



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

3 Charakteristika podniku	1
3.1 Společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o.	2
3.2 Ekonomicko-finanční situace firmy	4
3.3 Organizační struktura společnosti	6
4 Prakticko-aplikační část	8
4.1 Analýzy vnitřního prostředí	8
4.1.1 Určení strategických alternativ	8
4.1.2 SWOT analýza	9
4.1.3 SPACE analýza	11
4.1.4 Dílčí výsledky analýz vnitřního prostředí	14
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	15
4.2.1 PEST analýza	15
4.2.2 Analýza konkurenčního prostředí	24
4.2.3 Porterův model pěti sil	28
4.2.4 Dílčí výsledky analýz vnějšího prostředí	29
4.3 Návrh strategie	30
4.4 Navrhované změny.....	32
4.5 Implementace zvolené strategie	32
4.6 Očekávané přínosy	34
5 Závěr	35
8 Přílohy	37

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.

Tabulka 5: Průměrný evidenční počet zaměstnanců

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet celkem	93	85	80	82	85	83

Pozn.: Do předchozích údajů o počtu zaměstnanců nejsou zahrnuti brigádníci a lidé zaměstnaní na dočasnou výpomoc.

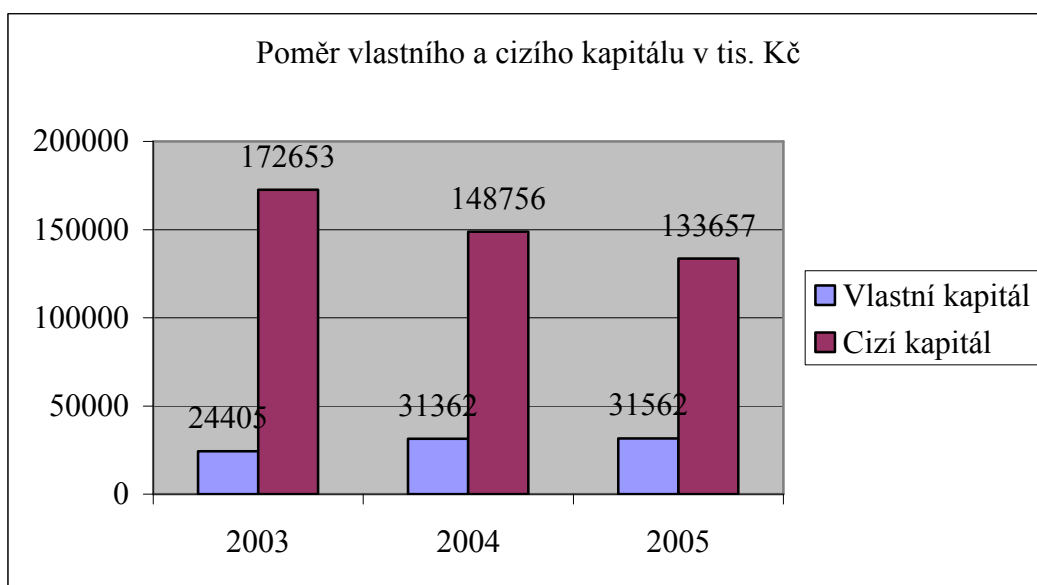
Zdroj: Účetní záznamy společnosti

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 obrátu 415 miliónů Kč objemem 32 863 hektolitrů lihovin, z toho 15 469 hektolitrů rumu, 3 085 hektolitrů vodkou. Výroba sirupů dosáhla v roce 2005 objemu 2 589 tun.

3.2 Ekonomicko-finanční situace firmy

Základní kapitál společnosti je tvořen ve výši 31 mil. Kč, ze zákona je dána povinnost tvorby ve výši 200 000 Kč. Z údajů vyplývá, že tak vysokou hodnotu kapitálu nemohou tvořit pouze vlastní zdroje společnosti, ale že je ve velké míře tvořen také cizími zdroji. Společnost měla vytvořen revolvingový účet u GE Capital Bank, se kterou sjednává většinu svých finančních požadavků, např. pojištění. Další účty má zřízeny u ČSOB a Sparkasse.

Graf 1: Poměr vlastního a cizího kapitálu



Zdroj: Účetní záznamy společnosti

Cizí zdroje financování podniku jsou takové zdroje, které podniku nepatří, které dříve či později, v určitém časovém okamžiku bude muset podnik vrátit jejich majitelům. Je možné se pozastavit nad tím, zda je vhodné, aby cizí kapitál byl zastoupen ve společnosti v takové míře. Ale je třeba také zdůraznit, že během let se společnosti podařilo výši cizího kapitálu snížit.

Ukazatel rentability celkového kapitálu (poměr hospodářského výsledku před zdaněním a celkového kapitálu) hodnotí všeobecnou efektivnost využití vloženého kapitálu bez ohledu na zdroj, ze kterého kapitál pochází. Čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší je zhodnocení zdrojů vložených do podniku. Tento ukazatel vychází 0,07 Kč, tj. na 1 Kč celkového kapitálu připadá 0,07 Kč výsledku hospodaření.

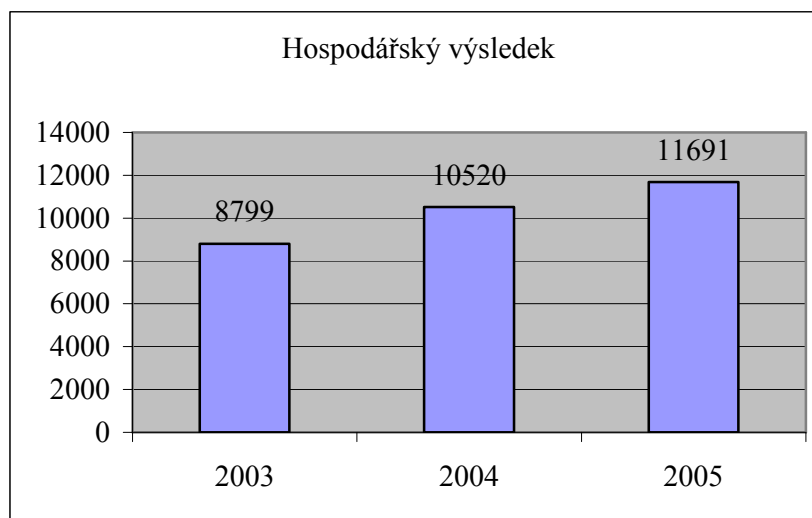
Co se týče zadluženosti společnosti Fruko-Schulz je situace ne příliš dobrá. Společnost je dosti zadlužená s přihlédnutím k její velikosti a oboru podnikání. **Ukazatel celkové zadluženosti** (poměr cizího kapitálu a celkových pasiv) vychází 0,80, tj. cizí kapitál se podílí na celkových pasivech z 80%.

Ukazatel doby obratu zásob [(Zásoby * 360) / Tržby za zboží, výrobky, služby] vyjadřuje dobu ve dnech, po kterou je kapitál vázán v určité formě zásob. Tento ukazatel vychází 117,1 dní, což je velmi vysoké číslo.

Ukazatel doby obratu pohledávek [(Pohledávky * 360) / Tržby za zboží, výrobky, služby] určuje délku období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do doby inkasa pohledávek. Tento ukazatel vychází 413,8 dní. Vzhledem k tomu, že obvyklá doba splatnosti pohledávek se udává 2 – 3 týdny, je tento ukazatel opravdu velmi vysoký.

Ukazatel běžné likvidity (poměr Oběžných aktiv a Cizích zdrojů krátkodobých a ostatních krátkodobých pasiv) znázorňuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo-li kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Tento ukazatel činí 0,93, což je nízké oproti požadované hodnotě 2 - 2,5.

Graf 2: Výsledek hospodaření v jednotlivých letech v tis. Kč



Zdroj: Účetní záznamy společnosti

Společnosti se daří **výsledek hospodaření** stále zvyšovat, což je velmi pozitivní jev. Na druhou stranu společnost má ve své rozvaze položku Neuhrazená ztráta minulých let ve výši 13,456 tis. Kč.

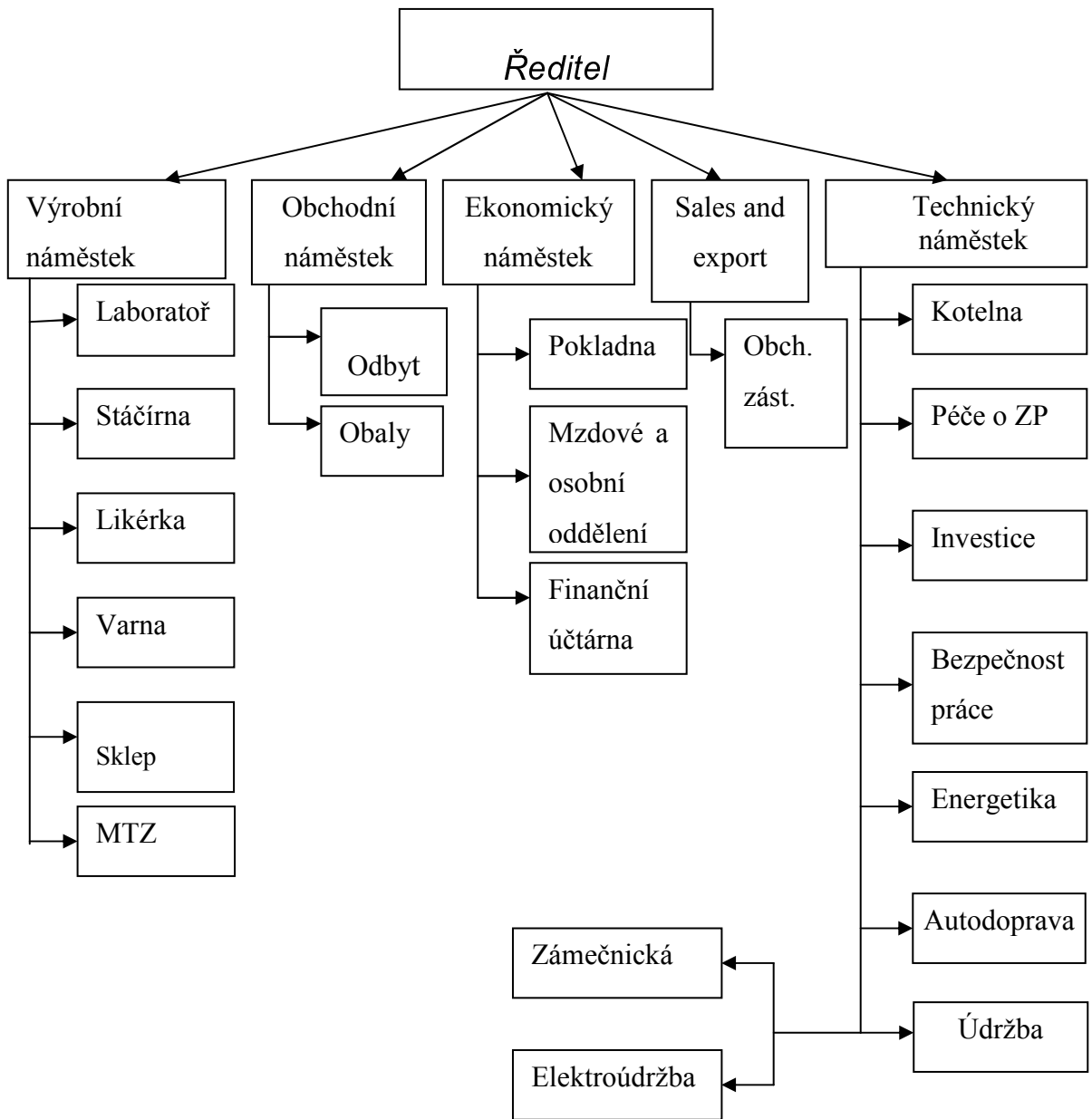
Údaje potřebné k této části diplomové práce jsou získány z finančních výkazů společnosti, viz Příloha 1: Rozvaha k 31. 12. 2005 v Kč a Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2005 v Kč v části 8 Přílohy

3.3 Organizační struktura společnosti

Každá společnost má určitou organizační strukturu, která závisí na velikosti firmy i na zaměření výroby či služeb. Každý druh organizační struktury pak má svou charakteristickou vlastnost, je méně či více náročný na řízení, na výši nákladů spojených s řízením, na počet zaměstnanců i na proces rozhodování.

Organizační struktura společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o. je funkční organizační strukturou, která je realizována ve skupinové vazbě. Mezi její výhody lze zařadit: větší komplexnost řízení, větší specializaci jednotlivých pracovníků, větší rychlost informací i snadnější kontrolu. Mezi nevýhody lze zařadit: náročnost na koordinaci, náročný a delší proces rozhodování i vysokou psychickou zátěž vedoucího.

Schéma 13: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Podnikové účetní záznamy

4 Prakticko-aplikační část

4.1 Analýzy vnitřního prostředí

4.1.1 Určení strategických alternativ

Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodologické části diplomové práce, tato analýza je vhodná u obchodních a výrobních organizací. Základem je dotazník, jenž umožní identifikovat hlavní strategické volby. Tento dotazník by měla ve společnosti vyplnit většina zaměstnanců, viz vyplněný dotazník pracovníka společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o. Výběr varianty je zaznamenán tučně.

Tabulka 6: Vyplněný dotazník

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

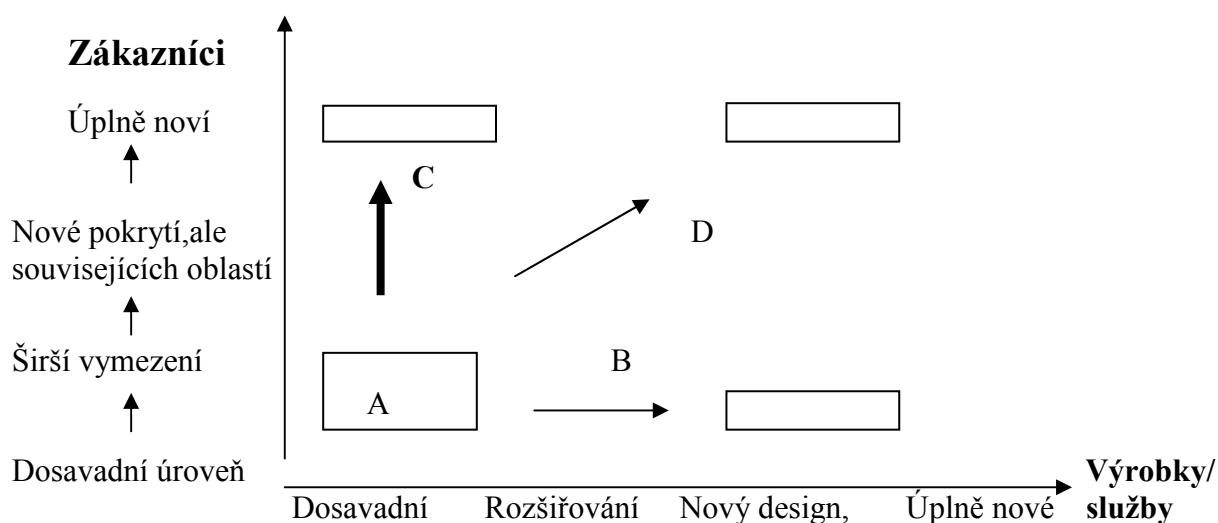
1....částečně přesné

2....poměrně přesné

3....naprosto přesné

Zdroj: *Vlastní šetření*

Schéma 14: Určení strategických alternativ společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost se dle výsledků dotazníkového šetření rozhodla pro volbu strategie C, tedy poskytovat dosavadní výrobky novým zákazníkům, tzn. s tím, co firma má, najít nové zákazníky. Tato analýza podporuje myšlenku managementu společnosti a to proniknout na zahraniční trh s dosavadními výrobky.

4.1.2 SWOT analýza

Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

Zahrnuje v sobě čtyři přístupy:

1. **Přístup SO** – Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.
2. **Přístup WO** – Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence, různé formy integrace.
3. **Přístup ST** – Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.
4. **Přístup WT** – Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Schéma 15: SWOT analýza společnosti Fruko-Schulz, spol. s r.o.

Interní faktory	<p>Silné stránky S</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradice - silní odběratelé - vysoký tržní podíl na území Jihočeského kraje - velká konkurenceschopnost - silní dodavatelé 	<p>Slabé stránky W</p> <ul style="list-style-type: none"> - propagace - nízká orientace o gastronomii - zastaralá technologie
Externí faktory	<p>Přístup SO</p> <p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</p>	<p>Přístup WO</p> <p>Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.</p>
<p>Příležitost trhu O</p> <ul style="list-style-type: none"> - specializace pro určitý trh - růst tržeb - větší dostupnost kapitálu - možnost exportu 	<p>Přístup ST</p> <p>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.</p>	<p>Přístup WT</p> <p>Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.</p>
<p>Nebezpečí trhu T</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence - celní politika - silná koruna 		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá, že společnost má na základě tradice, která sahá až do doby Rakouska-Uherska, velmi pevné postavení v Jihočeském kraji a vybudovanou silnou síť odběratelů, kterou by společnost chtěla rozšířit i do zahraničí. Na druhé straně stojí nízká propagace společnosti mimo Jižní Čechy a zastaralá technologie. Společnost se velmi málo prezentuje mimo oblast Jihočeského kraje, reklama probíhá pouze v regionální televizi a v regionálním tisku. Avšak stále převládají silné stránky před slabými stránkami společnosti. Společnost se bude snažit využít všechny příležitosti trhu a silné stránky společnosti, proto volí přístup SO, tedy ofenzivní podnikatelský přístup.

4.1.3 SPACE analýza

V teoreticko-metodologické části bylo zmíněno, že tato samotná analýza spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

- **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí**

- Technologické změny stále probíhají z důvodů legislativních změn, jako např. povinnost kolkovat alkoholické nápoje.
- Míra inflace činí v současné době (říjen 2006) 2,7 %. Během devíti měsíců roku 2006 se inflace stále pohybovala kolem 2,8 %. Predikce podle údajů Ministerstva financí ČR pro rok 2007 je také 2,8 %, což je velmi dobré, protože lidé při nižší inflaci mají více reálných peněz ke koupi výrobků společnosti a ekonomické prostředí je z pohledu míry inflace stabilní.
- Bariéry vstupu do odvětví nejsou nijak velké, pouze musí mít nová společnost dostatek finančních prostředků pro koupi výrobních linek a materiálu. Ze strany státu, zde žádné omezení vstupu není.
- Rivalita mezi existujícími konkurenty není nijak velká, je to z důvodu neexistence konkurenta v Jižních Čechách. Pouze společnost STOCK Plzeň, a.s. je velkým konkurentem a tedy i rivalem společnosti Fruko-Schulz a to z důvodu vyrábění podobného výrobku (rumu). Výrobky společnosti tedy mají substituty jak z pohledu ovocných sirupů, tak z pohledu alkoholických nápojů.

- **Faktory ovlivňující sílu odvětví**

- Odvětví má růstový potenciál, je tedy reálná hrozba vstupu nové konkurence.
- Stejně tak je v odvětví možno dosahovat zisku, jen si společnost musí získat a upevňovat své místo na trhu, to znamená stále se snažit uspokojovat potřeby a přání zákazníků a to nejen věrných, ale také nových zákazníků.

- Technologické know-how společnost Fruko-Schulz vlastní. Např. Vodka ALEXANDER PUSHKIN je jemná klasická ruská vodka vyráběná podle původní receptury rodiny Puškinů ve spolupráci s přímým potomkem ruského spisovatele a básníka Alexandra Sergejeviče Puškina, panem Alexandrem Puškinem. K výrobě se používají pečlivě vybrané partie obilného lihu a speciálně upravená voda. Výroba probíhá na klasickém ruském zařízení pod odborným dozorem ruského technologa. Samozřejmě si společnost chrání svou technologii výroby jeho nejvýznamnějšího produktu a to Tuzemáku. Dříve byl tento výrobek znám jako „rum s plachetnicí“, a proto si společnost chrání podobu této plachetnice ochrannou známkou.

- **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu**

- Podíl na trhu z pohledu celé ČR není příliš vysoký, avšak co se týče Jihočeského kraje je tento podíl velký.
- Společnost se stále snaží udržovat si dobrou kvalitu svých výrobků. Společnost hlavně staví svou existenci na výrobku Tuzemák.
- Životní cyklus výrobku – Pokud budeme věnovat pozornost hlavnímu výrobku, Tuzemák se nachází na rozhraní fází vrcholu a úpadku, společnost ale stále tento produkt inovuje. Např. prodává Tuzemák i ve 3l a 5l lahvích jako dárková balení s etiketou, kterou si zákazník přeje. Nebo zákazníci mají možnost na čerpací stanici FRUKOIL načerpat kromě pohonných hmot i právě Tuzemák.

- **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku**

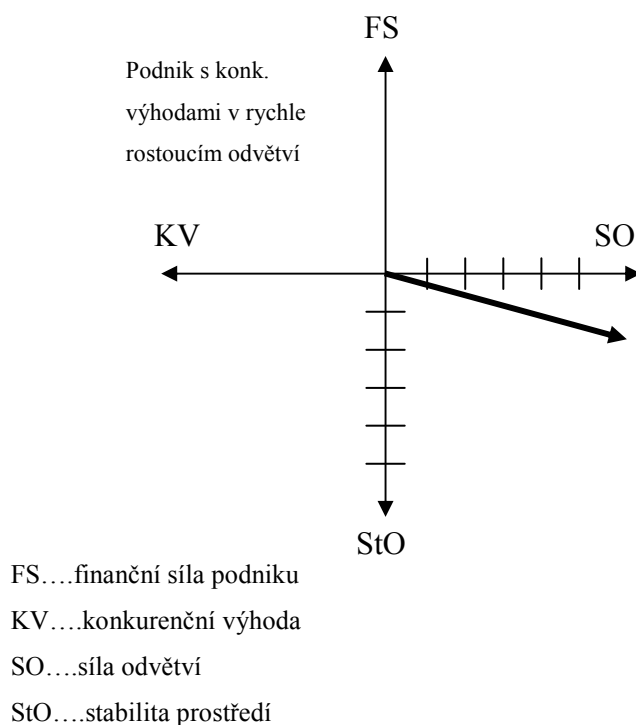
- Běžná likvidita společnosti je dosti malá. Míra zadlužení je dosti vysoká, ale i přesto je společnost schopna finančně zajistit nový projekt. Je to hlavně z důvodu, že společnost nebude vyrábět pro ruský trh nový výrobek, ale pouze stávající a tudíž nemusí vynaložit velké finanční investice do výzkumu nového výrobku. Také společnost již ví, o jaký výrobek je na ruském trhu zájem a nemusí zaplatit marketingový výzkum.
- Není složité vystoupit z odvětví. Neexistují žádné překážky.
- Doba obratu zásob je příliš vysoká, v budoucnu by společnost měla věnovat více času nákupu materiálu, tzn. zbytečně nenakupovat materiál, neboť společnost platí vysoké skladovací náklady.

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

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

Společnost volí **konkurenční pozici**, která je 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. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti, investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobní řadu, snižovat náklady atd.)

Schéma 16: Konkurenční pozice (VÁCHAL J., 2001)



Společnost Fruko-Schulz podniká v relativně stabilním odvětví. Hlavně na území Jihočeského kraje má podnik konkurenční výhodu, ale podnik při svém uvažování do budoucna musí brát v úvahu hrozbu nových konkurentů, kteří by rádi do tohoto stabilního prostředí vstoupili. Tato konkurenční pozice na trhu umožňuje společnosti zvýšení tržeb a společnost tedy může soustředit své zdroje na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné, těmito výrobky jsou např. Tuzemák, Absinth, vodka Alexander Pushkin a také tradiční Meruňka, která je oblíbená pro svou příjemnou lehce aromatickou chuť.

Jak již bylo řečeno, společnost má problémy s finančními ukazateli, jako je zadluženost, likvidita, ale také doba obratu zásob a pohledávek. Společnost by se měla soustředit na platební morálku svých odběratelů a také méně zásob nakupovat na sklad. Společnost pak zbytečně platí vysoké skladovací náklady. Pokud by se časem tato finanční situace nezlepšila, bylo by dobré uvažovat o fúzi s nějakou další společností ve stejném oboru podnikání či hledat nového investora, který by do společnosti vložil své finanční prostředky.

4.1.4 Dílčí výsledky analýz vnitřního prostředí

Všechny tři analýzy vnitřního prostředí podporují myšlenku managementu a to vyvážením své výroby do zahraničí.

Analýza určení strategických pozic ukázala, že společnost má dostatečně silné odběratele, její výrobky jsou na trhu žádané, avšak klesají průměrné objednávky. Proto se společnost snaží najít nové odbytí své stávajících výrobků.

SWOT analýza je důkazem toho, že společnost má velkou tradici v Jihočeském kraji. Společnost spolupracuje s kvalitními dodavateli. Větším problémem je technická zastaralost zařízení, což by ale nemělo být překážkou při realizaci nového projektu. Protože společnost chce do Ruska nabídnout svůj stávající výrobek a to konkrétně výrobek Absinth, o který je dle marketingového šetření místního obchodního zástupce zájem. Jde o produkt, který obsahuje 70 % alkoholu a má jemně nahořklou chuť po své hlavní složce – pelyňku.

SPACE analýza také podpořila nový projekt managementu. Společnost sice nemá dostatek volných finančních prostředků k uskutečnění projektu, ale jelikož jde pouze o vývoz do Ruska přes ruského obchodního zástupce, finanční prostředky potřebné na tento projekt nejsou příliš vysoké. Odvětví výroby lihovin je stále se rozvíjícím odvětvím, je to hlavně z důvodu příchodu nových konkurentů ze zahraničí, hlavně ze zemí Evropské unie. Proto se také

Fruko-Schulz snaží proniknout na zahraniční trh. Na domácím jihočeském trhu by se měla společnost soustředit na tradiční lihoviny jako je Meruňka, dříve Rum nyní již Tuzemák a nové výrobky, které si také získávají oblibu spotřebitelů jako je vodka Alexander Pushkin a právě již zmiňovaný Absinth.

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.
Nezaměstnaní													
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	
Míra nezaměst.													
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
Výše inflace (v %)	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

- 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

- 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.

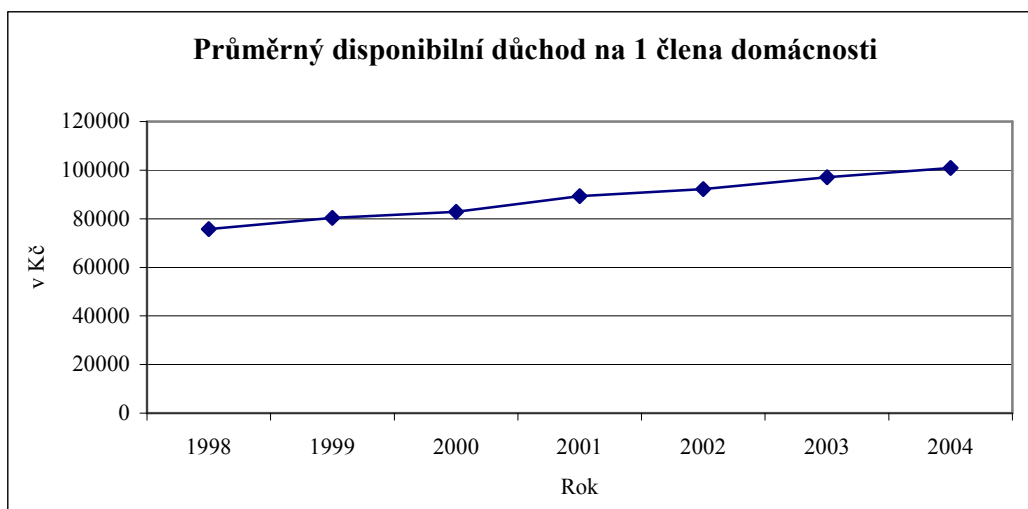
Tabulka 10: Disponibilní důchod za roky 1998 – 2004

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. 2006.¹ 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.

¹ [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	188	101,9
	v hodnotě čistého lihu	litry	9,8	9,9	9,9	9,9	10,0	10,2	9,8	10,2	104,1
Lihoviny (40%)	celkem	litry	8,2	8,3	8,3	8,2	8,3	8,4	7,6	7,8	102,6
	v hodnotě čistého lihu	litry	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,0	3,1	103,3
Vino	celkem	litry	16,0	16,1	16,1	16,2	16,2	16,3	16,5	16,8	101,8
	v hodnotě čistého lihu	litry	1,9	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	100,0
vino hroznové	celkem	litry	13,5	13,5	13,5	13,6	13,7	13,9	14,1	14,4	102,1
vino ostatní	celkem	litry	2,5	2,6	2,6	2,6	2,5	2,4	2,4	2,4	100,0
Pivo	celkem	litry	161,1	159,8	159,9	156,9	159,9	161,7	160,5	163,5	101,9
	v hodnotě čistého lihu	litry	4,6	4,6	4,6	4,6	4,8	4,9	4,9	5,2	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.²

² http://cbs.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-53EDF4E6-3835216D/cds/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 ¹⁾		
	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

¹⁾ 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 %
Celkem		10 258,9	100,0	628,2	100,0
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 nespolupracovala 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 vyvážet 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.

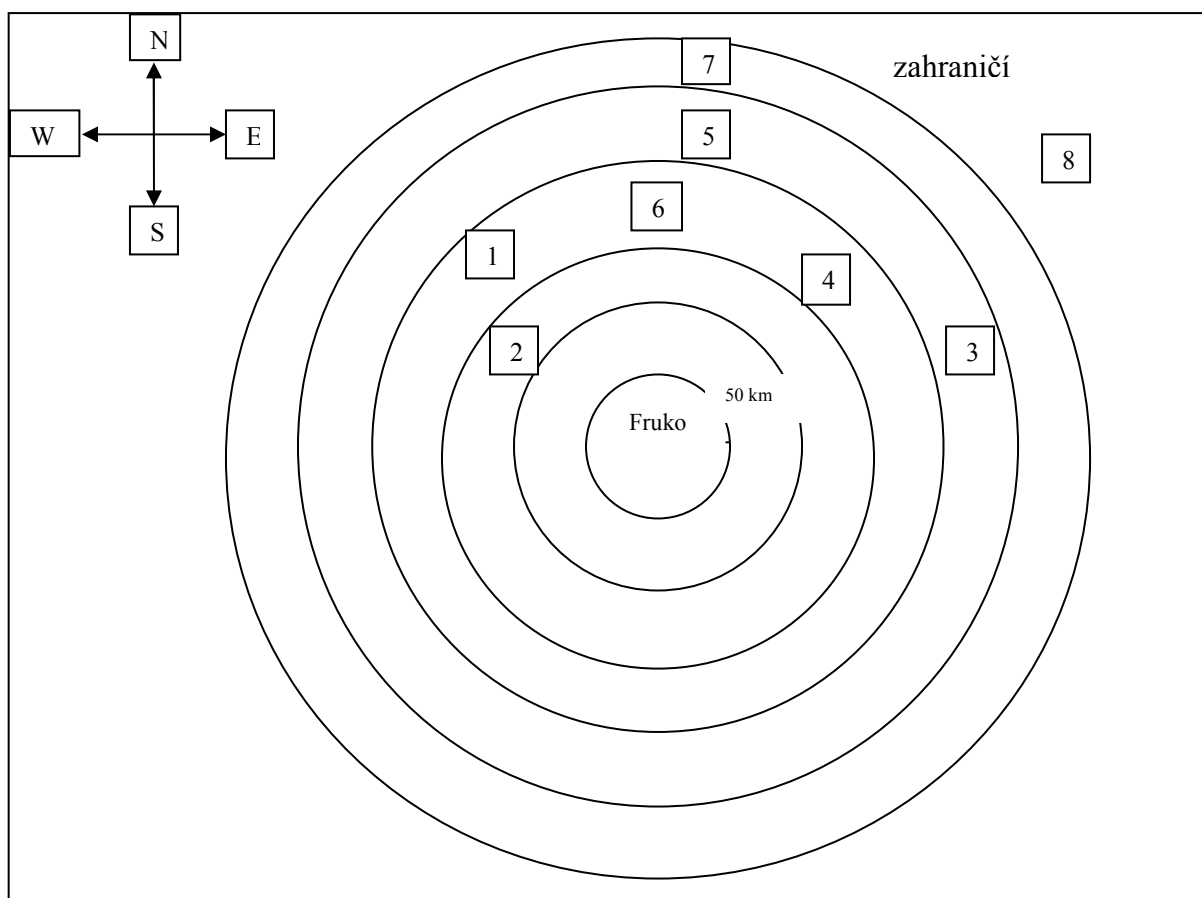
4.2.2 Analýza konkurenčního prostředí

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

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

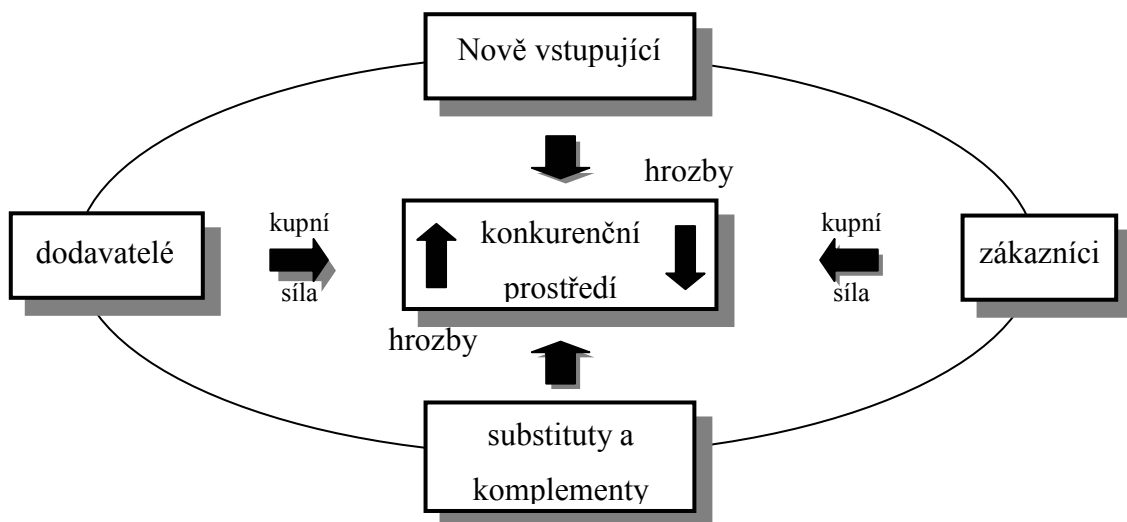
Zdroj: Vlastní zpracování

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

Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodologické části diplomové práce, tento model umožňuje detailně popsat konkrétní odvětví, ve kterém firma podniká.

Schéma 18: Porterův model pěti sil (PORTER M. E., 1994)



Pět sil:

- **Hrozba nově vstupujících na trh** – Reálná hrozba nových konkurentů existuje. Průzkumy ukazují, že stále více lidí pije alkoholické nápoje a proto i na trh s lihovinami se bude snažit proniknout více společností. Také vstup do odvětví vyrábějících lihoviny či ovocné sirupy je snadný. Ze strany státu neexistují žádná omezení.
- **Obchodní síla zákazníka** – Zákazníci mají stále větší možnosti volby mezi produkty a tedy i výrobci. Výrobky společnosti Fruko-Schulz jsou určeny pro dva segmenty trhu. Jedním jsou osoby nad 18 let (alkoholické nápoje) a druhým segmentem jsou osoby bez určení věku, pro které jsou určeny ovocné sirupy. V druhém případě společnost neprovádí marketingový výzkum, který by odhalil segment trhu, na který by se společnost měla zaměřit. Ovocné sirupy jsou výrobky určené široké veřejnosti.
- **Obchodní síla dodavatelů** – Láhve společnosti dodávají Avir Union a sklárny Vetro Pack Moravia, cukr dodává cukrovar Vrbátky, líh společnost odebírá od lihovaru Kojetín, etikety jsou vytištěny společností Jihočeské tiskárny České Budějovice a aroma jsou dodávána společností Wild Werke Heidelberg Německo.

- **Hrozba substituce výrobků** – Jak z hlediska výroby alkoholických nápojů, tak z hlediska výroby ovocných sirupů, zde existují substituty. Na trhu je mnoho firem, které vyrábějí různé druhy limonád a džusů a samozřejmě i konkurenční firmy, které vyrábějí podobné alkoholické nápoje.
- **Pozice mezi běžnými konkurenty** – Společnost Fruko-Schulz má dva významné konkurenty, kteří jsou natolik finančně stabilní, aby setrvaly na trhu i při problematické rentabilitě.

Tato analýza ukázala, že společnost má výhodu hlavně v obchodní síle zákazníků a obchodní síle dodavatelů. Vzhledem k tomu, že společnost vyrábí dva odlišné druhy nápojů (lihoviny a ovocné sirupy), má možnost ovlivňovat dva segmenty, které se mohou i vzájemně prolínat. Společnost spolupracuje se spolehlivými a věrnými dodavateli.

Jediné, co by mohlo společnosti uškodit, je vysoká konkurence ze strany Karlovarské becherovky, a.s. a Stock Plzeň, a.s. Tyto dva velikáni v odvětví výroby lihovin jsou velmi ekonomicky silní a zaujímají velký tržní podíl. Právě proto se Fruko-Schulz snaží najít další nové odbytí svých výrobků.

4.2.4 Dílčí výsledky analýz vnějšího prostředí

Všechny tři analýzy vnějšího prostředí podporují myšlenku managementu a to vyvážením své výroby 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.

Poslední analýzou vnějšího prostředí je Porterův model pěti sil. Z hlediska zákazníka je společnost velmi silná. Zákazníci jsou členěni do dvou segmentů, které se vzájemně prolínají. Opět je z této analýzy zřejmé, že společnost nemůže konkurovat dvěma gigantům, které jsou již zmíněni. Ale společnost má velkou výhodu, která se ukrývá v silných a spolehlivých dodavatelích.

4.3 Návrh strategie

Podle podnikatelské pozice má firma mnoho možností zlepšení své podnikatelské pozice, které musí být zváženy a navzájem propojeny tak, aby bylo možno vytvořit komplexní podnikatelskou strategii, která vytváří koncept celkového budoucího chování podniku.

Známe pět okruhů strategií:

1. Strategie podle orientace managementu
2. Strategie založené na základní orientaci na trhu
3. Strategie založené na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím
4. Růstové strategie
5. Konkurenčně orientované strategie

Vzhledem k výsledkům analýz vnitřního a vnějšího prostředí je společnosti doporučeno vybrat strategii z okruhu růstových strategií. Při těchto strategiích se podnik zajímá o dvě základní možnosti vývoje:

- udržet konkurenční pozici,
- zlepšit konkurenční pozici.

Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodologické části diplomové práce, když se rozhodne firma zlepšit svojí konkurenceschopnost, má dvě cesty:

- integračním růstem firmy,
- intenzivní růst firmy.

Společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o. se snaží o intenzivní růst firmy, který má následující základní formy:

- strategie pronikání – penetrace trhu,
- strategie rozvoje trhu,
- strategie vývoje nového výrobku,
- strategie diversifikace.

Z těchto základních forem strategie založené na intenzivním růstu firmy byla navržena pro Fruko-Schulz strategie rozvoje trhu. Při této strategii se management snaží získat nové trhy pro své současné výrobky, které byly nabízeny hlavně na území Jihočeského kraje, i na jiný trh, např. zahraniční.

Při výběru konkrétní strategie je třeba dbát na to, aby strategie splňovala následující kritéria:

- **přijatelnost** – strategie získat nové trhy pro stávající výrobní sortiment splňuje toto kritérium, strategie je přijatelná pro vlastníky společnosti i je konzistentní s posláním a cíli podniku, kterými jsou zvýšení odbytu a následně i zvýšení zisku,
- **vhodnost** – strategie je vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, umožňuje optimální využití zdrojů podniku,
- **realizovatelnost** – podnik využije cizí zdroje k financování investice a proto bude mít dostatek zdrojů k realizaci projektu,
- **poskytnutí výhody** – navrhovaná strategie umožňuje udržení pozice firmy v Jihočeském kraji a navíc získání nových odbytišť svých výrobků.

4.4 Navrhované změny

Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o vývoz stávajících výrobků na nové trhy, navrhovaných změn nebude velké množství. Společnost bude své výrobky prodávat formou obchodního zástupce, který zná zvyky, potřeby a přání ruských spotřebitelů. Tento obchodní zástupce již provedl marketingový výzkum. Zná tedy přání zákazníků a ví, po kterých výrobcích společnosti by byla poptávka. Sama společnost tedy nemusí provádět tento finančně náročný marketingový výzkum.

Co musí ale společnost udělat, je zakoupit nákladní automobil, kterým by dovážela výrobky do Ruska. Společnost by měla tři možné varianty financování tohoto nákupu. Buď pořídit automobil na leasing nebo si od banky vzít bankovní úvěr a nebo koupit nákladní automobil za hotové. Třetí varianta nepřipadá z důvodu nedostatku hotovostních finančních prostředků v úvahu. Je potřeba, aby společnost zvážila zbývající dvě možnosti dle dostupnosti a také celkového finančního zatížení společnosti.

Dalším krokem k uskutečnění projektu je zaměstnání řidiče. Společnost by se mohla obrátit na Úřad práce v Jindřichově Hradci. Firma by si měla stanovit své požadavky na zaměstnance. Jako např.: platný řidičský průkaz skupiny C, právní bezúhonnost, předešlé zkušenosti, alespoň základní znalosti ruského jazyka nebo anglického jazyka.

4.5 Implementace zvolené 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. Implementaci strategie můžeme rozepsat na jednotlivé etapy. Každá etapa má svůj věcný obsah a odpovědné osoby za rozepsanou část implementace strategie.

Během těchto jednotlivých etap jsou podávány zprávy vedení společnosti o plnění jednotlivých kroků implementace. Pokud by vedení společnosti během jednotlivých kroků implementace zjistilo, že některý ze zodpovědných osob si neplní své úkoly řádně a včas, vyvodila by z toho závěry např. formou snížení mzdy.

Tabulka 15: Implementace navržené strategie

Etapa	Věcný obsah	Odpovědné osoby
1 04.06. - 15.06.2007	Seznámení s novým projektem	Za ředitelství zodpovídá: Ing. Josef Nejedlý Za technický úsek zodpovídá: Pavel Šimák Za výrobní úsek zodpovídá: Jana Vaňková Za obchodní úsek zodpovídá: Ladislav Kremlička
2 18.06. - 25.06.2007	Zkontaktování obchodního zástupce	Zodpovídá: Ing. Tomáš Petruš
3 26.06. - 17.07.2007	Žádost o poskytnutí bankovního úvěru	Zodpovídá: Ladislav Kremlička
4 18.07. - 27.07.2007	Nábor nového zaměstnance	Zodpovídá: Josef Nejedlý
5 30.07. - 06.08.2007	Zakoupení nákladního automobilu	Zodpovídá: Pavel Šimák
6 07.08. - 20.08.2007	Jednání s obchodním zástupcem	Zodpovídá: Ing. Tomáš Petruš
7 21.08. - 27.08.2007	Podpis kontraktu s obchodním zástupcem	Zodpovídá: Ladislav Kremlička
8 28.08. - 10.09.2007	Sestavení plánu prodeje	Zodpovídá: Drahomíra Němcová
9 11.09. - 24.09.2007	Sestavení plánu výroby	Zodpovídá výrobní náměstek: Jana Vaňková
10 25.09. - 08.10.2007	Sestavení plánu nákupu surovin	Zodpovídá výrobní náměstek: Jana Vaňková
11 09.10. - 22.10.2007	Sestavení plánu práce a mezd	Zodpovídá: Pavel Šimák
12 23.10. - 05.11.2007	Sestavení plánu finančního	Zodpovídá: Ladislav Kremlička
13 06.11. - 30.11.2007	Výroba lihovin na zakázku	Zodpovídá výrobní náměstek: Jana Vaňková
14 03.12. - 14.12.2007	Nakládka a následný vývoz lihovin	Zodpovídá: Ing. Tomáš Petruš

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Očekávané přínosy

Společnost Fruko-Schulz očekává tyto přínosy:

1. **růst v objemu výroby** (velikosti),
2. **zlepšení ziskovosti** – podpora krátkodobé ziskovosti vstupem na trhy už zisk přinášející,
3. **vyváženost podnikového portfolia** – tedy zajistit trvalou ziskovost – růst jak krátkodobě tak dlouhodobě a to zaplňováním mezer v podnikovém portfoliu (zejména z hlediska životního cyklu poptávky a technologií).

Růst v objemu výroby chce Fruko-Schulz, spol. s r.o. dosáhnout hlavně prostřednictvím výroby výrobku Absinth, o který je zájem na ruském trhu, jak společnost zjistila prostřednictvím obchodního zástupce. Tento obchodní zástupce již provedl průzkum ruského trhu.

Zlepšení ziskovosti chce společnost dosáhnout vývozem na ruský trh. Management společnosti si uvědomuje, že zisky společnosti z tohoto vývozu nebudou dlouhodobé. Důvodem je nenalezení nových trhů, ale pouze vývoz na již zisk přinášející trhy. Fruko-Schulz se proto stále snaží rozšiřovat svůj sortiment výrobků a uspokojovat stále různorodější přání zákazníků.

S tím právě souvisí i třetí očekávaný přínos a to vyváženost podnikového portfolia. Tohoto cíle je možné dosáhnout zaplňováním mezer v podnikovém portfoliu, zejména z hlediska životního cyklu poptávky a technologií. Celková populace by se dala rozdělit do určitých skupin podle toho, jakým alkoholickým nápojům či ovocným sirupům dávají přednost. Např. pro populaci pod 18 let jsou určeny ovocné sirupy, které společnost již prodává nejen ve skleněných lahvích, ale také v PET lahvích. Pro populaci od 18 do zhruba 40 let jsou určeny hlavně různé druhy vodky (Alexander Pushkin, Absolvent a novinka Zubrovka), které obsahují větší procento lihu. Ženy dávají přednost sladším a méně procentním likérům, jako je např. Vaječný likér, Broskvová vodka, vodka Franz Joseph, Švestka, Hruška, Kyselé jablko, Brusinka. Podle marketingového průzkumu obchodního zástupce je na ruském trhu zájem o výrobek Absinth, který má vysoký podíl lihu, až 70 %. Společnost se tedy snaží uspokojit přání široké veřejnosti.

5 Závěr

Každá společnost si během celé své existence stále určuje cíle a záměry, kam by společnost měla směřovat. Tyto cíle mohou být v podobě následujících otázek, např.:

Jak zvýšíme odbyt našich výrobků o 3 %?

Jakým způsobem zvýšíme v příštím roce zisk společnosti?

Jaký konkurent může podnik oslabit a jakým způsobem proti tomu bojovat?

Všechny tyto otázky vedou k provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Na základě výsledků těchto analýz lze určit strategii firmy. A na základě určení strategie firmy lze provést implementaci vhodné strategie.

I společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o. si určila na počátku cíl, tímto cílem bylo zvýšení odbytu a následné zvýšení zisku. Management společnosti předložil svému vedení projekt, který nastínil možnost vyvážet své stávající výrobky do zahraničí, konkrétně do Ruska, formou obchodního zástupce.

Druhým krokem bylo provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Všech šest analýz je v souladu s chystaným projektem. Společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o. není tak vysoce konkurenčně silnou společností z pohledu celého území České Republiky, avšak, co se týče Jihočeského kraje, má zde velkou tradici a žádného konkurenta, který by mohl její pozici na trhu ohrozit. Společnost by se tedy měla soustředit na přání svých spotřebitelů z Jihočeského kraje, ale zároveň hledat nová odbytiště, která by dlouhodobě vyrovnala pokles odbytu v Jihočeském kraji z důvodu stárnutí populace.

Velkou konkurenční výhodou společnosti jsou kvalitní a spolehliví dodavatelé. Obyvatelé České Republiky jsou velmi významnými spotřebiteli alkoholických nápojů z členských států Evropské unie. Ve spotřebě alkoholu jsou na druhém místě za Lucemburskem. Česká Republika je vysoce otevřenou ekonomikou, kde je státem podporován vývoz. Také Rusko začalo spolupracovat s Evropskou unií, což by mohlo podpořit budoucí obchodní vztahy. Vláda České Republiky se stále snaží zlepšovat podnikatelské prostředí, jedním z takovýchto kroků je např. snížení sazby daně z příjmů právnických osob z 26 % na 24 %. Stejně tak probíhá snižování daňového zatížení v Rusku, DPH (Daň z Přidané Hodnoty) byla snížena z 20 % na 18 %.

Nevýhodou odvětví výroby lihovin je snadnost vstupu a tím se zvyšuje konkurence již existujícím firmám. Dalším negativem je finanční situace společnosti. Celková zadluženost společnosti je značně vysoká. Také ukazatelé doba obratu zásob a doba splatnosti pohledávek jsou značně znepokojující. Společnost má zbytečně mnoho finančních prostředků vázaných v zásobách. Tyto finanční prostředky by mohla využít například pro vývoj nového výrobku. Společnost by tedy měla věnovat pozornost těmto ukazatelům finanční situace podniku. Je velmi důležité, aby společnost nakupovala jen takové množství materiálu, které skutečně spotřebuje. Druhou radou je hlídat splácení pohledávek odběrateli, aby se společnost díky této situaci nedostala do druhotné platební neschopnosti.

Třetím krokem je volba strategie. Vzhledem k navrženému projektu a k výsledkům analýz nelze zvolit jinou strategii než jednu z růstových strategií. Společnost chce vyvážit své stávající výrobky na nový trh. Zvolenou strategií je tedy strategie rozvoje trhu.

Čtvrtým a tedy posledním krokem celého procesu strategického managementu je implementace zvolené strategie. Tato implementace je rozdělena do čtrnácti etap, které jsou časově omezené, a také za každou etapu zodpovídá určitý pracovník společnosti. Samozřejmě v průběhu implementace funguje kontrola, zda jsou dílčí cíle určené v jednotlivých etapách plněny.

Závěrem je možno dodat, že zvoleného cíle by společnost Fruko-Schulz, spol. s r.o. mohla dosáhnout, avšak závisí to na mnoha stále měnících se faktorech ať už vnitřních či vnějších.

8 Přílohy

Příloha 1: Rozvaha k 31. 12. 2005

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2005

Příloha 1: Rozvaha k 31. 12. 2005 v Kč

Text	Zůstatek
AKTIVA CELKEM	167 084 136,15
STÁLÁ AKTIVA	40 596 049,00
HMOTNÝ INVESTIČNÍ MAJETEK	39 596 049,00
Pozemky	1 772 084,00
Budovy, haly a stavby	28 491 493,00
Stroje, přístroje a zařízení	9 332 472,00
FINANČNÍ INVESTICE	1 000 000,00
Podílové CP a vklady s podstatným vlivem	1 000 000,00
OBĚŽNÁ AKTIVA	126 246 472,47
Zásoby	35 176 846,08
Materiál	18 482 166,43
Nedokončená výroba a polotovary	977 586,25
Výrobky	12 907 065,03
Zboží	2 810 028,37
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	124 335 642,10
Pohledávky z obchodního styku	113 877 773,10
Jiné pohledávky	10 457 869,00
FINANČNÍ MAJETEK	-33 266 015,71
Peníze	825 743,32
Účty v bankách	-34 091 759,03
Ostatní aktiva - přechodné účty	241 614,68
Časové rozlišení	241 614,68
Náklady příštích období	241 614,68
PASIVA CELKEM	167 084 136,15
VLASTNÍ JMĚNÍ	31 562 195,55
Základní jmění a vlastní akcie	31 100 000,00
Základní jmění	31 100 000,00
FONDY ZE ZISKU	2 248 508,88
Zákonný rezervní fond	1 897 627,55
Statutární a ostatní fondy	350 881,33

Hospodářský výsledek minulých let	-13 456 089,88
Nerozdělený zisk minulých let	145 869,01
Neuhrazená ztráta minulých let	-13 601 958,89
Hospodářský výsledek běžného období +/-	11 669 776,55
CIZÍ ZDROJE	133 657 076,66
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	133 657 076,66
Závazky z obchodního styku	36 606 549,69
Závazky k zaměstnancům	819 948,00
Závazky ze sociálního zabezpečení	463 537,00
Stát - daňové závazky a dotace	95 767 215,52
Jiné závazky	-173,55
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	1 864 863,94
Dohadné účty pasivní	1 864 863,94

Pozn.: Účty s nulovou částkou nejsou uvedeny.

Zdroj: Podnikové účetní záznamy

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2005 v Kč

Text	Zůstatek
Tržby za prodej zboží	17 844 312,38
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 954 906,10
Obchodní marže	1 889 406,28
Výroba	112 891 747,48
Tržby za prodej vlastních výrobků	106 376 372,61
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	-1 672 831,09
Aktivace	8 188 250,96
Výrobní spotřeba	86 949 117,89
Spotřeba materiálu a energie	69 104 827,50
Služby	17 844 290,39
Přidaná hodnota	27 832 035,87
Osobní náklady	14 719 616,20
Osobní a mzdové náklady	10 827 076,00
Náklady na sociální zabezpečení	3 781 357,00
Sociální náklady	111 183,20
Daně a poplatky	185 023,77
Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	9 835 431,51
Zůstatková cena prodaného investičního majetku a materiálu	9 359 010,74
Ostatní provozní výnosy	1 092 211,71
Ostatní provozní náklady	1 242 177,92
Provozní výsledek hospodaření	13 254 850,46
Výnosové úroky	3 162,60
Nákladové úroky	1 012 997,89
Ostatní finanční výnosy	61 249,40
Ostatní finanční náklady	694 533,12
Výsledek hospodaření z finančních operací	-1 643 119,01
Daň z příjmu za běžnou činnost	20 900,00
Daň splatná	20 900,00
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	11 590 831,45
Mimořádné výnosy	78 9459,10

Mimořádný výsledek hospodaření	78 945,10
Výsledek hospodaření za účetní období	11 669 776,55
Výsledek hospodaření před zdaněním	11 690 676,55

Pozn.: Účty s nulovou částkou nejsou uvedeny.

Zdroj: Podnikové účetní záznamy