

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Specializace: Management Marketing

## **Analýza konkurence**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor:

Bc. Tomáš Řeřábek

2011



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš ŘEŘÁBEK**  
Osobní číslo: **E09817**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Analýza konkurence**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování:

#### **Cíl práce:**

Účelem práce je analýza konkurenčních firem společnosti Zeelandia. Cílový je trh v České republice. Práce by měla vybrat největší konkurenty (obratově, objemově) na českém trhu a analyzovat firmy po stránce slabých i silných stránek.

#### **Metodický postup:**

Práce se zaměřuje na analýzu konkurence společnosti Zeelandia na českém trhu. Budou vybrány konkurenční společnosti, které splňují stanovená kritéria a předpoklady jako je výroba a prodej obdobných výrobků, u kterých je možné zjistit potřebné informace z výročních zpráv anebo z jiných elektronických zdrojů a také takové společnosti, u nichž nedochází ke zkrácení finančních ukazatelů z důvodu prodeje jiných výrobků.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika společnosti Zeelandia, 5. Analýza konkurence, 6. Charakteristika největších konkurentů, 7. Výsledky, 8. Závěr, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 70**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Dedouchová, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2006.  
Rolínek, L. *Management I*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003.  
Kotler, P. *Moderní marketing*. Grada 2007. Praha. ISBN 978-80-247-1545-2.  
Grosová, S. *Marketing, principy postupy, metody*. Praha 2007. Vysoká škola technologická. ISBN 80-7080-505-6.  
Hesková, M. *Marketing*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003. ISBN 80-7040-620-8.  
Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-08-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2009**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 Česká Budějovice

  
doc. Ing. Darja Běhatová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 5. dubna 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „Analýza konkurence“ vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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 29. 4. 2011

.....

Bc. Tomáš Řeřábek



## **Poděkování**

Děkuji všem, kteří se radou i jakoukoli pomocí podíleli na vzniku této diplomové práce. Především paní Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, ochotu a přátelsky vedené konzultace. Dále bych velmi rád poděkoval panu Vladislavu Kantorovi, Ing. Radovanu Smržovi, Ing. Janě Němcové a ostatním zaměstnancům společnosti Zeelandia spol. s r. o. za cenné připomínky a rady, díky nimž mohla tato práce vzniknout.





## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>10</b>
2.1	Situační analýza .....	10
2.2	Konkurence.....	12
2.3	Analýza konkurence.....	16
2.3.1	Pochybení při provádění konkurenční analýzy v praxi.....	20
2.3.2	Zdroje analýzy konkurence .....	20
2.3.3	Informace o konkurenci.....	21
2.3.3.1	Cíle chování konkurenčních firem .....	22
2.3.4	Odhalování konkurenčních výhod pomocí benchmarkingu.....	23
2.3.5	Metody zjišťování informací o konkurenci .....	24
2.3.5.1	Profil konkurenta a závažnost informací .....	24
2.3.5.2	Check list konkurenta .....	25
2.3.5.3	Listina konkurenčních výhod.....	26
2.3.5.4	Polaritní profil konkurenta.....	27
2.4	Analýza konkurence pomocí SW analýzy .....	28
2.4.1	Analýza SWOT .....	28
2.4.2	SW analýza .....	29
2.4.3	Reálné provedení SW analýzy.....	31
2.5	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	36
2.5.1	Michael Porter.....	36
2.5.2	Pět konkurenčních sil .....	38
2.5.2.1	Potenciální konkurenti.....	40
2.5.2.2	Vyjednávací síla ze strany dodavatelů .....	41

2.5.2.3	Vyjednávací síla ze strany odběratelů .....	42
2.5.2.4	Hrozba substitučních výrobků .....	42
2.5.2.5	Rivalita mezi konkurenty.....	43
2.5.3	Kritické názory na Porterův model pěti konkurenčních sil.....	43
2.5.4	Všeobecně platné teorie dle Portera .....	44
2.6	Strategie zaměřené na konkurenci .....	45
<b>3</b>	<b>METODIKA.....</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI Zeelandia spol. s r. o. ....</b>	<b>50</b>
4.1	Profil společnosti .....	50
4.2	Historie společnosti v letech.....	53
4.3	Organizační struktura.....	54
4.4	Kvalita.....	55
4.5	Školící středisko.....	56
4.6	Zeelandia ve světě.....	57
<b>5</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE.....</b>	<b>58</b>
5.1	Seznam konkurentů.....	58
5.2	Srovnání finančních ukazatelů s konkurencí.....	62
5.3	Tržní podíly .....	66
5.4	SW analýza.....	72
5.4.1	Vlastní SW analýza .....	72
5.4.2	Klíčové silné a slabé stránky .....	74
5.4.3	Vyhodnocení.....	80
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ .....</b>	<b>82</b>
6.1	IREKS ENZYMA s.r.o. ....	82
6.2	SEMIX PLUSO, spol. s r. o. ....	88

6.3	NOVICOM Praha s. r. o.....	90
6.4	DIAMANT CZ, spol. s r.o. ....	93
6.5	ERPEKO a.s. ....	98
6.6	backaldrin s.r.o.....	99
<b>7</b>	<b>VÝSLEDKY .....</b>	<b>104</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
<b>9</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>110</b>
<b>10</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>111</b>

**Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh**

**Přílohy**

# 1 ÚVOD

V posledních deseti letech došlo takřka ve všech oborech lidské činnosti k velmi dramatickému vývoji. Mnohem více společností přichází na nepopíratelný fakt, že je pro jejich dobré fungování na trhu nutností mít vlastní marketingové oddělení s kvalitními zaměstnanci a zabývat se veškerými marketingovými aktivitami. Na podniky má vliv celá řada vnějších a vnitřních vlivů. K odhalení všech těchto faktorů je potřebné vypracovávat specifické metody a postupy, které tyto faktory odkryjí. Díky těmto metodám pak lze určit, jakým směrem by se dále měla firma ubírat a jaké kroky by měla použít pro upevnění své pozice na trhu.

V této hektické době je pro každou společnost nezbytné zjišťovat všechny dostupné informace o trhu a především o konkurenčních společnostech, které na tomto trhu působí. V praxi to znamená důsledně se zabývat informacemi o strategiích konkurentů, o jejich výrobcích a službách, o jejich výzkumu a vývoji a dalšími důležitými informacemi nezbytnými k určení stavu konkurence na trhu. Zjišťování informací o konkurentech, jejich analýza, určení jejich silných a slabých stránek, následné ohodnocování konkurentů a vyvození závěrů, o tom všem je analýza konkurence. Díky ní je možné určit, jak si daná společnost na trhu stojí a následně se může připravit a předvídat reakce konkurentů.

Jak je již z názvu zřejmé, tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu konkurence vybrané společnosti, kterou je Zeelandia spol. s r. o. V této práci se budu na základě prostudované a přečtené odborné literatury a také s použitím jiných pramenů snažit o přiblížení problematiky týkající se analýzy konkurence, s tím souvisejícími situační analýzy, kde je její součástí právě analýza konkurence. Dále se budu zabývat

vysvětlením pojmu konkurence. Jak již bylo řečeno výše, nejvíce se budu věnovat problematice analýzy konkurence jednak v obecné rovině, ale také se zmíním o jednotlivých metodách, které lze využít pro sestavení této analýzy. Jedná se jednak o SW analýzu a také o Porterův model pěti konkurenčních sil. V závěru literárního přehledu, pro doplnění a ucelení celé problematiky, zmíním strategie zaměřené na konkurenci.

Následně budou vybrány metody a postupy, které se využijí pro vypracování analýzy konkurence. Poté budou tyto metody a postupy uplatněny a vypracovány v praktické části práce. Nejdříve bude zachycena konkurence, jež na trhu působí a prodává obdobné výrobky a služby. Z této konkurence budou vybráni nejdůležitější konkurenti. Po vypracování jednotlivých kroků dojde ke zhodnocení vybraných konkurenčních společností, určení silných a slabých stránek samotné firmy díky porovnání těchto stránek s ostatními konkurenty. Posledním krokem bude vyvození závěrů, ze kterých bude možné vyčíst, jakým směrem by se měl vybraný podnik v nadcházejícím období dále ubírat.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Situační analýza

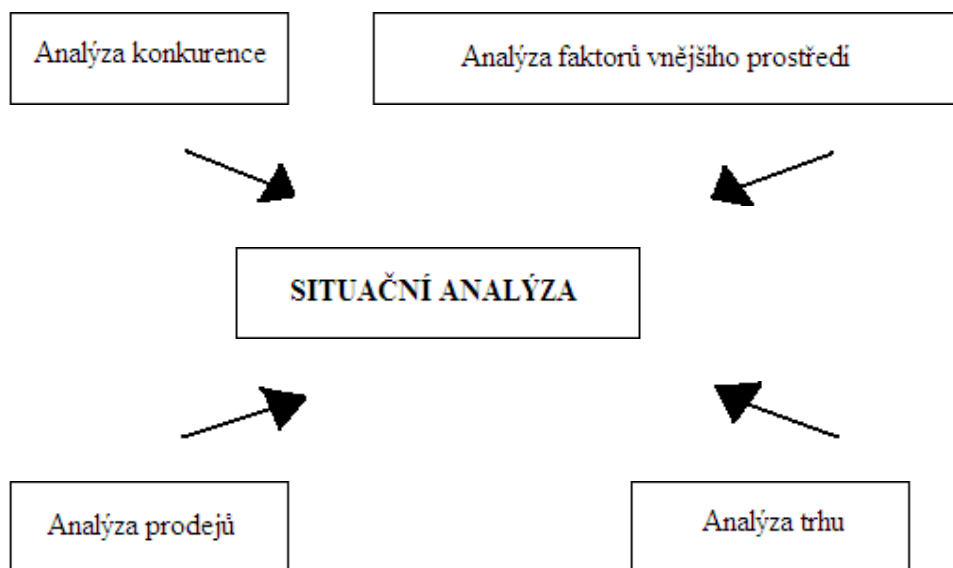
**Marketingová situační analýza** je systematické a důkladné, kritické a nezaujaté zkoumání a vyhodnocení vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti, postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence (Boučková, J., 2003; Horáková, H., 2003).

Situační analýza se zabývá prostředím společnosti, segmenty trhu, konkurencí a odhadnutím budoucí poptávky a budoucích prodejů. Smyslem je objevení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou pro firmu prospěšné, a mezi možnostmi a zdroji firmy (Jakubíková, D., 2008).

V průběhu marketingové situační analýzy společnost prošetřuje **makro síly** (ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, technologické) a všechny **hráče** (společnost, konkurenty, dodavatele a distributory), jenž okolo sebe má (Kotler, P., 2005).

Horáková uvádí, že situační analýza sestává z analýzy konkurence, analýzy faktorů vnějšího prostředí, analýzy prodejů a analýzy trhu (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Marketingová situační analýza



Zdroj: Horáková, H., 2003, upraveno

Situační analýza se provádí ve třech časových intervalech (viz Tabulka 1) a zabývá se minulým vývojem, současným vývojem a možným budoucím vývojem - odhad pravděpodobného budoucího vývoje.

Tabulka 1: Časové intervaly marketingové situační analýzy

<b>Marketingová situační analýza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kde jsme se nacházeli</li><li>• kde se nacházíme</li><li>• kam můžeme na základě současných plánů dospět (odhad budoucího vývoje)</li></ul>
--------------------------------------	---

Zdroj: Boučková, J., 2003

Kvalitně a důkladně provedená situační analýza představuje pro firmu dobré znalosti okolností, jež značnou měrou působí na možnosti uspokojování potřeb trhu. Výsledky analýzy umožňují posoudit vnitřní marketingové kvality podniku ve spojitosti s veškerou podnikovou činností (strojní vybavení, vhodnost investic, výrobní kapacity, technické postupy). Napomáhají nám také k určení jeho umístění v prostředí, v němž funguje, a nalézt reálné předpoklady pro vývoj příštích budoucích aktivit. Situační analýza by měla být integrální součástí marketingové činnosti podniku, která je prováděna pravidelně a systematicky v požadovaném obsahu, a nejméně jedenkrát za rok na počátku plánovacího cyklu (Boučková, J., 2003).

S marketingovou situační analýzou je spojeno značné množství dat jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí, která se shromažďují, analyzují, třídí a interpretují pro praktické využití. K interpretaci dat využívají firmy rozmanité postupy operační analýzy, matematického modelování, počítačové simulace či rozhodovací analýzy (Jakubíková, D., 2008).

## 2.2 Konkurence

*Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možností financování, způsobů dodávek, uskladnění a dalších věcí, jichž si lidé cení.*

(Theodore, L., 1969, s. )

Konkurenci je možno chápat jako neuzavřenou skupinu subjektů (firem) působících v určitém čase a teritoriu, které spoluvytvářejí tzv. **konkurenční prostředí** a



snaží se zde získat rozhodující vliv oproti ostatním subjektům v tomto konkurenčním prostředí (Čichovský, L., 2001).

**Konkurence** je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj. (Jakubíková, D., 2008).

Konkurence nejsou jen firmy, jež vyrábějí či poskytují stejné výrobky nebo služby pod jinou značkou.

Pro potřeby sledování konkurenčních firem je nezbytné mít ve firmě systém pro získávání dat o těchto konkurentech. Dále je zapotřebí jmenovat odpovědné pracovníky nebo celé oddělení, které tyto informace bude shromažďovat a také vyhodnocovat. Další možností je přijmout do firmy za své zaměstnance z konkurenční firmy anebo firem, to je totiž významný zdroj informací, jež lze využít v boji proti konkurenci (Kotler, P., 2005).

Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. Dále umožňuje, aby se odběratel spolupodílel na úsporách, ke kterým vede snížení některých nákladových položek (Boučková, J., 2003).

Společnost by se neměla zaměřovat pouze na konkurenční firmy působící v její blízkosti, také by měla vyhledávat „vzdálenější“ konkurenční firmy, které by ji mohly ohrozit (Jakubíková, D., 2008).

Zajímavá je otázka – *Jak získat informace o cenách konkurence?* Odpověď na tuto otázku hledali autoři Alsbury a Jay. Zjistili, že 78 % zástupců výrobních firem tvrdí, že byli informováni od zákazníků. Dokonce v maloobchodu, kde jsou ceny zjevné, se 33 % firem spoléhá na informace od zákazníků. Maloobchodníci a velkoobchodníci získávají informace od svých dodavatelů - 37 %. Ceny monitorují také obchodní zástupci (Alsbury, A., Jay, R., 2002).

Podle nahraditelnosti produktu lze rozlišovat čtyři úrovně konkurence (Kozel, R., 2006).

1. Konkurenční varianty výrobku v rámci značky – výrobce vyrábí a poskytuje pod jednou značkou více variant daného výrobku
2. Konkurenční značky v rámci výrobní formy – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt
3. Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby
4. Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby)

Konkurenci lze členit podle různých hledisek (Jakubíková, D., 2008):

- podle teritoriálního hlediska;
- z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí;
- dle hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce;
- a dle hlediska organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Nejčastějšími otázkami, které si manažeři pokládají ohledně konkurence a na které hledají odpověď, jsou (Cooper, J., Lane, P., 1999):

- Co víme o naší konkurenci?
- Kdo jsou naši konkurenti?
- Čím se zabývají?
- Jaké jsou jejich ceny?
- Jaké jsou jejich náklady?
- Jak své zboží distribuují a jak ho propagují?

Pro reálné zhodnocení umístění podniku na trhu **je nezbytné znát konkurenci**, resp. je nutno vědět (Tomek, J., 2001):

- kdo jsou naši hlavní konkurenti;
- jaká je jejich strategie;
- jaké jsou jejich cíle;
- v čem spočívají jejich přednosti a slabiny;
- jakou podobu může mít jejich reakce na naše aktivity, jakož i změny v tržním makro i mikroprostředí.

## 2.3 Analýza konkurence

Zhodnotit konkurenci firmy je podstatnou součástí marketingového plánování. Pro správné zhodnocení je potřeba získat o konkurenci všechny potřebné informace. K získání těchto informací se užívá analýza konkurence.

Analýza konkurence se užívá pro sběr a vyhodnocení co nejvíce spolehlivých, přesných a pravdivých informací o nejvýznamnějších konkurentech (Kalka, R., Massen, A., 2003).

*Pro marketingový úspěch na definovaném relevantním trhu je rozhodující uspokojit potřeby spotřebitelů lépe, než to dělá konkurence. Konkurenční analýza se musí zabývat srovnáním naší pozice vzhledem k relativní konkurenci. Poznatek, že úspěch je zajištěn teprve tehdy, když konkurent nezajistí zákaznicko přání stejným způsobem jako my (Be different or die), musí vést k intenzivnější implementaci analýzy konkurence do marketingové koncepce. (Zamazalová, M., 2010, s. 55)*

Aby mohla být firma na daném relevantním trhu marketingově úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníků lepším způsobem, než je tomu u konkurenčních firem. K těmto účelům slouží analýza konkurence, díky které je možné zjistit mnoho informací o konkurentech a našem postavení vůči těmto konkurentům. Nesporným poznatkem je, že úspěch firmy je zajištěn, až když konkurenční firma nezajistí zákaznicko přání a požadavky stejným způsobem jako naše firma. Proto by měla být analýza konkurence nedílnou součástí marketingové koncepce a měl by na ní být kladen velký důraz.

Cílem analýzy konkurence by mělo být úspěšně připravit soubor informací o všech konkurentech a neustále tento soubor dat doplňovat, poopravovat tak, aby bylo možné předpovědět chování jednotlivých konkurentů na trhu. Díky tomuto předvídaní

pak lze na takové chování včas a efektivně reagovat. Sledování konkurentů je také důležité pro poučení se z vlastních chyb a hledání nových řešení, nových postupů, jak těmto chybám zabránit (Zamazalová, M., 2010).

V rámci konkurenční analýzy se zjišťují a vyhodnocují všechny informace o konkurenční firmě, jež jsou podstatné pro vlastní rozhodnutí v rámci strategického plánování.

S analýzou konkurence je spojován termín *Competitive Intelligence*, do českého jazyka přeloženo jako vědomosti o konkurenci, používá se zkratka CI. Jedná se o vědomosti, jež byly shromážděny a zhodnoceny etickým a legálním způsobem. Jsou to informace pro vysvětlení, prognózu a ovlivnění akcí a reakcí konkurenčních firem. Jedním z prvků CI je kupříkladu konkurentovo účetnictví. To obsahuje analýzy a srovnávání vlastních informací s informacemi o konkurenčních firmách díky přicházejícím datům z oblasti účetnictví.

Pro potřeby analýzy konkurence je zapotřebí jasně definovat relevantní data o silných a slabých stránkách konkurence. Je třeba neopomenout informace také o konkurentech malých a slabých, nejen o nejsilnějších konkurentech. K praktickému využití analýzy konkurence je vymyšlena celá řada postupů a pomůcek (Zamazalová, M., 2010).

Analýza konkurence sestává ze dvou kroků (Kalka, R., Massen, A., 2003):

1. identifikace nejvýznamnějších konkurentů a jejich porovnávání na základě vybraných kritérií
  - a. vybraná kritéria analýzy konkurence:
    - finanční zdroje a ziskovost
    - strategické cíle
    - celkové disponibilní zdroje

- marketingové koncepce
- tržní pozice
- tržní podíl
- růst firmy
- zákazníci
- obory podnikání
- výrobní kapacity
- inovační schopnost
- flexibilita
- kvalifikace pracovníků

2. srovnání jednotlivých konkurentů s vlastním podnikem, je potřeba zjistit - Je konkurence lepší, stejně dobrá anebo horší než naše vlastní firma?

Konkurenční analýza může také sestávat ze čtyř částí a obsahovat analýzu budoucích cílů, současné strategie, mínění a schopnosti konkurentů. Díky poznání těchto částí (prvků) je možné určit podle *Portera* předpovědi o reaktivním profilu konkurentů, z něhož je možné odvodit:

- Do jaké míry je konkurent spokojen se svou nynější situací?
- Jaké budoucí změny v chování lze od něj očekávat?
- Ve kterých oblastech vykazuje konkurent slabiny?

- S jakými reakcemi konkurentů na vlastní opatření lze počítat?

Abychom mohli formulovat výroky o tom, jak dalece je konkurent spokojen se svými dosaženými výsledky, musejí být budoucí cíle konkurentů srovnávány s jejich strategickou pozicí. Toto poukazuje na fakt, jak pravděpodobná je změna strategie a s jakou intenzitou bude prosazována. Patří sem finanční i kvalitativní cíle (marketingové cíle).

Mínění konkurenta je dvojího druhu. První je mínění o vlastní situaci - jedná se o odhad síly. A druhé je mínění o odvětví - trendy. Pokud jsou mínění konkurentů například na základě historických podmínek vázána na určitý typ chování anebo tradiční představy o tvorbě hodnot, nejsou racionální a ani reálné, mohou tak vzniknout určité šance pro vlastní podnik.

Check list s informacemi o konkurenci obsahuje následující výčet faktů:

- Marketingové zdroje a schopnosti - druh a kvalita produkce, podíl nových výrobků;
- Výrobní zdroje a výzkumný potenciál - synergické efekty ve výrobě, stupně automatizace výroby, ovládnutí procesu rozvoje výrobku;
- Finanční síla a rentabilita - cash-flow a zdanění investovaného kapitálu, stupeň zadlužení;
- Manažerský potenciál a schopnosti - stav a kvalita řídicích systémů, kvalita informačních systémů.

### **2.3.1 Pochybení při provádění konkurenční analýzy v praxi**

Procesní pochybení:

- Nedostatečně relevantní data pro nositele rozhodnutí. Velké množství dat, aniž by byly odděleny podstatné od méně podstatných.
- Chybné představy o konkurenčním chování. Příliš nízce ohodnocena výrobní kapacita a příliš kladně ohodnocena vlastní pozice.
- Nedostačující znalost metod u pracovníků získávajících informace. Nutné jsou podrobné znalosti bilanční politiky a vytváření hodnotových řetězců u konkurentů.
- Nedostatečné pochopení analýz o konkurenci.

### **2.3.2 Zdroje analýzy konkurence**

Informační zdroje konkurenční analýzy jsou velmi rozličné:

- vyhledávací - noviny, časopisy, různé zprávy o sledování různých objektů i subjektů;
- interview - s obchodními partnery, zákazníky, dodavateli, vedoucími pracovníky;
- návštěvy - dotazování spolupracovníků během prohlídky výroby.



Sekundární zdroje analýzy konkurence:

- Archivy a bibliotéky - případové studie z ekonomických univerzit, knihy s relevantními případovými studiemi, firemní biografie a biografie top managementu, studie odvětví.
- Databanky - celosvětově existuje kolem 5000 online databank a zhruba 2000 offline databank, které poskytují extrémně široký tematický záběr a umožňují rychlý výběr aktuálních a obsáhlých informací.
- Internetové zdroje.

### 2.3.3 Informace o konkurenci

Soubor informací o konkurenci, který má v informačním systému firmy specifické místo, charakter i význam.

Harvardský profesor *Michael Porter* poukázal ve svých knihách „Konkurenční strategie“ a „Konkurenční výhoda“ na tzv. „myšlení v konkurenčních výhodách“. V praxi se toto myšlení bohužel redukuje pouze na srovnávání silných a slabých stránek v závislosti na výrobku či službě.

Mnohdy je velmi složité a pracné vypracovat výzkum konkurence, analyzovat konkurenční prostředí a vůbec zjistit potřebné informace pro vypracování konkurenční analýzy. Konkurenční firmy nejsou sdílné a kooperativní, jak je tomu u spotřebitelů. Konkurenti se chovají konjunkturálně a antagonisticky. Klam, lest a předstírání jsou obvyklými prostředky, jimiž zakrývají a maskují své strategie, strategické plány a také zjišťují informace o strategiích, strategických plánech konkurenčních firem.

Aby mohl podnik rozhodovat na trhu adekvátním způsobem, je nutné, aby neustále zjišťoval informace o svých konkurentech, jakým způsobem se chovají, jaké jsou jejich strategie, atd.

Z následujících důvodů je chování konkurenčních firem významným prvkem v rozhodovacím procesu podniku:

- Aby byly využity informační výhody podniku, je důležité vědět, zda konkurence se odváží čelit vlastními akcemi, čímž by snížila jeho potencionální úspěchy.
- Jednotlivé ekonomické konkurenční výhody svých konkurentů musí znát podnik, aby mohl odhadnout svou vlastní nabídku.
- Pro zjištění svých individuálních konkurenčních výhod je nutné, aby pověřený pracovník podniku zkoumal, jakým způsobem budou konkurenti reagovat na jeho akce.

Z výše uvedeného je jasně patrné, že informace o konkurenčních firmách jsou pro podnik velmi důležité. Lze díky tomu porovnávat svou konkurenční pozici vůči pozici svých konkurentů, posoudit konkurenční schopnosti a dovednosti a díky tomu své možnosti, příležitosti a rizika v tržním procesu. S jistou mírou přesnosti lze taktéž zhodnotit předpokládaná rozhodnutí konkurence.

### **2.3.3.1 Cíle chování konkurenčních firem**

Vrcholným cílem výzkumu konkurenčního prostředí a jednotlivých konkurenčních firem je pro společnost podpora při tvoření a rozvoji prodejních strategií a operací. Tento cíl je užitečné dále strukturalizovat.

Rozeznáváme tyto cíle:

- **Ofenzivní** – zjištění příležitostí. Příležitosti pro firmu vznikají rovněž jako výsledek analýzy konkurence, nejen díky předpovědím a analýze poptávky anebo z analýzy změn v okolí firmy. Dobrým příkladem jsou mezery na trhu, jež nejsou konkurenčními společnostmi vyplněny.
- **Defenzivní** – vyvarování se překvapení. Chybné předpoklady budoucího chování konkurenčních firem mohou vést ke snížení počtu dosažených konkurenčních výhod, to znamená k nezískání výhod nových. Za dlouhé časové období může kvůli tomu podnik opustit trh. Z tohoto důvodu má konkurenční analýza umožnit vytvoření odpovídajících a spolehlivých předpovědí o příštích akcích a reakcích konkurence.
- **Pasivní** – tvorba měřítek. U firmy lze její silné a slabé stránky zhodnotit pouze, pokud jsou v porovnání s konkurenčními firmami. Zanalyzování konkurence umožní jasně stanovit vlastní umístění v celé šíři konkurentů a na tomto poté postavit své vlastní silné stránky a obráceně zmírnit slabé stránky.

#### 2.3.4 Odhalování konkurenčních výhod pomocí benchmarkingu

Jestliže je naše společnost společností s největším tržním podílem, rostoucí efektivitou práce a splňuje nároky spotřebitelů lepším způsobem než je tomu u konkurence, je potřeba se zeptat:

- Je zapotřebí u této společnosti jednat s ohledem na zlepšení svých procesů a funkcí?
- Jestliže je odpověď ano, jakým způsobem pak mají být vyvíjeny myšlenky vedoucí ke zlepšení?

Pokud ale naše společnost tržním vůdcem není ve výše uvedeném smyslu, pak jsou otázky vyplývající z benchmarkingu následující:

- Jaké jsou důvody pro a proti takovému porovnávání?
- Jakými prostředky zkusíme naše silnější konkurenty předčít?
- Je pro nás vůbec porovnání mezi společnostmi na trhu, týkajících se srovnatelných podniků a procesů, prospěšné?

## 2.3.5 Metody zjišťování informací o konkurenci

### 2.3.5.1 Profil konkurenta a závažnost informací

Jedná se o pomocný nástroj (viz Tabulka 2), který kombinuje konkurenční profil a důležitost informací měřených pomocí vah, jež jsou stanoveny kritérii. Vztah kritérií lze konstruovat různými způsoby.

Tabulka 2: Profil konkurenta a závažnost informací

	+1	+2	+3	+4	+5
Celková strategie podniku					
Kvalita výrobků					
Ceny a platební podmínky					
Prodej a prodejní služby					
Segmenty, pozice v nich, image					
Strategie výzkumu a vývoje					
Nákladová situace					
Úroveň výrobních technologií					
Úroveň managementu a jeho složení (osobnosti)					
Úroveň technologických procesů					
Finanční síla					

Zdroj: Zamazalová, M., 2010

### 2.3.5.2 Check list konkurenta

Tato technika zahrnuje rozsáhlou paletu údajů (viz Tabulka 3), kterou se snaží podnik o svých konkurentech zjistit. Informace i kritéria jsou podřízena neustálé kontrole zahrnující výměnu kritérií, které již nejsou relevantní současným, ale i budoucím potřebám firmy.

Tabulka 3: Příklad check-listu konkurenta

<b>Podnikové plánování Ukazatele</b>	<b>Jméno konkurenta XYZ</b>	<b>Datum: 1.1.2000</b>
<b>1. Všeobecné údaje</b> Právní forma Sídlo firmy Rok založení Předseda představenstva Počet zaměstnanců	a.s. Düsseldorf 1928 Dr. Giesen 20 650	
<b>2. Cíle</b> Tržby, náklady Angažovanost, pozice	Do roku 2005 zvýšit tržby dvakrát a současně snížit náklady o 50 %. V každé zemi, kde se firma angažuje, dosáhnout ať již vlastní výrobou, anebo prodejem postavení nejhůře tržní 3.	
<b>3. Strategie</b>	Vybudovat nové podniky, resp. přizpůsobovací výrobu (projekce, montáž, marketing, prodej) v Evropě 3, v Jižní Americe 4. Zavést novou formu zásobování poboček v regionech, vybudovat centrální sklady pro Evropu, Sev. a Již. Ameriku a Asii.	
<b>4. Silné a slabé stránky</b>	<b>Silné:</b> Největší světový výrobce malých pneumatických válců a ventilů. Vlastník technologie výroby spec. válců, pracujících bez úpravy vzduchu. Silné postavení v oblasti bezpístnicových válců především v Asii. <b>Slabé:</b> Dosud slabé postavení v Evropě. Jednotné zaměření na elektromagnetické ventily.	

<b>5. Organizace a řízení</b> Představenstvo: 8 pracovníků 4 výkonní ředitelé (ředitelé divizí) 4 ředitelé odb. oblastí	Oblasti výroby (výrobní divize) 1. výroba stavebních prvků 2. výrobky pro hydrauliku 3. slitiny kovů 4. fluidní řídicí technika				
<b>6. Zaměstnanci</b> (1 000 pracovníků)	<b>1995</b> 18 000	<b>1996</b> 19 200	<b>1997</b> 20 150	<b>1998</b> 20 850	<b>1999</b> 20 550
<b>7. Výzkum a vývoj</b>	1995 – vybudování testovací laboratoře pro ventily 1998 – ukončen vývoj nových materiálů pro bezpístnicové válce				
<b>8. Výrobní závody</b>	Velká Británie 3 USA 1 Ostatní Evropa 1 + montáž + projekce + prodej v řadě zemí (přizpůsobovací výroba)				
<b>9. Marketing</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>		
<b>9.1 Tržby (v mil. DEM) celkem</b>	2 750	2 900	3 000		
Tržby dle divizí - % z tržeb	10 %	12 %	12 %		
Výroba stavebních prvků	25 %	21 %	24 %		
Výrobky pro hydrauliku	19 %	22 %	24 %		
Slitiny kovů	46 %	45 %	40 %		
Fluidní řídicí technika					
<b>9.2 Tržby, tržní podíly (%)</b>	25 %	28 %	29 %		
Velká Británie	15 %	16 %	18 %		
Německo					
<b>10. Finance</b> Základní kapitál Vlastní kapitál Kapitál celkem					
<b>11. Vybrané ukazatele</b> Např. Rentabilita tržeb	6,1 %				

Zdroj: Zamazalová, M., 2010

### 2.3.5.3 Listina konkurenčních výhod

Listina konkurenčních výhod slouží k přezkoumání současných konkurenčních výhod, které jsou zde příkladně seřazeny:

- Jsou předpokládány konkurenční výhody opravdu hodnověrné a dosažitelné?

- Jsou konkurenční výhody změřitelné, operativní a využitelné?
- Panuje ve firmě společný postoj o konkurenčních výhodách?
- Je naše společnost v této konkurenční výhodě číslo 1 na trhu?
- Je náš seznam úplný?
- Není tato listina příliš obsáhlá, a proto není možné, aby byla uskutečněna, anebo vede k vytvoření neurčitého profilu firmy?
- Jsou předpokládané výhody opravdu relevantní výhody?

#### 2.3.5.4 Polaritní profil konkurenta

Abychom zjistili konkurenční výhody, lze pro tyto účely vypracovat polaritní profil konkurentů (viz Tabulka 4), přičemž se soustředíme hlavně na tři největší konkurenty. Zde uvedená metoda umožňuje sledovat vlastnosti a úroveň vybraných činností těch nejvýznamnějších konkurentů. Pro získání grafického vyjádření je třeba spojit body, pomocí nichž vyhodnotíme silné a slabé stránky konkurenčních firem.

Tabulka 4: Polaritní profil konkurenta

Konkurent	Ohodnocení – 7místná hodnotící škála						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Jakou pozici má výrobek v jeho segmentu							
Jakou šířku a hloubku vykazuje výrobní program							
Jaké odbytové cesty využívá							
Jak dobré jsou vztahy k obchodním organizacím							
Jak lze hodnotit jeho prodejní know-how, prodejní systém a činnost prodejců							
Jaký je stupeň využití kapacit a možnosti jejich rozšíření							

Jak se dovede výroba i prodej přizpůsobit změnám							
Jaký je jeho vztah k riziku							
Jak lze hodnotit jeho výzkum a vývoj							
Jaká je jeho licenční a patentová politika							
Jaká je dostupnost surovin							
Jak lze hodnotit finanční sílu konkurenta							
Jaká je úroveň managementu							
Jak lze hodnotit podnikové klima							
Jaká je image firmy u dodavatelů							
Jaká je image firmy na kapitálovém trhu							
Jaká je image firmy na trhu práce							

Zdroj: Zamazalová, M., 2010

## 2.4 Analýza konkurence pomocí SW analýzy

### 2.4.1 Analýza SWOT

**SWOT** – to jsou začáteční písmena odpovídajících anglických termínů (Horáková, H., 2003):

**STRENGTHS** – znamená silné stránky

**WEAKNESSES** – vyjadřuje slabé stránky

**OPPORTUNITIES** – je výrazem pro příležitosti

**THREATS** – znamená ohrožení



**SWOT analýza** je marketingový analytický nástroj sloužící k posouzení současného postavení firmy a k identifikování potenciálních příležitostí a hrozeb (Cooper, J., Lane, P., 1999).

Analýza SWOT je užitečnou součástí situační analýzy. Podniky ji většinou umísťují na její závěr. Může být prováděna taktéž samostatně v rámci marketingového procesu (Horáková, H., 2003).

SWOT analýza by správně měla být pojmenována TOWS analýza, jelikož uspořádání by mělo směřovat spíše zvnějšku dovnitř než zevnitř ven (Kotler, P., 2005).

**Cílem SWOT analýzy** je určovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (Jakubíková, D., 2008).

## 2.4.2 SW analýza

Analýza SWOT slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Pokud se bude podnik zabývat jen rozborem svých vnitřních stránek - **silné a slabé stránky**, potom budeme hovořit o S - W analýze. (Horáková, H., 2003)

Analýza SW se zabývá **vnitřním prostředím firmy** (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu, aj.) (Jakubíková, D., 2008).

**Silné stránky** představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to schopnosti, dovednosti či zdroje, jež podnik zvýhodňují vzhledem k trhu a konkurenci. Nejcennějšími silnými stránkami jsou ty, které lze jen těžko okopírovat a kde je předpoklad, že budou dlouhou dobu přinášet zisk. Znamenají tedy konkurenční výhodu (Horáková, H., 2003).

Silnou stránkou jsou například (Horáková, H., 2003):

- kvalitní výrobky;
- tradice značky;
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje;
- nízké výrobní náklady;
- dobrá finanční situace;
- pružná organizační struktura;
- kvalifikovaná pracovní síla;
- kvalitní marketingový management;
- příznivé dopravní spojení;
- vysoká úroveň marketingové komunikace;
- řádně vyškolený prodejní personál;
- dobře zajištěný a fungující servis apod.

Pravým opakem jsou **slabé stránky**, které znamenají jakási omezení či nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu (Horáková, H., 2003).

Slabými stránkami mohou být (Horáková, H., 2003):

- příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj;
- konzervativní přístup k inovačnímu procesu;
- nekvalitní výrobky;
- zastaralý strojní park;
- omezené výrobní kapacity;
- vysoká zadluženost;

- absence motivace systému odměňování;
- nedostatečná úroveň informačního systému;
- nízký prodejní obrat;
- podnik je nováčkem na zavedeném trhu;
- velká vzdálenost trhu;
- špatná pověst podniku;
- velmi obtížná diferenciacie od konkurenčních výrobků;
- chybná propagační kampaň (není ani nápaditá ani podnětná);
- nízká marketingová síla podniku apod.

Zjištěné silné stránky by se měly plně využít a naopak slabé stránky chápeme jako problémy a měli bychom se je snažit negovat (Horáková, H., 2003).

### **2.4.3 Reálné provedení SW analýzy**

Tato analýza vyžaduje, aby ji vypracoval zkušený manažer, nejlépe z marketingového oddělení firmy. Aby výsledkem analýzy nebyl jen dlouhý seznam silných a slabých stránek nejasných a problematických stránek, které nesměřují k objasnění situace, je zapotřebí sofistikovaného manažera, který nabyt zkušenosti a znalosti a lze o něm říci, že je odborníkem v tomto smyslu slova.

V podnikové praxi se používá pro provedení SW analýzy, tedy posouzení silných a slabých stránek, mnoho způsobů. Níže jsou nejčastější a nejpoužívanější techniky posuzování těchto faktorů uvedeny a podrobně popsány.

Běžné verze dotazníků (tabulek s hodnocením):

- jednoduchá verze (viz Tabulka 5)
- obtížnější verze zpracování s větším záběrem možností pro zhodnocení stavu a promyšleným uspořádáním činitelů, které jsou hodnoceny (viz Tabulka 6 anebo Tabulka 7)

Postup zpracování hodnotících tabulek je následovný:

- vymezení a vytipování silných a slabých stránek;
- určený faktor bude brán jako sledovaný faktor;
- určený faktor bude zhodnocen podle dopadu na podnik.

Sledované faktory (činitele) je možné uspořádat dle určených kritérií, například dle funkcí – marketing, finance, výroba nebo je lze pouze vymežit bez značného třídění, jako kupříkladu dostupnost kapitálu, efektivnost reklamy, kvalita výrobku, výrobní kapacity, distribuční náklady a další... Co se týče stupnice hodnocení, může být jen třístupňová – činitel je klasifikován jako dobrý, špatný anebo průměrný. Pro podrobnější hodnocení se používá víceúrovňové hodnocení slovní a číselné zároveň, tedy výborný, velmi dobrý, dobrý... nebo 1, 2, 3... Následně jsou zjištěné informace zaneseny do hodnotící tabulky. Poté je dle provedeného ohodnocení tabulka vyplněna. Pak už se jen faktory vyhodnocují a popisuje se daná situace. Také lze vertikálně spojit umístění činitelů v dotazníku, toto se používá především za situace, kdy podnik nemá dostačující informace o konkurenčních podnicích (Horáková, H., 2003).

Tabulka 5: Jednoduché zpracování SW analýzy

Hodnocené faktory	Posouzení stavu		
	dobrý	průměrný	špatný
-Výrobní kapacity -Kvalita výrobku -Efektivnost reklamy -Dostupnost kapitálu -Distribuční náklady a další . .			

Zdroj: Horáková, H., 2003

Tabulka 6: Podrobné zpracování SW analýzy - verze 1

Hodnocené faktory	Posouzení stavu				
	1 (velmi dobrý)	2 (dobrý)	3 (průměrný)	4 (špatný)	5 (velmi špatný)
Marketing -pověst podniku -tržní podíl -kvalita služeb . . Výroba					

-výrobní kapacity					
.					
.					
Finance					
-ziskovost					
.					
.					

Zdroj: Horáková, H., 2003

Tabulka 7: Podrobná zpracování SW analýzy - verze 2

Hodnocené faktory	Posouzení stavu						
	Silné				slabé		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Marketing							
.							
.							
Výroba							
.							
.							

Zdroj: Horáková, H., 2003

Důležitost jednotlivých činitelů není totožná, z tohoto důvodu se vypracovává zhodnocení podle závažnosti (důležitosti) pro firmu (viz Tabulka 8).

Tabulka 8: Zhodnocení závažnosti

Hodnocené faktory	Posouzení stavu (výkonnost)					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

Zdroj: Horáková, H., 2003

Abychom zhodnotili výkonnost a závažnost v jejich souvislostech, je potřeba vytvořit tabulku (viz Tabulka 9) se zachycením celkové situace.

Tabulka 9: Výkonnost a závažnost

		Výkonnost				
		1	2	3	4	5
Závažnost	Vysoká					
	průměrná					
	Nízká					

Zdroj: Horáková, H., 2003

## 2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

### 2.5.1 Michael Porter

Celým jménem Michael Eugene Porter se narodil v roce 1947. Jedná se o amerického ekonoma a profesora Harvard Business School.

Roku 1969 dostudoval Princeton University a jeho hlavním doménou se stalo to, jak firmy nebo regiony mohou získávat konkurenční výhody a vytvářet strategie pro svou lepší konkurenceschopnost. Stal se členem Společnosti pro strategický management (Strategic Management Society). V roce 1983 byl jedním ze zakladatelů konzultační firmy pro oblast managementu Monitor Group.

*Michael Porter je dobře známý představitel strategie. Je nejmladším doživotním profesorem na Harvardské univerzitě. Každý student strategie je schopen vyjmenovat jeho „pět sil“ modelu konkurenceschopnosti. (Kermally, S., 2005, s. 39)*

Za svůj dosavadní život napsal 18 knih, mnoho příspěvků a článků a je to šestinásobný držitel McKinsey Award za článek roku v magazínu Harvard Business Review. Založil taktéž 3 neziskové organizace, které se soustředí například na řešení ekonomických otázek v zemích třetího světa a další. Někdy je také tato analýza v odborné literatuře nazývána jako Porterův model.

Jeho pověst je založena hlavně psaním o strategii. Mezi jeho nejvýznamnější knihy patří: Competitive Strategy: techniques for Analysing industries and Competitors (1980); Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance (1985);



Competitive Advantage of Nations (1990) a spousta příspěvků v Harvard Business Review. Mnoho prezidentů společností, politiků, vědeckých pracovníků a studentů má jeho tituly ve své knihovně.

Kniha *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* se považuje za historické dílo o konkurenci a strategii společnosti.

Profesor Porter patří mezi nejvíce uznávané osobnosti v oblasti obchodu a ekonomie.

Zde je zachycena část z jeho bibliografie:

- 1979 - How competitive forces shape strategy, Harvard business Review
- 1980 - Competitive Strategy, Free Press, New York
- 1985 - Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York
- 1987 - From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review
- 1990 - The Competitive Advantage of Nations, Free Press
- 1995 – The Competitive Advantage of the Inner City, Harvard business Review
- 1996 - What is Strategy?, Harvard Business Review
- 1998 - On Competition, Boston: Harvard Business School
- 2000 – Can Japan Compete?
- 2001 - Strategy and the Internet, Harvard Business Review
- 2006 - (s Elizabeth Olmsted Teisberg) Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition On Results, Harvard Business School Press

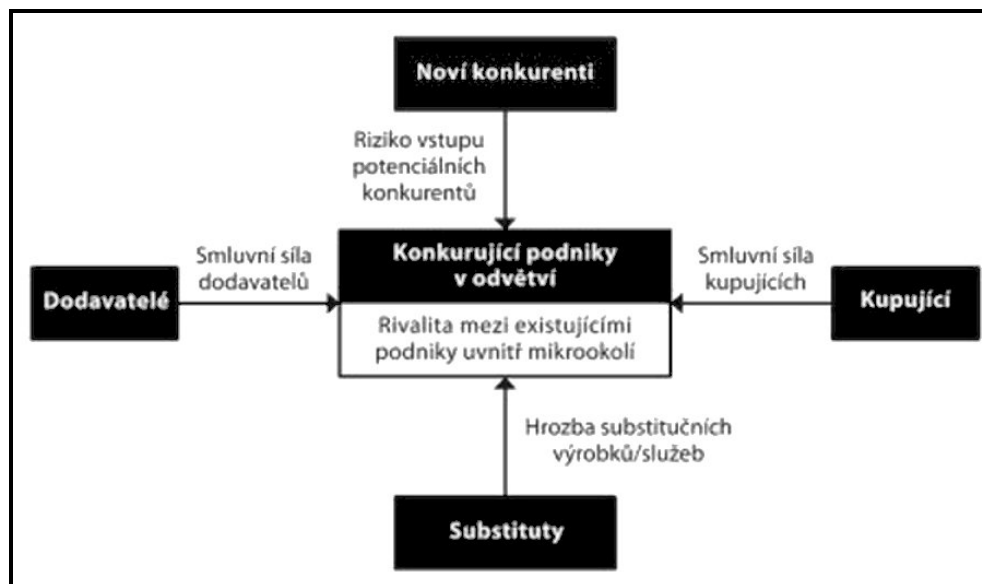
## 2.5.2 Pět konkurenčních sil

**Porterův model** nebo jinými slovy řečeno **analýza konkurence v odvětví**, je analýza vnějšího prostředí firmy (Tichá, I., Hron, J., 2003). Tento model je také známý pod názvem **analýza odvětví** (Blažková, M., 2007).

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí mnoha ekonomických a technických faktorů, které jsou základním kamenem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví je odvislý od působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví (Tichá, I., Hron, J., 2003).

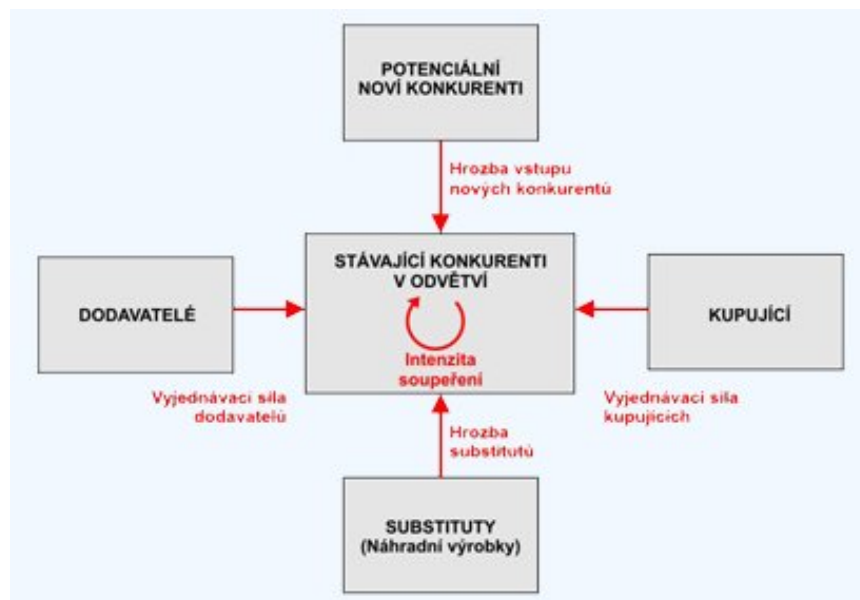
Michael Eugene Porter je autorem modelu (viz Obrázek 2 anebo Obrázek 3), který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil (Blažková, M., 2007).

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Blažková, M., 2007

Obrázek 3: Porterova teorie konkurenčních sil



Zdroj: SYNEXT. *Porterův model pěti konkurenčních sil*. [online]. 2011 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>.

Abychom mohli analyzovat konkurenční prostředí je potřeba zhodnotit všech pět konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou společnosti dosáhnout (Tichá, I., Hron, J., 2003).

Nezáleží na tom, v jakém průmyslovém oboru se sledovaná firma pohybuje, pravidla konkurence jsou pokaždé řízena těmito pěti konkurenčními silami (Kermally, S., 2006).

1. potenciální konkurenti
2. síla prodávajícího (dodavatele) při vyjednávání
3. síla kupujícího (odběratele) při vyjednávání
4. substituční výrobky (substituty)

## 5. konkurenční rivalita (ring)

Tyto síly odpovídají na otázku: Proč jsou některé trhy atraktivnější než jiné?

### 2.5.2.1 Potenciální konkurenti

Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí především na:

- ▶ bariérách vstupu do odvětví;
- ▶ negativní reakci zavedených podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví nejčastěji závisí na existenci a působení těchto faktorů:

- úspory z rozsahu;
- kapitálová náročnost;
- diferenciací výrobků;
- nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí;
- přístup k distribučním kanálům;
- vládní politika.

Negativní reakce zavedených podniků lze předpokládat, jestliže:

- Zavedené podniky mají dostatečné zdroje (přebytečná hotovost, těsné vazby s distributory či odběrateli, aj.), aby mohly odvrátit hrozící vstup nových konkurentů.

- Zavedené podniky mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby neztratily svůj tržní podíl.
- Míra růstu odvětví je nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech podniků v odvětví.

### **2.5.2.2 Vyjednávací síla ze strany dodavatelů**

Dodavatelé mohou vyjednávat a demonstrovat tak svou sílu:

- zvýšením cen;
- snížením kvality dodávaných výrobků.

Dodavatelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní.
- Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na případnou změnu dodavatele.
- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.
- Mají možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli.
- Odvětví není jediným či nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

### **2.5.2.3 Vyjednávací síla ze strany odběratelů**

Odběratelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém.
- Mají možnost změnit dodavatele kvůli standardizovanému nebo nediferencovanému nakupovanému produktu.
- Nakupovaný produkt je významný pro odběratele – odběratelé mohou vyhledávat výhodnější podmínky.
- Zisk dosahovaný odběrateli je nízký.
- Nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí – odběratelé se spíše orientují na kvalitu než na cenu.

### **2.5.2.4 Hrozba substitučních výrobků**

Lze říci, že čím snadnější je nahradit stávající výrobky substituty, tak tím méně atraktivní je dané odvětví. Nejdůležitějšími substituty ze strategického hlediska jsou ty, které:

- Nabízejí lepší uspokojení potřeb díky technologickým inovacím.
- Jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

### **2.5.2.5 Rivalita mezi konkurenty**

Příčinou rivality mezi existujícími podniky je snaha každého z nich vylepšit si svou pozici. Rivalita se zvyšuje za těchto podmínek:

- Konkuruující si firmy jsou početné a přibližně stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu lze dosáhnout jen na úkor konkurenta.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované výrobky či služby jsou nediferencované.
- Výstupní bariéry jsou vysoké – patří sem např.: loajalita managementu k určité činnosti, vlastnictví vysoce specializovaných aktiv apod.
- Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a tak dochází k neustálému střetávání.

### **2.5.3 Kritické názory na Porterův model pěti konkurenčních sil**

- Porter přikládá větší význam konkurenci a to na úkor spolupráce.
- Strukturu průmyslu taktéž ovlivňuje dynamická povaha konkurence.
- Konstrukce Porterova modelu pěti konkurenčních sil je svou povahou nehybná, nahlíží na strukturu průmyslu jako na neměnnou a z vnějšího pohledu jasně vymezenou.
- Odlišná ziskovost v průmyslovém odvětví neurčuje nutně ziskovost společnosti v tomto odvětví.

## 2.5.4 Všeobecně platné teorie dle Portera

- Vedoucí postavení z hlediska nákladů – společnost usiluje o to získat výhradní postavení díky nízkým výrobním nákladům, pokud některá společnost je schopna dosáhnout a ponechat si vedoucí postavení z hlediska celkových nákladů, docílí lepšího postavení a to díky zaměření se na velkovýrobu a controlling nákladů.
- Strategie diferenciacce – spadají sem společnosti, jež svým zákazníkům nabízejí produkty či služby s určitou diferencí, nemusí se jednat jen o produkty a služby, ale i o cokoliv, co zákazníka upoutává jako například označení, obal výrobku, důležitá je jedinečnost v tomto ohledu.
- Strategie hledání mezery na trhu – na společnost se klade nárok obsluhy určitých vybraných segmentů na úkor ostatních segmentů, v rámci této strategie se společnost zaměřuje buď na náklady anebo na odlišení se.

Udržitelnost všeobecně platné strategie je odvislá od toho, jakým způsobem bude konkurence aktivní, je nutné, aby společnost byla vždy o krok napřed před svými konkurenty.

Všeobecně platné strategie ovlivňují tyto prvky marketingu:

- náklady a tvorba cen
- návrh výrobku
- marketingový mix



- distribuční kanály
- propagaci
- segmentaci
- značení výrobků
- marketingovou komunikaci
- marketingové informace
- ziskovost

## 2.6 Strategie zaměřené na konkurenci

*Strategie je jediná věc, která vám bude poskytovat jasný směr. Když budete na pochybách, pak cokoli, co budete chtít dělat, ověřte vzhledem ke strategii.*

(Zyman, S., 2005, s. 50)

Slovo **strategie** pochází z řečtiny. V překladu znamená umění vůdce, velitele, generála či umění vést boj. V odborném názvosloví obchodníků nejdříve tento termín znamenal určitý um rozhodnout se podle odbornosti a profesionality.

Obecně je strategie chápána jako určitý směr či schéma postupu, který nastiňuje, jakým způsobem za určitých předpokladů je dosaženo vytyčených cílů. Jedná se o pravděpodobné postupy a aktivity, jež jsou přijaty „vědomě“ při částečné neznalosti veškerých budoucích podmínek, předpokladů a souvislostí, kdy nejsou známy veškeré možnosti volby a není možné zcela určit jednotlivé výhody či nevýhody z důvodu příštího rozhodování.

Pro marketingové účely se strategie zaměřuje na splnění marketingových cílů s dobrými vyhlídkami v určitém daném marketingovém prostředí.

Nejdůležitějšími znaky pojetí marketingové strategie na obecné úrovni jsou:

- promyšlené zaměření na trh a zákazníka a plné uspokojování jeho požadavků a potřeb,
- nynější zhodnocení eventuality a schopnosti se zřetelem na jeho cíle.

Díky analýze konkurence získáme velmi cenné a důvěrné informace, s kterými je třeba nakládat velmi opatrně. Tyto informace slouží firmě pro vytvoření konkurenčních strategií.

V každé společnosti by se měly jasně určit konkurenční strategie, než začne boj s konkurencí. Tyto strategie by měly být sledovány, popřípadě upravovány dle situace na trhu. Takovouto strategií se rozumí **dlouhodobé pojetí a směřování činností podniku**. Smyslem takového pojetí je smysluplně, cíleně a jasně rozdělit zdroje firmy takovým způsobem, aby bylo možné splnit dva zásadní cíle - **spokojený zákazník a získání výhody v konkurenčním boji**. Záleží na tom, zda se podnik nachází v jednom ze dvou extrémních konkurenčních prostředí, tedy buď v podmínkách čisté konkurence, kde je nutností následovat strategii ostatních konkurenčních firem. Nebo v podmínkách čistého monopolu, kde se naopak rozhoduje na základě neomezeného vlivu. Jestliže se firma nenachází ani v jednom z těchto extrémů, může se spolehnout, že konkurenční firmy budou s velkou pravděpodobností konat, reagovat a činit ve svůj prospěch bez ohledu na prospěch naší firmy.

Mezi nejčastější konkurenční strategie patří:

- strategie diferenciacce produktu;
- strategie minimálních nákladů;
- strategie tržní orientace.

V soutěžení s konkurenčními společnostmi na trhu se využívá mnoho metod kupříkladu reklamní kampaně, uvedení nového produktu na trh, cenové metody, rozšířený zákaznický servis či záruky.

### **3 METODIKA**

Cílem práce je analýza konkurenčních firem společnosti Zeelandia. Cílový trh je v České republice. Práce by měla vybrat největší konkurenty (obratově, objemově) na českém trhu a analyzovat firmy po stránce slabých a silných stránek.

#### **Dílčí cíle práce:**

- zjištění hlavních konkurentů
- srovnání finančních ukazatelů s konkurenty
- zjištění silných a slabých stránek
- výsledky analýzy konkurence
- vytvoření nového konceptu analýzy konkurence

#### **Použité zdroje informací:**

- odborná literatura
- elektronické zdroje informací
- výroční zprávy společností
- interní zdroje společnosti Zeelandia

Práce se zaměřuje na analýzu konkurence společnosti Zeelandia na českém trhu. Byly vybrány konkurenční společnosti, které splňují stanovená kritéria a předpoklady jako je výroba a prodej obdobných výrobků, u kterých je možné zjistit potřebné informace z výročních zpráv anebo z jiných elektronických zdrojů a také takové společnosti, u nichž nedochází ke zkreslení finančních ukazatelů z důvodu prodeje jiných výrobků.

Pro analýzu konkurence byla vybrána SW analýza, spočívající ve zjištění silných a slabých stránek. Nicméně jako první je uveden seznam konkurentů, z nichž je vybráno několik hlavních konkurentů. Zjišťování konkurenčních společností bylo prováděno prostřednictvím vybraných internetových stránek, díky nimž lze vyhledat obdobné výrobce a dodavatele, jakým je společnost Zeelandia. Hlavní konkurenční společnosti byly také odhaleny díky osobní návštěvě autora této diplomové práce na mezinárodním potravinářském veletrhu Salima, který se konal v Brně ve dnech 2.-5. března 2010. Dále bylo provedeno srovnání vybraných finančních ukazatelů - tržby, výsledek hospodaření, rentabilita tržeb a celková zadluženost. Informace potřebné pro stanovení příslušných hodnot těchto finančních ukazatelů byly získány z internetových stránek Obchodního rejstříku, kam vybrané společnosti zveřejňují své výroční zprávy, výkazy zisku a ztráty a také rozvahy za jednotlivé roky. Pro účely této diplomové práce byly také zjištěny tržní podíly jednotlivých zkoumaných podniků, aby tedy bylo možné zjistit, jaký procentuální podíl (jakou část trhu) každá z vybraných firem obsluhuje svými výrobky. Pro účely stanovení tržních podílů vybraných společností byly využity hodnoty tržeb těchto společností a odhad zbývajících hodnoty tržeb ostatních konkurenčních společností na trhu. Po zjištění tržních podílů následuje vlastní analýza konkurence spočívající v ohodnocení vybraných faktorů z oblasti marketingu, výroby, financí a dalších pro podnik důležitých oblastí. Díky ohodnocení bylo možné určit výsledné pořadí vybraných firem a především určit jejich klíčové silné a slabé stránky. Poslední důležitou součástí práce jsou výsledky, kde jsou přehledně vypsány a shrnuty závěry ze všech výše jmenovaných dílčích částí diplomové práce.

## **4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI Zeelandia spol. s r. o.**

### **4.1 Profil společnosti**

Zeelandia spol. s r. o. vznikla dne 20. července 1990 zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 5 pod názvem Lactoprot Bohemia spol. s r. o. Dne 16. srpna 2005 bylo jménem společnosti změněno na Zeelandia spol. s r. o. Sídlo společnosti je: Malšice č.p. 267, PSČ 391 75, okres Tábor.

Informace týkající se společnosti Zeelandia jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů uvedených v přehledu literatury, především z internetových stránek společnosti Zeelandia a také z jejich výročních zpráv.

Předmět podnikání:

- výroba potravinářských výrobků,
- velkoobchod,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- činnost technických poradců v oblasti potravinářství.

Společnost Zeelandia spol. s r. o. (původně Lactoprot Bohemia) se během let vypracovala mezi nejvýznamnější dodavatele surovin a přípravků pro pekaře a cukráře

na našem trhu. Neomezila se však pouze na pekaře a cukráře, v roce 1993 svou činnost rozšířila ještě o oblast gastronomie. Ambicí této společnosti je stát se silnou potravinářskou firmou nejen v rámci České republiky, ale také v celé střední Evropě. Některé výrobky jako například ovocné náplně, ořechové směsi a tekuté kvasy se vyrábí pro celý koncern Zeelandia ve světě.

Svým zákazníkům se snaží dodávat ty nejkvalitnější výrobky a poskytovat jim co nejlepší servis. Suroviny, ze kterých se v této společnosti vyrábí, jsou pečlivě kontrolovány a vybírány. Samotný proces výroby je podroben velmi přísné kontrole. Její výrobky se k zákazníkům dostávají převážně prostřednictvím její vlastní logistické sítě. V současnosti má 6 skladů, ze kterých výrobky putují přímo až k zákazníkům.

Ve společnosti se nepřetržitě pracuje na vývoji nových výrobků. Díky společnému úsilí vývojových týmů v České republice a taktéž v zahraničí zákazníkům může nabídnout produkty, jež uspokojí jejich skutečné potřeby a přání. Sledují se spotřebitelské trendy a existuje snaha o poskytnutí všeho, čeho si zákazník žádá.

Cílem firmy je usnadnit svým zákazníkům jejich práci, poskytovat jim co nejlepší a nejkvalitnější suroviny a nabídnout jim též pomoc při zavádění nových výrobků na trh. Svým sortimentem je firma schopna uspokojit jak velké zákazníky - produkty vyráběnými „na míru“, tak i malé výrobce.

Na následující straně (viz Tabulka 10) je zachycen vývoj tržeb a výdajů na výzkum a vývoj za období 2006 - 2009. Jak je z tabulky patrné, největších tržeb společnost dosáhla v roce 2008. Co se týče výdajů na výzkum a vývoj, ty se v celém období v každém roce navyšovaly.

Tabulka 10: Vývoj celkového obratu a výdajů na výzkum a vývoj společnosti Zeelandia v letech 2006 - 2009

Rok	Celkový obrat v mil. Kč	Nárůst či pokles v %	Odůvodnění	Výdaje na výzkum a vývoj v mil. Kč	Nárůst či pokles v %
2006	781,55	9,4	Vyšší aktivita obchodního oddělení, rozšíření obchodu se stávajícími obchodními partnery, nové obchodní vztahy	7,13	Není známo
2007	972,18	24,4	Vyšší aktivita obchodního oddělení, rozšíření obchodu se stávajícími obchodními partnery, nové obchodní vztahy	8,17	14,7
2008	744,50	-23,4 (Zkreslený údaj z důvodu fúze se společností KWAS)	Ekonomická recese, optimalizace interních procesů pro posílení konkurenceschopnosti společnosti	8,62	5,4
2009	720,47	-3,2	Ekonomická recese, optimalizace interních procesů pro posílení konkurenceschopnosti společnosti	8,87	2,9

Zdroj: vlastní práce

V tabulce 11 (na následující straně) je zachycen vývoj počtu zaměstnanců za období 2006 - 2009. V roce 2008 došlo k největšímu nárůstu počtu zaměstnanců v rámci celého období.



Tabulka 11: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Zeelandia za období 2006-2009

Rok	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	Nárůst v %
2006	105	Není známo
2007	106	1
2008	133	27
2009	134	1

Zdroj: vlastní práce

## 4.2 Historie společnosti v letech

- **1990:** Založení společnosti **Lactoprot Bohemia** (50 % Lactoprot Milch Industrie, 50 % Jihočeské mlékárny)
- **1990:** Vstup, profilování a specializování se na pekařský trh, budování vlastní distribuční sítě (11 středisek), vlastní výroba
- **1993:** Změna vlastníků společnosti (100 % Lactoprot)
- **1993:** Zahájení vlastní výroby pekařských přípravků, vlastní výroba ovocných náplní, rozšíření sortimentu o vaječné polotovary, vstup na trh gastronomie
- **1998:** Změna vlastníků a názvu společnosti na **Lactoprot Zeelandia** (50 % Lactoprot, 50 % Zeelandia)
- **2001:** Přemístění sídla společnosti do Malšic
- **2004:** Změna vlastníků a názvu společnosti na **Zeelandia** (100 % Zeelandia)
- **2005:** Změna vlastníků společnosti (67 % Zeelandia, 33 % Ing. Radovan Smrž)
- **2007:** Výstavba nového regionálního skladu v Kožlanech
- **2008:** Vybudování školicího střediska v Malšicích

## 4.3 Organizační struktura

### Vlastníci společnosti

- Zeelandia International Holding B.V., Nizozemské království      obchodní  
    podíl 2/3
- Ing. Radovan Smrž      obchodní  
    podíl 1/3

### Statutární orgán - jednatele společnosti

- Ing. Radovan Smrž
- Jan Zuilhof
- Roelof Krist

### Organizační struktura do roku 2007

- ředitel
- útvar prodeje - pekaři a cukráři
- útvar prodeje - gastronomie a catering
- útvar prodeje - potravinářský průmysl
- útvar marketingu
- útvar logistiky
- útvar vývoje a výroby
- útvar finanční
- útvar řízení jakosti

#### Organizační struktura 2008

- generální ředitel
- útvar obchodní
- útvar finanční
- útvar služeb
- útvar řízení jakosti

#### Organizační struktura od roku 2009

- generální ředitel
- útvar obchodní
- útvar finanční
- útvar služeb
- útvar řízení jakosti
- útvar výrobní

## **4.4 Kvalita**

Zeelandia spol. s r. o. je dodavatelem výrobků a služeb pro pekaře, cukráře a gastronomii. Spokojenost zákazníka je pro tuto společnost tím nejdůležitějším kritériem při posuzování kvality výrobků na trhu. Zeelandia je firmou, pro kterou je samozřejmostí dodávat svým zákazníkům bezpečné a nezávadné suroviny. Dodavatelé jsou opravdu pečlivě vybíráni, testují se nejen vstupní suroviny, ale taktéž finální výrobky. Jen díky tomuto opatření je zajištěna kvalita produktů. Ve své činnosti se firma snaží respektovat ochranu životního prostředí.

Zeelandia spol. s r.o. je, stejně jako výrobní závod v Chelčicích, držitelem certifikátu ISO 22000:2006. Tento certifikát obsahuje principy HACCP a částečně zahrnuje také IFS a BRC. Systém kritických bodů HACCP je zaveden ve všech jejích výrobcích. Jeho cílem je odstranění všech faktorů, které působí na bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin, od samotného prvního zpracování suroviny až po konečný prodej výrobků odběratelům.

## **4.5 Školící středisko**

Nové vzdělávací středisko společnosti Zeelandia bylo vybudováno v roce 2008. Vzdělávací středisko má kapacitu 40 míst a od svého uvedení do provozu je velmi intenzivně využíváno. Používá se pro zvýšení odborné úrovně a jazykových znalostí jak vlastních zaměstnanců, tak i externích posluchačů a zájemců z řad odběratelů. Fotky dokumentující školící středisko naleznete v příloze 1.

Vybudování školícího střediska navazovalo na Operační program podnikání a inovace realizované EU, prostřednictvím MPO a agentury CzechInvest. Na tento projekt byla v roce 2009 obdržena dotace.

Společnost usiluje o to, aby svým zákazníkům nabízela výrobky nejvyšší kvality a poskytovala jim co nejlepší péči a servis. Ve firmě existuje důvěra ve fakt, že k dosažení těchto cílů je zapotřebí upřít pozornost na systém vzdělávání svých vlastních pracovníků. Ve firmě je snaha o zvyšování kvalifikace zaměstnanců a rozšiřování jejich znalostí, schopností a dovedností. Stejnou možnost však nabízejí i svým odběratelům, svým zákazníkům. Vzdělávání je cestou k celkovému a společnému úspěchu všech zúčastněných stran – společnost Zeelandia, její dodavatelé a odběratelé.

Firma chce předávat znalosti a také zkušenosti svých pracovníků a lidí z oboru, zapojuje rovněž odborníky, kteří se se zákazníky firmy dělí o své vědomosti z oblasti obchodu, marketingu, logistiky nebo práva a seznamují je s nejnovějšími trendy z

oboru. Existuje zde tedy možnost dozvědět se něco nového a konzultovat své otázky a problémy se specialisty v oboru.

Součástí školení není pouze teoretická stránka. Informace, které se během školení získávají, se mohou prakticky ověřit v demonstrační pekárně a cukrárně, která je po celou dobu školení a vzdělávání k dispozici.

## **4.6 Zeelandia ve světě**

Mezinárodní koncern **Koninklijke Zeelandia Groep b.v.** působí prostřednictvím svých dceřinných společností a joint ventures ve více jak 20 zemích světa. Klíčovými aktivitami Zeelandie jsou vývoj, výroba, prodej a distribuce přípravků pro pekařský a cukrářský trh. Za více než 100 let si Zeelandia zaslouženě získala pověst spolehlivého dodavatele produktů vysoké kvality. Mapu zastoupení mezinárodního koncernu Zeelandia ve světě naleznete v příloze 2.

Znalosti o trhu jsou zdrojem inspirace a informací pro následný vývoj výrobků a konceptů. Odtud motto Zeelandie: "Vytváření příležitostí".

Zeelandia vytváří roční obrat ve výši cca 300 mil. EUR a celkem zaměstnává odhadem přes 1500 pracovníků.

## **5 ANALÝZA KONKURENCE**

### **5.1 Seznam konkurentů**

Nejprve v rámci analýzy konkurence bude uveden soupis (seznam) konkurentů společnosti Zeelandia spol. s r. o. (dále jen Zeelandia). Konkurenční společnosti budou rozděleny do čtyř skupin, podle toho, jakou částí svého portfolia výrobků konkurují naší vybrané firmě. Jak již bylo uvedeno výše, lze říci, že portfolio výrobků naší firmy je možné rozdělit do třech skupin – pekařské výrobky, cukrářské výrobky a výrobky pro gastronomii (dále jen pekařské výrobky, cukrářské výrobky, gastronomie).

Právě podle těchto tří skupin budou nejvýznamnější konkurenti nacházející se na trhu rozčleněni a to do těchto čtyř skupin:

1. Pekařské výrobky, cukrářské výrobky a gastronomie,
2. Pekařské a cukrářské výrobky,
3. Cukrářské výrobky a gastronomie,
4. Pekařské výrobky.

## **1. Pekařské výrobky, cukrářské výrobky a gastronomie**

- **IREKS ENZYMA s.r.o. se sídlem společnosti: Kšírova 257, 619 00 Brno (dále jen Ireks)**
- **SEMIX PLUSO, spol. s r. o. se sídlem společnosti: Rybníčky 338, 747 81 Otice (dále jen Semix)**
- **NOVICOM Praha s.r.o. se sídlem společnosti: Komořanská 326, 143 14 Praha 4 (dále jen Novicom)**
- Omega CZ spol. s r.o. se sídlem společnosti: Náchodská 2552, 193 00 Praha 9
- NAPRO s.r.o. se sídlem společnosti: Tylova 383, 504 01 Nový Bydžov
- BRABEC, MLÝN HORAŽĎOVICE – ZÁŘEČÍ s.r.o. se sídlem společnosti: Zářečská 651, 341 01 Horažďovice
- JH GROUP, spol. s r.o. se sídlem společnosti: Jarošovská 1336, 377 01 Jindřichův Hradec II
- BK Servis CZ s.r.o. se sídlem společnosti: Baltská 607/26, 460 14 Liberec XIV
- Tyrus spol. s r. o. se sídlem společnosti: Lukavecká 1732, 193 00 Praha 9 - Horní Počernice
- Dr. Hlaváč s.r.o. se sídlem společnosti: Sadová 904, 687 51 Nivnice
- ALIMPEK spol. s r.o. se sídlem společnosti: U Sirkárny 582, 370 04 České Budějovice

## 2. Pekařské a cukrářské výrobky

- **DIAMANT CZ, spol. s r.o. se sídlem společnosti: U Expertu 127, 250 69 Klíčany (dále jen Diamant)**
- **ERPEKO a.s. se sídlem společnosti: Těšínská 3/991, 736 01 Havířov – Bludovice (dále jen Erpeko)**
- **backaldrin s.r.o. se sídlem společnosti: Žitná 982, 272 01 Kladno (dále jen Backaldrin)**
- Allmond, s.r.o. se sídlem společnosti: U Rakovky 29, 148 00 Praha 4
- HANA CZ s.r.o. se sídlem společnosti: Tovární 9, 370 01, České Budějovice
- Polmarkus, s.r.o. se sídlem společnosti: Veleslavínova 1022/4, 702 00 Ostrava, Moravská Ostrava
- PEŠEK - RAMBOUSEK s.r.o. se sídlem společnosti: Trojanova 1566, 274 01 Slaný
- KONTINUA, spol. s r. o. se sídlem společnosti: Miranova 148/10, 102 00 Praha 10 Hostivař
- K&K& CZ s.r.o. se sídlem společnosti: Kněževes 185, 252 68 Středokluky
- Almeco, s.r.o. se sídlem společnosti: Škvorecká 1803, 250 82 Úvaly
- Master Martini CE spol. s r.o. se sídlem společnosti: Michalská 1, Praha
- Lesaffre Česko, a.s. se sídlem společnosti: Hodolanská 32, 772 00 Olomouc
- EXTRUDO Bečice s.r.o. se sídlem společnosti: Žimutice, Bečice, 375 01 Týn nad Vltavou



- Pfahnl Backmittel spol. s.r.o. se sídlem společnosti: Na Lánech 764, 570 01 Litomyšl

### **3. Cukrářské výrobky a gastronomie**

- Hügli Food s.r.o. se sídlem společnosti: Nádražní 426, 281 44 Zásmyky u Kolína
- FANTASY FOOD s.r.o. se sídlem společnosti: Kožušanská 61/26, 783 02, Olomouc – Nemilany
- MONACO int. s.r.o. se sídlem společnosti: Mladoboleslavská 209, 197 00 Praha 9

### **4. Pekařské výrobky**

- Impa spol. s r.o. se sídlem společnosti: Plzeňská 358, 330 08 Zruč-Senec

Jak je již ze soupisu konkurentů rozřazených dle portfoliové podobnosti patrné, bude v rámci analýzy konkurence zkoumáno a ohodnocováno celkem šest konkurenčních společností. Jedná se o ty společnosti, které jsou zvýrazněny tučně (viz výše).

Zde je uveden soupis zkratk vybraných společností, který je platný pro všechny tabulky použité v rámci analýzy konkurence:

Z – Zeelandia spol. s r. o.

K1 – konkurent IREKS ENZYMA s. r. o.

K2 – SEMIX PLUSO spol. s r. o.

K3 – NOVICOM PRAHA s.r.o.

K4 – DIAMANT CZ, spol. s r.o.

K5 – ERPEKO a.s.

K6 – backaldrin s. r. o.

## **5.2 Srovnání finančních ukazatelů s konkurencí**

V této podkapitole bude postupně uvedeno srovnání vybraných finančních ukazatelů společnosti Zeelandia a jejích vybraných konkurentů. Nejdříve bude zachycen vývoj tržeb a výsledku hospodaření. Neopomene se vývoj rentability tržeb (ROS) vybraných společností a blíže bude zachycen vývoj celkové zadluženosti.

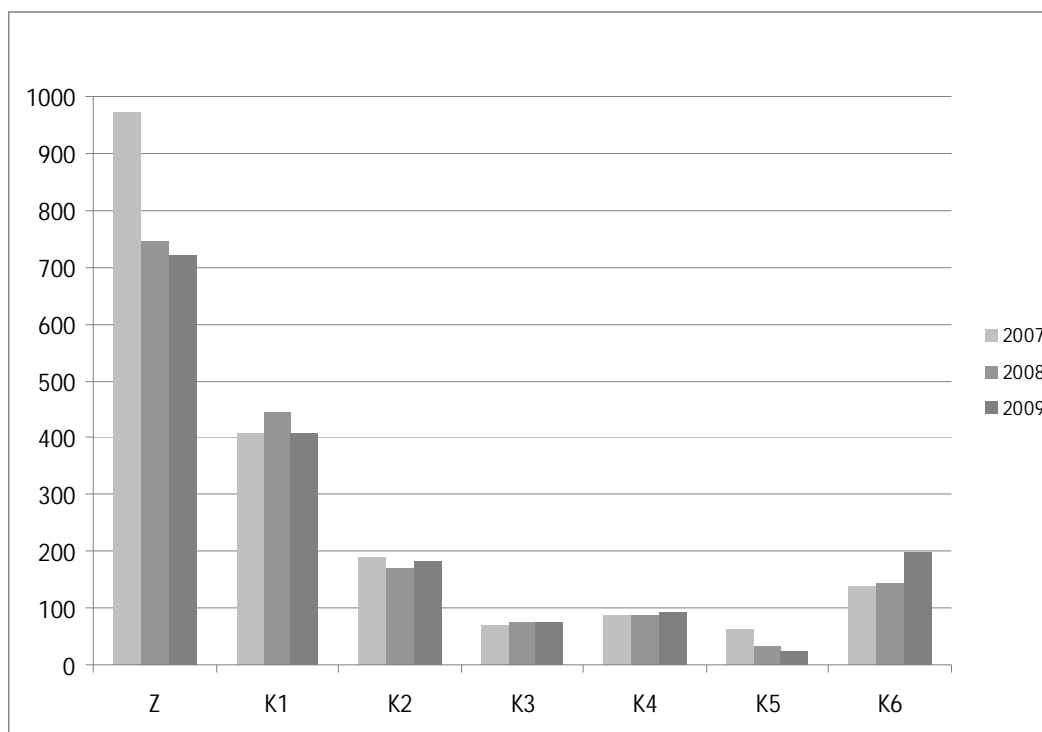
Celkové tržby (viz Tabulka 12 a Graf 1), stejně jako ostatní finanční ukazatele, jsou vzaty a dále vypočteny z výročních zpráv firem, které tyto společnosti zveřejňují v obchodním rejstříku, konkrétně celkové tržby jsou vzaty z výkazu zisku a ztráty. Celkové tržby jsou brány jako součet tržeb z prodeje zboží, tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje materiálu. Pouze u firmy Novicom (K3) se celkové tržby rovnají tržbám z prodeje zboží.

Tabulka 12: Vývoj tržeb za období 2007-2009 a výsledné pořadí

Společnost	Tržby v mil. Kč			Průměr	Pořadí
	2007	2008	2009		
<b>Z</b>	972,18	744,50	720,47	812,39	<b>1.</b>
<b>K1</b>	407,57	443,38	407,22	419,39	<b>2.</b>
<b>K2</b>	189,61	171,01	182,67	181,10	<b>3.</b>
<b>K3</b>	70,55	76,60	76,36	74,51	<b>6.</b>
<b>K4</b>	88,06	87,33	91,67	89,02	<b>5.</b>
<b>K5</b>	63,47	31,85	25,09	40,14	<b>7.</b>
<b>K6</b>	137,86	143,27	196,88	159,33	<b>4.</b>

Zdroj: vlastní práce

Graf 1: Vývoj tržeb za období 2007-2009 v mil. Kč



Zdroj: vlastní práce

Jak je z tabulky 12 a grafu 1 zřejmé, nejvyšších tržeb dosáhla společnost Zeelandia (Z), nejnižších tržeb dosáhla společnost Erpeko (K5) a u obou těchto společností se tržby v průběhu období snižovaly. Jako u jediné zkoumané společnosti se tržby zvyšovaly pouze u společnosti Backaldrin (K6).

V tabulce 13 je zachycen vývoj výsledku hospodaření všech hodnocených firem. Výsledek hospodaření je pro tyto účely stanoven jako čistý zisk (disponibilní zisk), který je možné nalézt ve výročních zprávách či výkazech zisku a ztráty.

*Tabulka 13: Vývoj výsledku hospodaření za období 2007-2009 a výsledné pořadí*

Společnost	Výsledek hospodaření v mil. Kč			Průměr	Pořadí
	2007	2008	2009		
<b>Z</b>	20,87	25,67	40,96	29,17	<b>2.</b>
<b>K1</b>	29,15	29,19	30,42	29,59	<b>1.</b>
<b>K2</b>	3,67	-0,32	4,39	2,58	<b>5.</b>
<b>K3</b>	0,05	0,29	0,33	0,22	<b>7.</b>
<b>K4</b>	1,85	3,02	4,68	3,18	<b>3.</b>
<b>K5</b>	2,28	-0,60	3,00	1,56	<b>6.</b>
<b>K6</b>	9,17	4,78	-5,19	2,92	<b>4.</b>

Zdroj: vlastní práce

Nejvyšších hodnot výsledku hospodaření dosáhla společnost Zeelandia (Z) a také Ireks (K1). Naopak nejnižších výsledků hospodaření dosáhla společnost Novicom (K3), Erpeko (K5) a Semix (K2). Nejvyšší hodnoty čistého zisku dosáhla Zeelandia (Z) v roce 2009 a to téměř 41 mil. Kč. Nejnižší hodnotu dosáhla společnost Backaldrin (K6), která v roce 2009 vykázala čistou ztrátu 5,19 mil. Kč.

V tabulce 14 je uvedena rentabilita tržeb zkoumaných firem za období 2007-2009. Rentabilita tržeb je určena podílem čistého zisku a celkových tržeb, oba tyto údaje pro jednotlivé roky jsou uvedeny v předcházejících tabulkách (viz Tabulka 12 a Tabulka 13).

*Tabulka 14: Rentabilita tržeb (ROS) za období 2007-2009 a výsledné pořadí*

Společnost	Rentabilita tržeb (ROS) v %			Průměr	Pořadí
	2007	2008	2009		
<b>Z</b>	2,15	3,45	5,69	3,76	<b>3.</b>
<b>K1</b>	7,15	6,58	7,47	7,07	<b>1.</b>
<b>K2</b>	1,93	-0,19	2,40	1,38	<b>6.</b>
<b>K3</b>	0,07	0,38	0,43	0,29	<b>7.</b>
<b>K4</b>	2,10	3,46	5,10	3,56	<b>4.</b>
<b>K5</b>	3,59	-1,89	11,95	4,55	<b>2.</b>
<b>K6</b>	6,65	3,33	-2,64	2,45	<b>5.</b>

Zdroj: vlastní práce

Nejlepších hodnot rentability tržeb vykázala společnost Ireks (K1), u které se tento finanční ukazatel pohyboval průměrně okolo 7 %. Ostatní společnosti, včetně Zeelandie (Z), byly na tom podstatně hůře. Nejnižší průměrné hodnoty za období 2007-2009 dosáhla společnost Novicom (K3) a to 0,29 %.

Celková zadluženost a její vývoj za období 2007-2009 je v následující tabulce 15. Celková zadluženost je počítána jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv.

Tabulka 15: Vývoj celkové zadluženosti za období 2007-2009 a výsledné pořadí

Společnost	Celková zadluženost v %			Průměr	Pořadí
	2007	2008	2009		
<b>Z</b>	63,82	53,99	37,20	51,67	<b>3.</b>
<b>K1</b>	16,18	18,18	14,60	16,32	<b>1.</b>
<b>K2</b>	52,14	50,48	53,76	52,12	<b>4.</b>
<b>K3</b>	67,41	70,44	66,34	68,06	<b>5.</b>
<b>K4</b>	65,12	73,88	69,32	69,44	<b>6.</b>
<b>K5</b>	46,53	46,54	37,81	43,63	<b>2.</b>
<b>K6</b>	76,14	83,53	92,64	84,10	<b>7.</b>

Zdroj: vlastní práce

U všech společností, kromě společnosti Ireks (K1), se celková zadluženost pohybuje minimálně na hranici 37 %. Společnost Ireks (K1) je určitou „výjimkou“ v tomto oboru, kdy je potřeba neustále investovat do zařízení. Nicméně je možné, že v dalších letech tento ukazatel několikanásobně vzroste. Ukazatel celkové zadluženosti u firmy Backaldrin (K6) z roku 2007 není znám, proto je v tabulce uveden údaj z roku 2006. Co se tohoto ukazatele týče, nejhůře dopadla společnost Backaldrin (K6), u které v roce 2009 dosáhla celková zadluženost téměř 93 %.

### 5.3 Tržní podíly

Pro dokreslení situace na trhu je potřeba určit tržní podíly vybraných společností, aby tedy bylo možné zjistit, jaký procentuální podíl (jakou část trhu) každá z vybraných firem obsluhuje svými výrobky.

Pro účely stanovení tržních podílů vybraných společností byly využity hodnoty tržeb těchto společností a odhad zbývajících hodnoty tržeb ostatních konkurenčních společností na trhu. Tento odhad je založený z části na skutečné hodnotě celkových

tržeb ostatních společností, které uveřejnily své výroční zprávy, výkazy zisku a ztráty a také své rozvahy v Obchodním rejstříku. Zbývající hodnota je pouhý odhad, nelze totiž zjistit skutečnou hodnotu všech tržeb všech společností na trhu, některé společnosti nezveřejňují své informace do Obchodního rejstříku anebo se také zčásti zabývají prodejem odlišných výrobků. Tudíž poté nelze zjistit, jaká hodnota z celkových tržeb připadá na výrobky, jimiž se tato práce zabývá. Nicméně pro přibližné zachycení tržních podílů vybraných podniků na trhu je pro účely této práce takový odhad dostačující.

V tabulce 16 jsou zachyceny tržby společností na trhu za období 2007-2009, ke každému roku je ještě přiřazena hodnota (odhad) celkových tržeb ostatních konkurentů na trhu.

*Tabulka 16: Celkové tržby za období 2007-2009*

Společnost	Tržby v mil. Kč		
	2007	2008	2009
<b>Z</b>	972,18	744,50	720,47
<b>K1</b>	407,57	443,38	407,22
<b>K2</b>	189,61	171,01	182,67
<b>K3</b>	70,55	76,60	76,36
<b>K4</b>	88,06	87,33	91,67
<b>K5</b>	63,47	31,85	25,09
<b>K6</b>	137,86	143,27	196,88
<b>Ostatní</b>	1900	1600	1800
<b>Celkem</b>	<b>3829,30</b>	<b>3297,94</b>	<b>3500,36</b>

Zdroj: vlastní práce

V následující tabulce (viz Tabulka 17) je uveden tržní podíl každé zkoumané společnosti a také odhad celkového tržního podílu ostatních konkurentů působících na trhu za období 2007-2009.

*Tabulka 17: Tržní podíly za období 2007-2009*

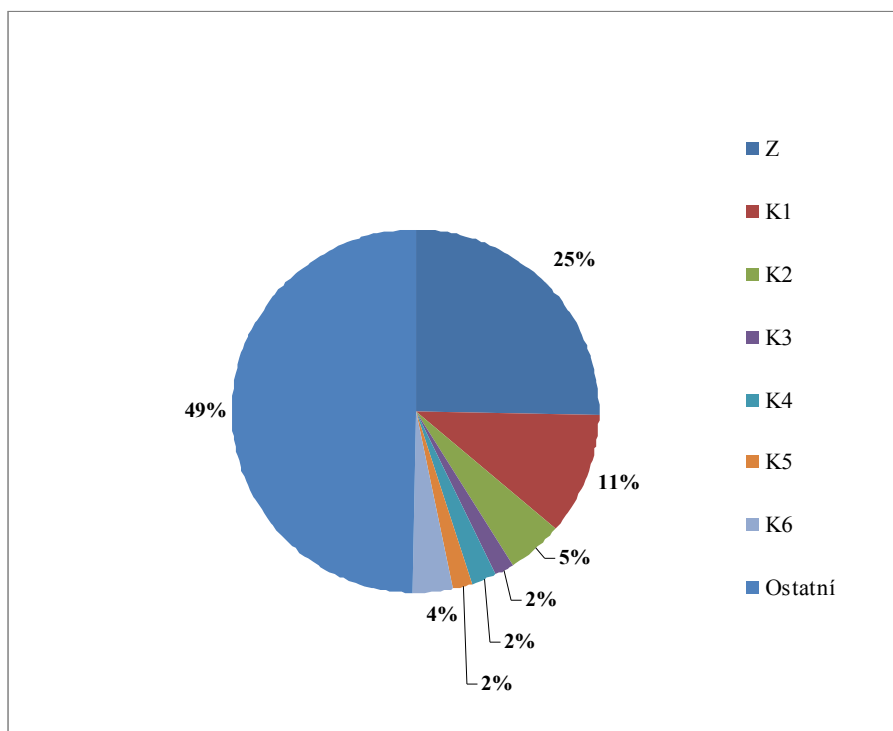
Společnost	Tržní podíl v %		
	2007	2008	2009
<b>Z</b>	25,39	21,28	20,58
<b>K1</b>	10,64	12,68	11,63
<b>K2</b>	4,95	4,89	5,22
<b>K3</b>	1,84	2,19	2,18
<b>K4</b>	2,30	2,50	2,62
<b>K5</b>	1,66	0,91	0,72
<b>K6</b>	3,60	4,34	5,62
<b>Ostatní</b>	49,62	48,52	51,42

Zdroj: vlastní práce



Z grafu 2 je možné vyčíst, že společnost Zeelandia v roce 2007 zaujímala 25% tržní podíl v rámci trhu. Součet tržních podílů ostatních zkoumaných společností zaujímal 25 % a zbývajících 50 % tržní podíl náleží ostatním společnostem na trhu.

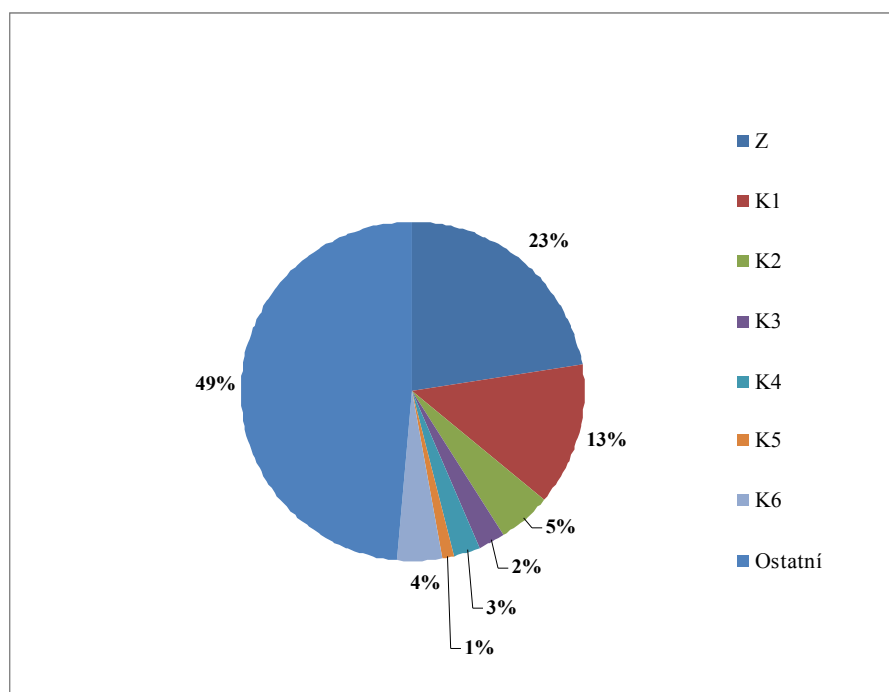
Graf 2: Tržní podíly 2007



Zdroj: vlastní práce

V následujícím roce 2008 (viz Graf 3) se tržní podíl společnosti Zeelandia snížil z minulých 25 % na 23 %. Kromě společnosti Ireks, která navýšila svůj tržní podíl z předchozích 11 % na 13 %, jsou ostatní podíly obdobné jako v předchozím sledovaném roce.

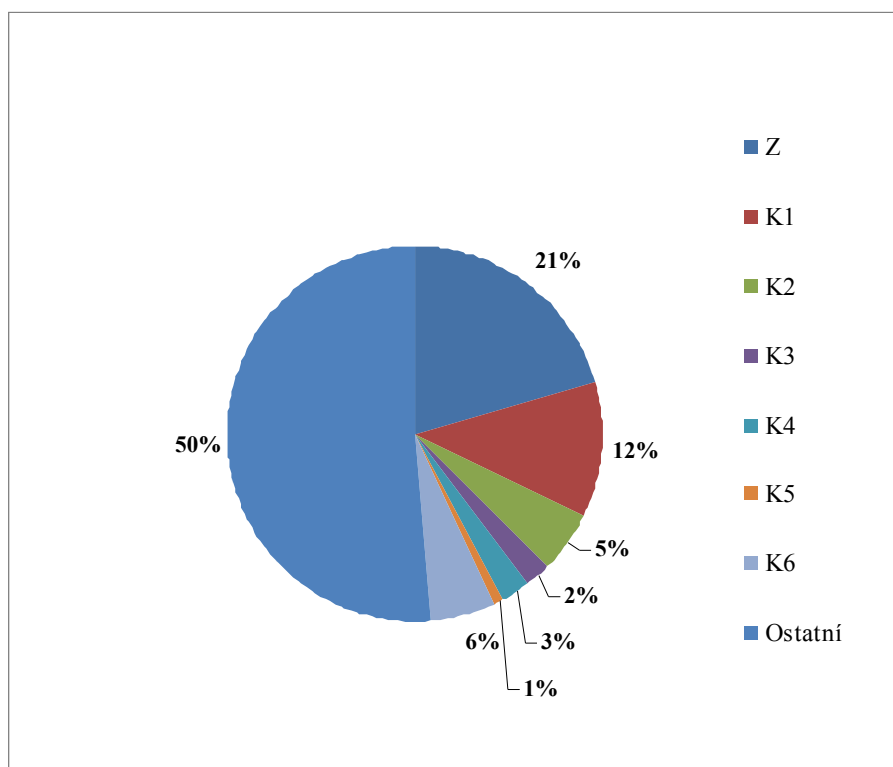
Graf 3: Tržní podíly 2008



Zdroj: vlastní práce

V posledním zkoumaném roce 2009 (viz Graf 4) došlo k významné změně tržního podílu pouze u společnosti a Backaldrin. Backaldrin se zvýšil tržní podíl ze 4 % na 6 %. Zeelandia se snížil tržní podíl z 23 % na 21 %.

Graf 4: Tržní podíly 2009



Zdroj: vlastní práce

## 5.4 SW analýza

### 5.4.1 Vlastní SW analýza

V následující tabulce 18 jsou ohodnoceny vybrané faktory společnosti Zeelandia a stejné faktory jsou ohodnoceny také pro šest jejích konkurentů. U každé společnosti jsou hodnocené faktory oznámkovány stupnicí od 1 do 5 (známka 1 znamená nejlepší ohodnocení). V posledním řádku tabulky je výsledný součet bodů podle pravidla, kdy známka 1 znamená 1 bod (podle číslice známky se přidělí příslušný počet bodů). Společnost, která získá nejméně bodů, je nejlépe ohodnocenou společností. Podle výsledného počtu bodů se sestaví pořadí jednotlivých firem.

Tabulka 18: SW analýza

Hodnocené faktory	Z	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Celková strategie podniku	2	1	2	1	2	3	1
Strategie výzkumu a vývoje	1	1	1	2	1	3	1
Kvalita výrobků	1	1	1	2	1	2	1
Ceny a platební podmínky	1	2	3	2	2	3	1
Prodej a prodejní služby	1	1	2	1	2	3	2
Tradice značky	1	1	2	2	1	2	1
Výzkum a vývoj	1	2	2	1	1	3	1
Organizační struktura	2	2	3	2	2	3	2
Kvalita marketingového managementu	1	1	1	1	2	3	1

Marketingová komunikace	1	1	2	1	2	3	1
Marketingová síla podniku	1	1	2	2	2	3	1
Technologický servis	2	1	3	3	3	3	2
Úroveň diferenciacie od konkurenčních výrobků	1	2	2	3	1	3	1
Úroveň výrobných technologií	1	1	2	2	1	3	1
Dopravní spojení	3	1	3	1	1	2	1
Ziskovost	2	1	4	5	2	2	3
Zadluženost	2	1	2	3	3	2	4
Finanční situace	1	1	2	3	2	2	3
<b>Výsledný počet bodů</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>48</b>	<b>28</b>
<b>Výsledné pořadí</b>	<b>2.</b>	<b>1.</b>	<b>6.</b>	<b>5.</b>	<b>4.</b>	<b>7.</b>	<b>3.</b>

Zdroj: vlastní práce

Výsledné pořadí firem podle celkového počtu získaných bodů:

1. K1 - IREKS ENZYMA s.r.o.
2. Z – Zeelandia spol. s r. o.
3. K6 – backaldrin s.r.o.
4. K4 – DIAMANT CZ, spol. s r. o.
5. K3 – NOVICOM PRAHA s.r.o.
6. K2 – SEMIX PLUSO spol. s r. o.
7. K5 – ERPEKO a.s.

## 5.4.2 Klíčové silné a slabé stránky

Po provedené SW analýze je možné vytipovat klíčové silné a slabé stránky konkurenčních společností (viz Tabulka 19-25). Na ty je třeba se z pohledu firmy Zeelandia zaměřit a snažit se, pokud to bude možné, porovnat tyto silné a slabé stránky se svými silnými a slabými stránkami. Následně podle tohoto porovnání je možné určit, v jaké oblasti je zapotřebí se zlepšit a v jaké naopak si snažit udržet stávající úroveň, popř. se snažit o lepší úroveň. Zásadním problémem je snaha o získání konkurenční výhody, kterou je těžké napodobit konkurenčními firmami.

Tabulka 19: Klíčové stránky Zeelandia

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Silné stránky</u>	
<b>Tradice značky</b>	Historie společnosti sahá až do roku 1990, kdy se ještě jednalo o společnost Lactoprot Bohemia, která fungovala zpočátku i československém trhu. Společnost má dlouholetou tradici, v minulém roce oslavila 20 let působení na českém trhu.
<b>Vysoká úroveň marketingové komunikace</b>	Účastní se mnoha veletrhů ve světě. Svým odběratelům nabízí účast ve věrnostním klubu, kde za nasbírané body získávají různé odměny.
<b>Snadná diferenciaci od konkurence</b>	
<b>Dobrá finanční situace</b>	Společnost dosáhla za poslední 3 roky nejvyšších obrátů a slušné ziskovosti.

<u>Slabé stránky</u>	
<b>Rozsáhlá nabídka výrobků</b>	Může se zdát, že je toto silnou stránku, nicméně pokud existuje mnoho individuálních výrobků, pak je firma zatěžována obrovským počtem skladových položek a je tedy těžké následně rozhodnout, které položky mají být odstraněny.

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 20: Klíčové stránky Ireks

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Silné stránky</u>	
<b>Tradice značky</b>	Jedná se o zavedenou společnost s dlouholetou tradicí, počátek fungování společnosti na českém (zezačátku i československém) trhu je již od roku 1991.
<b>Vysoká úroveň marketingové komunikace</b>	Firma spolupracuje s projektem Pečení pro děti v Brně od samého začátku působnosti UNICEF na Moravě. Je typem společnosti, jejíž produkty, nejsou primárně určeny pro konečné spotřebitele. Proto chybí zpětná vazba od zákazníků z maloobchodního trhu. Tato spolupráce se stala určitou formou testu poptávky mezi finálními spotřebiteli - průzkumem trhu. Přímý kontakt s potenciálními zákazníky, je možné ověřit jejich preference chutí a tvarů u mnoha druhů chleba, pečiva a dalších výrobků.

<b>Dobrá finanční situace</b>	Po provedeném srovnání finančních ukazatelů lze říci, že firma má oproti ostatním porovnávaným firmám velmi nízkou celkovou zadluženost a nejvyšší rentabilitu tržeb.
<b>Ziskovost</b>	V průměru okolo 7 % za poslední 3 roky. I když tato společnost nedosáhla takového obratu jako společnost Zeelandia, přesto dosáhla vysoké ziskovosti díky vyšším hodnotám výsledků hospodaření v posledních 3 letech.
<b>Technologický servis</b>	Od počátku činnosti firmy je technologický servis zajišťován odborníky z pekařského a cukrářského oboru. Předváděcí centrum v sídle společnosti v Brně. Zde jsou pekařští a cukrářští odborníci seznamováni s postupy použití nových surovin a výrobních postupů. Tyto semináře jsou současně možností k oboustrannému předávání zkušeností a informací z oboru. Technologický servis je zastřešen oddělením vnitřního obchodu v součinnosti s vývojovým oddělením. Takto jsou nejaktuálnější podněty a připomínky z řad pekařů a cukrářů začleněny do firemního vývojového programu. Pak je možné urychleně a neprodleně řešit aktuální požadavky trhu.

Zdroj: vlastní práce



Tabulka 21: Klíčové stránky Semix

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Silné stránky</u>	
<b>Vysoká úroveň marketingové komunikace</b>	Propracované internetové stránky firmy byly oceněny v prestižní soutěži Zlaté stránky Živnostník roku 2010 a Vodafone Firma roku 2010.
<u>Slabé stránky</u>	
<b>Ziskovost</b>	Za poslední 3 roky dosáhla ziskovost v průměru 1,38 %.
<b>Organizační struktura</b>	Na vedoucích pozicích firmy se objevují opakující se funkce – obchodní ředitel, manažer pro obchod, obchodně-marketingová ředitelka, marketingová ředitelka. Může docházet k překrývání odpovědnosti a přidělených pravomocí.

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 22: Klíčové stránky Novicom

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Silné stránky</u>	
<b>Vysoká úroveň marketingové komunikace</b>	Firma se snaží vytvářet prodejní akce, spolupracuje s Jedličkovým ústavem v Praze při přípravě Abilympiády pro děti a mládež a také od roku 2007 byla zahájena spolupráce se zástupci firmy „ŠKOLA CHUTI“, jejichž cukráři profesionálně využívají při svých prezentacích celou řadu surovin z firemního sortimentu.

<u>Slabé stránky</u>	
<b>Technologický servis</b>	Servis je zajišťován pouze pro cukrářské výrobky.
<b>Ziskovost</b>	Za poslední 3 roky dosáhla ziskovost v průměru hodnoty pouhých 0,29 %.
<b>Rozsáhlá nabídka výrobků</b>	Může se zdát, že je toto silnou stránku, nicméně pokud existuje mnoho individuálních výrobků, pak je firma zatěžována obrovským počtem skladových položek a je tedy těžké následně rozhodnout, které položky mají být odstraněny.

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 23: Klíčové stránky Diamant

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Silné stránky</u>	
<b>Propracovaný management kvality</b>	První podnik v oboru, jehož kvalita byla potvrzena certifikátem ISO 9001 a je pravidelně prověřována. Kladen velký důraz na vysokou kvalitu produktů, inovativní vývoj produktů a průběžné zlepšování. Certifikáty - ISO 9001, IFS - Mezinárodní potravinářský standard (nejvyšší stupeň), Bio, Ama Pečeť kvality, Bio Austria, Národní Organický Program (potřebný pro vývoz bio-výrobku do USA). Normativní dokument pro potraviny, které lze podle islámského práva označit za čisté/povolené a Rakouský státní znak.

<b>Vysoká úroveň výzkumu a vývoje</b>	
<b>Snadná diferenciacie od konkurence</b>	Vlastní značky Diamant, Original-Baker, Nimm Natur, Backidee.

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 24: Klíčové stránky Erpeko

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Slabé stránky</u>	
<b>Nízká marketingová síla</b>	
<b>Nízká úroveň marketingové komunikace</b>	Nízká úroveň propracovanosti internetových stránek společnosti. Na internetových stránkách jsou uvedeny pouze základní informace, nebudí to dobrý dojem.
<b>Organizační struktura</b>	

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 25: Klíčové stránky Backaldrin

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Silné stránky</u>	
<b>Vysoká úroveň marketingové komunikace</b>	Vydává časopis backaldrin pro Vás již od roku 2005, v tomto časopise jsou informace o pečení, pečivu a výrobcích společnosti Backaldrin. Ve světě se tradičně zúčastňuje desítek pekařských a potravinářských veletrhů ročně. Od roku 2003 podporuje Nadaci Terezy Maxové. Snaží se také podporovat nadějného motocrossového závodníka Františka Smolu.

<b>Snadná diferenciacie od konkurence</b>	
<b>Nenapodobiteľný produkt</b>	Top produkt celozrnný rohlík kornspitz. Kornspitz® je najúspešnejší značkou pečiva v Európe. Vyvinutý približne pred 20 lety v Rakousku, peče se tento kořeněný tmavý rohlík již v 50 zemích světa - zhruba 4,5 milionů kusů denně. Kornspitz® samozřejmě existuje i v bio kvalitě - BIO-Kornspitz®.
<u>Slabé stránky</u>	
<b>Vysoká zadlženost</b>	Za poslední 3 roky se pohybovala v průměru nad hodnotou 80 % a v posledním sledovaném roce 2009 dokonce dosáhla úrovně 93 %.
<b>Špatná finanční situace</b>	Jednak díky vysoké zadlženosti a také díky nižší ziskovosti, která v průměru za poslední 3 roky dosáhla hodnoty 2,45 % a poslední rok dosáhla hodnoty -2,64 %.

Zdroj: vlastní práce

### 5.4.3 Vyhodnocení

Posledním krokem je vyhodnocení situace společnosti Zeelandia. Po vlastní SW analýze a vytipování klíčových silných a slabých stránek je možné určit, v jaké oblasti je zapotřebí se zlepšit a v jaké naopak si snažit udržet stávající úroveň, popř. se snažit o lepší úroveň.

Díky vytipování klíčových silných a slabých stránek všech zkoumaných podniků lze konstatovat, že u silných stránek zkoumaných společností převažovala tradice

značky, vysoká úroveň marketingové komunikace a snadná diferenciacie od konkurence. U slabých stránek prevažovaly tyto – rozsáhlá nabídka výrobků, ziskovost a organizační struktura. Podíváme-li se na klíčové silné a slabé stránky společnosti Zeelandia, v mnohém se shodují s konkurentem Ireks. Oproti Zeelandii má Ireks lépe ohodnocený technologický servis a také tento konkurent dosáhl lepší ziskovosti a jeho finanční situace je lepší díky mnohem nižší zadluženosti. Oproti ostatním společnostem si společnost Zeelandia, jak je z SW analýzy patrné, vede velmi dobře. Jediné možnosti zlepšení se naskýtají právě v oblasti financí, v oblasti marketingu a v dosažení ještě znatelnějšího odlišení se od konkurence, s čímž souvisí výzkum, vývoj a následné vytvoření nových jedinečných produktů. Těmto produktům je třeba přiřadit snadno zapamatovatelné označení, které bude spjata určitým způsobem se společností Zeelandia. V oblasti financí je třeba snížit zadluženost společnosti a snažit se o zvýšení rentability tržeb (ziskovosti) – například snížením nákladů, což se, nutno říci, v roce 2009 povedlo, nicméně je nutné v tomto pokračovat. S financemi je spjata také rozsáhlá nabídka výrobků, díky snaze o přizpůsobení se zákazníkovi a vyhovění jeho specifickým potřebám. Nicméně toto zatěžuje podnik dodatečnými náklady, například skladovacími, apod. V oblasti marketingu je nutné jasně stanovit prodejní strategii (případně více strategií podle oblastí působení), díky níž bude možné vyjednat více zakázek a dosáhnout tak vyššího obratu. V ostatních ohledech se většina hlavních konkurenčních společností příliš neliší - kvalita je na prvním místě, snaha o přizpůsobení se zákazníkovi, odlišení se od konkurence, zajišťování technologického servisu, vysoká úroveň marketingové komunikace a také v oblasti distribuce, kdy je většinou rozhodujícím faktorem čas dodání z pohledu zákazníka.

## 6 CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ

### 6.1 IREKS ENZYMA s.r.o.

#### **Profil společnosti**

Obchodní jméno: IREKS ENZYMA s. r. o.

Sídlo a vedení společnosti: Kšírova 257, 619 00 Brno

Datum vzniku: 30. ledna 1991, společnost je vedena u Krajského obchodního soudu v Brně v oddíle C, vložka 557.

Informace týkající se společnosti Ireks jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů uvedených v přehledu literatury, především z internetových stránek společnosti Ireks a také z jejich výročních zpráv.

#### Předmět činnosti:

- výroba homogenizovaných potravinářských výrobků
- mlynářství, pekárenská výroba, cukrárenská výroba
- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Společnost IREKS ENZYMA s.r.o. byla založena na počátku roku 1991 takřkajíc na zelené louce pod názvem ENZYMA, spol. s.r.o. Ve velmi krátké době

dokázala obsadit vedoucí pozici na trhu zlepšujících přípravků, směsí a speciálních surovin pro pekárny a cukrárny v bývalém Československu. Tuto pozici si udržuje dodnes v obou dnes rozdělených zemích. V prvních letech své existence ENZYMA vyráběla pouze licenční výrobky, později se začala orientovat na směsi podle vlastních receptur. Tak, jak se rozšiřoval sortiment výrobků, byly kladeny stále větší nároky na jeho výrobu. Proto byl v roce 1995 postaven výrobní závod v Kroměříži, což umožnilo pružněji reagovat na požadavky trhu. Též v té době začala IREKS ENZYMA usilovat o rozšíření trhů v zahraničí, konkrétně v Polsku, Rusku a v Srbsku. V roce 1997 byl vybudován výrobní závod v dceřiné společnosti IREKS ENZYMA v Prešově, neboť i zde se obchodní aktivity IREKS ENZYMY rozrůstaly. Během uplynulého desetiletí trvání firmy se podařilo vybudovat velmi stabilní a kompaktní tým zaměstnanců stmelený společnými úspěchy, plněním stále náročnějších úkolů, zajišťováním veletrhů, seminářů a odborných pekařsko – cukrářských školení. Tým technologů se stále rozrůstá tak, jak se rozrůstá počet zákazníků IREKS ENZYMY a jak se rozšiřuje sortiment nabízených výrobků a služeb. V roce 1996 začalo pracovat vlastní vývojové středisko v Rosicích. Zde byla i předváděcí a zkušební pekárna, která se využívala k „technologickým dnům“. Od roku 1999 patří IREKS ENZYMA k celosvětově aktivní skupině IREKS. Noví majitelé z bavorského města Kulmbach se starají o trvalý rozvoj společnosti. Původní název ENZYMA byl změněn dle koncernového vzoru na IREKS ENZYMA s.r.o. a firma se stala důležitou součástí koncernu.

V roce 2004 bylo díky štědré investici z Kulmbachu postaveno nové (a současně první v historii) sídlo firmy. Budova je rozdělena na dvě části: první je administrativní a druhá slouží jako zákaznické a vývojové technologické centrum. V prostorách předváděcí pekárny a cukrárny si zkušení mistři pekaři a cukráři vzájemně předávají zkušenosti a jsou seznamováni s novinkami z oboru.

Současný název firmy je odvozen z rodinné tradice - IREKS = Johann Ruckdeschel Et Söhne, Kulmbach. IREKS patří mezi přední mezinárodní výrobce zlepšujících přípravků, směsí a pivovarnického sladu pro pekárny a cukrárny.

## Významné historické mezníky v historii společnosti IREKS ENZYMA s.r.o.

- leden 1991 - založení společnosti
- březen 1993 - založení společnosti ENZYMA, s. r. o. se sídlem Pavla Horova 10, Prešov, Slovenská republika (60 % obchodního podílu)
- červen 1994 - přestěhování výroby z Břestu do Kroměříže
- září 1999 - nový vlastník, 100 % obchodních podílů vlastní společnost IREKS GmbH se sídlem v Kulmbachu, Lichtenfelser Strasse 20, Spolková republika Německo
- prosinec 2000 - výstavba paletového skladu a odbavovací haly v Kroměříži
- leden 2004 - změna obchodního jména firmy. Vymazává se starý název „ENZYMA spol. s. r.“. Nový název je „IREKS ENZYMA s. r. o.“
- leden 2004 - výstavba a zprovoznění správního a vývojového centra v Brně na ulici Kšírova
- prosinec 2005 - roční obrat překročil 300 milionů Kč
- březen 2006 - přístavba paletového skladu v Kroměříži
- prosinec 2006 - roční obrat překročil 400 milionů Kč
- prosinec 2008 - započítí stavby Výrobní makových náplní a rozšíření skladovacích a expedičních kapacit v Kroměříži
- září 2009 - zprovoznění Výrobní makových náplní v Kroměříži



## Filozofie

Prvotřídní výrobky a prvotřídní podpora – to jsou nejvyšší cíle firemního uvažování a obchodní činnosti. Pojem kvalita spojují zákazníci se jménem společnosti, značkovými výrobky a s jejím poradenstvím.

Kvalita znamená rozsáhlé plnění požadavků zákazníků. Jen díky nepřetržitému zaměření se na přání odběratelů dosáhne jejich naplnění, které se od společnosti očekává.

Týmový duch je základem zákaznický oceňovaných služeb. Pod heslem „Společně jsme silní“ již mnoho let a desetiletí se v této společnosti pečuje o dobré partnerské vztahy jak se zákazníky, tak i uvnitř koncernu.

Takto společnost naplňuje slogan, se kterým si ji spojují zákazníci nejen v České republice, ale i v zahraničí: „IREKS ENZYMA – Váš spolehlivý partner v podnikání“.

## Zaměstnanci

V tabulce 26 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů za období 2007-2009.

*Tabulka 26: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Ireks za období 2007-2009*

<b>Rok</b>	<b>Průměrný přepočtený počet zaměstnanců</b>	<b>Osobní náklady v mil. Kč</b>
<b>2007</b>	76	46,83
<b>2008</b>	83	51,30
<b>2009</b>	80	46,40

Zdroj: vlastní práce

## **Kvalita**

Záměrem bylo v roce 2009 udržet dobré postavení na trhu v České republice. Dokončení investic ve výrobním areálu v Kroměříži, které byly započaty v roce 2008. Jednalo se o další rozšíření skladovacích kapacit a investice do výroby makových náplní.

S ohledem na vysoké požadavky na bezpečnost potravin zůstává trvalým cílem činit taková opatření, aby veškeré uplatňované firemní postupy vyhovovaly normě ISO 9001:2000 a podmínkám systému kritických bodů HACCP. Dílčím cílem pro rok 2009 bylo uvést na ještě vyšší úroveň evidenci a výsledovatelnost.

Výrazným mezníkem v rozhodnutí zajistit trvalý rozvoj všech aktivit směřujících ke stálému zvyšování kvality veškeré práce, výrobků a služeb s výrobkem poskytovaných se stal podzim 1997. V rámci společnosti se realizovaly zásady stanovené mezinárodními normami pro management jakosti a od března 1999 IREKS ENZYMA prokazuje svou způsobilost dodávat kvalitu svým partnerům vydaným CERTIFIKÁTEM od světově uznávané firmy BUREAU VERITAS, který potvrzuje shodu se systémovou normou kvality EN ISO 9001.

### Politika kvality v IREKSu GmbH, Kulmbach

Certifikát ISO 9001, Certifikát IFS, HACCP systém.

## **Zákaznický servis**

Vyjádřeno čísly: více než 350 zaměstnanců v terénu z 25 států světa radí a stará se o zákazníky po celém světě.

## **IREKS ve světě**

Hlavní sídlo společnosti je: IREKS GmbH, Lichtenfelser Str. 20, 95326 KULMBACH  
DEUTSCHLAND

Zákazníci těží z více jak 150letých zkušeností. V roce 1856 založil pekař a sládek Johann Peter Ruckdeschel sladovnu v Kulmbachu. Brzy poté se stal slad z IREKSu symbolem kvality. Následující dějiny firmy jsou ve znamení úspěchů díky zkušenostem se základní surovinou – obilím a díky pekařskému umu. V roce 1900 byl vyvinut první diastatický přípravek na světě v práškové formě na sladové bázi – MILLIOSE. Roku 1930 začala firma vyrábět první moderní zakyselující přípravek do chleba IREKS-FERTIGSAUER.

IREKS má přímá zastoupení a pekařská centra v těchto státech: Brazílii, Chorvatsku, České republice, Dánsku, Francii, Itálii, Maďarsku, Nizozemí, Polsku, Rakousku, Rumunsku, Rusku, Srbsku, Slovensku, Španělsku a Turecku

V koncernu IREKS pracuje asi dva tisíce zaměstnanců, kteří dodávají výrobky do mezinárodní sítě zákazníků a současně jim poskytují efektivní servis.

Schopnosti koncernu na mezinárodní scéně zesílily v roce 2004, kdy byla integrována společnost Dreidoppel, lídr ve výrobě aromat, zmrzlinových základů a dekoračních cukrářských materiálů.

## 6.2 SEMIX PLUSO, spol. s r. o.

### Profil společnosti

Obchodní jméno: SEMIX PLUSO spol. s r. o.

Sídlo a vedení společnosti: Rybníčky 338, 747 81 Otice

Datum vzniku: 10. března 1995, společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 8082.

Informace týkající se společnosti Semix jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů uvedených v přehledu literatury, především z internetových stránek společnosti Semix a také z jejich výročních zpráv.

Ryze česká společnost, výrobce a prodejce potravinářského sortimentu, který tvoří BIO produkty, cereálie, směsi a náplně určené na výrobu chleba, pečiva a moučníků pro pekaře, cukráře, gastro provozy i konečné spotřebitele.

Základy pro vznik společnosti byly položeny na počátku devadesátých let. Problémy, které v té době přinášela pekařská a cukrářská výroba, vedly k myšlence vytvořit společnost, která se zaměří na výrobu pekařských a cukrářských směsí a náplní a přípravků pro zlepšení kvality chleba a pečiva. Proto v r. 1995 zahajuje výrobu společnost SEMIX PLUSO, spol. s r.o. Úspěšnost prodeje u velkoobchodů byla podnětem pro vytvoření výrobků specializujících se na konečného spotřebitele. Příkladem jsou pudinky, kynutá těsta, bramborové výrobky nebo hotová jídla a cereálie, které jsou dodávány do významných potravinářských řetězců, maloobchodů i velkoobchodů.

Sortiment byl rozšířen o skutečně celozrnné cereálie pod značkou Zdravý život, které jsou pro firmu strategickým směrem, kterým se chce do budoucna ubírat a ke kterému ji přimělo několik závažných skutečností:

- vlna změn ve stravovacích návycích
- omezená nabídka skutečně zdravých celozrnných cereálií
- prvenství České republiky ve výskytu rakoviny tlustého střeva

První výrobce skutečně celozrnných cereálií v České republice. Produkty jsou vyráběny výhradně z celých obilných zrn a je v nich obsaženo několik významných a zdraví prospěšných složek – vláknina, vitamíny a minerály. Díky speciální technologii – procesu šetrného vaření si zrno ponechává všechny důležité vlastnosti a jeho konečná podoba je výživově hodnotná, snadno stravitelná a velmi chutná. Cereálie jsou nabízeny také v kvalitě BIO a přizpůsobí se dle přání a požadavků zákazníků.

Společnost v současné době zaměstnává více než 100 zaměstnanců ve 4 společnostech na území České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska s ročním obratem 250 mil. Kč.

## **Kvalita**

Společnost Semix Pluso spol. s r.o. získala v listopadu 2006 celosvětově uznávaný certifikát BRC Global standard, který prováděla kreditovaná společnost Bureau Veritas Certification Czech Republic, s.r.o. BRC je komplexní norma, která zaručuje vysoký standard kvality, hygieny, sledování kritických kontrolních bodů HACCP a zdravotní nezávadnost produktů ve shodě s platnou legislativou. V rámci BRC je nutné udržovat správnou výrobní praxi a zajistit i dohledatelnost výrobků. V roce 2004 SEMIX obdržel certifikát na produkci výrobků v BIO kvalitě, které splňují požadavky Nařízení Rady (EHS) č. 2092/91 o kontrolovaném ekologickém zemědělství

a k němu se vztahujícímu označování zemědělských produktů a potravin jakož i požadavky zákona č. 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství. Křupavé ovesné vločky vyhrály na mezinárodním veletrhu Food & Drink Expo 2006 v Birminghamu ocenění v kategorii Nejlepší snídaňové cereálie.

### **Zvyšování podílu BIO výroby**

Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá výrobou snídaňových cereálií, je jejím velkým závazkem zvyšovat také podíl výrobků v BIO kvalitě. Jak je již známo, veškeré suroviny k produkci BIO výrobků pocházejí ze zemědělství, které je šetrné k životnímu prostředí. Je tedy v zájmu firmy být ohleduplnou k přírodě i touto cestou.

## **6.3 NOVICOM Praha s. r. o.**

### **Profil společnosti**

Obchodní jméno: NOVICOM PRAHA s.r.o.

Sídlo a vedení společnosti: Komořanská 326/63, 140 00 Praha 4

Datum vzniku: 15. dubna 1996, společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 44571.

Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Informace týkající se společnosti Novicom jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů uvedených v přehledu literatury, především z internetových stránek společnosti Novicom a také z jejich výročních zpráv.

NOVICOM Praha s.r.o. je obchodní společnost, která působí na českém trhu od roku 1996. Těžištěm obchodní aktivity této společnosti je dovoz a distribuce surovin pro pekaře, cukráře a gastronomii. Snahou společnosti je přinášet českým cukrářům, pekařům a kuchařům novou inspiraci a úsporné technologické postupy, které přinesou kvalitní výsledky. Kompletní sortiment, který dodávají, je vyráběn renomovanými firmami vždy z vysoce hodnotných surovin, jež jsou zpracovávány nejmodernějšími technologiemi při dodržení všech pravidel bezpečné výroby. Při výběru zahraničních partnerských firem je kladen důraz na sortiment, kvalitu a tradici výrobců v jejich mateřských zemích s přihlédnutím k možnostem využití těchto produktů v českých podmínkách.

Předností výrobků této firmy je jejich standardní kvalita, snadná zpracovatelnost, vysoká úspora času a v neposlední řadě neomezené možnosti fantazie při tvorbě finálních výrobků v provozech zákazníků.

NOVICOM Praha s.r.o. podporuje zavádění nových výrobků do praxe týmem zkušených odborníků, kteří přinášejí kreativitu a fantazii do provozoven zákazníků. Velká pozornost je věnována též odborným školám a učilištím, kde se organizují pro studenty průběžně praktické semináře.

## Zaměstnanci

V tabulce 27 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů za období 2007-2009.

*Tabulka 27: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Novicom za období 2007-2010*

<b>Rok</b>	<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>Osobní náklady v mil. Kč</b>
<b>2007</b>	8	4,54
<b>2008</b>	8	4,64
<b>2009</b>	9	4,20
<b>2010</b>	9	4,46

Zdroj: vlastní práce

## Prodáváný sortiment společnosti

- Cukrářský sortiment - aromata (emulze), ochucovací pasty, fondy (ztužovače), dezertní krémy, rostlinné krémy, ovocné náplně, želírující přípravky, decorgely (lesky), toppingy, potravinářská barviva, ostatní výrobky, polevy, belgická čokoláda, dekorativní výrobky z cukru, DIA - line program, trezírovací sáčky, formy a pomůcky
- Pekařský sortiment - koblihový program, směsi sladkých těst, zlepšující přípravky, speciální směsi, směs pro výrobu listových a plundrových těst, cereální směsi, termostabilní náplně



- Čokoládové dekorace
- Margaríny a tuky
- Separáční přípravky
- Trvanlivé pečivo k plnění
- Tradiční francouzské dezerty
- Sortiment pro kuchaře
- Stříkací zařízení

## **6.4 DIAMANT CZ, spol. s r.o.**

### **Profil společnosti**

Obchodní jméno: DIAMANT CZ, spol. s r.o.

Sídlo a vedení společnosti: Pražská 180, 250 66, Zdiby

Datum vzniku: 1. prosince 1998, společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 63682.

Informace týkající se společnosti Diamant jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů uvedených v přehledu literatury, především z internetových stránek společnosti Diamant a také z jejich výročních zpráv.

V tabulce 28 je zachycen vývoj celkových výnosů a výsledku hospodaření za období 2007-2009.

Tabulka 28: Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření společnosti Diamant za období 2007-2009

<b>Rok</b>	<b>Celkové výnosy v mil. Kč</b>	<b>Celkové náklady v mil. Kč</b>	<b>VH - běžná činnost v mil. Kč</b>
<b>2007</b>	45,09	42,64	2,44
<b>2008</b>	89,71	86,68	3,02
<b>2009</b>	96,86	92,18	4,68

Zdroj: vlastní práce

### **Zaměstnanci**

V tabulce 29 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů za období 2006-2009.

Tabulka 29: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Diamant za období 2006-2009

<b>Rok</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	<b>Osobní náklady v mil. Kč</b>
<b>2006</b>	12	8,27
<b>2007</b>	14	7,91
<b>2008</b>	16	8,2
<b>2009</b>	17	8,38

Zdroj: vlastní práce

## Historie mateřské společnosti

- 1962 – založení podniku
- 1972 – je uvedena do provozu nová budova určená hlavně pro výrobu 100% pekařských směsí, zavedeny výrobní linky pro výrobu makových a lískooříškových náplní
- 1984 – přístavba západní části a také rozšíření skladu a provozních budov, nově vybudována pražírna oříšků
- 1987 – instalován vysoce výkonný homogenizátor s přidruženou balicí linkou a paletovacím zařízením, snížení doby mísení a zvýšení přesnosti mísení
- 1990 – Diamant se stal součástí obchodní skupiny Werhahn
- 1992 – vystavena nová zkušební a vývojová pekárna
- 1996 – instalace termické linky ke zpracování surovin s extruderem a vlastním výrobníkem páry
- 1997 – uvedení bio značky Nimm Natur
- 1998 – probíhá výstavba vysokoregálového skladu včetně stojanů s automatickou správou palet – došlo k navýšení kapacity skladu
- 2000 – uvedení značky Backidee
- 2002 – Heinrich Worenz a Martin Zwirzitz přebírají vedení podniku
- 2004 – uvedení značky Original Baker
- 2005 – rozšíření značky Original Baker na hlavní mezinárodní trhy

## **Působnost mateřské společnosti**

Pobočky – Rakousko, Česká republika, Polsko

Obchodní partneři v ostatních zemích – Bosna/hercegovnia, Bulharsko, Chorvatsko, Estonsko, Řecko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Rumunsko, Srbsko a Černá hora, Slovensko, Slovinsko, Itálie – jižní Tyrolsko, Ukrajina

## **Výrobní program**

- Sladká kynutá těsta – 100 % hotové směsi
- Koncentráty na kynutá těsta
- Pikantní pečení
- Chlebové směsi
- Koncentráty pro chléb a pečivo
- Přísady na pečení a bobtnavé mouky pro chléb a pečivo
- Cukrářské mouky
- Želé a želírovací přípravky
- Náplně a krémy
- Mléčné a syrovátkové výrobky
- Nimm Natur Bio-Produkte

## **Značky**

- Diamant – značka pekařských a cukrářských výrobků
- Original-Baker – prémiová značka
- Nimm Natur – značka pro bio produkty
- Backidee – značka přísad na pečení a náplní pro maloobchody

## **Kvalita**

Diamant je první podnik v oboru, jehož kvalita byla potvrzena certifikátem ISO 9001 a je pravidelně prověřována. Je kladen velký důraz na vysokou kvalitu produktů, inovativní vývoj produktů a průběžné zlepšování.

## Certifikace

ISO 9001, IFS - Mezinárodní potravinářský standard (nejvyšší stupeň), Bio, Ama Pečeť kvality 10686630, Bio Austria, Národní Organický Program (je potřebný pro vývoz bio-výrobku do USA), Normativní dokument pro potraviny, které lze podle islámského práva označit za čisté/povolené (halal), Rakouský státní znak.

## **6.5 ERPEKO a.s.**

### **Profil společnosti**

Obchodní jméno: ERPEKO a.s.

Sídlo a vedení společnosti: Těšínská 3/991, 736 01 Havířov-Bludovice

Datum vzniku: 14. listopadu 1997, společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 1738.

Informace týkající se společnosti Erpeko jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů uvedených v přehledu literatury, především z internetových stránek společnosti Erpeko a také z jejích výročních zpráv.

Firma ERPEKO a.s. se zabývá prodejem materiálů, směsí a zlepšujících přípravků pro pekárny a cukrárny. Široký sortiment zboží je doplněn nabídkou pomůcek a potřeb pro pekaře a cukráře. Na základě telefonických objednávek je zboží rozváženo firemními auty po celém území Čech a Moravy.

Důležitým mezníkem v historii společnosti bylo v roce 2005. Byla provedena rozsáhlá rekonstrukce a modernizace skladu v Olbramovicích.

### **Technologický a poradenský servis**

Technolog firmy neustále sleduje vývoj nových výrobků a provádí technologický a poradenský servis. Za tímto účelem má firma k dispozici vlastní pekárnu pro předvádění výroby. Na požádání zákazníka se technolog dostaví přímo do firmy a předvede nově nabízený výrobek na místě současně se zaškolením. Pracovníci

firmy neustále sledují nové trendy na trhu, zúčastňují se odborných akcí zabývajících se problematikou cukrárenských a pekařských provozů.

## **Zaměstnanci**

V tabulce 30 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů za období 2007-2009.

*Tabulka 30: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Erpeko za období 2007-2009*

<b>Rok</b>	<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>Osobní náklady v mil. Kč</b>
<b>2007</b>	44	6,75
<b>2008</b>	44	7,63
<b>2009</b>	44	6,64

Zdroj: vlastní práce

## **6.6 backaldrin s.r.o.**

### **Profil společnosti**

Obchodní jméno: backaldrin s. r. o.

Sídlo a vedení společnosti: Žitná 982, 272 01 Kladno

Datum vzniku: 1. března 1995, společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 45109.

Informace týkající se společnosti Backaldrin jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů uvedených v přehledu literatury, především z internetových stránek společnosti Backaldrin a také z jejích výročních zpráv.

V tabulce 31 je zachycen vývoj obratu a výsledku hospodaření za období 2007-2010.

*Tabulka 31: Vývoj obratu a výsledku hospodaření společnosti Backaldrin za období 2007-2010*

Účetní období	Obrat v mil. Kč	Nárůst/pokles v %	VH před zdaněním v mil. Kč
<b>duben 2007/ březen 2008</b>	143,24	3,9	6,44
<b>duben 2008/ březen 2009</b>	196,88	37	-5,19
<b>duben 2009/ březen 2010</b>	217,76	10,6	8,79

Zdroj: vlastní práce

### **Historie mateřské společnosti**

Společnost Backaldrin byla založena v roce 1964 ve Vídni panem Aloisem Augendoplerem. Po 4 letech byla výroba přemístěna do Astenu. Obchodní cítění zakladatelů a angažované nasazení několika pracovníků, kteří u toho byli od začátku, nechali obchod kvést.

V roce 1984 Backaldrin vyvinul nejznámější výrobek: Kornspitz®. Před předáním podniku na svého syna Petera Augendoplera v roce 1993 začal Alois Augendopler výrobky prodávat do sousedních států. Už v roce 1995 bylo založeno



několik oddělení vývozu. V roce 2000 zásobuje Backaldrin přes 50 zemí celého světa a dosahuje ročního obrátu více než 50 milionů EUR.

V roce 2003 bylo získáno vyznamenání Hospodářskou komorou Rakouska cenou za vývoz. Na jaře 2003 bylo oslavováno otevření „Backakademie“ v „Domě chleba“. Kromě toho bylo nové výrobní zařízení, které se řadí díky technologicky vyspělému stavu za nejmodernější v zemi, v podniku zprovozněno. Na podzim roku 2003 se Backaldrin na veletrhu IBA prezentoval největším výstavním stánkem ze všech zúčastněných v oboru výrobců pekařských přípravků.

Backaldrin se ve světě tradičně zúčastňuje desítek pekařských a potravinářských veletrhů ročně. Zákazníci, ať už jde o veletrh Salima MBK Brno, Gastra Alimenta Nitra, IBA Mnichov nebo Düsseldorf, Diegenuss ve Welsu, ale i Peking nebo Moskvu, naleznou vždy tradiční dřevěný stánek s čerstvým pečivem, špekem a vinným moštem. Vonící pečivo a přátelská atmosféra jsou tím nejlepším lákadlem k návštěvě stánku.

## **Poslání**

Posláním podniku je poskytnout pod značkou Backaldrin všem zákazníkům kvalitní, bezpečné a cenově dostupné pekařské směsi, které splňují všechny legislativní požadavky v oblasti jakosti a bezpečnosti potravin.

Tato společnost si klade za cíl udržovat následující hodnoty, které tvoří a budou i nadále tvořit základ firemního úspěchu:

- Nabídka dobrých, hodnotných a bezpečných výrobků svým zákazníkům.
- Pohotová péče o zákazníka.
- Inovace upevňující sílu firemní značky.

- Profesní rozvoj zaměstnanců, účinné a dynamické spojení svých aktivit.

Ochrana životního prostředí a bezpečnosti potravin se týká každého pracovníka bez ohledu na jeho postavení a funkci ve společnosti. Proto společnost backaldrin s r.o. zahrnuje ekologické a bezpečnostní hledisko do své personální politiky (řízení, školení a odborný růst pracovníků). Zavazuje se vykonávat osvětu a vést všechny zaměstnance k tomu, aby tyto iniciativy realizovali a navrhovali novátorská řešení. Poslouchá místní i celostátní sdružení na ochranu životního prostředí a bezpečnosti potravin. Taktéž podněcuje jednotlivé útvary ředitelství a distribučních center k účasti na akcích s cílem propagovat ochranu životního prostředí a zabezpečovat bezpečné potraviny.

### **Kvalita**

Společnost je certifikována podle těchto norem: ISO 9001:1996, ISO 14001:1996 a ISO 22000:2005. Dále její BIO výrobky odpovídají Nařízení EU 2092/01, které se týká BIO potravin. Kvalita je průběžně kontrolována laboratoří „Austra Bio Garantie“.

### **Školící a distribuční centrum**

Backaldrin s.r.o. oslavil v roce 2005 10 let své existence v České republice zprovozněním školícího a distribučního centra Kladno. Školící středisko je vybavené kompletním zařízením pekárny a posluchárnou pro 24 osob, která je taktéž vybavena moderní audiovizuální technikou. Součástí stavby je také moderní regálový sklad, odpovídající nejpřísnějším hygienickým nárokům, a kancelářské zázemí společnosti. Odtud je dobré napojení na všechny důležité silniční tahy po celých Čechách a Moravě. Přímá cesta k zákazníkovi je jedním ze základních principů, na kterých stojí Backaldrin.

První seminář proběhl 15. 3. 2006 a od tohoto data se ve středisku uskutečnilo jen do konce roku 2006 téměř 130 seminářů, demonstrací a předváděcího pečení.

Školicím střediskem prošlo několik set českých pekařů jak z výrobních provozů, tak i škol. Kromě seminářů se středisko také podílelo na testování výrobků pro český trh. Středisko je velice využíváno také pro pečení hotových vzorků pečiva pro zákazníky, kteří z nejrůznějších důvodů dávají přednost přepravce hotového pečiva před sledováním vlastní výroby.

### **Kornspitz®**

Kornspitz® je top produktem této společnosti. Byl vynalezen v roce 1984 firmou Backaldrin v Rakousku. Kornspitz® je podle přesně definované receptury pečen po celém světě denně tisíci pekaři. Oblíbené pečivo s pšeničnými otrubami má vysoký podíl obilného šrotu. Kornspitz® tak má velmi vysoký podíl balastních látek (přes 6 %) - tedy téměř totožné množství jako celozrnný chléb.

Jen skutečný Kornspitz® smí být nazýván Kornspitz®. Znamená to, že tam, kde se o tomto výrobku hovoří, by se mělo jednat vždy o výrobek této společnosti, vyrobený z originálních surovin podle doporučeného receptu, protože je označení Kornspitz® jako značka mezinárodně chráněno. Tak jako u všech úspěšných značek je i tento výrobek často napodobován. Z důvodu dodržení patentového zákona se smí značka Kornspitz používat při výrobě pouze ze směsí Kornmix, Kornmix direkt, Kornspitz plus a při dodržení doporučené receptury.

Kornspitz® samozřejmě existuje i v bio kvalitě - BIO-Kornspitz®. Tak jako u klasického Kornspitzu, jsou i zde používány jen nejlepší přísady z převážně rakouské výroby. Všechny použité suroviny (mouka, obilný šrot atd.) jsou pravidelně kontrolovány státní zkušebnou a pocházejí tak zaručeně z ekologického zemědělství. Nezaměnitelnou chuť zajišťuje následující složení: bio pšeničný, žitný a sojový šrot, bio celozrnný žitný kvas, bio lněná semínka, bio pšeničné otruby, několik druhů (částečně dokonce toastovaných) bio mouk, sůl a bio koření.

## 7 VÝSLEDKY

První částí v rámci analýzy konkurentů společnosti Zeelandia byl soupis konkurenčních společností, které byly rozřazeny do čtyř skupin podle toho, jakou částí svého portfolia konkurují našemu vybranému podniku. Bylo zjištěno, že největší podíl hlavních konkurentů je z druhé skupiny (pekařské a cukrářské výrobky), dále z první skupiny (pekařské výrobky, cukrářské výrobky a gastronomie) a nejméně hlavních konkurentů je ze zbývajících skupin. Celkový počet hlavních konkurentů, uvedených v seznamu konkurentů, je 29. Z prvních dvou skupin bylo vybráno 6 nejdůležitějších konkurentů z pohledu vybraného podniku (z každé skupiny 3 nejvýznamnější), přičemž bylo zohledněno, zda lze o těchto konkurenčních společnostech získat potřebné informace. Mezi 6 hlavních konkurentů patří tyto společnosti: IREKS ENZYMA s.r.o., SEMIX PLUSO, spol. s r. o., NOVICOM Praha s.r.o., DIAMANT CZ, spol. s r.o., ERPEKO a.s. a backaldrin s.r.o.

V další části konkurenční analýzy byly srovnávány vybrané finanční ukazatele společnosti Zeelandia a jejích šesti vybraných konkurentů. Nejdříve byl uveden vývoj tržeb a výsledku hospodaření. Dále pak vývoj rentability tržeb (ROS) vybraných společností a blíže byl ještě zachycen vývoj celkové zadluženosti. Co se týče finančního ukazatele tržeb, lze jednoznačně říci, že nejvyšších tržeb dosáhla společnost Zeelandia. Naopak nejnižších tržeb dosáhla společnost Erpeko. U obou těchto společností se tržby v průběhu období snižovaly. Jako u jediné zkoumané společnosti se v průběhu zkoumaného období tržby zvyšovaly pouze u společnosti Backaldrin. Dalším ukazatelem byl výsledek hospodaření, čímž byl míněn čistý zisk nebo také disponibilní zisk. Nejvyšších hodnot výsledku hospodaření dosáhla společnost Zeelandia a také Ireks. Naproti tomu nejnižších výsledků hospodaření dosáhla společnost Novicom, Erpeko a Semix. Nejvyšší hodnoty čistého zisku dosáhla Zeelandia v roce 2009 a to

téměř 41 mil. Kč. Nejnižší hodnotu dosáhla společnost Backaldrin, která v roce 2009 vykazala čistou ztrátu 5,19 mil. Kč. Po těchto dvou finančních ukazatelích následuje rentabilita tržeb, jež souvisí právě s těmito dvěma předešlymi finančními údaji, je totiž jejich podílem – podíl čistého zisku a celkových tržeb. Nejlepších hodnot rentability tržeb vykazala společnost Irek, u které se tento finanční ukazatel pohyboval průměrně okolo 7 %. Ostatní společnosti, včetně Zeelandie, byly na tom podstatně hůře. Nejnižší průměrné hodnoty za období 2007-2009 dosáhla společnost Novicom a to 0,29 %. Posledním finančním ukazatelem, kterým se tato práce zabývala, je celková zadluženost. U všech společností, kromě společnosti Ireks, se celková zadluženost pohybuje minimálně na hranici 37 %. Společnost Ireks je určitou „výjimkou“ v tomto oboru, kdy je potřeba neustále investovat do zařízení. Nicméně je možné, že v dalších letech tento ukazatel několikanásobně vzroste. Ukazatel celkové zadluženosti u firmy Backaldrin z roku 2007 není znám, proto je v tabulce uveden údaj z roku 2006. Co se tohoto ukazatele týče, nejhůře dopadla společnost Backaldrin, u které v roce 2009 dosáhla celková zadluženost téměř 93 %.

V následující části této analýzy bylo cílem, pro dokreslení situace na trhu, určit tržní podíly jednotlivých zkoumaných podniků, aby tedy bylo možné zjistit, jaký procentuální podíl (jakou část trhu) každá z vybraných firem obsluhuje svými výrobky. Pro účely stanovení tržních podílů vybraných společností byly využity hodnoty tržeb těchto společností a odhad zbývajících hodnoty tržeb ostatních konkurenčních společností na trhu. Tento odhad byl založený z části na skutečné hodnotě celkových tržeb ostatních společností, které uveřejnily své výroční zprávy, výkazy zisku a ztráty a také své rozvahy v Obchodním rejstříku. Zbývajících hodnota je pouhý odhad, nebylo možné totiž zjistit skutečnou hodnotu všech tržeb všech společností na trhu, některé společnosti totiž nezveřejňují své informace do Obchodního rejstříku anebo se také zčásti zabývají prodejem odlišných výrobků. Díky tomuto odhadu bylo možné zachytit jednotlivé tržní podíly za roky 2007-2009. Ve všech třech sledovaných letech dosáhla největšího tržního podílu Zeelandia, v roce 2007 to bylo dokonce 25 %. Z pohledu hodnoty tržního

podílu se největším konkurentem stala společnost Ireks, u které se v průměru pohybovala hodnota tržního podílu okolo 12 %.

V poslední části analýzy konkurence byla provedena SW analýza spočívající v provedení vlastní SW analýzy, bodovém ohodnocení vybraných faktorů jednotlivých společností podle pravidla a určení pořadí podle výsledného počtu bodů. Hodnocené faktory byly oznámkovány stupnicí od 1 do 5 (známka 1 znamená nejlepší ohodnocení). V posledním řádku tabulky je výsledný součet bodů podle pravidla, kdy známka 1 znamená 1 bod (podle číslice známky se přidělí příslušný počet bodů). Společnost, která získá nejméně bodů, je tedy nejlépe ohodnocenou společností. Podle výsledného počtu bodů se sestavilo pořadí jednotlivých firem. Zde je výsledné pořadí firem podle počtu bodů: 1. Ireks – 22 bodů, 2. Zeelandia – 25 bodů, 3. Backaldrin – 28 bodů, 4. Diamant – 31 bodů, 5. Novicom – 37 bodů, 6. Semix – 39 bodů a poslední 7. místo s nejhorším výsledkem 48 bodů získala společnost Erpeko. Dodatečnou součástí SW analýzy v této práci bylo ještě určení klíčových silných a slabých stránek konkurence. Pokud bychom se zaměřili na silné stránky zkoumaných společností, převažovala tradice značky, vysoká úroveň marketingové komunikace a snadná diferenciacie od konkurence. U slabých stránek převažovaly tyto – rozsáhlá nabídka výrobků, ziskovost a organizační struktura. Podíváme-li se na klíčové silné a slabé stránky společnosti Zeelandia, v mnohém se shodují s konkurentem Ireks. Oproti Zeelandii má Ireks lépe ohodnocený technologický servis a také tento konkurent dosáhl lepší ziskovosti a jeho finanční situace je lepší díky mnohem nižší zadluženosti. Oproti ostatním společnostem si společnost Zeelandia, jak je z SW analýzy patrné, vede velmi dobře. Jediné možnosti zlepšení se naskýtají právě v oblasti financí, v oblasti marketingu a v dosažení ještě znatelnějšího odlišení se od konkurence, s čímž souvisí výzkum, vývoj a následné vytvoření nových jedinečných produktů. Těmto produktům je třeba přiřadit snadno zapamatovatelné označení, které bude spjato určitým způsobem se společností Zeelandia. V oblasti financí je třeba snížit zadluženost společnosti a snažit se o zvýšení rentability tržeb (ziskovosti) – například snížením nákladů, což se, nutno říci, v roce 2009 povedlo, nicméně je nutné v tomto pokračovat. S financemi je spjata také rozsáhlá

nabídka výrobků, díky snaze o přizpůsobení se zákazníkovi a vyhovění jeho specifickým potřebám. Nicméně toto zatěžuje podnik dodatečnými náklady, například skladovacími, apod. V oblasti marketingu je nutné jasně stanovit prodejní strategii (případně více strategií podle oblastí působení), díky níž bude možné vyjednat více zakázek a dosáhnout tak vyššího obrátu. V ostatních ohledech se většina hlavních konkurenčních společností příliš neliší - kvalita je na prvním místě, snaha o přizpůsobení se zákazníkovi, odlišení se od konkurence, zajišťování technologického servisu, vysoká úroveň marketingové komunikace a také v oblasti distribuce, kdy je většinou rozhodujícím faktorem čas dodání z pohledu zákazníka.

Celý postup analýzy konkurence, jak je v této diplomové práci sestavený, je kombinací již existujících přístupů s přístupy novými vymyšlenými autorem této práce. Díky takovéto kombinaci byl vytvořen nový postup analýzy konkurence spočívající nejdříve ve zjištění konkurentů všemi dostupnými prostředky. Nicméně je nutno dodat, pokud se jedná o střední a velkou společnost, tak má většinou o své konkurenci přehled. Po zjištění konkurentů následuje získávání všech dostupných informací o konkurenci. Dalším krokem je finanční srovnání vybrané společnosti s konkurenčními společnostmi, kde je zachycen vývoj jednotlivých finančních ukazatelů za určité období. Po zjištění těchto ukazatelů následuje zachycení tržních podílů společností působících na trhu, abychom mohli porovnat vybraný podnik vůči ostatním podnikům. Následuje vlastní SW analýza, kde jsou hodnoceny jednotlivé faktory společností, ze kterých se zjišťují silné a slabé stránky. Tyto faktory jsou obodovány a je zjištěn výsledný počet bodů pro každou zkoumanou společnost. Je možné určit pořadí zkoumaných firem a tím i zjistit, jak si vybraný podnik stojí. Po ohodnocení jsou vytipovány klíčové silné a slabé stránky a je zjišťováno, jaké klíčové silné a slabé stránky vybraný podnik má a tedy v jaké oblasti má být vyvíjena snaha o zlepšení.

## 8 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracování analýzy konkurenčních firem společnosti Zeelandia spol s r. o. Cílovým trhem se stal trh v České republice. Práce měla za úkol vybrat největší konkurenty, jak obrátově, tak i objemově, na českém trhu a analyzovat tyto společnosti z hlediska slabých a silných stránek.

Postupů a metod provádění analýzy konkurence existuje zcela jistě mnoho, nicméně podíváme-li se na konkrétní zkoumaný podnik, je třeba se mu v tomto ohledu přizpůsobit. Není v lidských silách možné sehnat všechny potřebné informace a není pokaždé nutné zabývat se stejnými informacemi. Nejčastějším problémem při vypracování této diplomové práce nebylo nepochopení dané problematiky či vypracování příslušných postupů analýzy konkurence, nýbrž nedostatek potřebných informací. Obecně je těžké získat potřebné informace o konkurenčních společnostech. Každá společnost si chrání všechny informace, které je potřeba co nejvíce chránit před zneužitím konkurencí, jako například své výrobní postupy. Je tedy obtížné anebo někdy dokonce nemožné taková data získat.

Prvním krokem v rámci analýzy konkurentů společnosti Zeelandia bylo vytvoření seznamu konkurentů. V další části konkurenční analýzy se srovnávaly vybrané finanční ukazatele všech společností jako vývoj tržeb, vývoj výsledku hospodaření, rentabilita tržeb a celková zadluženost. Následujícím krokem bylo určit tržní podíly jednotlivých zkoumaných a ohodnocovaných podniků, aby bylo možné zjistit, jakou část trhu každý podnik obsluhuje svými výrobky. V poslední části byla



provedena SW analýza, jež spočívala v provedení vlastní SW analýzy, bodovém ohodnocení vybraných faktorů jednotlivých zkoumaných společností. Podle výsledného počtu bodů se sestavilo výsledné pořadí. Závěrečnou součástí SW analýzy v této práci se stalo určení klíčových slabých a silných stránek konkurentů. Pokud bychom se zaměřili na silné stránky zkoumaných společností, převažovala tradice značky, vysoká úroveň marketingové komunikace a snadná diferenciací od konkurence. U slabých stránek převažovaly tyto – rozsáhlá nabídka výrobků, ziskovost a organizační struktura.

Díky provedené konkurenční analýze bylo možné určit návrhy zlepšení. Jediné možnosti zlepšení se naskýtají dle mého soudu v oblasti financí a v oblasti marketingu díky dosažení ještě znatelnějšího odlišení se od konkurence, s tímto souvisí výzkum a vývoj a následné vytvoření nových jedinečných produktů. Těmto produktům je třeba přiřadit snadno zapamatovatelné označení, které bude spjato určitým způsobem se společností Zeelandia. V oblasti financí by měla být snaha o snížení zadluženosti společnosti a snaha o zvýšení rentability tržeb (ziskovosti). S financemi je spjata také rozsáhlá nabídka výrobků, díky snaze o přizpůsobení se zákazníkovi a vyhovění jeho specifickým potřebám. Nicméně toto zatěžuje podnik dodatečnými skladovacími náklady a zneprůhledňuje celý informační systém. V oblasti marketingu je nutné jasně stanovit prodejní strategii (případně více strategií podle oblastí působení), díky níž bude možné vyjednat více zakázek a dosáhnout tak vyššího obrátu. V ostatních ohledech se většina hlavních konkurenčních společností od společnosti Zeelandia příliš neliší - kvalita je na prvním místě, existuje snaha o přizpůsobení se zákazníkovi, odlišení se od konkurence, zajišťování technologického servisu a také v oblasti distribuce, kdy je většinou rozhodujícím faktorem čas dodání z pohledu zákazníka.

Dospěl jsem k jednoznačnému závěru, že je opravdu potřeba pro jakýkoli podnik, zabývat se konkurencí, analyzovat a vyhodnocovat ji po všech stránkách a také se snažit získávat konkurenční výhody a díky tomu být na trhu úspěšnější než ostatní.

## 9 SUMMARY

At this hectic present is necessary to put mind to market analysis and in that case also competition analysis. The aim of my thesis is just competition analysis of the company Zeelandia. Target market is the market of the Czech Republic. Purpose of this thesis is to choose the most important and the biggest competitors (both in return, and in size) on the market of the Czech Republic and to analyse their weaknesses and strengths. Particular aims, which I set, are: find out main competitors, financial comparison with competition, analyse strengths and weaknesses, evaluation of competition analysis and create new concept of this analysis.

I chose concrete competitive companies, which comply assigned criterions and expectations and such companies, where is possibility to find required data from annual reports or from other electronic sources. And also corporations, where is not data distortion of financial indicators by reason of selling different products.

This thesis consist of these steps: create list of competitors, financial comparison with competition – it means sales, profit, profitability and total debt, determine market shares, SW analysis with point valuation and determination of weaknesses and strengths.

From strengths were most frequent tradition brand, high level of marketing communication and easy distinction from competition. From weaknesses were most frequent extensive range of products, profitability and organizational structure. Possibilities of improvement for company Zeelandia are in financial and marketing section and in section of research and development.

From the results of competition analysis I have made a decision. It is significant for any corporation to work out market and competition analysis and pursue obtaining competitive advantage and thanks to it be more successful than others on the market.

## 10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ALSBURY, A., JAY, R. *Marketing to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. BOUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
4. COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
5. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I.)* Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
6. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1997. 87 s. ISBN 80-7079-920-8.
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
8. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing: Praha, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
9. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

10. KALKA, R., MÄSSEN, A. *Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada Publishing, 2002. 110 s. ISBN 80-247-0413-7.
11. KERMAJLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. Brno: Computer Press, 2005. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
12. KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
14. KOTLER, P. *Marketing v pohybu*. Praha: Management Press, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
15. KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
16. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
17. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
18. KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
19. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. Vladimír Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

20. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. Karel Kvapil. Praha: Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
21. THEODORE, L. *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill, 1969.
22. TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 2001. 307 s. ISBN 80-7082-821-8.
23. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
24. ZYMAN, S. *Konec marketingu jak jsme jej dosud znali*. Management Press, Praha 2005. 214 s. ISBN 978-80-7261-134-8.

### **Elektronické zdroje:**

25. BACKALDRIN. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.backaldrin.cz/back.htm>>.
26. BACKALDRIN. *Kornspitz*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.kornspitz.cz/cms/site/>>.
27. DIAMANT. *Historie firmy*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.diamant.at/cz/geschichte.html>>.
28. DIAMANT. *Značky*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.diamant.at/cz/marken.html>>.

29. DIAMANT. *Výrobní program*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.diamant.at/cz/produktprogramm.html>>.
30. DIAMANT. *Management kvality*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.diamant.at/cz/qualitaetsmanagement.html>>.
31. DIAMANT. *Kontakty*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.diamant.at/cz/kontakt.html>>.
32. ERPEKO. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.erpeko.cz/index.php?id=info>>.
33. ERPEKO. *Sortiment*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.erpeko.cz/index.php?id=sortiment>>.
34. ERPEKO. *Kontakty*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.erpeko.cz/index.php?id=kontakt>>.
35. IREKS ENZYMA. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/O-nas\\_id\\_308\\_.htm](http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/O-nas_id_308_.htm)>.
36. IREKS ENZYMA. *Výrobky*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/vyrobky\\_id\\_2902\\_.htm](http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/vyrobky_id_2902_.htm)>.
37. IREKS ENZYMA. *Kvalita*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/kvalita\\_id\\_347\\_.htm](http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/kvalita_id_347_.htm)>.
38. IREKS ENZYMA. *Technologický servis*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/servis\\_id\\_448\\_.htm](http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/servis_id_448_.htm)>.

39. IREKS ENZYMA. *Obchodní partneři*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/partneri\\_id\\_449\\_.htm](http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/partneri_id_449_.htm)>.
40. IREKS ENZYMA. *Aktuality*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/novinky\\_id\\_450\\_.htm](http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/novinky_id_450_.htm)>.
41. IREKS. *Mateřská společnost*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.ireks.com/english.htm>>.
42. NOVICOM PRAHA. *Nové výrobky*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.novicompraha.cz/nove\\_v\\_nabidce.html](http://www.novicompraha.cz/nove_v_nabidce.html)>.
43. NOVICOM PRAHA. *Prodejní akce*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.novicompraha.cz/prodejni\\_akce.html](http://www.novicompraha.cz/prodejni_akce.html)>.
44. NOVICOM PRAHA. *Aktuality*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.novicompraha.cz/aktualne.html>>.
45. NOVICOM PRAHA. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.novicompraha.cz/o\\_nas.html](http://www.novicompraha.cz/o_nas.html)>.
46. NOVICOM PRAHA. *Další aktivity firmy*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.novicompraha.cz/dalsi\\_aktivity.html](http://www.novicompraha.cz/dalsi_aktivity.html)>.
47. NOVICOM PRAHA. *Kontakty*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.novicompraha.cz/kontakt.php>>.
48. OBCHODNÍ REJSTRÍK FIREM. *Výroční zprávy všech zkoumaných společností*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>>.

49. SEMIX PLUSO. *Produkty*. [online]. 2011 [cit. 2009-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.semix.cz/nabidka/pro-pekare-cukrare/produkty/>>.
50. SEMIX PLUSO. *Cetifikáty*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.semix.cz/cetifikaty/>>.
51. SEMIX PLUSO. *Aktuality*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.semix.cz/novinky/>>.
52. SEMIX PLUSO. *Kontakty*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.semix.cz/kontakty/>>.
53. SEMIX PLUSO. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.semix.cz/o-nas/>>.
54. SEMIX PLUSO. *Organizační struktura*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.semix.cz/o-nas/nabidka-prace/>>.
55. SYNEXT. *Porterův model pěti konkurenčních sil*. [online]. 2011 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>.
56. ZEELANDIA. *Aktuality*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeelandia.cz/novinky/>>.
57. ZEELANDIA. *Produkty*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeelandia.cz/products>>.
58. ZEELANDIA. *Receptury*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeelandia.cz/receptury/>>.



59. ZEELANDIA. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeelandia.cz/about-zeelandia>>.
60. ZEELANDIA. *Kontakty*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeelandia.cz/kontakty>>.

# Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové situační analýza	str. 11
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	str. 38
Obrázek 3: Porterova teorie konkurenčních sil	str. 39

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Časové intervaly marketingové situační analýzy	str. 11
Tabulka 2: Profil konkurenta a závažnost informací	str. 24
Tabulka 3: Příklad check-listu konkurenta	str. 25-26
Tabulka 4: Polaritní profil konkurenta	str. 27-28
Tabulka 5: Jednoduché zpracování SW analýzy	str. 33
Tabulka 6: Podrobné zpracování SW analýzy - verze 1	str. 33-34
Tabulka 7: Podrobné zpracování SW analýzy - verze 2	str. 34
Tabulka 8: Zhodnocení závažnosti	str. 35
Tabulka 9: Výkonnost a závažnost	str. 35
Tabulka 10: Vývoj celkového obrátu a výdajů na výzkum a vývoj společnosti Zeelandia v letech 2006 – 2009	str. 52

Tabulka 11: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Zeelandia za období 2006-2009	str. 53
Tabulka 12: Vývoj tržeb za období 2007-2009 a výsledné pořadí	str. 63
Tabulka 13: Vývoj výsledku hospodaření za období 2007-2009 a výsledné pořadí	str. 64
Tabulka 14: Rentabilita tržeb (ROS) za období 2007-2009 a výsledné pořadí	str. 65
Tabulka 15: Vývoj celkové zadluženosti za období 2007-2009 a výsledné pořadí	str. 66
Tabulka 16: Celkové tržby za období 2007-2009	str. 67
Tabulka 17: Tržní podíly za období 2007-2009	str. 68
Tabulka 18: SW analýza	str. 72-73
Tabulka 19: Klíčové stránky Zeelandia	str. 74-75
Tabulka 20: Klíčové stránky Ireks	str. 75-76
Tabulka 21: Klíčové stránky Semix	str. 77
Tabulka 22: Klíčové stránky Novicom	str. 77-78
Tabulka 23: Klíčové stránky Diamant	str. 78-79
Tabulka 24: Klíčové stránky Erpeko	str. 79
Tabulka 25: Klíčové stránky Backaldrin	str. 79-80
Tabulka 26: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Ireks za období 2007-2009	str. 85
Tabulka 27: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Novicom za období 2007-2010	str. 92

Tabulka 28: Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření společnosti Diamant za období 2007-2009 str. 94

Tabulka 29: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Diamant za období 2006-2009 str. 94

Tabulka 30: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů ve společnosti Erpeko za období 2007-2009 str. 99

Tabulka 31: Vývoj obratu a výsledku hospodaření společnosti Backaldrin za období 2007-2010 str. 100

## **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj tržeb za období 2007-2009 v mil. Kč str. 63

Graf 2: Tržní podíly 2007 str. 69

Graf 3: Tržní podíly 2008 str. 70

Graf 4: Tržní podíly 2009 str. 71

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Školící středisko Zeelandia - Malšice

Příloha 2: Mapa zastoupení mezinárodního koncernu Zeelandia

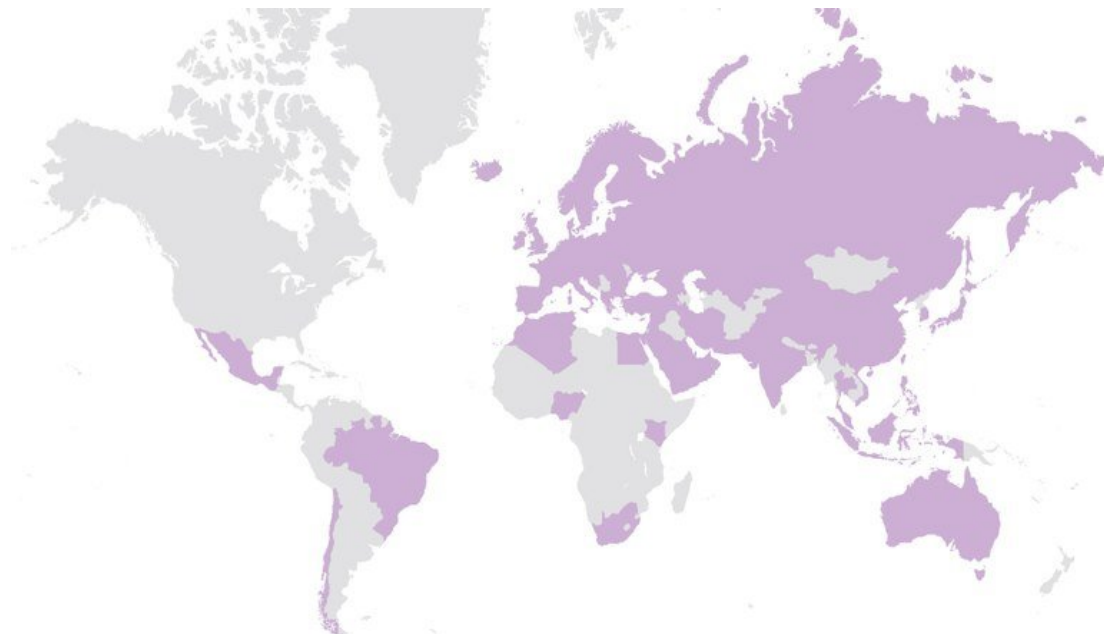
# Přílohy

## Příloha 1: Školící středisko Zeelandia - Malšice



Zdroj: ZEELANDIA. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeelandia.cz/about-zeelandia>>.

## **Příloha 2: Mapa zastoupení mezinárodního koncernu Zeelandia**



Zdroj: ZEELANDIA. *Informace o firmě*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.zeelandia.cz/about-zeelandia>>.