



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza vnějšího prostředí vybraného podnikatelského subjektu

Vypracovala: Veronika Plachá
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika PLACHÁ**
Osobní číslo: **E13494**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybraného podnikatelského subjektu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posouzení současné situace a postavení na trhu vybraného podnikatelského subjektu pomocí analýzy vnějšího prostředí a navržení strategie ke zlepšení postavení na trhu.

Metodika práce:

Studium a shromáždění dat odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce, charakteristika vybraného podnikatelského subjektu, následné provedení analýzy vnějšího prostředí. Zhodnocení postavení podnikatelského subjektu a navržení nejvhodnější strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh strategie pro zlepšení
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Keřkovský, M., & Vykpěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck.
Sadler, P. (2003). *Strategic management.* London: Kogan Page Publishers.
Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategické řízení.* Praha: C. H. Beck.
Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení.* Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU.
Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Veronika Plachá

Poděkování

Děkuji všem, kteří se radou i jakoukoliv pomocí podíleli na této bakalářské práci. Především děkuji své vedoucí Ing. Markétě Adamové za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytovala při zpracování této práce. Dále děkuji Ing. Josefu Nejedlému, Ing. Tomáši Petru, Bc. Ladislavu Kremličkovi, Janě Vaňkové a Janu Mikšovi za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě patří velké díky mé rodině také za jejich ochotu, trpělivost a především podporu.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 2 |
| 2 | Literární přehled..... | 4 |
| 2.1 | Podnikání | 4 |
| 2.2 | Podnik | 4 |
| 2.2.1 | Životní cyklus podniku | 5 |
| 2.3 | Strategie | 7 |
| 2.4 | Strategické řízení..... | 10 |
| 2.4.1 | Složky strategického řízení | 13 |
| 2.4.2 | Druhy strategického řízení | 14 |
| 2.5 | Vnější analýza podniku | 14 |
| 2.6 | Vybrané analýzy vnějšího prostředí..... | 16 |
| 2.6.1 | PESTE/STEP analýza | 16 |
| 2.6.2 | Porterův model pěti sil | 21 |
| 2.6.3 | SWOT analýza | 27 |
| 3 | Cíl práce a metodika zpracování | 30 |
| 3.1 | Cíl práce | 30 |
| 3.2 | Metodika zpracování..... | 30 |
| 3.3 | Charakteristika vybraného podniku | 31 |
| 4 | Analýza současného stavu..... | 41 |
| 4.1 | PESTE analýza..... | 41 |
| 4.2 | Porterův model pěti sil | 47 |
| 4.2.1 | Konkurenti v odvětví..... | 47 |
| 4.2.2 | Trh dodavatelů | 48 |
| 4.2.3 | Odběratelé | 49 |
| 4.2.4 | Substituty | 55 |
| 4.2.5 | Nově vstupující firmy do odvětví..... | 55 |
| 4.3 | SWOT analýza | 59 |
| 5 | Návrh strategie pro zlepšení..... | 68 |
| 6 | Závěr | 70 |
| 7 | Summary | 71 |
| 8 | Přehled použité literatury | 72 |
| 9 | Seznam obrázků a tabulek..... | 75 |
| 10 | Přílohy..... | 76 |

1 Úvod

Založení a fungování podniku je spojeno s určitým posláním, vizí a jasně stanovenými cíli. Aby těchto cílů bylo dosaženo a firma byla úspěšná v boji s konkurencí, je důležité vhodně stanovit strategii podniku. Nejen stanovení strategie je považováno za základ pro úspěch organizace, ale také sem lze zařadit znalost prostředí, ve kterém podnik působí. Prostředí je dynamické a rychle se měnící, takže firma je jím neustále ovlivňována, tudíž podnik musí být flexibilní a schopný se s neustálými změnami vypořádat. Vývoj prostředí i jeho změny mohou být následovány po sobě nebo úplně nepředvídatelně. Aby firma dokázala na tyto změny zareagovat co nejrychleji, je nutné nejen stanovit strategii, ale také provádět různé analýzy, a to i v průběhu podnikání. Do těchto analýz se řadí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V této bakalářské práci budou využity analýzy vnějšího prostředí.

Zpracování strategické analýzy vyžaduje velkou odpovědnost vzhledem k tomu, že jejím nedůsledným vyhodnocením může být závažným způsobem ovlivněno budoucí blaho firmy. Pro budoucnost je tedy důležité sledovat, vidět a vnímat příležitosti i ohrožení a být připraven na ně reagovat.

Bakalářská práce na téma „Analýza vnějšího prostředí vybraného podnikatelského subjektu“ je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teorií, která je zaměřena na vysvětlení základních termínů, jako jsou podnik a podnikání, strategie a vnější analýza podniku. Tato část je vypracovaná na základě odborné literatury. V praktické části je charakteristika vybraného podniku a zpracování vnějších analýz. Pro tuto bakalářskou práci byly vybrány tři nejznámější analýzy. Jde o PESTE analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu. Při těchto analýzách jsou použity faktory, které mohou podnik ovlivňovat jak pozitivně, tak negativně. Pro provedení analýz bude nutné získat data o konkurenci, substitutech, dodavatelích a odběratelích.

Cílem bakalářské práce je posouzení současné situace vybraného podnikatelského subjektu a jeho postavení na trhu pomocí analýzy vnějšího prostředí a návržení strategie ke zlepšení postavení na trhu. Dle analýz budou dále zjištěny silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Ze zjištěných výsledků analýz má firma možnost realizovat návrhy řešení, například jak by mohla zvýšit svou konkurenceschopnost a vylepšit své postavení na trhu.

V této práci bude hodnocen podnik Fruko-Schulz s. r. o. z Jindřichova Hradce, který působí v oblasti výroby lihovin a ostatních alkoholických nápojů, a to více než sto let. Podnik se nachází ve značně konkurenčním prostředí na tuzemském i zahraničním trhu. V této práci bude zhodnoceno, jaké je aktuální postavení vybrané firmy na trhu.

2 Literární přehled

2.1 Podnikání

Pokud u člověka dojde k pocítění nedostatku, tak se mu snaží různými formami vyhovět. Za tuto formu můžeme považovat výrobu zboží nebo poskytování služeb, čímž se dostáváme k **podnikání**. Podnikání lze tedy označit za způsob uspokojování lidských potřeb, kdy usilujeme o dosažení zisku, tím pádem dokážeme uspokojit i své potřeby (Synek a kol., 1996).

Charakteristickým rysem pro podnikání je fakt, že při založení do něj podnikatel vkládá určitý kapitál, který může vlastnit nebo si ho vypůjčit. Výše kapitálu se odvíjí od předmětu podnikání. Jako ukázkou uvádí Synek (2000) vlastníka stánku s občerstvením, který potřebuje menší kapitál, na rozdíl od výrobce automobilu. Samozřejmě snahou každého podnikatele je zhodnocení kapitálu, který na začátku vložil do podnikání. Podnikání patří k riskantní činnosti, protože ne každý má schopnost umět podnikat či být podnikatelem. Při stanovování cílů bychom na rizika neměli zapomínat a mít je na paměti. V případě úspěchu přináší značná pozitiva.

Podnikáním můžeme nazývat veškeré legální činnosti, které vedou zpravidla k ekonomickým potřebám neboli zisku. Abychom toto dodrželi, musíme plnit následující kroky. Za prvé si stanovíme předmět podnikání, tedy v čem budeme podnikat. Musíme získat patřičné zdroje a stanovit si pravidla, postupy a kritéria jak podnikat. K úspěšnému podnikání jsou zapotřebí schopnosti, nápaditost, aktivita a iniciativa podnikatele (Veber a kol., 2000).

2.2 Podnik

V české i světové literatuře najdeme různá vysvětlení pojmu **podnik**. Za nejobecnější definici bychom mohli považovat tu, která o podniku tvrdí, že se jedná o subjekt, kde se mění určité zdroje ve statky, neboli dochází k přeměně vstupů na výstupy (Synek a kol., 1996).

V rozsáhlejší interpretaci se podnik uvádí jako ekonomická a právně samostatná jednotka, která se utváří za účelem podnikání (Veber, Srpová a kol., 2005).

Podnik se dá vymezit jako ekonomicko-právní subjekt tvořící jednu z hlavních forem institucionálního systému ekonomiky vytvořené na výrobě zboží

a na poskytování služeb za úplatu. Podnik se od jiných institucí společnosti odlišuje základními znaky, kterými jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita (Synek a kol., 1997).

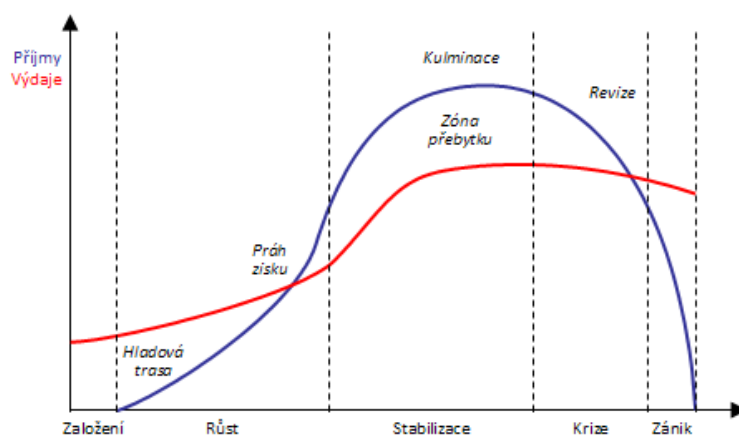
Co se ekonomické samostatnosti týká, jedná se o projev svobody v podnikání a souvisí s odpovědností vlastníků za určité výsledky podnikání. Možnosti podniku přistupovat k právním vztahům s jinými tržními jednotkami a uzavírat smlouvy jsou spojované s právní samostatností (Veber, Srpová a kol., 2005).

2.2.1 Životní cyklus podniku

Nejen podnik, ale celý svět i lidský život neustále prochází změnami a určitým vývojem, mnohdy se ale tyto stavy opakují. Vochozka & Mulač (2012) přirovnávají život člověka k životu podniku. Podobnost s jednotlivými etapami lidského života je zřejmá – narození, růst, dospělost, nemoc a smrt. Délku života podniku lze ovlivnit, což je podstatným rozdílem. Prosperující podniky existují trvale a k fázi zániku se nemusí nikdy dostat. Klíčové u podniku je, aby vedení včas reagovalo na změny, protože jen díky tomu může být jejich podnik prosperující, funkční a úspěšný (Synek a kol., 2000).

Modelů zabývajících se etapami životního cyklu podniku je mnoho. Tichá & Hron (2003) rozdělují životní cyklus do pěti stádií - od vzniku, přes rozvoj, růst, expanzi až k zániku. Stejně tak přistupuje k rozdělení Synek (2000), jen s tím rozdílem, že u fází používá jiné termíny – růst, stabilizace, krize a zánik. Jednotlivé fáze lze vyjádřit pomocí nejznámějšího modelu od Millera a Friesena z roku 1984, který byl vypracován na základě empirických studií v USA.

Obrázek 1: Životní cyklus podniku



Zdroj: Managementmania.cz

- 1) **Založení** – v této etapě je dobré rozdělení do několika bodů
 - určení podnikatelského záměru:
 - základem podnikatelského záměru je nějaký nápad,
 - volíme zde otázku „co“, tedy které výrobky nebo služby bude podnik nabízet,
 - stanovení věcných a řídicích předpokladů:
 - vymezení vhodných zdrojů, technologií, místa podnikání,
 - mezi řídicí předpoklady zahrnujeme organizační strukturu, top management,
 - vypracování podnikatelského projektu:
 - cílem je zhodnocení zvažovaného záměru z pohledu reálnosti a finanční efektivnosti,
 - projekt by měl odpovědět, jestli je žádoucí s podnikáním vůbec začínat,
 - samotné založení podniku.
- 2) **Růst** – dochází k nárůstu a rozšiřování objemu výroby i k pronikání na nové trhy, zároveň se zvyšují tržby, k tomu ale patří zvyšování množství vstupů, ať je to na budovy, stroje či materiál.
- 3) **Stabilizace** – tohoto bodu dosáhne podnik v době, kdy má optimální velikost s ohledem na příležitost trhu.
- 4) **Krize** – téměř každý podnik řeší v průběhu své existence určitý problém a může dojít na krizi, která se dá formulovat jako stav, kdy se firma nachází ve stavu ohrožení své existence. V této fázi se snaží management krizi překonat a vrátit podnik zpět do fáze stabilizace. Opět zde Vochozka & Mulač (2012) poukazují na podobnost lidského života, kdy jsou projevy nemoci podniku obdobné jako teplota, nevolnost či bolest hlavy při nemoci u člověka. Toto jsou signály pro management podniku, že je ho potřeba začít „léčit“.
- 5) **Zánik** – nastává rozhodnutí o ukončení činnosti podniku. K úplnému zániku firmy dochází v okamžiku, kdy je vymazán z obchodního rejstříku.

Na Obrázku 1 lze vidět rozdělení do pěti fází, dále jsou zde dvě křivky – příjmy a výdaje. Není nutné, aby podniky prošly všemi stádii, jelikož hlavním cílem vedení je dlouhodobé udržení firmy na trhu (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Podnik je úzce spjatý s pojmem podnikatel, který představuje osobu, iniciátora a nositele podnikání. Vkládá své prostředky, čas i úsilí, přebírá odpovědnost, nese riziko s vidinou dosažení svého peněžního a osobního uspokojení (Veber, Srpová a kol., 2005).

Podle nového občanského zákoníku (§420) je podnikatelem osoba, která samostatně vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem, na vlastní účet i odpovědnost, se záměrem ji vykovávat soustavně s cílem dosažení zisku (Eliáš & Svatoš, 2012).

Dle Barrow, Barrow & Brown (2012) je podnikatel vnímán jako někdo, kdo je vždy nabitý novými nápady, hyperaktivní a nenasytně zvědavý.

Podnikatelé jsou lidé mající zvláštní talent, který používají k vytvoření věcí, kterých si s odstupem času ostatní budou cenit. Podnikatele nalezneme všude v obchodním oddělení a jiných organizacích, ať velkých či malých. Nachází se v komunitách a zemích po celém světě. Podnikatelé mohou být muži nebo ženy, mladí i staří (Bolton & Thompson, 2002).

2.3 Strategie

Můžeme se ptát, jak je možné, že jsou některé podniky úspěšné a jiné ne. Jakým způsobem získají větší podíl na trhu, když ostatní se o to jen marně pokouší? Za podmínku úspěšného vývoje a rozvoje podniku můžeme označit kvalitní **strategii**, která je nezbytnou složkou strategického řízení. Toto platí obecně od nejmenšího soukromého podnikatele až po firmy s několika tisíci zaměstnanci. V podniku zpracovává strategii vedení a je za ni zároveň odpovědné (Dedouchová, 2001).

Strategie v podniku je ovlivněna silami prostředí, dostupností zdrojů, hodnotami a očekáváním těch, kteří mají moc uvnitř a v okolí organizace. Lze ji také považovat za odraz přístupů a mínění těch, co mají největší vliv na firmu (Johnson & Scholes, 2000).

Pokud chceme firmu hodnotit jako dobře řízenou, musíme dokázat schopnost realizovat velmi dobře strategii. Strategie vede k tomu, že podnik v dané situaci reaguje nejlepším způsobem, kterým lze. K jakému cíli má podnik směřovat, to musí mít zcela jasně definované její manažeři. *„Bez strategie je firma jako loď bez kormidla – bezcílně*

se potácí na hladině a je hříčkou proudů namísto toho, aby nejkratší možnou cestou směřovala do zvoleného přístavu.“ (Pitra, 1997).

Dnes si myšlenka strategie získala v literatuře větší pozornost. Literatura o strategii je nyní objemná a stále se rozšiřují texty se strategickým řízením. Proto je možné nalézt hodně různých definic pro pojem strategie (Dobson, Starkey & Richards, 2004).

Pro porovnání je uvedeno pár definic od různých autorů:

Strategie představuje primární představy o tom, jakým způsobem budou firemní cíle dosaženy. Strategie má spojitost s cíli, za kterými firma jde. Cíle považujeme za budoucí stavy, kterých chce podnik dosáhnout (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Srpová & Řehoř (2010) považují strategii za rozšířený vzorec, který určuje konkurenceschopnost firmy, jaké má firma cíle a kterou politiku bude potřebovat k dosažení stanovených cílů. Podstatou strategie je propojit souvislosti firmy a její okolí.

Strategie představuje prostředky, kterými bude dosaženo dlouhodobých cílů. Strategie mohou zahrnovat geografické expanze, diverzifikace, vývoj produktů a snížení výdajů. Vyžadují špičkové manažerské schopnosti, rozhodnutí a velké množství firemních informací a zdrojů. Orientují se na budoucnost, obvykle po dobu nejméně pěti let (David, 2011).

Veber (2009) označuje strategii za koncept celkového chování organizace, hlavně za styl činnosti podniku a rozmístění nezbytných zdrojů, které potřebuje k dosažení zvolených záměrů.

Dedouchová (2001) i Žáček & Bauer (2009) ve svých publikacích uvádí rozdělení definice strategie na tradiční a moderní. Tradiční definice bere strategii podniku jako spis, kde jsou vymezené dlouhodobé cíle organizace, předepsaný průběh individuálních operací a členění zdrojů důležitých pro splnění stanovených cílů. Moderní definice přistupuje ke strategii jako k přípravě podniku do budoucna.

Rozdíl mezi tradiční a moderní definicí je zásadní. Tradiční přístup volí strategii jako plán, který je jasně definován a následně uskutečněn, což vede k byrokratickému přístupu. Můžeme ho charakterizovat postupem „analyzuj a udělej“. Moderní přístup uvádí strategii jako model všelijakých podnikových aktivit a činností, kdy je strategie vyjádřena, ověřována, realizována a upravována pokaždé v menších postupných

krůčcích. Lze ho tedy chápat jako „promysli, přesvědč se, diskutuj, uč se, myslí a udělej“. Výsledkem schopnosti top managementu řešit rozpor mezi tím, co je potřebné udržet a neměnit, a tím, co je naopak nutné změnit, je efektivně řízená strategie (Žáček & Bauer, 2009).

V organizaci strategie určuje směr a rozsah pro dlouhodobé období. Určujícím znakem strategie a strategických rozhodnutí je složitost, především u nadnárodních organizací. Ve strategii je částečná nejistota, protože nikdo si nemůže být jistý, jak to bude pokračovat do budoucnosti. Pro strategii jsou důležité i vztahy, například s dodavateli, distributory a hlavně se zákazníky (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Na základě vybraných definic od různých autorů lze napsat, že se u strategie jedná o dlouhodobou činnost, která určuje způsob, jak dosáhnout stanovených cílů.

Pojem **strategie lze popsat ze čtyř různých pohledů**. První možností je strategie chápána jako komplot, jinak řečeno plánovaný manévr. Druhá možnost je strategie jako model chování organizace ve vztahu k jeho vývoji z historického pohledu, v neposlední řadě můžeme strategii chápat jako pozici, která upřednostňuje význam výrobků, které jsou dodávány na specifický trh. Za čtvrté můžeme strategii chápat jako charakter organizace (Rolínek, 2003).

1) Strategie jako komplot (ploy)

Strategie ve formě komplotů se nejčastěji používá s úmyslem odradit konkurenty od podobných kroků. Cílem je tedy zvýšit obavy u konkurenčních podniků. Tento způsob chápání slova komplot se dostává do popředí literatury, např. M. Porter se v jeho velmi známé knize *Competitive Strategy* zabývá v celé kapitole tržními signály včetně diskuse o efektech oznamovaných strategických tahů.

2) Strategie jako model chování (pattern)

Nestačí definovat strategii jako plán, jelikož je to nedostatečné v situacích, kdy je potřeba do definice zahrnout i výsledné chování. To je důvod, proč lze strategii definovat také jako model chování. Model chování se oproti pojetí strategie jako plánu odvíjí od strategií, které jsou realizovány, a vyzdvihuje dosažení konzistence v tom, jak se daná organizace chová. Proto je význam pojmu strategie jako model chování založený především na přesvědčení.

3) Strategie jako pozice (position)

Třetí možností, jak lze chápat pojem strategie, je ve smyslu pozice. Toto pojetí zdůrazňuje umístění organizace v určitém prostředí a ve značné míře je blízké především M. Porterovi a jeho následovníkům. Strategie jako pozice vyhraňuje strategii s pomocí specifických výrobků, které jsou dodávány na specifický trh. Pohlíží se vlastně na nějaký určitý bod, který znázorňuje místo, ve kterém dochází k setkání výrobku se zákazníkem. Na druhé straně se přihlíží na pohled ven, na trh.

4) Strategie jako charakter organizace (perspective)

Zastáncem této možnosti pojetí strategie je například P. Drucker, který tvrdí, že strategie je určitý způsob podnikání. Strategie je tedy organizací tím, čím je osobnost člověku.

„Klíčovými implikacemi tohoto pojetí jsou:

- a) *strategie jako koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran,*
- b) *je to perspektiva sdílená všemi členy organizace – cosi jako kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a chování.“* (Tichá & Hron, 2003).

Pro úspěšné zpracování a realizaci strategie je zapotřebí pochopení zásadních změn v naší ekonomice, zvládnutí principů strategického myšlení, vůle vrcholového vedení zvítězit a přesvědčení, že bez strategie nelze přežít (Souček, 1992).

2.4 Strategické řízení

Strategické řízení se realizuje pomocí tvorby, formulace a implementací jednotlivých strategií. Jedná se o výjimečně složitý průběh procesu, který má za cíl rozvoj a údržbu životaschopné shody mezi cíli a zdroji firmy. Do strategického řízení řadíme poznávání příležitostí a následující strategické rozhodnutí, které se týká nalézání zdrojů a jejich využívání. Hlavním důvodem **důležitosti strategického řízení** ve firmě je fakt, že podniku pomáhá identifikovat, připravit a udržet si konkurenční výhodu, což je velice důležité k zajištění prosperity, hlavně s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Charakteristické rysy pro strategické řízení jsou následující – vynalézavost, kreativita, aktivní reakce zdůrazňující tvůrčí a podnikatelskou odvahu (Sedláčková, 2000).

Kromě strategického řízení se v managementu objevuje řízení taktické a operativní. Úrovně řízení na sebe postupně navazují. Rozdíl je při stanovování cílů, úkolů a jejich

realizaci. Strategické řízení je na vrcholu a určuje cíle a úkoly řízení taktickému. To dále přenáší úroveň operativnímu řízení. Odlišnosti jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení komplikací, kterými se jednotlivá řízení zabývají. U strategického řízení se jedná o roky, naopak u operativní úrovně se mluví o dnech. Strategické řízení zkoumá především určování a hodnocení nových cílů a strategií, naopak taktické a operativní řízení se zabývá cíli, jež už byly odvozeny od vytvořených cílů z vyšší úrovně (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Bělohávek, Košťan & Šuleř (2006) definují strategické řízení jako proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vychází z nich strategické cíle díky strategické analýze a trendům budoucího vývoje. Vyhledává a vybírá optimální strategii rozvoje firmy, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v současnosti s příležitostmi na trhu.

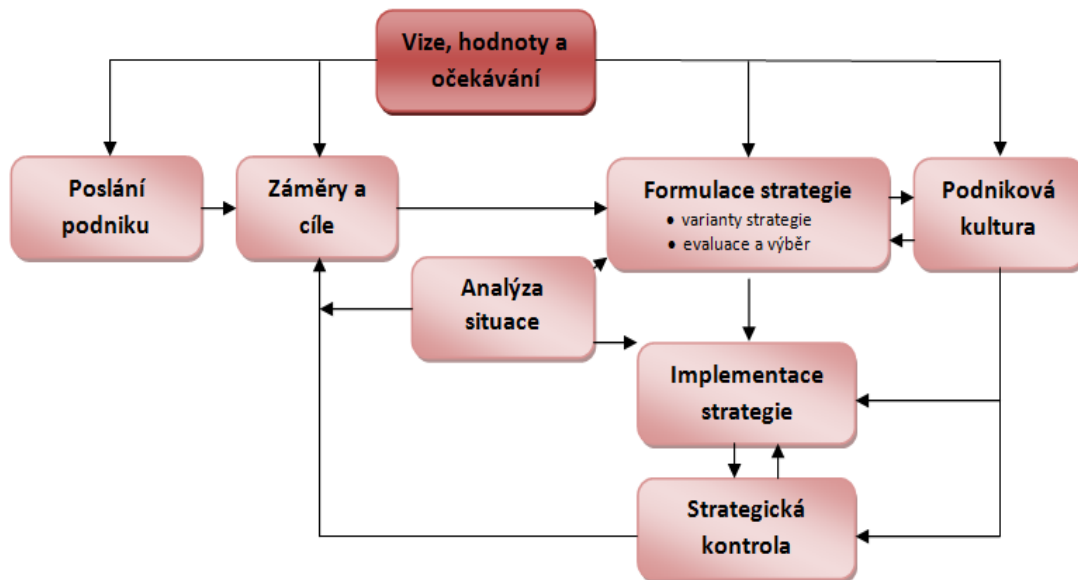
Za základní **smysl strategického řízení** se považuje tvorba konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Strategické řízení tvoří úkol pro celou firmu v každém okamžiku její existence. Jedná se o způsob myšlení, instrukce k jednání a určující činitel chování každé osoby v podniku. Strategické řízení je těsně spjaté s rozhodováním o tom, co by měla firma dělat a jakým směrem se ubírat (Tichá & Hron, 2003).

Synek (2000) popisuje strategické řízení jako proces, kde top manažeři formulují a zakládají strategie, které směřují k dosažení určených cílů. V procesu dochází k souladu mezi vnitřními zdroji firmy a vnějším prostředím, také k zaručení celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je považováno za základ řízení celého podniku, za východisko podnikových plánů i projektů, ale i za prvek sjednocující činnost všech pracovníků firmy.

Podle Johnsona & Scholase (2000) je povaha strategického managementu jiná na rozdíl od ostatních hledisek managementu. Strategický management se zabývá přijímáním rozhodnutí o hlavních otázkách týkajících se organizace. Je možno si představit, že se skládá ze tří hlavních prvků. Ze strategické analýzy, ve které se stratég pokouší chápat strategickou polohu organizace. Dále ze strategického výběru, který v podstatě znamená formulaci možných činností, jejich vyhodnocení a volbu mezi nimi. A nakonec z implementace strategie, jež se zabývá plánováním uvedení strategického výběru do praxe a prováděním požadovaných změn.

Rolínek (2003) uvádí, že strategické řízení je vrcholové řízení pro rozvoj podniku jako celku v delším časovém horizontu. Ke své definici přikládá integrovaný model, který ukazuje podstatu procesu strategického řízení (viz Obrázek 2).

Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Rolínek (2003)

Za přednost a výhodu tohoto schématu považujeme to, že ukazuje pohled na proces jako souběh určitých činností. Podstatu modelu a celého strategického řízení můžeme vyjádřit pomocí jeho složek (Rolínek, 2003).

Pro začátek si tvůrce strategie musí uvědomit vize, hodnoty a očekávání, protože to je podstatou pro poslání podniku. Jako další krok je určení podnikových záměrů a cílů, které mají spojení s formulací strategie, která bere ohledy na podnikovou kulturu. Implementace strategie nám umožní přehled o analýze situace podniku na základě využití výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Nakonec se dostáváme ke strategické kontrole, kde dochází k hodnocení výsledků a zjišťování, jak úspěšná je vybraná strategie (Rolínek, 2003).

2.4.1 Složky strategického řízení

Dle Tiché & Hrona (2003) je strategické řízení složené z **pěti důležitých složek**.

1) Formulování předmětu činnosti firmy a jeho poslání

Je potřeba stanovit oblast, ve které firma podniká a chce v tom pokračovat i do budoucna, toto je úkolem pro top management. Mluvíme o vymezení předmětu činnosti, o tom na jakých trzích se podnik bude pohybovat a jaké jsou požadavky potencionálních zákazníků.

2) Určení strategických a výkonových cílů

Strategické cíle podniku by měly stanovit:

- pozici na trhu,
- roční zisk,
- finanční ukazatele,
- výrobní či jiné ukazatele, které mohou zajistit úspěch v podnikání.

3) Určení strategie

Přichází na řadu otázka, jakým způsobem bude stanovených cílů dosaženo. V této části se tedy zabýváme jejím zodpovězením. Při výběru vhodné strategie bychom měli klást důraz zejména na situaci v okolí firmy a na vnitřní faktory podniku. Volba a formulace přijatelné strategie je také ovlivněna přístupem osob vrcholového managementu. Výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevyhovující podniku jinému, a to i přes to, že působí ve stejném oboru. Nejlepší strategií je ta, která odpovídá konkrétní situaci podniku.

4) Zavádění a realizace vybrané strategie

Souvisí s tvorbou organizační struktury, motivací zaměstnanců a dotýká se mimo jiné úrovně podnikové kultury.

5) Hodnocení výsledků a návrh opatření

Po určité době se může ukázat, že se strategie neosvědčila či se změnily podmínky a jsou tedy potřeba opravná opatření. Je ale možné vylepšovat i dobré strategie, protože nastaly změny v konkurenčním prostředí nebo se objevily nové příležitosti či ohrožení. Management má tedy povinnost sledovat, jak funguje zvolená strategie, a na základě vyhodnocení provádět opravné kroky (Tichá & Hron, 2003).

2.4.2 Druhy strategického řízení

Jedná se o klasifikaci podle vztahu ke konkurenci.

- **Pravé strategické řízení (antagonismus)**
 - Je založeno na dravosti konkurence, která usiluje o získání **komparativního efektu**¹ na úkor jiného subjektu, který svým činěním likviduje nebo pohlcuje,
 - Může dojít k vytvoření oligopolní struktury ekonomiky, což znamená, že odvětví ovládá jen pár velkých firem a později se přejde do monopolu, kdy je trh daného oboru ovládaný pouze jediným výrobcem.
- **Nepravé strategické řízení (kultivovanost)**
 - Podstatou je fakt, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než druhý, konkurence se tedy postupně změnila na ekonomickou soutěž, kdy zákon zakazuje nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky (Kovář & Štrach, 2003).

2.5 Vnější analýza podniku

Rozvoj podniku a jeho objem výroby výrazně ovlivňuje množství prvků a činností, které se nachází uvnitř organizace. Řadíme sem například zaměstnance, manažery, stroje, zařízení nebo procesy. Proto, aby byl chod organizace úplný a perfektní, musíme k němu zařadit i vnější prostředí. Budeme tedy mluvit o oblasti, která se nachází vně organizace a zahrnuje mnoho faktorů a vlivů, které ovlivňují chod, výkonnost a strukturu organizace. Donnelly, Gibson & Ivancevich (2004) rozdělili tyto vlivy na přímé a nepřímé.

Přímé vlivy ovlivňují fungování organizace přímo, na rozdíl od vlivů nepřímých, které ovlivňují prostředí, kde organizace působí. Vlivy značně působí na fungování i prosperitu firmy. Výskyt obou vlivů je do určité míry nepředvídatelný i neovlivnitelný. Pokud je v zájmu manažera dobře a úspěšně vykonávat svou roli, musí tyto dopady identifikovat, analyzovat a stanovit jejich možný vliv na podnik. Negativní vlivy vnějších faktorů by měl co nejrychleji eliminovat. Naopak by se měl snažit využít co nejlépe a nejefektivněji vlivy pozitivní k prospěchu organizace.

¹ Komparativní efekt vzniká porovnáním konkurenčních efektů jednotlivých strategických subjektů navzájem.

Do přímých vlivů lze zařadit naše zákazníky, konkurenty, dodavatele a také lidské zdroje. K nepřímým vlivům patří technologie, ekonomika, politika a legislativa, ale i kulturní a sociální vlivy (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2004).

S rozvojem vědy, techniky, obchodu, komunikace, technologií a informačních systémů se význam okolí pro individuální firmy podstatně rozšířil. Především se zvýšil význam celosvětového vývoje, protože ať se stane cokoliv a kdekoliv na světě, rychlým tempem se to ukáže i na výsledcích podniků. Rozvoj okolí podniku i různých faktorů je často proměnlivý. Úspěšnými podniky se stávají ty, které jsou připraveny na jakékoliv změny a mají možnost se s nimi rychle vyrovnat (Synek a kol., 1997).

Tichá & Hron, (2003) uvádí, že se podnik řídí principem **homeostáze**, což znamená, že se snaží udržovat rovnovážný stav mezi organizací a prostředím. Z toho můžeme usoudit, že na podnik má vliv vnější prostředí a musí se mu přizpůsobovat. Nejen podnik je ale ovlivňovaný vnějším prostředím, může to být i naopak, a to v případě, že firma například opustí trh.

Každé externí okolí je charakterizované celou škálou dalších subjektů, pravidel, procesů a jiných faktorů. Faktory můžeme rozdělit na čtyři základní skupiny, které pak ovlivňují i rozhodování v podnikatelských subjektech. Více se o nich budeme bavit v další kapitole, konkrétně u PESTE analýzy.

Za **cíl externí analýzy** považuje Dedouchová (2001) nálezy příležitostí a ohrožení pro podnik v okolí. Poté je úkolem strategie podniku, aby dokázala maximálně využít nabídku příležitostí a také zajistit, jak ohrožení uniknout nebo alespoň ztlumit jejich dopady na firmu. U této analýzy se okolí podniku rozděluje na dvě části – mikrookolí a makrookolí. Jde o stejné rozdělení, jež je uvedeno výše, kde Donnelly, Gibson & Ivancevich, (2004) uvádí přímé a nepřímé vlivy.

Pokud bude strategie konzistentní s jeho okolím, podnik bude dosahovat úspěchu, což zároveň dokazují i výzkumy (Dedouchová, 2001).

Hlavní důvody růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn provozu firmy jsou z velké části dány vlivem okolních faktorů, poté až jejím vnitřním stavem. Externí analýza by se měla zaměřit hlavně na odhalení vývojových trendů, které by do budoucna mohly mít na firmu významný vliv.

I v literatuře Keřkovský & Vykypl (2002) se dočteme o faktorech, které podnik ovlivňují. Použili zde členění dle Jaucha & Gluecka, kdy přímé vlivy neboli mikrookolí

nazývají jako oborové okolí, ve kterém jsou zahrnuti zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Nepřímé vlivy či makrookolí je zde označené za okolí obecné.

2.6 Vybrané analýzy vnějšího prostředí podniku

2.6.1 PESTE/STEP analýza

Tato analýza je prezentována různými autory v odlišných podobách. Synek a kol., (1997), Sedláčková, (2000) a Kovář & Štrach, (2003) tuto analýzu pojmenovali jen **PEST** analýza. U Tiché & Hrona (2003) nalezneme označení **STEP**. V knize strategický management od Žáčka & Bauera (2009) nalezneme tuto analýzu pod názvem **SLEPTE**. Tato zkratka vychází převzetím z anglického jazyka jako akronym anglických názvů faktorů

- Social, Legislative, Economic, Political, Technological and Technical, Ekological Factors.

Existuje celá řada faktorů, které mají vliv na prostředí, ovlivňují podnik, a my je můžeme popsat. Jejich odlišnost závisí na charakteru řešeného problému. Neumíme výslovně určit jejich počet ani strukturu, protože se vyvíjejí v čase. Do těchto základních faktorů, které se u většiny případů opakují, řadíme například politiku národních vlád, vývoj v oblasti legislativy, demografické a sociální faktory, ekonomický i technologický vývoj (Kovář & Štrach, 2003).

Mezi vlivy, které nám mohou podstatně působit na efektivnost firmy a její úspěšnost, řadíme například politickou stabilitu, míru inflace, dovozní nebo vývozní omezení, demografický pohyb obyvatelstva v určité oblasti či technologické inovace. Pro aktivní ovlivnění těchto faktorů zpravidla nemá podnik možnosti, pouze se s jejich vlivy musí vyrovnat (Synek a kol., 1997).

Tichá & Hron, (2003) považují **PEST** analýzu za prostý, ale působivý nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Smyslem PEST analýzy je stylizovat odpovědi na tři otázky:

- 1) *„Jaké vnější faktory ovlivňují podnik?“*
- 2) *„Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?“*
- 3) *„Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“*

Pro popis použijeme zkratku **PESTE**, která se skládá z faktorů → politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických.

a) Politické a legislativní faktory

Působení politických faktorů může výrazně ovlivnit rozhodování podniku nebo změnit podnikatelské zaměření. Legislativní faktory se zaměřují na zákony a vyhlášky, které vymezují prostor pro podnikání. Jedná se například o:

- daňové zákony,
- stabilitu vlády,
- ochranu životního prostředí,
- antimonopolní zákony,
- regulace zahraničního obchodu (Žáček & Bauer, 2009).

Oba tyto faktory zároveň působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Různá legislativní omezení zasahují i do možností potencionální strategie. Existují antitrustové zákony, díky nimž lze zabránit podnikům pokusit se získat dominantní postavení na trhu.

b) Ekonomické faktory

Stav podniku je hlavně ovlivňován současnou, ale i budoucí ekonomikou. Je třeba analyzovat faktory, které vyplývají z ekonomické podstaty i primárních směrů ekonomického rozvoje. Příklady faktorů, které zkoumají stratégové:

- politická situace a její vliv na ekonomiku,
- hospodářská politika vlády,
- monetární politika státu,
- fiskální politika,
- situace na kapitálovém trhu,
- míra inflace.

Každý z faktorů může ulehčovat nebo naopak zkomplikovat dosahování strategických cílů podniku. Na jednotlivé podniky působí faktory odlišně, neboť pro jednu firmu představuje faktor hrozbu, pro druhou příležitost. Je důležité pro každou organizaci identifikovat nejdůležitější faktory a zároveň se zaměřit na prognózu změn jejich působení v budoucnu (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Ekonomické faktory souvisejí s tokem peněz, zbožím, službami, informacemi i energiemi. K této analýze se zahrnuje trend vývoje domácího hrubého produktu,

životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, nezaměstnanost i dostupnost energií (Tichá & Hron, 2003).

Dle Žáčka & Bauera (2009) by měl podnik při rozhodování vzít v úvahu vývoj makroekonomických ukazatelů a hospodářských vývojových trendů. Z jejich pohledu je tedy potřeba analyzovat makroekonomické ukazatele a hospodářské trendy.

Tabulka 1: Rozdělení na makroekonomické ukazatele a hospodářské trendy

| Makroekonomické ukazatel | Hospodářské trendy |
|--|---------------------------------------|
| Velikost úrokové míry | Míra ekonomického růstu |
| Velikost a výše státního rozpočtu | Podmínky exportu a importu |
| Vývoj obchodní bilance státu | Velikost inflace a její časový výhled |
| Dostupnost úvěrů v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu | Stav globálního hospodářského systému |
| Význam a postavení centrální banky v hospodářství | Vývoj nezaměstnanosti |
| Postavení a fungování kapitálového trhu | Velikost a vývoj směnného kurzu |
| Vývoz zboží a služeb | Daňové zatížení podniků |

Zdroj: Vlastní tvorba

c) Sociální faktory

Nejen poptávka po produktech, ale i nabídka jsou dohromady výrazně ovlivněny sociálními faktory. V tomto případě je potřeba brát v úvahu následující faktory:

- životní styl a životní úroveň obyvatelstva,
- role mužů a žen ve společnosti,
- demografické změny společnosti → vývoj populace, regionální vlivy,
- struktura společnosti,
- pohled obyvatelstva na ostatní spoluobčany,
- pohled obyvatelstva na ekologické záměry a životní prostředí vůbec.

K sociálním faktorům řadíme i demografické, které jsou spojeny s populací a rozděleny na tři základní faktory. Ty ovlivňují trh a lze je označit za primární poptávkové faktory.

Změny v populaci

Záleží na počtu obyvatel, pokud je lidí méně, dochází k menší primární poptávce po zboží a naopak.

Posuny ve věku populace

Díky lepším sociálním podmínkám a zdravotní péči dosahuje populace ve vyspělých zemích vyššího věku.

Rozložení příjmů populace

Podniky se musí zaměřit na to, v jaké vrstvě obyvatel chtějí působit. Pokud to bude skupina obyvatelstva se středními příjmy, pak by měly nabídnout např. automobily střední a nižší třídy, jelikož po luxusních a drahých autech by zde byla nulová poptávka.

Jako další můžeme k sociálním faktorům přidat **geografické faktory**. Zde se bere v úvahu, kde se naši zákazníci vyskytují. Tento fakt může mít vážný vliv na umístění podniků. Poloha zákazníků silně ovlivňuje tržby a náklady podniku (Žáček & Bauer, 2009).

Keřkovský & Vykypěl (2002) uvádí **příklady vlivu** strategicky relevantních **sociálních faktorů**. Pro ukázkou jsou zde uvedeny dva z nich.

- V dřívější době bylo běžné, že vdané ženy zůstávaly doma, ale dnes chodí do zaměstnání. Touto změnou došlo k ovlivnění podniků, které se zabývají výrobou domovních zabezpečovacích systémů. Zvýšila se poptávka po školkách nebo došlo k znovuzavedení pomocnic v domácnosti.
- Na základě rostoucí životní úrovně určitých sociálních skupin mohou vznikat nové trhy, jedná se například o luxusní sportovní vybavení (lyžování, golf, tenis).

Do sociálních faktorů lze zahrnout důvěru, postoje, ocenění, výběr i životní styl obyvatel. Tyto prvky jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, ekonomických vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Úsilí jednotlivce spočívá v naplnění tužeb a potřeb, a tak jsou sociální faktory, obdobně jako ostatní, neustále ve vývoji. Kdo pozná trendy v této oblasti, získá předstih před konkurencí v boji o zákazníka (Sedláčková, 2000).

d) Technologické faktory

V okolí podniku dochází velmi často ke změnám, které se týkají především technických a technologických pokroků. Podnik by měl být o těchto změnách včas

informován, aby nedošlo k zaostalosti a mohl dále prokazovat aktivní činnost. Díky těmto změnám se může náhle proměnit podnikatelské prostředí, v němž se podnik nachází. Za rozhodující činitele úspěšnosti podniku můžeme stále častěji považovat předvídatost vývoje směrů technologického rozvoje. V tomto případě je potřeba brát v úvahu:

- rychlost morálního zastarávání v oboru,
- úroveň technologie a její vliv na schopnost podniku vyrábět levné a kvalitní produkty,
- výhody, které zákazníkům přinese inovace,
- význam podpory vlády v oblasti vědy a výzkumu,
- množství podnikových finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum,
- rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí,
- nové distribuční možnosti (internet),
- nové pracovní metody a techniky (Žáček & Bauer, 2009).

Pro život podniku jsou hodně významné vynálezy a inovace, mezi ně patří například vynález transformátoru, baterií pro elektromobily, jaderných elektráren, počítačů i počítačové komunikace, robotů nebo vesmírné techniky. Co se investování do technického rozvoje týká, na jednu stranu je to nezbytné, na druhou stranu to obsahuje riziko. V důsledku technického rozvoje se vytváří konkurenční technologie, například DVD versus kazety. Není však do poslední chvíle úplně jasné, jestli takový to vývoj bude úspěšný a výstupy budou přijímány spotřebiteli v takové míře, která zajistí návratnost vynaložených prostředků (Keřkovský & Vykypl, 2002).

e) Ekologické faktory

V celém světě se objevuje vzrůstající zájem o ochranu životního prostředí. Každá země má své vlastní priority v oblasti životního prostředí a zachování určitých ekologických charakteristik. Nezáleží jen na odpovědnosti top managementu, ale v tomto případě i na pracovnících, ať jsou na jakékoliv úrovni. Vrcholový management se stává nezastupitelný v okamžiku, kdy se zahajuje podnikání nebo se podniká v různých krajích a teritoriích, ve kterých se mohou odlišovat ekologické zákony a předpisy, vyhlášky i regulace. Jejich dodržování se považuje za podmínku úspěšného podnikání a budování image podniku. Soudobými ekologickými faktory jsou:

- ochrana životního prostředí,

- širší využívání obnovitelných zdrojů energie,
- ochrana vodních zdrojů a jejich efektivní využití,
- minimalizování faktorů ovlivňujících životní prostředí (zpracování odpadů a recyklace),
- důraz na efektivní využívání přírodních zdrojů a dosažení parametrů
- pro udržitelný rozvoj (Žáček & Bauer, 2009).

Za **základní úkol PEST analýzy** se považuje identifikování oblasti, jejíž změna by mohla mít podstatný a důležitý dopad na podnik, a odhadovat, ke kterým změnám v této důležité oblasti může dojít. Je zde určitý stupeň nejistoty, většinou se nejedná o určitou předpověď, ale jen o odhad. Souběžně je zapotřebí odlišit, jaké změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny působí na různé podniky různými vlivy (Sedláčková, 2000).

Výhodou PEST analýzy je to, že napomáhá rozumět faktorům, které mají vliv na vývoj konkrétního odvětví, zaměřuje zájem na širší prostředí a jeho přechody, které nemusejí být při sledování odvětví zřetelné. Může se stát, že analýza někdy neposkytne nic nového a může tedy tak zabírat čas, který se mohl využít pro analýzu strategicky významnějších faktorů. Toto je považováno za **nevýhodu PEST analýzy** (Tichá & Hron, 2003).

2.6.2 Porterův model pěti sil

Podnik, který se nachází ve velmi atraktivním odvětví, může upadnout do potíží pomocí tlaku konkurenčních sil a na základě agresivního chování svých soupeřů se ocitne ve špatné pozici. Určité firmy dosahují oproti ostatním podnikům vyšších zisků bez ohledu na to, jaká je průměrná ziskovost v daném odvětví. Podnik tedy musí v průběhu procesu tvorby strategie věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil působících v určitém odvětví. Analýzou konkurenčních sil lze zkoumat základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly přímo ovlivňují pozici konkurence a úspěšnost podniku na trhu (Sedláčková, 2000).

Michael E. Porter sestavil model pěti sil, který představuje ucelený pohled na konkurenční okolí, na jeho složení, a především na vlivy a souvislosti, které mezi dílčími prvky okolí existují.

Prvním základním určujícím faktorem výkonnosti firmy je dle tohoto modelu přitažlivost. Konkurenční strategie musí vycházet z porozumění pravidlům konkurence, které rozhodují o přitažlivosti onoho odvětví. Cílem konkurenční strategie je smířit se s takovými pravidly, a pokud to lze, přeměnit je k prospěchu podniku (Synek a kol., 1997).

Model dovoluje popsat a porozumět podstatě konkurenčního prostředí v rámci každého jednotlivého odvětví a na základě toho vytvořit informační základu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy. Odvětví lze chápat buď jako souhrn oblastí, ve kterých je firma aktivně činná, či jako určitý trh, kde firma působí. Intenzita konkurence uvnitř daného odvětví je ovlivněna zvláštním způsobem každou z pěti konkurenčních sil (Kovář & Štrach, 2003).

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí můžeme vidět na Obrázku 3. Schéma vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku, působící v daném odvětví a na daném trhu, je hlavně určována působením pěti základních faktorů:

1) **Hrozba vzniku substitutů**

Substitut slouží pro naše účely, které vyhovují stejným potřebám jako produkt zhotovený v oboru. Pokud je substitut přitažlivější jak z pohledu ceny, tak výkonu či obojího, může se stát, že kupující se odvrátí od své oblíbené firmy v oboru. Pakliže náhražka naznačuje hrozbu pro firmu v oboru, tak ta ji bude muset předcházet tím, že například nebude zvyšovat ceny a začne své produkty nebo služby vyvíjet a zdokonalovat (Bowman, 1995).

Hrozba substituce může mít různé formy, mezi ně patří substituce **produkt místo produktu**, což si můžeme vysvětlit na ukázce faxu, který se začal používat místo poštovních služeb a za nedlouho byl fax nahrazen e-mailem. **Obecná substituce** se prokáže v době, kdy začne soutěž o poptávku na produkty a služby. Pro příklad jsou uvedeni výrobci a prodavači nábytku s dodavateli televizí, vařičů nebo automobilů, kteří soutěží o výdaje domácností. Další forma je substituce potřebného novým produktem nebo službou. To lze chápat tak, že substituce učiní dosavadní produkt nebo službu zbytečnou. V automobilovém průmyslu se prokáže, že preciznější odlévání dokáže odlít bloky motorů přesněji, pak se může snížit poptávka po obráběcích strojích. Za poslední

formu je označeno **vyloučení**, které se považuje za substituci především v případě tabákového průmyslu (Johnson & Scholes, 2000).

Ohrožení substitutů lze snižovat, a to za podmínek, pokud neexistují danému produktu blízké náhražky, nebo splněním některých podmínek. Do těchto podmínek spadá například cena výrobku, který by mohl být vyměněn náhražkou a je lákavý pro spotřebitele. Další podmínkou jsou firmy, které nabízejí náhražky, příliš nezvyšují nabídku a podniky nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

2) Ohrožení vstupu potenciální konkurence na trh

V případě, že nastane hrozba vstupu nových konkurentů, pak se limitují ceny a vyvolávají nové investice, nové bariéry vstupu, a to vše s cílem odradit nové konkurenty. Pokud jsou nízké bariéry vstupu do odvětví, stoupá ohrožení vstupu nových konkurentů. Dojde-li v daném oboru k růstu zisku, vzniká zájem nových firem o vstup (Synek a kol., 1997).

Výše jsme si zmínili první faktor, na kterém závisí vstup nových konkurentů. Jde tedy o vstupní bariéry, kterých existuje několik typů. Druhým faktorem jsou očekávané reakce jiných konkurentů.

Typy vstupních bariér:

Úspory z rozsahu

Mají za úkol odradit takové konkurenty, kteří si nemohou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, náklady na vývoj a výzkum, distribuci, reklamu a všeobecně marketing. Pak musí počítat se znevýhodněním ve vyšších jednotkových nákladech.

Kapitálová náročnost

Kapitálová náročnost má od vstupu odradit soutěžitele, kteří nemají dostatečné kapitálové zdroje, které jsou důležité především na pokrytí fixních nákladů či například k financování zásob, pohledávek a počátečních ztrát.

Nákladová znevýhodnění nesouvisející s velikostí

Tyto bariéry lze překonat za cenu vysokých nákladů, protože firmy, které už na trhu působí, mají vůči příchozím podnikům velké výhody, ať už v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, snadnějšímu přístupu k surovinovým zdrojům nebo vzniku pomocí vládních dotací.

Přístup k distribučním kanálům

Aby byl nový konkurent úspěšný v oboru, je velice podstatné obstarat distribuci vlastní produkce. Jsou odvětví, kde jsou distribuční kanály omezeny, a tak se může stát, že bude nutnou podmínkou vstupu vytvořit nové distribuční kanály, což může být pro nový podnik velmi nákladné.

Vládní politika

Vláda má pravomoc, prostřednictvím níž může ztížit uvedené bariéry. Může požadovat licence, zvýšenou ochranu životního prostředí, zavede regulační opatření, legislativu v oblasti hygieny nebo bezpečnosti práce (Tichá & Hron, 2003).

Technologie a speciální know-how

Převážná většina odvětví je zřízena na technologiích a chráněných patentech, které nelze volně získat, a mohou představovat důležitou bariéru vstupu. Také sem zahrnujeme schopnost pracovat s určitou technologií, kdy nemusí být dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů, které ji umí ovládat.

Znalost značky a oddanost zákazníků

Na trhu jsou již zaběhlé a oblíbené obchodní značky a zákaznickova věrnost je nevýhodou pro nově vstupující, protože jejich úkolem je přilákat zákazníky od jejich dosavadních dodavatelů k sobě. Konkurenti by měli počítat s investicí jak času, tak zdrojů, ať se jedná o reklamu nebo prodejní akce s cílem získat zákazníky konkurence. Mohlo by se jim to také povést na základě výhodné a nízké ceny nebo pomocí doplňkových služeb. Toto všechno se ale odráží v nákladech, respektive v zisku, což může vést k riziku neúspěchu. Jedná se hlavně o firmy, které jsou závislé na rychlém zisku, aby mohly dále investovat.

Za velmi důležitý faktor se považuje předpokládaná reakce stávajících konkurentů v odvětví. Pokud je konkurent schopný a ochotný překonat vstupní bariéry a zahájit podnikání v odvětví, měl by zvážit právě tento faktor. Je pouze na nich, zda budou reagovat pasivně, nebo začnou agresivně hájit svou pozici pomocí snižování cen, zvýší propagaci, zlepší produkty nebo použijí úplně jiné prostředky (Sedláčková, 2000).

3) Vyjednávací síla dodavatelů

Pro to, aby mohl podnik něco vyrábět, potřebuje určité zdroje, energie, suroviny apod. To všechno lze získat pomocí našich dodavatelů, kteří jsou pro daná odvětví

nezbytní. Stejně jako kupující mohou dodavatelé zdrojů požadovat vysoké ceny, což vede ke snížení zisků v důsledku vysokých vstupních nákladů (Bowman, 1996).

Dodavatelé mají své vyjednávací síly, které mohou být za těchto předpokladů vysoké:

- v případě, že odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými podniky, které využívají tržní pozici, která navíc nespadá do ohrožení konkurenčních podmínek a které svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů,
- pokud jsou náležité vstupy natolik jedinečné a odlišné, že pro kupujícího není jednoduché, nebo je příliš nákladné přejít od stávajícího dodavatele k druhému,
- když nejsou odběratelé důležití zákazníci pro dodavatele, poté dodavatelé postrádají motiv podporovat odvětví odběratelů výhodnějšími cenami, kvalitnějšími nebo novými výrobky (Sedláčková, 2000),
- existuje-li relativně omezený počet dodavatelů,
- odběratel nemá k dispozici nezbytné tržní informace (údaje o ceně, nabídce či poptávce),
- neexistují-li snaze dosažitelné substituty (Žáček & Bauer, 2009).

4) Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů, kupujících)

Zákazník je téměř totožný s dodavatelem, který umí výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v oboru. Silní zákazníci vyvíjí na firmy v odvětví značné konkurenční tlaky, které mohou způsobit ztráty zisků podniků v odvětví. Vyjednávací síla kupujících dokáže zpřísnit vztahy mezi konkurenty, kvůli tomu jsou na sebe výrobci, co se chování týká, tvrdí, jen kvůli snaze získat zákazníky. Zákazník je v silné pozici vůči svému dodavateli v případě, že:

- je málo zákazníků, ale nakupují velká množství, v tomto případě mají hodně síly pro získání množstevní slevy nebo jiných výhod,
- nákupy jednoho odběratele tvoří velké procento z celkového odbytu,
- je pro zákazníky ekonomičtější nakupovat od několika dodavatelů nežli pouze od jednoho,
- kupující je významným zákazníkem,
- může lehce přejít ke konkurenci,
- zákazník vlastní potřebné tržní informace (Sedláčková, 2000).

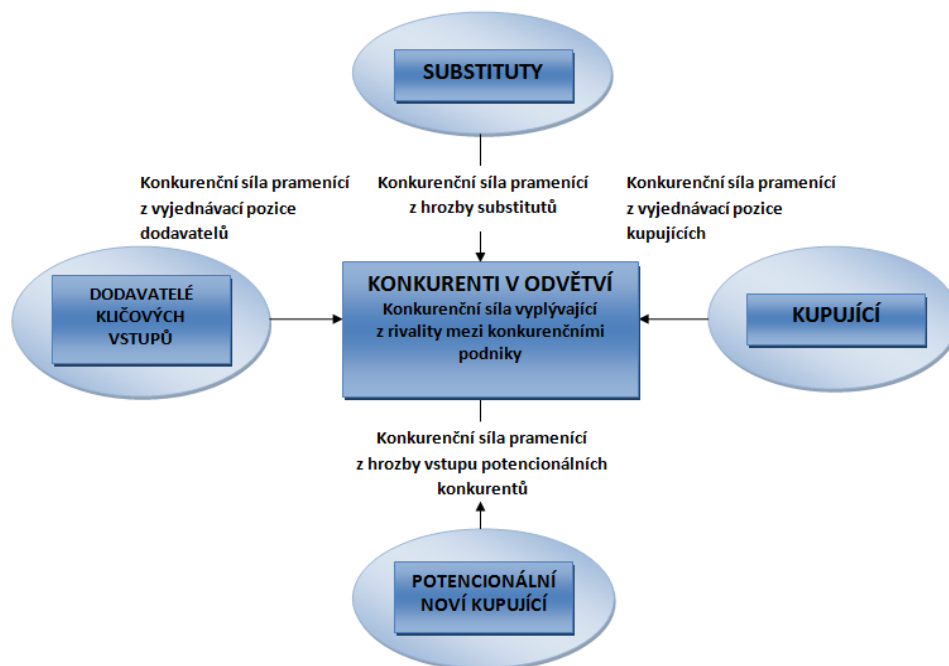
5) Rivalita firem, které jsou na daném trhu (konkurenční prostředí)

Rivalita je jednou z nejsilnějších konkurenčních sil a vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Soupeřící podniky využívají veškeré nástroje a strategie k získání lepší pozice na trhu. Jakmile jeden z rivalů učiní nějaký krok, můžeme očekávat, že soupeři podniknou protitah. To lze na konkurenčním trhu označit za ekonomické bojiště. Boj může mít řadu forem. Ke konkurenčním nástrojům, které mezi sebou rivalové používají, lze zařadit cenu, kvalitu, služby, záruky, reklamní kampaně, distribuční kanály, nové produkty či akce pro podporu prodeje.

Rivalita mezi konkurenty může být ovlivněna na základě **existujících faktorů**:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním ringu,
- míra růstu trhu,
- diferenciací produktů,
- výstupní bariéry z odvětví,
- vysoké fixní náklady,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci (Sedláčková, 2000).

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Zpracováno dle Sedláčkové, (2000)

2.6.3 SWOT analýza

SWOT analýza **je zkratka** používaná k popisu konkrétních silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, což jsou strategické faktory pro konkrétní společnosti. SWOT analýza by neměla vést pouze ke schopnostem korporace – konkrétním schopnostem a prostředkům, které firma má a vynikajícím způsobem je používá, ale také k identifikaci příležitostí, které firma není v současné době schopna přijmout. Po dobu, kdy se SWOT analýza využívá, se ukázala jako nejtrvalejší analytická technika používaná ve strategickém řízení (Wheelen & Hunger, 2004).

Každá analýza, stejně jako SWOT, má určité závěry, na jejichž bázi se formuluje strategie. Ta by měla na takové závěry reagovat a v co největší míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku. K tomu se v praxi využívá SWOT analýza, kde se prozkoumají vzájemné vztahy externích a interních analýz. Srovnání výsledků se uvádí v tabulce, kde se v řádcích nacházejí silné a slabé stránky, ve sloupcích příležitosti a ohrožení (Dedouchová, 2001).

V originále mluvíme o „**strenghs and weknesses, opporunities and threats**“, zkráceně tedy o „**SWOT analysis**“. Strategická analýza pronikla rázem a na celé čáře, také si získala přezdívku „**swotka**“. Tato analýza „slibuje“ rychlé a snadné řešení. Hned na začátku se poznaly její praktické výhody:

„Je jednoduchá, srozumitelná a názorná.

Může se svěřit podřízeným.“ (Jirásek, 2003)

Za dobrou strategii považujeme tu, která neutralizuje ohrožení z vnějšího prostředí, umožňuje využívání budoucích příležitostí, umí těžit ze silných stránek firmy a likviduje nebo omezuje její slabé stránky (Veber a kol., 2000).

Silné a slabé stránky

Za silné stránky se považuje to, co podnik dělá dobře a kde dosahuje dobrých výsledků bez použití sil. Je úspěšný tam, kde jiné firmy neuspěly (Souček, 1992).

Hrozby a příležitosti okolí

Když analyzujeme ohrožení okolí, je dobré vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Příležitosti dokážou podniku neutralizovat hrozby. U charakteru příležitosti je rozhodující, zda se jedná o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo jestli půjde o mezinárodní trhy.

Tabulka 2: Faktory SWOT analýzy

| <u>ZNAKY SILNÝCH STRÁNEK</u> | <u>ZNAKY SLABÝCH STRÁNEK</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ dostatek kapitálu ⇒ modernost výrobních kapacit ⇒ schopní zaměstnanci ⇒ vedoucí postavení v jakosti, ceně či službách ⇒ schopnost čelit konkurenci ⇒ předstih ve vývoji nových výrobků a služeb ⇒ celková atraktivnost → známá značka, příznivý názor ⇒ schopnost účinné reklamy a dobrých vztahů k veřejnosti | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ nejasné zaměření podniku ⇒ nedostatečný sortiment, který nemůže pokrýt poptávku ⇒ podprůměrné příjmy a nízká ziskovost ⇒ vysoké náklady ⇒ neschopnost čelit konkurenci ⇒ neplnění smluv, malá pružnost, nepořádek ⇒ zpoždění ve vývoji nových výrobků a služeb ⇒ únava z opakovaných potíží |
| <u>OHROŽENÍ</u> | <u>PŘÍLEŽITOSTI</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ vstup nových silných konkurentů, kteří budou mít lákavé výrobky nebo služby za výhodné ceny ⇒ pomalý růst trhu, až může dojít postupem času k úpadku ⇒ politická nestabilita a konfliktnost ⇒ nástup nových druhů výrobků, které nahrazují ty existující ⇒ rostoucí síla spotřebitelů i dodavatelů | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ získání nových trhů ⇒ uzavření strategické aliance ⇒ získání další skupiny zákazníků ⇒ nákup surovin a práce v levnějších oblastech ⇒ uzavření dohody s nebezpečnými konkurenty |

Zdroj: Vlastní tvorba

Ze SWOT analýzy dojdeme k závěrům, které se budou vztahovat ke konkrétní situaci podniku, a zhodnotíme jejich dopad na výběr strategie. Výsledky sumarizujeme a zpracujeme matici. Mohou nám vyjít 4 různé strategie.

1) SO strategie

Označována jako „využití“, protože se jedná o strategii, která využívá silných stránek firmy ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. V reálném životě se takřka nevyskytuje, ale je to žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

2) WO strategie

Je pojmenována jako „hledání“, zaměřuje se na likvidaci slabých stránek za využití příležitostí.

3) ST strategie

Mluvíme o tzv. strategii „konfrontace“, která využívá silných stránek k odvrácení ohrožení podniku.

4) WT strategie

Tato poslední strategie se nazývá „vyhýbání“, kdy se pomocí obranných strategií snaží odstranit slabé stránky a uniknout hrozbě, která číhá zvenčí. Když se podnik dostane do této pozice, začíná boj o přežití, kdy se dostane do fáze, může vyhlásit bankrot nebo je plně zlikvidován (Tichá & Hron, 2003).

Obrázek 4: SWOT analýzy

| SWOT ANALÝZA | | INTERNÍ ANALÝZA | |
|-----------------|-------------------------------|--|---|
| | | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
| EXTERNÍ ANALÝZA | Převládající příležitosti (O) | <u>STRATEGIE SO</u> Využívání silných stránek podniku a příležitostí z okolí | <u>STRATEGIE WO</u> Snaha o překonání slabých stránek využíváním příležitostí |
| | Převládající hrozby (T) | <u>STRATEGIE ST</u> Silné stránky jsou využívány pro eliminaci hrozeb | <u>STRATEGIE WT</u> Snaha řešit špatný stav, např. likvidace podniku |

Zdroj: Vlastní tvorba

3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posouzení současné situace a postavení na trhu vybraného podnikatelského subjektu pomocí analýzy vnějšího prostředí a navržení strategie ke zlepšení postavení na trhu. Na základě analýzy vnějšího prostředí práce zhodnotí současnou situaci a postavení firmy Fruko-Schulz, s. r. o. na trhu. Po provedených analýzách bude navržena podniková strategie a opatření pro úspěšné vedení a řízení podniku, které povedou ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

3.2 Metodika zpracování

1) Získání podkladů pro práci

První krok pro napsání této bakalářské práce bylo prostudování domácí i zahraniční literatury, která se vztahuje k dané problematice. Ačkoliv se práce zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí, bylo třeba do literatury zařadit i obecné charakteristiky a specifika termínů, jako je podnik, podnikání nebo strategie.

Ve druhém kroku byla sestavená charakteristika podniku, která vznikla na základě informací z webových stránek firmy Fruko-Schulz, s. r. o. a také pomocí poskytnutých rozhovorů s top managementem podniku. V další části práce jsou zpracovány vybrané analýzy vnějšího prostředí.

2) Období šetření

Rozbory a analýzy firmy Fruko-Schulz, s. r. o. jsou provedeny v období od ledna do dubna v roce 2016.

3) Provedení analýz vnějšího prostředí

V praktické části budou využity následující analýzy:

- **PESTE** analýza, jejímž úkolem je vymezení vnějších faktorů, které působí na podnik,
- **Porterův model pěti sil**, který zkoumá vyjednávací síly stávajících dodavatelů a odběratelů nebo potenciálně vstupující konkurenty a substituty,
- **SWOT** analýza, kde nalézáme silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení.

4) Navržení nejvhodnější strategie

Na základě zkoumání a zhodnocení prováděných analýz bude navržena vhodná strategie, kterou by se měl podnik řídit a získat tak lepší postavení ve svém odvětví.

3.3 Charakteristika vybraného podniku

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik Fruko-Schulz, s. r. o., který sídlí na adrese Jiráskovo předměstí 629/III, 377 16 Jindřichův Hradec. Jednatelkou firmy je Ing. Josef Nejedlý. K lednu 2016 zaměstnává 84 pracovníků. Základní kapitál firmy je 31.000.000 Kč.

Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením) a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Společnost patří do potravinářského průmyslu a je registrovaná k daním spotřebním a dani z přidané hodnoty.

Historie firmy

Nepřetržitá historie společnosti sahá až do roku 1898, kdy Moritz Schulz jako první v Rakousko-Uhersku založil v Jindřichově Hradce firmu na výrobu dezertních vín a likérů. Z počátku to byla pouze malá firma, s narůstající výrobou však vybudoval pan Schulz pro lisovnu ovoce rozsáhle sklepy se skladovací kapacitou pro ovoce. Popularita a prodejnost jeho vín mu umožnily koupit i pivovar v Kardašově Řečici, kam později přemístil i lisovnu barevného ovoce. I během první a druhé světové války firma pokračovala ve své činnosti a vyráběla dezertní vína a ovocné sirupy. Po znárodnění v roce 1948 převzal kontrolu nad firmou československý stát a firma byla přiřazena ke skupině Jihočeská Fruta. Jindřichohradecký závod se dostal do povědomí obyvatelstva zejména výrobou jindřichohradeckého rumu, který si získal značnou oblibu díky své výtečné chuti a vysoké kvalitě. Je znám jako „rum s plachetnicí“, proto si společnost chrání podobu této plachetnice ochrannou známkou. Nakonec se závod od společnosti Jihočeská Fruta odtrhl úplně. Roku 1990 vznikl samostatný státní podnik FRUKO Jindřichův Hradec, s. p.

V roce 1993 byla v restituci firma vrácena potomkům pana Moritze Schulze a přijala nový název Fruko-Schulz s. r. o. V polovině devadesátých let společnost

postupně opustila původní staré výrobní prostory v historickém centru Jindřichova Hradce a celá výroba byla přesunuta na Jiráskovo předměstí. Firma investovala mnoho prostředků do svého rozvoje a obnovy technického vybavení, byla pořízena nová stáčecí linka, filtrační kolona a došlo k postupnému rozšiřování sortimentu o nové výrobky. Další investicí bylo zakoupení „etiketovačky“ v prosinci 2001, protože předtím se zde etikety lepily na většinu výrobků ručně. Tato investice ve výši téměř čtyř milionů korun si bohužel vyžádala propuštění pěti zaměstnanců.

Dalším mezníkem v historii byl rok 2002, kdy se uskutečnila výstavba čerpací stanice FrukoOil, která je především známá stáčením čerstvého rumu do lahví přímo před zákazníkem.

Na základě připravovaného vstupu České republiky do Evropské unie muselo dojít ke změně názvu jindřichohradeckého rumu na Tuzemák, a to v roce 2003. Stalo se tak na základě norem EU, kdy rumem je možné nazývat pouze takovou lihovinu, jejímž základem je destilát z cukrové třtiny. Zásadní změna na trhu s alkoholickými nápoji nastala 1. července 2005, kdy se veškeré výrobky od tohoto data musí opatřovat kontrolními páskami, tzv. kolky. Jejich zavedením se má vymýtit trh s černým alkoholem a zlepšit výběr spotřební daně.

V roce 2008 došlo k prodeji podniku petrohradské likérce Ladoga, díky čemuž se otevřely brány Ruské federace, došlo k zavedení nových technologií, začaly se vyrábět brandové likéry, které jsou určeny převážně pro ruský trh, ale i export obecně.

Obrázek 5: Historická fotografie – lisovna ovoce



Zdroj: Fruko-Schulz s. r. o.

Současnost firmy

Od roku 2011 společnost rozšiřuje svůj sortiment o řadu nových likérů. V současnosti je ve výrobním portfoliu společnosti Fruko-Schulz více než 50 druhů lihovin. Podniku se dostalo zaslouženého uznání jako jednomu z největších výrobců lihovin v České republice a firma je známa širokému okruhu zákazníků díky dlouhodobě vysoké kvalitě vyráběných výrobků a rozumným cenám. Všechny likéry se vyznačují vysokou jakostí, příjemnou chutí a poctivými surovinami, kdy jsou ve výrobě upřednostňovány přírodní ingredience. Společnost se zaměřuje na český i zahraniční trh. Její produkty dnes můžeme najít v 36 cizích zemích.

Každoroční činností firmy je i pořádání tradičního reprezentačního plesu, který se už několik let koná v kulturním centru Jitka, kde nechybí známé osobnosti. Na plese nechybí bohatá tombola a ochutnávka produktů, především novinek, a to zdarma. Firma pravidelně pomáhá občanským sdružením, jako jsou sdružení OKNA a PROUTEK, v podobě finančního příspěvku, který tradičně předává právě na svém každoročním plese. Dále podporuje nejen tato dvě sdružení, ale také rodinu Márovu, která plní cestovatelské sny svému synovi, vozičkáři Jirkovi Márovi, který trpí svalovou dystrofií, a tak mu umožňuje zpříjemnit jeho nelehkou cestu životem. Dále spolupracuje s městem Jindřichův Hradec, přispívá na sportovní činnost a sponzoruje mnoho akcí i projektů.

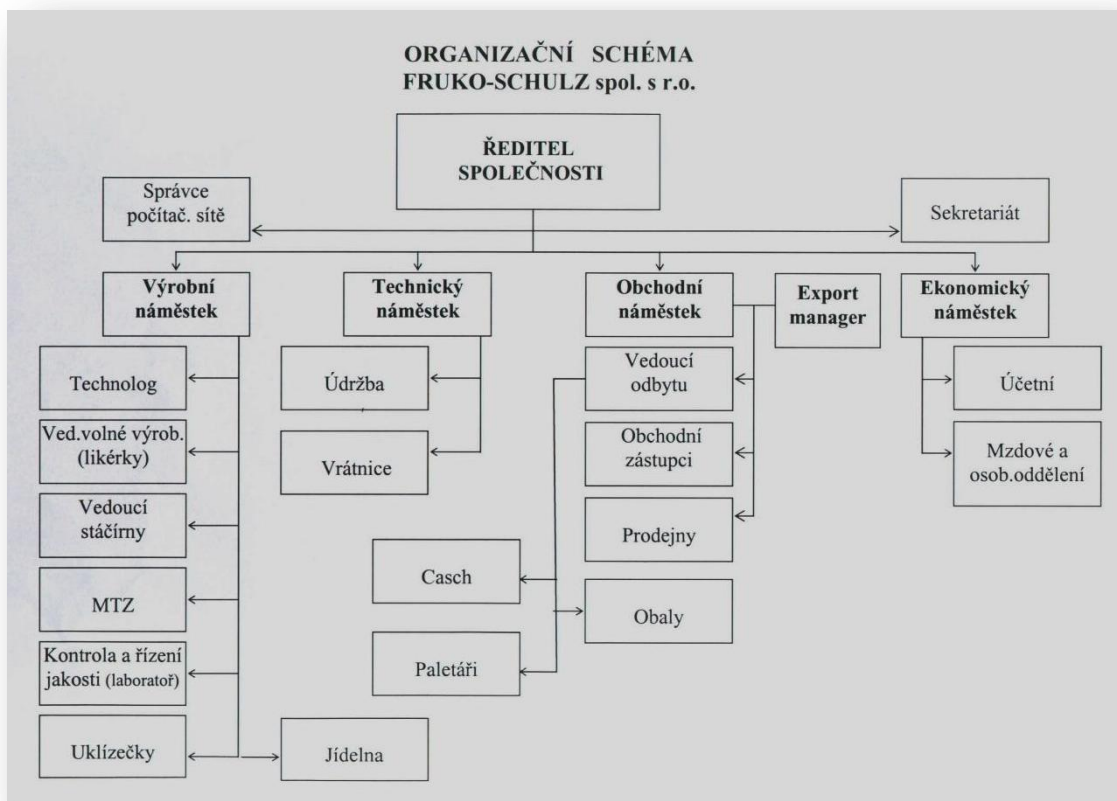
Díky příspěví firmy Fruko-Schulz v roce 2014 byl zajištěn zpětný odběr a recyklace 1141 tun obalových odpadů. Tyto odpady by naplnily 825 svozových automobilů. Podíl společnosti na systému EKO-KOM odpovídá zajištění ročního provozu a obsluhy 826 barevných kontejnerů na tříděný odpad. Třídění odpadu bylo umožněno více než 39 209 obyvatelům. Podíl na celkovém snížení produkce skleníkových plynů činí 2 031 tun CO₂, tedy bylo uspořeno 45 793 GJ energie, to odpovídá emisím CO₂, vyprodukovaných 955 osobními automobily střední třídy za rok jejich provozu. Tato uspořená energie představuje 89 dnů spotřeby elektrické energie na veřejné osvětlení v Praze.

Firma provozuje firemní prodejny Cash & Carry, dvě nalezneme v Jindřichově Hradci a jednu dokonce v Praze. Zde lze nakoupit veškerý jejich sortiment za nejlepší ceny na trhu. V Praze byl také nově otevřen první unikátní bar Fruko Bar, který se nachází na adrese Betlémská 5, Praha 1 – Staré Město. Návštěvníkům a obyvatelům města zde nabízí útulné a příjemné prostředí ve stylu benátského karnevalu.

Organizační struktura v podniku

Na Obrázku 6 vidíme organizační strukturu společnosti Fruko-Schulz s. r. o. Jak je patrné, jedná se o funkční organizační strukturu. Výhodami této organizační struktury je především efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků, úspory nákladů díky specializacím, snazší kontrola a rychlost informací. Za nevýhodu se dá považovat náročné a pomalejší rozhodování a vysoká psychická zátěž na vedoucího.

Obrázek 6: Organizační schéma



Zdroj: Podnik Fruko-Schulz s. r. o.

Ředitel společnosti

- má na starost chod celé organizace,
- jedná samostatně,
- poskytuje rozhovory.

Výrobní náměstek

- jeho pracovní činností je tvorba výrobního plánu, orientace v legislativě potravin a daňovém skladu,

- jedná s kontrolními orgány – ZPI, ČOI, CÚ,
- zodpovídá za kompletní výrobní proces,
- jedná s dodavateli surovin a materiálů.

Technický náměstek

- jeho úkolem je zajistit kompletní technické zázemí, což je oprava a údržba strojů,
- řeší BOZP, požární ochranu a životní prostředí.

Obchodní náměstek

- jeho činností je prodej výrobků na tuzemském trhu,
- expedice hotových výrobků,
- cenotvorba hotových výrobků,
- řídí činnost obchodních zástupců,
- plánuje promoční aktivity u odběratelů, řídí činnost u firemních prodejen.

Export manager

- zabývá se kompletním exportem a importem výrobků a surovin,
- je pro něj důležité jazykové zázemí, protože komunikuje se zahraničím,
- ve firmě působí zároveň jako překladatel.

Ekonomický náměstek

- vede dohled nad účetnictvím celé firmy,
- má na starost ekonomickou a mzdovou agendu,
- vede sumář měsíčních výkazů a statistické údaje.

Dnes firma zaměstnává přes 80 zaměstnanců. Úroveň vzdělání začíná od základní školy, přes výuční list, maturitu až k vysokoškolskému. Samozřejmě záleží na pozici v podniku. Pokud je třeba, aby se zaměstnanec něco přiučil, je poslán na školení. Zaměstnancům je k dispozici příjemné prostředí, nadřizení se s nimi snaží vycházet dobře a slušně. Podnik poskytuje zaměstnanecké výhody (benefity), kdy každý zaměstnanec dostane na Vánoce dárek, dále finanční příspěvek na dovolenou, pracovní oděvy a příspěvek na obědy. Dále k MDŽ dostává každá zaměstnankyně dárkový poukaz v hodnotě 500 Kč. Zaměstnanci mají slevu na dárkovou láhev tří litrového rumu. Firma je zapojená do soutěže „Nejlepší zaměstnanec roku“, kam nominuje své zaměstnance, kteří mají šanci vyhrát cenné věci (a na prvním i druhém místě je automobil).

Průběh výroby

Hlavní suroviny na výrobu lihovin jsou líc, aroma, cukr a přírodní koncentráty, které firma nakupuje od dodavatelů.

Převážná část lihovin se vyrábí na automatické lince. Výrobní proces začíná v likérce. Zde dochází k volné výrobě ve velkých objemových tancích, zde se tedy „uvaří“ daná lihovina. Po ukončení volné výroby se dělají testy v laboratoři. Poté se lihoviny přečerpávají na stáčírnu k výrobní lince. Lahve se z myčky lahví dostanou po páse k automatickému plnícímu stroji, pak dále k zavíracímu stroji, etiketovacímu a kolkovacímu stroji, nakonec již naplněné lahve projdou vizuální kontrolou (prosvícením) a zabalí se. Nevratné lihoviny se balí do kartonů. Zabalené lahve se dávají na palety a převáží se pomocí vysokozdvizných vozíků do velkokapacitního skladu.

Tvarované lahve a luxusní výrobky vyžadují větší podíl ruční práce. To znamená ruční plnění (např. Absinth) a lepení etiket (Tuzemák v lahvi ve tvaru plachetnice, tři litrové lahve, soudky s rumem, fotbalové míče s rumem). Tyto výrobky jsou samozřejmě na trhu dražší.

Spotřební daň

Pro firmu, která se zabývá výrobou alkoholických nápojů, je spotřební daň velice důležitá. Firma Fruko-Schulz s. r. o. je plátcem spotřební daně z lihu. Základem daně z lihu je jeho množství, zde je stanovena pevná sazba 285 Kč/ 1 litr lihu, která zásadně ovlivňuje finální cenu produktu. Za rok 2015 odvedla firma téměř 300 miliónu korun na spotřební dani.

Propagace

Nejčastější způsob propagace jsou články a fotografie v novinách Týdeník Jindřichohradecka, Jindřichohradecký deník a Žurnál. Dále lze reklamu vidět ve vysílání Jihočeské televize. Další možností jsou internetové stránky, které firma vede. Jejich adresa je www.fruko.cz. Před pár lety si začala firma pronajímat stěny domů a paneláků, kam nechala nakreslit lahev Tuzemáku a napsat informace o firmě. Takovou malbu lze vidět např. na sídlišti Vajgar v Jindřichově Hradci nebo na cestě od firmy Madeta směrem do centra města. Reklamu stejného typu je možné vidět i v kulturním centru Jitka, kde je přímo na stěně sálu namalovaná Black Vodka.

Další cestou propagace je již zmiňovaný každoroční tradiční ples pořádaný firmou Fruko-Schulz. Firma také sponzoruje spoustu akcí, kde lze vidět logo a opět ochutnat výrobky. Účastní se soutěží, jako je například „Nejlepší zaměstnanec roku“ v Jihočeském kraji, dále se zúčastnila soutěže „Chutná hezky Jihočesky“. Ale i sama firma pořádala soutěž, která se nazývala „Vyfoť se s Tuzemákem“, kdy za zaslané fotografie odměnila tři nejoriginálnější nápady. O existenci firmy se můžete dozvědět také díky jejich automobilům, na kterých mají logo a kontakt. Jako nejnovější způsob komunikace s lidmi zvolila firma sociální síť Facebook, kterou spravuje denně a každý týden vyhlašuje soutěže, kdy jsou vítězové následně ohodnoceni firemními propagačními materiály, jako jsou například trička, propisky, láhev či nějaký poukaz. Pro ukázkou propagace jsou v příloze přiloženy fotografie.

Logo firmy

Jako každá jiná firma používá i Fruko-Schulz své originální logo, které se skládá z korunky, podpisu a názvu. Níže lze vidět rozložení a vysvětlení loga.

1) Korunka

- vztahuje se k historii, kdy firma navazuje na původní výrobu, která probíhala v Rakousku-Uhersku, což bylo v době monarchie,

2) Fruko

- navazuje na firmu Fruta, která byla přejmenována na Fruko,

3) Schulz

- odkaz na historii, protože se jedná o příjmení zakladatele,

4) Podpis

- jedná se o pravý podpis pana Schulze,

5) Rok 1898

- v tomto roce došlo k založení firmy,

6) Jindřichův Hradec

- jde o místo, kde firma sídlí.

Obrázek 7: Logo firmy



Zdroj: Fruko-Schulz s. r. o.

Přehled sortimentu

Jak je již výše zmíněno, firma vyrábí více než 50 druhů alkoholických nápojů. Nově začala firma vyrábět i šumivá vína, jejichž základem je bílé nebo červené víno z Itálie. V následující tabulce lze vidět přehled těchto výrobků.

Tabulka 3: Sortiment firmy

| Název produktu | Obsah alkoholu (%) | Název produktu | Obsah alkoholu (%) |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| Tuzemák jindřichohradecký | 37,5 | Grapefruit liqueur | 15 |
| Tuzemák jindřichohradecký | 40 | Lychee liqueur | 20 |
| Bum Pražské gardy | 40 | Raspberry liqueur | 16 |
| Vodka Alexaned Pushkin | 40 | Apricot liqueur | 24 |
| Vodka Pushkin Black | 40 | Blackberry liqueur | 20 |
| Vodka Kaiser Franz Joseph | 37,5 | Vanilla liqueur | 30 |
| Vodka Kaiser Franz Joseph | 40 | Passion Fruit liqueur | 17 |
| Vodka Absolvent | 40 | Cranberry liqueur | 18 |
| Vodka Eisberg | 40 | Assam Tea liqueur | 20 |
| Vodka Abslovent Hot Pepper | 40 | Honey liqueur | 40 |
| Vodka Zubrovka | 40 | Creme de Cacao White | 24 |
| Vodka Carskaja Zlatá | 40 | Green Apple liqueur | 15 |
| Vodka Carskaja Original | 40 | Coconut liqueur | 21 |
| Vodka Imperial Collection Gold | 40 | Mango liqueur | 15 |
| Vodka Carskoe selo | 40 | Pina Colada liqueur | 15 |
| Coffe liquer | 20 | Bitter liqueur | 35 |
| Advocaat liqueur | 18 | Amaretto liqueur | 25 |
| Melon liqueur | 24 | Yogurt liqueur | 15 |
| Blue Curaçao liqueur | 24 | Cream liqueur | 17 |
| Cherry liqueur | 24 | Absinth Maktub | 70 |
| Triple Sec liqueur | 40 | Absinth Maktub Red | 70 |
| Green Mint liqueur | 24 | Absinth Maktub Black | 70 |

| Název produktu | Obsah alkoholu (%) | Název produktu | Obsah alkoholu (%) |
|------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| Crème de Cassis liqueur | 15 | Absinth Magic | 70 |
| Crème de Cacao Brown liqueur | 24 | Absinth Magic Red | 70 |
| Crème de Banana liqueur | 24 | Absinth Magic Black | 70 |
| Peach liqueur | 20 | Absinth | 70 |
| Strawberry liqueur | 23 | Absinth Red | 70 |
| Absinth Black | 70 | Vaječný likér | 18 |
| Absinth | 60 | Griotte likér | 20 |
| Absinth likér | 30 | Broskvový likér | 20 |
| Meruňka | 35 | Punč červený | 30 |
| Pepermintový likér | 20 | Vína | |
| Citronový likér | 21 | Festa La Vista Gran Dessert | 7,5 |
| Willy | 30 | Festa La Vista Dessert | 7,5 |
| Whisky | 40 | Festa La Vista Moscato | 7,5 |
| Mandlový likér Sissi | 20 | Festa La Vista Rosato | 7,5 |
| Brusinka | 16 | Festa La Vista Rosso | 7,5 |
| Krušnohorský fernet | 40 | Festa La Vista Delicato | 7,5 |

Zdroj: Vlastní tvorba

Sortiment je vyráběný do různých tvarů lahví o různém objemu. Největší láhev, kterou lze zakoupit, má objem tři litry, kterou firma označila jako maxi balení, naopak nejmenší jsou miniatury, které jsou o objemu 0,04 l. Dále podnik nabízí dárková balení či alkohol v láhvi ve tvaru plachetnice, kopacího míče nebo DUO Vajrum, což jsou dvě lahve, které vypadají jako jedna, ale obsahují Tuzemák a vaječný likér.

Pro lepší představu je v **příloze 1** přiložen reklamní leták, kde lze tyto zajímavosti vidět spolu s ostatním sortimentem.

Nejznámější produkty

Do této bakalářské práce je vybráno pět nejznámějších a nejprodávanějších výrobků firmy. Jako top produkt je již od založení Tuzemák jindřichohradecký.

Tuzemák jindřichohradecký

Dřív se jmenoval „Jindřichohradecký rum s plachetnicí“, což je bezpochyby nejznámější český rum. Vyrábí se dle staré, tradiční, přísně střežené receptury, která se předává mezi výrobními mistry již po generace. Vyrábí se dva druhy, jeden je s obsahem alkoholu 37,5 % a druhý 40 %. K jeho složení se používá líh, rumové aroma, cukr a karamelové barvivo.

Vodka Kaiser Franz Joseph

Jedná se o vodku, která se spolu s Tuzemákem jindřichohradeckým těší nejdelsí tradici a oblibě u řady svých konzumentů. Dlouhodobá spokojenost jejich zákazníků je důkazem stabilní kvality a jistého místa na českém trhu. Stejně jako Tuzemák se vyrábí s obsahem alkoholu 37,5 % a 40 %.

Likérová a krémová řada

V roce 2011 společnost rozšířila svůj sortiment o řadu nových likérů, které se vyznačují vysokou jakostí, příjemnou chutí a poctivými surovinami, kde jsou ve výrobě upřednostňovány přírodní ingredience. Velká řada z nich je převážně vhodná na míchání koktejlů. Tato nová řada vyniká moderním designem balení.

Vína Festa La Vista

Výroba šumivých vín byla zavedena teprve v roce 2015, ale už dnes jsou velice známá a oblíbená. Základem je bílé italské víno. Dohromady vyrábí šest druhů těchto vín, mezi kterými si vybere každý. Počínaje bílým vínem suchým a polosuchým, přes růžové polosuché a konče polosuchým červeným.

Absinth 70 %

Jde o bylinnou lihovinu nahořklé chuti, která vznikla ve Francii a Švýcarsku koncem 18. století. Jeho název je odvozen od hlavní bylinné složky, pelyňku – Artemisa Absinthium. Tento oblíbený nápoj je stále v mnoha zemích zakázán. Důvodem je obsah thujonu, který ve větších dávkách působí jako afrodiziakum a způsobuje opojné stavy.

Pro více informací o sortimentu firmy a pro podrobnější popis jednotlivých výrobků je možné navštívit webové stránky firmy www.fruko.cz, kde jsou v sekci Katalog přehledně uspořádané a nafocené produkty.

4 Analýza současného stavu

4.1 PESTE analýza

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části, tato analýza se skládá z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů. V této analýze bude tedy provedeno zkoumání faktorů politicko-legislativních (P), ekonomických (E), sociálních (S), technologických (T) a ekologických (E).

V rámci hodnocení PESTE analýzy jsou do následující tabulky navrženy hodnoty možného dopadu faktorů na společnost, které mohou být dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé. Druhé rozdělení pro hodnocení může být podle jejich významnosti. Tyto faktory jsou hodnoceny jako významné, méně významné, spíše nevýznamné a nevýznamné.

Tabulka 4: PESTE analýza

| Faktor | Význam faktoru | Dopad faktoru na společnost | Faktor PESTE |
|---|-----------------------|------------------------------------|---------------------|
| Daňová politika | významný | dlouhodobý | P |
| Regulace zahraničního obchodu | významný | dlouhodobý | P |
| Legislativa | významný | střednědobý | P |
| Míra inflace | méně významný | střednědobý | E |
| Dostupnost energií a náklady na ni | významný | dlouhodobý | E |
| Úroková míra a zahraniční měnové kurzy | významný | střednědobý | E |
| Životní styl a životní úroveň obyvatelstva | významný | dlouhodobý | S |
| Zájmové skupiny (složení zákazníků) | významný | dlouhodobý | S |
| Úroveň vzdělání | spíše nevýznamný | střednědobý | S |

| | | | |
|--|---------------|-------------|---|
| Míra zastarávání výrobních prostředků | méně významný | krátkodobý | T |
| Vládní výdaje na vědu a výzkum | méně významný | střednědobý | T |
| Vybavenost podniku z pohledu strojů potřebných k výrobě | významný | dlouhodobý | T |
| Ochrana životního prostředí | významný | dlouhodobá | E |
| Hluk | nevýznamný | krátkodobý | E |
| Zpracování odpadů a recyklace | významný | dlouhodobý | E |

Zdroj: Vlastní tvorba

Politicko-legislativní faktory

Tyto faktory jsou velmi často proměnlivé, a to hlavně kvůli neustále se měnící legislativě. Mezi politicko-legislativní faktory ovlivňující firmu Fruko-Schulz s. r. o. je možné zahrnout následující:

○ **Daňová politika**

Podnik je nejdůležitěji ovlivněn spotřební daní, kterou jako výrobce lihovin musí ze zákona odvádět. Spotřební daň tvoří převážnou část ceny výrobku a je tím nejvíce ovlivněna konečná cena. Každá úprava spotřební daně dopadá právě na výrobce lihovin, ti následně změnu musí promítnout do konečné ceny výrobku, což vede ke zdražení a zvýšení ceny produktu. Spotřební daň je odlišná u lihovin, piva či šumivých vín. Nejvyšší je právě u lihovin, kde se jedná o 285 Kč/1 litr lihu, oproti tomu spotřební daň z vína a meziproduktů je pouze 23,4 Kč/1 litr. V případě, že dojde ke zvýšení spotřební daně, nejvíce to zasáhne právě výrobce lihovin, protože stoupne cena, ale naopak u tichých vín² kde ani spotřební daň není, může vzrůst poptávka, z čehož vyplývá, že lidé budou více tíhnout k tichému vínu, které díky tomu může být levnější.

○ **Regulace zahraničního obchodu**

Vzhledem k faktu, že Fruko-Schulz má dlouhodobé zahraniční partnery a 30 % vývozu tvoří právě export do zahraničí, tak politicko-legislativní faktor omezení exportu by firmu mohl ekonomicky poškodit.

² Tiché víno – jedná se o víno, které neobsahuje oxid uhličitý

○ **Legislativa**

Firma je nucena dodržovat legislativní opatření Evropské unie pro prodej výrobků na území EU. Momentálně dochází ke změně legislativy ve značení alkoholických výrobků. EU přesně stanovuje, jak musí být výrobek značen, jaké informace musí obsahovat a jak musí být na výrobku umístěny. Pro společnost Fruko-Schulz to znamená např. kompletní změnu etiket, případně rozdělení označení výrobků na ty, které jsou určeny pro evropský trh a které pro třetí země.

Níže je uvedeno několik **zákonů a vyhlášek**, dle kterých by se měl podnik řídit:

- ✓ **zákon č. 61/1997 Sb.**, o lihu, ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ **zákon č. 455/1991 Sb.**, o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ **zákon č. 353/2003 Sb.**, o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ **zákon č. 634/2004 Sb.**, o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ **zákon č. 500/2004 Sb.**, správní řád, ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ **zákon č. 40/2009 Sb.**, trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ **vyhláška č. 141/1997 Sb.**, o technických požadavcích na výrobu, skladování a zpracování lihu, ve znění pozdějších předpisů,
- ✓ **vyhláška č. 150/2008 Sb.**, o kontrole výroby a oběhu lihu a o provedení dalších ustanovení zákona o lihu s tím souvisejících,
- ✓ **vyhláška č. 310/2012 Sb.**, ze dne 21. 9. 2012, kterou se mění vyhláška č. 149/2006 Sb., kterou se provádí zákon č. 676/2004 Sb., o povinném značení lihu a o změně zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, ve znění zákona č. 545/2005 Sb.,
- ✓ **předpis č. 379/2005 Sb.**, Zákon o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů,
- ✓ **zákon č. 89/2012 Sb.**, nový občanský zákoník,
- ✓ **zákon č. 90/2012 Sb.**, o obchodních korporacích,
- ✓ **zákon č. 262/2006 Sb.**, zákoník práce,
- ✓ **zákon č. 586/1992 Sb.**, o daních z příjmů,
- ✓ **zákon č. 235/2004 Sb.**, o dani z přidané hodnoty,
- ✓ **zákon č. 50/2016 Sb.**, o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití.

Ekonomické faktory

Z pohledu většího působení firmy je ovlivnění ekonomickými faktory výrazné. Do ekonomických faktorů je možné zahrnout:

○ **Míra inflace**

Dojde-li ke znehodnocení měny, bude to mít na firmu menší dopad než například zvýšení spotřební daně. Nastane situace, že lidé budou kupovat zboží v menším množství, případně se budou orientovat na zboží pro ně cenově přijatelnější, tzn. například zboží, které není zatíženo spotřební daní. V lednu 2016 inflace výrazně akcelerovala na 0,6 %, tento vývoj ovlivnil především zvýšení cen v oddílu potravin, nealkoholických i alkoholických nápojů a tabáku.

○ **Dostupnost energií a náklady na ni**

Bez energie a vody nemůže firma nadále fungovat, takže je na nich velice závislá. Z hlediska dlouhodobého cenového plánování je pro firmu výhodné uzavírat s dodavatelskými společnostmi smlouvy tak, aby jí na co nejdelší možné období garantovaly stálou cenu energií s případným možným snížením v závislosti na konkurenční nabídce na trhu energií. Fruko-Schulz se snaží takovéto smlouvy dlouhodobě uzavírat, aby cena energie nemohla v průběhu roku významně ovlivnit konečnou cenu výrobku.

○ **Úroková míra a zahraniční měnové kurzy**

V případě, že firma plánuje investici do technologického zařízení, na kterou hodlá použít úvěr, pak rozhodujícím a významným faktorem je úroková míra. Zahraniční měnové kurzy ovlivňují cenu výrobků, u kterých se jako ingredience používají suroviny, které se musí nakoupit v zahraničí. Nejvíce sledovaným kurzem pro firmu je česká koruna a euro, jelikož podnik nakupuje nejvíce ze států EU.

Sociální faktory

Potravinářské odvětví je úzce spjaté s požadavky zákazníků i jejich různorodým stylem a úrovní života. K sociálním faktorům byl vybrán:

○ **Životní styl a životní úroveň obyvatelstva**

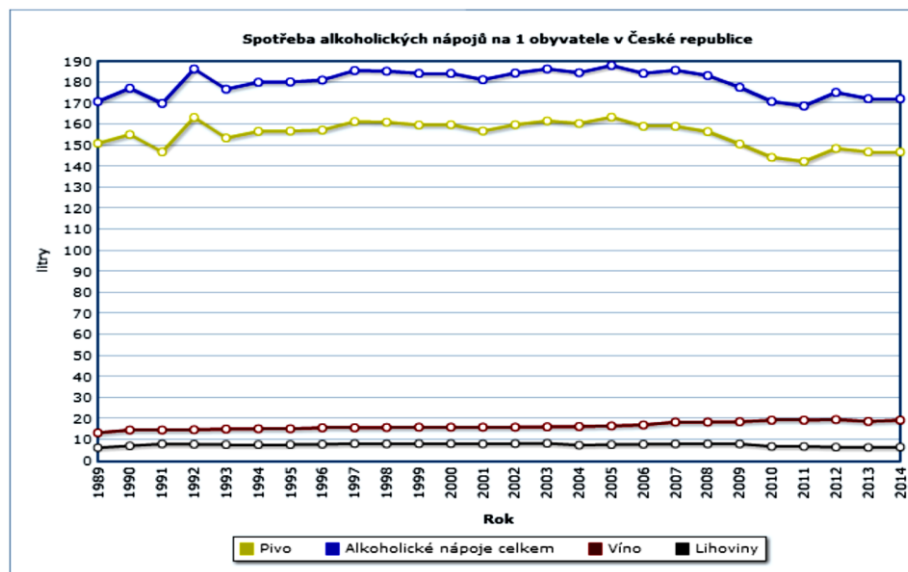
Životní styl a úroveň přímo koresponduje s nákupními preferencemi obyvatel. Dle monitoringu prodeje lze posoudit preference obyvatelstva z oblastí s vyšší mírou

nezaměstnanosti, ty jsou jiné než například u obyvatelstva z Prahy. Lidé v Praze nakupují jiné výrobky než na Ostravsku. Od roku 2015, kdy firma začala vyrábět šumivá vína, byla nejúspěšnější s prodejem tohoto produktu právě na Ostravsku, ale v Praze se neprodalo téměř nic.

Fruko-Schulz se zapojuje do programu „Pij s rozumem“, který má kontrolovat a regulovat konzumaci alkoholu tak, aby byla v přiměřené míře a neublížovala společnosti. Podle oficiálních statistik Světové zdravotnické organizace je Evropa dlouhodobě regionem s nejvyšší mírou konzumace alkoholu na světě. Pozadu nezůstává ani Česká republika, která pravidelně zaujímá v tomto žebříčku spotřeby přední místa.

Dle statistiky Českého statistického úřadu lze na Obrázku 8 vidět spotřebu alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice v litrech. Od roku 1989 můžeme vidět nepatrný vzrůst spotřeby lihovin na 1 obyvatele. V roce 2009 došlo k menšímu propadu z 10,4 litrů čistého lihu na osobu na 9,8 litrů. K roku 2014 je to již 9,7 litrů čistého lihu na osobu.

Obrázek 8: Spotřeba alkoholických nápojů na jednoho spotřebitele v ČR



Zdroj: Český statistický úřad

○ Zájmové skupiny (složení zákazníků)

Zákazníci a konzumenti lihovin jsou zákonem stanoveni, tedy je stanovena minimální věková hranice, od kdy si lidé alkohol mohou kupovat. V České republice jde o hranici dovršení věku 18 let.

- **Úroveň vzdělání**

Nejedná se o žádné rozhodující kritérium při nákupu alkoholu. Lze sledovat určité preference související s vyšším vzděláním a určitou skupinou alkoholu, ale z hlediska obchodního toto nelze považovat za významný faktor.

Technologické faktory

Výroba alkoholických nápojů nepatří mezi nejvíce se rozvíjející odvětví právě v oblasti technologií, ale po určité době i zde dochází k rozvoji a novým změnám. Za technologické faktory byly vybrány:

- **Míra zastarávání výrobních prostředků**

V důsledku legislativy byla firma nucena pořídit etiketovací stroje s možností aplikace kontrolních pásek, a to vydáním zákona č. 676/2004 Sb., o povinném značení lihu. Výměna strojního zařízení je rozličná dle druhu. Některý stroj se vymění z důvodu, že již nejde opravit, některý z důvodu zastaralé technologie a jiný z důvodu malé výkonnosti. Obecně platí, že stroje mají dlouhou životnost, nebo se dají v průběhu doby repasovat, modernizovat. Nyní se stáří strojů pohybuje od dvou do třiceti let.

- **Vládní výdaje na vědu a výzkum**

V roce 2008 podnik získal dotaci v rámci programu „Výzkum a vývoj nových metod zlepšení kvalitativních parametrů lihu použitelných při výrobě lihovin“. Tento program trval tři roky, po ukončení již žádné vládní výdaje na vědu a výzkum v oblasti lihovin nebyly.

- **Vybavenost podniku z pohledu strojů potřebných k výrobě**

Před dvěma lety společnost koupila kompletní linku na výrobu sycených vinných nápojů, a to včetně 8 velkých nádrží. Dále pak depaletizační systém pro lihovou linku a elektrický ručně vedený paletovací vozík. Pořádila i úpravnu vody a osmotickou filtraci. V současné době plánuje nákup analytických vah do laboratoře a váhu pro sklad MTZ. Toto je investice cca 100 000 Kč. Větší investicí, v případě finančních možností, by byl vkladač lahví do kartonů včetně paletizace.

Ekologické faktory

V dnešní době je celosvětový trend brát zřetel na ochranu životního prostředí, také firma Fruko-Schulz se snaží minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Vybrané faktory pro tuto oblast jsou následující:

○ Ochrana životního prostředí

Firma musí dodržovat všechna nařízení dle platné legislativy, a to včetně certifikace HACCP, která je povinná ve všech odvětvích potravinářské výroby. Jedná se o základní nástroj, jak účinně předcházet rizikům, jež ohrožují bezpečnost potravin.

○ Hluk

Fruko-Schulz se nachází na úplném okraji města, kde nejsou žádné obytné oblasti, jde spíše o průmyslovou zónu, kde je shromážděno více jindřichohradeckých firem. Firma jako taková žádný hluk do okolí nevydává. Menší rachot je uvnitř, kvůli stáčecí lince. To je pro zaměstnance ošetřeno špunty do uší.

○ Zpracování odpadů a recyklace

Zpracování odpadu a recyklace je pro firmu Fruko-Schulz samozřejmostí. Veškerý odpad jde do městského odpadu a velice často chodí na podnik kontroly, které odebírají vzorky a zkoumají, zda firma nevypouští zakázané látky. Na základě smlouvy, kterou má firma uzavřenou s neziskovou autorizovanou obalovou společností EKO-KOM, a. s., která zajišťuje plnění zákona o obalech, se tato firma stará o veškerou recyklaci, ať jsou to lahve, etikety, uzávěry, strečové fólie nebo proklady. Každé čtvrtletí se vyplňuje přehled o provedené recyklaci a EKO-KOM vystaví fakturu. Ceníky mají své a liší se, zda recyklují plasty, kovy či sklo, ať barevné nebo bílé.

4.2 Porterův model pěti sil

Na základě této analýzy bude prognózován vývoj konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a riziko hrozící podniku z jejich strany.

4.2.1 Konkurenti v odvětví

Dle webových stránek Unie výrobců a dovozců lihovin České republiky je v odvětví registrováno 14 konkurenčních firem včetně firmy Fruko-Schulz.

Za největšího konkurenta této firmy je jednoznačně považován STOCK Plzeň-Božkov, s. r. o., který je největším tuzemským výrobcem. Za dalšího silného konkurenta lze považovat firmu RUDOLF JELÍNEK, a. s. V následující tabulce je vidět přehled všech konkurentů.

Tabulka 5: Přehled konkurentů v odvětví lihovin

| Název konkurenční firmy | Sídlo |
|---|-----------------------|
| BARTIDA s. r. o. | Praha 1 – Staré Město |
| BOHEMIA SEKT, s. r. o. | Starý Plzenec |
| Brown-Forman Czechia, s. r. o. | Praha 5 |
| Global Spirits s. r. o. | Praha 1 |
| GRANETTE & STAROREŽŇNÁ Distilleries, a. s. | Ústí nad Labem |
| Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a. s. | Karlovy Vary |
| LINEA NIVNICE, a. s. | Nivnice |
| Liqui B Zámecký ovocný lihovar Blatná s. r. o. | Blatná |
| Milan METELKA, a. s. | Prusy – Boškůvky |
| REMY COINTREAU CZECH REPUBLIC s. r. o. | Praha 4 |
| RUDOLF JELÍNEK a. s. | Vizovice |
| ST. NICOLAUS trade CZ, a. s. | Praha 7 |
| STOCK Plzeň-Božkov s. r. o. | Plzeň – Božkov |
| Ultra Premium Brands – Central Europe, s. r. o. | Praha 8 |

Zdroj: Vlastní tvorba dle informací z podniku

4.2.2 Trh dodavatelů

Mezi nejzásadnější dodavatele firmy Fruko-Schulz patří dodavatelé lihu, což je nejzákladnější složka pro výrobu. V České republice jsou pouze dva možní dodavatelé lihu, což je pro firmu velkou nevýhodou z pohledu ceny za litr lihu a naopak velkou vyjednávací silou dodavatelů, kteří se mezi sebou mohou dohodnout na ceně. Firma je tedy velice závislá na dodavatelích lihu a významně ji to ovlivňuje. Důležitými dodavateli jsou také ti, kdo poskytují lahve, etikety, aromata, cukr, ale i kartony

a uzávěry. Níže do tabulky byli zapsáni hlavní dodavatelé včetně druhů surovin, které poskytují.

Tabulka 6: Přehled dodavatelů

| Druh suroviny | Dodavatelé |
|---------------------------|---|
| Lih | LIHOVAR Budeč spol. s. r. o. BIOFERM – lihovar Kolín, a.s. |
| Lahve | SKLÁRNY MORÁVIA, a. s., Úsobrno |
| Etikety | JIHOČESKÉ TISKÁRNY a. s., ČB JPM TISK spol. s. r. o., Praha OBCHODNÍ TISKÁRNY, a. s., Kolín |
| Aroma | AROMKA Brno s. r. o. |
| Cukr | TEREOS TTD, a. s., Dobruška |
| Uzávěry | CREATIVE CAPS s. r. o., Přerov ESAROM Oberrohrbach. AT |
| Kartony | OBALY KARTONY, s. r. o. Děčín STABILPLASTIK, spol. s. r. o., Měšice |
| Filtrační materiál | HOBRA-ŠKOLNÍK s. r. o., Broumov |
| Reklama | RAIN TISKÁRNA s. r. o., J. Hradec M*E*Š, J. Hradec |

Zdroj: Vlastní tvorba dle informací z podniku

4.2.3 Odběratelé

Díky dlouholeté tradici podniku má Fruko-Schulz velký počet odběratelů nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. V tuzemsku má okolo 3950 odběratelů, kam patří jak fyzické, tak právnické osoby. Vyjednávací síla odběratelů je poměrně silná, jelikož jsou to právě odběratelé, kteří určují množství a kvalitu produkce firmy. Silný vliv mají hlavně obchodní řetězce, které zabraňují distributorům lihovin v dosahování požadované obchodní marže. Obvykle po firmách dodávajících lihoviny ve větším

množství požadují množstevní slevy. Odběratelé nejsou na dodavatele moc vázáni a mohou je prakticky kdykoliv vyměnit za konkurenta.

Na základě výkazu exportu z roku 2015 má firma 36 zahraničních odběratelů. Největší podíl zahraničních odběratelů tvoří Rusko, a to 59,79 %. V tabulce lze vidět export firmy Fruko-Schulz v roce 2015.

Tabulka 7: Zahraniční odběratelé

| Partner | Tržby | Země | (%) |
|--|---------------|------|-------|
| LADOGA Petersburg RU | 30 185 998,05 | RU | 38,33 |
| LADOCOM I. Vienna AT | 16 384 012,41 | RU | 20,80 |
| MAS Amsterdam NL | 3 049 870,32 | NL | 3,87 |
| YING SANG Beijing CN | 2 517 425,82 | CN | 3,20 |
| DUFREY TRAV. Basel CH | 1 693 592,11 | CH | 2,15 |
| CHINABEV Beijing,CN | 1 654 724,70 | CN | 2,10 |
| WIN SENSE Taipei TW / Fontan Beverages | 1 482 868,67 | TW | 1,88 |
| LATALKO Riga, LV | 1 469 485,86 | LV | 1,87 |
| MAXXIUM Sofia BG | 1 435 104,20 | BG | 1,82 |
| REMEDIA Harjumaa EE | 1 350 939,53 | EE | 1,72 |
| LADOGA-JAPAN Tokyo | 1 344 538,50 | JP | 1,71 |
| AELIA Praha / ČSA | 1 198 420,64 | CZ | 1,52 |
| BLACK SEA New Yor US | 1 088 018,12 | US | 1,38 |
| LEON Troisdorf DE | 819 375,96 | DE | 1,04 |
| ARS TRAD. Jannali AU | 794 361,07 | AU | 1,01 |
| TURDAR T.Štiavn. SK | 784 854,92 | SK | 1,00 |
| PRODIMPEKSS Riga LV | 760 532,43 | LV | 0,97 |
| MIKI YENOT Rosh IL | 634 281,10 | IL | 0,81 |
| ARMEX Majuro MH | 553 156,66 | MH | 0,70 |
| PREMIUM Suchum GE | 540 498,42 | GE | 0,69 |
| DUFREY CE Praha / Acron | 531 932,28 | CZ | 0,68 |
| ALKODOM MOSCOW RU / Kolporter – AgrosEko | 525 325,50 | RU | 0,67 |
| CODORNIU Sadurni ES | 488 345,35 | ES | 0,62 |
| S2 DRINKS London GB | 426 722,50 | GB | 0,54 |
| B&S GL. Dordrecht NL | 418 624,50 | NL | 0,53 |
| MAJOR Cognac FR | 413 341,50 | FR | 0,52 |
| QUENCH Beirut LB | 402 795,62 | LB | 0,51 |
| ALFOX Zvolen SK | 372 732,91 | SK | 0,47 |
| EASTON Chubei TW | 344 087,15 | TW | 0,44 |
| NOVOSPIRT Biessen DE | 340 411,87 | DE | 0,43 |
| JSL TRADING Plaef CH | 340 378,95 | CH | 0,43 |
| MAISON DE NÉGOCE FR | 336 863,99 | FR | 0,43 |

| | | | |
|---|----------------------|----|---------------|
| MAVRIKOS Piraeus GR | 313 555,17 | GR | 0,40 |
| GOLDEN DAY Paris FR | 281 943,45 | FR | 0,36 |
| EXPEDITO Podgorica / Tabora Zunjic | 271 440,63 | ME | 0,34 |
| PINOT SP Łódź PL | 268 409,25 | PL | 0,34 |
| ACAN Bratislava SK | 263 052,78 | SK | 0,33 |
| Italguru Márkó HU | 255 542,13 | HU | 0,32 |
| LA PUERTA Mexico MX | 202 529,60 | MX | 0,26 |
| BAUMGÄRTNER Syrau DE | 185 301,00 | DE | 0,24 |
| MULTITRAD Mondsee AT | 184 439,12 | AT | 0,23 |
| ISTVESTAS Vilnius LT | 176 808,79 | LT | 0,22 |
| LINKS Hong Kong CN | 176 062,32 | CN | 0,22 |
| NANA Ljubljana SI | 156 839,76 | SI | 0,20 |
| ENERGY Belgrade RS | 149 826,61 | RS | 0,19 |
| VODKA I. Ringsted DK | 145 525,14 | DK | 0,18 |
| AMBER DISTR. Riga LV / L.D.V. / SPI Lotyšsko | 128 572,25 | LV | 0,16 |
| KÖNIG Tulln AT | 118 839,23 | AT | 0,15 |
| VISION PROM. Bern CH | 112 018,50 | CH | 0,14 |
| GETRANKE Vienna AT | 100 715,05 | AT | 0,13 |
| VINHUSET Bergen NO | 89 591,87 | NO | 0,11 |
| RICHPORT Panama, PA | 69 161,40 | PA | 0,09 |
| MEGALINK Belize BZ | 66 920,02 | BZ | 0,08 |
| COMPAGN. Vidracco IT | 60 181,06 | IT | 0,08 |
| DUTY FREE Riga LV | 58 300,51 | LV | 0,07 |
| GETRÄNKE Vienna AT | 58 001,50 | AT | 0,07 |
| HI IQ Auckland, NZ | 44 072,37 | NZ | 0,06 |
| RUSSIA Cornaredo IT | 41 045,12 | IT | 0,05 |
| ABSINTH-OASE Cham DE | 35 976,51 | DE | 0,05 |
| Edlböck Jandelsbrunn DE | 17 745,75 | DE | 0,02 |
| RAVENNA Ljubljana SI | 17 033,18 | SI | 0,02 |
| TOBAKO Mengeš SI | 14 404,35 | SI | 0,02 |
| BIRRACECA Torino IT | 14 226,41 | IT | 0,02 |
| Celkem | 78 761 702,44 | | 100,00 |

Zdroj: Vlastní tvorba dle informací z podniku

Vysvětlivky méně známých zkratek států:

CN - Čína, CH - Švýcarsko, LV - Lotyšsko, BG - Bulharsko, EE - Estonsko, JP - Japonsko, TW - Tchaj-wan, IL - Izrael, AU - Austrálie, GE - Gruzie, MH - Marshallovy ostrovy, NO - Norsko, MX - Mexiko, ME - Černá Hora, LB - Libanon, SI - Slovinsko, BZ - Belize, PA - Panama, RS - Srbsko.

Tuzemských odběratelů je daleko více než zahraničních, a proto je v bakalářské práci uvedena jen menší část z nich. Za největšího tuzemského odběratele je jednoznačně považováno COOP Centrum družstvo a COOP MORAVA, s. r. o. V tabulce níže je uvedena TOP 10 největších tuzemských odběratelů.

Tabulka 8: Odběratelé v tuzemsku

| Pořadí | Název tuzemského odběratele |
|--------|---|
| 1. | COOP Centrum družstvo a COOP MORAVA, s. r. o. |
| 2. | Kaufland Česká republika, v. o. s. |
| 3. | Penny Market s. r. o. |
| 4. | MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o. |
| 5. | DRINK HOLDING |
| 6. | Flosman a. s. |
| 7. | GLOBUS, spol. s r.o. |
| 8. | Tesco Stores ČR a. s. |
| 9. | NORMA, k. s. |
| 10 | Qanto, s. r. o. |

Zdroj: Informace získané podnikem

1) COOP Centrum družstvo a COOP MORAVA, s. r. o.

COOP Centrum družstvo bylo založeno na podzim roku 1993. Mělo za cíl sjednotit nákupní aktivity spotřebních družstev v Čechách a na Moravě a vytvořit silnou pouze českou nákupní alianci. Členská družstva COOP Centra jsou známá pod názvy jako je JEDNOTA, KONZUM, ZKD nebo COOP. Jedná se o samostatné právní subjekty, které vlastní více než 2000 prodejních jednotek různých velikostí.

2) Kaufland Česká republika, v. o. s

Historie této společnosti se začala psát v roce 1930 v Německu. V současné době tam patří k vedoucím potravinářským řetězcům. Do České republiky se dostal v roce 1998, kdy u nás otevřel svou první prodejnu. Společnost Kaufland provozuje stovky prodejen v ČR, Německu, Polsku, Chorvatsku, Rumunsku, Bulharsku, ale i na Slovensku. Jen v České republice provozuje 120 prodejen napříč republikou a zaměstnává více než 17 200 pracovníků. Kromě nabídky potravin nabízí cenově

výhodné zboží v oddělení domácích potřeb, textilu, elektra, papírnictví nebo hraček. Dále poskytuje sezónní výrobky a každý týden mění akční zboží.

3) Penny Market s. r. o.

Na českém trhu působí od roku 1997 a zaměstnává více než 7 000 zaměstnanců. Jedná se o dceřinou společnost mezinárodního obchodního řetězce REWE, který je jednou z největších světových obchodních společností. V České republice je více než 350 prodejen Penny Market. Je zastoupen i v mnoha dalších zemích, jako je Rakousko, Německo, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko a Itálie.

4) MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o.

Bylo založeno jako dceřiná společnost firmy SHV Makro. V České republice patří do sítě Makro Cash & Carry ČR 13 velkoobchodních center. Všechny mají celkovou plochu přibližně 15 000 m². Centra jsou zaměřena na velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží pro registrované podnikatele, obchodníky a další subjekty, jako jsou nemocnice, školy, orgány státní správy apod.

5) DRINK HOLDING

Jde o sdružení, které není nikde evidováno, účelově jsou všichni tito odběratelé spojeni pro vyšší obrát, a tudíž nižší nákupní ceny, což vede k tržní konkurenceschopnosti. Z rámcové smlouvy o dodávkách zboží, kterou mi firmy poskytly, je do bakalářské práce vybráno pár odběratelů, jako jsou: JIP východočeská, a. s., LESKO-Velkoobchod nápojů, s. r. o., BENSTAR s. r. o., VRTAL s. r. o., BIKOS CZ s. r. o. Dohromady smlouva obsahuje 19 tuzemských odběratelů.

6) Flosman a. s.

Prezentuje se jako jedna z nejúspěšnějších společností na trhu s potravinami, jako česká společnost bez zahraniční účasti. Firma byla založena v roce 1999, kdy vznik vyplynul z fyzického podnikání pana Flosmana, který podnikal od roku 1991. Společnost se věnuje distribuci potravin, drogerie i gastronomického sortimentu. Provozuje 3 velkoobchodní sklady, CaC nápojové prodejny a maloobchodní prodejny. V roce 2014 došlo k prodeji akcií Flosman, a. s. společnosti FF Holding s. r. o.

7) GLOBUS, spol. s r.o.

Historie firmy sahá až do roku 1828, kdy si pan Franz Bruch, zakladatel budoucí firmy Globus, otevřel malý obchod s potravinami. V České republice je Globus považovaný za první hypermarket, který na náš trh vstoupil. Jedná se o rodinnou firmu s osobním přístupem k zákazníkům. Dosud u nás bylo otevřeno 15 hypermarketů Globus. Jako první byl otevřen hypermarket v Brně 4. listopadu 1996.

8) Tesco Stores ČR a. s.

Řadí se k největším maloobchodníkům a českým zákazníkům poskytuje širokou škálu zboží a služeb prostřednictvím široké sítě obchodů nejrůznějších formátů. Tesco zřídilo první online obchod s potravinami a dalším zbožím. V ČR má více než 200 obchodů, které zahrnují hypermarkety i menší lokální formáty prodejen. Dlouhodobě zaměstnává téměř 14 000 lidí a patří mezi nevýznamnější privátní zaměstnavatele. Tesco v ČR provozuje i 17 čerpacích stanic a 7 obchodních center. Jako první umožnilo českým zákazníkům nákupy on-line od roku 2012. Tato služba je dostupná v sedmi krajích ČR. Za tuto službu si Tesco vysloužilo ocenění „Inovace v obchodě“ v rámci ankety MasterCard „Obchodník roku 2012“.

9) NORMA, k. s.

Patří k největším německým diskontům potravin. Již po čtyři desetiletí zaručuje vysokou kvalitu za nízkou cenu. V dnešní době má asi 1300 prodejen po celém Německu, Francii a Česku. Ty řídí a zásobuje celkem 16 poboček.

10) Qanto, s. r. o.

Jedná se o skupinu společností QANTO a od svého vstupu na trh v roce 1993 se stalo předním českým velkoobchodním dodavatelem. V současné době provozuje 6 velkoobchodních středisek ASTUR & QANTO a 25 maloobchodních prodejen se širokým sortimentem, tzv. Qanto market. V roce 1997 proběhlo otevření prvního supermarketu ve Svitavách. V Českých Budějovicích byl otevřen velkoobchodní pobočky v roce 2004.

4.2.4 Substituty

Na trhu s alkoholickými nápoji existuje velké množství substitutů, lze to vyhodnotit z Tabulky 4, kde je vidět, kolik výrobců lihoviny vyrábí. Jediné, čím se produkty odlišují, je jejich chuť u různých druhů nápojů. Každá firma má svou přísně střeženou recepturu, podle které vyrábí. Někdo si oblíbí Tuzemák od firmy Fruko-Schulz, jiný má raději Tuzemák od STOCK Plzeň-Božkov. Je to individuální. Zákazníci se při koupi lihoviny především orientují na cenu, která hraje velkou roli při výběru. V případě, že by jedna firma přestala vyrábět, lidé by na trhu stále našli substitut od firmy druhé.

4.2.5 Nově vstupující firmy do odvětví

Bariéry vstupu do odvětví výrobců alkoholických nápojů jsou poměrně hodně vysoké. Nejen technická vybavenost vyžaduje vysoké investice, ale pro distributora lihu je zde dle nového zákona povinnost zažádat na celním úřadě o registraci (dostane registrační číslo). Distributor musí doložit spolehlivost, bezúhonnost a bezdlužnost, k tomu **složit kauci ve výši 5 milionů Kč**. Pokud je jeho žádost zamítnuta, nesmí lihoviny prodávat.

Distributor lihu může nakupovat jen od registrovaného výrobce (značiče lihu) nebo od distributora a prodávat dalším registrovaným distributorům lihu. Ke každému alkoholu od 20 % je povinnost mít k dispozici na provozovně rodný list. Další bariérou vstupu na trh v odvětví alkoholických nápojů je velká rivalita firem z pohledu na podobnost výrobků jednotlivých podniků. Zaběhlé podniky mají nákladové výhody díky dlouhodobým zkušenostem, vyvinutým technologiím a především tradičním recepturám.

Následující Tabulka 9 nám určuje, zda se firma Fruko-Schulz s. r. o. vyskytuje na málo konkurenčním trhu nebo na vysoce konkurenčním trhu. Do tabulky byly zadány faktory, u kterých jsou vyznačeny vybrané hodnoty, na základě informací poskytnutých podnikem, které jsou následně sečteny a vyhodnoceny.

Tabulka 9: Porterova analýzy pěti sil

| Faktor | Hodnocení | | | | | | |
|----------------------------|------------------|---|----------|----------|----------|----------|--------------------------|
| | Malé | 1 | 2 | 3 | <u>4</u> | 5 | Rozšířené |
| Rozsah působení v rámci ČR | Malé | 1 | 2 | 3 | <u>4</u> | 5 | Rozšířené |
| Rivalita mezi konkurenty | Extrémně vysoká | 1 | <u>2</u> | 3 | 4 | 5 | Téměř žádná |
| Působení v zahraničí | Malé | 1 | 2 | <u>3</u> | 4 | 5 | Rozšířené |
| Doba působnosti | Krátká | 1 | 2 | 3 | 4 | <u>5</u> | Velice dlouhá |
| Bariéry vstupu do odvětví | Žádné bariéry | 1 | 2 | 3 | <u>4</u> | 5 | Vstup téměř nemožný |
| Míra inovace | Časté inovace | 1 | 2 | <u>3</u> | 4 | 5 | Téměř žádné inovace |
| Dostupnost substitutů | Mnoho substitutů | 1 | <u>2</u> | 3 | 4 | 5 | Žádné substituty |
| Technologická náročnost | Hi-tech | 1 | 2 | <u>3</u> | 4 | 5 | Nízká úroveň technologie |
| Součet | 26 | | | | | | |

Zdroj: Vlastní tvorba na základě poskytnutých informací

Celkem bylo 9 faktorů, firma získala z celkového součtu 40 bodů, bodů 26, z čehož vyplývá, že Fruko-Schulz se pohybuje v lepším průměru. Mezi konkurenty nikterak nevyčnívá, ale ani se mezi nimi neztrácí.

Pro zpracování hodnocení konkurentů byly v následující Tabulce 8 použity faktory:

Rozsah působení v rámci ČR

- Firma STOCK Plzeň-Božkov, s. r. o. je ze všech konkurenčních firem nejrozšířenější a působí téměř po celé České republice, pozadu nezůstává ani RUDOLF JELÍNEK, a. s., který je známý díky své palírenské činnosti a nejznámější slivovici. Fruko-Schulz je známé méně. Například v oblasti Kutné Hory tuto firmu téměř neznají.

Technická vybavenost

- Nejlepší technickou vybaveností se může chlubit STOCK Plzeň-Božkov, s. r. o., jelikož je to nejúspěšnější firma z oblasti výroby lihovin. I Fruko-Schulz se snaží svou technickou vybavenost zvyšovat, ale stále vyrábí produkty, na které nemá linky, a tak je zde nasazena ruční práce.

Působení v zahraničí

- Fruko-Schulz se do největšího povědomí v zahraničí dostalo v posledních deseti letech, k tomu velice dopomohla spolupráce s ruskou likérkou Ladoga. Dnes působí v 36 státech po celém světě.

Doba působnosti

- Nejdelší tradicí z vybraných konkurentů se může pyšnit RUDOLF JELÍNEK, jehož začátky jsou kolem roku 1894. Zanedlouho potom, tedy o čtyři roky později, se připojilo i Fruko-Schulz, které vzniklo roku 1898, za doby Rakouska-Uherska. Nejmladším z těchto konkurentů je firma ST. NICOLAUS trade CZ, s. r. o., která vznikla teprve roku 1991.

Využívání inovací

- Všechny porovnávané firmy využívají inovace, protože jejich principem je neustálé hledání lepší cesty k uspokojení potřeb zákazníka pomocí zvyšování kvality produktů a snižováním ceny, což vede k lepší realizaci rozvoje technologií a organizačních strategií. Největším motivátorem k inovování je konkurence.

Rozsah sortimentu

- Dle názoru vedení firmy Fruko-Schulz má nejširší rozsah sortimentu opět firma STOCK Plzeň-Božkov, hned za ním, díky nové likérové řadě, je zkoumaná firma Fruko-Schulz. Pozadu nezůstává ani RUDOLF JELÍNEK.

K hodnocení byli vybráni tři konkurenti firmy Fruko-Schulz a byla použita bodovací škála v rozsahu 1-8, kdy nejlepší hodnocení znamená 8 bodů, naopak 1 bod je nejnižší hodnocení.

Tabulka 10: Hodnocení konkurentů

| Faktor | Fruko-Schulz, s. r. o. | RUDOLF JELÍNEK, a. s. | ST. NICOLAUS trade CZ, a. s. | STOCK Plzeň- Božkov, s. r. o. |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---|--|
| Rozsah působení v rámci ČR | 4 | 6 | 3 | 8 |
| Technická vybavenost | 3 | 5 | 4 | 7 |
| Působení v zahraničí | 5 | 6 | 3 | 7 |
| Doba působnosti | 7 | 8 | 5 | 6 |
| Využívání inovací | 6 | 5 | 4 | 8 |
| Rozsah sortimentu | 7 | 6 | 5 | 8 |
| Celkem | 32 | 36 | 24 | 44 |

Zdroj: Vlastní tvorba dle zjištěných informací

Z hodnocení konkurence je jednoznačně vidět, že nejsilnější konkurencí je STOCK Plzeň-Božkov, s. r. o., který získal nejvíce bodů. Následuje firma RUDOLF JELÍNEK, a. s., která má nejdélejší tradici ze všech tuzemských výrobců. Ale ani Fruko-Schulz není oproti ostatním pozadu, také díky dlouholeté tradici a velkému rozsahu jeho sortimentu, kdy nabízí více jak 50 druhů alkoholických nápojů.

4.3 SWOT analýza

Pro sestavení SWOT analýzy byly ke každému rozdělení na silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení přiřazeny 4 faktory, které jsou následně rozepsány. Pro zpracování bylo použito srovnání faktorů pomocí metody párového srovnávání. K hodnocení byl použit Fullerův trojúhelník.

Tabulka 11: SWOT faktory

| Číslo faktoru | Zařazení | Název faktoru |
|---------------|--------------|--|
| 1 | SILNÉ | Vybudovaná základna zákazníků |
| 2 | SILNÉ | Dlouhodobé vztahy se zákazníky |
| 3 | SILNÉ | Unikátní produkt |
| 4 | SILNÉ | Pozitivní vnímání značky |
| 5 | SLABÉ | Závislost na dodavatelích |
| 6 | SLABÉ | Nízké investice do reklamy |
| 7 | SLABÉ | Dlouhé distribuční cesty |
| 8 | SLABÉ | Vyšší náklady v porovnání s konkurenty |
| 9 | PŘÍLEŽITOSTI | Spolupráce s novými dodavateli |
| 10 | PŘÍLEŽITOSTI | Vzrůstající poptávka po produktech |
| 11 | PŘÍLEŽITOSTI | Rozšíření výrobního sortimentu |
| 12 | PŘÍLEŽITOSTI | Vstup na nové trhy |
| 13 | OHROŽENÍ | Časté legislativní změny v odvětví |
| 14 | OHROŽENÍ | Tržní bariéry pro vstup na nový trh |
| 15 | OHROŽENÍ | Cenové války a nekalá konkurence |
| 16 | OHROŽENÍ | Zvýšení spotřební daně |

Zdroj: Vlastní tvorba

Silné faktory

1) Vybudovaná základna zákazníků

Firma dodávala převážně na český trh více jak sto let, v posledních cca deseti letech se rozvíjí i stálá základna zákazníků v zahraničí.

Pro firmu jsou velmi důležité trvalé vztahy s velkými odběrateli, protože tvoří základ objemu výroby celé firmy, klíčové jsou zahraniční firmy, bez kterých se dnes žádný velký výrobce neobejde

2) Dlouhodobé vztahy se zákazníky

K vybudování vztahů je potřeba dlouhodobá důvěra, kterou firma jako výrobce zákazníkovi zaručuje dodávat zboží ve stejné kvalitě a v objednaném množství tak, aby nedocházelo k výpadku dodávek a nebyl poškozen zákazník. V případě získání důvěry zákazníka v takového výrobce je dále možnost rozvíjet i obchod, např. výrobu privátních značek výrobků, což jsou výrobky určené výhradně pro daného odběratele a pro jeho síť obchodů. Příkladem dlouhodobého vztahu se zákazníkem u firmy Fruko-Schulz je nejrozsáhlejší česká síť společnosti COOP.

3) Unikátní produkt

Fruko-Schulz má tzv. rum s plachetnicí, Tuzemák, který je vlajkovou lodí firmy a je pozitivně vnímán na trhu. Tuzemák tvoří více jak polovinu prodeje a díky tomu, že je na druhém místě na trhu a je tedy velice žádaný, otevírá firmě cestu k odběratelům a obchodním řetězcům, kteří se tak mohou seznámit i s dalším sortimentem firmy. Dále má firma ucelenou řadu likérů, kterou může konkurovat největším světovým výrobcům. Na českém trhu taková řada nemá obdoby.

4) Pozitivní vnímání značky

Celkově je značka Fruko-Schulz dlouhodobě pozitivně vnímána zákazníky. V prostředí, kde je firma přítomna, se snaží působit jako sociálně odpovědná, s povinností k životnímu prostředí (viz kapitola Současnost firmy) a usiluje o budování dlouhodobě cíleného pozitivního vnímání značky. Navíc je zapojena do kampaně „Pij s rozumem“, která má za cíl minimalizovat škody způsobené užíváním alkoholu, věnuje se zejména osvětě a prevenci následků alkoholu. Dovozci i výrobci lihovin si uvědomují nutnost předcházet sociálním problémům, které mohou být způsobeny zneužitím alkoholu, a proto tuto kampaň podporují.

Slabé faktory

5) Závislost na dodavatelích

Firma dělá specifickou výrobu, kde je počet dodavatelů lahví, lihu a aromat omezen, například u lihu jsou v České republice pouze dva dodavatelé. Dodavatelé lahví jsou pouze tři, takže není možnost větší konkurence a příležitost si selektovat dodavatele. Závislost na klíčových položkách (líh, lahve) je na dodavatelích příliš velká a vzhledem k cenám a celním bariérám jsou to suroviny, které nelze přivést

ze zahraničí, a proto je firma závislá na tuzemských dodavatelích. V ostatních komoditách, jako jsou kartony, uzávěry a další komponenty do výroby, konkurence panuje a podnik si může vybírat.

6) Nízké investice do reklamy

Celostátní televize je pro Fruko-Schulz a většinu českých výrobců zboží nedostupná, protože vlivem velké konkurence a zahraničních obchodních řetězců jsou ceny výrobků stlačeny na minimum a nezůstává prostor v maržích pro reklamu na prodej těchto výrobků. Reklamy, které jsou dostupnější, jsou regionální a firma je využívá pro podporu nejprodávějšího výrobku – Tuzemáku – především v regionu jižních Čech, kde využívá média, jako je Jihočeská televize regionální rádia typu Blaník, Faktor.

7) Dlouhé distribuční cesty

Podnik má jednocestné zboží, nevozí zpátky obaly. Je to dané polohou firmy, která je 20 km od hranic s Rakouskem. Do všech skladů, kam se zboží zaváží (Praha, Plzeň, Morava a Olomouc), vedou dlouhé cesty - ve vzdálenosti od 150 km - s tím, že distribuce probíhá vlastními auty. Z toho vyplývá, že firma platí obě dvě cesty, tedy tam i zpět. Při dodávkách do zahraničí je to jasné. Čím je země vzdálenější, tím více má cena dopravy vliv na konečnou cenu produktu. O to vyšší je cena transportu do zemí jako Gruzie apod., je tedy téměř stejně vysoká jako cena samotného výrobku bez daní.

8) Vyšší náklady v porovnání s konkurenty

Fruko-Schulz inovuje výrobu, rozšiřuje portfolio nových výrobků, což pro něj znamená náklady na nové technologie. Tyto náklady jsou, ve srovnání s konkurencí, která nové výrobní produkty nezavádí a nerozšiřuje sortiment, pro firmu Fruko-Schulz mnohem vyšší. Z tohoto důvodu musí podnik rozměňovat kompletní režie celé firmy na všechny produkty. Bohužel působením vnějších vlivů, které podnik není schopný ovlivnit, klesá prodej (např. v Rusku u šumivých vín), kvůli kterému se zřizovala nová technologie, proto je nutné kompletně rozmělnit režie nové technologie na všechny výrobky, tudíž nový výrobní program šumivých vín zasáhne i do režii lihovin.

Příležitosti

9) Spolupráce s novými dodavateli

Přestože je firma vysoce závislá na dodavatelích, hledá příležitost k obměně nebo rozšíření portfolia dodavatelů tak, aby co nejvíce rozmělnila riziko růstu ceny, riziko krachu dodavatele. Je to složité s ohledem na vstupní investiční náklady, které spolupráce s novými dodavateli obnáší, například výrobce lahví přináší náklady na výrobu forem k výrobě lahví.

10) Vzrůstající poptávka po produktech

Firma si je vědoma toho, že má nízké investice do reklamy a je tedy prostor pro zlepšení. Cílená reklama přináší své „ovoce“, povědomost o značce a pozitivní vnímání značky Fruko-Schulz také firmě přináší značné výhody. V sortimentních skupinách, které jsou pro ziskovost firmy významné, jako je například likérová řada, se poptávka zvyšuje a prodeje v této skupině rostou, což podnik těší a doufá, že tento trend zůstane stejný i v budoucnu.

11) Rozšíření výrobního sortimentu

Každý rok se firma snaží přijít na trh s něčím novým, už jen proto, že je to jejími dlouhodobými partnery žádané, ať již na In-Out akce, to znamená jednorázové prodejní akce v období Velikonoc, Vánoc, dárková balení nebo úplně nový výrobek. V roce 2015 podnik začal vyrábět Festa La Vista - šumivá vína. V tomto roce (2016) má podnik v plánu od dubna stáčet tichá vína, takže do jejich současného sortimentu přibývají nové výrobky a ty, které jsou za horizontem své životnosti, ze sortimentu ubývají, což je přirozený proces.

12) Vstup na nové trhy

Podnik se snaží vystoupit z „hřiště Českomoravské kotliny“ a hledat nové trhy. Není to okamžitě a není to nic jednoduchého, ale je to jedna z mála cest, jak udržet výrobu, zaměstnanost a firmu ziskovou.

Ohrožení

13) Časté legislativní změny v odvětví

Konkrétně v odvětví výroby lihovin se za poslední čtyři roky velmi změnilo všechny zákony, které mají na podnik vliv, ať už se jedná o zákon o spotřebních daních nebo zákon o povinném značení lihu. V tuto chvíli by měly nastoupit elektronická evidence tržeb, kontrolní hlášení DPH i etiketovací požadavky, což je nařízení Evropské unie 110/2008. Všechny tyto věci se mění, mění se častěji, než by si firma přála, a musí na ně stále reagovat. Podniku to přináší jak mzdové náklady, tak investiční náklady v podobě úprav informačního systému.

14) Tržní bariéry pro vstup na nový trh

Tím, jak se firma snaží vstupovat na nové trhy, naráží kromě tržních bariér i na netržní bariéry. Což mohou být různé certifikace výrobků, schvalování výrobků státními orgány v konkrétních exportních zemích, ale může to být i konkurence, která na trhu už působí. Musí se vypořádat s místními výrobci, kteří jsou podporováni místní vládou, jsou oblíbeni u místních spotřebitelů.

15) Cenové války a nekalá konkurence

Fruko-Schulz, jako výrobce lihovin, působí v odvětví, kde jackpot je hodně vysoký, to znamená, že prospěch podnikatele firmy, pokud se vyhne daním (spotřebním a z přidané hodnoty), je vysoký. Kde je vysoký jackpot, tam jsou hráči. Fruko-Schulz se stále potýká s černým trhem nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí. Je to stálý problém odvětví jako takového, ale v České republice se za poslední tři roky, vzhledem k vyšší míře kontroly celého odvětví, podařilo nekalou konkurenci nebo černý trh částečně stlačit.

16) Zvýšení spotřební daně

Spotřební daň je základní cenotvorný činitel v ceně výrobku, u některých výrobků tvoří tato daň téměř $\frac{3}{4}$ ceny. Samotné zvýšení spotřební daně, které by v důsledku mělo vliv i na vyšší DPH, protože DPH se počítá z ceny včetně spotřební daně, by se samozřejmě odrazilo i na množství prodaných lihovin. Cenová elasticita produktů není neohraničená.

Tabulka 12: Spotřební daň a DPH u tvrdého alkoholu v EU

| Stát | Spotřební daň na půllitr 40% lihoviny (v Kč) | Stát | Spotřební daň na půllitr 40% lihoviny (v Kč) |
|----------------|--|--------------|--|
| Švédsko | 293 | Polsko | 73 |
| Finsko | 247 | Německo | 71 |
| Irsko | 241 | Portugalsko | 70 |
| Velká Británie | 195 | Rakousko | 65 |
| Řecko | 133 | Slovensko | 59 |
| Belgie | 115 | Maďarsko | 58 |
| Dánsko | 109 | Rumunsko | 57 |
| Francie | 94 | Česko | 57 |
| Nizozemsko | 91 | Chorvatsko | 37 |

Zdroj: Finanční noviny.cz

Praktický výpočet spotřební daně a DPH

Konkrétní výše spotřební daně a DPH je vypočítaná z půllitrové lahve 40% tvrdého alkoholu, která se prodává za 150 Kč.

Tabulka 13: Výpočet spotřební daně a DPH

| Text | Částka |
|--|----------------------------------|
| Spotřební daně u litru čistého lihu | 285 Kč |
| Spotřební daň u půllitrové lahve | 142,50 Kč |
| Spotřební daň na každé procento alkoholu (u půllitrové lahve) | 1,4250 Kč (142,50:100) |
| Spotřební daň (u půllitrové lahve 40% alkoholu) | 57 Kč (1,4250*40) |
| DPH z jedné lahve | 26,03 Kč (150:121*21) |
| Nepřímé daně celkem | 83,03 Kč (57+26,03) |
| Zdanění (v %) | 55,35 % (83,03:150) |

Zdroj: Vlastní výpočet

Při ceně 150 Kč za 0,5 litru 40% tvrdého alkoholu činí celkové zdanění 55,35 %.

Obrázek 9: Frullerův trojúhelník

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|
| 1 | <u>1</u> | 1 | 1 | <u>1</u> | <u>1</u> | 1 | 1 | 1 | <u>1</u> | 1 | <u>1</u> | <u>1</u> | 1 | <u>1</u> |
| <u>2</u> | 3 | <u>4</u> | <u>5</u> | 6 | 7 | <u>8</u> | <u>9</u> | <u>10</u> | 11 | <u>12</u> | 13 | 14 | <u>15</u> | 16 |
| <u>2</u> | <u>2</u> | <u>2</u> | <u>2</u> | 2 | 2 | <u>2</u> | <u>2</u> | <u>2</u> | 2 | 2 | <u>2</u> | <u>2</u> | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | 6 | <u>7</u> | <u>8</u> | 9 | 10 | 11 | <u>12</u> | <u>13</u> | 14 | 15 | <u>16</u> | |
| 3 | 3 | 3 | <u>3</u> | 3 | 3 | 3 | 3 | <u>3</u> | <u>3</u> | 3 | <u>3</u> | 3 | 3 | 3 |
| <u>4</u> | <u>4</u> | <u>4</u> | 4 | 4 | <u>4</u> | <u>4</u> | <u>4</u> | <u>4</u> | <u>4</u> | <u>4</u> | <u>4</u> | <u>4</u> | 4 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | <u>8</u> | <u>9</u> | <u>10</u> | 11 | 12 | 13 | 14 | <u>15</u> | <u>16</u> | | | |
| <u>5</u> | <u>5</u> | 5 | 5 | 5 | <u>5</u> | 5 | 5 | <u>5</u> | <u>5</u> | <u>5</u> | <u>5</u> | <u>5</u> | 5 | 5 |
| 6 | 7 | <u>8</u> | <u>9</u> | <u>10</u> | 11 | <u>12</u> | <u>13</u> | 14 | 15 | 16 | | | | |
| <u>6</u> | 6 | 6 | 6 | <u>6</u> | 6 | 6 | <u>6</u> | 6 | 6 | <u>6</u> | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 7 | <u>8</u> | <u>9</u> | <u>10</u> | 11 | <u>12</u> | <u>13</u> | 14 | <u>15</u> | <u>16</u> | | | | | |
| <u>7</u> | <u>7</u> | 7 | <u>7</u> | <u>7</u> | <u>7</u> | 7 | <u>7</u> | <u>7</u> | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 8 | 9 | <u>10</u> | 11 | 12 | <u>13</u> | 14 | <u>15</u> | <u>16</u> | | | | | | |
| <u>8</u> | 8 | <u>8</u> | 8 | 8 | <u>8</u> | <u>8</u> | 8 | <u>8</u> | <u>8</u> | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 9 | <u>10</u> | 11 | <u>12</u> | <u>13</u> | 14 | 15 | <u>16</u> | | | | | | | |
| 9 | <u>9</u> | 9 | 9 | <u>9</u> | <u>9</u> | 9 | <u>9</u> | <u>9</u> | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| <u>10</u> | 11 | <u>12</u> | <u>13</u> | 14 | 15 | <u>16</u> | | | | | | | | |
| <u>10</u> | <u>10</u> | <u>10</u> | <u>10</u> | 10 | 10 | <u>10</u> | <u>10</u> | 10 | <u>10</u> | <u>10</u> | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | <u>15</u> | <u>16</u> | | | | | | | | | |
| 11 | 11 | <u>11</u> | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| <u>12</u> | <u>13</u> | 14 | <u>15</u> | <u>16</u> | | | | | | | | | | |
| <u>12</u> | <u>12</u> | <u>12</u> | <u>12</u> | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | | | | | | | | | | | |
| <u>13</u> | <u>13</u> | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| 14 | 15 | <u>16</u> | | | | | | | | | | | | |
| 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| <u>15</u> | <u>16</u> | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| <u>16</u> | | | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 14: Četnost faktorů

| Číslo faktoru | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Celkový podíl (%) |
|----------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | 7 | 5,9 | Silné stránky 25,8 |
| 2. | 10 | 8,3 | |
| 3. | 4 | 3,3 | |
| 4. | 10 | 8,3 | |
| 5. | 8 | 6,7 | Slabé stránky 23,3 |
| 6. | 4 | 3,3 | |
| 7. | 6 | 5,0 | |
| 8. | 10 | 8,3 | |
| 9. | 7 | 5,9 | Příležitosti 26,7 |
| 10. | 13 | 10,8 | |
| 11. | 1 | 0,8 | |
| 12. | 11 | 9,2 | |
| 13. | 10 | 8,3 | Ohrožení 24,2 |
| 14. | 0 | 0,0 | |
| 15. | 8 | 6,7 | |
| 16. | 11 | 9,2 | |
| Celkem | 120 | 100 | 100 |

Zdroj: Vlastní tvorba

Volba strategie:

a) Ze silných a slabých stránek: S

b) Z příležitostí a ohrožení: O

Výsledná strategie je SO, což představuje využití. Úkolem firmy je tedy využít silné stránky ke zhodnocení příležitostí. I přes to, že vyšla strategie využití, můžeme říci, že výsledky jsou poměrně málo odlišné a procenta jsou si velice blízko.

Za největší silnou stránku firmy jsou považované dlouhodobé vztahy se zákazníky a pozitivní vnímání značky. Předpokládá se, že je to dáno dlouholetou tradicí firmy a dobrým jménem podniku. Vyšší náklady v porovnání s konkurenty jsou nejslabšími stránkami podniku, ale pozadu nezůstává ani závislost na dodavatelích, bez kterých by jen těžko firma mohla vyrábět. Největší příležitostí pro Fruko-Schulz jsou vstupy na nové trhy. Podnik se stále může na trhu rozvíjet a posouvat, jsou místa, kde firma nepůsobí, ať už se jedná o Českou republiku nebo i zahraničí. Jednoznačně největší ohrožení podniku z vnějšího prostředí je zvýšení spotřební daně a časté legislativní změny.

5 Návrh strategie pro zlepšení

Firma Fruko-Schulz patří k vedoucím firmám v oblasti výroby lihovin na českém trhu. Ačkoliv jí konkuruje pár větších firem ze stejného odvětví, stále má velkou příležitost se rozšířit na nové trhy a získat více nových odběratelů, a to nejen na tuzemském trhu. Díky novému ruskému majiteli se před nedávnem podniku otevřela cesta spolupracovat s ruským trhem, což vedlo na základě požadavku ruského trhu k velkému rozšíření likérové řady, která se využívá především na míchání koktejlů. Návrhem by tedy pro firmu mohlo být rozšíření se do zahraničních států, kde je vyšší turistický ruch, například řecké ostrovy, Chorvatsko, Španělsko apod., do míst, kde jsou bary, ve kterých se míchají právě koktejly, pro které jsou likéry vyrobeny.

Jak již bylo v bakalářské práci zmíněno, firma má i své tři podnikové prodejny. Z toho jsou dvě v Jindřichově Hradci a jedna v Praze. Velký odběr produktů je v oblasti Ostravska, proto je dalším návrhem zavedení firemní prodejny i zde v okolí Ostravska, jelikož v podnikové prodejně jsou nejnižší ceny za sortiment a je možné, že i lidé na druhé straně republiky by něco takového přivítali.

Dalším návrhem pro podnik je zavedení promočních akcí, především v období Vánoc, kdy se v obchodech shromažďuje velké množství potenciálních zákazníků, tedy dospělých lidí nakupujících vánoční dárky. Bylo by dobré nabídnout zákazníkům ochutnávku zdarma nebo pro ně připravit v průběhu dne soutěž.

V letních dnech jsou pořádány téměř každý týden po celé České republice velké hudební festivaly, na kterých působí konkurence firmy Fruko-Schulz, která nabízí své výrobky a pro účastníky má po celou dobu připravené zajímavé akce v podobě „kup 5 panáků a šestého máš zdarma“. Dále vyhlašuje soutěže o propagační materiál, většinou v podobě triček, propisek a klíčenek. Na české festivaly nejezdí jen Češi, ale také hodně zahraničních účastníků. Na hudební festival Mighty Sounds u Tábora se sjíždí lidé z celé Evropy. Určitě i Fruko-Schulz by mohlo takovou příležitost využít pro zviditelnění se a získání nových zákazníků.

I přes to, že má firma vybudované dlouhodobé vztahy se svými odběrateli, má s některými z nich problémy, které se týkají platební neschopnosti, a firmu to velmi zatěžuje nejen finančně, ale i pracovně, kdy musí odběratele neustále upomínat a snažit se tento problém vyřešit ve svůj prospěch. Návrhem by mohlo být zavedení pevnějších pravidel v oblasti platební morálky partnerů. Při objednávce zboží by se vystavila

faktura na zálohu určitého procenta z výsledné částky, kterou by musel odběratel uhradit ještě před dodáním objednávky. Tím by se alespoň o něco snížily dlužné částky.

Ačkoliv se firma snaží zviditelnit pomocí regionálních zpráv a novin, mohla by se více soustředit na reklamy celostátní. Pro firmu by to na začátku znamenalo vyšší náklady, ale do budoucna by jí to mohlo pomoci při rozšiřování trhu. Dalším způsobem rozšíření reklamy, a to i levnějším, by mohlo být vytvoření cílové reklamy na internetových stránkách pomocí reklamních bannerů na podporovaných internetových stránkách podle koncových zákazníků. Cena za vytvoření banneru se pohybuje okolo 1500 Kč a dále se odvíjí od velikosti, umístění a zobrazení na stránkách.

V tomto odvětví se vyskytuje černý trh s alkoholem, který podnik Fruko-Schulz ohrožuje a kvůli němuž přichází o zisky. V tomto případě by pro firmu bylo dobré „držet pohromadě“ s jejími konkurenty a více proti tomuto černému trhu bojovat a zkusit ho potlačit. Toho by se mohlo dosáhnout pomocí kampaně vedené proti „černému“ alkoholu - více lidí upozorňovat na neoznačené lahve, varovat před velmi nízkou cenou, na kterou bohužel lidé slyší nejlépe, a varovat před neznámými výrobci.

Mezi slabé stránky podniku patří dlouhé distribuční cesty kvůli jednocestnému zboží a vzdálenosti. Fruko-Schulz není jediným výrobcem v okrese Jindřichův Hradec, který rozváží své produkty po republice, a tak by mohlo zkusit spojit dopravu s jiným podnikem. Cílem by bylo zlepšení logistiky dopravy.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce na téma „Analýza vnějšího prostředí vybraného podnikatelského subjektu“ bylo posouzení současné situace vybraného podnikatelského subjektu pomocí analýzy vnějšího prostředí a navržení strategie ke zlepšení postavení na trhu. Ke zpracování těchto cílů byl zvolen podnik Fruko-Schulz s. r. o., který se zabývá výrobou lihovin. Stanovené cíle práce byly naplněny na základě prostudování odborné literatury, vypracováním vybraných vnějších analýz, shrnutím výsledků a navržením strategie, na kterou by se měl podnik orientovat.

V první části byly vysvětleny základní pojmy týkající se tématu této bakalářské práce, mezi něž patří termíny, jako jsou podnik a podnikání, strategie a vnější analýza podniku. K tomuto zpracování byla použita odborná literatura. Dále byla provedena charakteristika firmy od historie po její současnost, popis organizačního schématu a postup výroby. Nechybí ani přehled celého sortimentu a ve stručnosti popsané nejznámější produkty.

Odvětví lihovin je konkurenčním prostředím, k jehož zhodnocení byla použita **Porterova metoda pěti sil**, kde byly rozebrány vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, současných konkurentů a také možných substitutů. Na základě výsledků byla zjištěna vcelku pevná pozice firmy na trhu mezi jejími velkými konkurenty.

V PESTE analýze byly jasně stanoveny nejvýznamnější vnější faktory působící na podnik, a to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Analýzou bylo jednoznačně prokázáno, že nejvýznamnějším faktorem pro firmu Fruko-Schulz je faktor politický – daňová politika. Podnik je nejvíce ovlivněn spotřební daní.

Jako poslední byla použita **SWOT analýza**, která ukázala silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Na základě výsledků vyšla pro podnik strategie SO, která představuje využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Nejsilnější silnou stránkou jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky a velkými příležitostmi jsou vstupy na nové trhy.

V závěru práce jsou navrženy strategie pro zlepšení. K těmto návrhům patří především návrhy, jak zvětšit základnu zákazníků, rozšířit reklamu, zkusit potlačit černý trh s alkoholem nebo jak vylepšit logistiku dopravy.

7 Summary

This bachelor thesis “The Analysis of the external environment of a selected company” is to find out and prove how important it is for the company to know its surroundings, its environment and the factors that affect the company.

For the company’s success its strategy must be in accordance with its surroundings. These goals in the work were achieved by monitoring and analyzing the chosen company Fruko-Schulz s. r. o., which is situated in Jindřichův Hradec. It belongs among the five most famous and largest producers of alcohol in the Czech Republic.

The bachelor thesis has got two parts. The first is theoretical frame work. There are the terms of the area explained, for example enterprise, business, strategy and external analysis. The base for the theoretical part is the study of specialized literature of company management.

The enterprise is an entity where there are changes in certain some sources of goods. There is a change inputs to outputs. It produces and provides goods or services. The Strategy means the tools which you have to use to achieve long-term goals. External analysis is an area which is located around the company. There are many factors that affected the company. These include our customers, suppliers, competitors, as well as economics and politics.

The practical part focuses on the analysis of a medium-sized company. Based on observations and interviews with company management, the thesis processes SWOT analysis, PESTE analysis and method of Porter’s five forces model. In SWOT analysis the work includes strengths and weaknesses, opportunities and threats of the company. PESTE analysis solves political, economic, social, technological and ecological environment. Finally, the thesis includes Porter’s model, which deals with competitors, customers, suppliers and substitutes in the area. On the basis of the analysis, the thesis evaluates the company situation and suggests what the company can improve and get better position on the market.

Suggestions for improvement are following: how to increase customer base, efforts to expand advertising, try to suppress the black market with alcohol or how to improve the transport logistics.

Key words: PESTE analysis, SWOT analysis, Porter’s five forces model, strategies.

8 Přehled použité literatury

- 1) Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2012). *The bussiness plan workbook: The definitive guide to researching, writting up and presenting a winningplan.* USA: Kogan Page Publishers.
- 2) Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O., (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti.* Brno: Computer Press
- 3) Bolton, B. K., & Thomson, J. L., (2002). *The Entrepreneur in Focus: Achieve Your Potential.* London: Thomson.
- 4) Bowman, C., (1996). *Strategický management.* Praha: Garda Publishing
- 5) David, F., R. (2011). *Strategic Management: Concept: Global Edition.* Pearson.
- 6) Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku.* Praha: C.H. Beck.
- 7) Dobson, P., Starkey, K., & Richards J., (2004). *Strategic Management: Issues and Case.* Oxford: Blackwell Publishing.
- 8) Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2004). *Management.* Praha: Grada Publishing.
- 9) Eliáš, K., & Svatoš, M. (2012). *Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012.* Ostrava: Sagit.
- 10) Jirásek, J., A., (2003). *Strategie: Umění podnikatelských vítězství.* Praha: Professional Publishing.
- 11) Johnson, G., & Scholes, K., (2000). *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování.* Brno: Computer Press.
- 12) Johnson, G., Scholes, K., & Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy.* New York: Prentice Hall.
- 13) Keřkovský M., & Vykypěl, O., (2002). *Strategické řízení: Teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck
- 14) Kovář, F., & Štrach, P., (2003). *Strategický management.* Praha: Oeconomica
- 15) Pitra, Z., (1997). *Inovační strategie.* Praha: Garda Publishing
- 16) Porter, M., E. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing.
- 17) Rolínek, L., a kol. (Bednářová, D., Kaláb, D., Maleček, M., Parmová, D., Rotman, A., Toušek, R., Schelová, B., Schniková, P., Štípek, V., & Vaněček, D.) (2003). *Teorie a praxe managementu: vybrané kapitoly.* České Budějovice: Jihočeská univerzita: Zemědělská fakulta.

- 18) Sedláčková, H., (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck
- 19) Srpová, J., Řehoř, V. a kol. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- 20) Souček, Z. (1993). *Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku*. Praha: Strategie, s. r. o.
- 21) Synek, M. a kol. (Dvořáček, J., Dvořák, J., Dedouchová, M., Eisler, J., Hoffmann, V., Kislingerová, E., Kleibl, J., Srpová, J., Neumaierová, I., Sedláčková, H., Synek, M., & Tomek, J.) (1997). *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium: Podniková ekonomika*. Praha: VŠE.
- 22) Synek, M., a kol. (Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Eisler, J., Hoffmann, V., Janhuba, M., Jindra, J., Kislingerová, E., Kleibl, J., Neumaierová, I., Petrofský, J., Sedláčková, H., Srpová, J., Tomek, J., & Veber, J.) (2000). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- 23) Synek, M. a kol. (Císař, J., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dedouchová, M., Eisler, J., Hoffmann, V., Jindra, J., Kislingerová, E., Kleibl, J., Kubálek, T., Neumaierová, I., Sedláčková, H., Synek, M., & Tomek, J.) (1996). *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: VŠE.
- 24) Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: ČZU (Praha) – Provozně ekonomická fakulta ČZU.
- 25) Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou i větší firmu, programy podpory podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- 26) Veber, J. a kol. (Dědina, J., Hružová, H., Fotr, J., Kleibl, J., Kostelka, F., Kořenář, V.,...Vodáček, L.) (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- 27) Vochozka, M., Mulač, P., a kol., (Ezrová, H., Kafka, T., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J., & Váchal, J.), (2012). *Podniková ekonomika: Mikroekonomie a podniková ekonomika, hospodaření, hodnota a funkce podniku, management a marketing podniku, řízení podnikových rizik, malé a střední podniky v ekonomice státu, podnik a zahraniční trhy*. Praha: Grada Publishing.
- 28) Wheelen, T., L., & Hunger, J., D., (2004). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

- 29) Žáček, V., & Bauer, J., (2009). *Strategický management*. Praha: České vysoké učení technické v Praze

Internetové zdroje

- 1) Coop centrum družstvo člen skupiny Coop: *Coop Centrum družstvo*.
Dostupné z: <http://www.coop.cz/hp/>
- 2) Český statistický úřad: *Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol
- 3) Finanční noviny: *EU: Jak vysoké je zdanění tvrdého alkoholu*.
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/~nr/tema/3133604.html>
- 4) Flosman: *Historie firmy FLOSMANN*. Dostupné z:
<http://www.flosman.cz/historie/>
- 5) Fruko-Schulz s. r. o.: *Katalog*. Dostupné z: <http://www.fruko.cz/cz/sortiment>
- 6) Globus: *Historie Globusu*. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>
- 7) Kaufland: *Společnost: Kaufland v České republice*.
Dostupné z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/001_Kaufland_Cesko/index.jsp
- 8) Management Mania: *Životní cyklus organizace*.
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>
- 9) Makro: *O Makro a Cash & Carry*. Dostupné z: <http://www.makro.cz/co-je-makro/makro-cash-carry>
- 10) Norma: *Společnost*. Dostupné z: https://www.norma-online.de/cz/index_cz.html
- 11) Penny Market: *My a společnost*.
Dostupné z: http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole%C4%8Dnost/My_a_spole%C4%8Dnost/pe_DefaultContent1.aspx
- 12) Qanto: *Profil společnosti*. Dostupné z: <http://www.qanto.cz/cz/index/profil>
- 13) Tesco Czech: *Tesco Česká republika*. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/>

9 Seznam obrázků a tabulek

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Životní cyklus podniku | 5 |
| Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení..... | 12 |
| Obrázek 3: Porterův model pěti sil | 26 |
| Obrázek 4: SWOT analýzy | 29 |
| Obrázek 5: Historická fotografie – lisovna ovoce | 32 |
| Obrázek 6: Organizační schéma | 34 |
| Obrázek 7: Logo firmy | 37 |
| Obrázek 8: Spotřeba alkoholických nápojů na jednoho spotřebitele v ČR | 45 |
| Obrázek 9: Frullerův trojúhelník | 65 |
| | |
| Tabulka 1: Rozdělení na makroekonomické ukazatele a hospodářské trendy | 18 |
| Tabulka 2: Faktory SWOT analýzy | 28 |
| Tabulka 3: Sortiment firmy..... | 38 |
| Tabulka 4: PESTE analýza | 41 |
| Tabulka 5: Přehled konkurentů v odvětví lihovin | 48 |
| Tabulka 6: Přehled dodavatelů | 49 |
| Tabulka 7: Zahraniční odběratelé | 50 |
| Tabulka 8: Odběratelé v tuzemsku | 52 |
| Tabulka 9: Porterova analýzy pěti sil | 56 |
| Tabulka 10: Hodnocení konkurentů | 58 |
| Tabulka 11: SWOT faktory | 59 |
| Tabulka 12: Spotřební daň a DPH u tvrdého alkoholu v EU..... | 64 |
| Tabulka 13: Výpočet spotřební daně a DPH | 64 |
| Tabulka 14: Četnost faktorů | 66 |

10 Přílohy

Příloha 1: Reklamní materiál

Příloha 2: Fotografie podniku

Příloha 3: Vozový park firmy

Příloha 4: Malovaná reklama firmy Fruko-Schulz

Příloha 5: Výrobna uvnitř

Příloha 1: Reklamní materiál

Reklamní materiál

Tuzemák jindřichohradecký

37,5 %
0,2l 40 ks/krt.
0,5l 20 ks/krt.
1,0l 12 ks/krt.



40 %
0,5l 20 ks/krt.
1,0l 12 ks/krt.

Vodka Kaiser Franz Joseph

37,5 %
0,2l 40 ks/krt.
0,5l 20 ks/krt.
1,0l 12 ks/krt.



40 %
0,5l 20 ks/krt.
0,7l 6 ks/krt.
1,0l 12 ks/krt.

Meruňka 35 %

Apricot 35 %

0,2l 40 ks/krt.
0,5l 20 ks/krt.
1,0l 12 ks/krt.



Bum Pražské gardy 40 %

Bum of the Prague Guard 40 %

0,5l 18 ks/krt.
1,0l 9 ks/krt.



Peprmintový likér 20 %

Mint liqueur 20 %

0,5l 20 ks/krt.
1,0l 12 ks/krt.



Vaječný likér 18 %

Egg liqueur 18 %

0,5l 20 ks/krt.



Vodka Eisberg 37,5 %

0,5l 20 ks/krt.



Griotte likér 20 %

Griotte liqueur 20 %

0,5l 20 ks/krt.



Broskvový likér 20 %

Peach liqueur 20 %

0,5l 20 ks/krt.



Punč červený 30 %

Red punch 30 %

0,5l 20 ks/krt.



Mandlový likér Sissi 20 %

Almond liqueur Sissi 20 %

0,5l 20 ks/krt.



Citronový likér 21 %

Lemon liqueur 21 %

0,5l 20 ks/krt.



Willy 30 %

0,7l 6 ks/krt.



Brusinka 16 %

Cranberry 16 %

0,5l 18 ks/krt.



Krušnohorský fernet 40 %

Ore mountains fernet 40 %

0,35l 16 ks/krt.



Reklamní materiál 2

Absinth 60 %

0,35 l 15 ks/krt.
0,7 l 6 ks/krt.
1,0 l 6 ks/krt.

DÁRKOVÉ BALENÍ GIFT PACKAGE

1,0 l 6 ks/krt.



Absinth 70 % Absinth RED 70 % Absinth BLACK 70 %

0,5 l 6 ks/krt.



Absinth 70 %

0,7 l 6 ks/krt.



Whisky 40 %

0,5 l 6 ks/krt.



Vodka Carskaja 40 %

Vodka Tsarskaya 40 %

0,7 l 9 ks/krt.
1,0 l 6 ks/krt.



Vodka Carskaja zlatá 40 %

Vodka Tsarskaya Gold 40 %

0,5 l 12 ks/krt.
0,7 l 9 ks/krt.
1,0 l 6 ks/krt.



Bitter 35 %

0,7 l 6 ks/krt.



Amaretto 25 %

0,7 l 6 ks/krt.



Cream liqueur 17 %

0,5 l 6 ks/krt.
0,7 l 6 ks/krt.



Liqueur & Crème de liqueur

0,7 l 6 ks/krt.

Pina Colada
15 %



Blue Curaçao
24 %



Coconut
21 %



Coffee
20 %



Triple Sec
40 %



Advocaat
18 %



Melon
24 %



Peach
20 %



Crème de Banana
24 %



Green Mint
24 %



Crème de Cassis
15 %



Cherry
24 %



Green Apple
15 %

Reklamní materiál - dárkové zboží

DUO Vajrum 40% + 18% Tuzemák + Vaječný likér

Tuzemák
+ Egg liqueur



0,5l 4 ks/krt.

DUO Absinth 70%

Absinth
+ Absinth RED



0,5l 4 ks/krt.

Vodka Carskoe selo 40%

Vodka Tsar's
village 40%



0,75l 6 ks/krt.

Vodka Carskaja 40%

Vodka
Tsarskaya 40%



DÁRKOVÉ BALENÍ
GIFT PACKAGE

0,7l 9 ks/krt.
1,0l 6 ks/krt.

Vodka Carskaja zlatá 40%

Vodka Tsarskaya
Gold 40%



DÁRKOVÉ BALENÍ
GIFT PACKAGE

0,7l 9 ks/krt.
1,0l 6 ks/krt.

Tuzemák - kazeta

Tuzemák
- gift box



Tuzemák 37,5% 0,5l
+ krém na ruce
+ sprchový gel
Tuzemák 37,5% 0,5l
+ hand cream
+ shower gel

Vodka Absolvent 40%



0,5l 18 ks/krt.

Vodka Alexander Pushkin 40% Vodka A. Pushkin Black 40%



0,5l 6 ks/krt.
1,0l 6 ks/krt.

Vodka Zubrovka 40%



0,5l 18 ks/krt.

Maxi balení



Tuzemák 3l, 5l
Vodka KFJ 3l
Peppermint 3l

Jindřichohradecká „flotila“ 40%

Fleet of Jindřichův Hradec 40%



0,2l 12 ks/krt.
0,75l 4 ks/krt.
1,75l 1 ks/krt.

Tuzemák jindřichohradecký - míč 40%

Tuzemák
jindřichohradecký
- ball 40%



0,5l

Absinthová sada 70%

Absinth set (wood) 70%

Absinth 70% 0,5l, absinthová lžička, sklo,
cukr, zápalky
Absinth 70% 0,5l, absinth spoon, glass,
sugar, matches



Dárkové sady

Gift sets (paper)

Vodka Alexander Pushkin 40% 0,5l
Bum Pražské gardy 40% 0,5l
Absinth 70% 0,5l
Vodka Alexander Pushkin 40% 0,5l
Bum of the Prague Guard 40% 0,5l
Absinth 70% 0,5l



Miniatury

Miniatures

Bum Pražské gardy 40% 0,1l
Bum of the Prague Guard 40% 0,04l
Tuzemák jindřichohradecký 40% 0,04l
Tuzemák jindřichohradecký 40% 0,04l
Vodka Alexander Pushkin 40% 0,04l
Vodka Alexander Pushkin 40% 0,04l
Absinth 60% 0,04l
Absinth 60% 0,04l
Vodka Carskaja zlatá 40% 0,05l
Vodka Tsarskaya Gold 40% 0,05l



Příloha 2: Fotografie podniku

Administrativní budova a čerpací stanice FrukOil



Pohled na výrobní část firmy



Podniková prodejna vedle firmy



Příloha 3: Vozový park firmy



Příloha 4: Malovaná reklama firmy Fruko-Schulz



Příloha 5: Výrobna uvnitř

Tanky, ve kterých se míchá veškerý alkohol

