

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**2007**

**Martin Huniovský**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

2007

Martin Huniovský



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

***Katedra managementu podnikatelské sféry***

**Název práce:**

# **Strategická analýza firmy**

**Vypracoval:**

*Martin Huniovský*

**Vedoucí diplomové práce:**

*prof. Ing. František Kovář, CSc.*

***České Budějovice, duben 2007***

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

**»Strategická analýza firmy«**

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

*České Budějovice, duben 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Strategická analýza firmy**

Cílem práce je navrhnout strategii konkrétního podniku, na základě provedených analýz externího a interního prostředí firmy. Charakteristika firmy, stanovení strategických cílů. Souhrn silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb okolního prostředí. Návrh strategie, doporučení pro management.

*duben 2007*

## OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 DEFINICE PROBLÉMU.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 STANOVENÍ CÍLŮ A PRACOVNÍCH HYPOTÉZ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ – ANO ČI NE?.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 HIERARCHIE STRATEGIÍ.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 KDY JE NUTNO ZMĚNIT STRATEGII (STRATEGICKÁ MEZERA).....</b>	<b>10</b>
<b>2.5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (EXTERNÍ ANALÝZA).....</b>	<b>12</b>
2.5.1 PEST ANALÝZA.....	12
2.5.2 PORTERŮV 5F MODEL.....	13
2.5.3 BCG MATICE.....	14
<b>2.6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ (INTERNÍ ANALÝZA).....</b>	<b>16</b>
2.6.1 ANALÝZA ZDROJŮ PODNIKU.....	16
2.6.2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	17
2.6.3 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	19
<b>2.7 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.8 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ.....</b>	<b>22</b>
2.8.1 PRVKY ROZHODOVACÍHO PROCESU.....	23
2.8.2 RACIONÁLNÍ POSTUP ŘEŠENÍ ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ V ORGANIZACI.....	23
<b>2.9 VOLBA STRATEGIE.....</b>	<b>26</b>
<b>3. ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY – ESSA, SPOL. S R.O.....</b>	<b>27</b>
3.1.1 HISTORIE A ČINNOST FIRMY.....	27
3.1.2 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ.....	28
3.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	30
<b>3.2 STANOVENÍ ZAMÝŠLENÝCH ZMĚN.....</b>	<b>32</b>
3.2.1 VIZE A POSLÁNÍ (MISE) FIRMY.....	33
3.2.2 FORMULACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ.....	34
<b>3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY.....</b>	<b>35</b>
3.3.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU (PEST ANALÝZA).....	35
3.3.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ PODNIKU (PORTERŮV MODEL).....	39
3.3.3 ZAHRANIČNÍ OKOLÍ PODNIKU.....	43
3.3.4 BCG MATICE.....	44
3.3.5 SHRNUTÍ ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	47
<b>3.4 ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ ROZHODUJÍCÍCH STAKEHOLDERS.....</b>	<b>48</b>
<b>3.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....</b>	<b>50</b>
3.5.1 FAKTORY VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE.....	50
3.5.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY.....	51
3.5.3 FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ.....	58

<b>3.5.4</b>	<b>FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ.....</b>	<b>60</b>
<b>3.5.5</b>	<b>SHRNUTÍ ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....</b>	<b>65</b>
<b>3.6</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>65</b>
<b>3.7</b>	<b>NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>67</b>
<b>3.7.1</b>	<b>STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ (GENEROVÁNÍ ALTERNATIV).....</b>	<b>67</b>
<b>3.7.2</b>	<b>LOGICKÁ POSLOUPNOST OPATŘENÍ.....</b>	<b>68</b>
<b>3.7.3</b>	<b>ZÁKLADNÍ ZNAKY KONKRÉTNÍCH OPATŘENÍ.....</b>	<b>68</b>
<b>3.7.4</b>	<b>ALTERNATIVNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>70</b>
<b>4.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>71</b>

# 1. Úvod

V současnosti se naše podniky, firmy, organizace ve srovnání s obdobím před rokem 1990 nacházejí v kvalitativně zcela změněném prostředí. V jejich řízení jde, ve srovnání s předchozím obdobím, o zásadní kvalitativní změnu. Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko víc se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho okolí a rozhodujícím trendům se pružně přizpůsobovat. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky [Keřkovský, Vykypěl, 2006].

Doba turbulence a nejistot transformuje manažerské struktury a praktiky v celém světě. Celková konkurenční sestava hlavních odvětví, jako jsou počítače, automobily a spotřební elektronika, prochází radikální změnou. Kdysi dominantní borci, jako IBM, již přestali být jistými vůdci svého odvětví. Sama definice odvětví prochází hlubokou změnou. I velké japonské firmy ve spotřební elektronice a v automobilovém průmyslu shledávají, že jejich zisky hubnou a na jejich vedoucí postavení narůstá tlak na mnoha trzích [Jirásek 1993].

Konkurence se dnes přesouvá stále více ze zboží na celé systémy – v obchodě zvláště na marketingové a logistické systémy a systémy vedení spolupracovníků. Obchodní firmy nabízejí v podstatě velmi podobné zboží, rozhodující je umění prodeje. Pokud chceme obstát, musíme se umět odlišit od konkurence, najít svou konkurenční výhodu, kterou zákazník získá, spojí-li se právě s námi.

Prosperita obchodní firmy je zásadním způsobem závislá na hospodářském vývoji v rámci národní ekonomiky a odvětví a vývoji světového hospodářství. Dnešní obchodní podniky jsou obklopeny na jedné straně obrovskou konkurencí mezi nabízejícími, na druhé straně světovou hospodářskou recesí a nízkou koupěschopnou poptávkou. Na domácím trhu roste počet hospodářských subjektů a tím přirozeně i pracnost obchodních operací [Zadražilová, Khelerová, 1994].

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral firmu reálně působící na trhu od roku 1990 (ESSA, spol. s r.o., bližší informace viz. analytická část). V projektu budu realizovat tvorbu firemní (obchodní) strategie na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Po definici problému a stanovení cílů práce (případně hierarchie cílů) přistoupím k vymezení teoretických poznatků, které přímo souvisejí s konkrétním problémem firmy. Dané teoretické poznatky budu následně aplikovat na zvolené



firmě, v rámci analytické (aplikační) části projektu. Závěrem se vrátím k pracovním hypotézám, které se dle mého předpokladu potvrdí a celkově shrnu výsledky a doporučení práce v návrhu strategie.

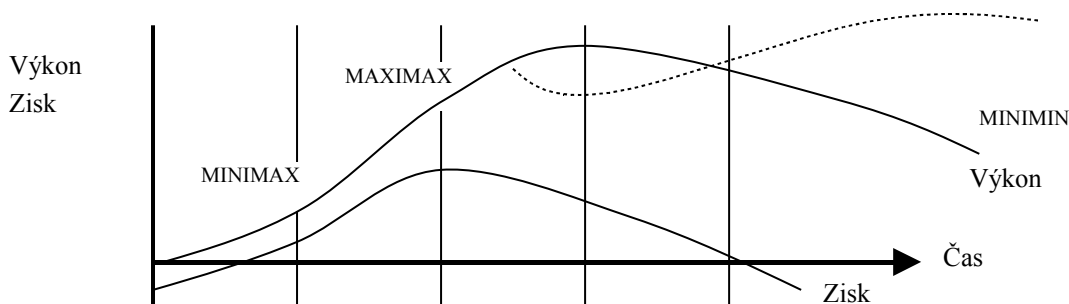
## 1.1 Definice problému

Problém se obvykle chápe jako odchylka od žádoucího stavu, vyžadující řešení, které hledáme. Problém vzniká buď nežádoucí změnou dosavadního vyhovujícího stavu, nebo změnou cílů. Znak problému jsou tedy nežádoucí stav, nutnost řešení a neznalost řešení. Z charakteristiky problému jako rozporu mezi daným stavem a cílem vyplývá, že k základním východiskům řešení problému je potřeba stanovit cíle, které vedou k řešení problému [Synek, Sedláčková, Svobodová, 1999].

Jak ukazují citace z odborných knih v úvodu tohoto oddílu, firmy se dnes pohybují ve vysoce turbulentním tržním prostředí, které musí poznávat a přizpůsobovat se mu.

Zvolená firma od svého počátku prošla rozsáhlým rozvojem a proměnou, na trhu působila velice úspěšně, což dokládá právě její rozvoj na trhu během uplynulých 15 let. V současné době jsou tlaky trhu však tak významné, že organizace nestačí reagovat na jeho změny. Firma nemá jasně stanovenou vizi ani dlouhodobé strategické cíle, chybí firemní strategie a kultura. Organizace jaksi tápe na trhu a sama neví kam patří, jak a na co se orientovat, kam směřovat. Postupně tedy dochází k nežádoucí změně vývoje firmy, kdy její konkurenti se stávají na trhu úspěšnější v řadě oblastí.

Společnost se nalézá v určité fázi životního cyklu firmy (viz. obrázek 1-1), mezi body MINIMAX a MAXIMAX. Znamená to, že již nedosahuje maxima z minimálního úsilí, avšak zatím ještě nevyvíjí maximální úsilí pro růst obrátu. V tomto momentě je tedy pravý čas na změnu, dokud je firma schopna směřovat část zisku na rozvoj či realizaci nové strategie. Pokud společnost nepřijme opravdu významná a důležitá opatření, bude její pozice na trhu postupně slábnout, v životním cyklu dosáhne bodu MINIMIN a tak by mohlo dojít postupem času k ukončení její činnosti.



Obr. 1-1: Životní cyklus firmy [HSG, s.r.o., seminář Profesionalizace marketingu, 2006]

## 1.2 Stanovení cílů a pracovních hypotéz

Jak jsem již definoval výše, zvolené firmě chybí jasný koncept strategie, stanovení vize a dlouhodobých cílů. Hlavním cílem práce je tedy **vytvoření konceptu strategického řízení** od stanovení vize, přes základní analýzy, až ke stanovení obchodní strategie. Každá nižší úroveň řízení musí při formulaci svých cílů vycházet ze strategických cílů této obchodní strategie (či z cílů nadřazené úrovně řízení) a snažit se maximálně přispět k jejich naplnění.

Charakteristika konceptu strategického řízení:

- Prakticky orientovaný (definice pojmů, návody řešení)
- Hierarchický (jasná struktura tvorby strategie vytvářející podmínky pro efektivní komunikaci)
- Rozhodování se distribuuje na správné úrovni
- Průběh strategického řízení (shora-dolů, zdola-nahoru)
- Vytvoření podmínek pro realizaci strategie (zapojením nižších článků do formulace strategií odpovídajících jejich úrovni)
- Koncept lze přizpůsobit konkrétním podmínkám (např. velikosti firmy)

Základním cílem, potřebným k uskutečnění hlavního cíle, je však stanovení vize organizace a strategických dlouhodobých cílů. Bez těchto ukazatelů může management firmy jen těžko zvolit správnou obchodní strategii.

Dalším cílem je vytvoření **marketingové strategie** v rámci strategie firemní (závisí na stanovení cílů firemní strategie!). Organizace se zabývá marketingem pouze povrchně, chybí dostatečná informovanost managementu o tak složité problematice, jakou marketing bezpochyby je. Jde o uvědomění si, jak důležitou roli hraje marketing ve vývoji firmy na trhu. „Marketing jako lokomotiva, která táhne všechny ostatní složky firmy“.

Výše uvedený soubor cílů práce tvoří hierarchii cílů.

### Hierarchie cílů



Obr. 1-2: Hierarchické uspořádání cílů práce

### **Pracovní hypotéza**

Existuje zde nutnost vytvořit a definovat základní směr, jakým se bude organizace na trhu ubírat. Základními možnostmi je strategie **cenová** (nákladová) – razantní a průběžné snižování nákladů, snížení cen výrobků, neznačkové výrobky a značné obraty prodeje, nebo strategie **marketingová** (diferenciace) – investice do podpory prodeje, zvýšení kvality výrobků, vytvoření značky a image firmy.

Předpokládám, že na základě analýzy trhu a konkurence bude zvolenou strategií strategie marketingová.

## 2. Teoreticko-metodologická část

### 2.1 Strategické řízení – ano či ne?

Všeobecně je možné říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

Proč ano?

- strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti
- dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho zaměstnancům. Většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje
- pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování. Kvalitní strategické řízení zlepšuje komunikaci uvnitř podniku, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů

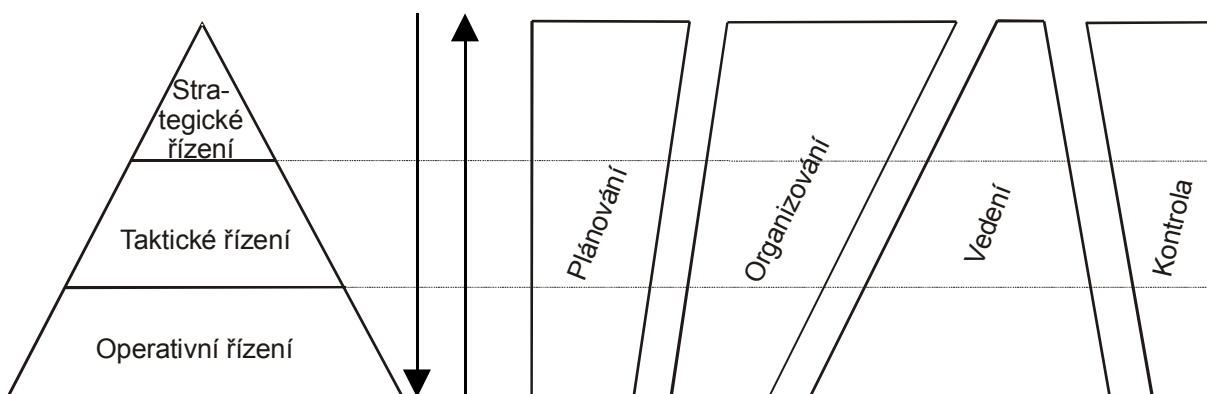
Proč ne?

- podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě
- strategické cíle musí být často formulovány pouze obecně. Na pracovníky tak často mohou působit jako nic neříkající fráze
- existují jiné důvody úspěchu a existují také podniky, které jsou úspěšné i bez strategického řízení

Většina odborníků se i přes některé uvedené nedostatky shoduje na tom, že úspěch či neúspěch podnikání je především závislý na kvalitě rozhodování strategického charakteru. Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 % [Keřkovský, Vykypěl, 2006].

## 2.2 Hierarchie strategií

Strategické řízení znamená všechny aktivity podniku (managementu), zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a také mezi firmou a prostředím, ve kterém existuje.



Obr. 2-1: Struktura manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují, jak je uvedeno na obrázku 2-1. Liší se především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do úrovně operativní. Ta rozpracovává strategie a cíle do detailů, čímž je zároveň uplatňována zpětná vazba a kontrola reálnosti strategických cílů.

Následující tabulka 2-1 vymezuje hlavní rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Ty jsou zejména v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje o letech, v operativní úrovni se zpravidla jedná o dny, případně i kratší časové jednotky.

Další zásadní rozdíly existují také v charakteru informací potřebných pro rozhodování na různých úrovních řízení a v dopadu kvality rozhodnutí na fungování firmy.

<b>Taktické a operativní řízení</b>	<b>Strategické řízení</b>
1. Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2. Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	2. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní a sporné.
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů a	3. Cíle mají celopodnikový význam a platnost.

přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	
4. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a být orientováni na okolí firmy.
5. Výsledky jsou hodnoceny bezprostředně po dosažení.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
6. Pravidla hry jsou dobře známa, jedná se o dobře strukturované problémy, opakované. Uplatňují se rutinní, standardní přístupy.	6. Nelze brát v úvahu minulé zkušenosti, problémy jsou špatně strukturované, unikátní. Řídící pracovníci musí být kreativní při řešení nových problémů.

Tab. 2-1: Rozdíly jednotlivých vrstev řízení [Keřkovský, Vykypěl, 2006]

## 2.3 Stanovení strategických cílů

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu.

Strategické cíle úzce souvisí s tím, co bylo zmíněno v předchozí kapitole o strategickém řízení a jeho hierarchii. Strategické cíle tedy

- jsou zaměřeny na budoucnost a mají dlouhodobý časový horizont
- týkají se nejčastěji volby sortimentu zboží a služeb a skupiny zákazníků, technologie obchodní činnosti, rozsahu činnosti, zásad chování a jednání manažerů a firmy jako celku
- konečné rozhodování o strategických cílech je především záležitostí vrcholového vedení a nelze je delegovat

Podnikatel, vytvářející strategii svého podniku, by si měl ujasnit, o co usiluje zejména v následujících oblastech:

- ve vztahu k trhu a ke svému postavení na něm
- ve vztahu k image, k pověsti, o jakou usiluje
- ve vztahu k pracovníkům
- ve vztahu k hospodářským výsledkům

Všechny oblasti se vzájemně ovlivňují a podnikatel by své záměry neměl redukovat pouze na cíle hospodářské, resp. na roční rozpočet [Zadrazilová, Khelerová, 1994].

Příklady kategorií strategických cílů:

- ziskovost
- růst
- podíl na trhu
- spokojenost zákazníků
- kvalita výrobků a služeb
- vědeckotechnický rozvoj
- hospodárnost

V anglické odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou „SMART“, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů [Keřkovský, Vykypěl, 2006]:

*Stimulating* – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

*Measurable* – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné

*Acceptable* – cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit

*Realistic* – reálné, dosažitelné cíle

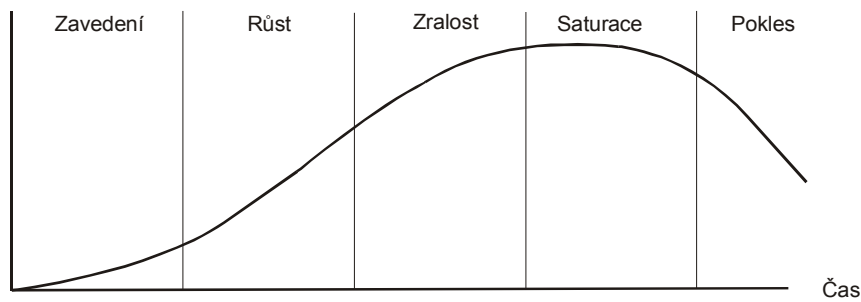
*Timed* – cíle určené v čase

## 2.4 Kdy je nutno změnit strategii (strategická mezera)

Strategické cíle je zpravidla v průběhu času nutno přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak úspěšně (či neúspěšně) jsou stávající cíle realizovány. Změnu cílů mohou způsobovat především skutečnosti jako

- změna aspirační úrovně řídicích pracovníků. Pokud manažer hodnotí vývoj podniku či úspěchy konkurence, může dojít k přesvědčení, že podnik může dosáhnout více, či konkurenci překonat. Také příchod nového manažera může být podnětem ke změně cílů
- cíle je nutno přizpůsobit výraznějším změnám podnikatelského prostředí, např. makroekonomické změny, přírodní katastrofy, politické vlivy atd.
- změna v poptávce skupin zákazníků, odběratelů
- změna životního cyklu výrobků a trhů

Právě životní cyklus trhu je znázorněn na obrázku 2-2. Na první pohled je velice podobný životnímu cyklu výrobku či firmy.

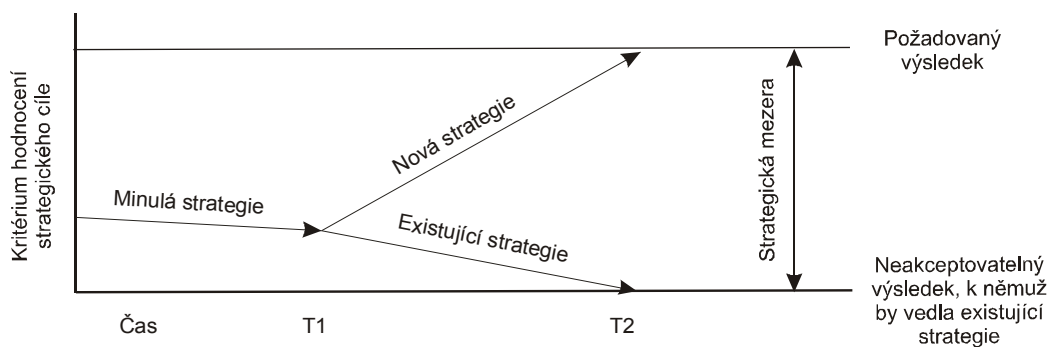


Obr. 2-2: Životní cyklus trhu

V čase životního cyklu trhu jsou rozlišovány fáze jeho zavedení, růstu, zralosti, saturace a poklesu, přičemž

- ve fázi zavedení podnik včas rozpoznal a identifikoval potřeby trhu, které začal uspokojovat svými výrobky
- v další fázi vstoupily na rostoucí trh jiné podniky se svými výrobky
- ve fázi zralosti některé podniky uplatňují úspory z rozsahu díky získání konkurenční výhody. Na základě větších objemů výroby jsou tyto podniky schopny dosáhnout snížení nákladů a tím také ceny na trhu [Zadrazilová, Khelerová, 1994]. To představuje hrozbu pro ostatní výrobce, kteří se musí buď přizpůsobit (např. zvýšit výrobu, či se specializovat na vysokou kvalitu), nebo trh opustit
- ve fázích saturace a poklesu dochází k vytvoření dvou segmentů – výrobci s vysokými objemy produkce a výrobci specializovaných výrobků

Nyní vyvstává otázka, co by mělo vést strategické manažery k tomu, aby začali přemýšlet o potřebě formulace, případně změny strategie. K tomu právě slouží tzv. **analýza strategické mezery**, viz. Obr. 2-3 [Keřkovský, Vykpěl, 2006].



Obr. 2-3: Analýza strategické mezery (strategic gap analysis)



Předpokládejme, že podnik v minulosti přijal určitou strategii, aby dosáhl požadované výsledky a cíle. V časový okamžik  $t_1$  je možné zhodnotit, zda přijatá strategie vede k dosažení vytyčených cílů. Strategická mezera je potom prostor mezi očekávaným výsledkem v čase  $t_2$ , ke kterému by vedlo pokračování existující strategie, a požadovaným výsledkem nové strategie.

Analýzu strategické mezery je možné prakticky aplikovat např. na vývoji ukazatele ROI (*return of investment*).

## 2.5 Analýza vnějšího prostředí (externí analýza)

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy monitorovat a analyzovat. Výzkumy potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě okolí, jsou úspěšnější.

Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makro okolí. Na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat strategickou pozici podniku [Kovář 2005].

K analýze makro okolí se nejčastěji používá tzv. PEST analýzy (označované také STEP analýza), k analýze konkurenčního prostředí podniku se používá Porterův model pěti konkurenčních sil.

### 2.5.1 PEST analýza

Vychází se z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru, viz Obr. 2-4 [Kovář 2005].

<p><b>Ekonomické faktory</b></p> <p>Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Míra nezaměstnanosti Ceny energií</p>	<p><b>Politicko-právní faktory</b></p> <p>Antimonopolní opatření Zákony na ochranu ŽP Politika zdanění Regulace zahr. Obchodu Sociální politika Stabilita vlády</p>
<p><b>Sociálně-kulturní f.</b></p> <p>Demografický vývoj Rozdělování důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně a stylu Míra vzdělanost Přístup k práci</p>	<p><b>Technologické faktory</b></p> <p>Vládní výdaje na výzkum a vývoj Trendy ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Vládní přístup k výzkumu a vývoji</p>

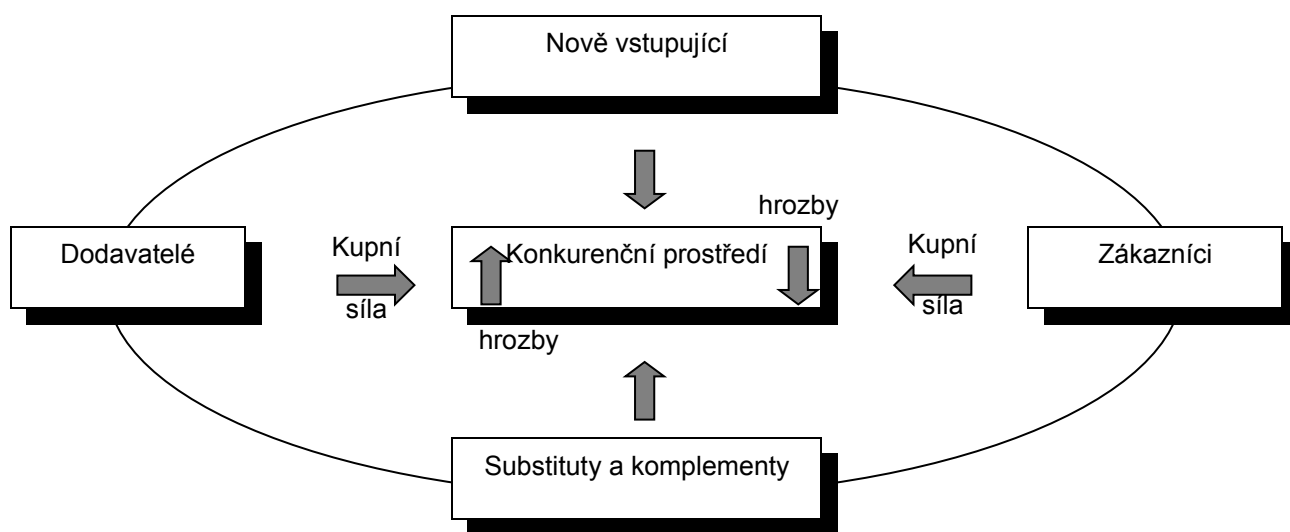
Obr. 2-4: Vybrané faktory používané při PEST analýze

## 2.5.2 Porterův 5F model

Michael Porter vytvořil systém analýzy, vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody a zejména strategie podniku. .

### Pět sil:

- hrozba nově vstupujících na trh
- obchodní síla zákazníka – mají stále větší možnosti volby mezi podniky a výrobky
- 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 – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě.



Obr. 2-5: Porterův model pěti sil

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

Porter pak vyslovuje hypotézy, že **čím větší a silnější jsou síly v odvětví, tím menší je průměrná návratnost. Aby pak byla společnost úspěšná na trhu** s mnoha nově vstupujícími substituty, **musí pečlivě volit strategii, kterou bude uplatňovat** s tím, že pochopí tyto síly a promítne je do své strategie. Jen v takovém případě může přežít a dále se rozvíjet a získávat nové segmenty na trhu [Váchal 2001].

### 2.5.3 BCG matice

BCG matice je jednou z metod, které jsou označovány jako tzv. portfolio analýza. Jedná se o metody, které jsou zaměřeny na oborové okolí (resp. trh), jejich výsledek je však na rozdíl od výše uvedených analýz ovlivňován také interními rozhodnutími firmy. BCG je matice růstu – podílu trhu. Metoda patří k nejstarším a BCG se nazývá podle skupiny autorů, Boston Consulting Group, kteří tuto metodu přivedli na svět [Keřkovský, Vykypěl, 2006].

Matice uvažuje dvě základní kritéria:

- růst trhu (dynamiku)

## ➤ relativní podíl na daném trhu

Obecně je uznáváno, že jestliže roční procentní růst prodeje je vyšší než 10%, jde o trh dynamický, pokud je menší než 10%, jde o trh s nízkou dynamikou. Základní hranice rozlišující vysoký, resp. nízký relativní podíl na trhu je dána hodnotou 1. Pokud relativní podíl na trhu určitého podniku je vyšší než 1, potom je tento podíl považován za vysoký, v opačném případě na nízký. Právě tyto hodnoty tvoří čtyři pole BCG matice, jak je znázorněno na obrázku 2-6.

		Relativní podíl na trhu	
		Vysoký	Nízký
Růst trhu	Vysoký	HVĚZDY A ○	PROBLÉMOVÉ DĚTI B ○
	Nízký	DOJNÉ KRÁVY C ○	PSI D ○

Obr. 2-6: BCG matice

Ve čtyřech základních polích se vyskytují skupiny výrobků podniku s různým podílem na trhu a různým růstem daného trhu:

**HVĚZDY** jsou výrobky, u nichž má podnik vysoký podíl na trhu a růst trhu je vysoký. Podnik by se měl snažit udržet tyto výrobky v daném poli a všestranně rozvíjet tuto pozici. To vyžaduje zpravidla vynakládání dalších finančních prostředků, tyto výrobky však také značné finance přinášejí.

**DOJNÉ KRÁVY** jsou výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však nízký. Pro podnik již není příliš výhodné takové výrobky finančně podporovat.

U výrobků ve skupině **PROBLÉMOVÉ DĚTI** se podnik musí snažit buď zlepšit svoji tržní pozici (což většinou vyžaduje značné finanční prostředky), anebo postupně uvažovat o odchodu z této části trhu.

Pole s názvem **PSI** obsahuje výrobky, u nichž je tržní pozice slabá a růst trhu nízký. V tomto případě je zřejmé, že nemá smysl investovat finanční prostředky do zlepšení pozice na trhu a je třeba uvažovat o stažení daných výrobků z trhu.

BCG matice poskytuje rámcový a syntetický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Lze z ní vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod.

## 2.6 Analýza vnitřního prostředí (interní analýza)

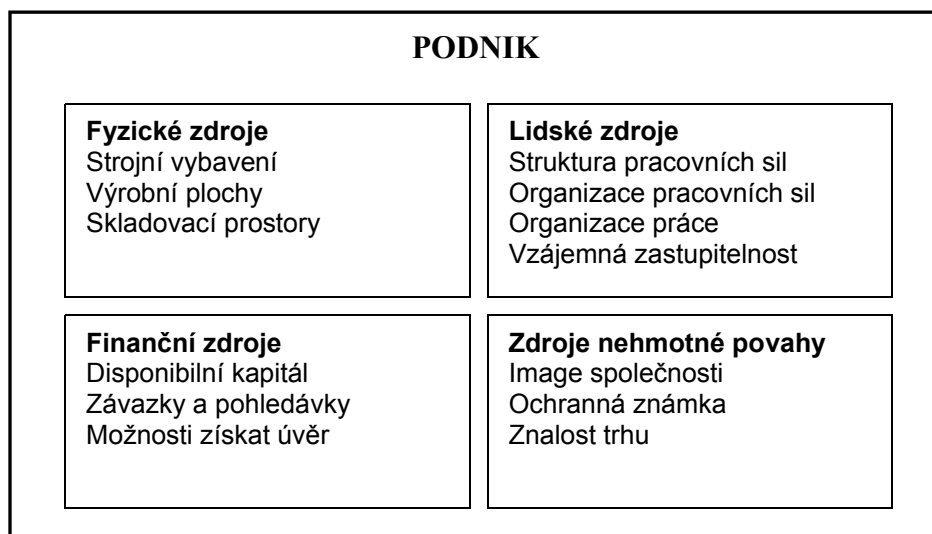
V předchozí části jsem se zabýval základními analýzami okolního prostředí. Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitost nebo hrozba, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho *vnitřními a vnějšími zdroji*, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek.

### 2.6.1 Analýza zdrojů podniku

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují, aby se podnik odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. *Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší.*

*Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti.* Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál.

Schopnosti jsou dovednosti podniku. Patří k nim např. způsob jakým se manažeri rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom, jak dosáhnout vytčených cílů. *Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému.*



Obr. 2-7: Obecné vymezení zdrojů podniku

Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý k pochopení rozdílných koncepcí. Podnik může mít unikátní a kvantifikovaný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít jej, žádné specifické přednosti si tak nevytvoří.

Stejně tak podnik nemusí mít potřebný unikátní majetek a přesto si může vytvořit specifické přednosti oproti podniku se stejným vybavením. Zde záleží na efektivnějším řídicím systému a jeho schopnostech [Váchal 2001].

## 2.6.2 Finanční analýza

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou problémových okruhů:

- **Posouzení finančního zdraví firmy**, tj. zhodnocení současného stavu, resp. východisek formulace nové strategie, z finančních hledisek
- **Posouzení toho, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek**, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici

Takto uskutečněná analýza je analýzou, na jejímž podkladě je formulována strategie (spíše než samotnou strategickou analýzou). Patří tedy spíše do fáze prověřování a zdůvodňování návrhu strategie. Analýzu a navazující návrh strategie je potom třeba chápat jako iterační zpětnovazební proces – k návrhu strategie můžeme dospět až po několika iteračních navazujících krocích. Důležité

však je, že analýzou prověříme, že návrh strategie je i z finančního hlediska reálný [Keřkovský, Vykypěl, 2006].

### Ukazatele používané při finanční analýze

**1. Ukazatele likvidity** – jsou využívány jako indikátor schopnosti firmy dostát svým krátkodobým závazkům. Nejčastěji užívaný ukazatel likvidity je dán poměrem oběžných prostředků a současných závazků podniku:

$$\text{Likvidita} = \frac{\text{Oběžné prostředky}}{\text{Současné závazky}}$$

Ukazatel likvidity se doporučuje udržovat ve výši 2-3. Jeho vysoká hodnota však nemusí být žádoucí, protože může znamenat neefektivní využití oběžných prostředků.

**2. Ukazatele síly** – vyjadřují, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv. Ukazatel tedy vyjadřuje procento celkových fondů podniku financovaných dluhy, tedy půjčkami:

$$\text{Síla} = \frac{\text{Celkové závazky, dluhy}}{\text{Celková aktiva}}$$

Je-li hodnota tohoto ukazatele větší než 0,5, je považován za bezpečný pouze ve stabilních oborech. Jinak by jeho hodnota větší než 0,5 měla být považována za varovný signál svědčící o předluženosti firmy.

**3. Ukazatele ziskovosti** – charakterizují, jak celkově efektivně podnik pracuje. Nejčastěji užívanými ukazateli jsou:

$$\text{Ziskovost} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

Průměrná úroveň ukazatele Ziskovost u amerických podniků činí 5 %.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk před zdaněním a zaplacením úroků}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel ROI se používá také v následující podobě:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

### 2.6.3 Organizační kultura

Při objasňování pojmu organizační kultura většina autorů vychází ze sociologického a antropologického přístupu. Na tomto základě byly vytipovány 4 základní prvky organizační kultury:

- Symboly
- Hrdinové
- Rituály
- Hodnoty

**Symboly** jsou slova, předměty a gesta, jejichž význam je odvozen ze zvyků. Na úrovni podniku zahrnují například různé zkratky, slang, způsob oslovování, znaky a značky, způsob oblékání atd.

**Hrdinové** jsou skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování. Cílem je mít vzor ideálního manažera nebo zaměstnance. Hrdiny jsou často zakladatelé firmy jako např. Tomáš Baťa či Henry Ford.

**Rituály** jsou společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to jak neformální aktivity (oslavy), tak i formální činnosti jako schůze, psaní zpráv, plánování, udělování pochval či výtek...

**Hodnoty** představují nejhlubší úroveň kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co nenormální. Hodnoty se promítají i do oblasti pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou, ale i do celkové orientace firmy.

V rámci organizační kultury však nejde pouze o výše uvedené obecné parametry, ale o jejich hlubší konkretizaci. Jak uspořádáme organizační kulturu? Jakým způsobem budeme sdělovat informace zaměstnancům? Jaké kompetence jim udělíme, jak je budeme motivovat? Jak bude firma vystupovat navenek? Organizační kultura se projevuje také v estetičnosti prostředí, v němž například jednáme se zákazníky. Sdělování vnitřních hodnot navenek pomáhá budování pozitivní image.



*Organizační kulturu tedy lze pojmut jako nástroj, kterého můžeme záměrně využít při realizaci podnikových cílů. Je možné vyslovit hypotézu, že čím vědoměji tento nástroj budeme budovat, tím jasnější je cesta k cíli a větší pravděpodobnost jeho dosažení [Zadrazilová, Khelerová, 1994].*

Pod silnou organizační kulturou si představme takovou kulturu, kde všechny její parametry dosahují požadované úrovně a kde jsou základní hodnoty sdíleny téměř všemi pracovníky. **Silná organizační kultura může přinést výhody** zejména v těchto oblastech:

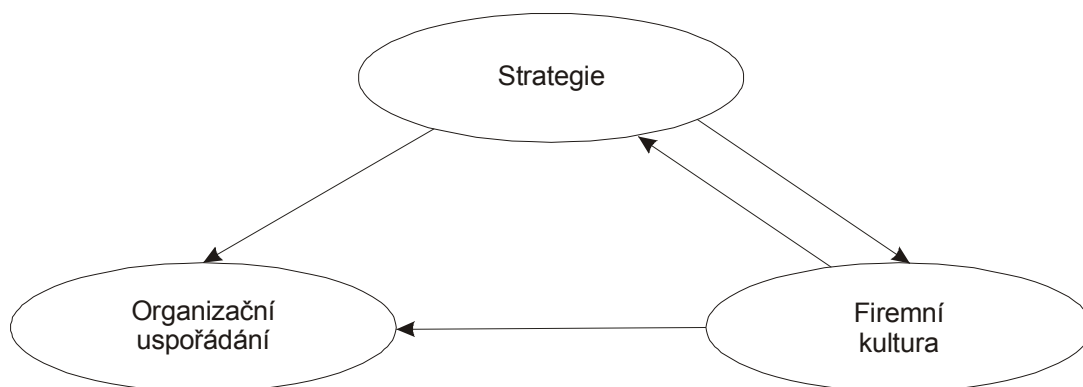
- 1. Identifikace** – zásadní vliv silné organizační kultury na kolektivní cítění zaměstnanců
- 2. Síla a dynamičnost** – podnik s jasnými hodnotovými postoji a názory může lépe určovat svou strategii než podnik, kde panuje pluralismus.
- 3. Vedení** – dohled ze strany vedoucího pracovníka je nahrazen existencí hodnot. Veškerá jednání a diskuse jsou mnohem jednodušší a kratší ve srovnání s podniky, které společné hodnoty nemají.
- 4. Tržní orientace** – v době, kdy je těžké konkurovat na trhu jednotlivými výrobky, je nutné se profilovat organizační kulturou. Silné kultury se prosazují i v dobrém image a Human Relations.

Silná organizační kultura s sebou **přináší také určitá nebezpečí**:

- 1. Závislost managementu** – někdy může být management při svém rozhodování na kultuře velmi závislý proto, že trvá velmi dlouho, než se podaří změnit některé nežádoucí hodnoty. Tak se silná kultura stává brzdou.
- 2. Závislost pracovníků** – pracovníci mohou být tak ovlivněni podnikovou kulturou, že mají velké problémy změnit své stereotypy v případě změny zaměstnání (či si zvyknout na novou kulturu).
- 3. Nebezpečí uniformity** – pokud se vytvoří pevný obraz ideálního pracovníka, mohou mít noví pracovníci značné problémy, jestliže tomuto obrazu nevyhovují.

### Vztah strategie, organizace a firemní kultury

Velmi inspirativní výsledky může poskytnout analýza vztahu strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury. Tento vztah se schematicky vyjádřen na obr. 2-8.



Obr. 2-8: Vztah strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury

Určující roli by v tomto vztahu měla hrát strategie, a to jak vzhledem k organizačnímu uspořádání, tak vzhledem k firemní kultuře. Součástí strategie by většinou měly být i cíle, kterých by mělo být dlouhodobě dosaženo v oblasti firemní kultury, jako například zvýšení loajality k firmě, a tím snížení vysoké fluktuace, neformální zapojení pracovníků do úsilí o zvýšení kvality výrobků a uspokojování potřeb zákazníků, motivace pracovníků ke zvyšování produktivity atd.

Strategie také do značné míry předurčuje organizační uspořádání podniku. Organizace by v určitém smyslu měla „sloužit“ vytyčené strategii a měla by být taková, aby realizaci strategie co nejvíce vyhovovala a podporovali ji.

Firemní kultura sehrává v uvedeném vztahu především roli retardačního (zpožďujícího) činitele. Je například známo, že cíle zaměřené na změny firemní kultury patří zpravidla k těm nejobtížněji dosažitelným. Nevhodná firemní kultura dokáže zabránit realizaci i jinak velmi dobré strategie. Podobně nesoulad mezi formální organizací a existující firemní kulturou může vést k vytváření neformálních (resp. stínových) organizačních struktur, které mohou fungování organizace a realizaci strategie velmi zkomplikovat, případně znemožnit [Keřkovský, Vykypěl, 2006].

## 2.7 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. SWOT analýza je jakýsi závěr, plynoucí z vnitřní a vnější analýzy. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a určit jeho hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

Konkurenční výhody podniku mohou pramenit například z nabídky širokého sortimentu výrobků vzhledem k nabídce konkurentů, z vysoké technické úrovně, z nízkých nákladů a cen atd. Výše uvedené klíčové faktory analýzy jsou ohodnoceny a znázorněny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem, při tvorbě či změně firemní strategie dokonce hovoříme o nezbytné analýze. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.

## 2.8 Manažerské rozhodování

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují, někdy se dokonce chápe jako určité jádro řízení. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může přitom být jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.

Rozsah problematiky manažerského rozhodování je tak rozsáhlý a složitý, že by stačil na samostatnou diplomovou práci. V rámci této práce je však pouze jednou z mnoha složek. Vedle stanovení základních prvků rozhodovacího procesu se zde tedy budu zabývat podrobněji zejména nejdůležitější a nejpoužívanější metodou rozhodování v menších až středních firmách, tzv. racionální postup řešení rozhodovacích problémů v organizaci [Fotr, Dědina, Hrušová, 2003].

### **2.8.1 Prvky rozhodovacího procesu**

Cíle rozhodování – určitý stav firmy, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Např. cílem může být zvýšení výrobní kapacity, zvýšení kvality produkce, získání nové technologie, proniknutí na nové trhy, zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy, snížení nákladů aj.

Kritéria hodnocení – hlediska zvolená rozhodovatelem, která slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska dosažení. Kritéria hodnocení se zpravidla odvozují od stanovených cílů řešení. Může se tedy jednat o zisk, rentabilita, náklady aj.

Subjekt rozhodování – jedná se o subjekt, který rozhoduje, tj. volí variantu určenou k realizaci. Subjektem rozhodování může být buď jednotlivec, nebo skupina lidí. V praxi rozhodování je třeba rozlišovat mezi statutárním rozhodovatelem, který je vybaven pravomocemi k volbě varianty určené k realizaci, a skutečným rozhodovatelem, který skutečně rozhoduje o výběru varianty.

Objekt rozhodování – oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká. Objektem rozhodování může být tedy např. výrobní program, tržní orientace produkce, organizační uspořádání firmy, technologické inovace aj.

### **2.8.2 Racionální postup řešení rozhodovacích problémů v organizaci**

Řešení rozhodovacích problémů v praxi trpí často nedostatky, mezi které patří zejména řešení problémů ne v předstihu, v jejich zárodcích, ale až se rozvinou do značných rozměrů, povrchní analýza, která neumožňuje dospět k vlastním příčinám těchto problémů, malá variantnost atd.

Racionální postup řešení rozhodovacích problémů není komplikovaný, není založen na použití složitějších matematických modelů a obejde se bez výpočetní techniky. Opírá se především o uplatnění zkušeností, citu a intuice manažerů. Nejde zde však o jakékoliv jejich uplatnění, ale o zasazení do systematického rámce, probíhajícího v následujících návazných logických krocích:

- situační analýza
- analýza a formulace rozhodovacích problémů
- výběr kritérií, tvorba variant a jejich hodnocení, volba

- retrospektivní analýza a hodnocení zvolené varianty

### Situační analýza

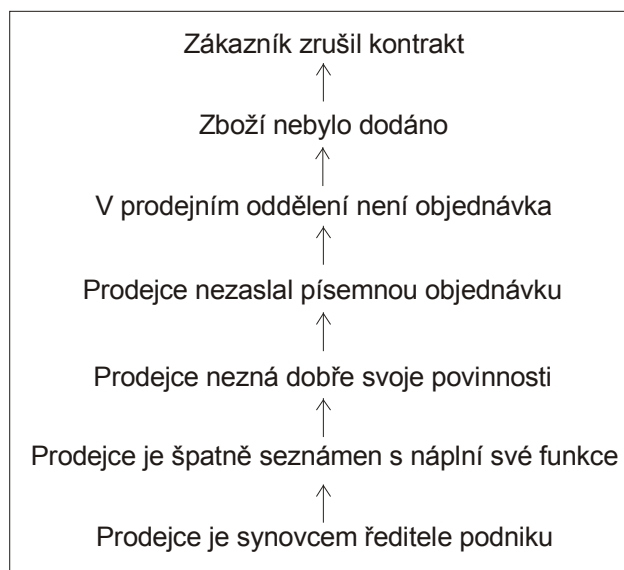
Měla by přispět ke zvýšení organizovanosti a systematickosti práce manažera, tj. soustředit se na řešení nejdůležitějších úloh, řešit je ve správném pořadí a správnými metodami. Probíhá ve čtyřech vzájemně návazných fázích.

1. Rozpoznání problémových situací – manažer nereaguje pouze na jednoznačné problémové situace s jasnou odpovědností, ale aktivně vyhledává situace, které vyžadují řídicí zásah. Jde o to, předejít vzniku závažných problémů jejich řešením v zárodku.
2. Rozčlenění problémových situací do dílčích úloh – jde o složitější problémové situace, které nelze řešit efektivně jako celek, ale je třeba je dekomponovat do dílčích problémů.
3. Stanovení priorit dílčích problémů – jednotlivé dílčí problémy nejsou stejně významné, pokud jde o jejich dopady na chod firmy a hospodářské výsledky. Významnější problémy je proto třeba řešit přednostně.
4. Stanovení plánu (postupu) řešení – přiřazení jednotlivých úloh subjektům v souladu s jejich kompetencemi, stanovení časových termínů řešení a termínů pro kontrolu.

### Analýza a formulace rozhodovacích problémů

Analýza ústí do výsledné formulace problému. Mezi nejdůležitější aktivity patří stanovení příčin problému, tj. jeho objasnění či vysvětlení. Nejčastěji používaným nástrojem je tzv. **kauzální analýza**.

Kauzální analýza je založena na analýze příčin a následků. Viditelnou část problému tvoří tzv. symptomy, tedy určité příznaky problému, kterými se daný problém projevuje navenek. **Problém nelze vyřešit působením na symptomy, ale identifikací příčin a řídicími zásahy orientovanými na tyto příčiny.** Příčiny a následky tvoří články řetězu, tzv. kauzální řetěz. Příklad kauzálního řetězu je znázorněn na obr. 2-9.



Obr. 2-9: Příklad kauzální analýzy

### **Výběr kritérií, tvorba variant a jejich hodnocení**

Základním vodítkem při stanovení kritérií hodnocení mohou být především cíle, kterých se má řešením problému dosáhnout. Výběr kritérií hodnocení mohou dále podpořit identifikace subjektů, jejichž zájmy a cíle mohou být řešením problému dotčeny, hledání a vyjasňování možných nepříznivých dopadů variant, identifikace odlišnosti a rozdílů variant řešení.

Tvorba variant patří k nejvýznamnějším fázím řešení rozhodovacích problémů. Variantu určenou k realizaci můžeme totiž vybrat jedinečně ze souboru připravených variant. Tvorba dostatečně širokého souboru variant je jedním z předpokladů kvalitního řešení rozhodovacích problémů.

Konečným cílem fáze hodnocení variant je stanovení takové varianty, která nejlépe splňuje cíle řešení problému, tj. je nejlepší z hlediska celého souboru kritérií hodnocení. Racionální postup hodnocení variant vychází z toho, že varianta určená k realizaci by měla být variantou přípustnou. Proto je třeba vyloučit varianty nepřipustné, tzn. nesplňující některé z cílů řešení problému, či překračující určité omezující podmínky.

### **Retrospektivní analýza a hodnocení**

Řešení rozhodovacích problémů, především složitých, špatně strukturovaných a jejich výsledky v podobě realizované varianty mohou být cenným zdrojem poznatků a zkušeností pro řešení

obdobných problémů v budoucnosti. Právě retrospektivní analýzy a hodnocení zvolené varianty mohou podstatně přispět k systematickému shromažďování a využívání těchto zkušeností.

Výsledky retrospektivních analýz a hodnocení mohou být významným zdrojem poučení pro budoucí řízení firmy.

## 2.9 Volba strategie

Volba strategie je rozhodující fáze k následujícím kritériím:

- **Přijatelnost** – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. být konzistentní s posláním a cíli podniku, musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku.
- **Vhodnost** – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí. Vhodnost je kritérium pro hodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku.
- **Realizovatelnost** – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnost aj.
- **Poskytnutí výhody** – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností a pozice podniku.

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 [Váchal 2001].

## 3. Analytická část

### 3.1 Charakteristika firmy – ESSA, spol. s r.o.

#### 3.1.1 Historie a činnost firmy

ESSA, spol. s r.o. byla založena v roce 1990 dvěma společníky, tedy společenskou smlouvou. Společníci se v dalším roce rozdělili a firma tak pokračuje pouze s jedním společníkem ve funkci jednatele firmy. Základní kapitál firmy ve výši 100.000,- Kč byl navýšen v roce 1997 na 2 miliony Kč a dále v roce 2004 na 10 milionů Kč.

Činnost firmy je od jejího založení orientována na potravinářský trh. Nejprve byla zaměřena pouze na dovoz některých konzervovaných potravin a zásobování masného průmyslu kořenícími směsí (výhradní zastoupení rakouské firmy Almi). Spolupráce s touto firmou se úspěšně rozrůstala a pokračuje dodnes. Oblast dovozu konzervovaných potravin patří stále ke stěžejním oblastem činnosti. Firma dováží zejména konzervované ovoce, zeleninu a ryby ze zemí celého světa.

Cílovým trhem jsou zejména velkoobchody, menší potravinové provozovny, další zpracovatelé potravin a v neposlední řadě také obchodní řetězce.

V průběhu dalších let společnost rozšiřovala sortiment o nové výrobky a také začala podnikat v dalších oblastech dodávky potravin. Začátkem roku 2001 byla založena dceřiná společnost s názvem ESSA-Pack, spol. s r.o. Základní kapitál byl v roce 2003 navýšen na 3,5 milionu Kč. Společnost se zabývá již samotnou výrobou potravin ve smyslu balení surovin jak pro spotřebitelský trh, tak pro zpracovatelský či velkoobchodní. Hlavními komoditami jsou luštěniny (rýže, čočka, fazole), dále suché plody (kokos, mandle, rozinky) a příprava kořenících směsí (míchání a balení).

Rok 2005 znamenal podstatný zlom v činnosti skupiny, kdy se majitel stal 100% akcionářem akciové společnosti NOVA, a.s. jako vlastník 48 ks kmenových akcií v hodnotě 1.000.000 Kč za kus. Celkový základní kapitál této společnosti přesahuje 49,5 milionů Kč. Předmětem činnosti firmy je konzervářská výroba ovoce, zeleniny a dalších potravinářských produktů.



### 3.1.2 Ekonomické výsledky hospodaření

Firma ESSA spol. s r.o. vykazovala v roce 2006 následující soupis majetku (bez dceřiných společností, v tisících Kč):

	AKTIVA			PASIVA	
	Brutto	Korekce	Netto		
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>94 452</b>	<b>-12 473</b>	<b>81 979</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>63 211</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	66 814	-12 473	54 341	Základní kapitál	10 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	Kapitálové fondy	8
Dlouhodobý finanční majetek	27 638	0	27 638	Rezervní fondy	14 074
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>171 644</b>	<b>-3 126</b>	<b>168 518</b>	Nerozdělený zisk	27 591
Zásoby	67 840	0	67 840	Hospodářský výsledek	11 538
Dlouhodobé pohledávky	419	0	419	<b>Cizí zdroje</b>	<b>191 076</b>
Krátkodobé pohledávky	102 459	-3 126	99 333	Krátkodobé závazky	76 425
Krátkodobý fin. majetek	926	0	926	Bankovní úvěry	114 651
<b>Časové rozlišení</b>	<b>5 742</b>	<b>0</b>	<b>5 742</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 952</b>
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>271 838</b>	<b>-15 599</b>	<b>256 239</b>	<b>PASIVA celkem</b>	<b>256 239</b>

Tab. č. 3-1: rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2006, v celých tisících Kč

Následuje výkaz zisku a ztrát k 31.12.2006 (tab. č. 3-2, v tisících Kč).

	běžné účetní období	minulé účetní období
Tržby za prodej zboží	489 803	383 091
Náklady na prodané zboží	395 434	302 478
Výkony	8 100	8 684
Výkonová spotřeba	48 547	47 166
Osobní náklady	24 959	22 229
Daně a poplatky	2 440	1 947
Odpisy dlouhodobého majetku	3 329	2 554
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 488	14 857
ZC prodaného dlouhodobého majetku	17	6 734
Změna stavu rezerv a opravných položek	-1 012	-532
Ostatní provozní výnosy	116 547	105 413
Ostatní provozní náklady	118 909	107 659
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>23 315</b>	<b>21 810</b>
Výnosové úroky	3	4
Nákladové úroky	4 825	4 460
Ostatní finanční výnosy	82	2 205
Ostatní finanční náklady	3 093	2 394
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-7 033</b>	<b>-4 645</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 744	5 022
Výsledek hospodaření před zdaněním	16 282	17 165
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>11 538</b>	<b>12 143</b>

Tab. č. 3-2: výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu k 31.12.2006, v celých tisících Kč

### 3.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Organizační struktura tak přispívá k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti z analytické, rozhodovací a koordinační funkce.

V jednotlivých společnostech skupiny je uplatněna funkcionální organizační struktura. V rámci této struktury jsou seskupováni pracovníci do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. V čele takových útvarů stojí obvykle viceprezident, ředitel, nebo náměstek ředitele. Tato organizační forma je vhodná většinou v malých a středních podnicích. Převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce, které jsou prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci.<sup>1</sup>

Společnosti v rámci skupiny jsou pod vedením generálního ředitele (majitele firmy). Jednotlivé společnosti mají zodpovědné řídicí pracovníky, jimž jsou podřízené ostatní útvary. Zdánlivě mohou vystupovat jako divize firmy, jde však o tzv. falešnou divizionální strukturu – zůstávají pouze výrobní úkoly a další činnosti, strategické rozhodování se uskutečňuje ve vrcholovém vedení spolu s řídicími pracovníky.

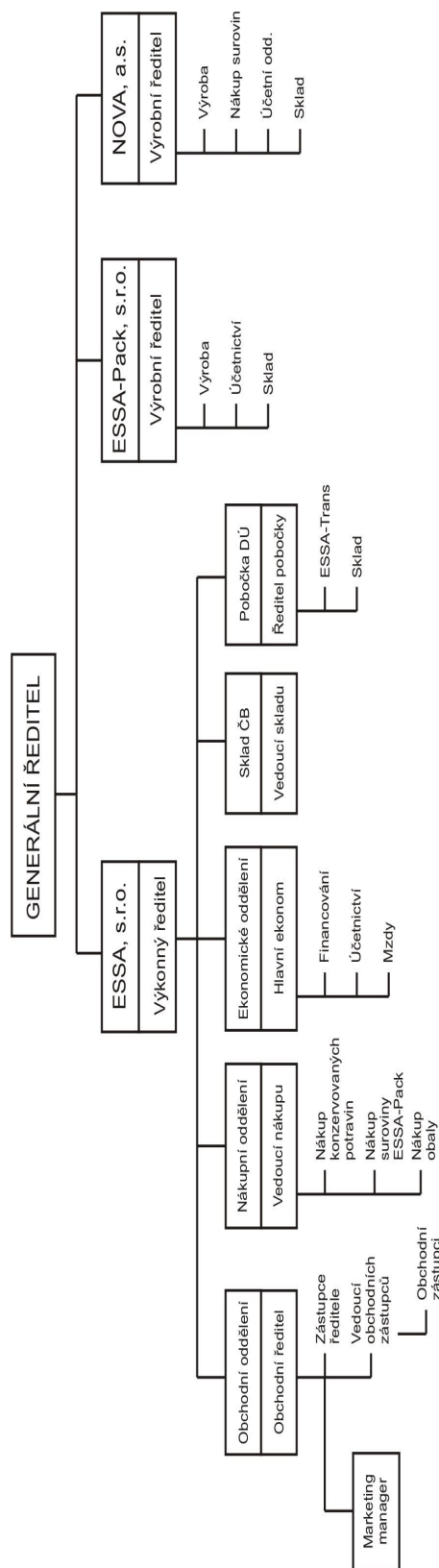
Znaky funkcionální organizační struktury ve firmě ESSA, spol. s r.o.:

- strategické rozhodování se uskutečňuje jen ve vrcholovém vedení (centralizovaná struktura rozhodování)
- nejasná odpovědnost za pracovní výsledky (výsledky, úspěchy či neúspěchy jsou výstupem činnosti několika útvarů, přičemž je obtížné zjistit, jaký byl podíl každé složky)
- nesnadná komunikace mezi útvary (orientace na dosahování cílů jednotlivých oddělení brání vzájemnému pochopení a znesnadňuje komunikaci)

Veškeré další strategické analýzy v následujících částech práce se vztahují pouze na společnost ESSA, spol. s r.o., tedy bez ostatních dceřiných společností. Na ty je nutné zpracovat strategický záměr samostatně.

---

<sup>1</sup> Zdroj: [www.zf.jcu.cz](http://www.zf.jcu.cz)



Obr. 3-1: organizační struktura firmy ESSA, spol. s r.o. včetně dceřiných společností

### 3.2 Stanovení zamýšlených změn

Jak již bylo uvedeno v úvodní části, firma nemá jasně stanovené základní cíle, poslání (vizi) a obchodní strategii. Od počátku působení na trhu se firmě poměrně dařilo, úspěšně se rozvíjela a rostla na trhu. Během posledního desetiletí se v dané oblasti však objevila konkurence, která začala obchodovat ve stejné oblasti. Tato konkurence nejprve věrně kopírovala produkty, které firma ESSA začala před lety dovážet na český trh. Konkurence stále rostla a správnou obchodní strategií nakonec firmu ESSA předstihla. Její výrobky se dnes objevují v mnohem větším množství v obchodech i obchodních řetězcích, jsou konkurenceschopnější a podstatně více se také vyvážejí do dalších evropských zemí.

Proč se kdysi novým společností podařilo takovým způsobem na trhu prosadit a odsunout tak firmu ESSA až na další místa?

Dle mého názoru firma ESSA trochu „zaspala“ při příchodu nové konkurence na trh. Nepřizpůsobila se podstatným změnám trhu, což pouze dále nahrálo konkurenci a výsledkem je ztráta vedoucího postavení na tomto trhu.

Je dnes již pozdě na změnu strategie?

V zásadě se dá říci že ano, firma se měla přizpůsobit trhu a strategiím nové konkurence mnohem dříve, nemuselo by tak dojít k současné složitější situaci (ztráta vedoucího postavení). Na druhou stranu na strategické inovace není nikdy pozdě. Pokud firma nezmění (nevytvoří) svoji strategii vůbec a nepřizpůsobí se současnému trhu, její tržní pozice se bude dále zhoršovat. Podstatnou strategickou změnou se však dají současné tlaky snížit a mělo by jednoznačně dojít ke zlepšení postavení firmy na trhu. Firma o něj musí bojovat.

Toto tvrzení dokazuje jednoduchá **analýza strategické mezery**, viz. obr. 2-3. Firma ESSA se nachází za bodem  $T_1$ . Již před určitým časem tak měla firma zhodnotit, zda současná strategie vede k uspokojivým výsledkům a přijmout změnu strategie. Potřeba takového opatření vyplývá jasně z vývoje ukazatele návratnosti investic (ROI):

$$ROI_t = \frac{16\,282}{256\,239} = 0,0635, \text{ tj. } 6,35\%$$

$$ROI_{t+1} = \frac{17\,165}{241\,029} = 0,0712, \text{ tj. } 7,12\%$$

$$ROI_{t2} = \frac{11\,587}{138\,482} = 0,0837, \text{ tj. } 8,37\%$$

Vývoj ukazatele ROI dokazuje klesající návratnost investic v roce 2006 vzhledem k roku 2005 i 2004.<sup>2</sup>

Základem pro tvorbu strategie je stanovení poslání firmy a strategických cílů.

### 3.2.1 Vize a poslání (mise) firmy

Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – např. výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké budou jejich potřeby atd.

Výstižně by se dalo poslání firmy ESSA formulovat následovně:

**„Chceme být jedničkou v oblasti dodávek exotických potravin. Všechny chutě světa každému zákazníkovi“.**

Výše uvedená formulace poslání firmy má následující funkce:

- motivuje všechny zaměstnance firmy k dobré a poctivé práci tak, aby zákazníci byli vždy spokojeni (chceme být jedničkou)
- dává najevo široké veřejnosti základní předmět činnosti firmy – dovoz potravin z více než 25 zemí celého světa (oblast dodávek exotických potravin)
- prioritou je orientace na spokojenost každého jednotlivého zákazníka (všechny chutě světa každému zákazníkovi)

Firmitní poslání je třeba dále ventilovat jak zaměstnancům firmy, tak veřejnosti. Směrem k zaměstnancům podniku představuje mise jakousi normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. Všichni zaměstnanci by měli být s misí společnosti podrobně seznámeni, tak aby jí rozuměli a mohli ji respektovat. V neposlední řadě je funkcí mise motivující účinek pro zaměstnance firmy.

---

<sup>2</sup> Celková aktiva firmy a zisk před zdaněním v letech 2005 a 2004 viz. příloha č. 1.

Mise má také vnější informační význam vzhledem k veřejnosti. Vystavuje firmu určitým způsobem veřejné kontrole, ta potom jako celek cítí určitý závazek vůči veřejnosti a je motivována k lepším výsledkům. V důsledku toho se také zlepšuje vnímání firmy veřejností.

Je tedy patrné, že stanovení firemní mise není rozhodně nedůležitou záležitostí v rámci firemní strategie, jak by se mohlo zdát. Management firmy by měl stanovení mise věnovat náležitou pozornost a nepodceňovat funkce toho nástroje.

### 3.2.2 Formulace strategických cílů

Z hlediska strategie je podstatné stanovit zejména cíle dlouhodobého charakteru. Důležitou roli hraje pořadí (priority) stanovených cílů.

Pro firmu ESSA je v současné situaci nejdůležitější zlepšení pozice na trhu, tedy zvýšení tržního podílu. Stále v popředí zůstává samozřejmě ziskovost, z dlouhodobého hlediska musí být firma zisková. Avšak krátkodobě, např. pro určitý výrobek na určitou dobu, preferuji ztrátovost obchodu s cílem penetrace trhu a zvýšení tržního podílu.

Strategické cíle a jejich váhy důležitosti navrhuji takto:

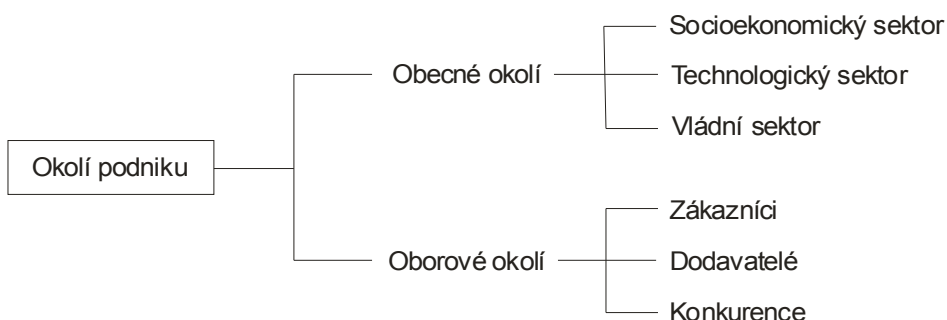
1) Podíl na trhu	0,35
2) Ziskovost	0,25
3) Spokojenost zákazníků	0,15
4) Kvalita výrobků a služeb	0,10
5) Interní komunikace	0,075
6) Hospodárnost	0,075

Nejdůležitějšími cíli jsou tedy podíl na trhu a ziskovost, velice důležitým cílem je spokojenost zákazníka (jak vychází také z poslání firmy) a kvalita výrobků a služeb. V rámci služeb se jedná o další servis poskytovaný zákazníkům, jako např. doprava objednaného zboží včas až do skladu zákazníka. Interní komunikace ve firmě je třeba zlepšit, zejména z důvodu několika vzájemně komunikujících poboček, kde často dochází ke komunikačním problémům. Stejnou váhu přikládám hospodárnosti provozu, která přispívá k celkové ziskovosti podniku.

### 3.3 Strategická analýza okolí firmy

Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných fakt, zjištěných v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování. Jako první by měla být uskutečněna analýza vnějšího prostředí, před analýzou prostředí vnitřního. To proto, že při analýzách vnějšího prostředí se mohou objevit omezení, která musí firma respektovat, a interní analýza by měla kromě jiného odpovědět na otázku, zda je toho firma schopna. Podobně mohou být v závěrech vnějších analýz identifikovány příležitosti a hrozby okolí, přičemž interní analýza by měla napovědět, zda je firma schopna dané příležitosti využít a hrozby eliminovat.

Okolí firmy můžeme analyzovat na základě členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka, jak ukazuje obr. 3-2. Analýza obecného okolí odpovídá PEST analýze, analýza oborového okolí odpovídá analýze Porterova modelu 5 konkurenčních sil.



Obr. 3-2: členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka [Keřkovský, Vykypěl, 2006]

#### 3.3.1 Analýza obecného okolí podniku (PEST analýza)

##### Socioekonomický sektor

##### **Ekonomické faktory**

Pro firmu ESSA jako dovozce je rozhodujícím ekonomickým faktorem vývoj měnového kurzu. V posledních letech kurz koruny vůči dolaru i euru zpevňuje, což je vytváří výhodnější podmínky pro dovoz. Dovážené zboží je tak levnější a konkurenceschopnější na domácím trhu. Avšak v tomto případě je třeba si uvědomit, že konkurenční zboží je z velké většiny také dovážené, proto jsou výhodnější měnové podmínky stejné i pro ostatní konkurenty na trhu. Vývoj kurzu a jeho vliv na



konečnou cenu výrobků má tak váhu ve spojení s výší zásob, přičemž výhodnější je držet na skladech co nejnižší zásoby, protože nové zásoby je obecně možné přivést s výhodnějším měnovým kurzem. Takovýto vývoj kurzu se však předpokládá pouze dlouhodobě, v krátkém období může kurz koruny také oslabovat.

Vzhledem k obecnému cenovému vývoji zboží (rostoucí ceny) se však na druhou stranu vyplatí vozit zboží spíše na vyšší stav zásob.

Vývoj české ekonomiky je pozitivní, hrubý domácí produkt v roce 2006 udržel rekordní růst a stejně jako v roce 2005 se zvýšil o 6,1 %. Česká ekonomika by však mohla růst ještě rychlejším tempem, pokud by se snížila byrokracie a regulace v podnikání, klesly daně a zdravotní i sociální pojištění. Hospodářství v loňském roce táhla především rostoucí domácí poptávka a automobilový průmysl.<sup>3</sup>

Meziroční inflace v roce 2006 dosáhla 2,5 %, míra inflace za leden 2007 oproti stejnému měsíci předchozího roku dosáhla pouze 1,3 %. Odhad míry inflace pro rok 2007 je stále nízký, což by mohlo způsobit pokles firemního zisku, zejména z důvodu existence překážek zvyšování cen výrobků ve spojení s rostoucími náklady.<sup>4</sup>

Míra nezaměstnanosti k 31.1.2007 dosáhla v ČR 7,9 %, přičemž v Českých Budějovicích se ukazatel pohybuje kolem 4 %. V případě potřeby nových pracovníků se tedy dá předpokládat pravděpodobně užší výběr dostupné kvalitní pracovní síly.

### **Ekologické a klimatické faktory**

Zejména klimatické faktory hrají významnou úlohu v činnosti firmy. Zabývá se dovozem výhradně rostlinných produktů, které jsou podstatným způsobem ovlivněny právě klimatickými podmínkami. Sklizeň surovin v zemích původu je závislá na počasí, které výrazně ovlivňuje množství úrody a tím také cenu výrobků. Klimatické podmínky tak znamenají významnou hrozbu pro činnost firmy, pokud uvažujeme budoucí vývoj.

Mění se klimatické podmínky na Zemi jsou stále více diskutovanou záležitostí posledních let. Jak konstatuje zpráva Mezinárodního panelu pro klimatické změny (IPCC), globální oteplování je nepochybné a výrazně se na tom podílí činnost člověka. Je velmi pravděpodobné, že zvýšení průměrných teplot počínaje polovinou 20. století je ve své většině důsledkem koncentrace skleníkových plynů související s činností člověka.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Zdroj: [www.financninoviny.cz](http://www.financninoviny.cz) ze dne 9.3.2007

<sup>4</sup> Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) ze dne 10.3.2007

<sup>5</sup> Zdroj: [www.e-pocasi.cz](http://www.e-pocasi.cz) ze dne 2.2.2007

---

Firma stále více pocítuje výše uvedené skutečnosti a jejich dopad na činnost. Výrobky rostlinného původu zejména z asijských zemí jsou stále dražší a stále častěji se vyskytuje jejich nedostatek z důvodu špatné úrody a sklizně. Je třeba s tímto počítat a v případě potřeby se včas přeorientovat na jiné trhy, např. evropské. Naše klimatické podmínky jsou stálejšího charakteru a v případě velice nepříznivých podmínek na současných dodavatelských trzích je možná větší konkurenceschopnost evropského zboží, i přes obecně výrazně vyšší náklady na energie i pracovní sílu.

Právě ve druhém čtvrtletí roku 2007 pocítila firma výrazný vliv klimatických změn na svou činnost v podobě katastrofální úrody ananasu v Thajsku, největšího světového producenta a vývozce této neobyčejné plodiny. Katastrofální nedostatek suroviny (30% pokles výstupu v meziročním srovnání) byl zapříčiněn výjimečně suchým obdobím. Podrobnou zprávu o kritické situaci vydala Asociace thajských zpracovatelů potravin (Thai Food Processors' Association), viz. příloha č. 3. Průměrné srážky v Thajsku za první čtvrtletí klesly v meziročním srovnání o 65 – 95% (dle regionu).<sup>6</sup>

### **Sociální faktory**

Výrazným trendem současné doby je zejména zvyšování životní úrovně a s tím spojená změna životního stylu. Dá se předpokládat stále častější orientace zákazníků na dražší a kvalitnější výrobky. Dalším důležitým aspektem je zmiňovaná změna životního stylu, kdy se lidé více zaměřují na výrobky pro zdravou výživu.

### **Technologický sektor**

Dané odvětví se nevyznačuje vysokou technologickou náročností. Nejčastěji se jedná o rozšíření sortimentu o nové výrobky, nejvýznamnější investice do technologií jsou v oblasti balicích strojů. Firma v roce 2005 investovala do nového stroje 3,2 mil. Kč pro divizi ESSA-Pack, což znamenalo navýšení kapacity balení luštěnin o 25%. Je důležité sledovat trendy v oblasti potřeb zákazníků a reagovat na ně případnou změnou technologie balení.

V obecné rovině jsou investice do výzkumu a vývoje v České republice rostoucí. K 31.12.2005 bylo evidováno 65379 zaměstnanců výzkumu a vývoje, o 18 % více než v roce 2000 (53506 zaměstnanců). Celkové hrubé domácí výdaje dosáhly 42198 mil. Kč v roce 2005, tedy o 37 % více než v roce 2000. Ekonomických subjektů zabývajících se výzkumem a vývojem bylo v roce 2005 evidováno 1855, v roce 2000 pouze 1212.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Zdroj: Thai Meteorological Department, 2007, viz. příloha č. 3

<sup>7</sup> Zdroj: statistická ročenka České republiky 2006, [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

### **Vládní sektor**

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Na jedné straně je stát zaměstnavatelem a na straně druhé významným spotřebitelem. Stát ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhů. Různé akce vlády a dalších státních orgánů mohou pro podnik vytvářet příležitosti, na druhé straně znamenají také hrozby.

Pro firmu ESSA není stát ani zaměstnavatelem ani potenciálním odběratelem. Významná funkce státu v našem případě znamená zejména omezení zákony a předpisy, ale také nabízí určité příležitosti v podobě podpory podnikání. Sem mohu zahrnout zejména podporu exportu. Firma ESSA se pravidelně účastní mezinárodních potravinářských výstav, v posledních letech využívá možnosti vystavovat své výrobky zdarma v rámci prezentace SZIF (Státní zemědělský intervenční fond). Tuto možnost má firma ESSA jako nositel národní značky kvality Klasa. Firma dále spolupracuje s organizací Czech Trade na podporu vývozu, zejména do dalších zemí Evropské unie.

Hrozbou z hlediska vládního sektoru je zejména sociálně zaměřená politika státu. Ta znamená pro podnikání značně vysoké daňové zatížení, stejně jako odvody sociálního a zdravotního pojištění. Z tohoto pohledu je státní podpora podnikání značně oslabující. Také nový Zákoník práce, platný od roku 2007, byl schválenou s řadou chyb. Pro zaměstnavatele znamená například zhoršené podmínky pro personální politiku, zvýšení minimální mzdy (a tedy celkových mzdových nákladů) atd.

Další hrozby mohou vyplývat z nových předpisů Evropské unie, které musí domácí legislativa přijmout. Jednak jde o byrokratické splňování požadavků, jako např. vysledovatelnosti zboží, jednak o předpisy vůči zákazníkům firmy. Někteří zákazníci se musí v důsledku nových předpisů přeorientovat na jiné druhy výrobků či balení apod., firma by tak mohla nějaké zákazníky ztratit. Je třeba dané předpisy sledovat a situaci se přizpůsobit.

Také současná celní politika Evropské unie je pro dovozní firmu hrozbou, protože stále více chrání vnitřní evropský trh.

Hrozby vládního sektoru současnosti vůči podnikatelskému prostředí firmy ESSA jednoznačně převažují nad poskytovanými příležitostmi.

### 3.3.2 Analýza oborového okolí podniku (Porterův model)

Nejvhodnějším a velmi užitečným způsobem analýzy oborového okolí podniku je užití metody Porterova modelu konkurenčních sil. Jedná se o [Keřkovský, Vykypěl, 2006]:

- vyjednávací sílu zákazníků
- vyjednávací sílu dodavatelů
- hrozbu vstupu nových konkurentů
- hrozbu substitutů
- rivalitu firem působících na daném trhu

#### Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Nejprve je nutné rozdělit firemní zákazníky do základních skupin. Jde o obchodní řetězce, velkoobchody, malé zákazníky (prodejny).

##### 1) Obchodní řetězce

- ve většině případů velcí, silní odběratelé, schopní odebírat významná množství výrobků
- výrazně ovlivňující konečné spotřebitele (marketingová podpora)
- výsledkem jsou diktované náročné podmínky obchodních smluv, zalistovací poplatky, dodatečné bonusy, slevy na akce, pokuty v případě nedodání zboží
- u nejvýznamnějších zákazníků možnost nákupu zboží přímo v zemi původu (zahraniční aukce), tedy s vynecháním článku dovozce - substituty
- poměrně snadný přechod ke konkurenci, neznamená pro zákazníka výraznější náklady. Pouze „byrokraticky“ náročnější změna dodavatele - značky, údajů o výrobku atd.
- zákazníci znají tržní cenu
- vysoká citlivost na cenu výrobků (cenová pružnost poptávky)
- požadovaný a těžko splnitelný kompromis vysoká kvalita/nízká cena

Závěrem mohu konstatovat, že vyjednávací síla obchodních řetězců je velice silná.

##### 2) Velkoobchody

- zajímavá odebíraná množství, ne však převratná
- znají tržní cenu výrobků na domácím trhu

- velice snadný přechod ke konkurenci
- nízká možnost diktování smluvních podmínek
- nemožnost vzniku substitutů ze zemí původu (pouze od domácí konkurence)
- zákazník upřednostňuje cenu před kvalitou, příliš nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů

Vyjednávací síla velkoobchodů je průměrná. Největším nebezpečím je snadný přechod ke konkurenci, kdy velkoobchodům ve změně příliš nebrání žádné zalistování výrobků, značky a dalších údajů. Navíc příliš nevnímají kvalitativní rozdíly mezi výrobky různých dodavatelů, spíše jde o cenovou citlivost. Obraty realizované na velkoobchodech jsou velmi zajímavé, nevýhodou je nízká podpora značky ESSA ve srovnání s řetězcem (zboží na řetězcích se stává mnohem více známým v povědomí zákazníků).

### 3) Malé prodejny

- odebíraná množství nízká
- znají tržní cenu
- snadný přechod ke konkurenci
- téměř nulová možnost vyjednání přísných smluvních podmínek
- cenová citlivost

Vyjednávací síla malých zákazníků je nízká, především z důvodu nízkých odběrů zboží.

Z analýzy zákazníků vyplývá, že v nejsložitějším postavení je firma ESSA vůči obchodním řetězcům. Vychází to z jejich dominantního postavení a síly jako odběratele. Zároveň jsou pro firmu však jedním z nejdůležitějších zákazníků, s ohledem na realizované obraty.

### **Dodavatelé a jejich vyjednávací síla**

Obecně pro zahraniční dodavatele firmy ESSA platí následující:

- nejedná se o velké nadnárodní korporace
- poptávané zboží není diferencované (dodavatelé dodávají řadě zákazníků)
- jako odběratel má firma ESSA k dispozici potřebné tržní informace
- firma si nemůže v případě potíží ze strany dodavatelů vyrábět zboží sama, neexistují snadno dostupné substituty
- firma je sice citlivá na cenu dodavatelů, tato citlivost se však neustále snižuje (nakonec musí ceny akceptovat)

- firma ESSA je jedním z mnoha zákazníků, dodavatelé mají zákazníky po celém světě

Z výše uvedeného by mohlo vyplynout, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš silná – dodavatelé jsou menší výrobní podniky, dodávající nediferencované výrobky, jaké vyrábí řada dalších výrobců. Jedná se o dodavatele především z asijských zemí a zemí jižní Evropy.

V posledních letech však dochází k podstatným změnám. Ty souvisí s již zmiňovanými klimatickými změnami. Často dochází ke špatné sklizni rostlinných produktů, dodavatelé si tak diktují podmínky a firma, pokud chce zboží nakoupit a prodávat, musí na ně přistoupit, stejně jako na neustálé zvyšování ceny. To souvisí také se zdražováním energií ve výrobě a vyššími dopravními náklady.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pro vstup nové konkurence na daný trh platí tato omezení či příležitosti:

- náklady vstupu do odvětví jsou vysoké (vzhledem k obchodování se zbožím a tedy nutnosti držet určité zásoby na skladech, je zde nutný významný kapitál a financování provozu. Firma ESSA drží na skladech zásoby v hodnotě 90-100 mil. Kč)
- odvětví nemá strukturu přirozených monopolů
- existují podmínky pro využívání úspor z rozsahu (nižší nákupní ceny velkého objemu zboží, nižší dopravní náklady)
- existující firmy mají významné, nejen nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných dlouhou existencí na trhu. Výhody vzhledem k odběratelům i dodavatelům (roky budované obchodní vztahy, známost výrobků a značky, orientace na trhu)
- výrobky nejsou významně diferencované
- náklady přestupu do jiného odvětví mohou být v případě zavedené firmy vysoké
- napojení na distribuční kanály na straně poptávky (vstupů firmy) není příliš obtížné. Zcela odlišná situace je na straně nabídky firmy (výstupů). V tomto případě je napojení na distribuční kanály poměrně obtížné
- dá se předpokládat, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (cenová válka)
- nejedná se o odvětví s vysokým stupněm regulace. Nejvýznamnější regulací je celní politika EU

Hrozba vstupu nové konkurence na trh není příliš vysoká. Nejvíce to ovlivňuje existence stávajících, poměrně velkých a silných firem na trhu. Nově vstupující firma musí vlastnit významný kapitál a dále být cenově konkurenceschopná, alespoň ve střednědobém horizontu. Ani tak nemá zaručený

úspěch, z důvodu silných obchodních vztahů stávajících firem se zahraničními dodavateli i tuzemskými odběrateli. V dané situaci hrozí spíše orientace na tento trh již existujících firem, do té doby působících na příbuzném trhu (např. dovoz čerstvého ovoce a zeleniny).

### **Hrozba substitutů**

Největší hrozbou pro trh konzervovaných potravin, především ovoce a zeleniny, jsou čerstvé potraviny. Hrozba je nejsilnější v době úrody a sklizně plodin na domácím trhu, nebo v době dovozu čerstvých potravin z jiných zemí. Například se dá předpokládat významný pokles prodeje konzervovaných jahod v červnu, kdy je u nás obvykle čas sklizně čerstvých jahod. Podobně klesne poptávka po konzervovaných broskvích v letních měsících, kdy se dovážejí čerstvé ze Španělska či Řecka.

### **Rivalita firem působících na trhu**

- jde o velmi málo rostoucí trh. Česká republika není příliš velká a nedá se předpokládat významnější růst spotřeby v oblasti konzervovaných potravin (větší naděje existuje v oblasti balení suchých potravin jako rýže a luštěniny – orientace na zdravou výživu). Firmy se snaží udržet či zlepšit svoji tržní pozici jak cenovou, tak necenovou konkurencí
- nejedná se o nové či v budoucnu lukrativní odvětví
- v odvětví působí menší počet větších a silných firem v rámci trhu, dále větší počet menších firem, pro které je tento trh pouze vedlejší či doplňkový
- ziskovost vzhledem k cenové politice trhu nepatří k nejvyšším (tlak na nízkou cenu)
- výrobky konkurentů jsou velmi málo diferencované, zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých firem. Jediným významnějším rozdílem je značka
- existují určité bariéry výstupu z odvětví (viz. výše)

Rivalita konkurentů na tomto trhu je vysoká. Vyplyvá to zejména ze struktury odvětví v podobě několika málo velkých firem, bojujících na trhu o významné zákazníky zejména cenou, dále pak necenovou konkurencí. Firma ESSA byla v minulosti vedoucím hráčem tohoto trhu, v posledních několika letech vedoucí postavení však ztratila. Zapříčinila to právě konkurence a její agresivní strategie. ESSA tento vývoj včas nezaznamenala a neodhadla jeho důsledky, které jsou právě ve ztrátě vedoucího postavení.

Stávající silné podniky uplatňují v současné době rozdílné strategické i personální přístupy, což rivalitu trhu dále podporuje.

Výstupem Porterovy analýzy konkurenčních sil jsou následující nejvýznamnější hrozby (či příležitosti) okolí podniku:

- dominantní postavení zákazníků – obchodních řetězců
- obecně se zhoršující situace na dodavatelských trzích
- nízká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh (mimo jiné je důsledkem také dvou výše uvedených hrozeb)
- nízká, pouze sezónní hrozba substitutů
- vysoká rivalita existujících firem na trhu

Výše uvedený výstup Porterovy analýzy je velice důležitý a je nutné důkladně jej zohlednit při tvorbě strategie podniku.

### **3.3.3 Zahraniční okolí podniku**

Přestože je firma ESSA, spol. s r.o. dovozcem, v posledních letech se snaží také o vývozní aktivity. Cílové země obchodu jsou zejména noví členové Evropské unie jako Litva, Lotyšsko, Estonsko, Polsko, Rumunsko atd. V roce 2006 navázala firma spolupráci také s Moldávií.

Pro stručnou analýzu zahraničního okolí podniku uvažují následující faktory:

- jazyk – není bariérou, zaměstnanci úseku zahraničního obchodu jsou dobře jazykově vybaveni (angličtina, němčina, Ruský jazyk)
- kultura – ve zmíněných zemích také není velkým problémem, kultura evropského charakteru neznamená významné rozdíly. Zaměstnanec zodpovědný za export také pravidelně navštěvuje země vývozu, účast na výstavách pro import (přímé jednání s dodavateli)
- politika – v některých zemích nestabilní, může být určitým rizikem. Výhodou je možnost pojištění platby zahraniční firmy, případně platba předem
- pracovní síla – každodenní komunikace „na dálku“ s pracovníky některých firem poměrně obtížná
- reklama – omezený přístup k médiím, firmy často neochotny investovat finanční prostředky do reklamy



- peníze – obchodování ve volně směnitelné měně není problém, částečné riziko již zmiňovaných platebních podmínek
- doprava, komunikace – nerozvinutá infrastruktura, odlehlost zemí, tedy značné dopravní náklady

Na základě výše uvedených faktorů zahraničního okolí se vývozní aktivity firmy nejeví jako nemožné. Největší problém však je charakter zboží a pouze obchodní činnost firmy ESSA. Pokud jsou firmy v cizí zemi pružné a schopné světové komunikace, nemají překážku kupovat zboží přímo ze země původu. Dosáhnou tak nižší nákupní ceny a také podstatně nižších dopravních nákladů, stejně jako absence skladovacích nákladů v ČR.

Obrat z vývozní činnosti dosáhl v roce 2006 výše 150000 eur a z výše uvedených důvodů se nedá předpokládat výrazný nárůst vývozu výrobků firmy ESSA. Navíc realizované vývozy je možné uskutečnit pouze s minimálními zisky. Doporučil bych zaměřit se vývoz výrobků přímo vyráběných ve společnosti NOVA, a.s., kde je možné dosáhnout výhodnější konkurenční schopnosti, zejména v ceně.

### **3.3.4 BCG matice**

Protože firma ESSA obchoduje celkem s více než 500 výrobky (pokud vezmeme v úvahu i jednotlivé velikosti), stanovím pro portfolio analýzu několik skupin výrobků, které reprezentují podobný růst trhu a relativní podíl na daném trhu. Tyto základní údaje určím pro každou skupinu výrobků analýzou daného trhu.

#### **Skupina výrobků A – konzervované ovoce**

Skupina těchto výrobků zaznamenává v posledních letech významný růst prodeje na trhu ve výši 23%. Podíl firmy na trhu je v této skupině značný, díky dlouholeté tradici (firma s touto skupinou výrobků na trhu začínala) a značně širokému sortimentu nabídky, ne však největší ve srovnání s konkurencí. Relativní podíl trhu dosahuje 0,9 (viz. kap. 3.5.2).

#### **Skupina výrobků B – konzervovaná zelenina**

Nižší růst prodeje této skupiny výrobků ve výši 14% a podíl na trhu ve výši 0,7 je zapříčiněn zejména výrazně užším portfoliem výrobků ve srovnání s ovocem. Firma opět nedosahuje vyššího podílu na trhu v porovnání s konkurencí, relativní podíl této skupiny je tak opět nižší než 1.

**Skupina výrobků C – balené suché potraviny a luštěniny (rýže, čočka, fazole, hrách)**

V posledních letech (zejména v roce 2006 a 2007) zaznamenán podstatný nárůst prodeje těchto výrobků ve výši 35%. Podíl firmy na trhu v tomto sortimentu činí 0,7 (opět viz. kap. 3.5.2). Trend růstu souvisí s orientací populace na zdravou výživu.

**Skupina výrobků D – konzervované ryby**

Rostoucí trh o 15% ukazuje také na zdravé výrobky, jejichž obliba u zákazníků stále roste, současný nízký relativní podíl na trhu pouze 0,2 je zapříčiněn zejména velice úzkým portfolioem výrobků této skupiny (pouze 15 výrobků) ve srovnání s konkurencí.

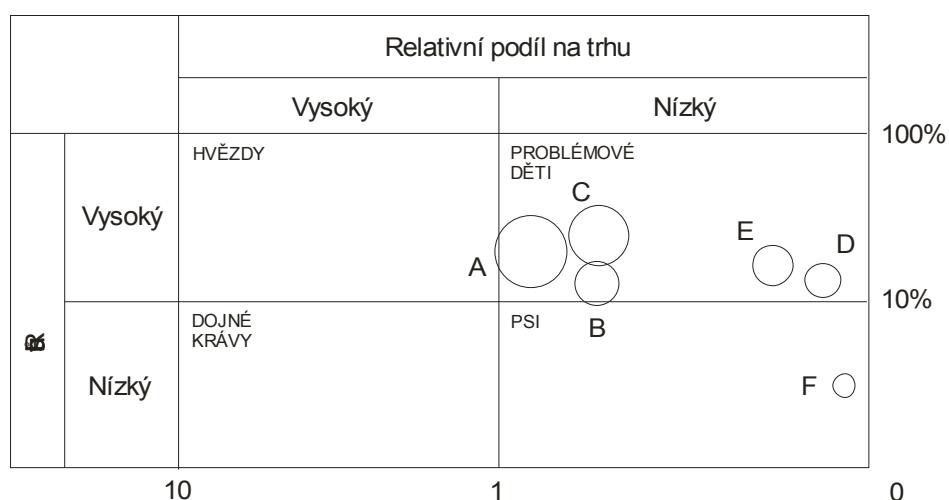
**Skupina výrobků E – suché plody (mandle, jádra lískových ořechů, rozinky, kokos)**

Růst trhu ve výši 18% je dán částečně zlepšující se životní úrovní (v případě mandlí a lískových ořechů se jedná o poměrně drahé výrobky), částečně také souvisí se zdravou výživou. Jde však o sezónní výrobky (Vánoce, Velikonoce). Nízký podíl na trhu 0,33 je zejména příčinou konkurence specializované v této oblasti výrobků (LTC, IBK Trade).

**Skupina výrobků F – koření**

Nízký růst trhu (prodeje) 5% a podíl na trhu pouze 0,1 je dán opět silnou a zejména specializovanou konkurencí tohoto trhu.

BCG matici skupin výrobků firmy ESSA mohou na základě výše uvedených údajů znázornit takto, viz. obr. 3-3.



Obr. 3-3: BCG matice portfolio výrobků firmy ESSA

Z BCG matice vyplývá několik zajímavých závěrů pro výrobové portfolio firmy ESSA.

Většina výrobků firmy se nachází v poli „problémové děti“.

### **Skupina výrobků A, B, C.**

Postavení těchto skupin výrobků vychází dle mého názoru z orientace spotřebitelů stále více na zdravou výživu. Je to spojeno se současným životním stylem a zvyšující se životní úrovní, lidé si dnes mohou dovolit zabývat se věcmi, které je dříve nezajímaly.

Bohužel relativní podíl firmy není v ani jedné skupině nejsilnější, vždy existuje silnější konkurent na daném trhu. Existence vysokého podílu trhu však nabízí dobré příležitosti. Cílem vycházejícím z analýzy BCG matice je tak především zlepšení tržní pozice ve formě přesunu výrobků skupin A, B a C do pole hvězdy. Firma k tomu nemá daleko, je třeba se zaměřit na podporu těchto výrobků. Nabízí se například forma PR článků v časopisech zaměřených na cílovou skupinu spotřebitelů (ženy ve věku 25-45 let). Pro tyto účely je však nutné zpracovat samostatnou strategii marketingové komunikace.

### **Skupina výrobků D a E**

Rybí konzervy mají dle mého názoru také určitou šanci na trhu díky orientaci na zdravou výživu. Patnáctiprocentní růst trhu je zajímavý a bohužel firma ESSA v této skupině disponuje pouze velice úzkým sortimentem výrobků, což je nejvýznamnější příčinou tak nízkého relativního podílu. Zákazníci logicky spolupracují s dodavatelem, který může nabídnout kompletní šíři sortimentu.

Doporučuji zejména rozšířit sortiment novými výrobky, čímž by se skupina výrobků měla posunout na stávající pozici výrobků A (v delším časovém horizontu také možný přesun do pole „hvězdy“).

Sortiment výrobků suchých plodů je zejména sezónní záležitostí. Na trhu působí silní hráči, specializovaní v tomto sortimentu. Pro firmu ESSA je skupina těchto výrobků pouze doplňková, obraty realizuje zejména v sezóně, z tohoto důvodu se také nedokáže prosadit u obchodních řetězců. Obchodování s těmito surovinami je značně finančně náročné, proto ani nedoporučuji další finanční podporu prodeje. Příjmy z prodeje těchto výrobků v sezóně jsou však velice zajímavé, a zákazníci jsou na odběr těchto výrobků od firmy během sezóny zvyklí. Doporučuji proto zachovat sortiment v nabídce firmy i přes nízký relativní podíl trhu.

**Skupina výrobků F (psi)**

V této skupině výrobků je situace podstatně horší. Tato pozice vyplývá z nízkého růstu prodeje i relativního podílu na trhu, zapříčiněného zejména konkurencí. Opět se na trhu vyskytují společnosti specializované na koření. Proti nim je firma ESSA v nekonkurenceschopné pozici, nedoporučuji investovat do podpory prodeje, naopak jednoznačně doporučuji opuštění trhu.

Analýza BCG matice přispěla k důležitým odhalením současné situace. Nejdůležitějším závěrem vyplývajícím z analýzy je cíl přesunu nejsilnějších výrobků do pole „hvězdy“, prostřednictvím marketingové podpory.

**3.3.5 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí**

Pro shrnutí analýz vnějšího prostředí je vhodné použít např. techniku ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*). Metoda slouží k jednoduché sumarizaci výsledků vnější analýzy, pomocí přehledu nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb jednotlivých sektorů, je také zdrojem SWOT analýzy. Tento přehled slouží jako informační zdroj pro tvorbu firemní strategie.

Sektor okolí	Vliv
Socioekonomický	+ dlouhodobé posilování měnového kurzu vůči USD a EUR + příznivý vývoj české ekonomiky, inflace - klimatické změny současné doby + životní úroveň populace
Technologický	+ nízká technologická náročnost odvětví
Vládní	- státní byrokracie - sociálně zaměřená politika státu - vysoké daňové zatížení a sociální odvody - celní politika EU
Zákazníci	- dominantní postavení obchodních řetězců + zajímavé postavení a obraty vůči velkoobchodním zákazníkům
Dodavatelé	+ nižší vyjednávací síla dodavatelů (konkurence na dodav. trzích) - měnící se podmínky daného sektoru, významně cenově rostoucí
Konkurenti	+ nízké riziko vstupu nových konkurentů (existující bariéry vstupu)
Substituty	+ hrozba substitutů pouze sezónní záležitostí

---

Rivalita	- vysoká rivalita konkurentů na trhu - možnost vzniku cenové války, agresivní strategie
Mezinárodní	- ztížené podmínky vývozu výrobků firmy ESSA + celkový vliv zahraničního okolí na činnost firmy
BCG	- neexistence skupiny výrobků v oblasti „hvězdy“ + existence silných skupin výrobků pro realizaci obrátu a zisku v poli „problémové děti“, nabízí potenciál ve formě přesunu do pole hvězdy“

---

Tab. č. 3-3: shrnutí analýzy vnějšího okolí firmy (ETOP)

Shrnutí analýzy vnějšího prostředí vychází ve prospěch hrozeb ku příležitostem v poměru 11:10. Důležité je však si uvědomit, že různá kritéria mají různou váhu. Například nejvýznamnější a podstatnou hrozbu vidím v měnících se klimatických podmínkách a s tím souvisejícími změnami dodavatelského sektoru (viz. Porterova analýza). Významnou hrozbou je také současná politika státu a její podpora podnikání, kterou však můžeme pouze těžko ovlivnit.

Naopak určitou příležitostí je i přes ne příliš uspokojivé výsledky portfolio firmy - BCG matice. Nabízí významný potenciál pro strategii podniku a budoucí vývoj. Je důležité tento potenciál využít.

### 3.4 Analýza očekávání rozhodujících stakeholders

Má-li být strategie úspěšná, nesmí být v rozporu se zájmy rozhodujících stakeholders. Znalost očekávání, cílů a síly rozhodujících stakeholders je při formulaci každé strategie důležitá především proto, že jsou to právě významní stakeholders, kdo s konečnou platností rozhodnou, zda se přijatou strategií podaří realizovat. Strategie by tedy měla být formulována s přihlédnutím k cílům, zájmům a síle rozhodujících stakeholders.

Pro účel stanovení strategie firmy ESSA vycházím zejména z těchto nejdůležitějších stakeholders: vlastník, management, zaměstnanci, zákazníci, konkurenti, vláda, případně Evropská unie. Pro zjišťování informací jsem použil techniku interview se zástupci jednotlivých stakeholders. V některých případech byli stakeholders zastoupeni odpovídajícími pracovníky firmy, např. členové obchodního oddělení podali informace o zákaznících, jejich zájmech a cílech.

Na základě informací, získaných o jednotlivých stakeholders, jsem sestavil jednoduchý přehled analýzy. Sílu stakeholders jsem ohodnotil dle desetistupňové bodovací škály, kde 1 znamená nízká síla a 10 vysoká síla stakeholders (tab. č. 3-4).

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Příčiny síly	Ohodnocení
<b>Vlastník</b>	Růst firmy	Zvyšování zisku Zvyšování exportu	Finanční kapitál, síla rozhodování	10
<b>Management</b>	Růst obrátu Vyšší podíl na trhu	Noví zákazníci Rozšíření sortimentu Nové odbytové trhy Marketingová podpora	Znalost trhu, rozhodování, vliv na vývoj a postavení firmy	10
<b>Zaměstnanci</b>	Vyšší mzdy Lepší komunikace mezi útvary a přístup ze strany vedení firmy	Dosáhnout co nejvyšší mzdy Nový komunikační systém	Důležitost lidských zdrojů pro výsledky firmy	5
<b>Zákazníci</b>	Stále udržitelný standard kvality Cenové a platební podmínky Logistické podmínky	Vyšší kvalita výrobků Dosáhnout co nejnižší ceny a příznivých platebních podmínek Přesnost v dodávkách, včasnost, technologie	Finanční prostředky, možnost výběru dodavatele, rozhodující „vnější“ stakeholders pro výsledky firmy	9
<b>Konkurenti</b>	Vyšší podíl trhu s nižšími cenami Širší sortiment	Nižší ceny vlastních výrobků Účinnější strategie	Vývoj postavení významných konkurentů a jejich vliv na firmu	7
<b>Vláda</b>	Daňové příjmy Zaměstnanost	Vytváření pracovních míst Podpora podnikání	Makroekonomický vývoj a jeho vliv na firmu, legislativa	3
<b>EU</b>	Ochrana vnitřního trhu	Účinná celní politika	Regulace dovozu	4

Tab. č. 3-4: výsledky analýzy očekávání, cílů a síly důležitých stakeholders

Nejvyšší sílu z uvedených stakeholders mají vlastník firmy a management. Vychází to zejména z jejich rozhodovací pozice. Tvorbou strategie firmy by tak měla respektovat očekávání a cíle především těchto stakeholders. Zaměstnanci jsou samozřejmě důležití stakeholders z hlediska firemního klimatu a dosahovaných výsledků, ale jejich síla neodpovídá firemní strategii. Očekávání těchto stakeholders je třeba zohlednit ve strategii nižší úrovně řízení.

Z vnějších stakeholders jsou nejdůležitější především zákazníci, zvolená strategie by měla přispět k přizpůsobení se potřebám zákazníků a vytvoření perspektivních obchodních vztahů.

Politiku vlády a EU nemůže firma bohužel nijak ovlivnit, hraje však také svoji úlohu v podnikání firmy (kap. 3.3.1) a měla by být ve strategii zohledněna.

### 3.5 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

V rámci vnitřního prostředí firmy podrobím analýze následující firemní faktory, které je nutné analyzovat pro identifikaci silných a slabých stránek podniku:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

#### 3.5.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Jak bylo již uvedeno v kap. 3.3.1, dané odvětví se nevyznačuje technologickou náročností. Firma je dovozcem potravinářských výrobků z řady zemí, není zde příliš prostoru pro výzkum a vývoj nových výrobků. Firma nejčastěji realizuje inovace prostřednictvím rozšíření sortimentu o stávající výrobky.

Na základě jednoduchého rozboru přístupů k vědecko-technickému rozvoji mohou určit obecný přístup firmy v této oblasti.

	<b>Ofenzivní</b>	<b>Defenzivní</b>
<b>Charakter výrobků</b>	Neustálé novinky	Zlepšování existujících
<b>Vývoj výrobků</b>	Flexibilní, rychle reagující	Důraz na hospodárnost
<b>Rozsah výroby</b>	Menší důraz na jednotkové náklady	Důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
<b>Implementace</b>	Tendence k budování nových provozů pro nové výrobky	Využívání existujících kapacit a organizačních struktur

*Tab. č. 3-5: porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji*

Firma ESSA dle výše uvedeného porovnání realizuje jednoznačně defenzivní přístup k vědecko-technickému rozvoji.

Je otevřená novým výrobkům, ale spíše ve smyslu rozšiřování existujícího sortimentu o výrobky patřící do určité skupiny. Nejedná se většinou o výrobky jiné kategorie. Firma se zaměřuje na

hospodárnost při aktualizaci sortimentu – nové výrobky nakoupit levně, bez větších marketingových průzkumů trhu, bez významné podpory prodeje.

Snahou je obchodovat ve větším množství, dosáhnout tak lepších nákupních cen, nižších dopravních nákladů a realizovat úspory z rozsahu. Součástí je vyžívání stávajících kapacit pro provoz a skladování, pouze ve výjimečných případech dochází k najímání dalších skladových prostor.

### **3.5.2 Marketingové a distribuční faktory**

O celkové důležitosti marketingových aktivit pro firmu ve světě dnešní globální konkurence nemůže být pochyb a není třeba to zde více zdůrazňovat. Důležitost těchto aktivit však může být různá pro různé podniky. Na jedné straně podniky dodávající výrobky několika zákazníkům, kteří přesně specifikují své požadavky, nemusí mít marketingové funkce obzvláště silné. Na druhé straně jsou podniky, vyrábějící spotřební zboží s vyšším podílem na trhu. Tyto musí mít marketingové funkce silně vyvinuté.

Firma ESSA, jak již bylo uvedeno, se pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí, kde existuje několik silných hráčů na trhu a větší množství menších firem, které pouze kopírují tržní situaci. Firma je v pozici jednoho ze silných hráčů, ale není hráčem nejsilnějším. Mezi společnostmi určujícími pravidla hry je vysoká konkurence, existuje silná citlivost na cenu a dochází i k cenové válce v boji o významné zákazníky. Jakákoliv firma v tomto postavení nemůže brát marketingové faktory na lehkou váhu. Pokud je bude opomíjet, je téměř jisté postupné oslabování tržní pozice. Záleží však na konkrétní firemní strategii.

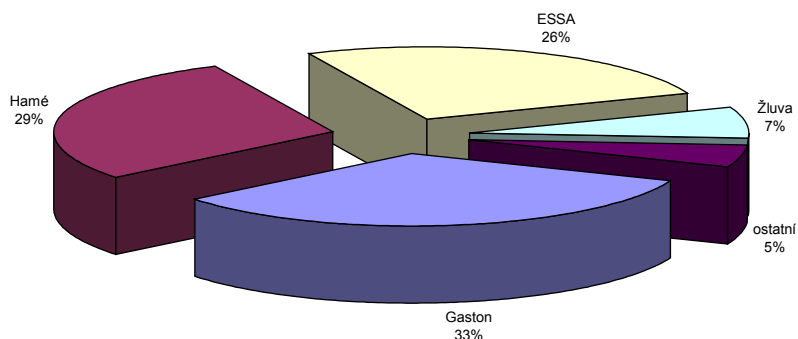
Pro zjištění, jak je na tom s marketingovými aktivitami firma ESSA, budu pečlivě analyzovat nejdůležitější marketingové faktory.

#### **Konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu**

Pro stanovení konkurenční struktury trhu mám k dispozici následující údaje o tržním podílu firem, působících na daném trhu. Trh jsem rozdělil do dvou nejvýznamnějších skupin výrobků, přičemž v každé z nich jsou jiní konkurenti.

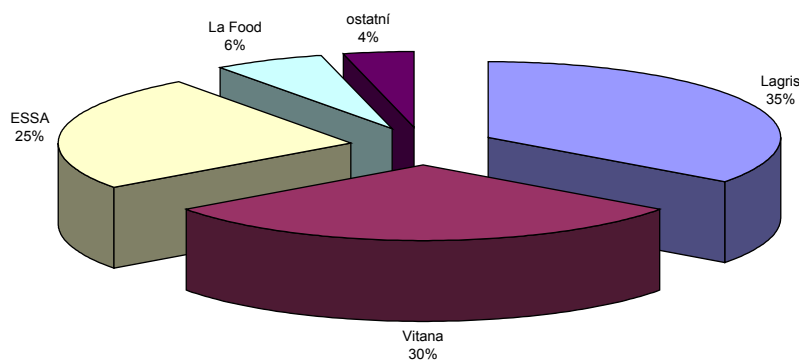


### Konzervované výrobky - podíl na trhu



Graf 3-1: podíl na trhu konzervovaných výrobků, srovnání nejvýznamnějších konkurentů

### Balené výrobky (luštěniny) - podíl na trhu



Graf 3-2: podíl na trhu balených výrobků, srovnání nejvýznamnějších konkurentů

Z výše uvedených grafů podílu trhu je patrné, že firma ESSA se pohybuje v oligopolním prostředí. V každé skupině výrobků existují jiní významní konkurenti, na daném trhu však úspěšnější. Řada menších firem v roli následovatele nemá příliš šanci diktovat podmínky.

Důležitým ukazatelem v oblasti analýzy tržní pozice je relativní podíl na trhu. Relativní podíl firmy získám podílem celkového tržního podílu dané firmy a tržního podílu jejího největšího konkurenta.

Pro skupinu konzervovaných výrobků firmy ESSA je relativní podíl

$$\text{RPF} = \frac{26}{33} = 0,79$$

Pro skupinu balených výrobků je relativní tržní podíl firmy ESSA následující

$$\text{RPF} = \frac{25}{35} = 0,71$$

Z uvedených výpočtů je zřejmé, že lepší tržní pozici má firma v oblasti konzervovaných výrobků. Ani v jedné oblasti však relativní podíl nedosahuje hodnoty 1, není tedy pro firmu vysoký (existuje konkurent s vyšším podílem daného trhu). Závěr koresponduje s analýzou BCG matice (obr. 3-3, str. 43).

### **Hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu**

V případě průzkumu trhu se ve společnosti klade důraz především na hospodárnost. Firma disponuje sítí obchodních zástupců po celé republice, kteří se neustále pohybují v terénu a mají tak dobrý přehled o situaci na trhu. Průzkumy trhu se provádějí především za účasti těchto obchodních zástupců v terénu.

Výhodou současného systému je především právě hospodárnost, výraznou nevýhodou je však účinnost těchto průzkumů. Obchodní zástupci nejsou speciálně vyškolení pro marketingové průzkumy a chybějí jim dostatečné zkušenosti. Průzkumy jsou tak spíše povrchní, bez odpovídající a potřebné vypovídací schopnosti.

Situaci by vyřešilo zadávání průzkumů marketingové agentuře, samozřejmě tato varianta je podstatně finančně náročnější.

### **Účinnost cenové strategie pro výrobky**

Proces cenové tvorby ovlivňují zejména náklady, poptávka a konkurence. Pro firmu ESSA jsou důležité všechny tři faktory, nejvíce je však upřednostňován faktor nákladů. Stanovení ceny probíhá

přirážkou – připočtení standardní ziskové přirážky k celkovým nákladům na jednotku výrobku.

Konečná cena se tak stanoví takto:

**Cena = náklady na pořízení výrobku + dopravní náklady + clo + režie + zisková přirážka.**

Firma však slepě nestanoví cenu pouze ziskovou přirážkou, vždy je důležitý ohled na poptávku a zejména ceny konkurence. Výsledná zisková přirážka se tak velmi často přizpůsobuje dalším dvěma faktorům.

Formulování cenové strategie z hlediska strategického marketingu je závislé především na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci.

Koneční kupující a tedy i odběratelé firmy jsou citliví na cenu, konkurence je v odvětví vysoká (viz. Porterův model). Uplatňuje se konkurenční cenová strategie – nízká zaváděcí cena v případě nových výrobků, využití úspor z rozsahu ve velkých objemech obchodovaného množství.

### **Hospodárnost a účinnost prodejní síly**

Jedním z nejdůležitějších oddělení firmy je obchodní oddělení, zodpovědné za prodej a distribuci výrobků. Jednak je v jeho přímé kompetenci prodej a řízení vztahů s obchodními řetězci, jednak oddělení vede a řídí tým obchodních zástupců. Tým je složen ze 7 lidí, z nichž každý má na starosti jeden kraj České republiky. Obchodní zástupci jsou zodpovědní za zákazníky v rámci nezávislé sítě obchodů a velkoobchodů v rámci ČR.

Účinnost prodejní síly firmy je významná, celý trh je dobře pokryt. Obchodní vztahy se zákazníky jsou systematicky rozvíjeny v rámci vysoké a individuální péče o každého zákazníka.

Prodejní síla je poměrně finančně náročná z hlediska mzdových nákladů, obchodní tým je však hodnocen motivačním způsobem, v závislosti na objemu prodeje.

### **Vztahy s klíčovými zákazníky, zranitelnost v případě koncentrace prodeje pouze na několik zákazníků**

Vztahy s klíčovými zákazníky, kterými jsou zejména obchodní řetězce, jsou dobře podchyceny členy obchodního oddělení, viz. odstavec výše.

Zranitelnost v případě koncentrace prodeje pouze na několik zákazníků je poměrně vysoká, hlavní příčinou je citlivost trhu na cenu a konkurenční prostředí. Firma však neuplatňuje koncentrovaný prodej, existuje široké spektrum zákazníků.

### **Kvalita výrobků a služeb**

Firma se snaží dodržovat určitý standard kvality, ale z důvodu tlaku na nízké ceny často dochází k nákupům zboží za nižší ceny na úkor kvality. Bohužel zde existuje silný konflikt mezi vyžadovanou kvalitou a nízkou cenou. Pokud firma zvolí vysokou kvalitu výrobků, cenově nebude na tomto trhu příliš konkurenceschopná a obraty výrazně poklesnou.

Další služby poskytované s prodejem výrobků (servis) jsou na uspokojivé úrovni. Se zákazníky jsou kladně řešeny veškeré případné reklamace, firma disponuje vlastním vozovým parkem na rozvozy zboží zákazníkům po celé ČR, tak je zajištěna kvalitní a včasná distribuce až k zákazníkovi.

### **Síla vedoucího postavení hlavních výrobků**

Nejsilnější a tradiční postavení výrobků v rámci firmy existuje v oblasti konzervovaného ovoce a balených výrobků (luštěniny). Firma v této oblasti realizuje poměrně zajímavé obraty, ale jak ukazuje BCG matice (obr. 3-3), nemá přesto nejsilnější postavení na tomto trhu, relativní podíl nejsilnější skupiny výrobků je stále nižší než 1. Existuje zde tedy potenciál na zlepšení tržní pozice.

### **Hospodárnost a kvalita balení výrobků**

Důležité zejména v oblasti vlastních balených potravin v dceřiné společnosti ESSA-Pack. Ve srovnání s nejvýznamnější konkurencí jsou obaly na podprůměrné úrovni.

Firma před dvěma lety investovala 3,5 mil. Kč do nového balicího stroje na balené luštěniny v PP folii, balení 500g a 1000g. V tomto sortimentu je srovnatelná s konkurencí. Řada dalších výrobků však není balena kvalitativně na odpovídající úrovni srovnatelné s konkurencí, např. rýže ve varných sáčcích (chybí perforovaná krabička). Technologické vybavení balírny je kromě zmiňovaného nového stroje zastaralé, často se jedná o ruční práci zaměstnanců.

Dalším důležitým aspektem je design obalů, v současné době již zastaralý ve srovnání s konkurencí. Design obalů neplní úlohu upoutání zákazníka v prvních vteřinách při nákupu, není v záplavě mnoha výrobků nijak výrazný, působí spíše levnějším dojmem.

Hospodárnost balení je ve srovnání s konkurencí také nižší. Firma ESSA-Pack je ve srovnání s největšími konkurenty (Lagris, Vitana) podstatně menší, logicky se nemůže rovnat jejich kapacitě a výši nákladů. Příčinou je mimo jiné již zmiňovaná nízká automatizace práce, nahrazovaná ruční prací.

### **Účinnost reklamy**

Firma není aktivní v oblasti reklamy.

### **Účinnost a hospodárnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama**

Společnost ESSA se v posledním roce stala oficiálním partnerem Extraligového hokejového mužstva HC Mountfield České Budějovice. V rámci této podpory je umístěno velké logo firmy na ledové ploše a také každý hráč nese logo na svém dresu.

Vzhledem k charakteru podpory značky je účinnost aktivit v tomto krátkodobém horizontu těžko měřitelná, ale vzhledem k dobrému výsledku českobudějovického týmu v sezóně 2006/2007 se dají očekávat pozitivní výsledky. Na základě postupu družstva do semifinále soutěže byla odvysílána řada televizních přenosů. Náklad za sezónu se pohybuje ve výši cca 1,5 mil. Kč.

### **Pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách**

Jednoduchým dotazníkovým průzkumem bylo zjištěno pozitivní vnímání podniku v očích zákazníků - odběratelů. Je to způsobeno především již zmíněnou péčí o každého jednotlivého zákazníka, kdy je kladen důraz zejména na častý osobní kontakt a dlouhodobé budování obchodních vztahů.

Odlišná situace je bohužel na straně konečných zákazníků – spotřebitelů. Firma ESSA je díky výrazně podprůměrným marketingovým aktivitám poměrně neznámou značkou, není zaměřena na koncového zákazníka. Prvním krokem změny je výše uvedené sponzorování hokejového týmu, kde by se značka měla poprvé dostat do povědomí spotřebitelů.

Určité nebezpečí ve vztahu ke spotřebitelům vidím také v již uvedených zastaralých obalech a upřednostňování nízké ceny na úkor kvality.

Analýza marketingových a distribučních faktorů je pro strategii firmy velice důležitá. Přináší informace jak je podnik aktivní v marketingové oblasti a ve spojení s dalšími analýzami ukazuje, zda je současná marketingová politika firmy v dané situaci vhodná, dostatečná a správně implementována, nebo naopak zda je třeba marketingovou strategii aktualizovat či dokonce vytvořit a realizovat kompletně novou strategii.

V případě firmy ESSA není situace v oblasti marketingu příliš uspokojivá. Chybí zde stanovení marketingových cílů, neuskutečňuje se marketingové plánování, chybí celková koncepce strategického marketingu. Marketing je ve firmě celkově vnímán negativně, převážně pouze jako polykač finančních prostředků bez znatelných efektů. Tento silně negativní postoj vychází z přesvědčení majitele firmy a jeho konzervativního vnímání změn v okolí.

Firma jako celek je poměrně nepružná k významným změnám a inovacím, největší důraz je kladen zejména na náklady firmy. Například důležitá otázka inovace zastaralého designu obalů je aktuální právě ve chvíli, pokud se firma jakýmkoliv způsobem rozhodne podporovat značku. Bylo by pozdě přistoupit k tak významné inovaci v případě značky již známé v povědomí spotřebitelů.

Výhodu této oblasti vidím ve flexibilní distribuci zboží zákazníkům.

Závěrem analýzy marketingových a distribučních faktorů je nutnost vytvoření samostatné komplexní strategie marketingové komunikace, která však přesahuje rámec této práce.

### **3.5.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Předmětem analýzy jsou především následující kritéria, která mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku.

#### **Image a prestiž podniku**

V současné době neexistuje silná image ani prestiž podniku v povědomí zákazníků. Firma je teprve na začátku budování image, prvním významným krokem je oficiální sponzorství extraligy ledního hokeje v roce 2006.

#### **Účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku**

Organizační struktura firmy (obr. 3-1) je účinná – jednoduchá, s jasně vymezenými kompetencemi a řídicími vztahy.

Pracovní klima je poměrně příznivé, existuje vznik silných neformálních vztahů na pracovišti, avšak nelze zabránit konfliktům mezi jednotlivými útvary podniku (nákup vs. obchodní oddělení, ESSA-Pack vs. obchodní oddělení, sklady vs. nákupní i obchodní oddělení), které vyplývají právě

z funkcionální organizační struktury – specializace jednotlivých útvarů, nutnost neustálé komunikace mezi nimi.

### **Znaky firemní kultury**

- tradiční název, na trhu 17 let
- tradiční logo firmy
- fyzická podoba nákladního vozového parku, zaměstnanců (oděvy řidičů, skladníků), služebních aut manažerů i obchodních zástupců, vše ve firemním designu
- reklamní předměty pro zákazníky s logem či informacemi o firmě (diáře, kalkulačky, hrnečky, propisky, kšiltovky, trička, kalendáře atd.)
- etikety a obaly výrobků, patřící designem do jedné linie
- symbolické barvy (zelená a červená)

### **Velikost podniku v rámci oboru**

Firma jednou z největších na daném trhu, v žádné skupině výrobků však opravdovým leaderem trhu (viz. kap. 3.5.2).

### **Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků**

Zkušenosti řídicích pracovníků na dobré úrovni zejména v rámci dění daného trhu, plynoucí z dlouholeté zainteresovanosti v oboru. Obecně však nedostatečná profesionalita v řízení firmy, chybí důraz na analýzy jak vnitřního, tak vnějšího okolí a přizpůsobování se výsledkům těchto analýz.

Motivace především finanční a dalších služeb poskytovaných řídicím pracovníkům (např. služební automobil k soukromým účelům).

### **Kvalita zaměstnanců**

Na dobré úrovni, odpovídá poměrně přísným požadavkům majitele firmy, který se osobně seznamuje s plněním povinností zaměstnanců a není ochoten akceptovat neloajální pracovníky.

### **Hospodárnost a účinnost personální politiky**

Hospodárnost na dobré úrovni vyplývá z důvodu absence personálního útvaru. Účinnost pouze u pracovníků vyšších funkcí, jejichž výběr je realizován prostřednictvím odborných personálních agentur.

### **Účinnost systému strategického řízení**

Chybí již zmiňovaná profesionalita. Absence vize, strategických cílů, analyzování okolí a podniku. Firma tak není schopna včas rozpoznat a přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu, důsledkem může být ztráta či oslabování pozice na trhu.

Nevýhodou je také konzervativnost majitele firmy vůči inovacím a změnám, řídicí pracovníci tak nejsou schopni realizovat některé změny, které by firmě prospěly.

### **Účinnost informačního systému**

Bohužel také neodpovídá současným požadavkům. Výhodou je elektronická komunikace využívaná na vysokém stupni, překážkou je specializace útvarů v rámci funkcionální struktury a komunikační šum mezi útvary. Chybí komplexní komunikační systém s volným přístupem všech účastníků.

## **3.5.4 Faktory finanční a rozpočtové**

Jedná se především o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku. Následující základní ukazatele používají při této analýze většinou zahraniční firmy. Nejčastěji jsou využívány tyto čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatele likvidity
- ukazatele síly
- ukazatele efektivnosti užití zdrojů
- ukazatele ziskovosti

Pro zjištění vývoje v delším časovém horizontu vypočítám všechny ukazatele v průběhu 3 let, z rozpočtových údajů roku 2004, 2005 a 2006. Rozvaha a výkaz zisků a ztrát minulých let je uveden v příloze tohoto dokumentu.



**Ukazatele likvidity**

$$\text{Likvidita}_{04} = \frac{113\,906}{97\,112} = 1,17$$

$$\text{Likvidita}_{05} = \frac{154\,759}{188\,135} = 0,82$$

$$\text{Likvidita}_{06} = \frac{168\,518}{191\,076} = 0,88$$

Ukazatel likvidity z roku 2006 udává, že jednotku dluhů má firma kryta pouze 0,88 jednotky oběžných prostředků.

Ukazatel likvidity firmy ESSA je až příliš nízký – optimální hodnota tohoto ukazatele se doporučuje udržovat ve výši 2-3. V roce 2004 byla hodnota ukazatele příznivější, v roce 2005 se hodnota ukazatele snížila především podstatným zvýšením závazků – závazky roku 2005 jsou vyšší o 48% v porovnání s rokem 2004. Z rozvahy je zřejmé, že k podstatnému navýšení došlo především v bankovních úvěrech. Tento 53% nárůst zadlužení byl způsoben úvěrem na nákup kmenových akcií společnosti NOVA a.s., jejichž celková hodnota činí 48 mil. Kč.

Zvýšení likvidity je možné v delším časovém horizontu, po splacení bankovního úvěru.

Dále se používá ukazatel tzv. rychlé likvidity, jehož číselník na rozdíl od předcházejícího ukazatele vyjadřuje množství finančních prostředků, které jsou takřka okamžitě k dispozici (oběžná aktiva vyjma zásob).

$$\text{Rychlá likvidita}_{04} = \frac{113\,906 - 51\,139}{97\,112} = 0,65$$

$$\text{Rychlá likvidita}_{05} = \frac{154\,759 - 71\,486}{188\,135} = 0,44$$

$$\text{Rychlá likvidita}_{06} = \frac{168\,518 - 67\,840}{191\,076} = 0,53$$

Vývoj ukazatele rychlé likvidity kopíruje vývoj ukazatele likvidity – příznivější situace roku 2004 se výrazně zhoršila v roce 2005, v dalším roce došlo k mírnému zvýšení rychlé likvidity, především snížením stavu zásob.

Na základě analýzy likvidity jsem zjistil, že firma ESSA nedisponuje vysokou likviditou majetku. Ukazatele charakterizují finanční situaci podniku, odrážejí schopnost podniku použít část jeho prostředků pro splnění závazků.

Ve firmě ESSA je tato schopnost bohužel ohrožena, nízká likvidita indikuje hrozící platební potíže. A skutečně, firma často není schopna včas plnit závazky zejména vůči dodavatelům. Nejnebezpečnější situace nastala v roce 2005, kdy objem plateb dodavatelům po splatnosti dosáhl 1. dubna 2005 výše přes 20 mil. Kč (viz. příloha č. 4). Příčinou tohoto krizového stavu byl kromě přidělení nového úvěru jednorázový nákup velmi drahého zboží – mandle v hodnotě téměř 6 mil. Kč (viz. příloha č. 4, dodavatel Billings Marketing, USA). Firma v této době dobře neodhadla finanční situaci podniku, který se tak realizováním tohoto nákupu dostal do vážných finančních potíží.

Další příčinou je též značné množství finančních prostředků v podobě pohledávek u odběratelů, také po splatnosti. Firma přistoupila k různým vyjednáváním u odběratelů s požadavkem okamžitých úhrad dluhů a snížila tak závazky společnosti (po splatnosti) vůči svým dodavatelům na 13,2 mil. Kč ke dni 15. 5. 2005 (viz. příloha č. 5).

Je dobré však na tomto místě uvést, že zároveň s rostoucím zadlužením podniku z důvodu koupě akciové společnosti rostou významně také tržby z prodeje výrobků, kdy sortiment byl podstatně rozšířen právě o výrobky vyráběné společností NOVA, a.s. Tržby z prodeje zboží vzrostly v roce 2006 téměř o 22% ve srovnání s rokem 2005, na více než 489 mil. Kč. Dá se tedy předpokládat postupné zlepšování finanční situace firmy.

### **Ukazatele síly**

Dle výše uvedených závěrů se také v případě ukazatele síly nedají předpokládat příznivé výsledky. Ukazatel síly vyjadřuje v podstatě míru zadluženosti firmy (viz. kap. 2.6.2).

$$\text{Síla}_{04} = \frac{97\ 112}{138\ 482} = 0,7$$

$$\text{Síla}_{05} = \frac{188\ 135}{241\ 029} = 0,78$$

$$\text{Síla}_{06} = \frac{191\ 076}{256\ 239} = 0,75$$

Hodnota ukazatele by se optimálně měla pohybovat do výše 0,5 a vyšší hodnota je považována za varovný signál předluženosti. Firma ESSA se sice pohybuje v poměrně stabilním prostředí, nicméně konkurenční prostředí ve spojení s vysokou zadlužeností by mohlo ohrozit postavení firmy na trhu.

### **Ukazatele efektivity užití zdrojů**

Pro posouzení pozice firmy ESSA v oblasti efektivity využití zdrojů použijí následující základní ukazatele.

$$\text{Obrat aktiv}_{04} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{357\,393}{138\,482} = 2,58$$

$$\text{Obrat aktiv}_{05} = \frac{383\,091}{241\,029} = 1,59$$

$$\text{Obrat aktiv}_{06} = \frac{489\,803}{256\,239} = 1,91$$

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy. Hodnota prodeje na jednotku celkových fondů byla nejpříznivější v roce 2004, pokles v následujících letech by způsoben nárůstem celkových aktiv – vzrostla hodnota dlouhodobého hmotného majetku, finančního majetku a také oběžných aktiv (viz. rozvaha společnosti). V posledním roce došlo opět k oživení díky zvýšení tržeb (výrobky NOVA, a.s.).

$$\text{Obrat zásob}_{04} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} = \frac{357\,393}{51\,139} = 6,99$$

$$\text{Obrat zásob}_{05} = \frac{383\,091}{71\,486} = 5,36$$

$$\text{Obrat zásob}_{06} = \frac{489\,803}{67\,840} = 7,22$$

Doporučená hodnota obratu zásob je 9. Firma ESSA má hodnotu ukazatele nižší, což je zapříčiněno obecně vyšším stavem zásob. Tato skutečnost vyplývá jednak z charakteru činnosti (nákup zboží ve větších objemech z celého světa vyžaduje vyšší zásoby. V případě nižších zásob vzniká riziko častého nedostatku zásob a nemožnost plnění objednávek zákazníků), jednak ze současné situace na dodavatelských trzích (viz. klimatické faktory kap. 3.3.1 a vyjednávací síla dodavatelů kap. 3.3.2).

Nižšímu obratu zásob odpovídá také vyšší doba obratu zásob (v případě doporučené hodnoty obratu zásob činí optimální doba obratu zásob 40 dní).

$$\text{Doba obratu zásob}_{04} = \frac{360}{6,99} = 51,5$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{05} = \frac{360}{5,36} = 67$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{06} = \frac{360}{7,22} = 49,8$$

Následující ukazatele obratu krátkodobých pohledávek a průměrné doby inkasa vyjadřují zadluženost ze strany zákazníků. V případě vyšší hodnoty ukazatele (vysoký obrat pohledávek) dochází k nízké průměrné době inkasa a existuje tak riziko možné ztráty některých zákazníků z důvodu příliš restriktivní platební politiky.

Pokud je hodnota ukazatele příliš nízká (nízký obrat pohledávek), dochází k delší době inkasa, podnik prodává s příliš dlouhou dobou splatnosti a existuje tak ohrožení finanční situace firmy.

Vývoj ukazatelů obratu pohledávek a doby inkasa potvrzuje zhoršující se situaci vzhledem k významným odběratelům (obchodní řetězce) a jejich postupně stále vyšší vyjednávací sílu (nepříznivější platební podmínky, viz. kap. 3.3.2).

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek}_{04} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} = \frac{357\,393}{61\,397} = 5,82$$

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek}_{05} = \frac{383\,091}{81\,273} = 4,71$$

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek}_{06} = \frac{489\,803}{99\,333} = 4,93$$

$$\text{Průměrná doba inkasa}_{04} = \frac{360}{5,82} = 61,9$$

$$\text{Průměrná doba inkasa}_{05} = \frac{360}{4,71} = 76,4$$

$$\text{Průměrná doba inkasa}_{06} = \frac{360}{4,93} = 73$$

**Ukazatele ziskovosti**

$$\text{Ziskovost}_{04} = \frac{8\,332}{357\,393} = 0,023, \text{ tj. } 2,3\%$$

$$\text{Ziskovost}_{05} = \frac{12\,143}{383\,091} = 0,032, \text{ tj. } 3,2\%$$

$$\text{Ziskovost}_{06} = \frac{11\,538}{489\,803} = 0,024, \text{ tj. } 2,4\%$$

Ukazatel ziskovosti není příliš vysoký. V roce 2005 došlo k významnému nárůstu čistého zisku, který byl udržen také v roce 2006, ale v tomto roce zároveň výrazně vzrostly celkové tržby (výrobky NOVA, a.s.). Ziskovost tak opět klesla na 2,4%.

Vývoj opět ukazuje na nebezpečí konkurenčního prostředí a vyjednávací sílu dodavatelů, což obecně znamená výrazný tlak na cenu výrobků, z jejichž prodeje se tak zisk snižuje.

Dále se v rámci analýzy ziskovosti používá ukazatel návratnosti investic (ROI), jeho klesající vývoj je uveden v kapitole 3.2. Opět vypovídá o nutnosti zavedení určitých opatření.

**3.5.5 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí firmy**

V odvětví není prostor pro uplatnění vědecko-technického rozvoje. V případě inovací firma uplatňuje defenzivní přístup.

Z konkurenční struktury trhu vyplynulo, že firma ESSA má v každé důležité oblasti výrobků několik významných konkurentů, z nichž někteří jsou silnější. V žádné oblasti tak firma nemá nejsilnější tržní postavení.

Firma disponuje významnou prodejní silou a má dobře ošetřené obchodní vztahy se zákazníky, ale uskutečňované průzkumy trhu jsou neefektivní. V porovnání s konkurencí zaostává firma v obalech svých výrobků, avšak nejslabší stránkou je vnímání marketingu. Reklama a podpora prodeje je povrchní, uskutečňovaná bez odpovídajících průzkumů trhu. Nutnost vytvoření komplexní strategie marketingové komunikace je zřejmá.

Podstatné informace poskytuje finanční analýza, která odhalila zejména nízkou likviditu, která je příčinou platební neschopnosti vůči dodavatelům v minulých letech. Také ostatní ukazatele finanční

analýzy upozornují dalšími nepříznivými hodnotami – vyšší zadluženost, nízký obrat pohledávek a nižší ziskovost.

### 3.6 SWOT analýza

Úkolem SWOT analýzy je především diagnóza silných a slabých stránek na základě analýzy vnitřního prostředí firmy a dále příležitostí či hrozeb trhu, plynoucích v analýzy vnějšího prostředí firmy. SWOT analýza je tedy výstupem předcházejících analýz.

Z důvodu rozsahu analýz vnějšího a vnitřního prostředí je SWOT analýza uvedena nejprve jako výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb trhu, nikoliv tedy v klasickém schématu. Protože různé faktory mají různou váhu, nejdůležitější body SWOT analýzy jsou zvýrazněny podtržením.

Na základě analýz předchozích kapitol jsem zjistil následující faktory:

#### Silné stránky (Strengths)

- prodejní tým obchodních zástupců a jeho síla
- péče o vztahy se zákazníky (obchodní oddělení)
- široký sortiment, možnost nahradit určitou ztrátu v jiné oblasti výrobků
- realizované úspory z rozsahu
- účinnost cenové tvorby a strategie
- kvalita dalších služeb zákazníkům
- distribuce výrobků k zákazníkům, flexibilní rozvozy zboží vlastními vozy
- počátek podpory značky ESSA (oficiální partner ČB týmu ELH)
- pozitivní vnímání podniku zákazníky (odběrateli)
- účinnost a relativní jednoduchost organizační struktury
- vymezená organizační kultura
- obecně příznivé pracovní klima
- kvalita a loajalita zaměstnanců

#### Slabé stránky (Weaknesses)

- defenzivní přístup k vědecko-technickému rozvoji

- nepříznivá konkurenční struktura trhu (neexistuje oblast výrobků, kde by měla firma nejsilnější postavení na trhu – relativní podíl trhu nižší než 1)
- neprofesionální přístup top managementu k marketingu a strategickému řízení vůbec
- podprůměrná reklama a podpora prodeje
- zastaralé obaly v porovnání s konkurencí
- neefektivní průzkumy trhu
- relativní neznámost značky u konečných zákazníků (spotřebitelů), slabá image firmy
- nízká likvidita, neschopnost plnit závazky vůči dodavatelům
- vysoká zadluženost
- nízký obrat pohledávek a ziskovost
- výskyt konfliktů mezi různými odděleními
- absence komplexního komunikačního a informačního systému
- konzervativní postoj majitele firmy ke změnám a inovacím

### **Příležitosti trhu (Opportunities)**

- dlouhodobý vývoj kurzu koruny
- vývoj MAE situace v České republice
- orientace zákazníků na zdravou výživu
- zvyšující se životní úroveň
- velkoobchodní odběratelé, růst obratu
- bariéry vstupu nových konkurentů
- nízká hrozba substitutů
- vývoz výrobků společnosti NOVA a.s.
- existence silných skupin výrobků s dlouhodobou tradicí na trhu, realizace vysokých obrátů
- výrobky charakteru zdravé výživy v sortimentu
- potenciál v podobě nových výrobků, rozšíření sortimentu

### **Hrozby trhu (Threats)**

- klimatické změny
- sociální politika státu, vysoké daňové a sociální odvody

- ochrana evropského trhu, celní politika EU
- vyjednávací síla obchodních řetězců, jejich celkový vliv na vývoj českého trhu v potravinářské oblasti
- změny dodavatelského sektoru, zvyšující se životní úroveň dodavatelských zemí a tím také vyjednávací síla dodavatelů
- bariéry výstupu z odvětví
- vysoká rivalita konkurenčních firem, riziko cenové války
- existence výrobků v oblasti „PSI“ matice BCG, jejich setrvání v sortimentu zatěžuje firmu zbytečnými náklady

### 3.7 Návrh obchodní strategie

#### 3.7.1 Strategické rozhodnutí (generování alternativ)

Základními kritérii rozhodování jsou stanovené strategické cíle. Jako varianty rozhodnutí stanovím základní formy konkurenčního boje, určující směr další činnosti firmy na trhu:

- nákladová strategie
- strategie diferenciacce

#### Náklady či diferenciacce?

Na základě analýz v předchozích kapitolách jsem dospěl k těmto závěrům:

- 1) Na trhu existují významně silnější konkurenti (zejména Gaston, Lagris), realizující podstatně větší objemy obchodovaného zboží a dosahující tak nižších nákladů. Strategii nízkých nákladů by firma ESSA rozhodně neuspěla – v současné době nedosahuje stejně nízkých nákladů a na druhé straně není finančně natolik silná, aby mohla ve střednědobém horizontu snížit své zisky. Tato strategie by firmu brzy finančně zničila.
- 2) Diferenciacce ano, ne však pouze ve smyslu výjimečnosti výrobků. Charakter obchodovaných výrobků příliš neumožňuje jejich výjimečnost či luxus. Diferenciacce tedy zejména ve smyslu podpory značky ESSA, aby zákazníci (jak odběratele, tak konečné spotřebitele) automaticky napadla tato značka v dané oblasti výrobků.

Základem je udržitelný standard kvality, podpora značky ESSA, image firmy a podpora prodeje, tedy komplexní strategie marketingové komunikace, a v neposlední řadě perfektní servis zákazníkům (odběratelům).



Tímto směrem je také možné se vyhnout cenové válce s konkurencí.

### 3.7.2 Logická posloupnost opatření

Firma si stanovila určité cíle, jakých chce dosáhnout. Je však limitována dostupnými prostředky k dosažení těchto cílů. Právě analýza vnitřního prostředí firmy posuzuje, zda je uvažovaný strategický návrh reálný z finančního hlediska.

Nejpodstatnější závěry, vzhledem k vygenerovaným strategickým alternativám, přinesla analýza vnitřního prostředí – marketingové faktory a finanční faktory.

Zatímco analýza marketingových faktorů upozornila na nedostatečnou podporu, špatné vnímání marketingu a vysoký potenciál v této oblasti, finanční analýza varuje před vysokou zadlužeností a nízkou likviditou. Tyto dva závěry se bohužel neslučují dohromady a potřebná opatření nejsou z finančního hlediska v současné době možná. Doporučuji postupovat takto:

- 1) stabilizace finanční situace
  - splacení úvěru na kmenové akcie společnosti NOVA a.s.
  - očekávan přínos z prodeje výrobků NOVA a.s., růst tržeb těchto výrobků, které byly nabídnuty na trh v relativně nedávné době
  - zlepšení platební morálky zákazníků
  - výsledné snížení zadluženosti, zvýšení likvidity a schopnosti dostát krátkodobým závazkům
  
- 2) realizace marketingových opatření
  - na základě samostatné strategie marketingové komunikace, stručný výčet uvádí následující kapitola

### 3.7.3 Základní znaky konkrétních opatření

Uvedená opatření obchodní strategie je možné realizovat pouze po finančním ozdravení firmy.

- Základním směrem je nebýt nejlevnější na trhu, ale také ne výrazně dražší ve srovnání s největší konkurencí. Realizované obraty nebudou tak vysoké, jakých dosahuje tato konkurence, výsledným efektem však bude růst obrátu firmy a jejího podílu na trhu.

- Koneční spotřebitelé budou značku a výrobky firmy ESSA dobře znát a důvěřovat jim, díky základním marketingovým aktivitám:
    - cílené budování image firmy a značky ESSA
    - zaměření se na cílovou skupinu konečných zákazníků a podpora prodeje výrobků. Jako vhodná se její podpora např. formou PR článků v časopisech (možnost zacílení cílové skupiny)
    - inovace obalů – současné obaly výrazně zastaralé. Důležité načasování změny obalů právě v počátcích podpory značky ESSA. Obaly musí upoutat pozornost, budit v zákazníkovi důvěru a okamžité rozpoznání známé značky
    - detaily nutné zpracovat ve strategii marketingové komunikace se zákazníky
  - Cílem vyvolat zájem u konečných spotřebitelů, tak budou mít zájem o výrobky také zákazníci firmy – odběratelé. Doporučuji uplatnit strategii PULL.
  - Vůči zákazníkům dále rozvíjet silné stránky - sílu prodejního týmu, péči o obchodní vztahy, příp. speciální akce pro nejvýznamnější zákazníky (opět předmětem strategie marketingové komunikace). Cílem spolu s posílením image firmy je boj proti vyjednávací síle nejsilnějších zákazníků (viz. kap. 3.3.2).
  - Zaměření strategie komunikace mimo jiné na oblast výrobků zdravé výživy.
  - Využití zvyšující se životní úrovně populace (z tohoto hlediska se jeví také strategie diferenciací v delším časovém horizontu výhodnější, v porovnání se strategií nízkých nákladů).
  - Riziko plynoucí ze změn na dodavatelských trzích (např. dočasná nemožnost dodávek zboží) kompenzovat širokým sortimentem výrobků.
  - Nutnost vytvořit a udržovat dvoustranný komunikační systém – od vedoucích ke spolupracovníkům a naopak. Dnes se požaduje, aby zaměstnanci dostali mnohem více informací než potřebují ke své práci, tedy i informace o celém podniku, jeho ekonomických výsledcích, připravovaných projektech apod. Komunikační systém ve firmě ESSA vidím v současné době jako výrazně nedostatečný. Pracovníci nemají dostatek informací ze strany vedení firmy a obecně zde existuje nutnost zavedení integrovaného komunikačního systému s přístupem všech složek.
  - Zavedení používání informačních, rozhodovacích a expertních systémů pro podporu rozhodování top managementu. V současné době se podobné systému vůbec neuvžívají.
-

### **3.7.4 Alternativní strategie**

Alternativní či doplňkovou strategii doporučuji zpracovat zejména s ohledem na významné hrozby trhu – zejména klimatické změny a s tím související změny na dodavatelských trzích (viz. kap. 3.3.1 a 3.3.2).

Na základě sledování vývoje trhu během posledních let hrozí a dá se očekávat stále zhoršující se situace v tomto ohledu. Firma by měla být připravena použít záložní strategii pro případ nouze, jako vedlejší strategii fungující souběžně se strategií současnou (v případě potřeby samozřejmě přizpůsobenou měnícím se podmínkám). Jako vhodný se jeví vstup na nový příbuzný trh, např. dovoz výrobků nerostlinného původu.

## 4. Závěr

Cílem této práce bylo stanovit obchodní strategii firmy na základě výsledků potřebných analýz.

Analýza přístupu vrcholového managementu firmy ke stávajícímu řízení odhalila podstatné nedostatky, kdy současné strategické řízení neodpovídá potřebám trhu a jeho měnícím se podmínkám. Firma musí pružně reagovat na tlaky vnějšího okolí a jim přizpůsobovat své strategické řízení.

Důležitým údajem pro rozhodnutí tvorby nové strategie je vývoj ukazatele návratnosti investic (ROI) v posledních letech, jehož hodnoty umožňují sestavit jednoduchou analýzu strategické mezery. Klesající tendence poukazuje na nutnost strategické změny vzhledem k současnému stavu a jeho vývoji během posledních let.

Stanovil jsem základní vizi a strategické cíle firmy, které jsou výchozím bodem pro tvorbu obchodní strategie. Detailní analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí firmy jsou podkladem pro souhrn silných a slabých stránek podniku, tržních příležitostí a hrozeb. Z takto určené SWOT analýzy je již poměrně jednoduché vymezit logicky odpovídající optimální strategii opatření.

Firma není schopna dosáhnout nejnižších nákladů na trhu a tak se jeví jako optimální strategie diferenciací, zejména ve smyslu podpory značky i image firmy. Z analýz vyplývá nutnost podstatných změn z hlediska marketingu.

Tímto se potvrzuje má pracovní hypotéza z úvodu práce.

Dalším významným zjištěním jsou však výsledky finanční analýzy, které ukazují nejprve na nutnost finanční stabilizace firmy. Až poté je možné přejít k implementaci a realizaci strategických opatření, jejichž výsledkem by měl být zejména růst tržního podílu společnosti.

## Literatura

- Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. C. H. Beck, Praha 2006
- Zadrazilová, D., Khelerová, V. Management obchodní firmy. Grada, Praha 1994
- Jirásek, J. Transformační řízení. Grada, Praha 1993
- Kovář, F., Štrach, P. Strategický management. VŠE Praha, FM J. Hradec 2005
- Váchal, J., Váchalová, P. Strategický management. VOŠ České Budějovice 2001
- Fotr, J., Dědina, J., Hrušová, H. Manažerské rozhodování. Ekopress, Praha 2003
- Horáková, H. Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Grada, Praha 2003
- Machková, H. Mezinárodní marketing. VŠE v Praze, Praha 2003
- Hüttlová, E. Organizace práce a pracovní podmínky. VŠE v Praze, Praha 1997

## PŘÍLOHA Č. 1

AKTIVA					PASIVA		
	Běžné účetní období (2005)			Min. účetní období		Běžné účetní období	Minulé účetní období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto			
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>100 107</b>	<b>-14 779</b>	<b>85 328</b>	<b>23 415</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>52 255</b>	<b>40 201</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	67 190	-9 504	57 686	19 785	Základní kapitál	10 000	10 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 275	-5 275	0	0	Kapitálové fondy	11	0
Dlouhodobý finanční majetek	27 642	0	27 642	3 630	Rezervní fondy	13 274	13 274
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>158 897</b>	<b>-4 138</b>	<b>154 759</b>	<b>113 906</b>	Nerozdělený zisk	16 827	16 595
Zásoby	71 486	0	71 486	51 139	Hospodářský výsledek	12 143	8 332
Dlouhodobé pohledávky	574	0	574	0	<b>Cizí zdroje</b>	<b>188 135</b>	<b>97 112</b>
Krátkodobé pohledávky	85 411	-4 138	81 273	61 397	Krátkodobé závazky	75 831	44 320
Krátkodobý fin. majetek	1 426	0	1 426	1 370	Bankovní úvěry	112 304	52 792
<b>Časové rozlišení</b>	<b>942</b>	<b>0</b>	<b>942</b>	<b>1 161</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>639</b>	<b>1 169</b>
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>259 946</b>	<b>-18 917</b>	<b>241 029</b>	<b>138 482</b>	<b>PASIVA celkem</b>	<b>241 029</b>	<b>138 482</b>

Tab. č. 4-1: rozvaha v plném rozsahu ke 31.12.2005, v celých tisících Kč, včetně předešlého období (2004)


## PŘÍLOHA Č. 2

	běžné účetní období (2005)	minulé účetní období (2004)
Tržby za prodej zboží	383 091	357 393
Náklady na prodané zboží	302 478	279 377
Výkony	8 684	7 921
Výkonová spotřeba	47 166	39 326
Osobní náklady	22 229	21 552
Daně a poplatky	1 947	717
Odpisy dlouhodobého majetku	2 554	1 972
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	14 857	1 094
ZC prodaného dlouhodobého majetku	6 734	644
Změna stavu rezerv a opravných položek	-532	-196
Ostatní provozní výnosy	105 413	96 343
Ostatní provozní náklady	107 659	96 375
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>21 810</b>	<b>22 984</b>
Výnosové úroky	4	6
Nákladové úroky	4 460	2 216
Ostatní finanční výnosy	2 205	3 495
Ostatní finanční náklady	2 394	13 362
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-4 645</b>	<b>-11 397</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	5 022	3 255
Výsledek hospodaření před zdaněním	17 165	11 587
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>12 143</b>	<b>8 332</b>

Tab. č. 4-2: výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu k 31.12.2005, v celých tisících Kč, včetně předešlého období (2004)

### PŘÍLOHA Č. 3

Zpráva Thai Food Processors' Association o příčinách a důsledcích katastrofální úrody ananasu ve 2. čtvrtletí 2007.



**สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป**  
**THAI FOOD PROCESSORS' ASSOCIATION**

**2007 PINEAPPLE SUPPLY SITUATION OF THAILAND**  
**2<sup>nd</sup> Quarter**

In the earlier assessment of the pineapple supply situation of Thailand, Thai Food Processors Association (TFPA) had estimated the supply for 2007 to be at approximately 1.7 million tons available for processing. Overall, this would represent a significant drop of approximately 30% from the harvest of year 2006.

The Meteorological Department of Thailand has been issuing warnings of the El Nino phenomenon which brings drought and higher temperature to every part of Thailand. In the major pineapple growing areas, we experienced drastic drop in rainfall since October 2006. In the fourth quarter of 2006, the amount of rainfall decreased as much as 70% in Prachuap Khiri Khan. And, in the first quarter of 2007, there was reduction of rainfall of 90% on average throughout all major growing provinces.

The drop of rainfall in the last quarter 2006 has impacted the fruit supply in the first quarter 2007. The earlier assessment of 30% drop was confirmed with lesser productions by all factories. The total tonnage, including fresh fruits for domestic market, was approximately 550,000 tons as compared to 790,000 tons in 2006. Consequently, fruit price has been continuously increased from 4.20 THB/kg to presently 6.00 THB/kg. Many factories have expressed the view that fruit price would increase further to as high as 8.00 THB/kg. This would constitute the highest record in the history.

With further drop in rainfall in the first quarter 2007, the pineapple supply would further decrease by another 30% for the remaining of the year. The supply for 2007 is now reassessed to be at approximately 1.50 million tons, including 150,000 tons estimated for consumption of fresh fruits in the domestic market. Resulting in only 1.35 million tons available for processing. On year to year, the harvest for 2007 as compared to 2006 represents a short fall of more than 40%.

The higher temperature has also affected the quality of fruits. Great quantity of fruits are dried and burnt from the sun and heat. In order to avoid further damage, farmers harvest fruits that are under-ripen and very small in size, that ring no. 1 for 30 oz. pack is no longer available. Furthermore, production yield and quality in finished products are lower due to quality of fruits.

The El Nino phenomenon has been severely affecting the supply of pineapple fruit in 2007.

Thai Food Processors' Association  
Apr. 20 2007

สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป  
112/225 หมู่ 7 ต.บางพลีใหญ่ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540  
Tel. 02-041434-0 02-041431 Fax 02-041430  
E-mail: thfp@tdpa.or.th



Přehled meziročního srovnání množství srážek v různých regionech Thajska.<sup>8</sup>

### Average Rainfall for Major Pineapple Growing Area

	<b>2005 (Oct - Dec)</b>	<b>2006 (Oct - Dec)</b>	<b>% change</b>	<b>2006 (Jan - Mar)</b>	<b>2007 (Jan - Mar)</b>	<b>% change</b>
<b>Province</b>	Ave.Rain (ml)	Ave.Rain (ml)		Ave.Rain (ml)	Ave.Rain (ml)	
Chon Buri	104	108	4%	39	6	-85%
Rayong	72	62	-14%	78	4	-95%
Lampang	25	34	36%	20	5	-75%
Ratchaburi	180	75	-58%	10	1	-94%
Kanchanaburi	108	65	-40%	35	5	-85%
Phetchaburi	147	74	-50%	9	1	-89%
Prachuap Khiri Khan	166	49	-70%	34	6	-84%
Chumphon	306	173	-43%	64	22	-65%

source: Thai Meteorological Department

Tab. č. 4-3: meziroční srovnání srážek v Thajsku

<sup>8</sup> Zdroj: Thai Meteorological Department, 2007

## PŘÍLOHA Č. 4

Splatnost	Dodavatel	Částka	Měna
17.1.	Roy Legumex Inc.	9 163,01	USD
17.1.	Roy Legumex Inc.	9 163,01	USD
25.1.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
2.2.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
6.2.	Roy Legumex Inc.	9 163,01	USD
6.2.	Roy Legumex Inc.	9 162,60	USD
7.2.	Billings Marketing	118 800,00	USD
16.2.	P.Pavrides	12 240,00	EUR
16.2.	Mundi Riso S.R.L.	8 448,00	EUR
17.2.	B.T.Exportadora	7 104,00	EUR
19.2.	B.T.Exportadora	7 516,80	EUR
19.2.	Mundi Riso S.R.L.	8 448,00	EUR
20.2.	Danais S.A.	10 200,00	EUR
20.2.	Alcaparras Luxeapers	5 079,00	EUR
22.2.	Fischer	7 833,60	EUR
27.2.	La Doria	4 032,00	EUR
27.2.	La Doria	2 923,20	EUR
28.2.	Alcaparras Luxeapers	7 786,56	EUR
1.3.	Almi	73 950,33	EUR
1.3.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
2.3.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
3.3.	Billings Marketing	105 588,00	USD
6.3.	La Doria	1 386,00	EUR
6.3.	La Doria	237,85	EUR
6.3.	La Doria	5 367,60	EUR
6.3.	DME a.s.	1 858,00	EUR
6.3.	DME a.s.	1 858,00	EUR
6.3.	DME a.s.	1 439,00	EUR
21.3.	DME a.s.	1 809,00	EUR
7.3.	Sadpol	4 233,55	EUR
7.3.	Simpson Seeds Inc.	18 786,22	USD
7.3.	Simpson Seeds Inc.	17 880,86	USD
7.3.	Consuma Food Ingredients	4 620,00	USD
9.3.	Almi	28 391,63	EUR
12.3.	Billings Marketing	45 252,00	USD
15.3.	Almi	24 783,57	EUR
15.3.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
16.3.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
16.3.	Prochamp BV	11 160,00	EUR
17.3.	Fischer	7 833,60	EUR
17.3.	Zaklad Produkcyjny	2 327,04	EUR
22.3.	Almi	49 673,05	EUR
22.3.	Almi	25 074,46	EUR
23.3.	Alcaparras Luxeapers	5 273,76	EUR
23.3.	Ramon Sabater	107,50	EUR
23.3.	Ramon Sabater	7 373,10	EUR
24.3.	B.T.Exportadora	13 639,20	EUR
25.3.	Maersk Logistics	39 088,80	EUR
27.3.	La Doria	7 156,80	EUR
29.3.	La Doria	5 846,40	EUR
30.3.	Mundi Riso S.R.L.	8 448,00	EUR
31.3.	Fischer	7 833,60	EUR

Tab. č. 4-4: přehled  
krátkodobých závazků  
po splatnosti k 1. 4.  
2005

## PŘÍLOHA Č. 5

Splatnost	Dodavatel	Částka	Měna
6.2.	Roy Legumex Inc.	9 162,60	USD
7.2.	Billings Marketing	58 800,00	USD
3.3.	Billings Marketing	105 588,00	USD
7.3.	Sadpol	4 233,55	EUR
21.3.	DME a.s.	2 586,00	EUR
12.3.	Billings Marketing	45 252,00	USD
15.3.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
16.3.	Riso Scotti	8 577,50	EUR
17.3.	Fischer	7 833,60	EUR
17.3.	Zaklad Produkcyjny	2 327,04	EUR
23.3.	Alcaparras Luxeapers	5 273,76	EUR
23.3.	Ramon Sabater	107,50	EUR
23.3.	Ramon Sabater	7 373,10	EUR
24.3.	B.T.Exportadora	13 639,20	EUR
27.3.	La Doria	7 156,80	EUR
29.3.	La Doria	5 846,40	EUR
31.3.	Fischer	7 833,60	EUR
1.4.	Mundi Riso S.R.L.	8 448,00	EUR
6.4.	Ramon Sabater	12 787,50	EUR
7.4.	Riseria Roncaia	7 488,00	EUR
11.4.	Roy Legumex Inc.	9 071,13	USD
11.4.	Roy Legumex Inc.	9 071,13	USD
12.4.	Fischer	7 833,60	EUR
15.4.	Aseco	1 014,00	EUR
15.4.	Aseco	1 014,00	EUR
17.4.	La Doria	1 587,60	EUR
17.4.	La Doria	5 591,20	EUR
17.4.	La Doria	-54,00	EUR
21.4.	B.T.Exportadora	11 532,32	EUR
21.4.	Riseria Roncaia	7 488,00	EUR
29.4.	La Doria	3 880,80	EUR
29.4.	La Doria	3 830,45	EUR
2.5.	Aceites Del Sur	72 480,40	EUR
2.5.	Riso Viazzo	8 521,42	EUR
3.5.	Alcaparras Luxeapers	921,60	EUR
3.5.	Orzech	9 199,04	EUR
4.5.	Roy Legumex Inc.	9 071,13	USD
4.5.	Roy Legumex Inc.	9 071,13	USD
7.5.	Fischer	7 833,60	EUR
9.5.	La Doria	3 892,35	EUR
9.5.	La Doria	2 923,20	EUR
9.5.	Orzech	10 890,00	EUR

Tab. č. 4-5: přehled krátkodobých závazků po splatnosti k 10. 5. 2005