



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Jana Pavlíčková**

*2007*

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Jana Pavlíčková**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra podniku*

**Strategická analýza společnosti**

**Fruko-Schulz, spol. s r.o.**

**Vypracovala:**

*Jana Pavlíčková*

**Vedoucí diplomové práce:**

*prof. Ing. František Kovář, CSc.*

*Jindřichův Hradec, duben 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
»Strategická analýza společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o.«  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Strategická analýza společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o.**

Cílem práce je provést strategickou analýzu společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o. Na základě výsledků jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí doporučit společnosti vhodnou strategii. Pro tuto navrženou strategii vytvořit implementaci.

*duben 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

**prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,  
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Pojem strategický management.....	3
2.1.1 Strategický plánovací cyklus.....	4
2.1.2 Strategie.....	5
2.2 Podnik jako systém.....	6
2.3 Strategické cíle a pozice.....	7
2.4 Komplexní strategické plány.....	9
2.5 Podnikatelské prostředí.....	10
2.5.1 Analýzy vnitřního prostředí.....	10
2.5.2 Analýza vnějšího prostředí.....	18
2.6 Druhy strategií.....	23
2.6.1 Strategie firmy vycházející z orientace managementu.....	24
2.6.2 Strategie založené na základní orientaci na trhu.....	24
2.6.3 Strategie založené na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím.....	25
2.6.4 Růstové strategie.....	25
2.6.5 Konkurenčně orientované strategie.....	26
2.7 Volba strategie.....	27
2.8 Implementace strategie.....	27
3 Charakteristika podniku.....	30
3.1 Společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o.....	31
4 Prakticko-aplikační část.....	33
4.1 Analýzy vnitřního prostředí.....	33
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	33
4.2.1 PEST analýza.....	33
4.2.2 Analýza konkurenčního prostředí.....	42
4.2.3 Porterův model pěti sil.....	46
4.2.4 Dílčí výsledky analýz vnějšího prostředí.....	46
6 Literatura.....	47
7 Seznam schémat, grafů a tabulek.....	48

# 1 Úvod

Každá firma byla založena s určitou vizí jejích vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizí naplnit. Firma a její management se nejen musí zajímat o způsoby, jak dosáhnout požadovaného cíle určeného vlastníky, ale také o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází.

Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházející ze současné situace a možností firmy. Právě tyto zvolené cíle jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán firmy.

V dnešním turbulentním prostředí se podniky snaží získat komparativní výhodu v soutěži. Právě získání komparativní výhody je, jak uvádí prof. Ing. František Kovář, CSc., podstatou strategického řízení, které v sobě slučuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení. *„Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt.“*

A závěrem je nutné zdůraznit, že vlastní firemní záměry je nutné vždy srovnávat s ostatními subjekty, s nimiž je firma v neindiferentním vztahu, tj. s kooperujícími či konkurujícími podniky a právě k tomuto srovnání slouží analýzy externího a interního prostředí společnosti.

## **Cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o. Management společnosti si dal za cíl svého dalšího rozvoje penetraci na zahraniční trh a s tím související zvýšení tržeb. Tento záměr byl zpracován v projektu, kde management definuje svůj cíl jako penetraci svými stávajícími výrobky na ruský trh. Úkolem tedy je zjistit, zda výsledky jednotlivých strategických analýz umožňují a jsou tedy v souladu s navrženým projektem. Na základě výsledků analýz zvolit vhodnou strategii, pro kterou provést implementaci.



## **Metodika práce**

V teoreticko-metodologické části jsou uvedeny všechny strategické analýzy. Nejprve jsou uvedeny analýzy vnitřního prostředí, jako jsou např. Analýza hodnotového řetězce, SWOT analýza, SPACE analýza. Následně je věnována pozornost analýzám vnějšího prostředí jako jsou např. PEST analýza, Porterův model pěti sil, Analýza konkurenčního prostředí. Tato část je výhradně teoretická a je východiskem pro prakticko-aplikační část diplomové práce. Jsou zde definovány základní pojmy, postupy a nástroje strategické analýzy. Seznam literatury použité v této části je uveden na konci diplomové práce v oddíle 6 Literatura.

Prakticko-aplikační část diplomové práce je věnována strategické analýze konkrétního podniku. Tímto podnikem je společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o. Jak je již napsáno v cíli diplomové práce, cílem je provést strategickou analýzu společnosti s využitím některých výše uvedených analýz. Na základě výsledků je zvolena vhodná strategie, pro kterou je provedena implementace. V závěru je hodnocení, zda navržený projekt má být přijat a realizován či nikoli.

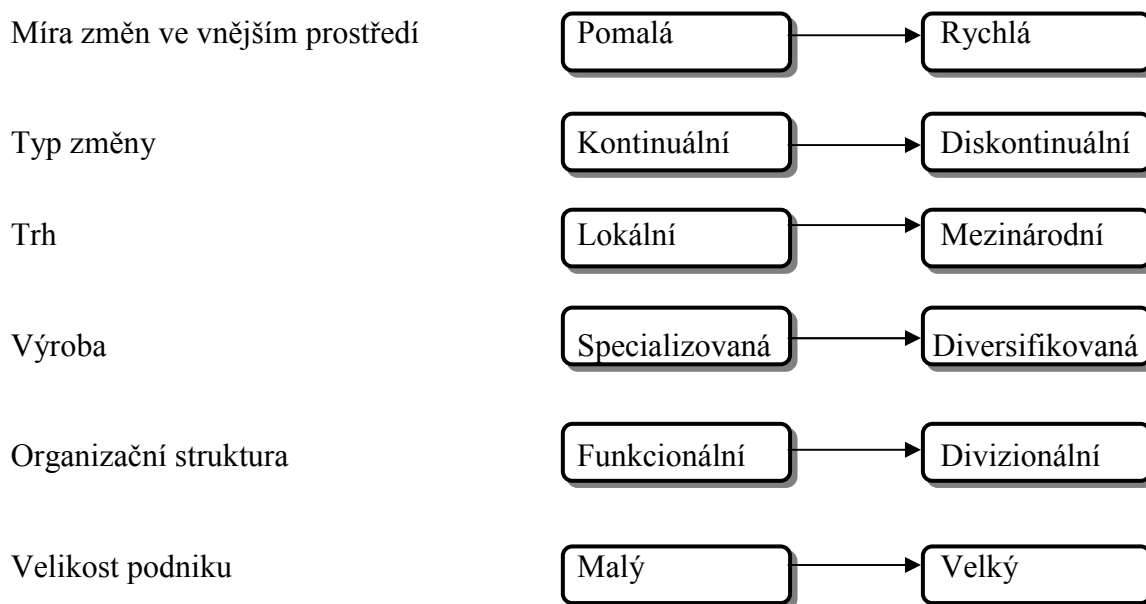
## 2 Teoreticko-metodologická část

### 2.1 Pojem strategický management

Rozhodnutí o výrobcích, umístění a jmenování vrcholového vedení představují závažná rozhodnutí, která trvale ovlivňují (k lepšímu nebo k horšímu) výkon organizace. Způsob, jakým se tato závažná („strategická“) rozhodnutí činí a jakým se uskutečňují, lze charakterizovat jako **proces strategického managementu**.<sup>1</sup>

Aby mohly být uplatňovány principy strategického řízení, musí být splněny určité vnitropodnikové parametry – viz Schéma 1

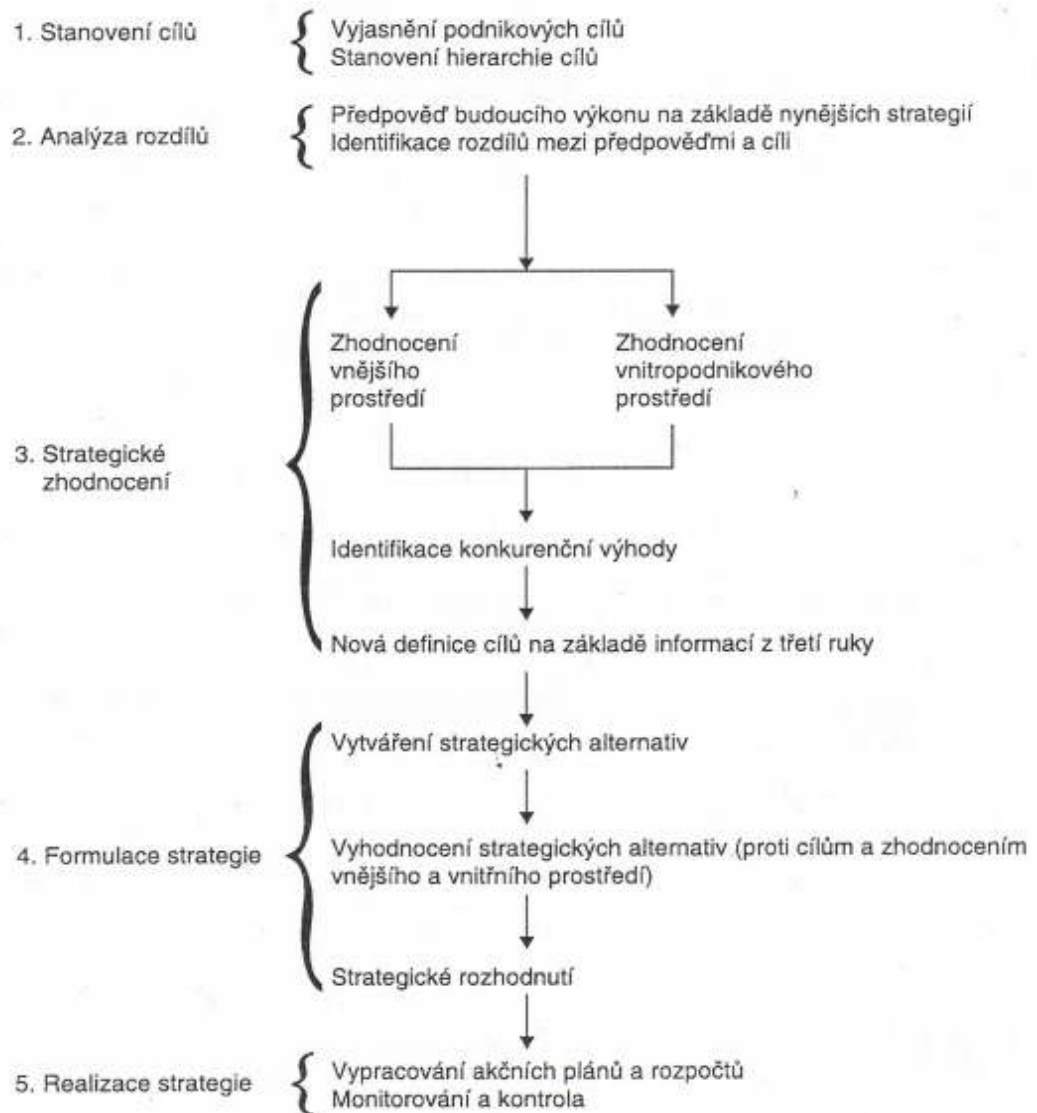
Schéma 1: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení (VÁCHAL J., 2001)



Funkce strategického řízení je trvalá, nelze ji realizovat jednou pro vždy a pak na ni zapomenout. J. Hron, přední odborník na strategické řízení, vymezuje tuto disciplínu následovně: „*Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.*“

<sup>1</sup> BOWMAN: Strategický management. 1. vydání. Praha 1: Grada Publishing, 1996

Schéma 2: Nástin procesu podnikového plánování (BOWMAN C., 1996)



### 2.1.1 Strategický plánovací cyklus

Strategický plánovací cyklus lze rozdělit do tří základních tematických částí:

#### 1. Analytická část

- Definice poslání a cílů
- Externí analýza
- Interní analýza

## 2. Strategická část

- Definice řešených problémů
- Možnosti řešení
- Stanovení priorit a výběr strategie

## 3. Realizační část

- Operační plán
- Realizace plánu
- Kontrola plánu a hodnocení
- Plán návazných činností<sup>2</sup>

### 2.1.2 Strategie

V dnešní době neexistuje jedna vyčerpávající definice, která by nám přesně vymezila pojem strategie. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg.

Definuje strategii pomocí 5P:

1. plan,
2. ploy,
3. pattern,
4. position,
5. perspektive.

Strategie jako *plán* (plan) je nejčastějším pojetím.

Strategie je také používána ve smyslu slova *komplot* (ploy), bývá to vyvolání obavy u konkurence a tím tedy odrazení ji od kroků podobných našim.

Strategie se také vymezuje jako *model chování* (pattern). Zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

---

<sup>2</sup> KOVÁŘ, ŠTRACH: Strategický management. VŠE v Praze, 2005

Strategie ve smyslu *pozice* (position) akcentuje umístění organizace v prostředí.

Naproti tomu pojetí strategie jako *charakter organizace* (perspective) je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepte) podnikání.

**Strategie** je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.<sup>3</sup>

### Typologie strategií

Podle toho, v jakém vztahu vytyčujeme svoje vývojové záměry ve srovnání se záměry jiných rozhodovacích subjektů, klasifikujeme jednotlivé strategie do jednotlivých typů, a sice strategie:

1. **ofenzivní** – vlastní vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů,
2. **neutrální** – záměry jsou vytyčovány na stejné úrovni jako záměry srovnávaných ekonomických subjektů,
3. **defenzivní** – vlastní rozvojové záměry jsou stanoveny na horší úrovni než je úroveň záměrů subjektů, se kterými se srovnáváme.<sup>4</sup>

## 2.2 Podnik jako systém

**Každý podnik se skládá:**

- z technických prvků,
- z institucionálních prvků (řídící orgány),
- z lidských faktorů.

A vzájemným propojením těchto prvků vzniká životaschopný systém.

---

<sup>3</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

<sup>4</sup> KOVÁŘ, ŠTRACH: Strategický management. VŠE v Praze, 2005

## **Podnik jako organický systém, který je ovlivňován vnitřními faktory a vnějšími faktory.**

Mezi **vnitřní faktory** (vnitřní prostředí podniku) patří:

- *zdroje,*
- *organizační a řídicí struktury,*
- *podnikové řády a normy.*

Mezi **vnější faktory** (vnější prostředí podniku) patří např.:

- *ekonomické faktory* – kapitál, pracovní síla, cenová hladina, vládní finanční a daňová politika, zákazníci,
- *technologické faktory* – veškeré znalosti o tom, jak věci dělat přináší užitky ale i problémy, např. automobilový průmysl → užitky – vyšší produktivita, životní úroveň,  
→ problémy – zhoršení životního prostředí,
- *sociální faktory* – postoje, touhy, očekávání, stupně inteligence a vzdělání, víra a obyčej lidí v dané sociální skupině,
- *etické faktory* – osobní, účetní a obchodní etika, etické kodexy (nepísané zákony)<sup>5</sup>

**Podnik, který má kvalitní vnitřní prostředí, je odolnější proti vlivům vnějšího prostředí.**

## **2.3 Strategické cíle a pozice<sup>6</sup>**

Cílem rozumíme stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.

Určení cílů je náročnou činností. Ovlivňuje celou budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku. Proto je nutné věnovat formulaci cílů a vytvoření podkladů pro rozhodnutí o cílech značnou pozornost a dostatek času.

---

<sup>5</sup> <http://www.skripta.kvalitne.cz/Management.doc>

<sup>6</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

Určení cílů patří mezi nejdůležitější kroky procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze silných a slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a hrozeb. Obsahuje však i velmi silný subjektivní prvek, protože je výrazem snah vrcholového vedení podniku, jeho záměrů, odvahy, míry optimismu a kvalifikace. Od určených cílů se odvíjejí strategické operace, které směřují k jejich zajištění.

Vrcholové strategické cíle lze rozdělit do čtyř skupin:

1. Cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů
2. Cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické
3. Cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové
4. Cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci a k sociálnímu programu

### **Strategické pozice**

Mít dobrou pozici znamená zvyšovat své příjmy alespoň tak rychle jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna.

### **Podnikatelská pozice firmy je dána:**

- konkurenční pozicí firmy vzhledem k okolí
- vnitřní podnikatelskou pozicí, vnitřní konkurenceschopností

### **Celková konkurenceschopnost podniku je dána především:**

- typem a charakterem výroby, délkou životního cyklu výrobků,
- typem a charakterem cíleného trhu,
- konkurenční schopností jednotlivých položek výrobního portfolia,
- stupněm technologických změn, které znamenají především rozsah vývoje a zavádění nových inovačních výrobků a technologií,
- výrobní efektivností, schopností vyrábět současně výrobky s co nejnižšími náklady,
- kapitálovou pozicí, efektivností marketingových činností,

- zdrojovým zajištěním,
- dodavatelským zázemím,
- úrovni distribučních cest a managementu,
- úrovni kvalifikace zaměstnanců a zaměstnanecké politiky,

Úroveň konkurenceschopnosti poskytuje podniku možnost rozvoje do budoucna nebo naopak omezuje jeho další rozvoj. Má jak své silné tak i slabé stránky, které je třeba analyzovat.

## 2.4 Komplexní strategické plány<sup>7</sup>

### **Postup tvorby:**

1. Stanovení základních premis budoucího fungování firmy.
2. Stanovení strategických cílů.
3. Stanovení základní podnikatelské pozice firmy, analýza slabých a silných stránek firmy.
4. Návrhy základních scénářů komplexních podnikatelských strategií.
5. Zpracování strategie portfolia firmy.
6. Vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií (např. finanční, personální, výrobní, marketingová, inovační, organizační).
7. Vypracování variant integrované komplexní podnikatelské strategie.
8. Výběr optimální varianty komplexní strategie.
9. Formulace komplexního strategického plánu.
10. Sestavení rozpočtů.
11. Rozpracování strategických plánů do kratších časových období.

---

<sup>7</sup> TRUNEČEK a kol.: Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1997



## 2.5 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je prostředí, ve kterém daný podnik podniká. Zahrnuje např. podmínky pro podnikání, dodavatelsko-odběratelské vztahy, konkurenci, poptávku po výrobku daného podniku.

### 2.5.1 Analýzy vnitřního prostředí

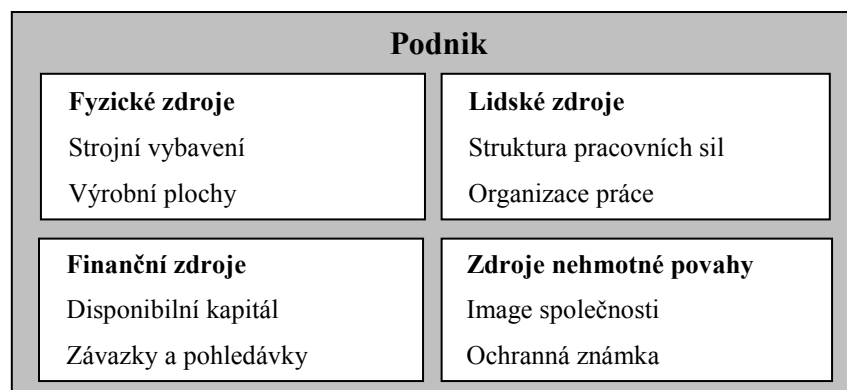
#### 1. Analýza zdrojů specifických příležitostí

Specifické příležitosti podniku umožňují odlišit se od konkurence a dosahovat tak vyšších zisků. Konkurence velice těžce napodobuje tyto specifické příležitosti, avšak mnohem těžší je udržet si tyto příležitosti.

Zdroji těchto specifických možností jsou:

- majetek – hmotný, nehmotný,
- podnikové schopnosti, dovednosti.

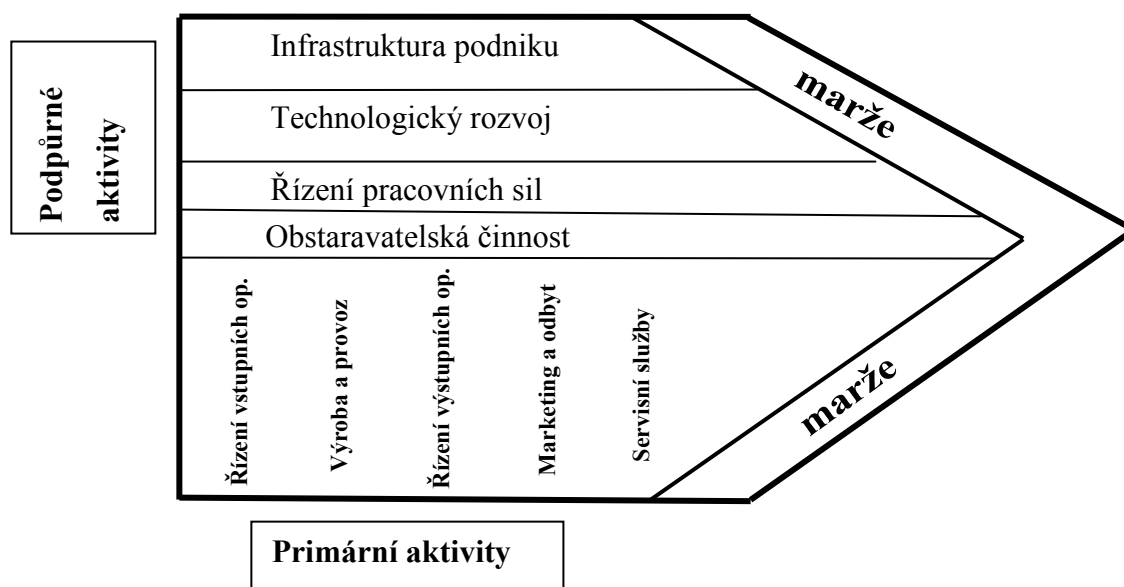
Schéma 3: Obecné vymezení zdrojů podniku (VÁCHAL J., 2001)



#### 2. Klíčové faktory úspěchu

Specifické klíčové faktory organizace lze popsat na základě **analýzy hodnotového řetězce**.

Schéma 4: Hodnotový řetězec (PORTER M. E., 1994)



Hodnotový řetězec se skládá z devíti generických kategorií činnosti, které jsou spolu spojeny charakteristickými způsoby. Tento generický řetězec je použit k předvedení toho, jak lze pro určitý podnik sestavit hodnotový řetězec, zobrazující ty specifické činnosti, které podnik koná.<sup>8</sup>

Každá aktivita přidává výrobku část hodnoty. Primární aktivita vytváří fyzickou podobu výrobku a podpůrné aktivity zajišťují vstupy pro primární aktivitu (např. přísun materiálu – materiálové hospodářství).

Jestliže podnik získá specifické přednosti v hlavních nebo podpůrných aktivitách, pak se příspěvek těchto aktivit projeví v tvorbě zvýšení zisku a naopak. Podnik musí usilovat o získání specifických předností především v hlavních aktivitách. Bez těchto předností by podnik nebyl schopen konkurovat.

Hodnotový řetězec firmě pomáhá analyzovat potřeby kupujícího, takže si management firmy může lépe utvořit úsudek o tom, co kupující skutečně oceňuje a umožní vidět, kde ve firmě opravdu jsou náklady na diferenciaci.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha 1: Victoria Publishing, a.s., 1994

<sup>9</sup> BOWMAN: Strategický management. 1. vydání. Praha 1: Grada Publishing, 1996

### 3. Určení strategických alternativ

Tato analýza je vhodná u obchodních a výrobních organizací. Základem je dotazník, jenž umožní identifikovat hlavní strategické volby.

Tabulka 1: Dotazník (VÁCHAL J., 2001)

1.	Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje	0	1	2	3
2.	Rád(a) riskujete	0	1	2	3
3.	Vaše výrobky lze snadno popsat	0	1	2	3
4.	Vaše podnikání je velice specializované	0	1	2	3
5.	Nemáte mnoho volných financí, které byste mohli investovat do podniku	0	1	2	3
6.	Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti	0	1	2	3
7.	Průměrné množství objednávek klesá	0	1	2	3
8.	Konkurence vás ničí	0	1	2	3
9.	Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky	0	1	2	3
10.	Po vašich výrobcích a službách je velká poptávka	0	1	2	3
11.	Vaším cílem je zůstat téměř beze změn	0	1	2	3
12.	Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky	0	1	2	3
13.	Jste nadšenec	0	1	2	3

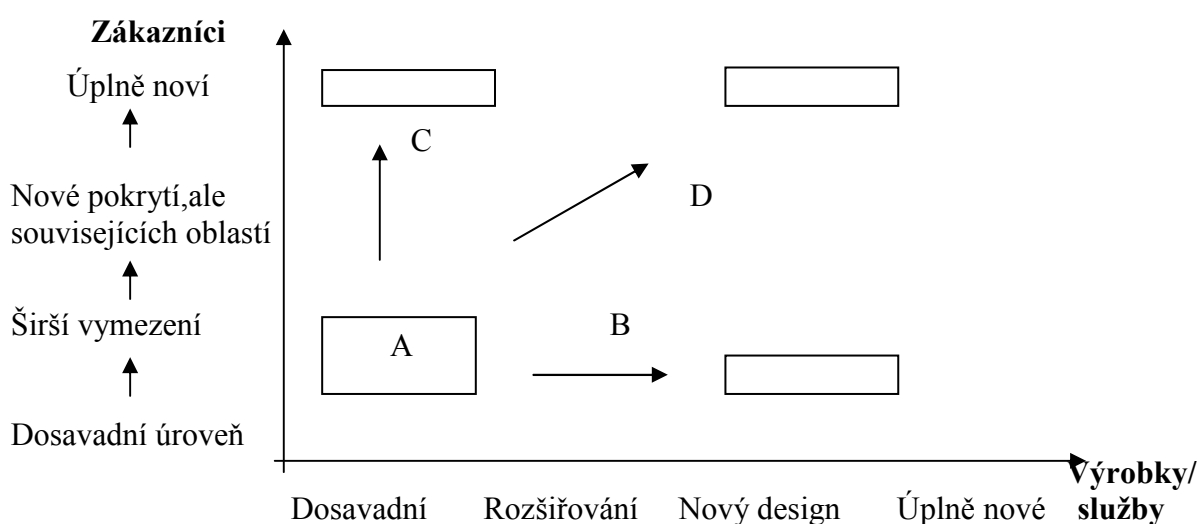
0.....vůbec ne

1.....částečně přesné

2.....poměrně přesné

3.....naprosto přesné

Schéma 5: Určení strategických alternativ (VÁCHAL J., 2001)



A.... Zůstat u dosavadních zákazníků a dosavadních výrobků.

B.... Poskytovat výrobky dosavadním zákazníkům, tzn. zvýšit hodnotu dosavadních vztahů.

C.... Poskytovat dosavadní výrobky novým zákazníkům, tzn. s tím, co firma má najít nové  
zákazníky.

D.... Poskytovat nové výrobky novým zákazníkům, tzn. diversifikovat.

#### **4. S W O T a n a l ý z a**

Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.<sup>10</sup>

Silné stránky **S** (Strenghts) a slabé stránky **W** (Weaknesses) a představují faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Příležitosti **O** (Opportunities) a nebezpečí **T** (Threats) představují vliv vnějšího okolí. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím schématem.

---

<sup>10</sup> KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002

Schéma 6: Metoda SWOT (VÁCHAL J., 2001)

Interní faktory	<p>Silné stránky S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapitálová síla</li> <li>- silné zdroje</li> <li>- vysoký tržní podíl</li> <li>- moderní technologie</li> <li>- nízké mzdové náklady</li> <li>- kvalita výrobků</li> </ul>	<p>Slabé stránky W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slabá finanční pozice</li> <li>- vysoká zadluženost</li> <li>- zastaralá technologie</li> <li>- vysoká režie</li> <li>- slabý management</li> <li>- špatní dodavatelé</li> </ul>
Externí faktory	<p>Přístup SO</p> <p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.</p> <p>Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.</p> <p>Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</p>	<p>Přístup WO</p> <p>Snaha o využití příležitosti z okolí.</p> <p>Pomalé posilování pozic.</p> <p>Snaha o nalezení spolehlivého spojence</p> <p>Různé formy integrace.</p>
<p>Příležitost trhu O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- růst trhu, růst poptávky</li> <li>- specializovaný trh s možností vstupu</li> <li>- fragmentované trhy</li> <li>- možnost diferenciac</li> <li>- možnost integrace</li> <li>- možnost exportu atd.</li> </ul>		
<p>Nebezpečí trhu T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silná konkurence</li> <li>- vstup zahraniční konkurence</li> <li>- objemové trhy, malá možnost diferenciac</li> <li>- stará odvětví</li> <li>- nestabilita trhu</li> </ul>	<p>Přístup ST</p> <p>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.</p> <p>Oslabení konkurence.</p> <p>Diverzifikace výrobního sortimentu.</p> <p>Distribuční spojení.</p>	<p>Přístup WT</p> <p>Uvažování o kompromisech.</p> <p>Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu.</p> <p>Snaha o přežití.</p> <p>Opuštění trhu.</p>

## 5. Portfolio analýza<sup>11</sup>

Portfoliová metoda dává možnost precizního zhodnocení konkurenční situace v různých tržních segmentech. Kvalifikovaná portfolio analýza je proces, který má osm kroků:

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.

<sup>11</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

4. Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit.
7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

## **6. SPACE analýza<sup>12</sup>**

Tato analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti.

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

- **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí** – technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, bariéry vstupu do odvětví, rivalita mezi existujícími konkurenty, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů.
- **Faktory ovlivňující sílu odvětví** – růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, technologické know-how, využití zdrojů, kapitálová intenzita, složitost vstupu do odvětví, produktivita, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců.
- **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu** – podíl na trhu, kvalita výrobku, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, technologické know-how, vertikální integrace, rychlost zavádění nových výrobků.

---

<sup>12</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

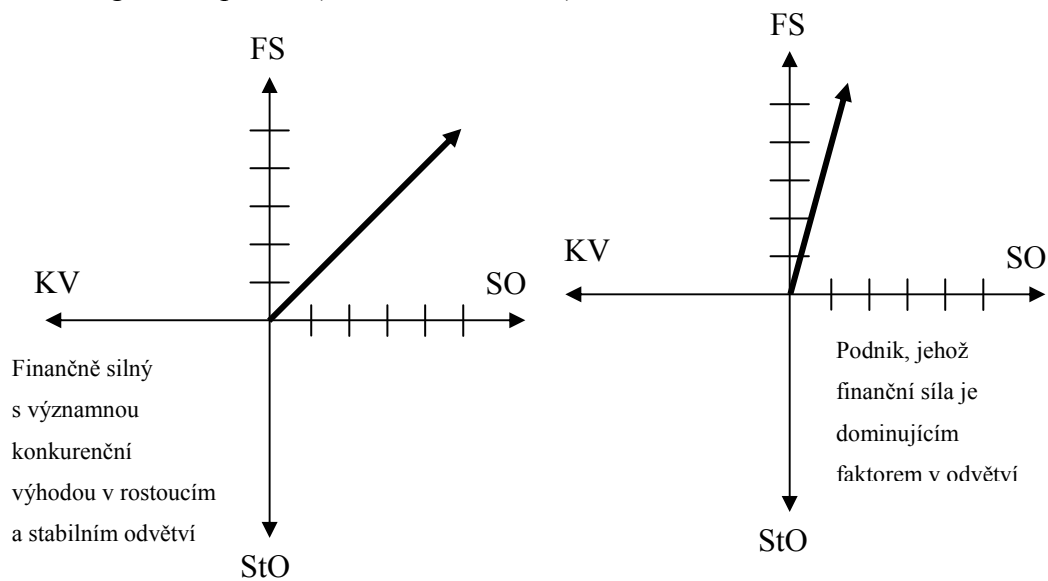
- **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku** – návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash-flow, složitost výstupu z odvětví, míra rizika, obrat zásob, využívání úspor z rozsahu a zkušeností.

Vzájemným vyhodnocením výše uvedených faktorů a grafickým vyjádřením lze vymežit následující základní strategické pozice pro podnik:

- Agresivní pozice
- Konkurenční pozice
- Konzervativní pozice
- Defenzivní pozice

**Agresivní pozice** – typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné.

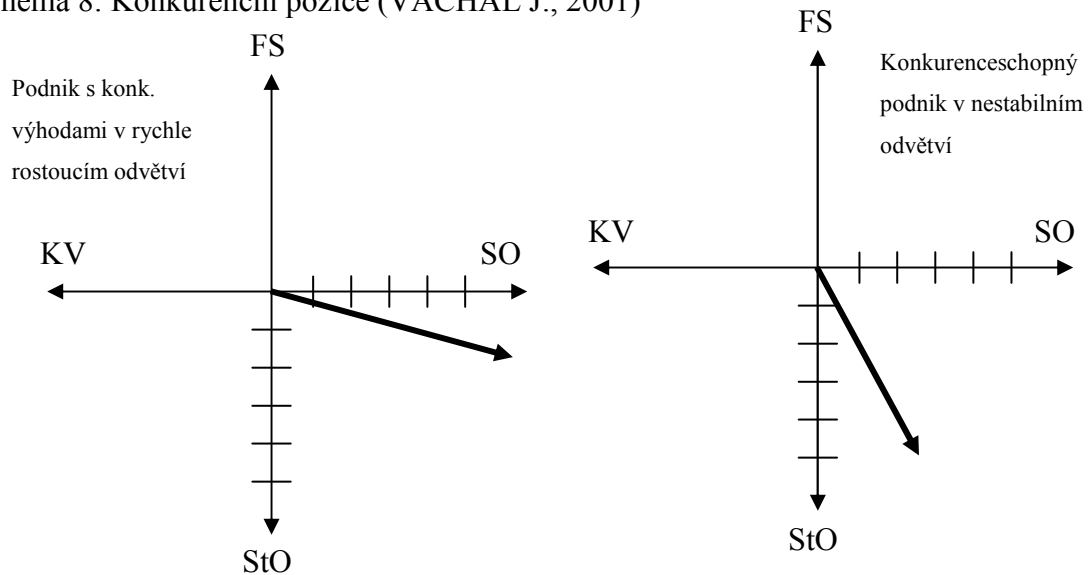
Schéma 7: Agresivní pozice (VÁCHAL J., 2001)



FS...finanční síla podniku  
KV...konkurenční výhoda  
SO...síla odvětví  
StO...stabilita prostředí

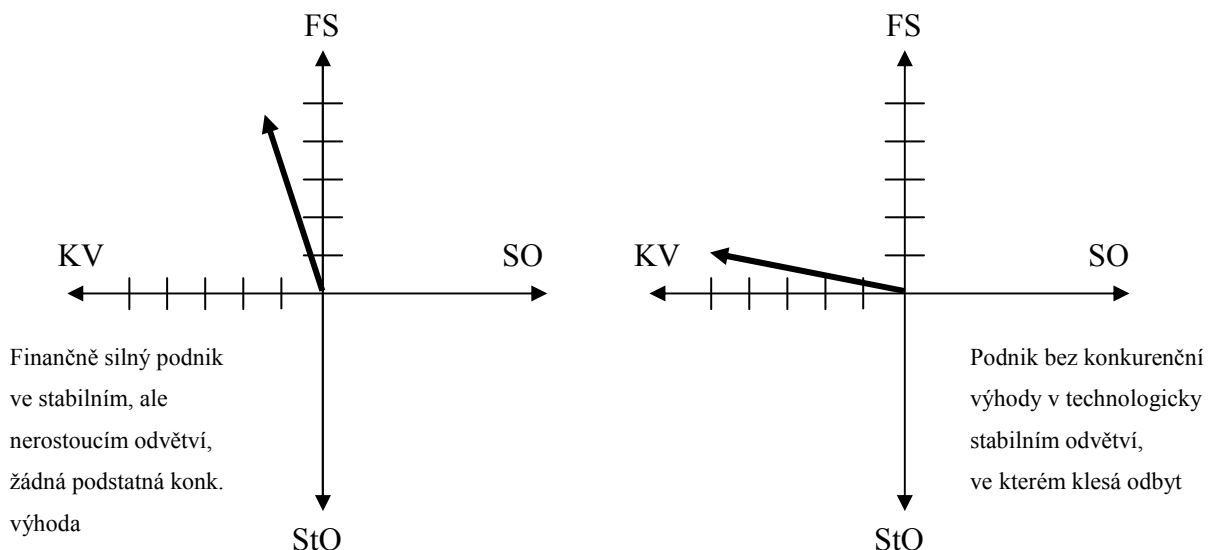
**Konkurenční pozice** – typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzi s podnikem s dostatkem hotovosti, investovat do produktivity, vylepšovat svou výrokovou řadu, snižovat náklady atd.)

Schéma 8: Konkurenční pozice (VÁCHAL J., 2001)



**Konzervativní pozice** – typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

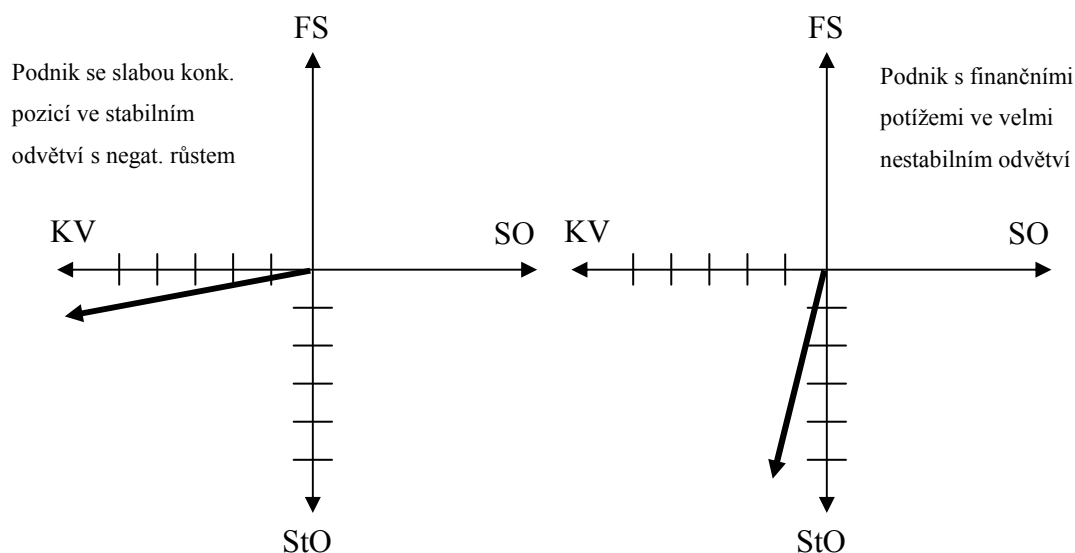
Schéma 9: Konzervativní pozice (VÁCHAL J., 2001)





**Defenzivní pozice** – typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.

Schéma 10: Defenzivní pozice (VÁCHAL J., 2001)



## 2.5.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti podniku skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje. Na základě těchto analýz jsme schopni definovat strategickou pozici podniku.

### 1. P E S T a n a l ý z a <sup>13</sup>

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.<sup>14</sup> Tato analýza tedy vychází ze zhodnocení těchto faktorů:

- **ekonomických** – HDP, ekonomický růst, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti,

<sup>13</sup> PEST – pozn. jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Political, Economical, Social, Technological)

<sup>14</sup> SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA: Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006

- **politicko-právních** – antimonopolní opatření, politika zdanění, zákony na ochranu životního prostředí, regulace zahraničního obchodu,
- **sociálně-kulturních** – demografický vývoj, rozdělení důchodů, mobilita obyvatelstva, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci,
- **technických** – vládní výdaje na výzkum a vývoj, přístup k výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn.

## **2. Porterův model pěti sil**

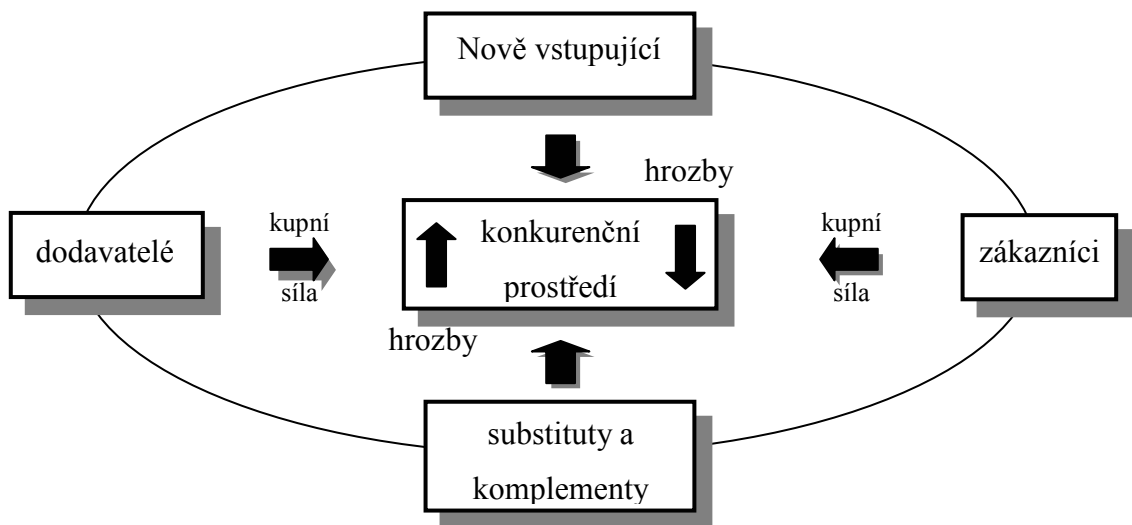
Tento model umožňuje detailně popsat konkrétní odvětví, ve kterém firma podniká.

### **Pět sil:**

- hrozba nově vstupujících na trh,
- obchodní síla zákazníka – mají stále větší možnosti volby mezi podniky,
- obchodní síla dodavatelů – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen,
- hrozba substituce výrobků a služeb (zejména s nižší cenou),
- pozice mezi běžnými konkurenty – „jízdni prostor“ pro tuto pozici – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě.

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabín, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům.

Schéma 11: Porterův model pěti sil (PORTER M. E., 1994)



Porter pak vyslovuje hypotézu, že „čím jsou větší, silnější síly v odvětví, tím menší je průměrná návratnost“ a dále „aby byla společnost úspěšná na trhu, musí pečlivě volit strategii, kterou bude uplatňovat“. Jen v takovém případě může přežít a dále se rozvíjet a získávat nové segmenty na trhy.

### 3. Analýza konkurenčního prostředí<sup>15</sup>

Cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

<sup>15</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

Tabulka 2: Rastr pro hodnocení konkurentů (VÁCHAL J., 2001)

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Váženost konkurence (současná) *				
Váženost konkurence (v příštím roce) *				
Váženost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

\* = k hodnocení lze využít následující škály:

- 1 = nejlepší (nejvyšší)
- 2 = nadprůměrný
- 3 = průměrný
- 4 = podprůměrný
- 5 = nejhorší (neohrožující)

#### 4. Analýza portfolia a služeb<sup>16</sup>

Tato analýza v sobě zahrnuje odpovědi na následující otázky:

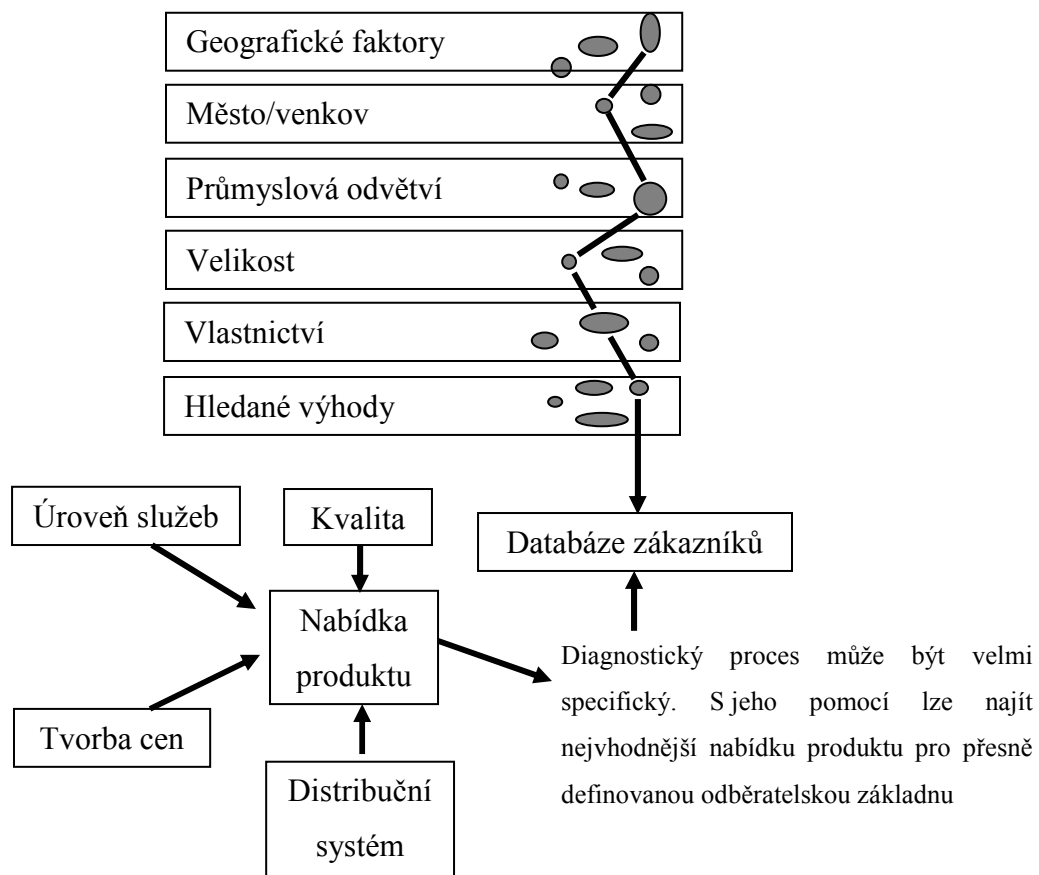
- Co dnes podnik vyrábí?
- Jaký je stupeň rizika výrobního portfolia?
- Jaká je míra jistoty/rizika?

<sup>16</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

## 5. Postup při segmentaci trhu<sup>17</sup>

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. Poté se stanoví segmenty trhu, které podnik hodlá uspokojovat, a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit.

Schéma 12: Postup při segmentaci trhu (VÁCHAL J., 2001)



Postupujeme jednotlivými segmenty a vybíráme takové faktory, které budou nejvhodnější pro naše zákazníky. Kombinací faktorů stanovíme nejlepší možnou nabídku.

## 6. Analýza atraktivity odvětví<sup>18</sup>

V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké.

<sup>17</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

<sup>18</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu).

Tabulka 3: Analýza atraktivity odvětví (VÁCHAL J., 2001)

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí - klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti - inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření - diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota - kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály - podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt - elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance - spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení - jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální - horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## 2.6 Druhy strategií<sup>19</sup>

Základem každé podnikatelské strategie jsou prvotní scénáře komplexních podnikatelských strategií, které by měly vzít v úvahu všechna základní hlediska možného budoucího chování firmy. V praxi pro konstrukci strategických scénářů existuje mnoho způsobů a samotné strategie jsou pojímány a sestavovány z mnoha různých hledisek. Všem těmto hlediskům pak odpovídají různé typologie strategií, které by se však v žádném případě neměly vzájemně vylučovat.

<sup>19</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

## 2.6.1 Strategie firmy vycházející z orientace managementu

Z hlediska stáří a historie firmy, ale i velikosti a odvětví lze vymezit určité tendence v chování firem, které se promítají do budoucího rozhodování firem. **Podle těchto postojů lze firmy či management dělit:**

- **prospektoři** – velice flexibilní na vnější okolí, zejména na příležitosti na trhu – orientováni na široce rozvinutý trh a inovace,
- **obránci** – přijímají konzervativní strategickou orientaci, neriskují a soustřeďují se na efektivnost výroby,
- **analyzátoři** – kombinace obránců a prospektorů – hledají tržní kout a snaží se o zvýšení efektivnosti výroby,
- **reagující** – mají malou adaptační schopnost, orientují se na udržení stavu, nehledají nové příležitosti, na situaci reagují ex post (až se to stane).

## 2.6.2 Strategie založené na základní orientaci na trhu

Tato strategie je založena na jednoznačně pozitivní souvislosti mezi velikostí podílu na trhu a velikostí výnosu. Čím větší je podíl podniku na trhu, tím lze očekávat vyšší výnos každé obchodní činnosti.

- **Strategie nízkých nákladů** – firma se snaží o nízké výrobní i distribuční náklady a tím získává výhodu na trhu.
- **Strategie diferenciacce výrobku** – spočívá v tom, že výrobky mají specifické vlastnosti, které je odlišují od jiných výrobků, čímž získává konkurenční výhodu (servis, balení, design).
- **Strategie tržního koutu** – provedeme segmentaci trhu, vybereme si ten segment, který je nejméně naplněn (logistika, informatika, potraviny pro diabetiky).

## 2.6.3 Strategie založené na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím

- **Strategie ofenzivní** – kombinace silných stránek a ohrožení (SO)
  - Je označována jako „první na trhu“, snaha o vedoucí roli a znamená přijít s novým výrobkem jako první. Předpokládá nejmodernější technologie. Očekává se vysoký zisk díky přechodnému monopolnímu postavení, tím i vysoká cena, je však velké riziko neúspěchu a enormě vysoké náklady na výzkum a vývoj.
- **Strategie defenzivní** (poloofenzivní) – WO
  - Orientuje se na udržení stávající konkurenční pozice nebo na další zlepšení. Využívá zejména nízkých nákladů, široký okruh zákazníků s průměrnou spotřebitelskou poptávkou.
- **Strategie mírně ofenzivní** (postupová) – označována jako „druhý“ nebo „následuj mě“
  - Je založena na diferenciaci výrobků. Předpokládá rychlou reakci na změny a využívá nejlepších technologií.
- **Strategie zůstatková** (boj o přežití) – WT
  - Není žádná inovace, v nejlepším případě imitace (licence).
  - Je nutno zvážit opodstatněnost existence firmy, pokud NENÍ – bankrot, likvidace, pokud JE možnost zachránit – fúze, zajistit vstup silného investora, ale musí zabezpečit restrukturalizaci (změnu výrobního procesu, programu).

## 2.6.4 Růstové strategie

Firma má v podstatě dvě dlouhodobé možnosti rozvoje:

- zlepšit svůj stávající stav nalezením vhodné strategie,
- udržet svoji vynikající konkurenční pozici.



Když se rozhodne firma **zlepšit svoji konkurenceschopnost**, má dvě cesty:

1. **integračním růstem firmy** – zpětná (s dodavateli) nebo dopředu (s odběrateli a distributory) a nebo horizontální integrace (ve stejném odvětví) nebo vertikální (prvovýrobci, zemědělci, mlékárny),
2. **intenzivní růst firmy** – inovace nových výrobků.

**Intenzivní růst firmy má tyto základní formy:**

- **Strategie pronikání – penetrace trhu** – management hledá cesty, jak zvýšit podíl na současném trhu pro současné výrobky – může to zabezpečit:
  - snaha zvýšit prodej stávajících výrobků (zejména u nahodilých kupujících – výstavy, veletrhy),
  - snaha o získání zákazníků od konkurence – snaha o změnu značky,
  - firma usiluje o získání potenciálních zákazníků (reklama, obchodní zástupci).
- **Strategie rozvoje trhu** – firma usiluje o získání nových trhů pro současné výrobky.
- **Strategie vývoje nového výrobku** – firma usiluje o inovaci stávajících výrobků, které by byly prezentovány na současných trzích.
- **Strategie diversifikace** – firma usiluje o nové výrobky pro nové trhy, může jít o tzv. soustředěnou diversifikaci s uplatněním synergického efektu, což vede ke zvýšení prodeje.

## 2.6.5 Konkurenčně orientované strategie

- **Strategie vycházející z vysoké jakosti výrobků (ISO normy)**
- **Strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů** – cenová konkurence
- **Necenová konkurenční strategie**
- **Strategie zvyšování odbytu** při zachování cenové hladiny – např. pomocí diferenciací výrobků tím, že odliší své výrobky od výrobků konkurence.

### **Způsoby diferenciaci:**

- diferenciaci vlastních výrobků – funkčnost, vzhled, kvalita, provedení,
- diferenciaci služeb – instalace, školení, opravy,
- osobní diferenciaci – obchodní zástupci,
- diferenciaci pomocí image – ochranná známka, tradice, symbol.

## **2.7 Volba strategie**

Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- přijatelnost,
- vhodnost,
- realizovatelnost,
- poskytnutí výhody.

Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje výše uvedená kritéria, nezajišťuje úspěšnost strategie. Je však jisté, že nesplňuje-li jedno nebo více kritérií, je předurčena k neúspěchu.

## **2.8 Implementace strategie**

Implementace strategie je nejsložitější fáze procesu strategického řízení a má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je pevně spjata s formováním strategie. Už v průběhu stanovení strategie je třeba brát zřetel na implementaci zvolené strategie, zda je podnik schopen tuto strategii realizovat.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit apod. Neexistuje žádný jednotný postup, implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní. Úspěšná implementace strategie vychází z principů projektového řízení a principů řízení změny.<sup>20</sup>

Implementaci strategie můžeme rozepsat na jednotlivé etapy. Každá etapa má svůj věcný obsah a odpovědné osoby za rozepsanou část implementace strategie, např. viz tabulka 4.

Tabulka 4: Implementace strategie

<b>Etapa</b>	<b>Věcný obsah</b>	<b>Odpovědné osoby</b>
1 01.01. - 15.01.2005	Seznámení s návrhem	Za ředitelství zodpovídá:
2 16.01. - 31.01.2005	Jmenování dílčích skupin k implementaci strategie	Za skupinu zodpovídá:
3 01.02. - 10.02.2005	Školení skupin	Zodpovídá:
⋮	⋮	⋮

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Každá implementace má dvě části:**

1. **věcnou** – rozpracování projektu do dílčích plánů (např. plán prodeje, nákupu, finanční plán, plán výroby, plán práce a mezd),
2. **časovou** – určení časového hlediska realizace zvolené strategie.

#### **Dobrý projekt je charakterizován třemi charakteristikami:**

- struktura projektu (Jaká infrastruktura bude podporovat úspěšný postup a dokončení projektu?),
- úkoly v rámci projektu (Jak lze projekt rozdělit do logických součástí – subprojektů nebo úkolů?),

<sup>20</sup> VÁCHAL: Strategický management. VOŠ Č. Budějovice, 2001

- monitorování a měření postupu (Jaká kritéria budou měřítkem postupu/vývoje projektu a jak bude vývoj projektu zaznamenáván?).

**Účastníci projektu jsou:**

- poradní tým,
- garant projektu,
- hlavní tým,
- prováděcí týmy (zodpovědné za realizaci subprojektů nebo jednotlivých úkolů).

### 3 Charakteristika podniku



*FRUKO-SCHULZ, spol. s r.o., Jiráskovo předměstí 629/III.,  
377 01, Jindřichův Hradec*



Zdroj: <http://www.fruko.cz>

### 3.1 Společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o.

Firma Fruko-Schulz, spol. s r.o. Jindřichův Hradec má dlouholetou tradici na tuzemském i zahraničním trhu. Společnost navázala na zavedený podnik původního výrobce Moritze Schulze, který byl prvním výrobcem ovocných a dezertních vín v Rakousku-Uhersku. Zabývá se výrobou lihovin, ovocných vín, sirupů, ovocných šťáv a octa a řadí se mezi organizace výrobně-zpracovatelské pokrývající tak poptávku každé věkové struktury spotřebitelů. Její výrobky odpovídají uplatňovaným požadavkům dle Zákona o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/97 Sb., na ISO normy kvality a na podnikové normy kvality.

Po znárodnění převzal tento podnik do své správy stát, v této době nedocházelo k výraznému rozvoji. Firma byla přiřazena ke společnosti Jihočeská Fruta se sídlem v Českých Budějovicích, která se skládala z řady dalších závodů s různým výrobním zaměřením. Celkem společnost spravovala 6 závodů s orientací na výrobu konzerv, paštik, kečupů atd. Jméno jindřichohradeckého závodu nebylo potlačeno, neboť se dostal do podvědomí spotřebitelů zejména výrobou „rumu s plachetnicí“, který se po přistoupení na požadavky Evropské unie vyrábí pod novým názvem Tuzemák. V roce 1990 vznikl samostatný státní podnik FRUKO Jindřichův Hradec, s.p. a po roce 1993 byl podnik předán v restituci a vznikla společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o.

Se vznikem společnosti nastala nová etapa, kdy se měla společnost naučit, stejně jako jiné výrobní organizace, přizpůsobovat se podmínkám tržního hospodářství a zajistit si své místo na trhu s lihovinami. V průběhu let je možno říci, že se jí to podařilo. V současné době patří mezi pět největších výrobců v České Republice.

Společnost stále prochází mnoha změnami, některé zasáhly do provozu firmy více, jiné méně. V roce 1993 společnost opustila staré výrobní prostory a převedla hlavní část výroby do nového objektu. V první fázi proběhla instalace stáčecí linky a vybavení likérky. Tím bylo umožněno veškeré lihoviny vyrábět v novém provozu. Další fází byla instalace stáčecí linky na láhve o obsahu 0,2 l. Oblíbenost vyráběného octa a vysoký zájem o tuto výrobu vedly vedení firmy k rozhodnutí instalovat samostatnou stáčecí linku na výrobu tohoto octa – tentokrát v balení do plastových lahví. Tato linka je využívána i na plnění sirupů do PET lahví. Přesídlení do nových prostor si vynutilo další investice do samostatné varny, skladu cukru a zásobních nádrží v objektu.

Ihned po vzniku se společnost dostala do podvědomí odběratelů díky poměrně široké nabídce sirupů, které byly obměňovány dle přání zákazníků a stejně tak díky široké nabídce lihovin, z nichž dominantní úlohu hraje již zmiňovaný jindřichohradecký Tuzemák a vodka Franz Joseph. Tyto výrobky jsou proti falzifikaci chráněny hologramem umístěným na etiketě. V roce 1999 začala společnost vyrábět mýtickou lihovinu ABSINTH a jako jediná na světě i její slabší variantu ABSINTH likér. V roce 2000 bylo instalováno originální ruské zařízení na výrobku ruské vodky PUSHKIN, které je ojedinělé ve spolupráci s rodinou Puškinů v celé Evropě. Postup výroby ABSINTHU, ABSINTH likéru a vodky PUSHKIN je přísně střežen.



Zdroj: <http://www.fruko.cz>

Po roce 2000 je společnost nezávislá na přesunu rozpracované výroby a celá výroba včetně stáčení, skladování a odbytu je realizována v hlavním objektu na Jiráskově předměstí. Náklady spojené s přesunem byly minimální, neboť firma nevlastní objekt, ve kterém sídlí, ale platí nájemné společnosti Fruto.

V prosinci roku 2001 firma koupila novou stáčení linku, která si vyžádala snížení počtu pracovníků. V průběhu následujících dvou let docházelo k malému snižování pracovních míst z důvodů snižování mzdových nákladů.

Stoprocentním vlastníkem firmy Fruko-Schulz, spol. s r.o. je akciová společnost FURATO, kterou vlastní Ing. Josef Nejedlý a pan Ing. Vladislav Blecha. Společnost dosáhla v roce 2005 obratu 415 milionů Kč objemem 32 863 hektolitřů lihovin, z toho 15 469 hektolitřů rumu, 3 085 hektolitřů vodkou. Výroba sirupů dosáhla v roce 2005 objemu 2 589 tun.

## 4 Prakticko-aplikační část

### 4.1 Analýzy vnitřního prostředí

Vzhledem k tomu, že si společnost nepřeje, aby byly zveřejňovány interní údaje společnosti, tyto analýzy nejsou součástí diplomové práce.

### 4.2 Analýza vnějšího prostředí

#### 4.2.1 PEST analýza

Tato analýza vychází ze zhodnocení faktorů:

##### 1. Ekonomických faktorů

- **Hrubý domácí produkt** ve 2. čtvrtletí roku 2006 vzrostl podle předběžného odhadu meziročně reálně o 6,2 % a ve srovnání s 1. čtvrtletím (po vyloučení vlivu sezónnosti a počtu pracovních dní) o 1,2 %. Tento ukazatel je důležitý hlavně z pohledu exkluzivních alkoholických nápojů společnosti, jakými jsou vodka Alexander Pushkin a Absinth. Pokud se bude zvyšovat ekonomický růst celé České Republiky, bude populace více nakupovat tyto exkluzivní výrobky.
- V ekonomickém růstu Českou Republiku brzdí **nezaměstnanost**, která v současné době (září 2006) činí 7,8 %. Dle tabulky Vývoj nezaměstnanosti a nezaměstnaných osob v letech 2004 – 2006 míra nezaměstnanosti v těchto letech postupně klesá. Ale i přesto je nezaměstnaných ve 3. čtvrtletí roku 2006 364,9 tisíc osob. V některých případech se dá říci, že společnost může v situaci vysoké nezaměstnanosti získat více spotřebitelů. Někteří nezaměstnaní lidé mohou své starosti „utápět“ v alkoholu a tím by se mohl zvýšit odbyt např. výrobku Tuzemák, který patří mezi cenově levnější výrobky.



Tabulka 7: Vývoj nezaměstnanosti a nezaměstnaných osob v letech 2004 - 2006

Ukazatel	jed.	2004 - čtvrtletí				2005 - čtvrtletí				2006 - čtvrtletí			
		1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
<b>Nezaměstnaní</b>													
celkem	tis.	443,8	419,1	420,4	420,2	429,1	402,1	404,6	404,8	414,1	366,8	364,9	
mezir. přírůstky (úbytky)													
absolutně	tis.	55,5	34,4	11,3	5,7	-14,7	-17,0	-15,8	-15,4	-15,0	-35,3	-39,7	
relativně	%	14,3	8,9	2,8	1,4	-3,3	-4,1	-3,8	-3,7	-3,5	-8,8	-9,8	
<b>Míra nezaměst.</b>													
celkem	%	8,7	8,2	8,2	8,2	8,4	7,8	7,8	7,8	8,0	7,1	7,0	
mezir. přírůstky (úbytky)	%	1,1	0,7	0,2	0,1	-0,3	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,7	-0,8	

Pozn. Údaje se vztahují k osobám ve věku 15 let a starší.

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab\\_casova\\_rada\\_zakladnich\\_ukazetelu\\_vsps/\\$File/czam110606cr.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_casova_rada_zakladnich_ukazetelu_vsps/$File/czam110606cr.xls)

- Česká Republika má stabilní **peněžní zásobu** v podobě hrubého domácího produktu.
- **Inflace** se v současné době (říjen 2006) pohybuje kolem 2,7 %, s porovnáním měsíce září roku 2005 (2,0 %) se inflace zvýšila. Ale i přesto toto zvýšení není nijak velké. Nyní je uváděn vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v letech 1994 – 2005, viz tabulka 8. Z tabulky je patrné, že během těchto let má vývoj inflace klesající charakter, což je velmi pozitivní z pohledu společnosti Fruko-Schulz. Vysoká inflace je negativní faktor, který znesnadňuje plánování firem do budoucnosti.

Tabulka 8: Vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v letech 1994 – 2005

Rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Výše inflace (v %)</b>	10	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9

Pozn. Vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

- Z tabulky vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku je patrné, že ekonomické prostředí je z pohledu inflace relativně stabilní, míra inflace se v jednotlivých měsících roku 2006 stále pohybovala kolem hodnoty 2,8 % až na měsíc říjen, kdy je patrný vysoký pokles.

Tabulka 9: Vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku v letech 1997 - 2006

Rok	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1997	7,4	7,3	6,8	6,7	6,3	6,8	9,4	9,9	10,3	10,2	10,1	10
1998	13,1	13,4	13,4	13,1	13	12	10,4	9,4	8,8	8,2	7,5	6,8
1999	3,5	2,8	2,5	2,5	2,4	2,2	1,1	1,4	1,2	1,4	1,9	2,5
2000	3,4	3,7	3,8	3,4	3,7	4,1	3,9	4,1	4,1	4,4	4,3	4
2001	4,2	4	4,1	4,6	5	5,5	5,9	5,5	4,7	4,4	4,2	4,1
2002	3,7	3,9	3,7	3,2	2,5	1,2	0,6	0,6	0,8	0,6	0,5	0,6
2003	-0,4	-0,4	-0,4	-0,1	0	0,3	-0,1	-0,1	0	0,4	1	1
2004	2,3	2,3	2,5	2,3	2,7	2,9	3,2	3,4	3	3,5	2,9	2,8
2005	1,7	1,7	1,5	1,6	1,3	1,8	1,7	1,7	2,2	2,6	2,4	2,2
2006	2,9	2,8	2,8	2,8	3,1	2,8	2,9	3,1	2,7	1,3		

Pozn. Vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku oproti stejnému měsíci předchozího roku. Jedná se tedy o dosaženou cenovou úroveň, která vylučuje sezónní vlivy tím, že se porovnávají vždy stejné měsíce.

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

- Je známo, že inflace má dopad na disponibilní důchod spotřebitelů, čím je vyšší inflace, tím je disponibilní důchod menší a tím tedy spotřebitelé méně nakupují. Pro představu je předkládána tabulka a graf průměrného disponibilního důchodu na jednoho člena domácnosti v letech 1998 – 2004. Disponibilní důchod získáme odečtením daně a zdravotního a sociálního pojištění od peněžních příjmů úhrnem, konkrétní výpočty jsou uvedeny v tabulce 10. Vidíme, že disponibilní důchod na jednoho člena domácnosti má stoupající tendenci během let, což je velmi pozitivní z pohledu společnosti Fruko-Schulz. Dá se předpokládat, že tržby společnosti by mohli v budoucnu růst díky tomu, že by lidé za svůj disponibilní důchod více nakupovali výrobky společnosti.

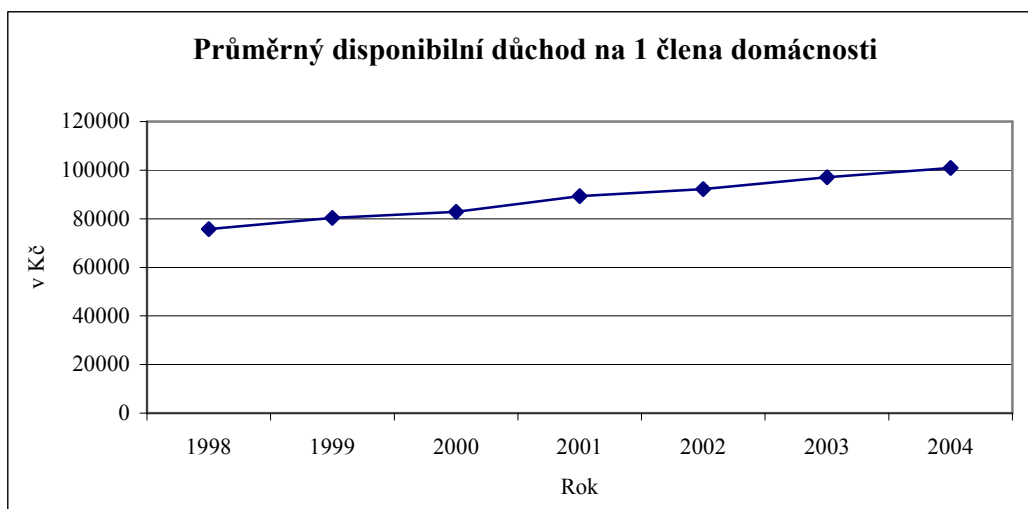
Tabulka 10: Disponibilní důchod za roky 1998 – 2004

Rok	Pen.příjmy úhrnem	Daň	Zdrav.a soc.poj.	Dispon.důchod $Y_d$	Změna $Y_d$
1998	89712	6190	7715	75807	
1999	94588	6243	8040	80305	4499
2000	97807	6651	8314	82843	2537
2001	105776	7299	9203	89275	6432
2002	109011	7413	9375	92223	2948
2003	114760	8033	9640	97087	4864
2004	119923	8754	10313	100855	3768

Pozn. Průměr na jednoho člena rodiny v Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Graf 3: Průměrný disponibilní důchod na jednoho člena domácnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

- Také společnosti napomáhá k vyšším tržbám fakt, že Česká Republika je na druhém místě ve spotřebě alkoholických nápojů z členských států Evropské unie za Lucemburskem. Tento fakt byl uveřejněn na portále <http://ekonomika.ihned.cz> dne 2. 12. 2006.<sup>21</sup> V tabulce 11 je uvedena spotřeba alkoholických nápojů v litrech za období 1998 – 2005. Je patrné, že celková spotřeba během těchto let stoupá, což je pozitivní z pohledu společnosti. A ještě pozitivnější je fakt, že index 2005/2004 vyšel u lihovin (40%) 103,3 %, tedy jako druhý nejvyšší. Toto číslo znamená, že spotřeba 40% lihovin stoupla v roce 2005 o 3,3 % oproti roku 2004.

---

<sup>21</sup> [http://ekonomika.ihned.cz/?m=d&article\[id\]=19884570](http://ekonomika.ihned.cz/?m=d&article[id]=19884570)

Tabulka 11: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České Republice v letech 1998 - 2005

Spotřeba alkoholických nápojů		Měrná jedn.	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Index 2005/2004
Alkoholické nápoje	celkem	litry	185,3	184,2	184,3	181,3	184	186	185	<b>188</b>	101,9
	v hodnotě čistého lihu	litry	9,8	9,9	9,9	9,9	10,0	10,2	9,8	<b>10,2</b>	104,1
Lihoviny (40%)	celkem	litry	8,2	8,3	8,3	8,2	8,3	8,4	7,6	<b>7,8</b>	102,6
	v hodnotě čistého lihu	litry	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,0	<b>3,1</b>	103,3
Vino	celkem	litry	16,0	16,1	16,1	16,2	16,2	16,3	16,5	<b>16,8</b>	101,8
	v hodnotě čistého lihu	litry	1,9	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	<b>1,9</b>	100,0
vino hroznové	celkem	litry	13,5	13,5	13,5	13,6	13,7	13,9	14,1	<b>14,4</b>	102,1
vino ostatní	celkem	litry	2,5	2,6	2,6	2,6	2,5	2,4	2,4	<b>2,4</b>	100,0
Pivo	celkem	litry	161,1	159,8	159,9	156,9	159,9	161,7	160,5	<b>163,5</b>	101,9
	v hodnotě čistého lihu	litry	4,6	4,6	4,6	4,6	4,8	4,9	4,9	<b>5,2</b>	106,1

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/340038A8EC/\\$File/3004rr\\_02.xls](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/340038A8EC/$File/3004rr_02.xls)

## 2. Politicko-právních faktorů

- **Antimonopolní opatření** jsou v České Republice zavedena, nad touto problematikou dohlíží antimonopolní úřad. Společnost tedy neohrožuje žádný konkurent, který by měl monopolní sílu.
- **Zdanění** v České Republice je postupně snižováno, společnosti v současné době podléhají dani z příjmů ve výši 24 %, což tedy zvyšuje disponibilní zisk společnosti.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> [http://cde.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-53EDF4E6-3835216D/cde/xsl/219\\_4731.html?year=0](http://cde.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-53EDF4E6-3835216D/cde/xsl/219_4731.html?year=0)

- **Zákony na ochranu životního prostředí** jsou součástí legislativy České Republiky, ale stále nejsou ještě dostačující a zákonodárci se musí snažit tyto zákony přizpůsobovat zákonům Evropské unie.
- **Regulace zahraničního obchodu** – Česká Republika je vysoce otevřenou ekonomikou, což podporuje výrobce z České Republiky vyvážet své výrobky do zahraničí.

### 3. Sociálně-kulturních faktorů

- **Demografický vývoj:** Obyvatelstvo České Republiky celkově stárne, důkazem je tabulka 12, kde si všimněme předpovědi průměrného věku obyvatelstva, který během let 2002 – 2050 stále stoupá. Průměrný věk byl zpracován ve třech variantách: nízké, střední, vysoké.

Tabulka 12: Očekávaný průměrný věk a index stáří, všechny varianty, 2002 - 2050

Rok	Průměrný věk			Index stáří <sup>1)</sup>		
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
2002	x	39,3	x	x	89	x
2005	40,0	40,0	40,0	98	97	97
2010	41,3	41,2	41,1	116	114	112
2015	42,6	42,4	42,2	137	131	125
2020	44,0	43,6	43,3	160	148	139
2025	45,3	44,8	44,4	181	163	152
2030	46,6	45,9	45,4	205	181	167
2035	47,7	46,8	46,3	225	197	181
2040	48,6	47,6	47,0	256	220	202
2045	49,4	48,2	47,6	284	240	219
2050	50,1	48,8	48,1	303	252	227

<sup>1)</sup> Počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0-14 let

Zdroj: *Populační prognóza České Republiky do roku 2050: Český statistický úřad, dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>*

- Také se můžeme podívat na věkovou strukturu populace České Republiky a Jihočeského kraje, která je znázorněna v tabulce 13. Z tabulky je patrné, že největšími věkovými skupinami populace v České Republice jsou lidé ve věku 0 – 14 let a 65 a více let. Dohromady tvoří 28,8 % z celkové populace celé České Republiky. Podobně je to i s populací v Jihočeském kraji. Dohromady tyto dvě věkové skupiny tvoří 28,9 % z celkové populace v Jihočeském kraji.

Tabulka 13: Věková struktura populace České Republiky a Jihočeského kraje za období 2. čtvrtletí 2006 v tis.

OBYVATELSTVO		Česká Republika		Jihočeský kraj	
		Celkem	v %	Celkem	v %
<b>Celkem</b>		<b>10 258,9</b>	<b>100,0</b>	<b>628,2</b>	<b>100,0</b>
Věkové skupiny :	0 až 14 let	1 493,7	14,6	92,8	14,8
	15 až 19 let	652,0	6,4	40,8	6,5
	20 až 24 let	696,3	6,8	43,0	6,8
	25 až 29 let	850,5	8,3	51,6	8,2
	30 až 34 let	879,8	8,6	52,5	8,4
	35 až 39 let	697,2	6,8	42,5	6,8
	40 až 44 let	694,3	6,8	42,4	6,7
	45 až 49 let	667,3	6,5	42,6	6,8
	50 až 54 let	771,2	7,5	48,0	7,6
	55 až 59 let	781,3	7,6	47,2	7,5
	60 až 64 let	614,1	6,0	36,2	5,8
	65 a více let	1 461,2	14,2	88,6	14,1

Zdroj: <http://www.czso.cz>

- Je známo, že s přibývajícím věkem člověka se snižuje spotřeba alkoholu. Díky negativnímu jevu, a to stárnutí populace, by společnost Fruko-Schulz mohla do budoucna ztratit velkou část spotřebitelů. Je tedy nezbytné, aby své výrobky nabízela co největšímu počtu potenciálních zákazníků, jak v České Republice, tak v zahraničí.
- Porodnost sice stoupá, ale stále je větší úmrtnost než porodnost. Ze statistického šetření Českého statistického úřadu vyplývá, že v průběhu roku 2005 se v České Republice živě narodilo 102,2 tisíce dětí, což bylo o 4,5 tisíce více než v roce předchozím. Během roku 2005 zemřelo 107,9 tisíce osob, tj. o 761 více než v předchozím roce.
- **Mobilita obyvatelstva** je velmi omezená, je to způsobeno tím, že je v České Republice regulováno nájemné, dalším trendem je pragocentrismus, tzn. lidé odcházejí z méně atraktivních lokalit jako jsou např. Jižní Čechy do Prahy, kde je větší nabídka práce. Společnost Fruko-Schulz je rozšířena hlavně v Jižních Čechách, proto důsledkem tohoto trendu by mohlo být snížení tržeb.
- **Míra vzdělanosti** obyvatelstva by se měla zvýšit.

- **Přístup zaměstnanců k práci** není příliš pozitivní, je to způsobeno tím, že jsou zaměstnanci špatně motivováni, nedostatečně zainteresováni.

#### **4. Technických faktorů**

- **Vládní výdaje na výzkum** rostou. I společnost Fruko-Schulz se snaží stále vyrábět nové výrobky, které by zvýšily zisk. Jedním z těchto nových výrobků je Zubrovka (je to jemná kvalitní vodka se stéblem tomkovice vonné, aromatického druhu trávy rostoucí v oblasti východního Polska a Ukrajiny, prodává se v balení 0,5l a obsah alkoholu je 40 %).
- **Rychlost technologických změn** je 3 - 4 roky.

**Nyní jsou hodnoceny stejné faktory, ale ne v České Republice, ale v Rusku, kam chce společnost vyvážet své výrobky formou obchodního zástupce.**

#### **1. Ekonomických faktorů**

- Hrubý domácí produkt v Rusku stále od roku 1998 stoupá, každý rok je jeho zvýšení o 4 % oproti předcházejícímu roku. V roce 2005 vzrostl hrubý domácí produkt oproti roku 2004 o 6,4 % a oficiální vládní předpoklad pro rok 2006 je zvýšení o 6,6 %.
- V ekonomickém růstu Rusko brzdí nezaměstnanost, která v roce 2005 byla 7,6 %.
- Inlace byla v roce 2005 11 %. V prvních osmi měsících roku 2006 ceny vzrostly o 7,1 %, což bylo méně než v tom samém období roku 2005. Oficiální předpověď pro rok 2007 je 7 %.

#### **2. Politicko-právních faktorů**

- Zdanění v Rusku je stejně jako v České Republice postupně snižováno, daň společností byla v roce 2001 snížena z 35 % na 24 % a DPH bylo v roce 2004 sníženo z 20 % na 18 %. Což je velmi pozitivní pro zákazníky společnosti Fruko-Schulz. Je známo, že s vyšší sazbou DPH se také zvyšuje prodejní cena výrobku a naopak. Zákazníci by tedy mohli platit nižší cenu za výrobky společnosti Fruko-Schulz.

- Rusko bylo velmi dlouho uzavřenou ekonomikou, která nespolečně pracovala a ani se nezapojovala do různých společenství. Ale to se právě v roce 2005 změnilo. Ruská vláda začala spolupracovat s Evropskou unií a proto se zahraniční obchod v Rusku v roce 2005 tak zlepšil. To by mohlo pomoci společnosti Fruko-Schulz v obchodních vztazích.

### **3. Sociálně-kulturních faktorů**

- Demografický vývoj: Stejně tak jako obyvatelstvo České Republiky stárne, je tomu tak i v Rusku, porodnost je menší než úmrtnost. Porodnost byla v roce 2005 9,9 % na 1 000 obyvatel a úmrtnost byla 14,7 % na 1 000 obyvatel.
- V Rusku probíhá velká migrace obyvatelstva. Okolo 1 mil. obyvatel Ruska tvoří občané jiných států.
- Míra vzdělanosti se stále zvyšuje.

### **4. Technických faktorů**

- Vládní výdaje na výzkum rostou.

Za pozitivní je možné považovat stoupající trend ve výši disponibilního důchodu na jednoho člena rodiny, což může pozitivně ovlivnit společnost Fruko-Schulz jakož výrobce alkoholických nápojů, ale také ovocných sirupů. Dalším pozitivním jevem je snižování daně z příjmů právnických osob na 24 % z původních 26 %. Také je třeba zdůraznit, že Česká Republika je vysoce otevřenou ekonomikou, což vede k vyššímu vývozu výrobků do zahraničí. Tento záměr má také Fruko-Schulz, spol. s r.o. Česká Republika se řadí na druhé místo ve spotřebě alkoholických nápojů z členských států Evropské unie.

Co se týče Ruska a makroekonomické situace tam, nedá se říci, že by se objevila nějaká překážka, která by znemožnila společnosti vyvážit své výrobky na ruský trh. Velká část zkoumaných faktorů má stejný vývoj jako v České Republice. Za velký úspěch lze považovat současný stav inflace. Rusko mělo v 90. letech inflaci 2 500 %, tedy hyperinflaci, je tedy současný stav inflace dosti uspokojivý. Také je za velký úspěch považováno to, že se ruská vláda rozhodla spolupracovat s Evropskou unií, což České Republice pomůže při obchodování s tímto státem.



Za negativní lze považovat hlavně demografický vývoj obyvatelstva, nejen České Republiky, ale také Ruska. Je obecně známo, že s vyšším věkem klesá spotřeba alkoholu. Právě kvůli tomuto faktu společnost ztrácí tak velký počet svých zákazníků. Dalším negativem je rychlost technologických změn. Obnova technologií zabírá mnohem delší časové období než např. ve vyspělých státech Evropské unie. Právě toto je i případ společnosti Fruko-Schulz.

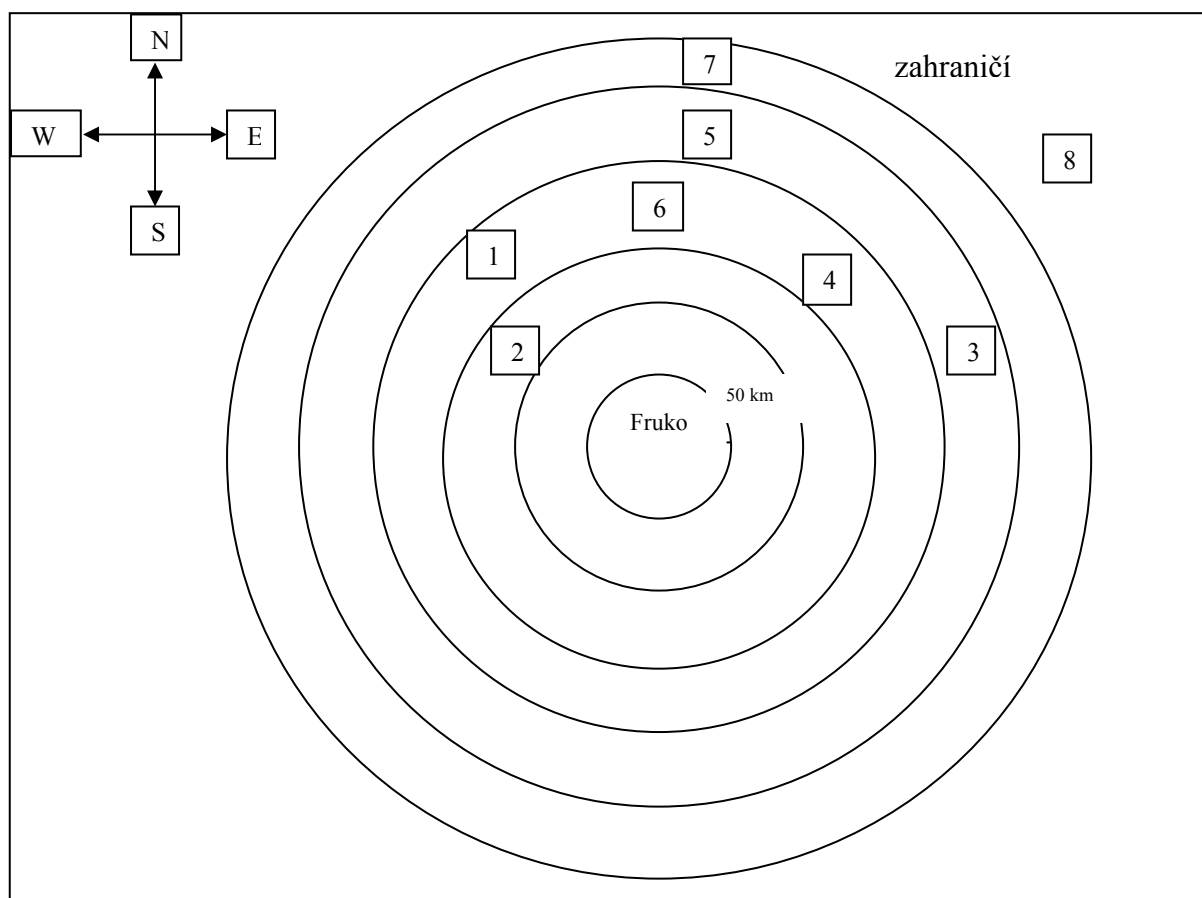
## 4.2.2 Analýza konkurenčního prostředí

Cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Pro společnost je důležité znát svoji konkurenci, tzn. vědět, v jaké vzdálenosti od společnosti se konkurence nachází a jaké výrobky vyrábí. K tomu nám slouží Mapa konkurentů.

Schéma 17: Mapa konkurentů



Pozn. Kružnice jsou po 50 km.

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>1</b> ..... Jan Becher – Karlovar. becherovka, a.s.	<b>5</b> ..... AP LIQUOURS, s.r.o.
<b>2</b> ..... Stock Plzeň - Božkov, a.s.	<b>6</b> ..... TRUL holding, a.s.
<b>3</b> ..... Rudolf Jelínek, a.s.	<b>7</b> ..... Style Bohemia, s.r.o.
<b>4</b> ..... Likérka Drak	<b>8</b> ..... Glazovský lihovar

1. **Jan Becher – Karlovarská becherovka, a.s.** – společnost vyrábí známou Becherovku.
2. **Stock Plzeň - Božkov, a.s.** - tato společnost vyrábí např. Fernet Stock, vodku Amundsen, Božkov tuzemský, Magister.
3. **Rudolf Jelínek, a.s., Vizovice** – společnost vyrábí např. Slivovici, Plum vodku, ovocné destiláty jako Hruškovice, Třešňovice, Meruňkovice, Jablkovice.

4. **Likérka Drak, Chvalčov** – tato společnost vyrábí např. Gin, Kyselé Jablko, Griotku, Meruňku, Režnou, Tuzemský Rum, Vodku.
5. **AP LIQUOURS s.r.o., Dolní Boušov, okres Mladá Boleslav** – tato společnost vyrábí výrobek ICE KING v mnoha příchutích.
6. **TRUL holding, a.s., Praha 10** - tato společnost vyrábí vodky značky Stalinovy slzy a Zubatá vodka.
7. **Style Bohemia, s.r.o., Zásada 207, okres Jablonec nad Nisou** – společnost vyrábí výrobky Dobrá slivovice, Dobrá hruškovice, Dobrá meruňkovice.
8. **Glazovský lihovar, Glazov, Rusko** – tento lihovar vyrábí typickou ruskou vodku Kalashnikov.

Z mapy konkurentů je vidět, že společnost nemá ve svém kraji žádného konkurenta, který by společnosti mohl v budoucnu znesnadnit existenci na trhu alkoholických nápojů v Jihočeském kraji. V zahraničí (konkrétně v Rusku) je samozřejmě více společností, které jsou výrobci destilátů. Všechny tyto společnosti mají většinou společný produkt a tím je ruská vodka, proto je jen pro představu uvedena jedna společnost, která tento alkoholický nápoj vyrábí.

Tabulka 14: Vyplněný rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku	Stock Plzeň, a.s.	Karlovarská becherovka, a.s.	Rudolf Jelínek, a.s.	Likérka Drak
Odhad tržeb (v tis. Kč)	1 390 518	1 460 652	258 608	41 253
Odhad podílu na trhu	35 %	36 %	10 %	2 %
Cenová výhoda *	2	2	3	4
Technologická základna *	1	1	3	3
Odbytová základna *	1	1	3	5
Distribuční podmínky *	1	1	3	4
Nákladová výhoda *	1	1	3	5
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	2	1	3	4
Vážnost konkurence (současná) *	1	2	3	5
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	1	2	3	5
Vážnost konkurence (v dalších letech) *	1	2	3	4

\* = k hodnocení lze využít následující škály:

1 = nejlepší (nejvyšší)

2 = nadprůměrný

3 = průměrný

4 = podprůměrný

5 = nejhorší (neohrožující)

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tržním prostředí společnosti Fruko-Schulz se v Jihočeském kraji nenachází žádný konkurent, který by mohl společnost výrazněji ohrozit. Velkými konkurenty jsou Stock Plzeň, a.s. a Karlovarská becherovka, a.s. Obě společnosti patří mezi giganty v odvětví výroby lihovin. Společností, se kterou se může poměřovat společnost Fruko-Schulz, je firma Rudolf Jelínek, a.s., která prozatím nemůže ohrozit vývoz produktů Absinth do Ruska. Tato společnost vyváží hlavně do USA a Slovenska. Ale v budoucnu by společnost Fruko-Schulz měla s tímto konkurentem uvažovat i na území Ruska. Společnost Rudolf Jelínek by chtěla do budoucna své produkty rozšířit i v Polsku a v Rusku.

### 4.2.3 Porterův model pěti sil

Opět tato analýza není uvedena z důvodu přání společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o. nezveřejňovat citlivé údaje společnosti.

### 4.2.4 Dílčí výsledky analýz vnějšího prostředí

Všechny tři analýzy vnějšího prostředí podporují myšlenku managementu a to vyvážet své výrobky do zahraničí.

PEST analýza ukázala, že společnost má vhodné podnikatelské prostředí, alespoň z hlediska nižší sazby daně z příjmů právnických osob. Také je velmi pozitivním jevem zvyšující se výše disponibilního důchodu na jednoho člena rodiny, lidé tedy mají více finančních prostředků k dispozici pro nákup výrobků firmy Fruko-Schulz. Velkým negativem, který byl objeven při této analýze, je demografický vývoj obyvatelstva. Je všeobecně známo, že populace stárne. Pro společnost to znamená snížení odbytu a také z tohoto důvodu hledá nové možnosti odbytu svých výrobků. Avšak pozitivem je zvyšování spotřeby alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České Republice. Česká Republika se řadí na druhé místo ve spotřebě alkoholických nápojů z členských států Evropské unie.

Analýza konkurenčního prostředí je důkazem toho, že Fruko-Schulz nemá v Jihočeském kraji žádného konkurenta. Avšak pokud se podíváme na území celé České Republiky, jsou tu dva hlavní konkurenti a to Stock Plzeň, a.s. a Karlovarská becherovka, a.s. Tyto dvě firmy společně zaujímají odhadem tržní podíl 71 %, což dává ostatním výrobcům malou šanci na rozvoj. Proto i tato analýza vede společnost k uskutečnění projektu.

Další části diplomové práce nejsou uvedeny z důvodu přání nezveřejňování citlivých údajů.

# 6 Literatura

## Knihy:

1. BOWMAN, C.: *Strategický management*. 1. vydání, Praha 1, Grada Publishing, 1996, 152 stran, ISBN 80-7169-230-1.
2. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha, C. H. Beck, 2002, 172 stran, ISBN 80-7179-578-X.
3. KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: *Strategický management*. VŠE v Praze, 2005, 89 stran.
4. PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha, Victoria Publishing, a.s., 1994, 403 stran, ISBN 80-85605112.
5. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha 1: Victoria Publishing, a.s., 1994, 626 stran, ISBN 80-85605-12-0.
6. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha, C. H. Beck, 2006, 121 stran, ISBN 80-7179-367-1.
7. TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 2. vydání, Praha, VŠE v Praze, 1999, 228 stran, ISBN 80-7079-683-9.
8. VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*. České Budějovice, VOŠ České Budějovice, 2001, 113 stran.

## Internetové zdroje:

1. <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
2. [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
3. [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab\\_casova\\_rada\\_zakladnich\\_ukazetelu\\_vsps/\\$File/czam110606cr.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_casova_rada_zakladnich_ukazetelu_vsps/$File/czam110606cr.xls)
4. <http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>
5. [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/340038A8EC/\\$File/3004rr\\_02.xls](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/340038A8EC/$File/3004rr_02.xls)
6. [http://ekonomika.ihned.cz/?m=d&article\[id\]=19884570](http://ekonomika.ihned.cz/?m=d&article[id]=19884570)
7. <http://www.skripta.kvalitne.cz/Management.doc>
8. <http://www.strateg.cz/managem.html>
9. [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-53EDF4E6-835216D/cds/xsl/219\\_4731.html?year=0](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-53EDF4E6-835216D/cds/xsl/219_4731.html?year=0)
10. <http://209.85.129.104/search?q=cache:5gvu1O7qKfMJ:lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles/Russia.pdf+Russia+-+country+profile&hl=cs&gl=cz&ct=clnk&cd=5>

## 7 Seznam schémat, grafů a tabulek

### Seznam schémat:

Schéma 1: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení .....	3
Schéma 2: Nástin procesu podnikového plánování .....	4
Schéma 3: Obecné vymezení zdrojů podniku .....	10
Schéma 4: Hodnotový řetězec .....	11
Schéma 5: Určení strategických alternativ .....	12
Schéma 6: Metoda SWOT .....	14
Schéma 7: Agresivní pozice .....	16
Schéma 8: Konkurenční pozice .....	17
Schéma 9: Konzervativní pozice .....	17
Schéma 10: Defenzivní pozice .....	18
Schéma 11: Porterův model pěti sil .....	20
Schéma 12: Postup při segmentaci trhu .....	22
Schéma 13: Organizační struktura společnosti .....	36
Schéma 14: Určení strategických alternativ společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o. ....	38
Schéma 15: SWOT analýza společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o. ....	39
Schéma 16: Konkurenční pozice .....	42
Schéma 17: Mapa konkurentů .....	54
Schéma 18: Porterův model pěti sil .....	57

### Seznam grafů:

Graf 1: Poměr vlastního a cizího kapitálu .....	33
Graf 2: Výsledek hospodaření v jednotlivých letech v tis. Kč .....	35
Graf 3: Průměrný disponibilní důchod na jednoho člena domácnosti .....	47

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Dotazník.....	12
Tabulka 2: Rastr pro hodnocení konkurentů.....	21
Tabulka 3: Analýza atraktivity odvětví.....	23
Tabulka 4: Implementace strategie .....	28
Tabulka 5: Průměrný evidenční počet zaměstnanců.....	32
Tabulka 6: Vyplněný dotazník.....	37
Tabulka 7: Vývoj nezaměstnanosti a nezaměstnaných osob v letech 2004 – 2006.....	45
Tabulka 8: Vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v letech 1994 – 2005 .....	45
Tabulka 9: Vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku v letech 1997 – 2006.....	46
Tabulka 10: Disponibilní důchod za roky 1998 – 2004.....	46
Tabulka 11: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České Republice v letech 1998 – 2005.....	48
Tabulka 12: Očekávaný průměrný věk a index stáří, všechny varianty, 2002 -2050 .....	49
Tabulka 13: Věková struktura populace České Republiky a Jihočeského kraje za období 2. čtvrtletí 2006 v tis.....	50
Tabulka 14: Vyplněný rastr pro hodnocení konkurentů .....	56
Tabulka 15: Implementace navržené strategie .....	62