



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza prostředí vybrané organizace

Vypracoval: Jiří Bednář
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

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

Jméno a příjmení: **Jiří BEDNÁŘ**
Osobní číslo: **E14892**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza prostředí vybrané organizace**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím analýzy prostředí a navržení strategie pro její rozvoj.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace
3. Provedení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí, rozhovor s manažerem,
4. Navržení nejvhodnější strategie vedoucí k rozvoji.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh strategie.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Fotr, J., et al. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha C. H. Beck.


Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

02 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10 (P5)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2017

Jiří Bednář

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za rady, připomínky a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval vedení společnosti MASO WEST s.r.o. za spolupráci a ochotu poskytnout mi veškeré potřebné informace týkající se praktické části bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Podnik a podnikání.....	4
2.2	Vnitřní prostředí podniku.....	4
2.2.1	Matice BCG.....	5
2.2.2	Finanční analýza	8
2.3	Vnější prostředí podniku	10
2.3.1	Porterův model pěti sil.....	11
2.3.2	PESTE analýza.....	15
2.4	SWOT analýza.....	17
3	Cíl a metodika.....	21
3.1	Cíl práce.....	21
3.2	Metodika bakalářské práce.....	21
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	21
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace	21
3.2.3	Provedení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí, rozhovor s manažerem	21
3.2.4	Navržení nejvhodnější strategie vedoucí k rozvoji.....	23
4	Charakteristika vybrané organizace	24
4.1	Základní informace.....	24
4.2	Historie vybrané společnosti.....	24
4.3	Zaměření	25
4.4	Organizační struktura, zaměstnanci.....	27
5	Analýza současného stavu	28
5.1	BCG matice	28
5.2	Finanční analýza	30
5.2.1	Ukazatel likvidity	30
5.2.2	Ukazatel zadluženosti.....	32
5.2.3	Ukazatel rentability ROE	32
5.2.4	Ukazatel aktivity.....	33
5.3	Analýza konkurence – Porterův model pěti sil.....	34
5.3.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	34
5.3.2	Vyjednávací síla odběratelů	35

5.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	36
5.3.4	Hrozba substitutů.....	37
5.3.5	Rivalita firem působících na daném trhu	38
5.4	PESTE analýza.....	39
5.4.1	Sociální faktory.....	39
5.4.2	Politicko-legislativní faktory.....	41
5.4.3	Ekonomické faktory.....	42
5.4.4	Technicko-technologické faktory	44
5.4.5	Environmentální faktory	45
5.4.6	Zhodnocení PESTE analýzy	46
5.5	SWOT analýza.....	47
5.5.1	Párové srovnání, zvolená strategie	49
6	Diskuze a návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu	51
7	Závěr.....	56
	Summary	58
	Seznam použitých zdrojů	59
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Strategické řízení je nedílnou součástí úspěšné společnosti. Jedním z hlavních atributů úspěšného podnikání je stanovení strategie. K určení takového dlouhodobého plánu je nutná znalost prostředí, ve kterém se podnik nachází, v němž dochází k nárazovým, ale i postupným změnám, které ovlivňují každodenní chod organizace. Aby společnost mohla správně reagovat na tyto změny, je nutným předpokladem znalost vnějšího i vnitřního prostředí podniku. K poznání těchto prostředí slouží společnosti příslušné analýzy.

Každý člověk, pohybující se v obchodní sféře, by si měl být vědom silných a slabých stránek podniku, který vlastní nebo je jeho zaměstnancem, podobně jako by měl znát konkurenční prostředí podniku a jeho pozici na trhu. Bohužel zdaleka ne každý je schopen tyto vlastnosti a skutečnosti o daném podniku vypořádat. Z tohoto důvodu bylo zvoleno téma této bakalářské práce, na jejíchž následujících stránkách bude analyzováno vnitřní a vnější prostředí vybrané organizace.

Hlavním cílem této bakalářské práce je tedy za pomoci vybraných analýz zmapovat prostředí vybraného podniku a navrhnout této společnosti strategii budoucího rozvoje. Postup zanalyzování prostředí bude korespondovat s teoretickou částí bakalářské práce. Jako předmět hodnocení byla vybrána společnost MASO WEST s.r.o., sídlící v Klatovech. Firma byla založena v roce 1999, zabývá se zpracováním a výrobou masa a masných výrobků.

Teoretická část práce bude rozdělena do tří kapitol, ve kterých dojde k charakterizování základních pojmů a analýz nutných pro stanovení konečného návrhu strategie rozvoje společnosti. Budou zde využity informace získané od manažerů společnosti MASO WEST s.r.o., data ze zveřejněných účetních závěrek a výročních zpráv a také svých vlastních znalostí o podniku. Získaná data budou použita nejprve k sestavení analýz vnitřního prostředí – finanční analýze a portfolio analýze a následně i k analýzám vnějšího prostředí – PESTE analýze a Porterovu modelu pěti sil. V samotném závěru práce bude sestavena SWOT matice a navržena vhodná strategie pro budoucí rozvoj společnosti včetně dalších návrhů na zlepšení současného stavu.

2 Literární přehled

2.1 Podnik a podnikání

Již v dávné minulosti se lidé zabývali výrobou hmotných produktů či zprostředkováním služeb. K počátku pojmu podnik, tak jak ho známe dnes, se musíme vrátit na počátek 19. století, tedy v podstatě k první právní formě, a to podnikání jednotlivých osob. Společně s rozvojem vědy, dělby práce a specializace vznikají i nové právní formy od těch nejjednodušších až po ty složitější.

Můžeme nalézt desítky definic pojmu podnik. Jedna z nich popisuje podnik jako základní jednotku, v níž se realizuje výroba nebo jsou poskytovány služby, jiná jako kombinaci výrobních činitelů, s jejichž pomocí chtějí majitelé dosáhnout konkrétních cílů, nebo je podnik popisován jako organizovaná hospodářská jednotka, v níž se vyrábí a prodávají věcné statky a služby. Samotné podniky se od sebe odlišují svou velikostí, předmětem podnikání nebo výše zmíněnou právní formou (Synek, 2011).

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ ("Česká republika", 2012)

Soustavnou činností rozumíme takovou činnost, která je vykonávána s vidinou, že bude pokračovat i nadále, nejedná se tedy o činnost nahodilou. Pojem samostatnost naznačuje, že osoba, která činnost provozuje, sama rozhoduje o místu, času nebo organizaci práce. Fakt, že podnikatel vždy podniká na vlastní zodpovědnost, je důležitým faktorem podnikání, neboť podnikatel odpovídá za veškeré závazky plynoucí z jeho podnikání celým svým majetkem ("Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání", 2016).

2.2 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku chápeme jako nejužší okolí, kde je sám podnik základním elementem. Existuje řada analýz mapujících právě toto interní prostředí a všechny se zaměřují na činnosti uvnitř podniku. Můžeme sem zařadit například analýzu dosavadní strategie, analýzu výsledků jednotlivých funkcionálních oblastí, portfolio analýzu, analýzu hodnotového řetězce či analýzu konkurenceschopnosti podniku. Vnitřní prostředí podniku nám po zanalyzování napoví, jaké jsou silné a slabé stránky podniku, je tedy

neodlučitelnou součástí dlouhodobého strategického plánování (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Východiskem analýzy vnitřního prostředí podniku je zhodnocení dosavadní strategie, jako jedné z fází procesu strategického řízení. Hodnocení se zaměřuje na soudržnost strategických cílů s posláním podniku a porovnává výsledky s očekávanými. Samotné zhodnocení by mělo zodpovědět následující otázky:

- Přináší strategie očekávané výsledky?
- Je daná strategie stále vhodná?
- Jsou cíle a programy jasné a soudržné s posláním podniku?
- Má podnik vhodnou organizační strukturu, aby mohl strategii realizovat?
- Existuje v podniku všeobecný souhlas s realizovanou strategií?

Zaměříme-li se například na analýzu jednotlivých funkcionálních oblastí (marketing, logistika, ekonomika), je vhodné všude tam, kde je to možné, vztahovat výsledky podniku ke konkurenci, tedy k přímým konkurentům, nebo se také nabízí srovnání s odvětvovými standardy. Porovnáním těchto výsledků může firma získat velice užitečné poznatky, především z pravděpodobně nejrozšířenější oblasti, a to finanční analýzy (Tichá & Hron, 2002).

2.2.1 Matice BCG

Matice BCG označuje model strategie vyvinutý americkou poradenskou společností Boston Consulting Group. Bostonská matice znázorňuje spojitost mezi konkurenční pozicí podniku a tempem růstu obchodů. Postup při užití matice BCG je pak následující:

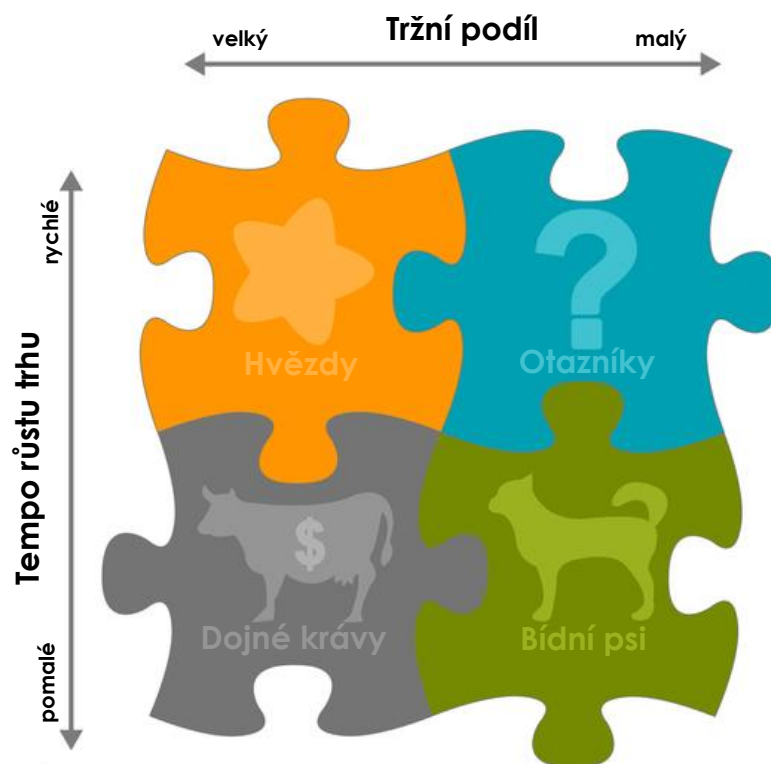
1. rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky¹,
2. vzájemné porovnání jednotlivých podnikatelských jednotek a jejich přínosů,
3. vývoj podnikatelských cílů s ohledem na strategické podnikatelské jednotky (Synek & Kislíngrová, 2015).

¹ Strategic Business Units neboli Strategické podnikatelské jednotky jsou zakládány v podnicích zaměřujících se na více oblastí podnikání. Každé SBU má pak svou strategii, řízení, plánování či zaměstnance.

Bostonská matice napomáhá organizacím rozhodnout, jak alokovat své zdroje na jednotlivé výrobky nebo služby v závislosti na tom, jaká je pozice daného výrobku či služby na trhu. Samotná matice se skládá ze čtyř kvadrantů a dvou hlavních os. První osa zobrazuje relativní tržní podíl, druhá pak míru růstu odvětví. Již dříve zmíněné čtyři kvadranty tvoří kategorie, dle nichž může podnik klasifikovat své strategické podnikatelské jednotky nebo produkty (Barksdale & Harris, 1982).

Na obrázku č. 1 jsou zobrazené názvy jednotlivých kvadrantů v již přeložených názvech z původních originálů od autorů bostonské matice.

Obrázek 1: BCG Matice



Zdroj: upraveno dle "What Is a BCG Matrix?", 2013

Hvězdy

Podle Blažkové (2007) společnosti obvykle považují hvězdy za produkty či strategické podnikatelské jednotky, do nichž se vyplatí investovat a snaží se udržovat – posilovat jejich silný podíl na trhu. Udržování tohoto stavu produktů je sice finančně náročné, ale výsledkem bývá vysoký zisk. U produktů z kvadrantu hvězd můžeme očekávat, že se po snížení tempa růstu odvětví přesunou do kvadrantu dojných krávy.

Problémové děti

Problémové děti či otazníky jsou charakteristické nízkým podílem na trhu v rychle rostoucím odvětví. Problémové děti z portfolia produktů společnosti mají svůj potenciál, vyžadují však finanční prostředky (s cílem zvýšit svůj podíl na trhu), které jsou často vyšší, než samy vyprodukují. Identifikovat právě ty problémové děti, které mají potenciál získat dostatečný podíl na trhu, aby se staly hvězdami a následně se přesunuly do kvadrantu dojně krávy, je pro budoucnost podniku velmi důležité.

Dojně krávy

Dojně krávy mají vysoký podíl na trhu, ale pomalý růst odvětví. Jedná se o úspěšné, zralé produkty, které již nepotřebují velké množství investic a tvoří hlavní finanční oporu ostatním skupinám produktů. Díky pomalému růstu odvětví je velmi ojedinělý vstup nového konkurenta, neboť by to znamenalo velké vstupní náklady a nízkou návratnost investic. Produkty z kvadrantu dojně krávy mají tedy vysoký podíl na trhu, ziskovost, vyžadují nižší náklady na marketing a je zapotřebí minimální investiční činnost.

Bídni psi

Počet všech produktů z portfolia firmy v poli bídní psi by měl být minimalizován. Mnoho produktů z tohoto kvadrantu je na konci svého životního cyklu, jedná se o produkty s nízkým podílem na trhu a s pomalým růstem odvětví. Ziskovost jednotlivých položek z tohoto kvadrantu je třeba průběžně vyhodnocovat, posoudit výhody a nevýhody daného produktu a zvážit jejich odstoupení z trhu ve prospěch jiných produktů z portfolia firmy. V některých případech však firmy investují do této skupiny produktů záměrně, zejména pokud se jedná o komplementy, doplňkový sortiment, nebo daný produkt brání vstupu nových konkurentů (Boston Matrix Strategy Skills, 2013) (Sedláčková & Buchta, 2006).

Pro každý výrobek můžeme zvolit jednu z celkem čtyř strategií:

- 1) Budovat tržní podíl – strategie vhodná pro otazníky, respektive hvězdy, která však vyžaduje značné finanční zdroje.
- 2) Udržovat - kdy je cílem zachování tržního podílu.
- 3) Sklízet – snažit se o získání krátkodobé hotovosti snižováním investovaných prostředků.

- 4) Zbavovat se – cílem je obchod zlikvidovat, aby se finanční prostředky využily jinde (Blažková, 2007).

„Kladem BCG matice je její přehlednost a srozumitelnost. Její omezení vyplývají z toho, že zahrnuje jen dvě dimenze, SBU s nízkým relativním tržním podílem nemusí být nutně otazníky. Někdy je také nesnadné rozhodnout, co je vysoký a co nízký relativní tržní podíl nebo růst trhu, zároveň neposkytuje návod na rozlišení perspektivních a neperspektivních „otazníků“ a nezohledňuje finanční toky. Problémy někdy přináší i nutnost rozdělit podnik do jednotlivých SBU, resp. jednotlivých výrobků.“ (Sedláčková & Buchta, 2006)

2.2.2 Finanční analýza

Původ finanční analýzy je pravděpodobně stejně starý jako vznik peněz. Původně teoretické práce se s příchodem osobních počítačů staly podkladem pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. V dnešní době se již úspěšná firma při svém hospodaření neobejde bez rozboru finanční situace. Zpracování finanční analýzy se využívá pro posouzení úspěšnosti firemní strategie, konkurenční pozice či celkové ekonomické situace ve firmě. Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. Nejvýstižnější je však ten, který popisuje finanční analýzu jako systematický rozbor získaných dat, která můžeme nalézt v účetních výkazech.

K elementárním cílům finančního řízení patří především dosahování finanční stability, kterou lze hodnotit pomocí dvou základních kritérií:

1. Schopnost vytvářet zisk, snažit se o narůstání majetku a zhodnocovat vložený kapitál, tedy snaha o naplnění základní myšlenky podnikání.
2. Zajištění platební schopnosti podniku. Je třeba si uvědomit, že bez platební schopnosti většinou neexistuje mnoho šancí, jak nadále fungovat a naznačuje to blížící se konec podnikatelské činnosti.

Základními nástroji finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které přináší odpovědi týkající se finančního zdraví firmy. Výsledky jednotlivých finančních ukazatelů jsou pak důležité například pro vlastní management firmy, zaměstnance, akcionáře – vlastníky, věřitele či další externí uživatele (Růčková, 2015).

Ukazatel likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku hradit své závazky. Podnik je tedy likvidní, má-li v určitém okamžiku dostatek prostředků ke splacení svých závazků. V tomto případě řešíme vzájemný vztah mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Jako optimální hodnota ukazatele běžné likvidity se uvádí 2 (Landa, 2007).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžný majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Pro vyloučení nejméně likvidní části oběžných aktiv – zásob, se využívá ukazatel pohotové likvidity. Za optimální je považována hodnota 0,7 – 1,0.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžný majetek} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

V praxi jsou nejvíce využívány výše uvedené ukazatele. K indikátorům likvidity patří však ještě okamžitá neboli hotovostní likvidita (Kislingerová, 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti obecně sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Vývoj těchto ukazatelů odráží jednání finančního managementu zároveň však i „podmínky“ druhé strany, která je reprezentována poskytovateli finančních prostředků.

Lze říci, že s tím, jak roste hodnota celkové zadluženosti, roste i riziko pro věřitele, akcionáře a další externí subjekty. Ukazatel celkové zadluženosti se tedy uvádí ve tvaru (Grünwald & Holečková, 2007):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \quad (4)$$

Ukazatel rentability

Rentabilitu chápeme jako poměr zisku z určitého druhu kapitálu. Ukazatele rentability se používají pro zhodnocení a posouzení efektivnosti podniku, vyjadřují tedy reprodukci, využívání a zhodnocení kapitálu. Jedno z nejpůvodnějších měřítek finanční výkonnosti podniku je rentabilita vlastního kapitálu, jehož výše závisí nejen na efektivnosti podniku, ale také na struktuře financování. Měřítko ROE je vyjádřeno následujícím vztahem (Valach, 1999).

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{Zisk\ po\ zdanění}{Vlastní\ kapitál} \quad (5)$$

Dalším podstatným měřítkem výnosnosti je rentabilita aktiv, která poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního nebo cizího kapitálu.

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{Zisk\ po\ zdanění}{Celková\ aktiva} \quad (6)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak se podniku úspěšně či neúspěšně daří využívat aktiva. Nejčastěji tyto ukazatele poměrují tokové veličiny k veličinám stavovým. Klíčovým ukazatelem je obrat aktiv. Jeho hodnota je závislá na metodě odepisování majetku a je dána poměrem:

$$Obrat\ aktiv = \frac{Roční\ tržby}{Aktiva} \quad (7)$$

2.3 Vnější prostředí podniku

Podnik není možné vnímat jako subjekt nezávislý na okolním světě, protože samotná firma není schopna existence bez dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců a podobně. Okolím podniku se rozumí vše, co se nachází vně podniku a zároveň je v nějakém vztahu s ním. Jednotlivé složky vnějšího prostředí organizace můžeme rozlišit například takto:

- Sociální okolí, které vnáší do podniku širší společenskou zodpovědnost,
- geografické vlivy ovlivňující umístění podniku,
- politické zájmy prostřednictvím politických stran,
- ekonomické vlivy dané hospodářskou politikou státu,
- technologické faktory související s technologickou vyspělostí ostatních podnikatelských subjektů a mnoho dalších.

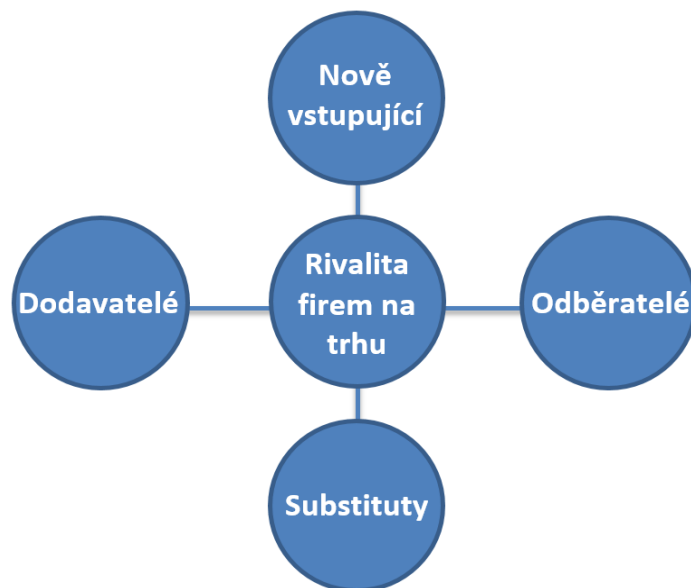
Každý podnik tedy vykonává činnost v rámci svého odvětví, přičemž odvětvím rozumíme souhrn firem, které dělají právě totéž. Síly, které na podnik působí uvnitř odvětví, vymezují tzv. podnikové mikrookolí. Naopak síly působící mimo dané odvětví tvoří tzv. makrookolí podniku, které je na rozdíl od dříve zmíněného mikrookolí doslova neovlivnitelné (Váchal & Vochozka, 2013).

Firma musí analyzovat své okolí, aby znala odpovědi na otázky týkající se například její pozice v prostředí, změn v okolí, kde firma působí, konkurentů či vnitřních možností firmy. Při samotné analýze se pak monitoruje okolí firmy tak, aby bylo možné identifikovat hrozby a příležitosti, které mohou značnou měrou ovlivnit budoucí vývoj organizace (Mallya, 2007).

2.3.1 Porterův model pěti sil

Porterův pětifaktorový model znázorněný na obrázku č. 2, jehož autorem je americký ekonom Michael Porter, je nástroj zkoumající konkurenční prostředí podniku. Prostředí, ve kterém se nacházejí dnešní podniky, se mění rychleji než kdykoliv předtím. Porterův model analyzuje důsledky těchto změn a určuje způsob, jakým podnik reaguje na svou obchodní strategii.

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: upraveno dle "Porter's Five Forces" (2011)

Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil, které je potřeba jednotlivě vyhodnotit. „Je pravidlem, že se celková ziskovost podniku v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá...“ (Porter's Five Forces Strategy Skills, 2013).

Analýza konkurence podniku je nezbytná, a právě Porterův model lze využít jak při hodnocení navrhované strategie, tak při strategické analýze prostředí firmy. Mimo to přináší manažerům řadu výhod jako například:

- Získání povědomí o některých nejdůležitějších silách, které mohou vedoucím pracovníkům pomoci k utváření firemní strategie.
- Identifikaci dodavatelů a vyhnutí se tak náhlým změnám.
- Umožňuje podniku získat pevnou pozici dříve, než se konkurence v daném odvětví objeví.
- Povědomí o pěti zásadních silách dovoluje podniku určitou úlevu, snížení nejistoty a vyhnutí se krizovému řízení.

Strategická pozice firmy působící na určitém trhu je tedy určována působením pěti základních faktorů:

- Vyjednávací silou odběratelů,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Počet potenciálních nově vstupujících firem na trh se v různých oblastech značně liší, a je tedy nutné tento faktor kvantifikovat. Oblasti trhu, které vyžadují vysokou míru investic a znalostí, jsou pro nově vstupující firmy těžce dosažitelné. Podobně pak v oblastech trhu, kde se vyžaduje získání patentů, určité know-how nebo je již na trhu perspektivní firma, která je dominantní a potenciální firma se rozhodne na trh nevstoupit, a to i z důvodu výše prvotní investice. Má-li naopak podnik společnou technologickou základnu, malé povědomí o značce nebo je jen článkem v distribučním řetězci, pak je vstup do odvětví zpravidla snadný.

Hrozba substitutů

Substituty můžeme definovat jako produkty nebo služby, které splňují potřeby a přání zákazníků a zároveň je můžeme nalézt v jiných oblastech trhu. Hrozba substituce produktů ovlivňuje konkurenční prostředí firem v daném odvětví a také jejich schopnost dosahovat ziskovosti, neboť spotřebitelé mohou zvolit alternativy namísto produktů – služeb dané společnosti. Substituce výrobků tak představuje problém pro výrobce, kteří nemohou navyšovat ceny i přes například vzrůstající variabilní náklady. Příkladem může být cena novin. Cena novin je omezena díky existenci on-line zpravodajství, televizním kanálům a dalším masmédiím, jejichž dostupnost je více či méně bezplatná a vede k neuskutečnitelnému, rapidnímu nárůstu cen i přes nevoli vydavatelů.

Hrozba substituce je tedy vysoká zejména v těchto případech:

- Substituční výrobek je levnější než výrobek dané společnosti,
- kvalita – výkon substitučního výrobku je stejná nebo lepší.

Naopak, hrozba substituce je nízká v následujících případech:

- Neexistuje-li žádný substituční produkt,
- náklady na případnou změnu výroby produktů jsou vysoké.

Vyjednávací síla dodavatelů

Každá organizace potřebuje pro svou výrobu suroviny či materiál od dodavatelů a vzhledem k těmto potřebám vznikají vztahy mezi organizacemi a dodavateli. Rozložení vyjednávacích sil se v takovém vztahu liší. Má-li dodavatel větší vyjednávací sílu nežli odběratel – organizace, může uplatnit svůj vliv v podobě diktování cen nebo omezením dostupnosti potřebných surovin a materiálu. Existuje několik charakteristických znaků, které vypovídají o vyjednávací síle dodavatelů. Prvním z nich je schopnost zvýšit své ceny, aniž by to mělo za následek snížení objemu prodeje. Dalším z nich je možnost vytváření neformálních ba dokonce formálních dohod o cenách či dodávkách. Nicméně ve většině rozvinutých zemí existují rozsáhlé antimonopolní zákony, které mají takové dodavatele sankcionovat. Další způsob, jak mohou dodavatelé uplatnit svou vyjednávací sílu, spočívá v sankci, kterou uvalí na zákazníka při změně dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů dále roste, pokud je výrobek či služba nezbytnou součástí konečného produktu (Porter's Five Forces Strategy Skills, 2013).

Rivalita firem působících na daném trhu

Jedním z klíčů k úspěchu organizací je jejich schopnost rozpoznat své konkurenty a porozumět jejich obchodní a marketingové strategii. Rivalita je pak důsledkem snahy každé firmy v odvětví vylepšit svou aktuální pozici na trhu. Můžeme nalézt několik důvodů, díky nimž roste intenzita soupeření:

- Vysoký počet firem na trhu.
- Pomalý růst trhu.
- Vysoké fixní nebo skladovací náklady.
- Překážky bránící firmě v odchodu z trhu.
- Nízká diferenciací výrobků.

Vyjednávací síla odběratelů

Podobně jako dodavatelé mohou i odběratelé vyvíjet tlak na cenu či kvalitu produkce. Odběratelé také mají značnou vyjednávací sílu na trzích, kde je pro ně snadné přecházet od jednoho produktu k druhému bez dalších vyvolaných nákladů. Odběratelé jsou silní, pokud jsou splněny tyto podmínky:

- Zákazník je dobře vzdělaný ohledně produktu.
- Nízká diferenciací výrobků.
- Zákazník je cenově citlivý.
- Nakupovaný produkt je významnou položkou pro zákazníka (Porter's Five Forces Strategy Skills, 2013) (Tichá & Hron, 2002).

Cílem analýzy konkurence v odvětví je podle Tiché (2002) „...nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.“

2.3.2 PESTE analýza

„STEP analýza je jednoduchým, a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. (Tichá & Hron, 2002)“

„Smyslem analýzy je zjišťovat jak statická data, tak především trendy, ke kterým dochází a z nichž lze usuzovat budoucí vývoj. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)“

Každá organizace potřebuje znát a identifikovat vnější okolí podniku, konkrétně faktory, které na podnik působí a ovlivňují jej. Populární nástroj na identifikaci vnějších faktorů je PESTE² analýza. Název PESTE je zkrácené slovo, vytvořené z pěti názvů – písmen anglických slov základních oblastí vnějších faktorů, a to konkrétně Political, Economic, Social, Technological, Enviromental (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

Každá z těchto oblastí v sobě zahrnuje řadu faktorů, avšak podniky mají téměř žádnou či minimální možnost tyto faktory v makroprostředí ovlivnit. Je ovšem nezbytné, aby organizace měly co možná nejlepší přehled o jejich budoucím vývoji (Brechta, Grasseová, 2013).

Politické

Vždy je vhodné držet krok s potenciálními změnami v politice, a to i v případě, že je politická situace relativně stabilní, neboť může dojít ke změnám s vážnými důsledky pro podnik. Předmětem analýzy je například:

- daňová politika,
- stabilita vlády,
- hladina korupce,
- regulace zahraničního obchodu,
- monopolní legislativa.

Ekonomické

Ekonomické faktory vycházejí z hospodářské politiky státu a ekonomické situace dané země. Řadíme sem následující makroekonomické ukazatele:

- inflace,

² Jinak známo jako: PEST, STEP, PESTE, STEPE, STEEPLED, PESTLIED

- životní cyklus produktů,
- trend vývoje HDP,
- úroková míra,
- cla, kvóty.

Sociální

Sociální faktory, které je třeba brát v potaz, jsou ty, které mají přímý dopad na oblast trhu, ve které daná firma podniká. Je to například:

- životní styl,
- mobilita obyvatelstva,
- míra populačního růstu,
- náboženství,
- úroveň vzdělání.

Technologické

Za poslední dekády se stal tento prvek klíčovým faktorem, který má rozhodující dopad z dlouhodobé perspektivy. Mezi technologické faktory řadíme:

- objevy, patenty či vynálezy,
- transfery technologií,
- využívání outsourcingu,
- síťové pokrytí,
- vládní výdaje na vědu a výzkum.

Environmentální

Otázky týkající se ochrany životního prostředí v posledních letech nabývají na důležitosti. Důsledkem hospodářské činnosti ve spojení s globalizací jsou negativní dopady na životní prostředí, které jsou v některých případech finančně trestány, avšak stále nedostatečně regulovány. Řadíme sem například:

- cena a dostupnost energií,
- infrastruktura,

- nakládání s odpady,
- přístup k ochraně životního prostředí,
- míra využívání obnovitelných zdrojů energie (Srpková & Řehoř, 2010).

Proces identifikace by měl zahrnovat celou řadu různých oborů v rámci celé organizace tak, aby byl obraz o vnějších faktorech úplný, tyto faktory se pak mohou nadále analyzovat a zkoumat. Analýza by tedy měla například poskytnout odpovědi na otázky: Jaké jsou klíčové politické faktory? Které kulturní aspekty jsou nejdůležitější? Jaké technologické inovace jsou nejpravděpodobnější? Používáme-li PESTE analýzu není důležité daný faktor naprosto přesně kategorizovat, ale rozpoznat dopad, jaký může daný faktor na organizaci mít. PESTE analýza je účinný nástroj pro analýzu vnějšího prostředí, představuje však pouze část komplexního strategického procesu analýzy (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

2.4 SWOT analýza

„SWOT je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku“ (Tichá & Hron, 2002).

„...nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001)

Slovo SWOT je zkratkou tvořenou z prvních písmen čtyř slov a to:

Strengths (silné stránky) – interní faktor

Weaknesses (slabé stránky) – interní faktor

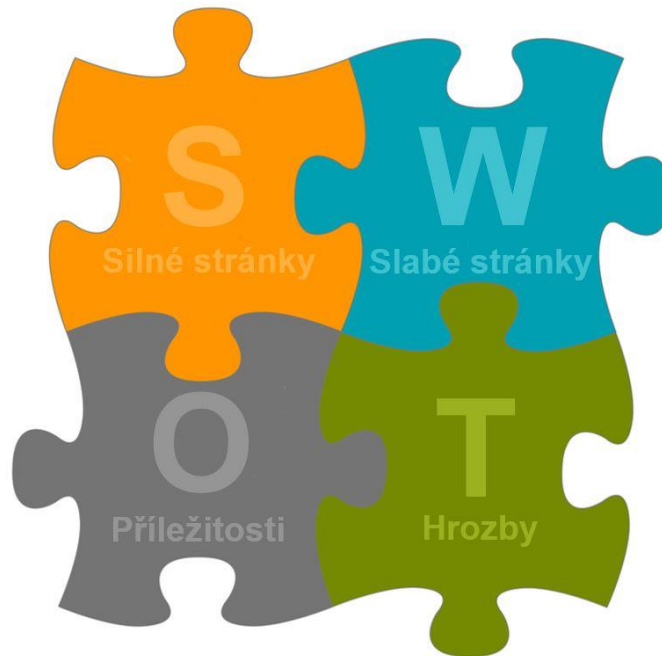
Opportunities (příležitosti) – externí faktor

Threats (ohrožení) – externí faktor

Na obrázku č. 3 jsou zobrazeny čtyři základní charakteristiky – příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí a silné a slabé stránky z vnitřní situace podniku. Často však bývá obtížné rozhodnout, zda se daná situace jeví jako příležitost či ohrožení, podobně pak, zda je daný jev silnou, nebo slabou stránkou podniku. Základním cílem

SWOT analýzy je potlačovat slabé stránky a rozvíjet silné, stejně jako být připraven na různá ohrožení podniku nebo být chopen využít příležitosti (Sedláčková & Buchta, 2006).

Obrázek 3: SWOT matice



Zdroj: upraveno dle "What Is a SWOT Matrix?", 2013

Silné stránky

Silné stránky představují pozitivní faktory napomáhající k úspěšné podnikové činnosti a ovlivňující jeho prosperitu. Dále jsou to dovednosti – zdroje stavící podnik do výhody oproti konkurenci čili přinášející konkurenční výhodu. Za silné stránky podniku jsou například považovány:

- dobrá finanční situace,
- pružná organizační struktura,
- dobře zajištěný a fungující servis,
- tradice značky,
- vysoká úroveň marketingové komunikace.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou pak naprostým opakem, který pro podnik znamená nedostatky, omezení a neumožňuje společnosti lépe prosperovat. Kritickým místem může být například:

- vysoká zadluženost,
- špatná pověst trhu,
- nekvalitní výrobky a servis,
- omezené výrobní kapacity,
- nedostatečná propagační kampaň.

Nemůžeme automaticky předpokládat, že silná stránka daného podniku může být konkurenční výhodou nebo silnou stránkou jiného podniku. Silné stránky by měly být stanoveny jako dílčí cíle snažení firem, neboť domněnka, že existující silná stránka je vrcholem dosažitelnosti, je nepravdivá a často lze vylepšit to, co podnik doposud považoval za nejlepší možné.

Příležitosti

Příležitosti jsou považovány za velice příznivé situace v podnikovém prostředí, které mohou přinést potřebnou konkurenční výhodu. Představují možný rozvoj podniku a vyhlídky na lepší využití dostupných zdrojů. Aby mohl podnik příležitosti využít, je nutné je nejdříve identifikovat, teprve potom se stávají užitečnými. Příležitostí může být například:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- moderní trendy v technologiích,
- zrušení ochrannářských opatření pro určité výrobky,
- snadný vstup na nové trhy,
- diverzifikace.

Ohrožení

Ohrožení, pocházející stejně jako příležitosti z vnějšího prostředí, představuje potenciálně hluboce nepříznivou situaci podniku. Znamená jisté překážky pro chod firmy a její postavení na trhu. Mezi ohrožení řadíme:

- neschopnost konkurovat na trzích,
- nepříznivé legislativní normy,
- silné postavení klíčových konkurentů,

- volný příchod zahraniční konkurence,
- rostoucí prodeje substitučních výrobků (Horáková, 2003) (Jackson, 2003).

Na základě zhodnocení výše zmíněných čtyř faktorů, můžeme určit následující strategie:

1. SO strategie, je strategie zaměřující se na využívání silných stránek podniku k získání výhod příležitostí z externího prostředí. Protože se však tato strategie v reálném životě vyskytuje málokdy, slouží tento kvadrant spíše jako ideální stav, ke kterému se podnik snaží přiblížit.
2. ST strategie se zaměřuje na využití silných stránek k eliminaci nežádoucích ohrožení z vnějšího prostředí podniku. Podnik by měl mít natolik silnou pozici, aby obstál přímé ohrožení.
3. WO strategie se zaměřuje na překonávání slabých stránek využitím příležitostí vnějšího prostředí. Příkladem může být například joint venture, akvizice či vstoupení do klastru.
4. WT strategie je obranná strategie zaměřující se na odstranění slabých stránek při současném vyhnutí se ohrožením zvenčí. Podnik v této pozici často bojuje o přežití, kdy výsledkem bývá likvidace, fúze nebo bankrot (Pošvář & Chládková, 2009).

SWOT analýzu jako součást strategické analýzy je vhodné zařadit na úplný závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Bývá pravidlem, že výsledky z interních analýz podniku jsou přenášeny do kvadrantů silných a slabých stránek, naopak příležitosti a ohrožení pocházejí obvykle z analýz vnějšího prostředí firmy.

SWOT analýza je tak velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Díky jednoduchosti provedení a flexibilitě je SWOT analýza velice populárním nástrojem, který pro její pochopení nevyžaduje jakékoliv technické znalosti nebo odborná školení, a přesto shrnuje přehledně, metodicky a jednotně situaci podniku (Keřkovský & Vykypl, 2006) (Horáková, 2003).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím analýzy prostředí a navržení strategie pro její rozvoj.

3.2 Metodika bakalářské práce

Metodika bakalářské práce obsahuje několik částí, které jsou popsány níže v následujících podkapitolách.

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Bakalářská práce je zaměřena na vnitřní a vnější prostředí zvoleného podniku. Prvním krokem je tedy využití odborné literatury ke zpracování literární rešerše na dané téma. Mezi využívané zdroje patří odborné knihy, vědecké články z databáze EBSCO a další dostupné elektronické zdroje.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Dalším krokem je získání informací o společnosti MASO WEST s.r.o. Informace o společnosti byly zjišťovány z dostupných webových stránek společnosti a také z výročních zpráv podniku.

3.2.3 Provedení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí, rozhovor s manažerem

Hlavní částí bakalářské práce bylo provedení následujících analýz vnitřního a vnějšího prostředí:

- Finanční analýza

Pro zhodnocení finančního prostředí podniku byly využity ukazatele uvedené v literární rešerši. Vstupní data pro tyto indikátory byla čerpána z účetních výkazů zveřejněných na portálu justice.cz, výsledné hodnoty byly porovnány v čase, prostoru a s obecně doporučovanými hodnotami.

- Portfolio analýza

Za účelem zhodnocení portfolia produktů společnosti MASO WEST s.r.o. byla zvolena bostonská matice. V této analýze je porovnáván relativní podíl na trhu s procentuálním růstem trhu. Data potřebná pro vyjádření podílu na trhu byla získána z firemních dat průzkumu trhu prováděného společností MASO WEST s.r.o. v loňském

roce. Míra růstu odvětví byla stanovena podle meziročního nárůstu tržeb za jednotlivé skupiny výrobků, zjištěného z interních dokumentů podniku.

- Porterův model pěti sil

První analýzou vnějšího prostředí společnosti MASO WEST s.r.o. byl Porterův model pěti sil popisující konkurenční prostředí podniku. Informace pro zhodnocení vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů, hrozby substitutů, vstupu nových konkurentů, a zhodnocení současné rivality firem působících na trhu byly čerpány z rozhovoru s manažerem společnosti MASO WEST s.r.o. Následně byla vypracována tabulka shrnující konkurenční prostředí, ve kterém se podnik nachází.

- PESTE analýza

Další analýzou, která byla využita k ohodnocení vnějších vlivů působících na společnost MASO WEST s.r.o., byla PESTE analýza. Ke stanovení zásadních faktorů, které ovlivňují každodenní chod firmy, byly využity informace získané z rozhovoru s marketingovou specialistkou podniku. Další data byla čerpána z webových stránek Českého statistického úřadu a dalších elektronických zdrojů.

- SWOT analýza

Poznatky z předchozích analýz byly shrnuty v poslední analýze. Výsledky z analýz vnitřního prostředí byly použity k vytvoření silných a slabých stránek podniku, výsledky analýz vnějšího prostředí pak k vytvoření příležitostí a ohrožení podniku. Jednotlivé faktory byly následně párově porovnány pomocí Fullerova trojúhelníku. Dle faktorů s největší vahou byla následně zvolena výsledná strategie.

Z převážné většiny bylo při zpracování této práce využíváno informací získaných z rozhovorů se zaměstnanci firmy MASO WEST s.r.o. Pokládané otázky jsou obsahem přílohy č. 1. Rozhovory s marketingovou manažerkou a obchodním manažerem probíhaly v období měsíců února až března tohoto roku. Rozhovor s marketingovou specialistkou se týkal především externích vlivů na společnost, pokládanými otázkami byly například:

- Jaké vnější vlivy nejvíce ovlivňují vaši společnost – masný průmysl?
- Do jaké míry ovlivňuje váš podnik zavedení elektronické evidence tržeb?
- Provádíte jako firma průzkum trhu, jaké marketingové nástroje využíváte?

Rozhovory s obchodním manažerem se týkaly především odběratelsko-dodavatelských vztahů, portfolia výrobků a také konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik nachází. Pokládány otázkami byly například:

- Jak byste zhodnotil vyjednávací sílu dodavatelů/odběratelů?
- Je možné v odvětví, jakým je masný průmysl, konkurovat jinými atributy zboží, než jsou cena a kvalita?
- Jaké jsou největší bariéry vstupu do odvětví?

3.2.4 Navržení nejvhodnější strategie vedoucí k rozvoji

Posledním krokem bylo navržení nejvhodnější strategie vedoucí k rozvoji podniku. Tato strategie byla navrhována s ohledem na výsledky SWOT matice, ve které došlo k sumarizaci výsledků z předcházejících analýz. Na základě těchto výsledků, tedy četnosti faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, byla stanovena strategie.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Základní informace

Obchodní firma:	MASO WEST s.r.o.
Sídlo:	Praha 5, Za Mototechnou 1619
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	25237349
Rozhodující předmět činností:	Řeznictví a uzenářství
Datum vzniku společnosti:	4. 10. 1999
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců (2015):	117
Jednatel společnosti:	Ing. Stanislav Kopáček
Základní kapitál:	100 000 Kč

Logo společnosti:



("Masowest", 2009)

4.2 Historie vybrané společnosti

Firma MASO WEST s.r.o. byla založena v roce 1999. Firma zahájila svou činnost v pronajatých prostorách prodejny Řeznictví U Šedlbauerů v Klatovech, které zrekonstruovali a znovuotevřeli zakladatelé firmy – dnešní majitelé. Postupem času se vlastní výroba masa a uzenin rozšířila o párky, klobásy, uzená masa, salámy, tlačanky, krajové speciality a další výrobky. Na rozšířený sortiment a zvyšující se odbyt všech výrobků postupně navázalo několik rozvozních linek s chladírenskými vozy.

Na podzim roku 2003 byla společností MASO WEST s.r.o. pořízena jatka v Dehtíně poblíž Klatov, která pokrývají veškeré potřeby na zpracování vstupních surovin klatovské výroby pro zpracování vepřového a hovězího masa včetně uzenin. Provozování vlastních jatek tak nabízí možnost domácích porážek a zajišťuje distribuci jatečných polotovarů.

Poptávka po produktech společnosti MASO WEST s.r.o. měla vzrůstající tendenci, avšak kapacity výrobních, skladových a expedičních prostor v původním řeznictví byly již nevyhovující. V roce 2005 tak došlo k výrazné změně ve vývoji společnosti. Po náročných stavebních a technologických úpravách, rekonstrukci veškerých prostor výroben a vyvolaných investicích do vybavení nových strojů, zařízení a vozového parku se veškerá výroba opracovaného vepřového a hovězího masa přesunula do nových prostor v Gorkého ulici v Klatovech, kde sídlí společnost MASO WEST s.r.o. dodnes.

V důsledku uvedených změn došlo k rozšíření i prohloubení sortimentu. Portfolio firmy se rozšířilo o nabídku lahůdkářských výrobků a došlo k očekávanému „prolomení“ hranic Plzeňského kraje a následné expanzi do celé České republiky.

4.3 Zaměření

V současné době nabízí společnost MASO WEST s.r.o. ještě rozsáhlejší portfolio výrobků, a to v převážné míře z vlastní produkce:

- Hovězí a vepřové opracované maso,
- uzeniny, uzenářské speciality, krajové speciality,
- výrobky studené kuchyně – chlebičky, majonézové saláty, saláty bez majonézy, pomazánky, aspiky, obložené bagety a housky, obložené mísy,
- výrobky teplé kuchyně – nabídka závodního stravování, distribuce teplých jídel, knedlíky, polotovary, plněné rolády,
- cukrářská výroba – zákusky, dorty,
- doplňkový prodej – mražená drůbež, ryby, zelenina, ovoce, sýry.

Veškerá výroba, expedice a distribuce probíhá za dodržování přísných hygienických a veterinárních předpisů. V roce 2006 obdržela společnost schválení pro vývoz výrobků do zemí Evropské unie. O dva roky později pak certifikaci systému kritických kontrolních bodů HACCP. Stabilní sortimentní nabídka společnosti zahrnuje nejen výrobky z vlastní produkce, ale pro pokrytí požadavků zákazníku je příležitostně doplňována o produkty jiných výrobců.

Od roku 2005 se společnost zabývá kompletní nabídkou cateringových služeb. Pro své zákazníky je tak společnost schopna připravit ucelenou nabídku včetně zajištění potřebných subdodávek a organizaci k dané akci jakou jsou svatební hostiny, rauty,

bankety, oslavy či zabijačkové hody. Součástí těchto nabídek jsou další doplňkové služby jako například zapůjčení inventáře, výzdoba či obsluhující personál.

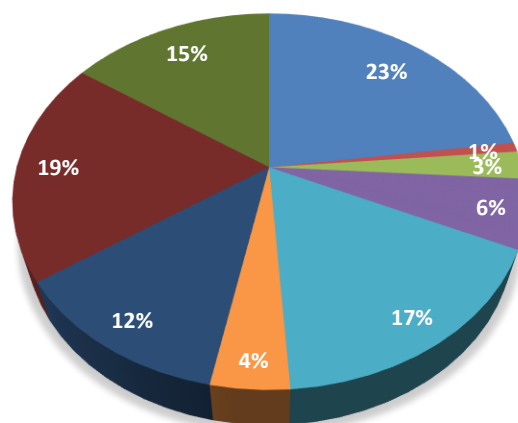
Součástí podniku je závodní jídelna, která slouží zaměstnancům k dennímu stravování. Společnost MASO WEST s.r.o. proto nabízí a zajišťuje distribuci teplých jídel formou závodního stravování.

V roce 2012 získala společnost po splnění kvalitativních kritérií označení výrobků KLASA, a to konkrétně produkty Vídeňské párky RETRO a Šunkový salám speciál. Firma MASO WEST s.r.o. také pořádá každoročně akci Vepřové hody Klatovy. Na klatovském náměstí si tak mohou místní obyvatelé i návštěvníci užít komentované zabijačky, ochutnávky a přehlídky schopností řezníků z místní podnikové prodejny v Klatovech, která získala několikanásobné ocenění prodejny roku v Plzeňském kraji.

Společnost MASO WEST s.r.o. je zařazena dle klasifikace CZ-NACE do třídy 10.1, jejímž předmětem činnosti je zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků. Podíl oddílu č. 10 – Výroba potravinářských výrobků se z dlouhodobého hlediska na zpracovatelském průmyslu nezvyšuje, přesto však zůstává tento oddíl významným zaměstnavatelem v mnoha regionech. Výroba potravinářských výrobků je v porovnání s jinými oddíly zpracovatelského průmyslu charakteristická spíše nižšími maržemi a nižší produktivitou práce. V Grafu č. 1 jsou sledovány podíly jednotlivých skupin na oddílu CZ-NACE 10 dle tržeb za prodej vlastních výrobků v roce 2015.

Graf 1: Podíly podskupin oddílu CZ NACE č. 10 v roce 2015

- 10.1 Zpracování a konzervování masa a výroby masných výrobků
- 10.2 Zpracování a konzervování ryb, korýšů a měkkýšů
- 10.3 Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny
- 10.4 Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků
- 10.5 Výroba mléčných výrobků
- 10.6 Výroba mlýnských a škrábárenských výrobků
- 10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků
- 10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků
- 10.9 Výroba průmyslových krmiv



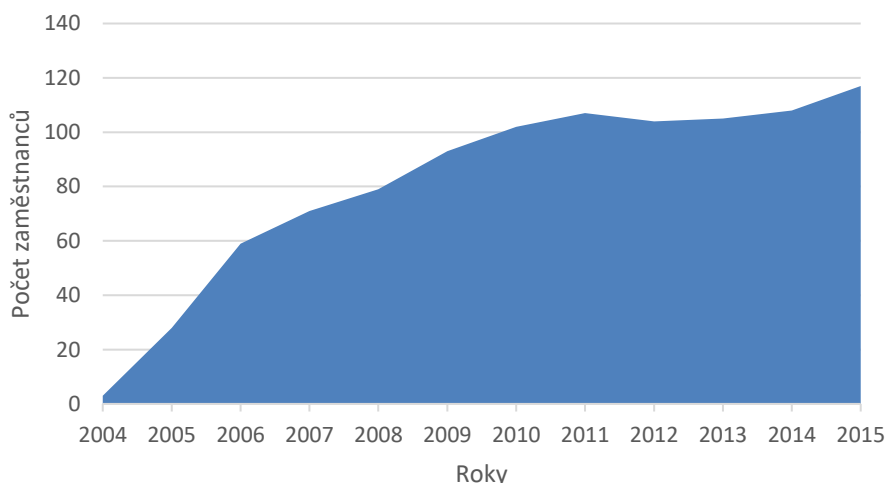
Zdroj: "Panorama potravinářského průmyslu 2015", 2016

4.4 Organizační struktura, zaměstnanci

V příloze č. 2 je znázorněna organizační struktura společnosti MASO WEST s.r.o. Jedná se o plochou organizační strukturu, která je charakteristická malým počtem úrovní a velkým počtem pracovníků podřízených jednomu nadřízenému. Zároveň můžeme tuto organizační strukturu označit za liniiovou, tedy za strukturu přesně definující pravomoci a odpovědnost, nevýhodou jsou vysoké požadavky na odbornost vedoucích pracovníků.

Z grafu č. 2 je patrný neustálý růst počtu zaměstnanců. Za počátek vzrůstajícího trendu v počtu zaměstnanců můžeme označit rok 2005, který byl z pohledu společnosti zásadní, neboť došlo k přesunu výroby do prostor bývalé výroby cukrovinek a pochutin. V roce 2015 zaměstnávala společnost celkem 117 zaměstnanců, tedy nejvíce od svého založení.

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti MASO WEST s.r.o. v letech 2004–2015



Zdroj: Výroční zprávy společnosti MASO WEST s.r.o.

Pochopitelně, jako v každé jiné společnosti, i zde dochází k fluktuaci zaměstnanců ať už z důvodu těhotenství či snaze dosáhnout lepšího finančního ohodnocení, míru této fluktuace však nelze označit za negativní nýbrž přirozenou. V posledních dvou letech došlo ve společnosti MASO WEST s.r.o. k navýšení počtu zaměstnanců o nový tým obchodních zástupců, tedy i ke změně řízení. Z pohledu lidských zdrojů se společnost v současné době potýká s problémem stability zaměstnanců právě v nově vzniklém týmu.

5 Analýza současného stavu

5.1 BCG matice

Pro zhodnocení portfolia produktů společnosti MASO WEST s.r.o. byla vybrána bostonská matice. Portfolio výrobků této společnosti je velmi bohaté, nabízí stovky výrobků, a proto byly jednotlivé výrobky sdruženy, dle základních vlastností a charakteristik do čtrnácti skupin. V Tabulce č. 1 jsou uvedeny získané informace, které jsou nezbytné pro vytvoření této analýzy.

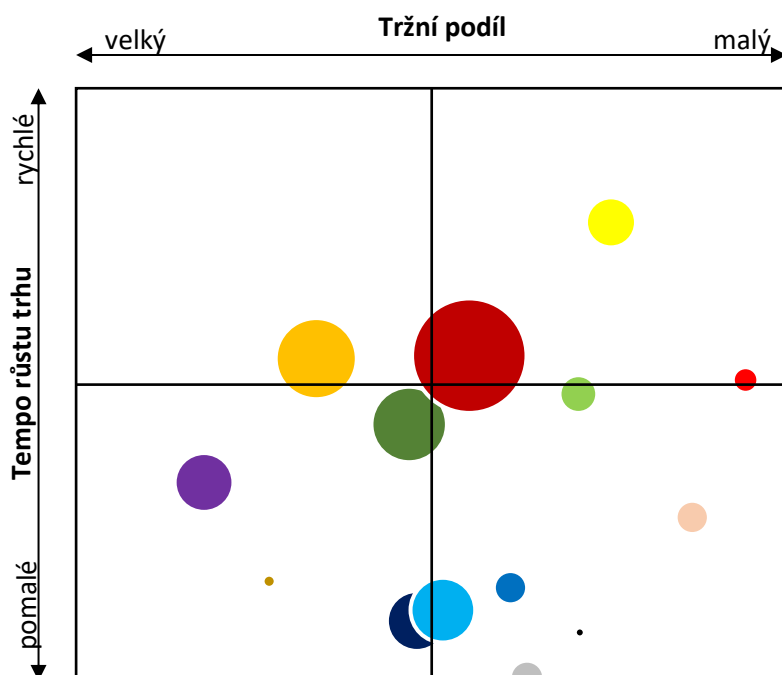
Tabulka 1: Vstupní hodnoty matice BCG

Název skupiny	Relativní tržní podíl	Podíl na tržbách	Tempo růstu trhu roční
Polotovary	0,738	5,22 %	4 %
Vepřové maso	0,903	36,78 %	10,7 %
Hovězí maso	1,917	14,26 %	8,3 %
Lahůdky	7,248	5,29 %	7 %
Skopové	0,014	0,10 %	2 %
Mražené výrobky	0,240	1,70 %	5 %
Služby	6,928	0,20 %	3 %
Šunky	1,133	8,01 %	8 %
Cukrářské výrobky	0,259	1,83 %	0 %
Masné výrobky	2,594	18,34 %	10,6 %
Hotové pokrmy	0,357	2,52 %	3 %
Fermentované výrobky	0,159	1,13 %	9,5 %
Jatečné produkty	0,573	2,64 %	15 %
Ostatní	0,136	0,96 %	10,7 %

Zdroj: interní dokumenty společnosti MASO WEST s.r.o.

Na obrázku č. 4 je znázorněna bostonská matice aplikovaná na skupiny výrobků společnosti MASO WEST s.r.o. po zpracování vstupních dat. Součástí obrázku je tabulka, kde nalezneme vysvětlivky k jednotlivým skupinám výrobků. Průměr barevného kola v grafu zastupující danou skupinu vyjadřuje objem tržeb v roce 2016.

Obrázek 4: BCG matice



Pořadí	Název skupiny	Barva	Pořadí	Název skupiny	Barva
1.	Vepřové maso	červená	8.	Hotové pokrmy	modrá
2.	Masné výrobky	žlutá	9.	Cukrářské výrobky	šedá
3.	Hovězí maso	zelená	10.	Mražené výrobky	světle růžová
4.	Šunky	modrá	11.	Fermentované výrobky	světle zelená
5.	Lahůdky	purpurová	12.	Ostatní výrobky	červená
6.	Polotovary	tmavě modrá	13.	Služby	oranžová
7.	Jatečné produkty	žlutá	14.	Skopové maso	černá

Zdroj: vlastní

Portfolio by mělo být víceméně vybalancované, převahu by však měly mít kvadranty hvězdy a otazníky společně s kvadrantem dojně krávy, který poskytuje finanční zdroje těmto dvěma kvadrantům. Společnost MASO WEST s.r.o. se svým portfoliem splňuje předpoklad rovnoměrnosti produktů mezi kvadranty pouze částečně.

V kvadrantu hvězdy nalezneme skupiny výrobků masné výrobky a z malé části také vepřové maso. Pozice masných výrobků je vnímána samozřejmě pozitivně, pozice vepřového masa je více komplikovaná. Největším problémem je malý podíl na trhu v porovnání s konkurencí. Společnost by se za každou cenu měla snažit přesunout tuto skupinu do kvadrantu dojně krávy.

V kvadrantu otazníky nalezneme celkem tři skupiny výrobků. Skupinou s nejrychlejším tempem růstu trhu jsou jatečné produkty, jejich budoucí posun je nejasný, mají však potenciál přesunout se do kvadrantu dojně krávy. Kategorie ostatních výrobků je velice široká, řadíme sem například i důležitý substitut masa - Šmakouna, proto se dá očekávat podobný vývoj jako u jatečných produktů. Fermentované výrobky díky pomalejšímu růstu trhu čeká s největší pravděpodobností v budoucnu vertikální posun do kvadrantu bídní psi.

Skupiny výrobků v kvadrantu bídní psi vyvolávají celou řadu otázek a zpochybnění. Jedná se o produkty s pomalým růstem trhu a malým podílem na trhu. Cukrářské výrobky jsou téměř na nulové hodnotě růstu trhu, proto společnost MASO WEST s.r.o. v současné době ukončuje výrobu těchto výrobků a stahuje tuto skupinu z trhu. Dalšími skupinami jsou mražené výrobky, skopové maso, šunky a hotové pokrmy. Narážíme zde na nedokonalost bostonské matice z pohledu zhodnocení portfolia pouze pomocí dvou hlavních ukazatelů, v některých případech dochází totiž k opomenutí faktorů jako je například důležitost doplňkového sortimentu či propagace. Příkladem jsou například hotové pokrmy, kam řadíme i pokrmy závodní jídelny.

Do kvadrantu dojně krávy byly po zpracování dat zařazeny skupiny: hovězí maso, lahůdky, polotovary a také služby. Tyto skupiny jsou charakteristické vysokým tržním podílem, nižším ziskem, jsou však ze všech kategorií nejstabilnější skupinou.

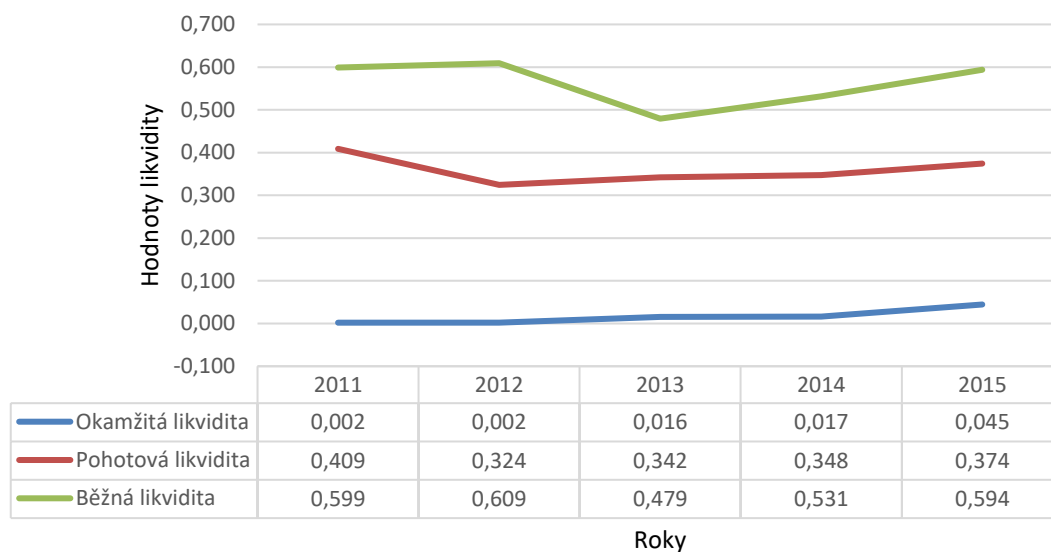
5.2 Finanční analýza

V této kapitole bude provedena analýza poměrových ukazatelů, konkrétně pak ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Výsledné hodnoty těchto indikátorů budou porovnány v čase a prostoru. Analyzované období bude zahrnovat roky 2011 až 2015.

5.2.1 Ukazatel likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku platit své závazky. Obecně můžeme říci, že tento ukazatel poměřuje prostředky, jimiž může společnost platit a závazky, které musí podnik zaplatit. V grafu č. 3 jsou postupně znázorněny tři stupně likvidity.

Graf 3: Ukazatelé likvidity podniku v letech 2011–2015



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MASO WEST s.r.o.

Z grafu č. 3 je patrné, že ani v jednom zkoumaném roce nedosáhl ukazatel okamžité likvidity doporučených hodnot. Ačkoliv má tento ukazatel od roku 2012 mírně rostoucí tendenci, ani nejvyšší hodnota z roku 2015 (0,045) se nepřibližuje optimální udávané hodnotě 0,2 – 0,5. Ve zkoumaných letech se kromě roku 2013 výše krátkodobých závazků výrazně neměnila, důvodem nárůstu hodnoty okamžité likvidity je více než dvojnásobné navýšení hodnoty finančního majetku.

Ze stejného důvodu lze pozorovat nárůst hodnot pohotové likvidity od roku 2012, ještě předtím však došlo k poklesu ukazatele mezi lety 2011–2012 z důvodu snížení hodnoty pohledávek. Od roku 2012 již dochází k mírnému růstu vzhledem k rostoucí hodnotě finančního majetku i krátkodobých pohledávek.

Nepravidelný vývoj trendu běžné likvidity, respektive pokles mezi roky 2012–2013, je způsoben snížením hodnoty zásob při setrvalých hodnotách krátkodobých závazků. Následný růst hodnot běžné likvidity je dán rychlejším růstem oběžného majetku nežli krátkodobých závazků.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že si společnost MASO WEST s.r.o. drží velmi málo nejvíce likvidních prostředků a její schopnost platit své závazky je velmi špatná. Tato skutečnost je pro podnik negativní, především z pohledu externích uživatelů finanční analýzy, společnost by se tak měla více zaměřit na svou likviditu, aby v budoucnu nedocházelo k problémům s hrazením splatných závazků.

5.2.2 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje, do jaké míry využívá podnik k financování své činnosti cizí zdroje. Je třeba brát na vědomí, že přiměřená zadluženost je běžným jevem v podnikání a do jisté míry i nutností z důvodu optimální výše průměrných nákladů na kapitál.

V tabulce č. 2 můžeme pozorovat konstantní vývoj zadluženosti podniku v procentuálním vyjádření, a to v průměru 88 %. Od roku 2013 dochází ke snižování zadluženosti, zejména díky snižování podílu cizího kapitálu. Jednotlivé položky rozvah jsou zobrazeny v celých tisících Kč.

Tabulka 2: Hodnoty zadluženosti v letech 2011-2015

Rok	Cizí kapitál	Celkový kapitál	Zadluženost
2011	91 664	102 644	89,30 %
2012	83 932	95 544	87,85 %
2013	91 480	103 160	88,68 %
2014	78 760	95 192	82,74 %
2015	84 978	104 408	81,39 %

Zdroj: účetní výkazy společnosti MASO WEST s.r.o.

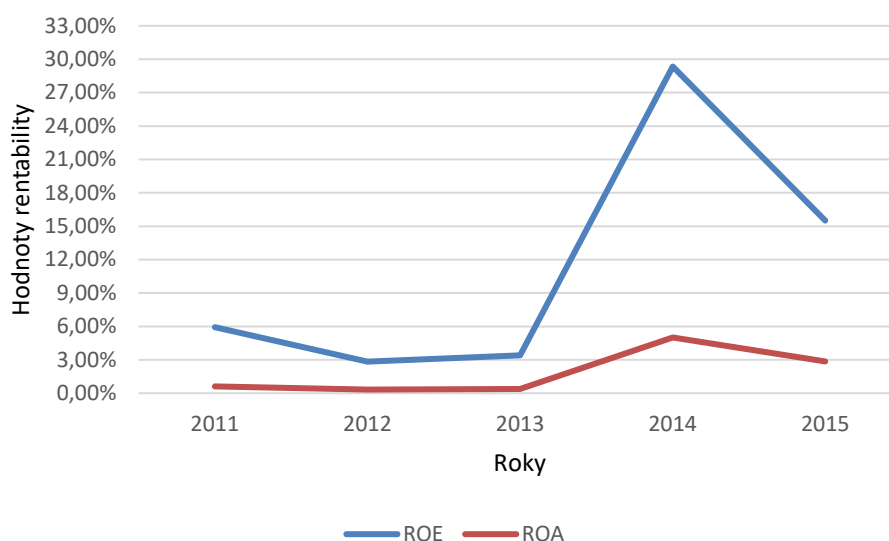
Vysoká zadluženost se na první pohled může zdát jako nepříznivý jev, v některých odvětvích však může být zcela běžná. Proto byly získané hodnoty porovnány se zadlužeností ostatních firem z odvětví, a to dvou největších konkurentů společnosti MASO WEST s.r.o. v Plzeňském kraji, konkrétně Masokombinátu Plzeň (zadluženost 52,25 %) a společnosti Maso Brejcha s.r.o. (zadluženost 68,64 %). V porovnání těmito konkurenty dosahuje MASO WEST s.r.o. nadprůměrné zadluženosti.

5.2.3 Ukazatel rentability ROE

Rentabilitu obecně definujeme jako podíl určitého typu kapitálu na zisku. Ukazatel rentability pomáhá uživatelům finanční analýzy posoudit celkovou efektivnost podniku, vyjadřuje intenzitu zhodnocení kapitálu, který byl do podniku vložen.

Níže budou analyzovány dva hlavní ukazatele – rentabilita celkového a vlastního kapitálu, vývoj hodnot těchto indikátorů mezi lety 2011–2015 je znázorněn v grafu č. 4.

Graf 4: Hodnoty rentability v letech 2011-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MASO WEST s.r.o.

Z grafu je patrné, že rentabilita celkového kapitálu dosahovala v celém sledovaném období velmi nízkých hodnot, nejvyšší výnosnosti 5 % bylo dosaženo v roce 2014, kdy společnost dosáhla výrazně vyššího zisku v porovnání s ostatními roky, při téměř konstantní výši celkového kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu by mohla být investory hodnocena kladně v celém sledovaném období, jelikož se její výše pohybovala nad výnosností, které by bylo možno dosáhnout například uložením finančních prostředků do banky. I přesto by podnik vzhledem k vysoké zadluženosti měl dosahovat výrazně vyšších hodnot výnosnosti vlastního kapitálu.

5.2.4 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity měří, do jaké míry společnost efektivně využívá svá aktiva. Disponuje-li společnost více aktivy, než je nutné, vznikají zbytečné náklady, naopak podhodnocením množství aktiv dochází ve společnosti k úniku možných tržeb, které by jinak podnik mohl získat právě využitím daných aktiv.

V tabulce č. 3 jsou zobrazené hodnoty obrátu aktiv v letech 2011-2015, kdy průměrně přinesla jedna koruna vložená do majetku podniku 2,11 Kč tržeb. Tato částka je vyšší nežli v podniku Maso Brejcha s.r.o. (1,69 Kč), na druhou stranu je nižší než v případě společnosti Masokombinát Plzeň (2,74 Kč). Tento ukazatel vykazoval ve sledovaném časovém horizontu rostoucí trend až do roku 2014, kdy se růst hodnot

zastavil a došlo k výraznějšímu poklesu, způsobenému nárůstem objemu aktiv při současném snížení tržeb. Jednotlivé položky rozvah jsou zobrazeny v celých tisících Kč.

Tabulka 3: Hodnoty obratu aktiv v letech 2011-2015

Rok	Tržby	Aktiva	Obrat aktiv
2011	185 017	102 644	1,80
2012	191 277	95 544	2
2013	214 738	103 160	2,08
2014	241 180	95 192	2,53
2015	225 701	104 408	2,16

Zdroj: účetní výkazy společnosti MASO WEST s.r.o.

5.3 Analýza konkurence – Porterův model pěti sil

První analýzou, která bude využita k analýze vnějšího prostředí společnosti MASO WEST s.r.o., je Porterův model pěti sil. Postupně bude analyzováno působení pěti sil, na kterých závisí konkurenční prostředí zvoleného podniku. Shrnutí této analýzy je obsahem přílohy č. 3.

5.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví je ovlivněn především vysokou kapitálovou náročností, prvotními investicemi. Prostory k provozování činnosti, výrobní linky, baličky, strojové vybavení k daným technologickým postupům, chladírenské zařízení, vozový park – jen tento nekompletní výčet prvotních investic v řádech desítek miliónů Kč vypovídá o vysoké kapitálové náročnosti a obtížnému vstupu do odvětví.

Další bariérou vstupu je spíše nasycený trh. Trh, ve kterém jsou již v dnešní době „karty rozdány“, dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi masokombináty a například řetězci jsou natolik pevně dány, že vstup je prakticky nemožný. Z toho vyplývá, že získání podílu na trhu, mezi skupinou největších odběratelů tak, aby si potenciálně vstupující firma zajistila odbyt, se jeví jako více než obtížné.

Nově vstupující firmy do odvětví brzdí skutečnost, že jedním z hlavních atributů zaběhlých firem je tradice značky. Na první pohled se jedná o vlastnost, kterou zákazníci vnímají napříč celým průmyslem, zaměříme-li se však konkrétně na potravinářský průmysl, je zřejmé, že důvěra v kvalitní, nezávadné a chuťově vyhovující potraviny, je pro člověka důležitější nežli například mnohaletá důvěra v dodavatele elektřiny domácnostem.

5.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele společnosti MASO WEST s.r.o. můžeme rozdělit do několika hlavních skupin: zahraniční řetězce, národní řetězce, velkosklady, gastronomické zařízení, výroby a tzv. nezávislý trh.

Již před detailnějším popisem jednotlivých skupin odběratelů můžeme konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů je u většiny odběratelů velmi vysoká. Ze strany odběratelů se jedná o náročné vyjednávání podmínek, za kterých může společnost dodávat své výrobky. Tlak je vyvíjen na kvalitu výrobku, na jeho složení a pochopitelně na cenu.

S nejvýznamnější silou odběratelů se společnost MASO WEST s.r.o. setkává u zahraničních řetězců. Mezi největší odběratele z řad zahraničních řetězců patří Tesco, Billa a Makro. Smlouvy uzavírané s těmito řetězci jsou více jednostrannými dohodami, nežli klasickými smlouvami odběratelsko-dodavatelského typu. Začít pravidelně dodávat do těchto řetězců určitý druh výrobků je pro společnost velmi obtížné, náklady spojené se zařazením výrobku do sortimentu jsou velmi vysoké, v případě uvedení výrobku v letákových akcích se náklady ještě zvyšují. Součástí uzavíraných smluv jsou nejrůznější bonusy – za odběr, měsíční bonusy nebo bonusy motivační. Obrovskou sílu těchto odběratelů odráží společnost MASO WEST s.r.o. schopností distribuovat výrobky svojí distribuční sítí. Ačkoliv se vždy podniku nepodaří zajistit pravidelný odběr širokého sortimentu, dokáže do regálů zahraničních řetězců zařadit lokální produkty dané oblasti.

Další skupinou odběratelů jsou národní řetězce. Tyto řetězce vznikly ve valné většině z bývalých družstev, nebo volným sdružováním nově vznikajících obchodních subjektů. Hlavními odběrateli společnosti v této kategorii jsou družstva ESO Market, COOP, CBA, prodejny Flop, ČEPOS a Partner. Ve skupině velkoskladů, jejichž hlavní funkcí je nahrazování neexistující distribuce firem, nenalezneme ve skupině odběratelů dominantního zákazníka. Zmíněné velkosklady se často nacházejí v oblastech, kde se vyskytují malé uzenářské výroby nebo masokombináty. Vyjednávací síla těchto skupin je nižší nežli u zahraničních odběratelů, neboť nedisponují tak výrazným maloobchodním zastoupením jako zahraniční řetězce – avšak z hlediska odbytu výrobků společnosti MASO WEST s.r.o. jsou neméně významné.

Odběratelé z řad gastronomických zařízení jsou početnou skupinou zákazníků podniku. Vyjednávací síla náhodně vybrané restaurace je ve srovnání s jinými skupinami nízká, aby však podniky v oboru gastronomie zvýšily svou vyjednávací sílu, dochází ke

sdužování se do větších organizací. Je třeba rozlišovat nároky hotelů, samotných restaurací nebo například školních jídelen, v obecné rovině však můžeme konstatovat, že u této skupiny odběratelů je kladen velký důraz na kvalitu, ale především na včasnost a četnost závozu, a to spíše masa nikoliv uzeniny. Především těmito rysy se tato skupina odběratelů odlišuje od ostatních.

Nezávislý trh tvoří poslední početnou kategorii odběratelů. Do nezávislého trhu řadí společnost MASO WEST s.r.o. odběratele, kteří nepatří ani do jedné z výše uvedených skupin. Jsou to zejména řezníci, samostatné prodejny typu fast food nebo různé sezónní prodejci. Na rozdíl od restauračních zařízení se tito prodejci nesdružují do skupin a jejich vyjednávací síla je proto poměrně malá. Samotní řezníci jsou schopni naporcovat a připravit maso ve vlastní provozovně, tudíž jako jediní odběratelé odebírají ve větším objemu kusy masa, jako jsou čtvrtě a půlky. Společnost MASO WEST s.r.o. tak není zatížena drobnějším porcováním či balením masa.

Specifickou skupinou jsou pak výroby mnoha druhů, nejčastěji však lahůdek. Výroby bývají nejčastěji přidružené k různým obchodním jednotkám, nebo fungují samostatně a vytvářejí si vlastní distribuční síť. Velký důraz je zde kladen na cenu, zároveň můžeme říci, že kvantita zde převyšuje kvalitu.

5.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele společnosti MASO WEST s.r.o. můžeme rozdělit do několika základních kategorií, a to na dodavatele jatečných zvířat, kořenících směsí, energií, obalového materiálu, výpočetní techniky a softwaru. Pro hlavní činnost podniku jsou zásadní dodávky jatečných zvířat, neboť společnost nevlastní vlastní chovy, a proto bude těmto dodávkám věnována největší pozornost.

Mezi zásadní faktory ovlivňující výběr dodavatele jatečných zvířat – masa patří pověst dodavatele, cena a také včasná dostupnost dodávky. Nezbytným faktorem je na území České republiky také lokace dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů tkví především ve smluvních podmínkách mezi jimi a firmou MASO WEST s.r.o.

Společnost se pravidelně zavazuje na období zpravidla jednoho roku k odběru určitého počtu dobytka. Počty dodávaného dobytka se v průběhu daného období mohou měnit dle potřeb odběratele, avšak hrozí zvýšení obsahu tuku například u prasat, neboť nebyly poraženy v požadované době a tím klesá hodnota masa pro následné zpracování firmou MASO WEST s.r.o.

Z dat Českého statistického úřadu (2016) vyplývá, že zatímco v roce 2000 se pohyboval počet krav v České republice okolo 615 000 ks, v roce 2016 se tento počet snížil na 584 000 ks. Podobnou situaci nalezneme u počtu prasat, v roce 2000 činil přepočítaný stav prasat necelých 3 700 000 kusů, v roce 2016 už pouhých 1 600 000 kusů, za šestnáct let se tedy počet prasat snížil o více jak 50 %. Česká republika se tedy nachází dlouhodobě hluboko pod průměrem Evropské unie v chovu hospodářských zvířat. Společnost MASO WEST s.r.o. je díky této situaci nucena odebírat jatečná zvířata ze zahraničí, a to prostřednictvím firmy Animalco a.s., neboť počet českých hospodářských zvířat neuspokojuje domácí poptávku masokombinátů a dalších podniků. Mezi nejčastější dovozní země patří Belgie, Itálie a Španělsko.

Negativní důsledky výše popsaných jevů se odráží do celkové poptávky po produktech společnosti, neboť všudypřítomná „mediální masáž“ na propagaci českých zemědělců a českých výrobků tomuto faktu jednoznačně nahrává.

5.3.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů výrobků firmy MASO WEST s.r.o. je ovlivňována především současným trendem v gastronomii a také životním stylem lidí. Na trhu existuje celá řada substitutů za maso a masné výrobky – Tofu, Klaso, Robi, Šmakoun a další. Je pochopitelné, že výrobci těchto substitutů propagují tyto výrobky, jedná se o jejich hlavní náplň ekonomické činnosti. Argumentů pro jejich konzumaci nalezneme mnoho – nízký obsah sacharidů, nulový obsah tuků, cukru a cholesterolu při současné vysoké hodnotě obsažené bílkoviny.

Takové substituty ať už na základě pšenice, luštěnin, vaječných bílků či sójového mléka mohou zákazníci zpravidla jakkoliv tepelně opracovat, krájet, mlít, navíc je tento druh výrobků zaměřen nejen na lidi vyznávající zdravý životní styl, ale také na spotřebitele trpící celiakií, profesionální sportovce a další segmenty zákazníků.

Lze tedy bez nadsázky konstatovat, že ohrožení ze strany substitutů nejen společnosti MASO WEST s.r.o., ale všech masokombinátů, je velmi aktuální téma a tato hrozba se v praxi denně odehrává. Konkurenční výhodou podniku je skutečnost, že je již mnoho let jediným výrobcem v České republice již zmíněného Šmakouna, který je distribuován po celé zemi.

5.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem působících v odvětví zpracování masa je vysoká. Míra této rivality je dána počtem firem v oboru, malou diferenciací výrobků a také dotačními programy okolních států.

Zaměříme-li se konkrétně na Plzeňský kraj, nalezneme zde dva největší konkurenty v oblasti – Maso Brejcha a Masokombinát Plzeň. V České republice najdeme desítky dalších masokombinátů a jiných zpracovatelů masa a masných výrobků. Mezi největší a nejsilnější konkurenty patří MASO UZENINY PÍSEK a.s., LE & CO – největší výrobce šunek v České republice a také koncern Agrofert a.s., pod který spadají firmy Kostelecké uzeniny, Masozávod Krahulčí, síť prodejen Procházka, Maso Planá (certifikace na vývoz masných produktů do USA), Masna Kroměříž nebo Vodňanské kuře. Síla těchto sdružených podniků je nebývale vysoká.

Jako velice důležitými faktory v konkurenčním boji se opět objevuje regionalistika – lokálnost potravin a také tradice. Do konkurenčního ringu se samozřejmě zapojují i zahraniční podniky, a to zejména skrze zahraniční řetězce – Lidl, Kaufland.

Již zmíněný mediální tlak nabádá spotřebitele ke koupi domácích výrobků, původem od českých zemědělců, rozhodujícím faktorem je zde však cena. Polsko patří k jednomu z hlavních konkurentů v oblasti masa a masných výrobků na českém trhu, neboť dotační politika Evropské unie výrazně podporuje polský export masa a masných výrobků. Další zemí je Německo, které produkuje nadměrné množství výrobků a opět tak dochází k vývozu do jiných států EU. V obou případech je dovezené maso pro masokombináty levnější než maso pocházející z místních chovů, a to včetně distribuce, kterou zpravidla platí místní podniky.

Výše popsané jevy tak dokládají fakt, že zahraniční podniky jsou též výraznými konkurenty v oboru masné výroby a rivalita firem v odvětví je výrazná.

5.4 PESTE analýza (sjednocení s literaturou)

V této kapitole je provedena PESTE analýza makrookolí. Smyslem analýzy je především zkoumat trendy, ke kterým dochází a lze z nich usuzovat – předvídat budoucí vývoj společnosti. Zaměřuje se na politické, ekonomické, sociální, technologické a enviromentální faktory.

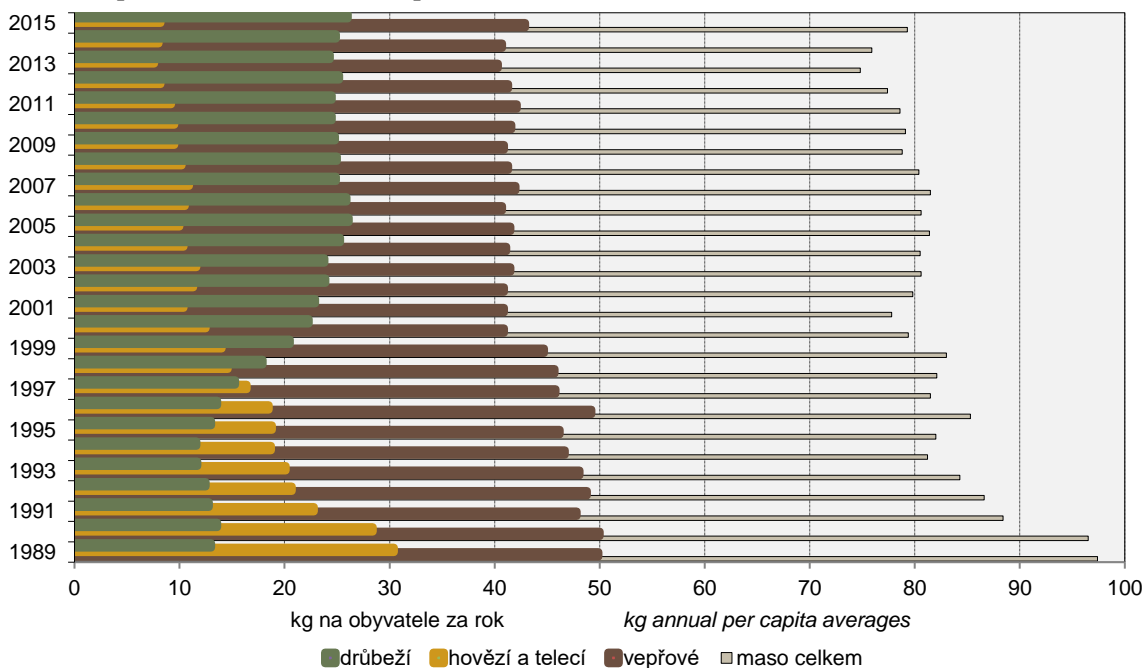
5.4.1 Sociální faktory

Výběr druhu masa

Preference zákazníků se z hlediska druhu masa a uzenin s časem mění. Mezi základní faktory ovlivňující chování spotřebitelů při výběru masa patří: cena, dostupnost, zdravotní rizika, kvalita masa, znalost, zkušenost či lokálnost, nebo dokonce „farm-to-table“, jakožto koncept přímého zásobování.

Z grafu č. 5 je patrné, že v roce 1989 byla spotřeba masa v České republice historicky nejvyšší a přesahovala hranici 97 kilogramů masa v hodnotě na kosti³ na obyvatele. Z dlouhodobého hlediska můžeme pozorovat pomalu klesající trend v celkové spotřebě masa na obyvatele, a to i přes mírné snížení spotřebitelských cen v posledních pěti letech, nebo kampaním zaměřujícím se na zvýšení podílu hovězího masa a ryb, které však nejsou součástí výše uvedeného statistického pozorování.

Graf 5: Spotřeba masa v České Republice v letech 1989-2015



Zdroj : "Spotřeba potravin - 2015", 2016

³ Hodnota "maso na kosti" znamená finální výstup jatečně upravených těl z jatečních linek.

V roce 2015 došlo k značnému nárůstu spotřeby vepřového masa o 5,4 %, podobně jako u masa hovězího (3,6 %), kde se na rozdíl od vepřového masa vyskytovala dlouhodobě klesající tendence. Stoupající trend ve spotřebě hovězího a vepřového masa v roce 2015 je dobrým znamením pro podnik, avšak pouze s časovým odstupem bude možné zhodnotit, jak společnost MASO WEST s.r.o. dokázala využít svého obchodního potenciálu a zareagovala na zvyšující se poptávku. Spotřeba drůbeže meziročně též vzrostla na rozdíl od zvěřiny či ryb. Tento druh mas však není součástí výroby masných výrobků společnosti MASO WEST s.r.o.

Trendy v gastronomii

Pohybujeme-li se dle klasifikace CZ-NACE v oboru výroby potravinářských výrobků, je zřejmé, že napojení jakýchkoliv výrobních surovin na gastronomii je více než blízké a všichni odborníci, udavači trendů a nadšenci polemizují o nových trendech na nadcházející roky.

V současné době se v restauračních zařízeních i domácnostech stále více prosazuje lokálnost surovin. Tento trend je jasným sdělením, že domácnosti i hosté v restauracích si uvědomují, že čím blíže jsou potraviny vypěstovány, tím jsou čerstvější, chutnější a mnohdy i kvalitnější. Dát tak přednost místním surovinám a zpravidla menším dodavatelům – obchodům či pěstitelům se vyplácí z hlediska kvality, a to navzdory zpravidla vyšší ceně.

Zaměříme-li se konkrétně na maso a masné výrobky, klade se velký důraz na původ zvířat a způsob, jakým bylo dané zvíře chováno, krmeno, zabito a následně zpracováno. Očekávaným trendem je růst popularity tradičního a poctivého řeznického řemesla konkrétně „butcher-to-table“, který ctí dobrý původ masa, ohleduplnost ke zvířatům a jeho zpracování takzvaně „od čumáčku po ocásek“ ("Trendy v gastronomii pro rok 2017", 2016).

Z pohledu společnosti MASO WEST s.r.o. se na trend lokálnosti surovin – masa dá nahlížet ze dvou úhlů. Vzhledem k podnikové prodejně v Klatovech a také možnosti zakoupit produkty společnosti přímo v provozovně podniku můžeme mluvit o pozitivním dopadu na společnost. Negativní stránkou je fakt, že společnost nemá jiné vlastní maloobchodní zastoupení v České republice a vzhledem k velikosti podniku spíše nezohledňuje stravu či kvalitu života zvířete. Tento trend tedy spíše nahrává menším podnikům, řeznictvím než velkým masokombinátům.

Jedním z dalších již déle trvajících trendů je nákup či konzumace masných produktů na ekofarmách a s tím spojený gastroturismus. Maso zde prochází dlouho trvajícím zráním ve prospěch křehkosti masa, pro konečného spotřebitele existuje záruka dobrého původu, chovu i kvalitní stravy. Další výhodou masa původem z ekofaremu je, že pochází z kontrolovaného ekologického chovu a pouze a jen z dané farmy.

5.4.2 Politicko-legislativní faktory

Legislativa

V současné době existuje velké množství nařízení, zákonů a vyhlášek, které se často novelizují a podniky se jimi musí neustále řídit. Společnost MASO WEST s.r.o. musí pochopitelně dodržovat veškerá nařízení, která se týkají dané ekonomické činnosti. Vyhlášky stanovují společnosti požadavky na provoz, kde se zpracovává maso a masné výrobky a to tak, aby například nedocházelo ke znečištění nebo kontaminaci produktů, popisují technologické a hygienické postupy – režimy, věnují se uspořádání provozoven a jejich vybavenosti. Jakákoliv novelizace v legislativě tak znamená pro firmu MASO WEST s.r.o. neustálé změny, a to ve všech stupních výroby. Časový charakter tohoto faktoru je dlouhodobý a vždy bude ovlivňovat chod podniku.

Jak již bylo řečeno, zákonů, vyhlášek a nařízení existuje velké množství, proto byly pro účely této práce vybrány jen některé:

- Zákon č. 146/2002 Sb. o Státní zemědělské a potravinářské inspekci
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška 347/2002 Sb. o hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodávaných potravin
- Vyhláška 273/2000 Sb., kterou se stanoví nejvyšší přípustné zbytky veterinárních léčiv a biologicky aktivních látek používaných v živočišné výrobě v potravinách a potravinových surovinách
- Vyhláška 287/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů, stanoví požadavky na provozy, ve kterých se zpracovávají maso a masné výrobky

Elektronická evidence tržeb

V březnu roku 2016 vstoupil, po vzoru některých evropských zemí, v České republice v platnost zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb. Dle zákona je subjektem evidence tržeb poplatník daně z příjmu, a to jak fyzických, tak i právnických osob. Předmětem evidence tržeb jsou pak evidované tržby poplatníka.

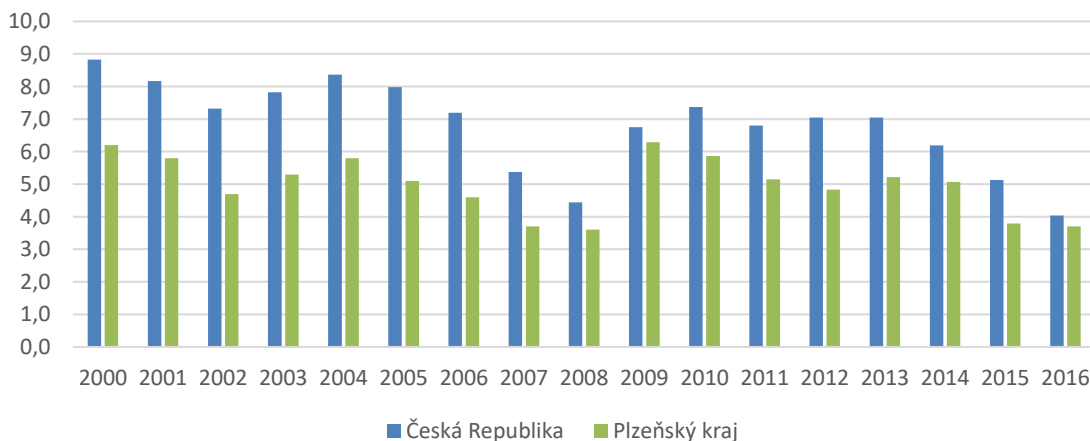
Společnost MASO WEST s.r.o. z převážné většiny nepřijímá platby v hotovosti, platební či kreditní kartou nebo platby prostřednictvím šeků či směnek, avšak existence podnikové prodejny v Klatovech znamená pro podnik nutnost zavést elektronickou evidenci tržeb, a to v plánované druhé etapě zavedení. Pro společnost MASO WEST s.r.o. je to tak vyvolaná investice, a to konkrétně pro pokrytí nákladů na elektronické zařízení (počítač, tablet), tiskárnu účtenek, pokladní software a také připojení k internetu.

5.4.3 Ekonomické faktory

Nezaměstnanost

Obecnou míru nezaměstnanosti vypočítáme jako podíl počtu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle. Graf č. 6 sleduje obecnou míru nezaměstnanosti, porovnává hodnoty České republiky a Plzeňského kraje.

Graf 6: Nezaměstnanost v letech 2000-2016



Zdroj: "Zaměstnanost, nezaměstnanost", 2017

Můžeme konstatovat, že míra nezaměstnanosti v České republice již čtvrtým rokem klesá a v Plzeňském kraji tomu pochopitelně není jinak. Hlavním tahounem pozitivního vývoje na tuzemském trhu, co se zaměstnanecké politiky týká, je neustále rostoucí trend české ekonomiky. Zájem o kvalifikované specialisty s praxí u zaměstnavatelů neutuchá, a to ve všech profesích. Tato situace má za následek rychlejší růst mezd, na druhou stranu

nedopřává společnosti MASO WEST s.r.o. dostatečnou možnost výběru kvalifikovaných pracovních sil.

Vývoj cen energií a pohonných hmot

Z obrázku č. 5 je patrné, že ceny elektřiny na burze jsou velmi proměnlivé, a to téměř s denní frekvencí změny cen elektřiny. Můžeme konstatovat, že cena této komodity od roku 2012 neustále klesala, a to až do konce roku 2015. V současné době můžeme pozorovat spíše rostoucí trend cen elektřiny. Bude-li i nadále tento vývoj cen rostoucí, může firma MASO WEST s.r.o. očekávat zvýšení provozních nákladů v následujících letech.

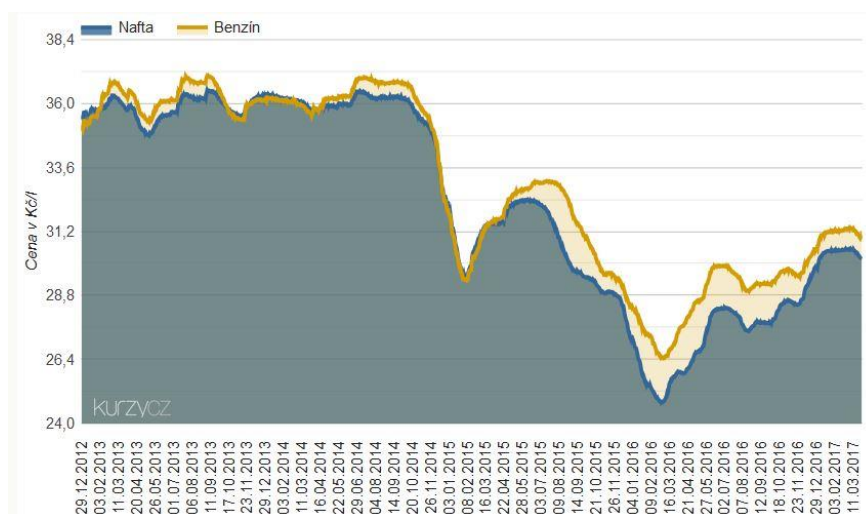
Obrázek 5: Vývoj cen elektřiny v letech 2012-2017



Zdroj: ("Kurzycz", 2017)

Vzhledem k rozsáhlému vozovému parku, kterým firma MASO WEST s.r.o. disponuje, je cena pohonných hmot velmi důležitým faktorem. Z obrázku č. 6 je patrné, že ke změnám cen pohonných hmot dochází s výrazně nižší frekvencí nežli v případě cen elektřiny, vzrůstající cena pohonné hmoty za jeden litr by v budoucnu znamenala opět zvýšení provozních nákladů společnosti MASO WEST s.r.o.

Obrázek 6: Vývoj cen pohonných hmot v letech 2012–2017



Zdroj: ("Kurzycz", 2017)

5.4.4 Technicko-technologické faktory

Genetické inženýrství

Genetická modifikace rostlin a živočichů je považována za jednu z technologicky nejnáročnějších disciplín. Zaměříme-li se na chov dobytka, nemůžeme již dnes mluvit o modifikacích selektivním křížením, tato technika trvá celé dekády, než se požadovaný znak objeví a výsledky křížení jsou i tak nejisté.

Světové velmoci v oblasti genetického inženýrství v čele s Čínou tak využívají mnohem sofistikovanější metody, ať už se jedná o vkládání kruhových řetězců DNA do bakteriální buňky, která pak začne produkovat požadovanou látku, nebo vkládání nových genů do genomu živočichů.

Uvažujme například genetické možnosti u chovu prasat, toto šlechtění různých plemen vede k výrazně užitkově masnému typu, který se vyznačuje především rychlým růstem, vysokou odolností vůči zátěžím chovatelského prostředí, technologicky vyhovující kvalitou masa, nižší spotřebou krmiva a vysokými parametry masné užitkovosti (Daugherty, 2007).

Je zřejmé, že genetická manipulace má své odpůrce i příznivce, kteří vidí v genovém inženýrství podobnost s transplantací orgánů, odpůrci pak žádají přísnější předpisy, než existují nyní, obávají se škod na životním prostředí a také svévoli vědců zasahovat do genomu země.

Společnost MASO WEST s.r.o. neprovozuje své výzkumné oddělení, pomíneme-li velikost podniku, nemá především své vlastní chovy, na kterých by tyto metody aplikovala. Záležitost genetického inženýrství u chovných zvířat je stále spíše vědeckou disciplínou nežli povinností podniků vlastnit takové oddělení. Jiné státy, a to i členské země EU jsou však v tomto oboru znalejší a jsou schopny pěstovat právě již zmíněná plemena vyššího masného užitkového typu.

Vývoj technického vybavení

V současné době se musí výrobní podniky zajímat o nejnovější technologie a technické vybavení velmi intenzivně. Změnami prochází výrobní technologie a stejně tak se mění nároky spotřebitelů. Masná technologie má svá specifika, která ji odlišují od dalších potravinářských technologií, a to především díky charakteru suroviny a produktů masné výroby.

Společnost MASO WEST s.r.o. se nutně musí zabývat požadavky na masný provoz a technologii. Již před prvopočátkem výroby jakéhokoliv masa či masného výrobku začíná proces omývání zvířat, následného nahánění a omračování. Již v tomto kroku jsou nutné specializované technické pomůcky a technologie, dle zvoleného typu omračení jatečných zvířat. Změna legislativy v oblasti omračování zvířat – například zakázáním omračení elektrickým proudem, by znamenalo nutnost společnosti MASO WEST s.r.o. přistoupit na chemické omračování, které se jeví jako nehumánnější způsob omračení, je však také ekonomicky nejnáročnější a vyžadovalo by mnoho nových technických řešení, tedy i nových investic.

Pro podnik jsou nezbytné chladírenské boxy podobně jako chladírenské vozy, společnost je tedy nucena pravidelně obměňovat vozový park, investovat do výrobních linek, nářezových strojů, řezaček či baliček.

5.4.5 Environmentální faktory

Dopady na životní prostředí

Přestože se environmentální dopady masného průmyslu liší v závislosti na tom, zda se jedná o extenzivní či intenzivní chov, můžeme nalézt některé negativní jevy, které jsou pro oba způsoby chovu společné. Mezi nejzásadnější škody na životním prostředí patří plýtvání a znečišťování vody, ovzduší, či degradaci půdy projevující se odlesňováním či rozšiřováním pouští.

Prvním z negativních vlivů je znečišťování ovzduší. Průmyslový chov hospodářských zvířat se řadí k jednomu z největších producentů emisí skleníkových plynů, podle odhadů z celkového množství emisí skleníkových plynů tvoří chov hospodářských zvířat až 9 %.

Dalším příkladem může být voda, která je v mnoha zemích značně nedostatkovou komoditou. Na výrobu jednoho kilogramu hovězího masa je zapotřebí přibližně 15 000 litrů vody (voda použitá pro výrobu krmiva, jako zdroj tekutin). Vepřové maso má pak na jednotku kilogramu dvojnásobné nároky na vodu ("Dopad živočišné výroby na životní prostředí", 2011). Zaměříme-li se konkrétně na firmu MASO WEST s.r.o., najdeme zde zásadní rozdíl, neboť společnost není vlastníkem jakýchkoliv chovů, nedochází k tak obrovským nárokům na vodu a je tedy v tomto ohledu k přírodě šetrná.

Nakládání s odpady

Společnost MASO WEST s.r.o. využívá pro zpracování živočišného odpadu plzeňskou kafilérii. Od roku 2003 platí v České republice zákon o krmivech, který znemožňuje použití masokostní moučky (bílkovinné krmivo, recyklovaný odpad živočišné výroby), jakožto krmiva pro hospodářská zvířata, jejichž maso je určeno k budoucí spotřebě. Ihned po vstoupení zákona v platnost došlo ke zdražení masné výroby, neboť za veškerý živočišný odpad musí v současné době společnost MASO WEST s.r.o. platit, zatímco v minulosti byl tento proces přesně naopak.

5.4.6 Zhodnocení PESTE analýzy

K úplnému zpracování PESTE analýzy zbývá zhodnotit význam jednotlivých faktorů a jejich dopad na společnost, tedy jak ovlivňují ekonomickou činnost firmy MASO WEST s.r.o. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny možnostmi: významné, méně významné, spíše nevýznamné a nevýznamné. Podobně pak dopady na společnost mohou být dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

V příloze č. 4 nalezneme tabulku zhodnocení jednotlivých PESTE faktorů. Z analýzy je patrné, že většina faktorů má na společnost střednědobý dopad. Mezi nejvýznamnější faktory, které podnik ovlivňují, patří technická vybavenost – míra inovací a také legislativní nařízení, tj. zákony, normy, vyhlášky.

5.5 SWOT analýza

V následující analýze dojde k identifikování silných a slabých stránek podniku, a příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího prostředí podniku. Jednotlivé faktory pochází z předem provedených analýz: BCG matice, finanční analýzy, Porterova modelu a PESTE analýzy. Potřebné informace byly získány z uskutečněných rozhovorů s manažery a interních dokumentů společnosti.

Tabulka 4: Silné stránky

Faktor	Popis
Výroba jedinečné produktové řady (1)	Společnost MASO WEST s.r.o. je jediným držitelem licence na výrobu a prodej proteinové potravin Šmakoun, jež může být použita jako plnohodnotná náhražka masa.
Poskytování nadstandardních služeb (2)	Podnik poskytuje svým zákazníkům i nadstandardní služby v podobě zajištění kompletního cateringového servisu.
Vlastní distribuce (3)	Vlastnictvím distribuční sítě firma MASO WEST s.r.o. kompenzuje velkou vyjednávací sílu odběratelů z řad zahraničních řetězců.

Zdroj: vlastní

Tabulka 5: Slabé stránky

Faktor	Popis
Pasivní přístup k marketingové komunikaci (4)	Společnost nevyužívá moderních komunikačních prostředků k oslovení potenciálních budoucích zákazníků formou sociálních sítí, kvalitních webových stránek.
Potenciální neschopnost hrazení závazků (5)	Podnik drží velmi málo likvidních prostředků, což může v budoucnu přivodit problémy s hrazením splatných závazků.

Nestabilita týmu obchodních zástupců (6)

Z důvodů časté fluktuace zaměstnanců v obchodním oddělení dochází k neefektivnímu vynakládání finančních prostředků na jejich zaškolení. Náhlá absence obchodního zástupce v dané oblasti způsobuje pokles tržeb.

Zdroj: vlastní

Tabulka 6: Příležitosti

Faktor	Popis
Využití dotačních programů na technologie (7)	V souvislosti se změnami výrobních technologií a nároků spotřebitelů, je pro podnik neustále inovování technologií nutností. Jeho ekonomickou náročnost je možné zmírnit využitím dotačních programů.
Rozšíření sortimentu (8)	V současné době stoupá spotřeba drůbežího masa. Firmě MASO WEST s.r.o. se tak nabízí možnost, zařadit do portfolia výrobků také tyto druhy mas.
Nalezení nových prodejních kanálů (9)	Mezi zákazníky lze pozorovat rostoucí oblibu v nakupování na internetu. Způsobem, jak navýšit odbyt výrobků, může být spolupráce s tzv. online supermarketky – e-shopy s potravinami.

Zdroj: vlastní

Tabulka 7: Hrozby

Faktor	Popis
Špatná image trvanlivých fermentovaných výrobků (10)	Bez ohledu na kvalitu těchto výrobků není firma schopna zaujmout spotřebitele vzhledem k jejich špatné pověsti v očích široké veřejnosti.
Vzrůstající trend lokálnosti potravin (11)	Mezi spotřebiteli dochází v posledních letech k preferenci výrobků z lokálních surovin. Podnik střední velikosti, jakým je společnost MASO

WEST s.r.o. se tomuto trendu není schopen zcela přizpůsobit.

Konkurence zahraničních výrobců (12) Ohrožení ze strany zahraničních výrobců vlivem dotačních programů Evropské unie ovlivňuje cenu na českém trhu a má negativní dopad na prodejnost výrobků firmy MASO WEST s.r.o.

Zdroj: vlastní

5.5.1 Párové srovnání, zvolená strategie

Za účelem návrhu strategie byla zvolena metoda párového srovnání všech výše uvedených faktorů. Jednotlivé faktory byly určeny na základě předešlých analýz tedy PESTE analýzy, Porterova modelu pěti sil, finanční a portfolio analýzy. Stejně tak se do SWOT analýzy promítly rozhovory s marketingovou specialistkou a také obchodním manažerem společnosti MASO WEST s.r.o.

K jednotlivým faktorům SWOT analýzy byla přiřazena čísla od 1 do 12. Poté byl vytvořen Fullerův trojúhelník, který je uveden v příloze č. 5. V samotném trojúhelníku byl porovnán každý faktor s každým, přičemž významnější faktor pro společnost byl vždy zvýrazněn. Dalším krokem bylo sečtení počtu výskytů jednotlivých faktorů. Výsledky součtů jsou zobrazeny v tabulce č. 5.

Tabulka 8: Četnost faktorů SWOT matice

Faktor	Četnost
1	6
2	4
3	4
4	9
5	6
6	4
7	7
8	2
9	4
10	5
11	6
12	9

Zdroj: vlastní

Na základě těchto výsledků byla vypočítána relativní četnost faktorů jako podíl skupinové četnosti na celkovém součtu faktorů. Výsledkem je součet četností silných

a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Po těchto výpočtech byla stanovena výsledná strategie pro společnost MASO WEST s.r.o., znázorněna v tabulce č. 6.

Tabulka 9: Relativní skupinová četnost faktorů

	Slabé stránky – W	Silné stránky – S
	29 %	21 %
Příležitosti – O	WO strategie	SO strategie
20 %	„Hledání“	„Využití“
Ohrožení – T	WT strategie	ST strategie
30 %	„Vyhýbání“	„Konfrontace“

Zdroj: vlastní

Výslednou strategií je strategie WT – strategie „vyhýbání“. Tato strategie naznačuje, že by společnost měla minimalizovat své hrozby ve vztahu k slabým stránkám podniku.

6 Diskuze a návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu

Pro zhodnocení portfolia produktů byla vybrána bostonská matice. Do kvadrantu hvězdy spadají kategorie produktů masné výrobky a částečně vepřové maso. V kvadrantu „otazníky“ nalezneme kategorie vepřové maso, jatečné produkty a také ostatní výrobky, u všech těchto výrobků můžeme očekávat pozitivní vývoj, vzhledem k dostupným informacím. Výrazné zastoupení v kvadrantu dojně krávy tvoří především kategorie lahůdky a hovězí maso, které poskytují finanční oporu zbylým produktům a jsou také nejstabilnějšími skupinami. Skupiny produktů, které by měl podnik do jisté míry stahovat z trhu, tvoří kvadrant „bídící psi“. Těmito kategoriemi jsou: cukrářské výrobky, mražené výrobky, skopové maso či hotové pokrmy.

Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že si společnost MASO WEST s.r.o. drží velmi málo nejvíce likvidních prostředků a její schopnost dostát svým závazkům je neuspokojivá především pro externí uživatele finanční analýzy. Rentabilita vlastního kapitálu byla vyhodnocena jako kladná v celém sledovaném období, avšak vzhledem k vysoké zadluženosti podniku by měla hodnota rentability dosahovat výrazně vyšších hodnot. Jako pozitivní lze vnímat ukazatel aktivity, kdy jedna koruna vložená do majetku podniku přinesla 2,11 Kč tržeb.

Za účelem provedení analýzy vnějšího prostředí podniku byl zvolen Porterův model pěti sil. Vstup nových konkurentů do odvětví byl vyhodnocen jako velice obtížný vzhledem k vysoké kapitálové náročnosti nebo nasycenému trhu. Vyjednávací sílu odběratelů lze považovat za velmi intenzivní. Především zahraniční řetězce z řad odběratelů vyvíjejí velký tlak na společnost MASO WEST s.r.o. Vyjednávací síla dodavatelů je výrazně nižší než odběratelů, společnost je limitována pouze smluvními podmínkami a také nedostatkem domácích chovných zvířat. Hrozbu substitutů společnost MASO WEST s.r.o. doslova odráží skutečností, že je výhradním výrobcem jednoho z těchto substitutů. Rivalitu firem působících na současném trhu v masném průmyslu lze považovat za vysokou. Hlavním důvodem vysoké rivality je vysoký počet velkých výrobců, malá diferenciací výrobků a také dotační programy okolních států.

Další analýzou, která byla využita pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku, je PESTE analýza. Z politicko-legislativních faktorů byly popsány legislativní nařízení, kterým se podnik musí nutně podřizovat a také elektronická evidence tržeb, kterou se společnost nově musí zabývat. Mezi ekonomické faktory byla s ohledem na současnou

situaci na trhu zařazena nezaměstnanost a také ceny energií. Jako sociální faktor byl vybrán výběr druhu masa, neboť se analyzovaný masokombinát nezabývá zpracováním veškerých standardních druhů mas. Druhým sociálním faktorem jsou současné trendy v gastronomii, které též výrazně ovlivňují poptávku spotřebitelů.

Mezi technicko – technologické faktory bylo zařazeno genetické inženýrství, které je zejména v zahraničí velmi aktuální a poskytuje chovatelům značnou konkurenční výhodu. Druhým faktorem je vývoj technického vybavení, které podléhá neustálým inovacím a musí nutně zajímat vedení společnosti. Poslední skupinou faktorů jsou faktory environmentální, mezi které byly zařazeny dopady na životní prostředí, konkrétně tedy dopad chovu zvířat – plýtvání vody nebo degradace půdy. Posledním faktorem je nakládání s odpady, kde dochází k zásadní změně při používání masokostní moučky, a to v neprospěch analyzovaného podniku.

Závěrečná SWOT analýza identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku na základě výše provedených analýz. Dle výsledků této analýzy by se společnost MASO WEST s.r.o. měla zaměřit na implementaci strategie „WT“ tedy na snížení svých hrozeb ve vztahu ke slabým stránkám.

Mezi slabé stránky společnosti MASO WEST s.r.o. patří pasivní přístup k marketingové komunikaci, potenciální neschopnost hrazení závazků a také nestabilita týmu obchodních zástupců. K hrozbám, které by se firma měla snažit minimalizovat, řadíme špatnou image fermentovaných výrobků, vzrůstající trend lokálnosti potravin a také konkurenci zahraničních výrobců.

Vzrůstající trend lokálnosti potravin je rychle rostoucí hrozbou nejen pro masokombinát MASO WEST s.r.o. Již v předcházejících kapitolách byl tento trend popsán, včetně možných důsledků pro podnik. Společnost by v této souvislosti měla zvážit možnost vybudování nové podnikové prodejny, umístěné s největší pravděpodobností ve městě Plzeň, kde nalezneme vyšší spotřebitelskou poptávku nežli v Klatovech.

Podniková prodejna umístěná v Plzni by společnosti přinesla především styk s veřejností, povědomí o značce a v budoucnu možná i širší sortimentní zastoupení v maloobchodech, díky zvýšenému zájmu zákazníků, a to na území svého největšího konkurenta Masokombinátu Plzeň.

Špatná pověst fermentovaných výrobků znamená pro společnost MASO WEST s.r.o. hrozbu, kterou by se měla firma snažit minimalizovat. Tuto hrozbu můžeme vztáhnout na zmíněný pasivní přístup k marketingové komunikaci. I přesto, že se nejedná o ohrožení pouze firmy MASO WEST s.r.o., měla by již v současné době naplno využívat marketingové nástroje, a to nejen reklamu, ale také podporu prodeje, přímý marketing a snažit se budovat vztahy s veřejností.

Problematika nestability obchodního týmu je pro společnost doslova klíčová. Obchodní zástupci jsou těmi, kteří se denně setkávají se zákazníky, komunikují s nimi, obchodují. V tomto případě se může společnost ubírat dvěma směry. K ustálení této nestability obchodního týmu se nabízí možnost vytvoření nové specializované pracovní pozice personalisty, nebo využití outsourcingu v této konkrétní činnosti. Druhou možností, z oblasti řízení lidských zdrojů, je zhodnocení a následné přepracování motivačního systému zaměstnanců – obchodních zástupců. Je třeba brát v potaz moderní trendy v této oblasti, jakými jsou například podmínky pro skloubení profesního a soukromého života, progresivní výkonové složky mzdy či příspěvky z oblasti vzdělání, kultury, rekreace a zdraví.

Z daňového hlediska se u benefitů, jakými jsou například: poukaz na víkendový pobyt, lístky do divadla, permanentka do fitness centra, sice nejedná o daňově uznatelný náklad, na druhou stranu je zaměstnanec při obdržení těchto nepeněžních benefitů ušetřen zdanění. Lze tedy spočítat, že stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem ve formě benefitů obdrží zaměstnanec v reálné hodnotě o 32 % vyšší než v případě mzdy. Pro zaměstnavatele znamenají nepeněžní benefity ve srovnání se mzdou o 24 % nižší výdaje.

Podniku se tak nabízí zavedení systému cafeterie, konkrétně systému Benefit plus. Tento program zaměstnaneckých benefitů je dostupný kterémukoliv podniku, zaměstnanec má pak online přístup k firemním benefitům a v rámci určité finanční částky nakupuje benefity dle svého uvážení ("Benefit plus", 2017). Pro firmu MASO WEST s.r.o. by znamenalo zavedení takového systému minimální administrativní náročnost, finančně efektivnější odměňování, nízké náklady na zavedení a neustálou kontrolu a přehled nad systémem odměňování. Největším přínosem pro zaměstnance je spravedlivé a pohodlné čerpání benefitů, široký výběr odměn, to vše s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců – zejména obchodních zástupců. Pokud by byl tým obchodních zástupců složen z 10 zaměstnanců a každý zaměstnanec by byl měsíčně odměňován ve výši 1500 Kč v rámci benefitů, znamenalo by to pro podnik celkovou úsporu nákladů

2250 Kč a navýšení čistého příjmu zaměstnance o 480 Kč, v porovnání s navýšením mzdy o částku 1500 Kč. Rozdíl v nákladech zaměstnavatele a čistého příjmu zaměstnanců mezi zvýšením mzdy a zavedením benefitů je znázorněn v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Výpočet nákladů a čistého příjmu

Výpočet	Zaměstnavatel	
	Mzda	Benefit
Odměna ve výši	1500 Kč	1500 Kč
Pojistné	510 Kč	-
Daň z příjmu	-	285 Kč
Náklady celkem na 1 zaměstnance	2010 Kč	1785 Kč
Náklady na 10 zaměstnanců	20 100 Kč	17 850 Kč
Úspora nákladů	2250 Kč	
Výpočet	Zaměstnanec	
	Mzda	Benefit
Odměna ve výši	1500	1500
Pojistné	165 Kč	-
Daň z příjmu	315 Kč	-
Čistý příjem	1020 Kč	1500
Rozdíl	480 Kč	

Zdroj: vlastní

Hrozba konkurence zahraničních výrobců je bezpochyby denním problémem společnosti MASO WEST s.r.o. Zcela odrazit tuto hrozbu je téměř nemožné, rozhodně však nalezneme prostředky, kterými si může firma hájit svou pozici na trhu. Opět se zde setkáváme s nedostatečnou oporou marketingu. Společnost by se měla snažit více zabývat public relations, tedy budováním vztahů se zákazníky. Měla by více cílit na vztah s veřejností, se zájmovými skupinami. Příkladem špatně využitého nástroje, v tomto případě online marketingu, jsou webové stránky společnosti.

Pod doménou www.masowest.cz nalezneme veřejnost zastaralé webové stránky společnosti, které svým vzhledem – designem neodpovídají současným trendům webových stránek. Stránky jsou nepravidelně aktualizované, fotografie výrobků neodpovídají standartní kvalitě produktových fotografií. Absence firemního profilu na jakékoliv sociální síti, též nepřispívá ke zviditelnění výrobků společnosti stejně jako firmy samotné. V tomto případě zaostává firma za konkurencí, náklady spojené s výstavbou nových webových stránek či profilu na sociální síti jsou zobrazené v tabulce č.11. Nové webové stránky jsou pro firmu nejen nutností, ale především novým efektivním marketingovým nástrojem.

Tabulka 11: Přehled nákladů na vytvoření webových stránek

Náklad	Cena v Kč
Vytvoření webových stránek – návrhu layoutu a designu, kódování, spuštění, přístup ke správě obsahu	20 000 – 30 000
Nafocení kvalitních produktových fotografií	5000 – 10 000
Registrace – prodloužení domény	151, 25/rok
Webhosting	23/měsíc

Zdroj: upraveno dle (“Grafické práce a webdesign”, 2015; “Fotograf České Budějovice”, 2017)

Absence firemního profilu na sociálních sítích je tím nejméně nákladným, stejně tak náročným nedostatkem společnosti, přesto nedošlo k jeho realizaci. Celkový náklad vytvoření takového profilu je zanedbatelný, avšak při investici v řádech jednotek tisíc korun českých lze oslovit tisíce zákazníků, a výrazně tím posílit vztahy s veřejností. Tímto nedostatkem by se měl zabývat především marketingový specialista. Nabízí se však možnost zapojení libovolných zaměstnanců na tvorbě obsahu takového profilu, a posílit tak podnikovou kulturu společnosti a následně využít výše popsany systém odměňování.

Ve vztahu k zahraničním konkurentům by se měla společnost dále snažit o zalistování produktů do sortimentu zahraničních řetězců. Nápomocí mohou být například udělované národní značky kvality KLASA a všechna jiná ocenění produktů v oblasti kvality. Ve snaze docílit těchto ocenění je zapotřebí sledovat aktuální metodiku pro získání ocenění, potenciálně oceněný výrobek by měl být kvalitativně nadstandardní, měl by mít výjimečné sensorické vlastnosti a také v souladu s českou cechovní normou. Snahu o získání těchto ocenění by měl vyvíjet především výrobní ředitel společnosti společně s hlavním technologem.

Možnou příčinou nízkých hodnot likvidity podniku je fakt, že společnost kryje krátkodobé závazky z dlouhodobých zdrojů, to se však v oblasti financí hodnotí jako krajně rizikové. Společnost MASO WEST s.r.o. by se měla snažit vylepšit finanční řízení podniku, měla by přijmout opatření s cílem usnadněného zvyšování zisku, snížení nákladů na hmotný majetek a optimalizovat kapitálovou strukturu podniku. Je zřejmé, že se samotné společnosti dlouhodobě nedaří pozvednout hodnotu likvidity nad spodní hranici doporučených hodnot, proto je možným řešením vyhledání externích finančních odborníků – poradců, s cílem zlepšení současného finančního řízení.

7 Závěr

V této práci byla zpracována analýza prostředí vybrané organizace. Rozbor vnějších a vnitřních vlivů ovlivňujících každodenní chod podniku je zásadní manažerskou činností, která by neměla být opomíjena. Ne vždy je tomu ale tak. Detailní poznání vlivů vnějšího prostředí a interních faktorů umožňuje poznat silné stránky a příležitosti podniku a odhalit slabé stránky a hrozby dříve, než bude ohrožena konkurenceschopnost nebo samotná existence organizace. Znalost prostředí také eliminuje riziko plynoucí z nepředvídatelných změn v okolním prostředí podniku a v neposlední řadě je základem pro stanovení dlouhodobé strategie.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí byla provedena ve společnosti MASO WEST s.r.o., sídlící v Klatovech, která se zabývá zpracováním a výrobou masa a masných výrobků. Finanční prostředí bylo popsáno pomocí finanční analýzy, jejích indikátorů zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability. Portfolio analýza hodnotící skupiny výrobků podle podílu na trhu a míry růstu odvětví poukázala na slabou pozici některých skupin výrobků, jež nepřináší společnosti dostatečné tržby ani neplní funkci doplňkových produktů. K popsání vnějších vlivů působících na organizaci byl využit Porterův model pěti sil a PESTE analýza. Bylo popsáno politické, ekonomické, sociální, technologické a enviromentální prostředí, stejně jako vyjednávací síly dodavatelů, odběratelů, hrozby substitutů a vstupu nových konkurentů do odvětví a současný stav konkurence na trhu. Závěrečná SWOT analýza přinesla shrnutí důležitých faktorů majících zásadní vliv na společnost. Na jejím základě byla společnosti navržena strategie, která by při jejím uvedení do praxe měla pomoci zlepšení slabých stránek podniku odvrátit riziko plynoucí ze zjištěných hrozeb.

Společnosti bylo doporučeno reagovat na špatnou image fermentovaných výrobků, vzrůstající trend lokálnosti a silnou zahraniční konkurenci zaměřením se na marketingové aktivity, a to především marketingovou komunikaci. Dalším návrhem na zlepšení současného stavu bylo akutní řešení nepříznivé situace v dlouhodobě nestabilním týmu obchodních zástupců, vytvořením odpovídajícího motivačního systému nebo zefektivněním nábory nových zaměstnanců na tuto pozici prostřednictvím personalisty. Poslední identifikovanou slabou stránkou jsou hodnoty ukazatelů likvidity, které se výrazně vzdalují doporučeným hodnotám. Tento stav lze vyhodnotit jako vysoce rizikový s ohledem na budoucí schopnost společnosti dostát svým závazkům, může také ovlivnit ochotu věřitelů nebo potenciálních investorů vložit do organizace své finanční

prostředky. Navrhnutý outsourcing finančních odborníků může pomoci vylepšit úroveň současného finančního řízení a odvrátit hrozící riziko plynoucí z jeho nedostatků.

Kromě výše uvedené navržené strategie, lze přínos zpracování této práce spatřit v tom, že byla vedení společnosti MASO WEST s.r.o. demonstrována důležitost provádění analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, která nebyla této činnosti dodnes přikládána.

Summary

The primary purpose of this study is to determine internal and external environment of the selected organization. The ability to analyse, understand and describe environment belongs to basic skills of each manager. The thesis is divided into two parts. The literature research gives a detailed description of primary used analyses like PESTLE or SWOT.

These analyses including the financial analyses create the required basis but only by using them together not each of them separately. The empirical part of this study is based on application of the mentioned analyses to the chosen company. The interview with one or more managers is used as the source of information.

This study is aimed to enhance current status of the company and after evaluation it gives managers opportunities to improve for example supply, sales or internal communication.

Key words:

External analysis, internal analysis, environment, manager, SWOT.

Seznam použitých zdrojů

Seznam literatury:

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Brechta, B., Grasseová, M. (ed.). (2013). *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika.
- Daugherty, E. (2007). *Biotechnology: science for the new millennium*. St. Paul, MN: Paradigm Publishers.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Grünwald, R. & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Pošvář, Z. & Chládková, H. (2009). *Management*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck.

- Srpová, J. & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
- Synek, M. & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck.
- Tichá, I. & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.
- Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.

Seznam elektronických zdrojů:

- Barksdale, H. & Harris, C. (1982). Portfolio analysis and the product life cycle [Online]. *Long Range Planning*, vol. 15(issue 6), 74-83. [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90010-3](http://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90010-3)
- Benefit plus. (2017). Benefit plus [Online]. Retrieved March 30, 2017, from <http://www.benefit-plus.eu/>
- *Boston Matrix Strategy Skills*. (2013). *Boston Matrix Strategy Skills* [Online]. Stratford On Avon: Team FME. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-boston-matrix.pdf>
- Dopad živočišné výroby na životní prostředí. (2011). Dopad živočišné výroby na životní prostředí [Online]. In *Rozvojovka*. Praha: Denisa Ludasová. Retrieved from http://www.rozvojovka.cz/download/pdf/pdfs_372.pdf
- Fotograf České Budějovice. (2017). Fotograf České Budějovice [Online]. Retrieved March 30, 2017, from <http://www.jiritvaroh.cz/cs/>
- Grafické práce a webdesign. (2015). Grafické práce a webdesign [Online]. Retrieved March 30, 2017, from <http://www.jaroslavstyblo.cz/>
- Jackson, S. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications [Online]. *Journal of Management*, vol. 29(issue 6), 801-830. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1)

- Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. (2016). Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání [Online]. *iPodnikatel.cz*. Zlín: iPodnikatel.cz. Retrieved from <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>
- Kurzycz. (2017). Kurzycz [Online]. Retrieved March 30, 2017, from <http://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/>
- Kurzycz. (2017). Kurzycz [Online]. Retrieved March 30, 2017, from <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>
- *PESTLE Analysis Strategy Skills*. (2013). *PESTLE Analysis Strategy Skills* [Online]. Stratford On Avon: Team FME. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- *Porter's Five Forces Strategy Skills*. (2013). *Porter's Five Forces Strategy Skills* [Online]. Stratford On Avon: Team FME. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf>
- Trendy v gastronomii pro rok 2017. (2016). Trendy v gastronomii pro rok 2017 [Online]. *STORYOUS.* Praha: . Retrieved from <http://storyous.com/cz/magazin/trendy-v-gastronomii-pro-rok-2017/>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: BCG Matice.....	6
Obrázek 2: Porterův model pěti sil.....	11
Obrázek 3: SWOT matice	18
Obrázek 4: BCG matice	29
Obrázek 5: Vývoj cen elektřiny v letech 2012-2017.....	43
Obrázek 6: Vývoj cen pohonných hmot v letech 2012–2017	44
Tabulka 1: Vstupní hodnoty matice BCG	28
Tabulka 2: Hodnoty zadluženosti v letech 2011-2015.....	32
Tabulka 3: Hodnoty obratu aktiv v letech 2011-2015.....	34
Tabulka 4: Silné stránky	47
Tabulka 5: Slabé stránky.....	47
Tabulka 6: Příležitosti	48
Tabulka 7: Hrozby	48
Tabulka 8: Četnost faktorů SWOT matice.....	49
Tabulka 9: Relativní skupinová četnost faktorů.....	50
Tabulka 10: Výpočet nákladů a čistého příjmu.....	54
Tabulka 11: Přehled nákladů na vytvoření webových stránek.....	55
Graf 1: Podíly podskupin oddílu CZ NACE č. 10 v roce 2015	26
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti MASO WEST s.r.o. v letech 2004–2015	27
Graf 3: Ukazatelé likvidity podniku v letech 2011–2015	31
Graf 4: Hodnoty rentability v letech 2011-2015	33
Graf 5: Spotřeba masa v České Republice v letech 1989-2015	39
Graf 6: Nezaměstnanost v letech 2000-2016	42

Seznam příloh

- 1) Rozhovor s manažery
- 2) Organizační struktura společnosti MASO WEST s.r.o.
- 3) Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil
- 4) Vyhodnocení faktorů PESTE analýzy
- 5) Fullerův trojúhelník

Přílohy

1) Rozhovor s manažery

Dal by se vstup do odvětví, ve kterém se firma pohybuje, klasifikovat jako obtížný?

- Čím především je způsobena kapitálová náročnost?
- Jakou roli hrají tradiční značky?
- Do jaké míry ovlivňuje váš podnik zavedení elektronické evidence tržeb?
- Jaké jsou největší bariéry vstupu do odvětví?
- Provádíte jako firma průzkum trhu, jaké marketingové nástroje využíváte?

Jakou vyjednávací silou disponují v tomto odvětví odběratelé/dodavatelé?

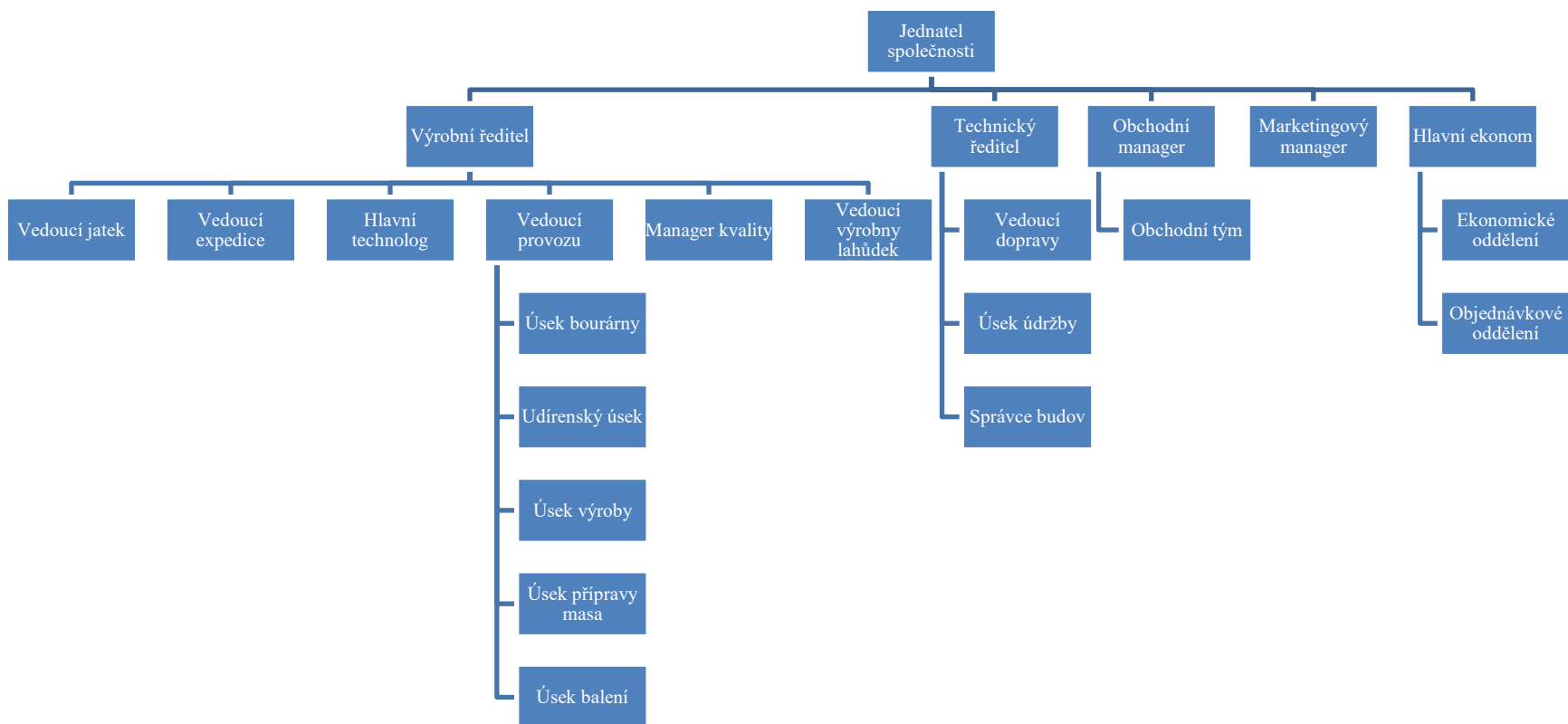
- Co mohou odběratelé a dodavatelé svou silou především ovlivnit?
- Jak odvětví ovlivňují zahraniční odběratelé/dodavatelé?
- S jakými zahraničními odběrateli spolupracuje firma MASO WEST s.r.o.?
- Jaká je pro společnost nejvýznamnější skupina odběratelů?
- Jaké faktory ovlivňují výběr dodavatele?

Jsou výrobky společnosti ohroženy možnou substitucí?

- Jaké výrobky lze označit za substituty masa a masných výrobků?
- Je možné v odvětví, jakým je masný průmysl, konkurovat jinými atributy zboží, než jsou cena a kvalita?

Panuje mezi firmami v odvětví rivalita?

- Jaké firmy se dají považovat za hlavní konkurenty společnosti?
- Je možné v tomto odvětví konkurovat jinými atributy zboží, než jsou cena a kvalita?
- Jaké vnější vlivy nejvíce ovlivňují vaši společnost – masný průmysl?



2) Organizační struktura společnosti MASO WEST s.r.o.

3) Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Faktor	Hodnocení						
Míra růstu odvětví	Nízké	1	2	3	4	5	Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	1	2	3	4	5	Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká	1	2	3	4	5	Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů	1	2	3	4	5	Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	1	2	3	4	5	Téměř žádná
Vyjednávací síla odběratelů	Diktují podmínky	1	2	3	4	5	Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi-tech	1	2	3	4	5	Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace	1	2	3	4	5	Téměř žádné inovace
Úroveň managerů	Vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	Málo kvalifikovaní

4) Vyhodnocení faktorů PESTE analýzy

Číslo faktoru	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Faktor PESTE
1	Legislativa	Významný	Dlouhodobý	Neustále aktualizované legislativní nařízení mohou pro společnost znamenat nekončící přizpůsobování se zákonům, či nařízením z Evropské unie.	P
2	Evidence tržeb	Spíše nevýznamný	Krátkodobý	Rozšířil-li by se záběr ministerstva financí na poli elektronické evidence, může to pro podnik znamenat další vyvolané investice, a to jak na software, tak i hardware.	P
3	Nezaměstnanost	Spíše významný	Střednědobý	Pokud dojde ke zvyšování nezaměstnanosti, znamená to pro podnik větší výběr z řad potenciálních zaměstnanců, kteří více splňují požadavky společnosti. V opačném případě nikoliv.	E

4	Vývoj cen energií a pohonných hmot	Spíše významný	Dlouhodobý	Zvyšováním cen energií a pohonných hmot bude docházet k nárůstu provozních nákladů, v opačném případě, může společnost ušetřené finanční prostředky využít k investicím pro rozvoj společnosti.	E
5	Výběr druhu masa	Spíše významný	Střednědobý	Bude-li nadále docházet ke snižující spotřebě hovězího masa, či k nahrazování vepřového masa náhražkami, může to pro firmu znamenat postupný pokles odběratelů – tržeb.	S
6	Trendy v gastronomii	Spíše významný	Střednědobý	Aktuální trendy, koncepty v gastronomii, mohou pro společnost znamenat pokles odběratelů, a to zejména z řad restauračních a ubytovacích zařízení.	S
7	Technické vybavení	Významný	Střednědobý	Rychlý vývoj technologií v masném průmyslu vyvolává potřebu neustálých investic pod hrozbou zastarávání vybavení, ztrátu konkurenční výhody, nesplnění norem, nařízení a podobně.	T
8	Genetické inženýrství	Spíše významný	Dlouhodobý	Nedostatečná zainteresovanost podniku v oblasti genetického inženýrství, může mít za následek absolutní zaostání, zejména ve srovnání s cizími zeměmi-podniky.	T
9	Dopad na životní prostředí	Spíše významný	Dlouhodobý	S růstem světové populace, a její vyspělosti, dochází ke stále zvyšující se spotřebě masa, a tedy i požadavkům na chov dobytka. Zvyšující se produkce má negativní vliv na životní prostředí.	E
10	Nakládání s odpady	Spíše významný	Střednědobý	Společnost pracuje s rychloobrátkovým živočišným zbožím, je tedy nutné dodržovat veškerá vydaná opatření v oblasti kafilérií, bude-li navíc docházet ke zvyšujícím se cenám za 1 kg živočišného odpadu, znamená to pro firmu další náklady na provoz.	E

5) Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Legenda:

Číslo faktoru	Název faktoru	Četnost
1	Výroba jedinečné produktové řady	6
2	Poskytování nadstandartních služeb	4
3	Vlastní distribuce	4
4	Pasivní přístup k marketingové komunikaci	9
5	Potenciální neschopnost hrazení závazků	6
6	Nestabilita týmu obchodních zástupců	4
7	Využití dotačních programů na technologie	7
8	Rozšíření sortimentu	2
9	Nalezení nových prodejních kanálů	4
10	Špatná image trvanlivých fermentovaných výrobků	5
11	Vzrůstající trend lokálnosti potravin	6
12	Konkurence zahraničních výrobců	9