste, a jiná bude intenzita konkurence například na trhu s pomazánkovými másly, sýry apod.

S ohledem na jednotlivé faktory jsou substituty chápány spíše jako konkurenční síla s malým vlivem (2). Dílčí faktory a jejich bodové ohodnocení jsou zobrazeny v tabulce 6.

**Tabulka 6: Intenzita konkurenční síly substitutů**

Faktor/vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Atraktivita substitutu		x			
Cena substitutu			x		
Konkurence na trhu			x		
Přechodové náklady	x				
Intenzita konkurenční síly		x			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 7.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil

Porterův model pěti hybných sil analyzuje oborové okolí podniku a identifikuje příležitosti a hrozby a identifikuje, která z konkurenčních sil ovlivňuje podnik nejvíce. Dle provedené analýzy mají největší vliv dodavatelé a odběratelé. Stávající konkurenti podniku představují středně silný vliv a nejméně ovlivňují podnik potenciální noví vstupující konkurenti a substituční výrobky. Přehled vlivu jednotlivých konkurenčních sil shrnuje tabulka 7.

**Tabulka 7: Konkurenční síly v odvětví a jejich síla vlivu**

Konkurenční síla/vliv dané síly na podnik	1	2	3	4	5
Konkurenční podniky			x		
Nově vstupující konkurence		x			
Dodavatelé				x	
Odběratelé				x	
Substituty		x			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Společnost podniká v odvětví, které se vyznačuje velkým množstvím konkurentů, co do počtu je ale konkurence poměrně stabilní. Podnik by tedy mohl využít příležitosti a upevnit svou stávající pozici na trhu. Na druhou stranu dva z největších konkurentů se v minulosti sloučili a posílili tak svou konkurenceschopnost, která se projevuje také konkurenceschopnějšími cenami. Hrozbu tedy pro podnik představuje rostoucí konkurenceschopnost podniků v odvětví. Co se týče diferenciací produktů, není mnoho podniků, které nabízí tak rozsáhlé portfolio výrobků. Větší konkurenti však často nabízí velmi podobnou skladbu výrobního portfolia.

Bariéry vstupu na trh jsou v tomto segmentu potravinářského průmyslu velké, pokud budeme zvažovat vstup konkurenta podobné velikosti jako je podnik XYZ. Hlavními důvody jsou vysoké kapitálové investice, obtížný přístup k distribučním sítím, úspory z rozsahu stávajících podniků, nedostatek know-how, zkušeností apod. Je zde tedy pouze malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů.



Co se týče vyjednávací síly dodavatelů, podnik je velkým odběratelem, který je v pozici silnější strany a jeho postavení se odráží ve větší vyjednávací síle. To však platí pro dodavatele nestrategických surovin. U dodavatele rybího masa, který podnik XYZ zásobuje z podstatné části, je situace opačná. Pro podnik existuje hrozba, že tento dodavatel začne svého postavení využívat ke zvyšování cen.

Podnik XYZ se snaží rozložit podnikatelské riziko, a proto uzavírá obchodní vztahy s vícero odběrateli. Přesto však existují odběratelé, kteří jsou vzhledem k objemu nakupovaných výrobků pro podnik velmi významní. Jejich odchod by neznamenal sice existenciální problémy, odrazil by se však výrazným způsobem na tržbách a tím na zisku podniku. Také mají díky své velikosti silnou vyjednávací pozici, díky které si mohou diktovat lepší podmínky.

V oblasti substitutů by se dalo říci, že podnik vyrábí poměrně specifické výrobky, substituty sice existují, ale vzhledem k rozsáhlému portfoliu je hrozba substitutů poměrně malá. Podnik však již sám identifikoval jako substituty obdobné výrobky, ale spíše vyhovující momentálnímu trendu zdravého životního stylu a stravování a zareagoval rozšířením poptávky. Proto zde spíše než hrozbu, spatřuji příležitost dalšího rozšíření portfolia o podobné výrobky a vstup na nový trh se zdravými substituty.

**Tabulka 8: Příležitosti a hrozby v mikrookolí**

	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Rivalita mezi stávajícími konkurenty		<b>T6:</b> Stagnace trhu <b>T7:</b> Rostoucí konkurenceschopnost podniků v odvětví <b>T8:</b> Podobná nabídka výrobků <b>T9:</b> Vysoké výstupní bariéry z odvětví
Hrozba nově vstupujících	<b>O6:</b> Malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů	<b>T10:</b> Dotace pro malé a střední podniky
Vyjednávací síla dodavatelů	<b>O7:</b> Dobrá vyjednávací pozice vůči dodavatelům nestrategických surovin	<b>T11:</b> Dominantní postavení dodavatele rybího masa
Vyjednávací síla odběratelů		<b>T12:</b> Silná vyjednávací pozice řetězců <b>T13:</b> Ztráta velkého odběratele
Hrozba substitutů	<b>O8:</b> Vstup na nový trh se zdravými substituty	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



## 8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat silné a slabé stránky zkoumaného podniku XYZ. K analyzování vnitřního prostředí firmy je možno využít vícero metod, v této práci bude využita analýza podnikových faktorů. Sestává z rozboru následujících faktorů:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- distribuční a marketingové faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (ukazatele využívané při finanční analýze).

### 8.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Podniky, které sledují vývoj v oblasti vědecko-technického rozvoje a jsou připraveny k případné aplikaci výsledků, které tento rozvoj přináší, jsou bezesporu konkurenceschopnější než podniky, které na zavádění nových technologií nejsou kapacitně vybaveny.

Podnik XYZ v rámci vědecko-technického rozvoje zaměřuje na dvě zásadní oblasti. První z nich je vývoj a výzkum v souvislosti s **novými recepturami produktů**. Druhá oblast zahrnuje vyhledávání a následné zavádění nových technologií zaměřených na **úsporu nákladů** související s výrobou, zejména potom **snížení energetické náročnosti** chlazení a vytápění. Dále sem patří implementace nových technologických procesů, které by měly vést k vyšší efektivitě ve výrobě. Také sem spadá zavádění nových technologií, které mají za cíl **snížování environmentálních dopadů výroby**.

Následující tabulka poskytuje přehled investic do nových technologií zavedených v posledních letech.

**Tabulka 9: Přehled investic podniku XYZ v letech 2012 až 2016**

rok	výše investice (v tis. Kč)	dotace (v tis. Kč)	určení
2012	4 571	2 743	Snížení energetické náročnosti ve skladu surovin
2013	9 240	2 310	Zvýšení kvality zpracování zemědělských produktů, zakoupena plnička
2014	42 070 13 069	7 287 bez dotace	Pořízení kartonovací linky, úspornější plničky a kuchačky ryb s cílem přechodu na poloautomatickou výrobu Rozšíření vozového parku o 2 nákladní automobily
2015	1 749 2 444 2 453 23 256	1 399 1 833 1 766 6 977	Modernizace biofiltrů – omezení průmyslového znečištění ovzduší Modernizace jímek ČOV – snížení environmentálních rizik a prevence závažných havárií Výměna chladiwa – snížení environmentálních rizik a prevence závažných havárií Pořízení plničky a aspikové linky
2016	48 925	17 124	Podpora konkurenceschopnosti potravinářských podniků

Zdroj: interní dokumenty společnosti XYZ, vlastní zpracování, 2017

Jak je vidět z tabulky 9, podnik věnuje velkou pozornost dotacím. Pro své investiční záměry se snaží aktivně vyhledávat vhodné **dotiční programy**. Jak uvedlo vedení podniku, bohužel však pro potravinářský segment ve spojení s velikostí podniku je obecně nabídka vhodných dotačních titulů značně omezená. V minulosti podnik úspěšně čerpal ponejvíce z dotačních titulů administrovaných hlavně přes Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo životního prostředí. Poslední dotace byla podniku poskytnuta v roce 2016, jednalo se o dotaci Ministerstva zemědělství na modernizaci zpracování surovin při výrobě masných a zeleninových výrobků.

V souvislosti se zaváděním nových technologií sleduje podnik také dobu návratnosti investic. Pro podnik nejsou příliš zajímavé investice, jejichž doba návratnosti je více než 8 let. Důvodem je rychlé zastarávání technologií a vývoj technologií nových.

Společnost je také **držitelem několika certifikátů kvality**. Jedná se o certifikáty ISO 9001, IFC<sup>36</sup>, MSC. Certifikát ISO 9001 dokládá kvalitu výrobků dodávaných společností, přičemž kvalita se musí odrážet ve firemních procesech, poskytovaných službách i nabízených

<sup>36</sup> International Food Standart

výrobcích.<sup>37</sup> Standard IFS je certifikátem dokládajícím standard bezpečnosti a kvality potravin. Základem tohoto standardu jsou pravidla správné výrobní a hygienické praxe, analýza rizik, stanovení kritických kontrolních bodů a další legislativní požadavky potravinového práva EU na výrobky, procesy i kvalifikaci personálu. Certifikát MSC dokládá, že podnik dodržuje zásady udržitelného rybolovu, tento certifikát musí mít i dodavatelé podniku.

Co se týče strategií vědecko-technického rozvoje, podnik přijal za své všechny tři typy. Sám vyvíjí nové výrobky, které ještě konkurence nenabízí, stále se snaží o zvýšení kvality současných produktů a rovněž sleduje procesní inovace. Z hlediska vědecko-technických faktorů tedy podnik dosahuje velmi vysoké úrovně, přes vývoj receptur po veškeré procesy podnik neustále vyvíjí aktivity k dosahování lepších a lepších výsledků a úsporu, kterou takto realizuje, stejně jako zisky z prodeje svých výrobků, jsou stále reinvestovány zpět do podniku.

## 8.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketing podniku XYZ zabezpečuje obchodní oddělení, kde je však pouze jeden zaměstnanec. Z toho je patrná snaha podniku co možná nejvíce snížit náklady v této oblasti. V teoretické části bylo uvedeno, že ne každý podnik nutně potřebuje využívat všech marketingových nástrojů a podnik XYZ je jedním z takových podniků. V současnosti dokonce nelze nalézt podrobnější informace o podniku a jeho výrobním portfoliu, neboť na jeho internetových stránkách nejsou uvedeny žádné informace, v podstatě se jedná pouze o jednu stránku bez jakéhokoliv obsahu.

Podnik usiluje o přenesení propagace svých výrobků konečnému spotřebiteli na obchodní řetězců – své odběratele. Prodeje jsou systematicky podporovány propagací v letáčích obchodních řetězců. Co se týče „propagace“ podniku odběratelům, dalo by se říci, že podnik XYZ značně těží ze své více než **stoleté tradice, dobrého jména a obchodní značky**, takže se momentálně nachází v pozici, kdy sám aktivně již nemusí nové odběratele hledat, ale spíše se stalo pravidlem, že noví odběratelé podnik oslovují sami, aniž by v současnosti musel do své propagace investovat. Neznamená to však, že by podnik nevyvíjel vůbec žádnou aktivitu v oblasti propagace, využívá například polepy se svým logem na dopravních prostředcích

---

<sup>37</sup> TUV SUD Czech. *Certifikace systémů managementu kvality dle ISO 9001, certifikace ISO*. [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-kvality-dle-iso-9001>

svého autoparku. Jak však již bylo uvedeno, propagace není momentálně prioritou, jelikož je jméno podniku dobře známé a noví odběratelé přichází.

Pokud se zaměřím na první faktor marketingového mixu, tedy **produkt**, podnik nabízí opravdu velmi **široký sortiment** výrobků, v současnosti čítá přibližně 480 výrobků. Podnik vyrábí produkty s individuálním přístupem ke každému odběrateli. Vyrábí produkty na základě receptur vyvinutých pro jednotlivé odběratele podle individuálních požadavků zákazníka, kdy je zohledňována požadovaná kvalita a cena. Co se však týče kvality, udržuje si vysoký standard, to je možné sledovat i například z nejrůznějších průzkumů trhu, kdy se výrobky podniku XYZ umísťují na předních příčkách. Vysokou úroveň výroby dokládá i udělení prestižní značky KLASA řadě výrobků společnosti, kterou od roku 2003 uděluje ministr zemědělství kvalitním potravinářským a zemědělským produktům.

**Cenová politika** podniku vychází z jeho vize, tedy snaží se nabízet produkty nejvyšší kvality za dostupnou cenu. Záměrem společnosti je udržovat a rozvíjet širokou škálu výrobků s vysokou kvalitou a pro široký okruh zákazníků při konkurenčně schopné cenové úrovni. Sortimentní i cenová nabídka je široká a pokryje poptávku všech zákazníků. Všeobecně podnik vyvíjí snahu u masných a zeleninových výrobků dosáhnout nižší cenové úrovně s cílem co největší penetrace trhu.

Na cenu samozřejmě mají velký vliv ceny vstupních surovin, zejména potom u rybích produktů je podnik nucen ceny zvyšovat v důsledku rostoucích cen ryb. Co se týče cenové politiky, podnik uzavírá s odběrateli roční kontrakty a cena je upravena podle smluveného objemu odebíraného zboží, čím větší objem produktů podnik odebírá, tím vyšší slevy jsou mu poskytovány.

V tomto segmentu produkce je **distribuce** základním pilířem. Podnik XYZ distribuuje své výrobky za využití vlastních dopravních prostředků a sítě výhradních distributorů. V současnosti považuje podnik tento systém distribuce za nejspolehlivější. Přesnost a spolehlivost dodávek je jeden z faktorů, který výrazně vytváří dobré jméno společnosti. Rozvozy realizuje do centrálních skladů svých odběratelů, to koresponduje se strategií podniku zaměřující se na co možná největší zjednodušení distribuce a snížení nákladů na distribuci.

Podnik XYZ v rámci smluvených kontraktů poskytuje svým odběratelům možnost zpětného odběru výrobků, které už jsou neprodejné, k likvidaci. Odběratel tedy tyto výrobky přiveze do svého centrálního skladu, kde si je přebírá podnik XYZ a následně ve svých prostorách provádí likvidaci.

### **8.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Podnik vyrábí rybí a nerybí produkty, které se na celkovém objemu produkce podílí přibližně stejným dílem. Podnik vyrábí v šaržích, což je typickým specifikem potravinářských podniků. Z hlediska organizace výroby se jedná o výrobu nejpodobnější výrobnímu hnízd, kdy je v rámci jednotlivých výrobních středisek sloučena výroba podobných produktů.

Veškerá výroba je soustředěna v rámci areálu sídla podniku XYZ. Společnost disponuje jednou výrobní halou, která je rozdělena do několika výrobních středisek – dílen.

Výrobní střediska:

- salátovna,
- marinovna,
- udírna,
- aspiková linka,
- míchárna nálevů,
- linka na plnění majonéz a kečupů
- balárna.

Za dílny jsou odpovědní vedoucí mistři, na každé výrobní středisko připadá jeden mistr s výjimkou míchárnny nálevů a linky na plnění majonéz a kečupů, za tato střediska nese odpovědnost pouze jeden mistr. Jednotliví mistři přímo podléhají výrobnímu a obchodnímu řediteli, který jim je přímým nadřízeným.

V salátovně se z příslušných surovin podle receptur míchají saláty a plní se do příslušných obalů. Rovněž se zde vyrábí pomazánky. V dílně – marinovně dochází k výrobě převážné části rybích výrobků. Díky povaze výrobků, které mají obecně kratší dobu trvanlivosti, se výroba řídí podle přicházejících objednávek. Hotové výrobky jsou posléze uskladněny ve skladu, který se nachází v areálu podniku. Podnik má v areálu také svůj sklad surovin - mrazírenský a chladiřenský určené ke skladování různých typů surovin.

Co se týče efektivity využívání výrobního zařízení, podnik se ji snaží maximalizovat. Nicméně díky tomu, že se kapacity využívají v závislosti na objednávkách, které se nedají plánovat s velkým časovým předstihem, **plány výroby** se sestavují pouhé dva dny předem.

Není proto možné, aby bylo zařízení využito ze 100 %. Ve vytíženějších obdobích, typicky v období před Vánoci, je vytíženost výrobního zařízení vyšší, často bývá dokonce výrobní kapacita navyšována přidáváním směn o sobotách. V současnosti je vytíženost výrobního zařízení odhadována na 75-80 %. Navýšit objem výroby je však nyní velmi obtížné, neboť podnik bojuje s nedostatkem lidské pracovní síly. Momentálně by tedy ani investice do dalšího strojního vybavení (pokud by se nejednalo o plně automatickou výrobu) nepřinesla podniku větší objem vyráběného množství, jelikož chybí pracovníci, kteří by stroj obsluhovali.

Výroba je díky vysokým požadavkům na udržování teplot, respektive chladu, velmi **náročná na energii**. Podnik odhaduje, že až 80 % energetické energie je spotřebováno na chlazení. Proto neustále usiluje o zefektivnění a snížení energetické náročnosti.

Důležitou oblastí, které se podnik v poslední době věnuje a snaží se zlepšit stávající situaci je **krizové řízení potravin**. V současnosti je kladen velký důraz na zpracování krizového plánu a pracuje se na vývoji včasného systému varování. To znamená, že je dostatečně rychle zajištěno stahování výrobků z trhu, pokud by se zjistilo, že byly výrobky v nějakém ohledu závadné. Nutnost krizového řízení potravin vyplynula mimo jiné také z požadavků certifikátu IFS.

Vzhledem k tomu, že se požadavky na produkty odběratelů vzájemně liší, podnik je nucen právě v závislosti na těchto požadavcích, být velmi **flexibilní**. Přes velké množství odběratelů a rozdílnosti v požadavcích se podniku přesto daří dostávat svým závazkům ohledně množství a kvality dodávaných výrobků a rovněž ohledně plnění daných termínů.

#### **8.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

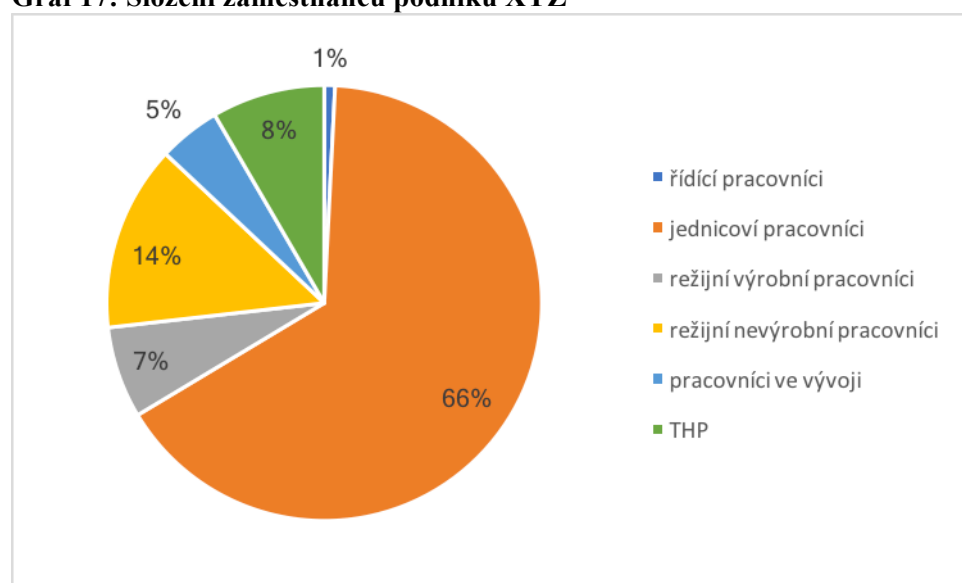
Oblast pracovních zdrojů spadá do kompetence personálního oddělení, které zajišťuje vyhledávání, přijímání a zaškolování nových pracovníků v součinnosti s úsekem, pro který se nový pracovník nabírá. Domnívám se, že společnost podceňuje inzerci pracovních pozic, nové zaměstnance hledá ve spolupráci s místní pobočkou Úřadu práce a inzeruje v místním



tisku, nutno podotknout pouze v tištěné verzi, nikoliv na internetu. To je v dnešní době poměrně nezvyklé.

Jak už bylo uvedeno v úvodu praktické části, jedná se o velký podnik, který zaměstnává přibližně 500 zaměstnanců, z toho jsou 4 řídicí pracovníci (top management), více než tři pětiny (328) tvoří zaměstnanci ve výrobě (v dílnách), dále je v podniku 69 režijních nevýrobních pracovníků, 34 režijních výrobních pracovníků, 42 zaměstnanců technicko-hospodářských a 23 osob v oddělení výzkumu a vývoje. Složení zaměstnanců a jejich podíl na celkovém počtu zaměstnanců je znázorněn v grafu 17.

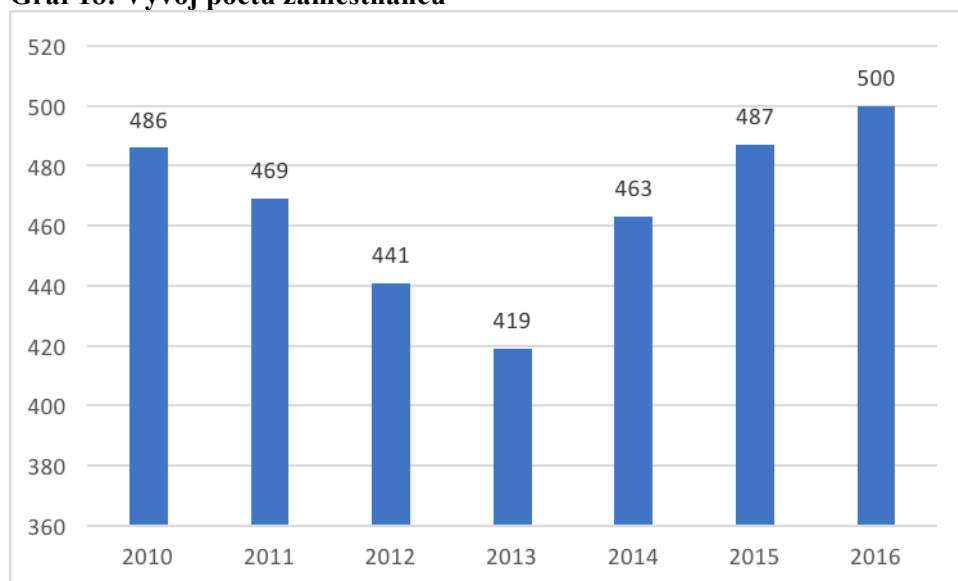
**Graf 17: Složení zaměstnanců podniku XYZ**



Zdroj: Data interní dokumenty podniku XYZ, vlastní zpracování, 2017

Graf 18 níže zase znázorňuje, jak se vyvíjel celkový počet zaměstnanců. V současnosti podnik zaměstnává nejvíce osob od roku 2010. V letech 2010-2013 se počet zaměstnanců postupně snižoval v souvislosti s klesající poptávkou v důsledku ekonomické krize, od roku 2014 se celkový počet zaměstnanců opět zvyšuje. Podnik má však v úmyslu postupný přechod na plně automatickou výrobu tam, kde je to možné. Bohužel momentálně je výroba na jednotlivých dílnách buď ruční nebo poloautomatická, tedy je zde potřeba, aby linku či daný stroj obsluhovala lidská síla. Automatizace by znamenala lepší možnost využití strojů, neboť v současnosti již není možné kvůli nedostatku pracovníků zvýšit jejich využití.

**Graf 18: Vývoj počtu zaměstnanců**



Zdroj: Data interní dokumenty podniku XYZ, vlastní zpracování, 2017

Zaměstnanci ve výrobě pracují v třísměnném provozu a mají 8hodinové směny. Nejedná se o nepřetržitý provoz, výroba začíná ranní směnou v pondělí ráno a končí noční směnou v pátek (respektive v sobotu ráno), sobota a neděle je vyčleněna k sanitaci prostor a k údržbě technického vybavení.

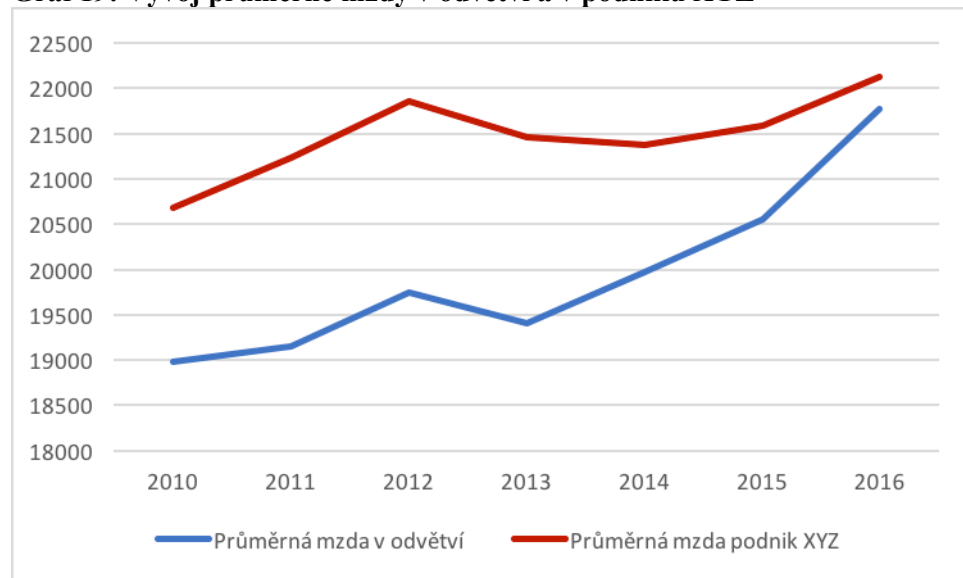
Podnik se snaží pracovníkům zajistit dobré **pracovní podmínky**. Zaměstnanci mají v areálu vybudované nové sociální zařízení, na úseku výroby i na technickém úseku dostávají pracovní oděvy, které jim podnik vždy po směně pere. Celá firma postupně prošla rozsáhlou rekonstrukcí, takže prostory byly modernizovány tak, aby odpovídaly požadavkům vycházejícím z norem. Podnik XYZ také poskytuje svým zaměstnancům dotované obědy. Zaměstnanci mají rovněž během pracovní doby zdarma konzumaci výrobků, kávy a nealkoholických nápojů.

Podnik zaměstnancům poskytuje také finanční benefity tzv. nemarodné, pokud nejsou během roku v pracovní neschopnosti déle než tři týdny. Dalším finančním benefitem je tzv. vánoční plat ve výši 100 % průměrného měsíčního výdělku. Třináctý a čtrnáctý plat, který zaměstnanci dostávali dříve, byl zrušen.

Co se týče mzdy, většina zaměstnanců je odměňována časovou mzdou, pouze někteří pracovníci mají mzdu úkolovou. Mzda obsahuje také pohyblivou složku, kterou představuje osobní ohodnocení zaměstnance. V minulosti se pohybovala průměrná mzda zaměstnanců

podniku XYZ výrazně nad průměrnou mzdou v odvětví, z grafu 19, který zachycuje vývoj mezd, je vidět, že se křivky postupně přibližují.

**Graf 19: Vývoj průměrné mzdy v odvětví a v podniku XYZ**



Zdroj: Data MPO, interní dokumenty podniku XYZ, vlastní zpracování, 2017

Podnik se v minulosti snažil z důvodů efektivního využití pracovní síly zaměstnávat optimální množství lidí, v období vyšší nemocnosti nebo v případě nárazových zakázek, docházelo k **nadměrnému vytěžování zaměstnanců**. V posledních letech se podnik snaží počty navýšit, potýká se však s nedostatkem pracovní síly. Dlouhodobé nadměrné vytěžování zaměstnanců by však mohlo vést k vyšší fluktuaci zaměstnanců podniku.

U pracovníků, kteří jsou v podniku zaměstnáni déle (5 let a více), je fluktuace minimální. Avšak fluktuaci podnik pozoruje u nově příchozích zaměstnanců, kdy tito zaměstnanci často odchází ještě ve zkušební době, zejména v období prvních čtrnácti dnů až dvou měsíců. Uváděným důvodem jsou v těchto případech nejčastěji rozdíly mezi očekávanými novými zaměstnanci a realitou pracovního prostředí a náplní práce. Obecně spočívá největší problém v přísnějších podmínkách v potravinářství, jedná se zejména o udržování nižších teplot a vlhkosti ve výrobním provozu. Fluktuace u nových zaměstnanců vzrostla v posledních dvou letech až na 70 %.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce by bylo ze strany podniku vhodné věnovat více pozornosti oblastem péče o zaměstnance. Kvalifikovaní zaměstnanci a nutno říci, že i ti

nekvalifikovaní se dnes shání těžce a bohužel pro podniky si zaměstnanci dnes mohou jiné zaměstnání najít mnohem snáz díky nedostatku pracovní síly na trhu práce.

## **8.5 Shrnutí analýzy vnitřních zdrojů**

Podnik věnuje novým technologiím velkou pozornost, sleduje aktuální trendy a snaží se o maximální využití dotačních programů. V posledních letech zavedl vícero technologií, které směřovaly k úspornější výrobě a snižování jejich environmentálních dopadů. Je také držitelem několika certifikátů, ISO 9001, IFS, MSC, už několik výrobků bylo oceněno českou značkou kvality KLASA.

Podnik reaguje také na aktuální trendy v poptávce výrobků a rozšiřuje svůj sortiment. Je velmi flexibilní a vyznačuje se individuálním přístupem k požadavkům zákazníka. V oblasti propagace nevyvíjí přílišnou snahu, doposud těží z dlouhé tradice, dobrého jména a známé obchodní značky. Sám aktivně neoslovuje potenciální zákazníky a také je zde nedostatek dostupných informací o podniku na internetu.

Upustil od rozvozu do prodejen a spolupracuje pouze s obchodními řetězci, kterým své výrobky distribuuje do centrálních skladů za využití vlastních dopravních prostředků. Ke svým zákazníkům přistupuje individuálně, výroba produktů je přizpůsobena požadavkům. Odběratelům také nabízí možnost likvidace neprodejných výrobků.

Nevýhody vyplývající z typu odvětví spočívají v krátké době trvanlivosti výrobků, takže podnik řídí výrobu v zásadě podle objednávek a nevytváří příliš vysoké skladové zásoby. Díky tomu ale není podnik schopen dostatečně dopředu plánovat využití výrobních kapacit, takže dochází k neefektivitě. Nutnost udržování teploty v provozu je velmi energeticky náročné.

Pozice podniku jako zaměstnavatele v porovnání s minulostí oslabila, stále zaměstnancům nabízí nějaké benefity, investuje do modernizace výrobních prostor. Přesto se především u nově příchozích zaměstnanců potýká s velmi vysokou fluktuací.

**Tabulka 10: Silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku**

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Faktory vědeckotechnického rozvoje	<p><b>S1:</b> Zavádění úspornější technologií</p> <p><b>S2:</b> Využívá dotační programy</p> <p><b>S3:</b> Snižování environmentálních dopadů výroby</p> <p><b>S4:</b> Držitel certifikátů kvality</p> <p><b>S5:</b> Ocenění KLASA</p>	
Marketingové a distribuční faktory	<p><b>S6:</b> Rozšiřování portfolia</p> <p><b>S7:</b> Zjednodušená distribuce a nižší náklady na ni</p> <p><b>S8:</b> Tradice, dobré jméno, známá obchodní značka</p> <p><b>S9:</b> Zpětný odběr a likvidace neprodejných výrobků</p>	<p><b>W1:</b> Neoslovuje potenciální zákazníky</p> <p><b>W2:</b> Nedostatek dostupných informací o podniku</p>
Faktory výroby a řízení výroby	<p><b>S10:</b> Výroba dle individuálních požadavků zákazníka</p> <p><b>S11:</b> Systém krizového řízení potravin</p>	<p><b>W3:</b> Vysoká energetická náročnost výroby</p> <p><b>W4:</b> Nemožnost plánování využití výrobních kapacit v předstihu</p> <p><b>W5:</b> Nevyužitá výrobní kapacita strojů (chybí pracovníci na obsluhu)</p>
Faktory podnikových a pracovních zdrojů	<p><b>S12:</b> Vlastní vozový park</p> <p><b>S13:</b> Kompletní modernizace podniku</p> <p><b>S14:</b> Loajalita dlouhodobě zaměstnaných pracovníků</p>	<p><b>W6:</b> Nekomfortní pracovní podmínky (chlad, vlhko)</p> <p><b>W7:</b> Vysoké vytěžování zaměstnanců</p> <p><b>W8:</b> Fluktuace nově příchozích zaměstnanců</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 9 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující části je provedena finanční analýza podniku XYZ pro časové období 2010 až 2016. Využity budou tyto metody – horizontální a vertikální analýza finančních výkazů a analýza poměrových ukazatelů – rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Na základě výsledků finanční analýzy je potom možné zhodnotit finanční zdraví podniku. Veškeré údaje uvedené v této podkapitole vycházejí z výkazů účetní závěrky, jež jsou obsahem přílohy.

Součástí této analýzy bude také srovnání hodnot některých finančních ukazatelů s největším z konkurentů společnosti XYZ, společností GASTRO-MENU EXPRESS a.s. Podniky působí ve stejném odvětví, působí na ně tedy podobné vlivy makroprostředí i mikroprostředí, navíc se obě společnosti působí z geografického hlediska na totožném trhu.

### 9.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza zachycuje meziroční změny jednotlivých položek rozvahy či výkazu zisku a ztrát. V následujících tabulkách jsou zobrazeny změny absolutní i relativní.

spočívá ve zhodnocení horizontálního vývoje položek rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Analýza zobrazuje jak absolutní, tak i relativní změnu stávajícího roku s rokem předešlým.

V tabulce 11 jsou uvedeny absolutní změny horizontální analýzy aktiv a pasiv podniku XYZ. V tabulce 12 jsou k dispozici výsledky relativních změn horizontální analýzy rozvahy podniku XYZ.

**Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv a pasiv – absolutní změny**

	Absolutní změny (v tis. Kč)					
	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
<b>Aktiva celkem</b>	-8 961	-39 476	-29 863	-7 641	42 394	61 661
Dlouhodobý majetek	-10427	-3 237	4 835	-16 186	-9 454	50 499
- nehmotný	-4 498	-1 206	-1 094	-235	-650	-4577
- hmotný	-6033	-2 030	5 929	-15 945	-8 802	55171
- finanční	104	-1	0	-6	-2	-95
Oběžný majetek	956	-36 665	-33 257	6 967	51 444	10 533
Zásoby	20 878	-5 957	-27 371	-1 329	20 683	24 740
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	-14 042	-36 168	-8 779	-10 811	3 085	21 563
Krátkodobý finanční majetek	-5880	5 460	2 893	19 107	27 676	35 770
Časové rozlišení	510	426	-1 441	1 578	404	629
<b>Pasiva celkem</b>	-8 961	-39 476	-29 863	-7 641	42 394	61661
Vlastní kapitál	-22133	2 983	111 065	28 414	36 364	33 462
Základní kapitál	0	0	88 000	0	0	0
Kapitálové fondy	2	-1	1 760	-6	-2	7
Rezervní fondy a ostatní fondy	2 322	0	149	-18 472	0	0
VH minulých let	44131	-22 135	2 835	39 777	28 420	36 366
VH běžného účetního období	-68 588	25 119	18 321	7 115	7 946	-2 911
Cizí zdroje	12840	-48 066	-146 735	-24 957	-6 826	45 645
Rezervy	-508	0	3 974	3 101	6 028	
Dlouhodobé závazky	16000	-5 726	-123 168	-24 398	-24 512	7 701
Krátkodobé závazky	15 693	-39 449	-14 255	5 481	4 888	130 049
Bankovní úvěry a výpomoci	-18345	-2 891	-13 286	-9 141	6 770	-9 372
Časové rozlišení	332	5 607	5 807	-11 098	12 856	-17 446

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv a pasiv – relativní změny**

	Relativní změny (v %)					
	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
<b>Aktiva celkem</b>	-0,89	-3,96	-3,12	-0,82	4,61	6,4
Dlouhodobý majetek	-1,52	-0,48	0,72	-2,39	-1,43	7,7
Dlouhodobý nehmotný majetek	-35,34	-14,66	-15,58	-3,96	-11,42	-90,7
Dlouhodobý hmotný majetek	-0,89	-0,30	0,89	-2,37	-1,34	8,5
Dlouhodobý finanční majetek	-	-0,96	0,00	-5,83	-2,06	0,00
Oběžný majetek	0,30	-11,56	-11,85	2,82	20,23	3,4
Zásoby	29,79	-6,55	-32,20	-2,31	36,74	32,1
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Krátkodobé pohledávky	-5,91	-16,17	-4,68	-6,05	1,84	12,6
Krátkodobý finanční majetek	-69,27	209,28	35,85	174,30	92,04	-61,9
Časové rozlišení	32,26	20,37	-57,25	146,65	15,22	20,6
<b>Pasiva celkem</b>	-0,89	-3,96	-3,12	-0,82	4,61	6,42
Vlastní kapitál	-5,35	0,76	28,16	5,62	6,81	5,87
Základní kapitál	0,00	0,00	42,51	0,00	0,00	0,00
Kapitálové fondy	-	-50,00	176 000,00	-0,34	-0,11	0,40
Rezervní fondy a ostatní fondy	14,51	0,00	0,81	-100,00	0,00	0,00
VH minulých let	30,61	-11,76	1,71	23,54	13,61	15,33
VH běžného účetního období	-147,65	113,48	613,97	33,40	27,96	8,00
Cizí zdroje	2,20	-8,05	-26,72	-6,20	-1,81	12,32
Rezervy	-100,00	0,00	0,00	78,03	85,20	0,00
Dlouhodobé závazky	7,53	-2,51	-55,28	-24,49	-32,58	15,18
Krátkodobé závazky	6,20	-14,69	-6,22	2,55	2,22	57,73
Bankovní úvěry a výpomoci	-15,50	-2,89	-13,68	-10,91	9,07	11,51
Časové rozlišení	4,92	79,15	45,76	-60,00	173,73	86,13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulek je patrné, že celková hodnota aktiv a pasiv podniku XYZ se od roku 2010 do roku 2014 každoročně snižovala, nárůst je zaznamenán až v roce 2015 a 2016, kdy byly pořízeny nové stroje, dopravní prostředky a rovněž došlo k technickému zhodnocení budov. Bližší náhled prozradí, že během analyzovaného období klesal dlouhodobý majetek podniku, řádově se pohyboval pokles mezi 0,5 % až 2,4 %. Pouze rok 2013 vykazuje nárůst dlouhodobého majetku oproti roku 2012 o necelé 1 %. U oběžného majetku můžeme vidět skákavější změny. Hodnota oběžného majetku byla v roce 2011 v porovnání s rokem 2010 obdobná, v roce 2012 oproti roku 2011 se snížila o bezmála 12 %. Tato situace se zopakovala i v roce 2013. V roce 2014 byl oběžný majetek vyšší o necelé 3 %, nicméně v roce 2015 činil nárůst hodnoty oběžného majetku až o téměř 21 %. Tento nárůst spočíval hlavně ve zvýšení zásob. Je tomu tak proto, neboť společnost dle nových smluvních podmínek musí plynule zásobovat



výrobu, k čemuž má nastaven dvoudenní výrobní plán. V případě výkyvu ve výrobě, může být společnost pokutována za pozdní dodání svých produktů do řetězců. Bohužel výše peněžních prostředků finanční majetek v letech 2015-2016 klesl téměř na stejnou úroveň, jako tomu bylo v letech 2010-2011. Tento pokles může ohrozit likviditu podniku v budoucnu.

Horizontální analýza pasiv vykazuje postupné zvyšování vlastního kapitálu. Jen v roce 2011 byl vlastní kapitál podniku nižší o 5,35 %. V roce 2013 vzrostl vlastní kapitál o 28,16 %. Tehdy se jednalo o navýšení základního kapitálu o 42,51 %, nárůst kapitálových fondů o 1 760 000 Kč a nespornou příčinou růstu vlastního kapitálu byl v roce 2013 nárůst výsledku hospodaření běžného účetního období o více jak 18 mil. Kč. Změna u cizích zdrojů podniku byla zcela opačná, je očividný postupný pokles, pouze v roce 2011 se cizí zdroje navýšili o 2,2 %. V roce 2013 klesly cizí zdroje až o 26,72 %. Největší zásluhu na tom měl pokles dlouhodobých závazků o 55,28 %. Vzhledem k tomu, že celková pasiva se skládají z vlastních a cizích zdrojů, logicky nárůst jedné složky při zachování celkového objemu pasiv vyvolá pokles druhé složky.

V tabulce 13 a 14 jsou zaznamenané výsledky z provedené horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát podniku XYZ.

**Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – absolutní změny**

	Absolutní změny (v tis. Kč)					
	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Tržby z prodeje zboží	-2 150	1 107	41 755	-34 332	-582	-940
Náklady vynaložené na prodej zboží	-1 977	579	41 669	-34 713	-704	732
Obchodní marže	-173	528	86	381	122	-1 672
Výkony (výroba)	-129 618	-94 167	86 551	110 331	-9 317	12 178
Výkonová spotřeba	-57 709	-92 464	45 998	113 287	-29 938	14 734
Přidaná hodnota	-72 082	-1 175	40 639	-2 575	20 743	-4 228
Osobní náklady	-7 530	-15 631	-11 952	10 293	6 528	8 247
Mzdové náklady	-6 311	-12 434	-11 245	6 647	4 076	7 213
Daně a poplatky	-93	-1	27	998	-804	-175
Odpisy DHM a DNM	3 094	427	-683	293	6 314	-616
Ostatní provozní výnosy	-774	-2 974	876	-1 587	332	-388
Ostatní provozní náklady	-2 091	-888	86	4 074	-2 421	383
Provozní VH	-72 334	14 794	54 230	-19 092	6 656	-2 772
Výnosové úroky	75	140	-120	-99	-1	73
Nákladové úroky	-2 709	-290	-774	-2 510	-1 114	-1 004
Ostatní finanční výnosy	-10 847	7 789	-1 576	-9 295	4 752	-5 430
Ostatní finanční náklady	8 034	-8 973	30 720	-32 584	375	-3 114
Finanční VH	-12 097	15 192	-31 642	25 700	5 490	-1 149
Daň z příjmu za běžnou činnost	-15 843	4 867	4 267	-507	4 200	-1 010
VH za běžnou činnost	-68 588	25 119	18 321	7 115	7 946	-2 911
VH za účetní období	-68 588	25 119	18 321	7 115	7 946	-2 911

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – relativní změny**

	Relativní změny (v %)					
	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Tržby z prodeje zboží	-20,66	13,41	445,96	-67,16	-3,47	-5,80
Náklady vynaložené na prodej zboží	-25,69	10,13	661,73	-72,37	-5,31	5,83
Obchodní marže	-6,38	20,80	2,80	12,09	3,45	-45,75
Výkony (výroba)	-8,64	-6,87	6,78	8,09	-0,63	0,83
Výkonová spotřeba	-4,80	-8,08	4,37	10,32	-2,47	1,25
Přidaná hodnota	-23,91	-0,51	17,81	-0,96	7,79	-1,47
Osobní náklady	-3,86	-8,34	-6,95	6,44	3,84	4,67
Mzdové náklady	-4,23	-8,71	-8,63	5,58	3,24	5,56
Daně a poplatky	-4,36	-0,05	1,32	48,26	-26,22	7,74
Odpisy DHM a DNM	6,74	0,87	-1,38	0,60	12,87	-1,11
Ostatní provozní výnosy	-13,13	-58,06	40,78	-52,48	23,10	21,93
Ostatní provozní náklady	-25,43	-14,49	1,64	76,46	-25,75	5,49
Provozní VH	-117,04	140,47	1 272,41	-32,64	16,89	-6,02
Výnosové úroky	1 500,00	175,00	-54,55	-99,00	-100,00	-100,00
Nákladové úroky	-28,36	-4,24	-11,81	-43,43	-34,08	-46,59
Ostatní finanční výnosy	-70,53	171,83	-12,79	-86,50	327,50	-86,09
Ostatní finanční náklady	109,46	-58,36	479,93	-87,78	8,27	-63,40
Finanční VH	-344,94	97,36	-7 680,10	80,18	86,40	132,99
Daň z příjmu za běžnou činnost	-133,79	121,64	492,73	-9,88	90,79	-11,44
VH za běžnou činnost	-147,65	113,48	613,97	33,40	27,96	-8,00
VH za účetní období	-147,65	113,48	613,97	33,40	27,96	-8,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát vyplynulo, že nejvyšší nárůst výsledku hospodaření za účetní období byl v roce 2013, kdy se zvýšil téměř o 614 % v porovnání s rokem 2012. Největší zásluhu na tomto nárůstu má provozní výsledek hospodaření, který v roce 2013 dosáhl nárůstu o 1272,41 %, v absolutním vyjádření šlo o 54 230 tis. Kč. Pro rok 2011 je jako jediný rok zaznamenán pokles výsledku hospodaření o 147,65 %. Pro tento rok je patrný pokles obchodní marže, přidané hodnoty a provozního i finančního výsledku hospodaření.

## 9.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza je založena na poměrování jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát vždy k určitému základu. U rozvahy tvoří tuto základnu celková aktiva pro aktivní

položky a celková suma pasiv pro pasivní položky. U výkazu zisků a ztrát byly základnou tržby z prodeje zboží.

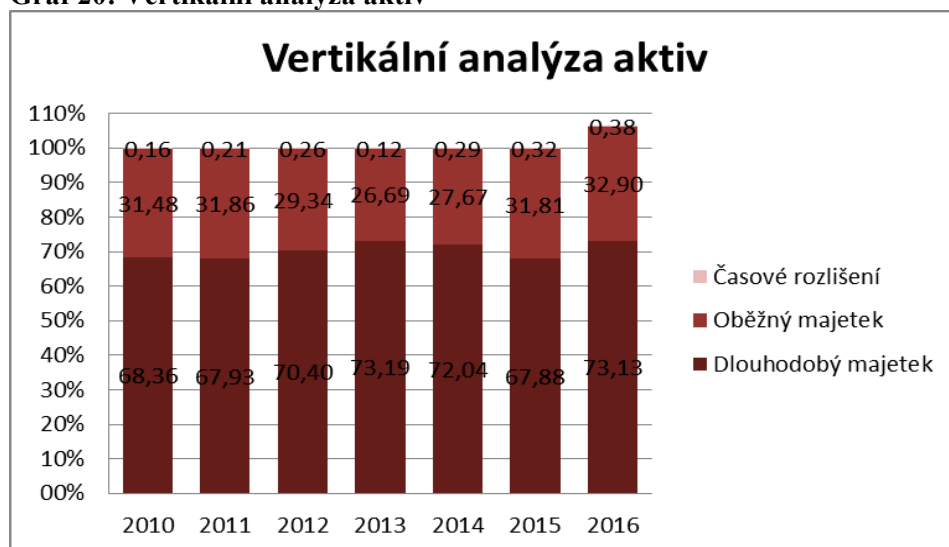
**Tabulka 15: Vertikální analýza aktiv**

Podíl jednotlivých aktivních položek na celkové sumě aktiv (v %)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Aktiva celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	68,36	67,93	70,40	73,19	72,04	67,88	73,13
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,27	0,83	0,73	0,64	0,62	0,52	0,05
Dlouhodobý hmotný majetek	67,10	67,10	69,65	72,54	71,41	67,34	73,08
Dlouhodobý finanční majetek	-	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
Oběžný majetek	31,48	31,86	29,34	26,69	27,67	31,81	32,90
Zásoby	6,98	9,13	8,89	6,22	6,13	8,01	10,58
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-	0,00
Krátkodobé pohledávky	23,66	22,46	19,60	19,29	18,27	17,79	20,03
Krátkodobý finanční majetek	0,84	0,26	0,84	1,18	3,27	6,01	2,29
Časové rozlišení	0,16	0,21	0,26	0,12	0,29	0,32	0,38

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V tabulce 15 jsou zaneseny výsledky získané z vertikální analýzy aktiv. Z uvedených hodnot lze konstatovat, že jednotlivé poměry dlouhodobého majetku, oběžného majetku a časového rozlišení k celkovým aktivům se během analyzovaného období nijak výrazně neměnily. Největší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý majetek a to kolem dvou třetin, zbylou třetinu pak tvoří oběžný majetek. Dlouhodobý majetek je skoro z celé části zastoupen dlouhodobým hmotným majetkem. U oběžného majetku jsou nejpočetněji zastoupeny krátkodobé pohledávky. Jednotlivé poměry jsou názorněji zachyceny v grafu 20.

**Graf 20: Vertikální analýza aktiv**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

Tabulka 16 nabízí výsledky pro vertikální analýzu pasiv. Pro roky 2010, 2011 a 2012 je charakteristický poměr vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům přibližně 40 % ku 60 %, od roku 2013 je patrné postupné navyšování vlastního kapitálu a s tím související pokles cizích zdrojů. V posledním hodnoceném roce 2016 byl poměr 60, 10 % pro vlastní kapitál, 41,43 % pro cizí zdroje, 0,28 % pro časové rozlišení.

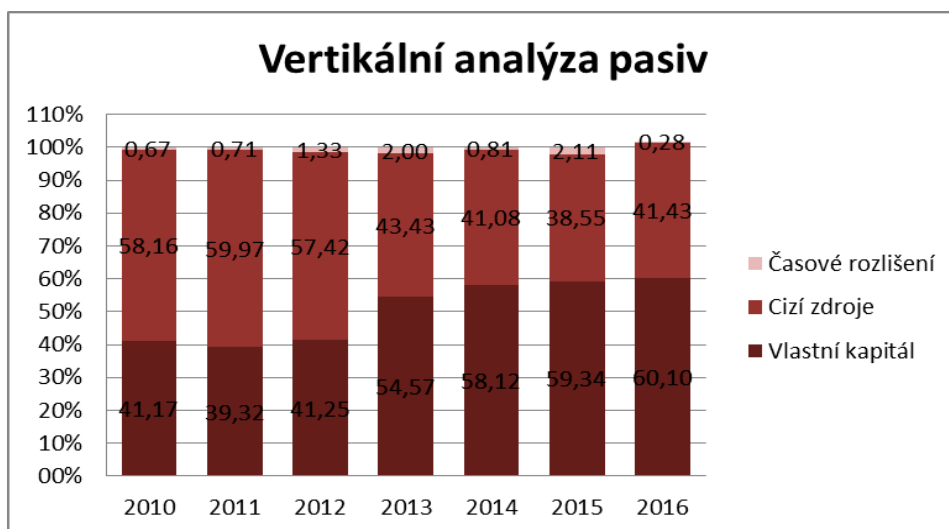
**Tabulka 16: Vertikální analýza pasiv**

Podíl jednotlivých pasivních položek na celkové sumě pasiv (v %)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Pasiva celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	41,17	39,32	41,25	54,57	58,12	59,34	60,10
Základní kapitál	20,60	20,79	21,65	31,85	32,11	30,69	29,36
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,19	0,19	0,18	0,18
Rezervní fondy a ostatní fondy	1,59	1,84	1,92	1,99	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	14,35	18,91	17,38	18,24	22,72	24,68	27,23
VH běžného účetního období	4,62	-2,22	0,31	2,30	3,09	3,78	3,33
Cizí zdroje	58,16	59,97	57,42	43,43	41,08	38,55	41,43
Rezervy	0,05	0,00	0,00	0,43	0,77	1,36	0,24
Dlouhodobé závazky	21,15	22,95	23,30	10,76	8,19	5,28	5,82
Krátkodobé závazky	25,17	26,98	23,97	23,20	23,99	23,44	35,37
Bankovní úvěry a výpomoci	11,78	10,04	10,16	9,05	8,13	8,47	7,17
Časové rozlišení	0,67	0,71	1,33	2,00	0,81	2,11	0,28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V grafu 21 jsou diskutované poměry z vertikální analýzy pasiv přehledně vyznačeny.

**Graf 21: Vertikální analýza pasiv**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

Jak je výše znázorněno, kapitálová struktura podniku XYZ se v čase měnila. V roce 2012 společnost využívala více cizích zdrojů, nicméně ne v přehnané míře, takže víceméně lze vyhodnotit kapitálovou strukturu jako poměrně vyváženou, což je situace obvyklá ve výrobních společnostech. Budeme-li posuzovat tento rok v kontextu s odvětvím, pak lze konstatovat, že využití cizích zdrojů financování je poměrně stejné.

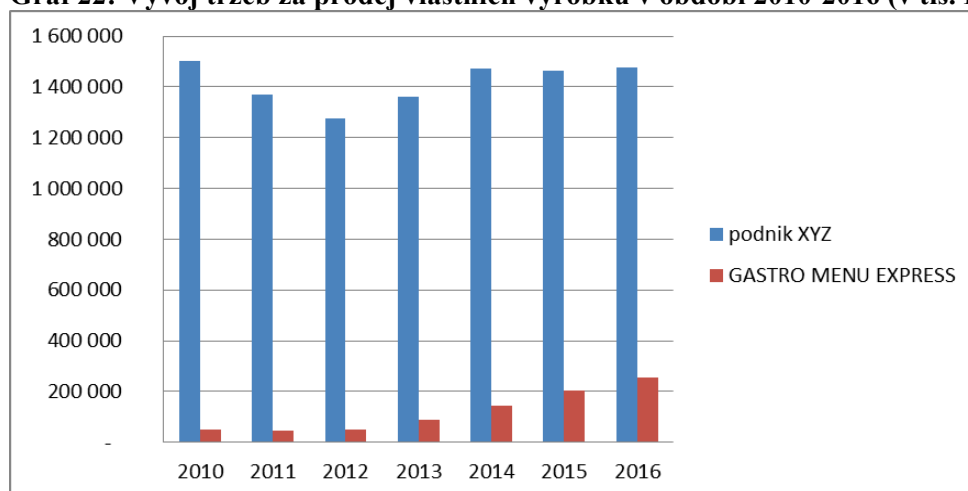
Z tabulky 17 vyčteme podíl jednotlivých položek z výkazu zisků a ztrát na tržbách z prodeje zboží. Z výsledků lze vyzdvihnout výsledek hospodaření za účetní období v roce 2010, který byl k poměru k základně (tržby z prodeje zboží) ve výši 446,41 %. V následujícím roce 2011 je zaznamenán opačný extrém. Podnik XYZ se ocitl ve ztrátě, výsledek hospodaření byl k poměru k základně -268,11 %.

**Tabulka 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát**

<b>Podíl jednotlivých položek z VZZ na tržbách z prodeje zboží (v %)</b>							
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Tržby z prodeje zboží	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,0
Náklady vynaložené na prodej zboží	73,95	69,26	67,25	93,83	78,95	77,44	79,1
<b>Obchodní marže</b>	<b>26,05</b>	<b>30,74</b>	<b>32,75</b>	<b>6,17</b>	<b>21,05</b>	<b>22,56</b>	<b>11,8</b>
Výkony (výroba)	14421,28	16606,83	13637,65	2667,25	8779,79	9037,63	8796,8
Výkonová spotřeba	11550,82	13859,85	11233,63	2147,59	7214,88	7289,26	7124,3
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>2896,51</b>	<b>2777,73</b>	<b>2436,76</b>	<b>525,83</b>	<b>1585,95</b>	<b>1770,93</b>	<b>1684,3</b>
Osobní náklady	1874,21	2271,08	1835,62	312,84	1014,00	1090,71	1102,0
Mzdové náklady	1432,83	1729,52	1392,24	233,01	749,18	801,24	816,4
Daně a poplatky	20,52	24,73	21,80	4,05	18,27	13,96	12,4
Odpisy DHM a DNM	441,36	593,77	528,13	95,40	292,26	341,72	326,2
Ostatní provozní výnosy	56,66	62,04	22,94	5,92	8,56	10,92	8,2
Ostatní provozní náklady	79,00	74,25	55,99	10,42	56,01	43,08	43,9
<b>Provozní VH</b>	<b>593,91</b>	<b>-127,57</b>	<b>45,52</b>	<b>114,43</b>	<b>234,72</b>	<b>284,23</b>	<b>257,9</b>
Výnosové úroky	0,05	0,97	2,35	0,20	0,01	0,00	0,4
Nákladové úroky	91,79	82,89	69,99	11,31	19,47	13,30	6,9
Ostatní finanční výnosy	147,80	54,91	131,60	21,02	8,64	38,28	5,1
Ostatní finanční náklady	70,54	186,22	68,36	72,62	27,03	30,31	10,7
<b>Finanční VH</b>	<b>-33,70</b>	<b>-189,00</b>	<b>-4,40</b>	<b>-62,71</b>	<b>-37,85</b>	<b>-5,33</b>	<b>-12,0</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	113,80	-48,46	9,25	10,04	27,56	54,47	46,6
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>446,41</b>	<b>-268,11</b>	<b>31,87</b>	<b>41,68</b>	<b>169,31</b>	<b>224,43</b>	<b>199,3</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>446,41</b>	<b>-268,11</b>	<b>31,87</b>	<b>41,68</b>	<b>169,31</b>	<b>224,43</b>	<b>199,3</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

**Graf 22: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků v období 2010-2016 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ve vybraných společnostech byla srovnána výše a vývoj tržeb. Z níže uvedených hodnot je patrné, že se v čase příliš nemění. V roce 2011 je zřejmý mírný pokles tržeb u obou firem. To je dáno pravděpodobně poklesem indexem cen průmyslových výrobců, který poklesl o 3,3 % mezi lety 2012 - 2015. Vzhledem k této skutečnosti lze konstatovat, že trh je relativně nasycen a tržní podíly na uvedeném trhu jsou ustáleny. Vliv na výši tržeb má tedy změna indexu spotřebitelských cen.

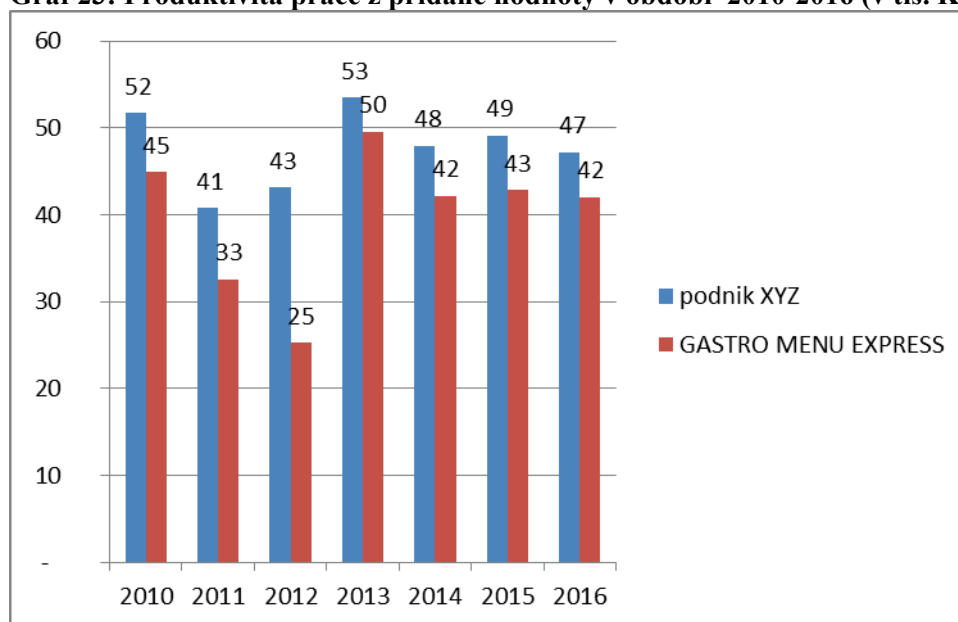
K porovnání efektivity je dále zachycena produktivita práce z přidané hodnoty, jejíž pomocí lze znázornit výkonnost společnosti ve vztahu k nákladům na mzdy zaměstnanců. V porovnání s odvětvím (Obrázek 9) lze tvrdit, že efektivita výrobního procesu je na dobré úrovni. To je dáno tím, že podnik je nucen využívat potenciál svých pracovníků na 100 %, i když je počet zaměstnanců stále nedostatečný, tak se společnosti daří dosahovat vysoké produktivity.

**Tabulka 18: Porovnání ukazatelů – produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč/měsíc)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota	301 411	229 329	228 154	268 793	266 218	286 961	282 733
Průměrný počet zaměstnanců - podnik XYZ	486	469	441	419	463	487	500
Produktivita práce z PH	52	41	43	53	48	49	47
Přidaná hodnota	11 854	10 140	11 203	24 983	46 014	67 844	74 608
Průměrný počet zaměstnanců - GASTRO	22	26	37	42	91	132	148
Produktivita práce z PH	45	33	25	50	42	43	42

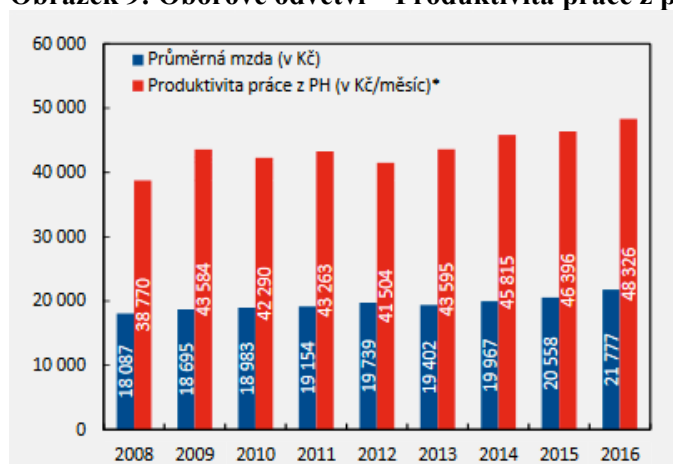
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

**Graf 23: Produktivita práce z přidané hodnoty v období 2010-2016 (v tis. Kč /měsíc)**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

**Obrázek 9: Oborové odvětví – Produktivita práce z přidané hodnoty**



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016

V tabulce 19 jsou na základě získaných výsledků z provedené finanční analýzy pro podnik XYZ sumarizovány silné a slabé stránky plynoucí z daných výpočtů.

**Tabulka 19: Silné a slabé stránky z finanční analýzy**

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Finanční faktory	<b>S15:</b> Tvorba zisku <b>S16:</b> Zvyšování poměru vlastního kapitálu k celkovým pasivům	<b>W7:</b> Nevytváření rezervních a ostatních fondů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



### 9.3 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi nejdůležitější poměrové ukazatele se řadí ukazatelé rentability, aktivity, likvidity a ukazatelé zadluženosti. Na rozdíl od předchozích dvou analýz – horizontální a vertikální, poměroví ukazatelé sledují poměr mezi danými položkami rozvahy či výsledovky, zkoumají tedy určité vztahy.

#### 9.3.1 Ukazatelé rentability

V následující tabulce 20 jsou zachyceny jednotlivé ukazatele – ROA, ROE a ROS s hodnotami pro roky 2010 až 2016.

**Tabulka 20: Ukazatelé rentability (v %)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	6,75	-1,94	1,09	3,48	3,95	4,93	4,15
ROE	11,23	- 5,65	0,76	4,21	5,32	6,38	5,54
ROS	3,07	- 1,61	0,23	1,51	1,89	2,44	2,21

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

V roce 2011 se společnost dostala do ztráty, což bylo zapříčiněno především prudkým nárůstem cen základního materiálu – mořské ryby a olej jedlý. Toto navýšení nebylo možné okamžitě promítnout do prodejních cen nadnárodním řetězcům, které tvoří absolutní většinu v odběratelích společnosti. Po tomto roce se u všech třech ukazatelů projevuje velmi pozvolný růst. I v roce 2016 je však dosažená úroveň jednotlivých ukazatelů na nízké úrovni dokonce nižší než na počátku sledovaného období v roce 2010, kdy byly hodnoty jednoznačně nejvyšší, ROA 6,75 %, ROE 11,23 % a ROS 3,07 %.

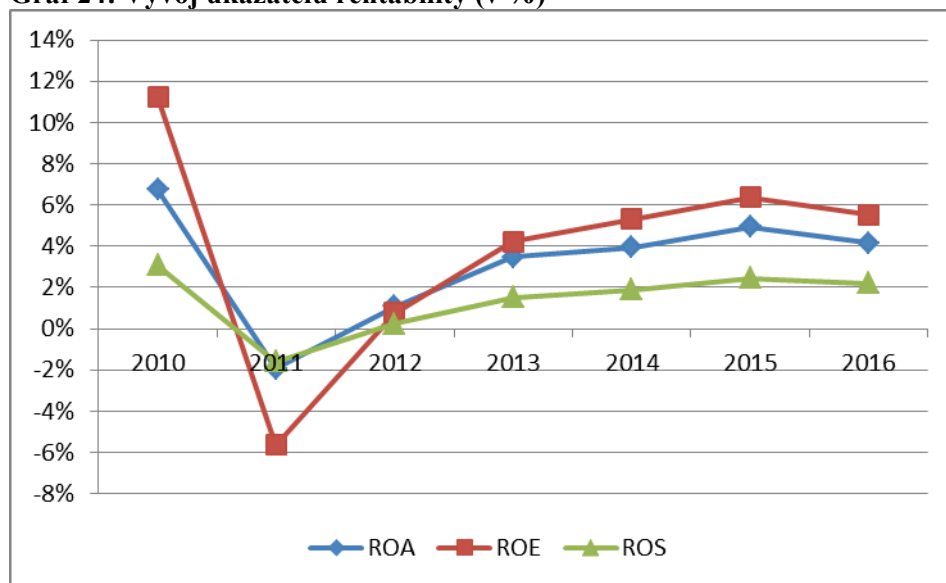
Ukazatel ROA neboli ukazatel rentability celkového kapitálu se po sledované období pohybuje v rozmezí -1,94 % až 4,15 %. Záporná rentabilita celkového kapitálu v roce 2011 je dána výrazným poklesem celkových tržeb, z účetních výkazů vyplývá, že přidaná hodnota klesla o více než 70 milionů Kč, tento rozdíl se potom projevil také na položce provozního VH a posléze se promítl i do VH v daném účetním období. V dalších letech potom pomalý růst hodnoty ROA vyplývá z postupného snižování objemu celkových aktiv, ke zvýšení došlo až v roce 2015, a postupného růstu zisku od roku 2012 do roku 2016.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE se z hodnoty 11,23 % v roce 2010 propadl až na -5 %. Podle tabulky je zřejmé, že výnosnost vlastního kapitálu se po tomto roce opět dostala do kladných čísel a v dalších letech plynule rostla, v roce 2016 však dosahoval ukazatel ROE přibližně 50 % výchozí hodnoty z roku 2010. Objem vlastního kapitálu v absolutní hodnotě se od roku 2012 zvyšoval, tržby ale rostly rychleji, proto jejich výsledný poměr zaznamenal růst.

Ukazatel ROE vykazuje po celou dobu sledovaného období vyšší hodnoty v porovnání s ukazatelem ROA, tedy rentabilita vlastního kapitálu je vyšší než rentabilita celkového kapitálu.

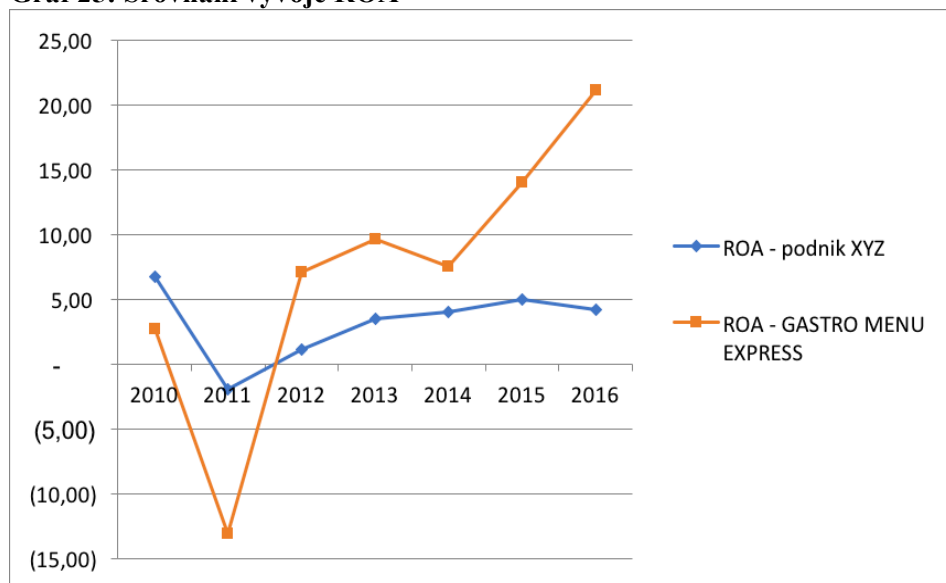
Poslední ukazatel rentability ROS – rentability tržeb se vyvíjel podobným trendem jako předchozí dva ukazatele rentability. Nejvyšší hodnoty dosahoval na počátku sledovaného období v roce 2010, poté klesl do záporných hodnot v důsledku vykázané ztráty podniku v roce 2011, v roce 2012 dosahoval hodnoty 0,23 % a rostl na konečné 2,21 %.

**Graf 24: Vývoj ukazatelů rentability (v %)**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

**Graf 25: Srovnání vývoje ROA**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

### 9.3.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku splácet momentálně splatné závazky. Likviditu přitom měříme na třech úrovních, běžnou, pohotovou a okamžitou. Výsledky likvidity pro podnik XYZ jsou shrnuty v následující tabulce, doporučená hodnota je uvedena u každého jednotlivého druhu likvidity.

**Tabulka 21: Ukazatelé likvidity**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Doporučená hodnota
Okamžitá likvidita	0,03	0,01	0,04	0,05	0,14	0,26	0,06	(0,2 - 0,6)
Pohotová likvidita	0,97	0,84	0,85	0,88	0,90	1,02	0,60	(1 - 1,5)
Běžná likvidita	1,25	1,18	1,22	1,15	1,15	1,36	0,89	(1,5 - 2,5)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

Na první pohled je zřejmé, že hodnoty vykazované podnikem XYZ jsou pro všechny typy likvidity až do roku 2014 pod doporučovanou hodnotou. Zejména ukazatel okamžité likvidity je velmi hluboko pod doporučenou hodnotou. Pro podnik to znamená, že nedisponuje dostatečným množstvím finančního majetku, aby byl okamžitě schopen uhradit své splatné krátkodobé závazky. Pozitivní však je fakt, že se hodnota okamžité likvidity postupně zvyšovala, až v roce 2015 dosáhla požadované úrovně. Bylo to dáno postupným navyšováním krátkodobého finančního majetku a relativně stále úrovni krátkodobých závazků. V posledním sledovaném roce se však snížil krátkodobý finanční majetek na hodnotu jako v předchozích letech, což lze považovat za slabou stránku podniku.

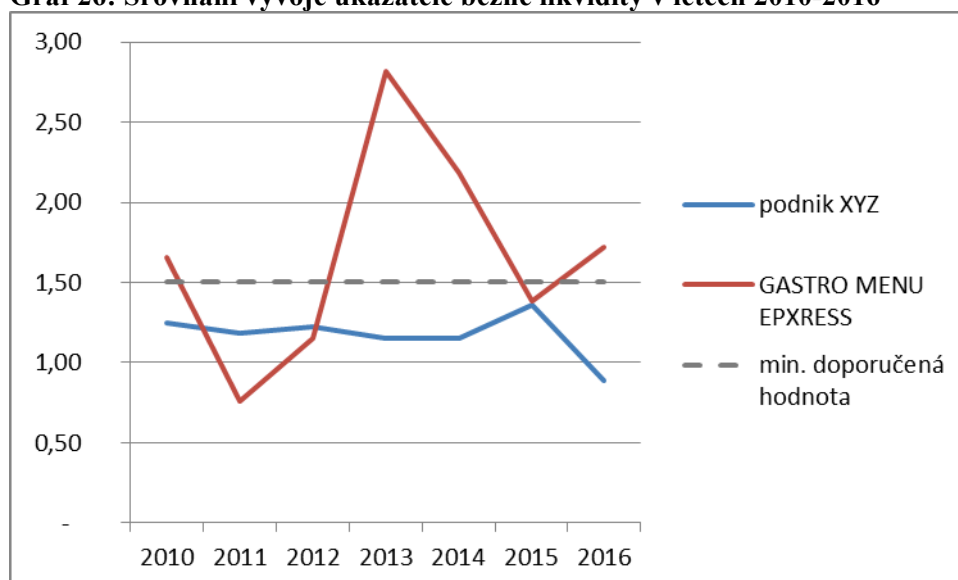
Pohotová likvidita byla také vychýlená mimo doporučený interval. V letech 2010 až 2014 se hodnota pohybovala mezi 0,84 – 0,97. Pokud by byla běžná likvidita v normě, snížená hodnota u pohotové likvidity by znamenala vyšší podíl zásob ve struktuře aktiv podniku, jelikož je běžná likvidita také pod spodní hranicí intervalu, nelze z toho tento závěr vyvodit. Nižší hodnoty pohotové likvidity je možno interpretovat jako neschopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky aniž by musel prodat zásoby. Od roku 2011 se ale hodnoty stejně jako u okamžité likvidity postupně zvyšovaly. I když v roce 2015 se data dostávají do požadovaných mezí, tak v roce 2016 se opět hodnota snížila pod doporučenou úroveň.

Hodnoty běžné likvidity jsou ve srovnání s předchozími dvěma ukazateli lehce kolísavé, střídavě se zvyšují a klesají, nicméně ani v posledním roce nenarostly dostatečně. Pohybovaly se od 1,15 do 1,36, nejnižší doporučené hodnota je však až 1,5. To znamená že poměr oběžných aktiv ku krátkodobým závazkům je pouze 1,36:1. Pokud by se například některý

oběžný majetek, typicky pohledávky, stal nevymahatelným, mohlo by to pro podnik znamenat, že bude k úhradě veškerých svých závazků muset zpeněžit také dlouhodobý majetek, aby byl schopen plnit.

Pro srovnání je dále uveden i graf vývoje ukazatele běžné likvidity společnosti XYZ ve vztahu ke konkurentovi GASTRO MENU EXPRESS. Jak je z grafu patrné, tak konkurenční společnost dosahuje evidentně lepší hodnot. Avšak pouze v letech 2011 a 2015 došlo k výraznému poklesu, což bylo zřejmě způsobeno navýšením cen vstupů. Svou pozornost by tedy společnost XYZ měla zaměřit na výši svých peněžních prostředků, protože jediné tak může společnost hradit své závazky včas.

**Graf 26: Srovnání vývoje ukazatele běžné likvidity v letech 2010-2016**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 9.3.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity neboli ukazatelé vázanosti kapitálu pro období 2010 až 2015 jsou znázorněné v tabulce 22.

**Tabulka 22: Ukazatelé aktivity podnik XYZ**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	1,51	1,38	1,35	1,52	1,64	1,55	1,48
Doba obratu zásob	16,90	24,08	24,09	14,89	13,67	18,87	24,56
Doba obratu pohledávek	57,32	59,22	53,13	46,17	40,76	41,92	46,49
Doba obratu závazků	60,99	71,13	64,94	55,53	53,51	55,23	85,80

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

Ukazatel obrat celkových aktiv dosahuje ve sledovaném období hodnot mezi 1,35 a 1,64. To znamená, že se v podniku přemění celková aktiva na peněžní prostředky pouze 1,35-1,64krát za rok. Je zde tedy velká vázanost celkových aktiv. Nejlepší hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2014 a je to dáno tím, že objem celkových aktiv byl v tomto roce nejmenší a současně výše celkových tržeb byla druhá nejvyšší hned po roce 2010, poměr mezi těmito hodnotami byl tedy nejlepší.

Ukazatel doby obratu zásob byl na nejnižší hodnotě v roce 2014, kdy byla doba obratu zásob 13,67 dnů, naopak nejvyšší hodnoty dosahoval ukazatel v letech 2011 a 2012, kdy byla doba obratu zásob 24,08 a 24,09 dnů. Pro podnik jsou samozřejmě lepší nižší hodnoty, protože znamenají, že jsou zásoby vázány kratší dobu. Na výsledných hodnotách se projeví změny v objemu zásob podniku, kdy tyto byly v roce 2014 nejnižší a v roce 2011 nejvyšší.

Doba obratu pohledávek se pohybovala v rozmezí 40,76 až 59,22 dnů. Znamená to, že v podniku trvá přeměna pohledávek na peněžní prostředky přibližně 41-59 dnů. Její vývoj koresponduje s trendem doby obratu zásob, nejkratší doby obratu pohledávek bylo dosaženo v roce 2014 a nejdelší v roce 2011. Doba obratu pohledávek se snižuje v okamžiku, kdy se mění poměr mezi tržbami a pohledávkami, tedy při zachování stejné výše tržeb jsou pohledávky vyšší.

Co se týče doby obratu závazků, ta se pohybuje v intervalu 53,51 až 71,13 dní. Doba obratu závazků je tedy po celé sledované období delší než doba obratu pohledávek, což je pro podnik příznivý výsledek. Znamená to, že pohledávky jsou propláceny rychleji, než jsou hrazeny závazky.

V následující tabulce lze vidět přehled ukazatelů aktiv konkurenčního podniku. Lze tvrdit, že společnost GASTRO MENU EXPRESS udržuje nižší vázanost celkových aktiv, protože je schopna přeměnit aktiva v peněžní prostředky 3,35 krát rychleji než podnik XYZ. Co se týče ostatních ukazatelů, tak tyto hodnoty se pohybují okolo podobné úrovně.

**Tabulka 23: Ukazatelé aktivity GASTRO MENU EXPRESS**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	3,18	2,63	3,50	3,08	3,31	3,78	3,35
Doba obratu zásob	14,97	21,95	17,19	24,96	25,76	23,48	27,58
Doba obratu pohledávek	49,54	58,93	69,19	68,58	54,88	44,69	46,47
Doba obratu závazků	46,69	120,03	83,02	36,25	42,14	58,03	44,01

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

### 9.3.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují, jaký existuje vztah mezi vlastními a cizími zdroji. V tabulce 24 jsou procentuálně vyjádřeny ukazatelé celkové zadluženosti, koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí.

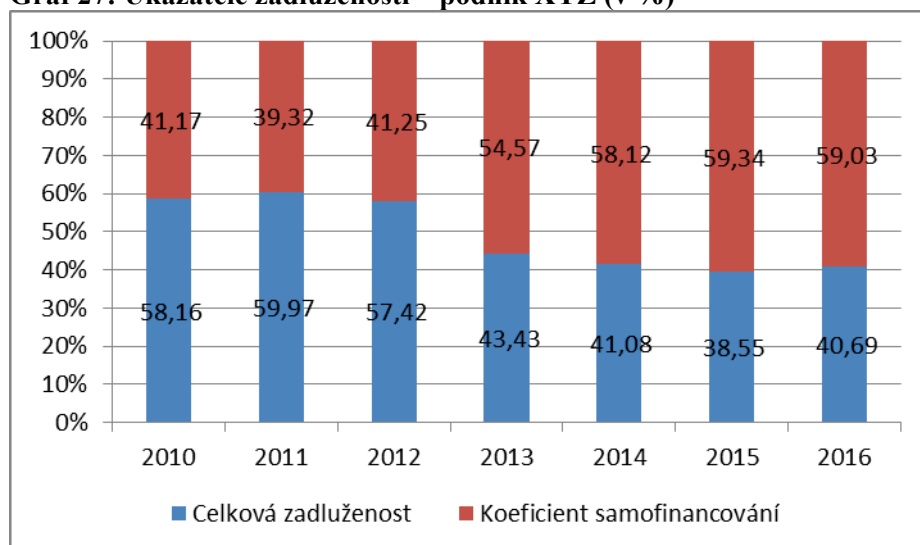
**Tabulka 24: Ukazatelé zadluženosti podniku XYZ (v %)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	58,16	59,97	57,42	43,43	41,08	38,55	40,69
Koeficient samofinancování	41,17	39,32	41,25	54,57	58,12	59,34	59,03
Úrokové krytí	610,29	-381,94	58,75	457,48	1 010,89	2 097,08	3 585,66

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

Celková zadluženost podniku na počátku sledovaného období dosahovala o něco vyšší hodnotu, než je doporučováno (doporučuje se hodnota celkové zadluženosti okolo 50 %). Jak je ale dobře vidět na grafu níže, kromě roku 2011, kdy se podíl cizích zdrojů k aktivům mírně navýšil, je zde jasný klesající trend a poslední údaj z roku 2016 udává celkovou zadluženost na úrovni 40,69 %. Z toho vyplývá, že z celkového majetku podniku jsou pouze necelé dvě pětiny financovány z cizích zdrojů. Ukazatelé celkové zadluženosti a koeficient samofinancování vykazují obrácené trendy, je tomu tak z toho důvodu, že v součtu tvoří celek, tedy 100 %, proto se pokles u jednoho ukazatele projeví růstem druhého a obráceně. Koeficient samofinancování tedy současně s poklesem celkové zadluženosti naopak rostl, z výchozí hodnoty 41,17 % se postupně vyšplhal až na téměř tři pětiny (59,34 %). Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk pokryje výši nákladových úroků. Kromě roku 2011, kdy podnik vykázal ztrátu, se ukazatel pohybuje velmi vysoko nad doporučovanou hodnotou, která je v rozmezí 3-5. Z vypočítaných hodnot však není možné vyčíst nějaký trend, jsou zde jasně zřetelné velké výkyvy hodnot, pozitivní však je, že mimo onu uvedenou výjimku v roce 2011 tento ukazatel doporučené hodnoty převyšuje. Takto vysoká hodnota ukazatele úrokového krytí by pro podnik nemusela být nějak zásadní, v kombinaci s ukazateli likvidity, které vykazují malou schopnost solventnosti podniku, však značí, že finanční zdraví podniku není na dobré úrovni.

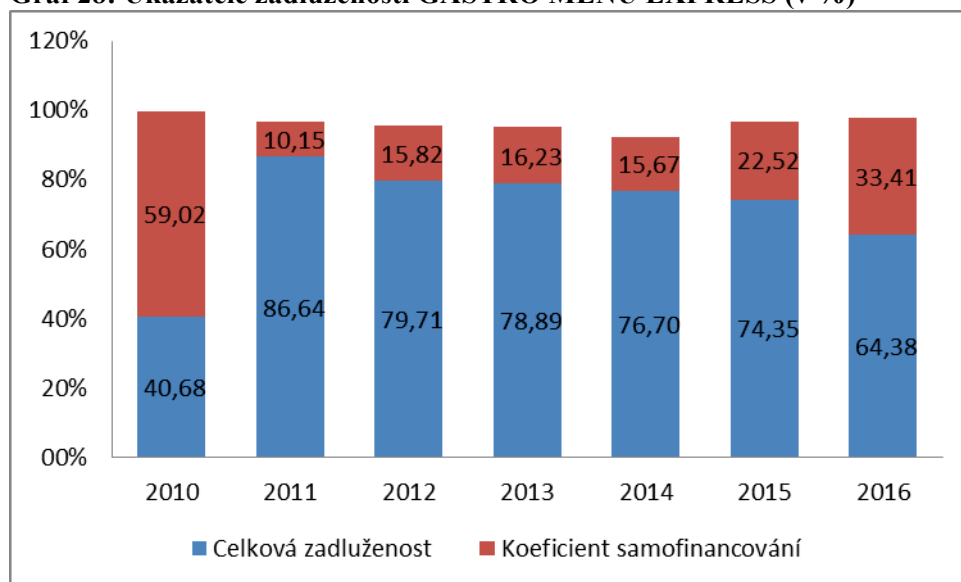
**Graf 27: Ukazatelé zadluženosti – podnik XYZ (v %)**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

Jak plyne z následujícího grafu, společnost GASTRO MENU EXPRESS vykazuje daleko vyšší hodnoty zadluženosti oproti společnosti XYZ, jelikož většinu svého majetku hradí z cizích zdrojů. Avšak v letech 2010-2012 tomu tak nebylo, což je zejména dáno tím, že společnosti se podařilo splatit úvěr. V současnosti lze tvrdit, že je podnik XYZ zadlužený přiměřeně.

**Graf 28: Ukazatelé zadluženosti GASTRO MENU EXPRESS (v %)**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2017

## 9.4 Shrnutí finanční analýzy

Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik nedosahuje tak dobrých výsledků, jak by se mohlo zdát. Ve sledovaném období došlo v podniku dokonce ke ztrátě. Nicméně od roku 2012 se zisk opět zvyšoval. Došlo také ke změně struktury pasiv, zatímco na začátku sledovaného období převažovaly cizí zdroje nad vlastními, poměr mezi nimi se každoročně měnil a na konci sledovaného období v roce 2016 byl poměr vlastního kapitálu k cizímu přibližně 3:2. Nicméně v podniku docházelo také ke snižování rezervního a ostatních fondů, až byla jejich hodnota nulová. Z analýzy poměrových ukazatelů vyplynulo, že hodnoty ukazatelů rentability podniku jsou poměrně nízké. Také ukazatelé likvidity nevykazují optimální hodnoty, kromě posledního roku byly všechny ukazatele pod doporučovanou úrovní a ukazatel běžné likvidity nedosáhl požadované hranice ani v roce 2016. Na základě analýzy likvidity je tedy možné konstatovat, že podnik v porovnání s konkurencí nedisponuje dostatečnými finančními prostředky, tak aby byl schopen platit své splatné krátkodobé závazky. Na druhou stranu pozitivně dopadla analýza zadluženosti, kdy došlo právě díky změně struktury pasiv ve prospěch vlastních zdrojů, ke snížení celkové zadluženosti a v souvislosti s tím se zvýšil koeficient samofinancování.

**Tabulka 25: Silné a slabé stránky z celkové finanční analýzy**

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Finanční faktory	<b>S15:</b> Tvorba zisku <b>S16:</b> Zvyšování poměru vlastního kapitálu k celkovým pasivům <b>S17:</b> Nízká zadluženost	<b>W9:</b> Nevytváření rezervních a ostatních fondů <b>W10:</b> Nízké hodnoty rentability podniku <b>W11:</b> Nízká likvidita podniku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



## 10 SWOT ANALÝZA

V této kapitole je sestavena SWOT analýza na základě výstupů analýz vnějšího a vnitřního podniku. Kompletní přehled jednotlivých položek SWOT analýzy je k dispozici v přílohách 1-4 této práce. Položky v rámci jednotlivých skupin SWOT matice byly vybrány na základě párového porovnávání silných a slabých stránek podniku a vícekritériálního hodnocení příležitostí a hrozeb vyplývajících z okolí podniku. Následně byla přiřazena váha podle jejich významu pro podnik XYZ, v celkovém součtu 1 pro každou kategorii.

**Tabulka 26: SWOT**

Silné stránky (S)					Slabé stránky (W)				
Silná stránka	Váha	Hodnocení	Celkem	Slabá stránka	Váha	Hodnocení	Celkem		
S8	Tradice, dobré jméno, značka	0,3	5	1,5	W8	Vysoká fluktuace nově příchozích zaměstnanců	0,35	5	1,75
S14	Loajalita dlouhodobě zaměstnaných pracovníků	0,25	4	1	W3	Vysoká energetická náročnost	0,15	3	0,45
S10	Výroba dle individuálních požadavků zákazníka	0,2	5	1	W1	Neoslovuje potenciální zákazníky	0,05	2	0,1
S6	Rozšiřování portfolia	0,15	3	0,45	W4	Nemožnost plánování výroby v předstihu	0,15	4	0,6
S1	Zavádění úspornějších technologií	0,1	3	0,3	W5	Nevyužitá výrobní kapacita	0,3	3	0,9
Příležitosti (O)					Hrozby (T)				
Příležitost	Váha	Hodnocení	Celkem	Hrozba	Váha	Hodnocení	Celkem		
O4	Změna životního stylu - sklony ke zdravé výživě	0,35	3	1,05	T13	Ztráta velkého odběratele	0,45	4	1,8
O5	Modernizace a zavedení technologie zpětného získávání tepla	0,15	5	0,75	T6	Stagnace trhu	0,1	3	0,3
O8	Vstup na nový trh se zdravými substituty	0,1	3	0,3	T12	Silná vyjednávací pozice řetězců	0,25	5	1,25
O1	Dotační programy z fondu EU	0,35	4	1,4	T11	Dominantní postavení dodavatele rybího masa	0,15	5	0,75
O2	Ekonomický růst	0,05	2	0,1	T2	Nízká nezaměstnanost	0,05	3	0,15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na základě výsledků SWOT analýzy byla identifikována jako nejsilnější stránka podniku, a tedy nejvýznamnější konkurenční výhoda, **známé jméno podniku ve spojení s jeho obchodní značkou a dlouholetou tradicí českého výrobce**. Při hodnocení faktorů vnitřních zdrojů podniků bylo zjištěno, že podnik z této silné stránky těží natolik, že nevyvíjí téměř žádnou iniciativu v oblasti propagace směrem ke svým zákazníkům. Takové jednání by však mohlo být krátkozraké. Jelikož jeho jméno, značka a tradice představuje nejsilnější konkurenční výhodu, měl by se na ni zaměřit a rozšířit povědomí o sobě i mezi zákazníky, kteří jej doposud neznají nebo o něm nemají příliš informací. Nedostatek volně dostupných informací o podniku a jeho pasivita ohledně oslovování nových potenciálních zákazníků byly identifikovány jako jedny z jeho slabých stránek. V budoucnu by měl podnik více rozvinout marketingové aktivity směrem k potenciálním zákazníkům a nespoléhat pouze na to, že si jej zákazníci vyhledají sami.

Mezi další silné stránky, které se vztahují k zákazníkovi patří neustálý vývoj receptur a rozšiřování výrobního portfolia, ale zejména vysoce individuální přístup ke každému jednotlivému odběrateli. Výrobky na trhu jsou si značně podobné a je obtížné se v odvětví odlišit, vysoká kvalita je v současnosti vyžadována téměř jako samozřejmost, proto individuální přístup představuje výraznou výhodu proti konkurenčním podnikům.

Silnou stránku představuje vzhledem k současnému vývoji na trhu práce vysoká loajalita zaměstnanců, kteří v podniku pracují pět let a více. Z analýz ale vyplynulo, že pozice podniku jako zaměstnavatele není tak silná, jako byla v minulosti. Aby podnik zamezil ohrožení výroby podniku kvůli nedostatečnému množství lidského kapitálu, měl by do budoucna zvážit znovuzavedení minulých benefitů (13. a 14. plat), případně doplnit o benefity nové. Ekonomická krize už opadla, zisky podniku rostou, a toto je určitě jedno z míst, do kterého by se mělo investovat. Současně byla identifikována velmi vysoká fluktuace zaměstnanců ve zkušební době jako slabá stránka podniku.

Další silná stránka podniku je skutečnost, že podnik neustále zavádí nové technologie za účelem snížení energetické náročnosti výroby. Jedná se o jednu z významných nákladových položek a vzhledem k růstu cen energií, je třeba implementovat zařízení, která spotřebu sníží, vysoká energetická náročnost byla identifikována jako jedna z nejslabších stránek podniku. V souvislosti se zaváděním nových technologií byla identifikována příležitost možnosti

zavedení technologie zpětného získávání tepla, více bude rozebrána v doporučeních pro podnik.

Mezi další významné příležitosti patří možnost čerpání dotací z fondu EU na inovace a efektivní nakládání s energiemi, zvyšující se poptávka po zdravých potravinách vyplývající ze změn v oblasti zdravějšího životního stylu a ekonomický růst v České republice a z něj plynoucí vysoká koupěschopnost konečných zákazníků.

Naopak nejzásadnější hrozby pro podnik představují odběratelé a dodavatelé. Zaměření se na velké obchodní řetězce znamená sice kontrakty na velké objemy produkce, nicméně z toho vyplývá také velmi silná vyjednávací pozice odběratelů. Podnik by měl zvážit rozšíření odběratelů o další, aby se tak snížil podíl jednotlivých odběratelů na tržbách podniku. Tak by se do jisté míry snížil dopad případné ztráty některého z odběratelů. Podobná situace je u dodavatelů strategických surovin, zejména potom dodavatel rybího masa, které představuje jednu z klíčových surovin pro výrobu přibližně poloviny produktů. Podnik je až příliš závislý na dodávkách jediného dodavatele, který zajišťuje až 80 % dodávek. Případný výpadek dodávek by firmu zcela ochromil. Je nezbytné, aby podnik diverzifikoval riziko a snížil svou závislost na jediném producentovi.

## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vycházejíc z provedených analýz a shrnující SWOT analýzy navrhuji podniku následující doporučení – cíle pro některé oblasti vnitřních zdrojů podniku:

Cíle v oblasti technologického vývoje:

### **Implementace nové technologie zpětného využití tepla**

Jedná se o novou technologii, jež využívá odpadní teplo vznikající při chlazení surovin. Součástí je výměna tří chladících strojů a dvou kompresorů za výkonnější a energeticky méně náročné a výměna trubkových rozvodů – položení tepelného kanálu mezi budovami, které budou odpadní teplo odvádět do provozoven, jež naopak vyžadují vytápění.

Jedná se o investici ve výši 4 milionů Kč. Jejím zavedením by se dle výsledků energetického auditu a dle odhadu snížení energetické náročnosti měla snížit spotřeba elektrické energie přibližně o 16 %. Současná spotřeba elektrické energie podniku je 7,5 mil. kWh, tedy při současné ceně 1,8 Kč/kWh představuje úsporu nákladů ve výši 2,16 milionů Kč ročně.

Cíle v oblasti lidských zdrojů:

### **Navýšení současného stavu zaměstnanců**

Podnik nevyužívá dostatečně kanálů, které poskytuje internet. Informace o volných místech jsou dostupné pouze na místním úřadu práce a v lokálním tisku. Navrhuji využít internetových portálů, které jsou v současnosti nejvyužívanějším místem, kde uchazeči hledají své uplatnění.

### **Snížení fluktuace nových zaměstnanců o 40 %**

Současná fluktuace u nových zaměstnanců dosahuje míry neuvěřitelných 70 %, je třeba je snížit, aby dosahovala nižších hodnot. Jelikož není možné zlepšit pracovní podmínky ve výrobě, navrhuji zavést nové benefity, které by vykompenzovaly nepříznivé pracovní prostředí. Jedná se o znovuzavedení 13. a 14. platu, jako tomu bylo před ekonomickou krizí.

Také navrhuji přehodnotit benefit nemarodného, který je současně koncipován tak, že je zaměstnanec odměňován až na konci kalendářního roku, což je nedostačující pro motivaci

zaměstnanců. Podnik by měl zavést tuto odměnu jako měsíční, s tím, že bude vyplacena zaměstnanci, pokud v daném měsíci nebude čerpat nemocenskou dovolenou.

Cíle v oblasti marketingu:

### **Zpřístupnění informací o podniku a jeho výrobcích na internetu**

Internetové stránky podniku by měly sloužit jako klíčový informační zdroj, kde zákazník najde přehledné informace jako jsou katalog jednotlivých produktů, akční cenové nabídky, novinky a zprávy, systém řízení jakosti včetně získaných osvědčení a certifikátů nebo také informace o volných pracovních místech.

Cíle v oblasti finanční:

### **Zavedení systému optimalizace zásob**

Díky optimalizaci zásob bude možné zvýšit také likviditu podniku, neboť nebudou finanční prostředky vázány v zásobách.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce „Strategická analýza podniku“ bylo provést komplexní strategickou analýzu vybraného podniku se zaměřením na analýzu konkurenceschopnosti podniku a identifikovat největší konkurenční výhodu podniku. K tomu byly stanoveny dvě hypotézy:

*H1: Zkoumaný podnik XYZ je konkurenceschopný.*

*H2: Největší konkurenční výhodu podniku XYZ představuje známá obchodní značka a jméno ve spojení s tradicí.*

První hypotéza byla se potvrdila. Aby byl podnik konkurenceschopný, je třeba dosahoval kladných hospodářských výsledků, byl schopen hradit závazky a nebyl předlužený. Na základě finanční analýzy sestávající z důležitých finančních ukazatelů, z dat čerpaných z finančních výkazů podniku, se ukázalo že podnik naplňuje všechny tyto znaky a je jej tedy možné považovat za konkurenceschopný s výjimkou roku 2011 kdy byl podnik ve ztrátě.

Druhý hypotéza se rovněž potvrdila

Co se týče naplnění cílu práce, domnívám se, že jsem cíl splnila. V první části práce jsem se nejdříve věnovala základním pojmům, které souvisí se strategickou analýzou. Jednalo se o vysvětlení pojmů strategické řízení, strategie, strategická analýza a konkurenční výhoda. Následně jsem provedla rešerši literatury vztahující se k analýze vnějšího a vnitřního okolí podniku. Popsány byly analýzy PEST, Porterův model pěti hybných sil, analýza faktorů vnitřního prostředí podniku a finanční analýza sestávající z analýzy horizontální, vertikální a analýzy poměrových ukazatelů, které jsem následně využila pro zpracování strategické analýzy podniku XYZ. V závěru teoretické části práce jsem se věnovala rovněž vysvětlení SWOT analýzy.

V praktické části práce jsem aplikovala poznatky nabyté v teoretické části a provedla jsem jednotlivé analýzy. Z analýzy makroprostředí a odvětví jsem identifikovala tyto zásadní příležitosti a hrozby: dotační programy z fondu EU, změna v životním stylu obyvatel a sklon ke zdravé výživě, možnost modernizace a zavedení nové technologie zpětného získávání tepla, vstup na nový trh se zdravými substituty a ekonomický růst; jako největší hrozba byla

zjištěna potenciální ztráta významného odběratele, vysoká vyjednávací síla odběratelů a strategického dodavatele, stagnace trhu a nízká nezaměstnanost.

Z analýzy vnitropodnikových faktorů a finanční analýzy vyplynuly následující silné a slabé stránky podniku: podnik má dobré jméno a známou obchodní značku, podnik má loajální dlouhodobě zaměstnané pracovníky, individuální přístup k zákazníkům, rozšiřování portfolia a zavádění úspornějších technologií. Jako slabé stránky jsem identifikovala vysokou fluktuaci nových zaměstnanců, vysokou energetickou náročnost, nemožnost plánování v předstihu, nevyužitou výrobní kapacitu a skutečnost, že podnik aktivně neoslovuje potenciální zákazníky.

Co se týče stanovených hypotéz, obě byly potvrzeny. Podnik je možné považovat za konkurenceschopný, přitom nejvýznamnější konkurenční výhodou je jeho dobré jméno, známá obchodní značka a dlouholetá tradice.

## 12 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [3] ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. *Korporátní strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3.
- [4] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [5] DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2015, 682 s. ISBN 978-1-292-01689-4.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] DRUCKER, F. Peter. *Výzvy managementu pro 21. Století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [8] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [9] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [10] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [11] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2017, 229 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [12] JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, 2001, 100 s. ISBN 80-864-1911-8.
- [13] JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, 891 s. ISBN 978-0-273-71191-9.
- [14] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [15] KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2016, 135 s. ISBN 978-80-7485-095-0.



- [16] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [17] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 978-80-7179-578-X
- [18] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [19] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [20] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [21] PREUSS, Karel. *Podnikatelské strategie*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, 101 s. ISBN 978-80-7265-134-4.
- [22] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. 143 s. ISBN 80-2473-916-X.
- [23] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [24] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [25] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 80-2474-004-4.
- [26] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 80-2477-528-X
- [27] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

### Internetové a další zdroje

- [28] ATLANTIK PRODUKT Třešňák [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.atlantikprodukt.cz/>
- [29] CZECHINVEST. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2014 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [30] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 2. 11. 2017)* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- [31] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou* [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC02->

S1az3&z=T&f=TABULKA&skupId=486&katalog=30832&pvo=NUC02-S1az3&str=v66&c=v3~8\_\_RP2015

- [32] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP – míra inflace* [online]. 2017 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=inflace+potraviny&bkvt=aW5mbGFjZSBwb3RyYXZpbnk.&katalog=all&skupId=43&pvo=CEN08C>
- [33] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2017 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji – listopad 2017* [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->
- [35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr* [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8__RP2016)
- [36] DELIKA lahůdky, spol. s r.o.[online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.delikalahudky.cz/>
- [37] GASTRO-MENU EXPRESS: Výrobce lahůdkových produktů [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://rybex.cz/>
- [38] KurzyCZ. *HDP 2017, vývoj hdp v ČR.* [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- [39] KurzyCZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017 – 5 let* [online]. 2017 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [40] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR* [online]. 2016 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z:
- [41] Peníze.cz. *Dražší peníze jsou tu. ČNB zvýšila sazby, obává se rychlého růstu cen* [online]. 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/urokove-sazby/327877-drazsi-penize-jsou-tu-cnb-zvysila-sazby-obava-se-rychleho-rustu-cen>
- [42] Peníze.cz. *Jak se vyvíjejí v Česku mzdy a nezaměstnanost* [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/interaktivni-grafiky/59244-jak-se-vyvijejí-v-cesku-mzdy-a-nezamestnanost>
- [43] SOCIAL PROGRESS IMPERATIVE. *Social Progress Index.* [online]. 2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.socialprogressimperative.org/countries/cze/>
- [44] TUV SUD Czech. *Certifikace systémů managementu kvality dle ISO 9001, certifikace ISO.* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/cz->

cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-kvality-dle-iso-9001

- [45] Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Výpis z obchodního rejstříku: ATLANTIK PRODUKT Třešňák s.r.o.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=621519&typ=PLATNY>
- [46] Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Výpis z obchodního rejstříku: DELIKA lahůdky spol. s r.o.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=372210&typ=PLATNY>
- [47] Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Výpis z obchodního rejstříku: GASTRO – MENU EXPRESS a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=229156&typ=PLATNY>

## 13 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP ve stálých cenách v letech 2008 až 2016 (v mld. Kč) .....	44
Graf 2: Meziroční index vývoje HDP v ČR (v %). .....	44
Graf 3: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2008 až 2016 (v %) .....	45
Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2008 až 2017 (v %).....	46
Graf 5: Vývoj volných pracovních míst v ČR .....	47
Graf 6: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2008 až 2017 .....	47
Graf 7: Vývoj měnového kurzu DKK/CZK v letech 2008 až 2017 .....	48
Graf 8: Vývoj počtu obyvatel v ČR v letech 2008 až 2016 .....	49
Graf 9: Vývoj věkové skladby obyvatelstva v ČR v letech 2007 až 2016 .....	50
Graf 10: Vývoj peněžních výdajů domácností v ČR v letech 2011 až 2015 (v Kč).....	51
Graf 11: Výdaje na vědu a výzkum v podnikatelském sektoru ČR v letech 2008 až 2015 .....	52
Graf 12: Podíl technicky inovujících podniků podle typu inovace, velikosti a vlastnictví podniku v letech 2012-2014.....	53
Graf 13: Vývoj HV podniků XYZ a GASTRO-MENU EXPRESS .....	57
Graf 14: Vývoj HDP ČR.....	57
Graf 15: Tržní podíly největších producentů v odvětví .....	62
Graf 16: Tržní podíly odběratelů podniku XYZ (v %).....	69
Graf 17: Složení zaměstnanců podniku XYZ .....	82
Graf 18: Vývoj počtu zaměstnanců.....	83
Graf 19: Vývoj průměrné mzdy v odvětví a v podniku XYZ.....	84
Graf 20: Vertikální analýza aktiv.....	93
Graf 21: Vertikální analýza pasiv .....	94
Graf 22: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků v období 2010-2016 (v tis. Kč).....	96
Graf 23: Produktivita práce z přidané hodnoty v období 2010-2016 (v tis. Kč /měsíc).....	97
Graf 24: Vývoj ukazatelů rentability (v %) .....	99
Graf 25: Srovnání vývoje ROA .....	99
Graf 26: Srovnání vývoje ukazatele běžné likvidity v letech 2010-2016.....	101
Graf 27: Ukazatelé zadluženosti – podnik XYZ (v %).....	104
Graf 28: Ukazatelé zadluženosti GASTRO MENU EXPRESS (v %) .....	104

## 14 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příležitosti a hrozby působící v makrookolí .....	55
Tabulka 2: Intenzita konkurenční síly konkurenční podniky .....	64
Tabulka 3: Intenzita konkurenční síly nově vstupující konkurence .....	65
Tabulka 4: Intenzita konkurenční síly dodavatelů .....	68
Tabulka 5: Intenzita konkurenční síly odběratelů .....	72
Tabulka 6: Intenzita konkurenční síly substitutů .....	73
Tabulka 7: Konkurenční síly v odvětví a jejich síla vlivu .....	73
Tabulka 8: Příležitosti a hrozby v mikrookolí .....	74
Tabulka 9: Přehled investic podniku XYZ v letech 2012 až 2016 .....	77
Tabulka 10: Silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku .....	86
Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv a pasiv – absolutní změny .....	88
Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv a pasiv – relativní změny .....	89
Tabulka 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – absolutní změny .....	91
Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – relativní změny .....	92
Tabulka 15: Vertikální analýza aktiv .....	93
Tabulka 16: Vertikální analýza pasiv .....	94
Tabulka 17: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát .....	95
Tabulka 18: Porovnání ukazatelů – produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč/měsíc) ..	96
Tabulka 19: Silné a slabé stránky z finanční analýzy .....	97
Tabulka 20: Ukazatelé rentability (v %) .....	98
Tabulka 21: Ukazatelé likvidity .....	100
Tabulka 22: Ukazatelé aktivity podnik XYZ .....	101
Tabulka 23: Ukazatelé aktivity GASTRO MENU EXPRESS .....	102
Tabulka 24: Ukazatelé zadluženosti podniku XYZ (v %) .....	103
Tabulka 25: Silné a slabé stránky z celkové finanční analýzy .....	105
Tabulka 26: SWOT .....	106

## 15 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hierarchie firemních strategií.....	10
Obrázek 2: Proces strategického řízení.....	11
Obrázek 3: Podnikatelské okolí společnosti .....	16
Obrázek 4: Porterův model pěti sil .....	21
Obrázek 5: SWOT matice.....	34
Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura firmy XYZ .....	37
Obrázek 7: Prognóza vývoje HDP .....	45
Obrázek 8: Prognóza vývoje HDP 2.....	45
Obrázek 9: Oborové odvětví – Produktivita práce z přidané hodnoty.....	97



## 16 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Párové srovnání silných stránek podniku XYZ.....	121
Příloha 2: Párové srovnání slabých stránek podniku .....	122
Příloha 3: Hodnocení příležitostí podniku XYZ.....	123
Příloha 4: Hodnocení hrozeb podniku XYZ .....	124
Příloha 5: Zjednodušená rozvaha podniku XYZ pro účetní období 2010 až 2015.....	125
Příloha 6: Zjednodušený VZZ podniku XYZ pro účetní období 2010 až 2015 .....	126



# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Párové srovnání silných stránek podniku XYZ

Stanovení důležitosti silných stránek																			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	Suma	Pořadí
S1	x	S1	S1	S1	S1	S6	S1	S8	S1	S10	S1	S1	S1	S14	S1	S1	S1	13	4.-5.
S2	x	x	S2	S2	S2	S6	S7	S8	S2	S10	S11	S2	S13	S14	S15	S2	S2	6	10.-11.
S3	x	x	x	S3	S3	S6	S7	S8	S3	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S3	S17	4	13.
S4	x	x	x	x	S5	S6	S7	S8	S4	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S4	S17	2	15.
S5	x	x	x	x	x	S6	S7	S8	S5	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S5	S17	3	14.
S6	x	x	x	x	x	x	S6	S8	S6	S10	S6	S6	S6	S14	S6	S6	S6	13	4.-5.
S7	x	x	x	x	x	x	x	S8	S7	S10	S7	S7	S14	S14	S15	S7	S7	9	7.-9.
S8	x	x	x	x	x	x	x	x	S8	S8	S8	S8	S8	S8	S8	S8	S8	16	1.
S9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S9	S17	1	16.
S10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S10	S10	S10	S14	S10	S10	S10	14	3.
S11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S11	S13	S14	S11	S11	S11	9	7.-9.
S12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S13	S14	S15	S12	S17	5	12.
S13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S14	S13	S13	S13	10	6.
S14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S14	S14	S14	15	2.
S15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S15	S15	9	7.-9.
S16	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	S17	0	17.
S17	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	6	10.-11.

Zdroj: Vlastní zpracování

S1: Zavádění úspornějších technologií

S2: Využívá dotační programy

S3: Snižování environmetálních dopadů výroby

S4: Držitel certifikátů kvality

S5: Ocenění KLASA

S6: Rozšiřování portfolia

S7: Zjednodušená distribuce a nižší náklady na ni

S8: Tradice, dobré obchodní jméno, dobrá obchodní značka

S9: Zpětný odběr a likvidace neprodejných výrobků

S10: Výroba dle individuálních požadavků zákazníka

S11: Systém krizového řízení potravin

S12: Vlastní vozový park

S13: Kompletní modernizace podniku

S14: Loajalita dlouhodobě zaměstnaných pracovníků

S15: Tvorba zisku

S16: Zvyšování vlastního kapitálu k celkovým pasivům

S17: Nízká zadluženost

## Příloha 2: Párové srovnání slabých stránek podniku

Stanovení důležitosti slabých stránek													
	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	Celkem	Pořadí
W1	x	W2	W3	W1	W5	W1	W1	W8	W1	W1	W1	6	5.
W2	x	x	W3	W4	W5	W2	W2	W8	W2	W2	W2	5	6.
W3	x	x	x	W3	W5	W3	W3	W8	W3	W3	W3	8	3.
W4	x	x	x	x	W5	W4	W4	W8	W4	W4	W4	7	4.
W5	x	x	x	x	x	W5	W5	W8	W5	W5	W5	9	2.
W6	x	x	x	x	x	x	W6	W8	W6	W10	W11	2	9.
W7	x	x	x	x	x	x	x	W8	W7	W10	W11	1	10.
W8	x	x	x	x	x	x	x	x	W8	W8	W8	10	1.
W9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	W10	W11	0	11.
W10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	W11	3	8.
W11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	4	7.

Zdroj: Vlastní zpracování

W1: Neoslovuje potenciální zákazníci

W2: Nedostatek dostupných informací o podniku

W3: Vysoká energetická náročnost výroby

W4: Nemožnost plánování výroby v předstihu

W5: Nevyužitá výrobní kapacita strojů (chybí pracovníci na obsluhu)

W6: Nekomfortní pracovní podmínky

W7: Vysoké vytěžování zaměstnanců

W8: Vysoká fluktuace nově příchozích zaměstnanců

W9: Nevytváření rezervních a ostatních fondů

W10: Nízké hodnoty rentability podniku

W11: Nízká likvidita podniku

**Příloha 3: Hodnocení příležitostí podniku XYZ**

Vícekriteriální hodnocení příležitostí				
	Kritéria hodnocení		Úroveň přínosu	Pořadí příležitostí
	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku příležitosti		
O1	5	3	4	4.
O2	2	5	3,5	5.
O3	2	2	2	8.
O4	5	5	5	1.
O5	5	4	4,5	2.
O6	2	3	2,5	7.
O7	4	2	3	6.
O8	3	3	4,5	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

O1: Dotační programy z fondu EU

O2: Ekonomický růst

O3: Zvyšující se množství osob nakupujících v hypermarketech

O4: Změna životního stylu – sklony ke zdravé výživě

O5: Modernizace a zavedení technologie zpětného získávání tepla

O6: Malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů

O7: Dobrá vyjednávací pozice vůči dodavatelům nestrategických surovin

O8: Vstup na nový trh se zdravými substituty

Slovní vyjádření bodového hodnocení			
Slovní vyjádření atraktivity dopadu		Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku	
Zanedbatelná	1	Téměř nemožná	1
Málo významná	2	Výjimečně možná	2
Významná	3	Běžně možná	3
Velmi významná	4	Vysoce pravděpodobná	4
Zásadně významná	5	Hraničí s jistotou	5

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha 4: Hodnocení hrozeb podniku XYZ**

Vícekriteriální hodnocení příležitostí				
	Kritéria hodnocení		Úroveň přínosu	Pořadí příležitosti
	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku příležitosti		
T1	5	2	3,5	6.-7.
T2	5	3	4	4.-5.
T3	2	2	2	12.-13.
T4	2	4	3	8.-10.
T5	2	2	2	12.-13.
T6	5	5	5	1.-2.
T7	5	3	3,5	6.-7.
T8	2	3	3	8.-10.
T9	3	3	3	8.-10.
T10	2	3	2,5	11.
T11	3	5	4	4-5.
T12	4	5	4,5	3.
T13	5	5	5	1-2.

Zdroj: Vlastní zpracování

T1: Legislativní změny

T2: Nízká nezaměstnanost a růst počtu volných pracovních míst

T3: Rostoucí úrokové sazby

T4: Devalvace koruny vůči euru a dánské koruně

T5: Stárnutí populace

T6: Stagnace trhu

T7: Rostoucí konkurenceschopnost podniků v odvětví

T8: Podobná nabídka výrobků

T9: Vysoké výstupní bariéry z odvětví

T10: Dotace pro malé a střední podniky

T11: Dominantní postavení dodavatele rybiho masa

T12: Silná vyjednávací pozice řetězců

T13: Ztráta velkého odběratele

Slovní vyjádření bodového hodnocení			
Slovní vyjádření atraktivity dopadu		Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku	
Zanedbatelná	1	Téměř nemožná	1
Málo významná	2	Výjimečně možná	2
Významná	3	Běžně možná	3
Velmi významná	4	Vysoce pravděpodobná	4
Zásadně významná	5	Hraničí s jistotou	5

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha 5: Zjednodušená rozvaha podniku XYZ pro účetní období 2010 až 2015**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 004 652</b>	<b>995691</b>	<b>956215</b>	<b>926352</b>	<b>918711</b>	<b>961105</b>
Dlouhodobý majetek	686829	676402	673165	678000	661814	652360
Dlouhodobý nehmotný majetek	12727	8229	7023	5929	5694	5044
Dlouhodobý hmotný majetek	674102	668069	666039	671968	656023	647221
Dlouhodobý finanční majetek	0	104	103	103	97	95
Oběžný majetek	316242	317198	280533	247276	254243	305687
Zásoby	70078	90956	84999	57628	56299	76982
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	237675	223633	187465	178686	167875	170960
Krátkodobý finanční majetek	8489	2609	8069	10962	30069	57745
Časové rozlišení	1581	2091	2517	1076	2654	3058
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1004652</b>	<b>995691</b>	<b>956215</b>	<b>926352</b>	<b>918711</b>	<b>961105</b>
Vlastní kapitál	413608	391475	394458	505523	533937	570301
Základní kapitál	207000	207000	207000	295000	295000	295000
Kapitálové fondy	0	2	1	1761	1755	1753
Rezervní fondy a ostatní fondy	16001	18323	18323	18472	0	0
VH minulých let	144154	188285	166150	168985	208762	237182
VH běžného účetního období	46453	-22135	2984	21305	28420	36366
Cizí zdroje	584292	597132	549066	402331	377374	370548
Rezervy	508	0	0	3974	7075	13103
Dlouhodobé závazky	212524	228524	222798	99630	75232	50720
Krátkodobé závazky	252915	268608	229159	214904	220385	225273
Bankovní úvěry a výpomoci	118345	100000	97109	83823	74682	81452
Časové rozlišení	6752	7084	12691	18498	7400	20256

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku, 2017

**Příloha 6: Zjednodušený VZZ podniku XYZ pro účetní období 2010 až 2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodeje zboží	10 406	8 256	9 363	51 118	16 786	16 204
Náklady vynaložené na prodej zboží	7 695	5 718	6 297	47 966	13 253	12 549
<b>Obchodní marže</b>	2 711	2 538	3 066	3 152	3 533	3 655
Výkony (výroba)	1 500 678	1 371 060	1 276 893	1 363 444	1 473 775	1 464 458
Výkonová spotřeba	1 201 978	1 144 269	1 051 805	1 097 803	1 211 090	1 181 152
<b>Přidaná hodnota</b>	301 411	229 329	228 154	268 793	266 218	286 961
Osobní náklady	195 030	187 500	171 869	159 917	170 210	176 738
Mzdové náklady	149 100	142 789	130 355	119 110	125 757	129 833
Daně a poplatky	2 135	2 042	2 041	2 068	3 066	2 262
Odpisy DHM a DNM	45 928	49 022	49 449	48 766	49 059	55 373
Ostatní provozní výnosy	5 896	5 122	2 148	3 024	1 437	1 769
Ostatní provozní náklady	8 221	6 130	5 242	5 328	9 402	6 981
<b>Provozní VH</b>	61 802	- 10 532	4 262	58 492	39 400	46 056
Výnosové úroky	5	80	220	100	1	-
Nákladové úroky	9 552	6 843	6 553	5 779	3 269	2 155
Ostatní finanční výnosy	15 380	4 533	12 322	10 746	1 451	6 203
Ostatní finanční náklady	7 340	15 374	6 401	37 121	4 537	4 912
<b>Finanční VH</b>	- 3 507	- 15 604	- 412	- 32 054	- 6 354	- 864
Daň z příjmu za běžnou činnost	11 842	- 4 001	866	5 133	4 626	8 826
<b>VH za běžnou činnost</b>	46 453	- 22 135	2 984	21 305	28 420	36 366
<b>VH za účetní období</b>	46 453	- 22 135	2 984	21 305	28 420	36 366

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku, 2017