

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6028 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

**Analýza exportních příležitostí pro vybranou
firmu**

Vedoucí práce:

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor:

Jan Janda

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

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

Jméno a příjmení: **Jan JANDA**
Osobní číslo: **E09208**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza exportních příležitostí pro vybranou firmu**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Analýzovat exportní příležitosti společnosti Povltavské mlékárny, a.s a formy vstupu na zahraniční trhy využívané ve sledovaném oboru.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Volba produktů určených pro export
3. Výběr zahraničních trhů
4. Vývozní strategie
5. Exportní plán
6. Návrhy a opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika práce. 4. Vlastní šetření. 5. Zhodnocení. 6. Doporučení. 7. Závěr. 8. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Beneš, V. *Zahraniční obchod*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004.
Kalínská E. a kol. *Mezinárodní obchod ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2010.
Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002.
Machková, H. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003.
Pouzarová, I., Doležalová, M. *Vývozní a dovozní případ*. Interní učební texty Zemědělské fakulty JU v Č. Budějovicích. České Budějovice: ZF JU, 2000.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Tichá, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Analýza exportních příležitostí pro vybranou firmu**“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a za použití materiálů a pramenů, které uvádím v seznamu citované literatury a informačních zdrojů.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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

Podpis studenta

Poděkování:

Tímto velice děkuji vedoucí práce Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení, užitečné připomínky a cenné rady při zpracovávání mé bakalářské práce. Děkuji také panu Jiřímu Cimbálkovi, který ve firmě Povltavské mlékárny Sedlčany a.s. zastává funkci Supply Chain Director a paní vedoucí personálního oddělení této firmy, Jitce Žakové za ochotu a spolupráci. Závěrem děkuji mé rodině za podporu při práci.

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíl a metodika práce	2
2.1. Cíl práce	2
2.2. Metodika práce	2
3. Literární rešerše	4
3.1. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy	4
3.1.1. Formy vstupu náročné na kapitálové investice	5
3.1.2. Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....	6
3.2. Podpora exportu v České republice	8
3.2.1. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO).....	9
3.2.2. CzechTrade.....	10
3.2.3. CzechInvest	11
3.2.4. Česká exportní banka (ČEB).....	12
3.2.5. Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)	13
3.3. Strategie vstupu na zahraniční trhy	14
4. Vlastní práce	18
4.1. Povltavské mlékárny, a.s.	18
4.1.1. Historie Povltavských mlékáren, a.s.	19
4.2. STEP analýza	21
4.3. Porterův model pěti sil	25
4.4. Finanční analýza.....	30
4.5. Portfolio analýza	34
4. 6. SWOT analýza	38
4. 6. 1 Shrnutí výsledků SWOT analýzy	43
4. 7. Vývozní aktivity Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s.	47
4. 8. Analýza slovinského trhu	49
4. 8. 1. STEP analýza slovinského trhu	50
4. 8. 2. Porterův model pěti sil na slovinském trhu	53
4. 8. 3. Vyhodnocení výsledků analýzy slovinského trhu	55
4. 9. Návrh doporučení	56
4. 9. 1. Strategie konfrontace.....	56
4. 9. 2. Návrh vývozní strategie firmy.....	57
4. 9. 3. Doporučení exportního plánu pro podnik	58
5. Závěr	62
6. Summary	64
7. Seznam použité literatury	65
Seznam obrázků a tabulek	68
Přílohy	69

1. Úvod

České podniky, které se svými produkty pronikají na mezinárodní trhy vykazují lepší výsledky (tendence zisku, příjmu a obou najednou) než firmy, zaměřující se jen na domácí trh. Expandování do zahraničí může být pro business velkým přínosem a v zájmu všech společností, doposud orientovaných na domácí trh, aby zvážili tuto možnost, pokud nechtějí ztratit krok na vysoce konkurenčním kolbišti.

Ať už se jedná o velkou nebo malou firmu, společností, které působí v zahraničí v současných ekonomických podmínkách, se daří lépe než těm, které podnikají jen na domácím trhu.

Klasická teorie mezinárodního obchodu nám říká, že existuje jen málo zemí natolik autarkních, aby nemusely mezinárodně podnikat v oblasti služeb a komodit. Tento fakt je vyvolán v první řadě rozdílnými schopnostmi jednotlivých teritorií a jejich relativními výhodami při produkci výrobků potřebných k uspokojování životních potřeb. Specifické klimatické a půdní předpoklady, surovinové zásoby, tradice ve výrobních odvětvích, to vše udává rozdíly.

Když jsou tedy země specializovány na výrobu sortimentu, v kterém mají relativní výhodu, vlivem mezinárodního obchodu je jim pak umožněno produkovat o dost více a s větší efektivitou, než v případě, že by se každá země pokoušela vyrobit vše sama.

Tato bakalářská práce bude zaměřena na společnost zabývající se výrobou plísňových a čerstvých sýrů, Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Především bude zkoumáno, jak si firma stojí na domácím trhu, budou analyzovány její přednosti, schopnosti a možnosti do budoucna. Na základě výsledků, které budou zjištěny bude vypracován návrh doporučení na strategické kroky do dalších let.

2. Cíl a metodika práce

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce bude analyzovat exportní příležitosti vybraného podnikatelského subjektu, tedy Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. V době vypracování této bakalářské práce působila firma na trhu přes 60 let a za tu dobu si v České republice vydobyla určité zázemí a stala se dostatečně konkurenceschopnou na domácím trhu. Dílčím cílem této práce bude analyzovat firmu z pohledu finančního, konkurenčního a v neposlední řadě také zjistit jaké formy vstupu na zahraniční trhy byly využívány ve sledovaném oboru.

Pracovní hypotézy:

- Povltavským mlékárnám Sedlčany, a.s. hrozí velké nebezpečí plynoucí z příchodu nového konkurenta na český trh.
- Pro podnikatelský subjekt Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. je v současné době výhodné expandovat na slovinský trh.
- Slovinský trh je z hlediska potravinářského odvětví značně nasycený stávající konkurencí.

2.2. Metodika práce

Informace, použité ke zpracování bakalářské práce, budou čerpány z odborné literatury. Seznam literatury bude uveden v závěru bakalářské práce. Rovněž bude provedeno dotazování vedoucích pracovníků formou řízených rozhovorů, konkrétně s panem Jiřím Cimbálkem, který pracuje ve firmě na pozici Supply Chain Director a paní Jitkou Žakovou, zaměstnankyní personálního oddělení. Dále bude uskutečněno on-line dotazování prostřednictvím emailových schránek a bude proveden rozbor interních

dokumentů poskytnutých firmou. Dále k získání potřebných informací budou využity internetové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, Českého statistického úřadu, Evropského statistického úřadu a serveru Ministerstva zahraničí. Tyto zdroje dopomohou k definování exportu a budou získány informace o tom, kterák může podnik efektivně působit na zahraničním trhu.

Dále bude provedena série analýz, které poskytnou relevantní informace o podniku Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Konkrétně bude provedena STEP analýza, která ukáže, situaci z hlediska makroprostředí. Dále se bude jednat o Porterův model pěti sil, který poslouží ke zmapování mikroprostředí ve kterém se firma nachází, dojde zde ke zmapování hospodářské soutěže, na povrch vyplynou konkrétní ohrožení, která podniku hrozí ze strany konkurence. Rovněž bude provedena finanční analýza a portfolio analýza, která ukáže, jaký mají dané výrobky podíl na trhu a tendence daného trhu z hlediska růstu. Výsledné informace potom osvětlí interní prostředí podnikatelského subjektu Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Údaje z výše zmíněných analýz poté poslouží k vytvoření SWOT analýzy, která objasní, jaké má podnik silné a slabé stránky, zároveň příležitosti a ohrožení. Dále bude provedena analýza exportních příležitostí firmy a analýza situace na slovinském trhu, určeného pro případnou expanzi.

Na základě rozborů všech analýz budou v závěru shrnuty veškeré návrhy, opatření a doporučení do dalších období působení firmy na trhu.

3. Literární rešerše

3.1. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Kapitálové vstupy na mezinárodní trhy využívají zejména velké, finančně silné firmy (v posledních letech zaznamenávají celosvětové toky přímých zahraničních investic zhruba třikrát větší nárůst než tradiční mezinárodní obchod). Které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání (Machková, H. a kol. 2010).

Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing zažívají v současné době prudký rozvoj, který ovlivňují zejména procesy liberalizace, internacionalizace a globalizace světové ekonomiky a využívání moderních technologií. Tyto procesy otevírají firmám nové možnosti podnikání a zároveň zvyšují celosvětovou konkurenci. Většina českých podniků si uvědomuje nutnost rozvoje mezinárodních aktivit a má zájem uplatnit své výrobky na zahraničních trzích. Vstup do EU představuje pro české podnikatelské subjekty velkou příležitost, neboť se jim otevře obrovský trh s více než 450 miliony obyvatel, trh se stabilním podnikatelským a právním prostředím a dobře fungujícím institucionálním zázemím. Zároveň se však jedná i o trh vysoce konkurenční, na kterém uspějí pouze firmy s promyšlenou dlouhodobou strategií, schopné přizpůsobit se náročným podmínkám a moderním trendům

Podnik, který začíná vyvážet a není na trhu známý, je často v obtížné situaci. Má slabou pozici vůči obchodním mezičlánkům, jež váhají, zda mají vůbec s jeho výrobky obchodovat. Obvykle se nejedná o podniky, které vyvážejí mimořádné výrobky, ale o podniky, které vyvážejí výrobky běžné, a tudíž mají na trhu velkou konkurenci. Ve fázi vstupu na zahraniční trh podnik potřebuje investovat značné prostředky do komunikační politiky a do budování distribučních cest, chybějí mu však potřebné zdroje. Proto se snaží proniknout na malé segmenty, dosud málo obsazené, a adaptuje svou nabídku při každém vývozu na nový trh. (Machková, H., 2003).

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další. (www.businessinfo.cz)

3.1.1. Formy vstupu náročné na kapitálové investice

Kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh jsou nejobtížnější skupinou vstupů podniku na zahraniční trhy. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh vychází z dlouhodobé firemní strategie a musí být podloženo celou řadou analýz. Základními kapitálově náročnými formami vstupu jsou **portfolio investice** (investice do akcií – forma finančního aktiva) a **přímé investice** (investice do podniku – formou vlastnictví akcií nebo jinou formou, avšak za účelem faktické participace na reálných procesech v podniku). Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků a formou společného podnikání. V praxi se často setkáváme i se smíšenými typy podnikání, které zahrnují jak vývoz hmotného zboží a služeb, tak přímé zahraniční investice. Touto formou mohou být například vývozy investičních celků.

Jednotlivé formy se od sebe odlišují náročností na použité zdroje, stupněm kontroly nad aktivitami uskutečňovanými na zahraničních trzích i rozsahem a druhy rizik, která jsou s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy spojena (Machková, H. a kol., 2002)

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i

formu vnitřních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

Zahraniční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atp. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. Jedná se například o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury.

Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem.

Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí. (www.businessinfo.cz)

3.1.2. Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

České podniky, které nemají velké kapitálové zdroje využívají převážně koncepci **vývozního marketingu**. Podstatou vývozního marketingu je snaha podniku adaptovat obchodní politiku na podmínky jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně.

Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- podnik si zvolí několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu,
- vybere jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet,
- rozhodne se, zda bude na cílový trh vyvážet přímo či nepřímo,

- definuje marketingový mix
- vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh. (Machková, H., 2003).

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může zvolit např. formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit formu zušlechťovacích operací či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj. (Machková, H. a kol. 2010)

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi.

Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení (management contracts) a dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace anebo výrobní kooperace.

Licenční obchody

Licence jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. „Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. licere, svolovat). V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem.

Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku, a to i žalobou u soudu, popř. aby požadoval náhradu škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nehmotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci.“

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů (udělují se na vynálezy, které splňují zákonné požadavky: jsou světově nové, tj. nejsou součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitečných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence). V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží nelze licenci poskytnout. (www.businessinfo.cz)

3.2. Podpora exportu v České republice

Stejně jako ve většině vyspělých zemí existuje i v České republice poměrně široká nabídka služeb státu a dalších institucí na podporu exportu. Jedná se např. o poradenství, vzdělávání, informační služby, účast na státem podporovaných zahraničních výstavách a veletrzích, vybrané marketingové služby, zvýhodněné financování, pojištění různých typů rizik apod. (Machková, H. a kol., 2010)

Do kategorie nástrojů na **podporu vývozu** patří subvence státu do výroby vývozního zboží včetně subvencování primárních výrobních vstupů, subvence vývozu, výroby, daňové úlevy s vazbou na vývoz, státem garantované úvěry a pojištění vývozu, poskytování informací, vývozní služby a vývozní marketing, a také kombinace subvencí, obecně známá pod pojmem investiční pobídky. Poskytování subvencí jako finančních příspěvků ze strany státu je limitováno mnohostrannými obchodními ujednáními (WTO). (Kalínská, E. a kol., 2010)

Česká republika má ve více než osmdesáti zemích zastupitelské úřady či generální konzuláty, jejichž činnost je většinou dále rozšířena i na okolní státy. Hlavním posláním ekonomických diplomatů v zahraničí je lobování za zájmy českých firem a pomoc účinné informační a asistenční služby českým podnikatelským subjektům.

Jedná se zejména v rámci daných možností o:

- poskytnutí základních kontaktních údajů na potenciální obchodní partnery na základě dostatečně specifikovaného a kvalifikovaného sdělení;
- konzultace o obchodně-ekonomickém a podnikatelském prostředí v zájmovém teritoriu;
- doporučení služeb právních kanceláří, obchodních komor, bank a dalších institucí v zemi působení;
- aktivní podpora při navazování kontaktů s představiteli příslušné země;
- pomoc při zabezpečování podnikatelských misí. (www.mpo.cz)

3.2.1. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)

Ministerstvo průmyslu a obchodu je ústředním orgánem státní správy, jehož působnost je vymezena zákonem č.2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Ve své činnosti se řídí Ústavou a právními předpisy České republiky. (www.mpo.cz)

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) je hlavním koordinačním orgánem zahraničněobchodní politiky ČR. V této úloze spolupracuje především s ministerstvem zahraničních věcí (MZV) v oblasti ekonomické diplomacie, ministerstvem zemědělství (MZe), dále s ministerstvem financí (MF), s ministerstvem místního rozvoje (MMR) a jinými ministerstvy. Dalšími partnery MPO jsou průmyslové svazy (Svaz průmyslu a dopravy ČR – SPD, Hospodářská komora - HK) a instituce na podporu exportu, jako CzechTrade, Exportní a garanční pojišťovna – EGAP, Česká exportní banka – ČEB apod.

MPO v úzké vazbě na MZV koordinuje zahraničněobchodní politiku ČR a má řídicí úlohu v rámci provývozní politiky ČR. Za tímto účelem MPO podporuje:

- Odstranění tarifních i netarifních bariér vývozu. Vytváří zahraničněobchodní strategie. Podílí se na obchodně-diplomatických aktivitách a na řízení státní proexportní politiky.

- Financování a pojištění vývozu a adresnou rozvojovou pomoc. V tom úzce spolupracuje s EGAP, ČEB.

- Informační činnost, poradenství, asistenční a odborné vzdělání. Tuto oblast kromě jiných subjektů zabezpečují teritoriální úseky sekce vnějších ekonomických vztahů a evropské integrace. MPO spolupracuje v této oblasti především s CzechTrade (CT), CzechInvest (CI), CzechIndustry (CIND), Agenturou pro rozvoj podnikání (ARP) – od 1. 1. 2004, se Správou českých center (SČS), Českou centrálou cestovního ruchu (ČCCR) a dalšími institucemi.

- Propagaci a prezentaci českých podniků a subjektů (zejména malých a středních podniků v zahraničí).

- Další opatření a nástroje, které mají často dočasný charakter, avšak slouží k ad hoc popoře jednotlivých proexportních opatření. (Beneš, V. a kol., 2004)

3.2.2. CzechTrade

Agentura CzechTrade již více jak 10 let doprovází svými informačními, asistenčními a poradenskými službami české vývozce na zahraniční trhy.

Hlavním přínosem nabízených služeb CzechTrade je usnadnění vstupu českých firem na mezinárodní trhy, včetně úspory jejich času a nákladů.

CzechTrade má 33 zahraničních kanceláří s působností v 35 zemích, které poskytují aktuální a ověřené informace z těchto teritorií, mapují obchodní příležitosti a nabízejí individuální asistenční služby pro váš úspěšný export. (www.czechtrade.cz)

Česká národní proexportní agentura CzechTrade má za úkol poskytovat služby, které stát nabízí v rámci své proexportní politiky. Vznikla jako organizace MPO k 1. květnu 1997 a je vládní institucí. Je jedním ze tří oficiálních pilířů státní proexportní politiky (vedle ČEB a EGAP). Její poslání je analogické podobným organizacím

v zemích EU. V nabídce služeb jsou i tři ucelené oblasti – exportní informace, exportní poradenství a vzdělávání a individuální asistence českým firmám. Jednou z klíčových služeb, která je zaměřena na zvýšení exportní schopnosti a konkurenceschopnosti českých firem, jsou přímé služby zahraničních kanceláří.

Českým firmám poskytuje CzechTrade prostřednictvím zahraničních kanceláří služby například při vyhledávání obchodních kontaktů, ověření bonity zahraniční firmy, zpracování průzkumu trhu, zajištění prezentace nabídky zákazníkům v zahraničí, organizaci úvodního obchodního jednání v zahraničí atd. Ověření zájmu o nabízený produkt je nejžádanější službou CzechTrade; klient získá přímou zpětnou vazbu o příležitostech na daném zahraničním trhu. Služba zahrnuje aktivní vyhledání a oslovení potenciálních zahraničních zájemců o spolupráci s českou firmou. Novinkou je služba nazvaná Virtuální kancelář, která umožňuje vysoký stupeň spolupráce mezi zahraniční kanceláří CzechTrade a klientem, a to v dlouhodobém horizontu. Její exkluzivita je v až pětidenní stáži ředitele zahraniční kanceláře CzechTrade v příslušné české firmě, vypracování SWOT analýzy (tj. kombinace dvou rozborů vedoucích k posouzení vnitřních předpokladů podniku, a to S-W – tedy silných stránek a slabých stránek – O-T – „hrozby a příležitosti“) zaměřené na proniknutí na konkrétní zahraniční trh, vypracování marketingového plánu a návrh vhodné proexportní akce v teritoriu s následnou realizací. Klient také získává zázemí v dané zahraniční kanceláři při organizaci jeho zahraničněobchodních aktivit. (Beneš, V. a kol., 2004)

3.2.3. CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.

V rámci zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a Evropskou unií CzechInvest zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu. CzechInvest dále propaguje Českou

republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístování mobilních investic, je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí.

Služby CzechInvestu:

- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele
- implementace dotačních programů financovaných EU a státem
- formální poradenství k projektům
- správa databáze podnikatelských nemovitostí
- podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem
- pomoc při realizaci investičních projektů
- zprostředkování státní investiční podpory
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice,
- podpora při reinvesticích

Agentura CzechInvest založila na začátku roku 2004 síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Důvodem jejich vzniku bylo rozšíření nabídky služeb. Regionální kanceláře agentury CzechInvest poskytují informace o službách agentury a možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU, pomáhají firmám, které mají zájem realizovat svou investici v daném regionu a spolupracují se zástupci místní správy a samosprávy, školami a dalšími regionálními institucemi při hledání příležitostí rozvoje podnikatelského prostředí regionu. (www.afi.cz)

3.2.4. Česká exportní banka (ČEB)

Česká exportní banka, a.s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu přímo a nepřímo vlastněná státem. Vznikla v roce 1995 a tvoří nedílnou součást systému státní proexportní politiky. Posláním ČEB je poskytovat státní podporu vývozu, a to poskytováním a financováním vývozních úvěrů a dalších služeb s

vývozem souvisejících. ČEB tak doplňuje služby nabízené domácí bankovní soustavou o financování vývozních operací vyžadující dlouhodobé zdroje financování za úrokové sazby a v objemech, které jsou pro vývozce na bankovním trhu ve stávajících tuzemských podmínkách jinak nedosažitelné. Umožňuje tím českým vývozcům vstupovat do soutěže na mezinárodním trhu za podmínek srovnatelných s těmi, které využívá jejich hlavní zahraniční konkurence. (www.ceb.cz)

Je specializovanou bankovní institucí státní podpory vývozu se 100% státní majetkovou účastí. Založena byla v roce 1995 s cílem **zajistit dlouhodobé financování objemově významných vývozních kontraktů českých exportérů** za podmínek zvýhodněných oproti tržním podmínkám, zejména z hlediska doby splatnosti závazků a výše úrokových sazeb.

Od svého založení prošla vývojem, na jehož konci je schopnost poskytnout komplexní finanční služby spojené s financováním vývozu bez ohledu na komoditu, hodnotu financovaného vývozu, délku splatnosti poskytnutých úvěrů, a financovat vývoz téměř do všech zemí.

Působí především v oblasti státem podporovaných vývozních úvěrů, to je v oblasti, ve které se vlády vyspělých zemí shodly na dodržování pravidel vytvářejících podmínky pro vzájemnou rovnost příjemců těchto podporovaných úvěrů. Dohodnutá pravidla zajišťují prostředí pro konkurenceschopnost jejich dodávek co do kvality a rychlosti, nikoli co do míry podpory státu v zemi sídla dovozce. (Beneš, V. a kol. 2004)

3.2.5. Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) vznikla v červnu 1992 jako státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a tržně nepojistitelným komerčním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb z České republiky. Společnost EGAP se stala součástí systému státní podpory exportu a poskytuje pojišťovací služby všem vývozcům českého zboží, služeb a investic bez rozdílu jejich velikosti, právní formy a objemu pojištěného vývozu. (www.egap.cz)

Nedílnou součástí transformace československé ekonomiky na počátku devadesátých let bylo vytvoření institucí na podporu exportu. K institucionálnímu zabezpečení proexportního programu federální vlády (usnesení ČSFR č. 721/1991) byla v únoru 1992 jako první instituce založena Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) s cílem poskytnout našim vývozcům podporu formou úvěrového pojištění, která je obvyklá ve všech vyspělých tržních ekonomikách.

Po vzniku samostatné České republiky se EGAP změnil na akciovou společnost vlastněnou českým státem (usnesení vlády ČR č. 746/1993), jehož akcionářská práva vykonávají příslušné ústřední orgány státní správy, tedy Ministerstvo zemědělství.

Základní kapitál společnosti EGAP, která je plně ve vlastnictví státu, představuje částku 1300 miliónů Kč, jeho součástí je i 500 miliónů Kč jako majetková účast EGAP ve své dceřiné společnosti Česká exportní banka, a.s. (ČEB). Základní kapitál EGAP je rozdělen na 1300 neobchodovatelných akcií na jméno o nominální hodnotě 1 milión Kč. Ústřední orgány státní správy vykonávají akcionářská práva státu takto:

- 520 hlasů (40%) Ministerstvo financí,
- 468 hlasů (36%) Ministerstvo průmyslu a obchodu,
- 156 hlasů (12%) Ministerstvo zahraničních věcí,
- 156 hlasů (12%) Ministerstvo zemědělství. (Böhm, A., Janatka, F. 2004)

3.3. Strategie vstupu na zahraniční trhy

Rozhodování o rozvoji mezinárodních aktivit patří ke klíčovým rozhodnutím dlouhodobých strategických plánů. Strategický plán musí směřovat mezinárodní aktivity firmy do geografických zón s růstovým potenciálem, musí vyčíslit investice, potřebné pro vstup na nové trhy, musí harmonizovat výrobní a vývozní aktivity a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě musí stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením. U velkých firem probíhá plánování obvykle ve třech úrovních. Dlouhodobé a střednědobé plánování se realizuje na celofiremní úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek

(SBU – Strategic Business Units), operativní plánování se nejčastěji realizuje na úrovni jednotlivých značek.

Při realizaci mezinárodních aktivit podniky obvykle vycházejí z jedné ze tří základních strategií. Jedná se o vývozní marketing (Export Marketing), globální marketing (Global Marketing) a o interkulturální marketing (Intercultural Marketing).

Pro podniky, které využívají exportní marketing, je obvyklá orientace na geograficky blízké trhy a často pouze na jeden trh. Jednostranná závislost je však riskantní, protože v případě hospodářského poklesu na exportním trhu dochází k ohrožení existence firmy.

Koncepci **globálního marketingu** využívají některé transnacionální společnosti. Globální koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých homogenních segmentů. Proto se globální koncepce úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobců, u spotřební elektroniky, kosmetických výrobců nebo u nealkoholických nápojů.

Moderní trend směřuje ke koncepci **interkulturálního marketingu**. Firma již ve fázi výzkumu a vývoje nových výrobků počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky. Jedná se o maximální využívání standardizovaných postupů, které jsou v nezbytně nutné míře adaptovány na místní podmínky. Firmy zohledňují například sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřují se na relativně nenákladné adaptace v oblastech výrobkové a značkové politiky (například úprava chuti, barvy, velikosti balení, využívání tradičních místních značek), cenové politiky (v zemích s nízkou kupní silou nabídka základních modelů bez doplňků, menší spotřebitelská balení za nižší cenu a komunikační politiky. Adaptace na každou jednotlivou zemi by byla příliš nákladná, a proto mezinárodní marketingové řízení využívá často koncepci sociálně-kulturních zón, případně příbuzných sociálních vrstev (Machková, H., 2003).

Externí (integrační) růstové strategie (Strategy of Integrated Growth)

Cílem externí (integrační) růstové strategie je zvýšení rentability mezinárodního podnikání díky lepší kontrole vybraných mezičlánků průmyslového či distribučního řetězce, které jsou pro podnik strategicky významné. Velmi často se podniky snaží lépe kontrolovat své dodavatele a získání (akvizice) dodavatelské firmy jim umožní upevnit či rozšířit jejich podíl na trhu, omezit rizika nekvalitních či opožděných dodávek, zlepšit možnost zásobování strategickými surovinami apod. Kontrola distribučních mezičlánků často zvyšuje odbyt a umožňuje podnikům lépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Pro oblast spotřebního zboží jsou typické například podnikové prodejny (firma Baťa), franchising (kosmetická firma Yves Rocher) nebo smlouvy o výhradním prodeji. Se snahou o kontrolu distribučních mezičlánků se setkáváme i u průmyslových výrobků (např. koncesionářská síť výrobců nákladních automobilů). Velmi často se snaží průmyslové firmy lépe prosadit na zahraničních trzích například formou zřizování obchodních afilací. Cílem další možné formy externí růstové strategie, tzv. horizontální integrační strategie, je pohlit či kontrolovat přímou konkurenci. V mezinárodním marketingu se jedná o často používanou strategii. Jako příklad můžeme uvést snahu americké firmy Anhauser Bush o koupi českobudějovické firmy Budvar. Akvizice Budvaru by pro americkou firmu znamenala nejen vstup na další trh, ale zejména vyřešení problému známkoprávních sporů a tudíž zvýšení rentability jejího globálního podnikání. (Machková, H. a kol., 2002)

Cílem podnikatele není průzkum, ale obchod. K vlastnímu kontraktu vede akvizice.

Pojem akvizice bychom mohli definovat jako **soustředěné úsilí vývozce docílit podpisu kupní smlouvy, případně dalších smluv na ni navazujících.**

Nabídkové řízení (akvizice) může navazovat na "práci s veřejností" (public relations), která může být orientována přímo na firmu dovozce, nebo na jeho výrobní znaky (značka zboží).

K dobře vedené akvizici slouží různé typy předkontrakčních průzkumů. První fází všech průzkumů je „průzkum od stolu“ (desk research). Vybaven těmito informacemi „od stolu“ by měl vývozce přistoupit k průzkumu v terénu (field research).

Předkontraktační průzkum zahrnuje široké spektrum oblastí. O tom, která z uvedených součástí průzkumu je pro konkrétní případ důležitější, rozhoduje teritoriální umístění předpokládaného vývozu, vlastní druh zboží a jeho objem a také zda jde o jednorázový nebo opakovaný obchodní případ.

Většinou bývá teritoriální průzkum podceňován do té doby, než vznikne nějaká závažná skutečnost, která znemožní podpis kupní smlouvy. Z pravidla jde o problém, který nemohou jednotliví účastníci smluvního jednání ovlivnit. Velmi často končí zahraničněobchodní vztah neúspěchem jenom proto, že jsme narazili na partnera, kterého jsme dostatečně neproověřili, a který se zavázal k něčemu, co není schopen naplnit, neboť mu k tomu chybí buď dovednosti nebo kapitál. Velký důraz bychom měli klást na veškeré smluvní podmínky, které každá ze smluvních stran považuje za podstatné. To znamená, že nedojde-li k dohodě na těchto podmínkách, nemůže vzniknout smluvní závazek.

Podle formy se obvykle akviziční činnost dělí na akvizici:

- nepřímou,
- přímou. (Beneš, V. a kol., 2004)

Strategická aliance

V posledních deseti, patnácti letech patří téma strategických aliancí k velmi aktuálním a silně diskutovaným. Platí to nejen pro manažerskou teorii, ale zejména pro praktickou aplikaci ve vyspělých tržních ekonomikách světa. Ve stále rostoucí míře jde o **téma životně naléhavé i pro českou hospodářskou sféru**. Naléhavé z hlediska podnikatelského „přežití“ a dále i úspěchu v tvrdých konkurenčních podmínkách globalizující se světové ekonomiky. Významným „milníkem“ v tomto procesu bude **vstup české ekonomiky do Evropské unie** (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2002)

4. Vlastní práce

4.1. Povltavské mlékárny, a.s.

Povltavské mlékárny, a.s. se skládají ze dvou výrobních závodů, v Sedlčanech a v Příbrami. Firma se řadí mezi jedny z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu. Každoročně investují významné částky do vývoje a uvedení nových produktů, také do rozšíření výrobní kapacity a především do zvyšování kvality a bezpečnosti výrobků.

V portfoliu Povltavských mlékáren, a.s. jsou tři obchodní značky (tzv. brandy): Sedlčanský, Lučina a Tartare.

Povltavské mlékárny, a.s. se sídlem Sedlčany, Církvická 240, PSČ 264 01, jsou zapsány v obchodním rejstříku od 1. května 1992 pod identifikačním číslem 451 47 639. Předmětem podnikání Povltavských mlékáren, a.s. je Mlékárenství, Hostinská činnost, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Z hlediska vrcholového managementu je uveden předseda představenstva Pascal Martin narozen 07.02.1955, Francouzská republika, do funkce nastoupil dne 1.července 2011. Místopředsedou představenstva je pan Ing. Oldřich Obermaier, narozen 19.02.1948, který se stal členem představenstva 1.července 2011. Dalším členem představenstva je Pierre Ragnet, narozen 16.03.1959, ve funkci rovněž od 1.července 2011.

Za představenstvo, jménem společnosti jedná navenek samostatně předseda nebo místopředseda, nebo společně vždy jiní dva členové představenstva. K podepisování za společnost dochází tak, že k vytištěné či napsané obchodní firmě společnosti připojí člen představenstva svůj podpis.

Fyzický stav zaměstnanců Povltavských mlékáren, a.s. k 31. prosinci 2011 je celkem 440.

Post předsedy dozorčí rady zastává od 1. července 2011 pan Eric Passot, narozen 06.10.1957. Členem dozorčí rady je Miroslav Maňásek, narozen 30.06.1960, do funkce byl přijat 1.července 2011.

Jediným akcionářem Povltavských mlékáren, a.s. je BONGRAIN EUROPE, zjednodušená akciová společnost, 78220 Viroflay, rue Rieussec 42, Francouzská republika. Společnost založená a existující podle práva francouzské republiky; zapsaná v obchodním rejstříku ve Versailles, vložka: 1991 B 03139.

Firma Povltavské mlékárny, a.s. má 117 624 ks veřejně neobchodovatelných akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. Její základní kapitál tedy k 1.1.2012 činí 117 624 000,- Kč.

Tabulka 1: počet zaměstnanců Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s.

Stav k 1.1.2012		Sedlčany	Příbram	Celkem PMS
vyšší a střední management	muži	23	2	25
	ženy	28	1	29
administrativa	muži	2	0	2
	ženy	21	0	21
výrobní dělníci	muži	53	9	62
	ženy	130	26	156
doprava	muži	7	4	11
	ženy	0	0	0
údržba	muži	19	3	22
	ženy	0	0	0
ostatní dělníci (labo, expedice, kuchařky, sklad)	muži	14	1	15
	ženy	18	8	26
CELKEM	muži	118	19	137
	ženy	197	35	232
	CELKEM	315	54	369

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s., 2012

4.1.1. Historie Povltavských mlékáren, a.s.

Mlékárenství v Sedlčanech začalo již ve 30. letech dvacátého století. Zpočátku šlo o soukromou mlékárnu, která byla po válce nahrazena mlékárnou novou. Ta prošla

za dobu svého působení významnými změnami – jednak se změnila její právní subjektivita, dále se vyvíjeli produktů, a v neposlední řadě se rozšiřoval a modernizoval i samotný závod.

K rozhodnutí postavit novou mlékárnu v Sedlčanech, která zahájila výrobu v roce 1950, došlo po 2. světové válce v rámci pomoci zprůmyslnění poměrně zaostalého Sedlčanska. Již samotný projekt nového závodu byl orientován mimo jiné i na výrobu sýrů typu camembert s bílou plísní na povrchu, což byla v té době v Čechách úplná novinka. Nový sýr byl pojmenován jako „Hermelín“ (název se dochoval dodnes) a zpočátku byl vyráběn pouze ručně ve velmi malém množství. Průmyslová výroba „Hermelínu“ začala o 6let později.

V roce 1953 prodělala mlékárna reorganizaci, což mělo za následek vznik samostatného národního podniku Mlékařské závody v Sedlčanech, jehož součástí se stala mlékárna v Příbrami.

V roce 1958 došlo k začlenění Mlékařských závodů Sedlčany do Pražského mlékárenského průmyslu, v letech 1963 – 1991 byla mlékárna součástí podniku Laktos.

V roce 1980 byl uveden na trh čerstvý smetanový sýr „Lučina“. Výroba tohoto sýru probíhala na nové lince, která byla v té době jediná svého druhu v České republice.

Mlékárna byla vyčleněna z Laktosu a stala se samostatným podnikem. V roce 1992 vznikla kuponovou privatizací akciová společnost Povltavské mlékárny.

V roce 1996 vstoupil do akciové společnosti nový majoritní vlastník francouzská firma Bongrain. Skupina Bongrain vlastní po celém světě přes 70 potravinářských podniků v oblasti výroby především mléčných výrobků, ale i uzenin, mořských plodů a gastronomie.

Na základě studie interních dokumentů firmy bylo zjištěno, že v současné době Povltavské mlékárny, a.s. vyrábějí sýry za použití jedné z nejmodernějších technologií a patří k nejdůležitějším společnostem v regionu.

Součástí Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. výrobní závody v Sedlčanech a v Příbrami. Co do počtu zaměstnanců byly Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s., v době zpracování této bakalářské, práce jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu.

4.2. STEP analýza

STEP analýza definuje makroprostředí české republiky, které působí zvnějšku na chod podniku. Zkoumá faktory, jež značí jednotlivá písmena z názvu:

Společenské,
Technicko- technologické,
Ekonomické a
Politicko-právní hledisko

Tyto faktory budou podrobeny rozboru a následně bude popsáno, kterak ovlivňují činnost firmy.

S - společenské (sociální) faktory

Úroveň vzdělávání

V současné době je nastaven trend v oblasti vzdělávání tak, že mladí lidé, kteří po úspěšném dokončení střední školy stojí před rozhodnutím, jakým směrem vynaložit svůj potenciál, volí většinou vysokoškolské vzdělání. Roste tak počet lidí, kteří chtějí být zaměstnání v terciárním sektoru hospodářství, který je zaměřen na obchod a služby. V závislosti na této skutečnosti ubývá občanů, kteří chtějí být pracovat jako sýraři, výrobci mléčných výrobků, dělníci na dílně, expedice ve firmách, jako jsou Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s.

Dále pro podniky provozující export do zahraničních zemí je velice důležitá úroveň vzdělanosti. Nedostatečná úroveň učenosti se v tomto odvětví může projevit jako poměrně velký problém. Předně se jedná o jazykovou vybavenost u řidičů, zákazníků firmy, skladníků atd. Případná nevybavenost v tomto směru může totiž znamenat celkem zásadní komunikační bariéru při předávání nákladu v zahraničí.

Přístup k práci a volnému času

V období svátků a prázdnin si bere značná část pracovníků firmy Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. dovolenou, což má vliv na flexibilitu podniku. Firma musí s tímto přirozeným faktem počítat a přizpůsobit se dané situaci, která se projevuje snížením využití výrobní kapacity. V období letních prázdnin v tomto směru velmi pomáhá zvýšený zájem o brigádu v závodě, převážně ze strany studentů místního Gymnázia a Střední odborné školy ekonomické v Sedlčanech.

Přemístitelnost populace

Situace v České republice z hlediska mobility obyvatelstva je v současnosti taková, že spousta lidí je, vlivem větší nabídky zaměstnání, přitahována do velkých měst. Důsledkem tohoto faktu je neustále se snižující nabídka práce ze strany domácností a zvyšující se poptávka po zaměstnancích ze strany firem v řídicí zaldněných oblastech, jako jsou například Sedlčany.

T - technické (technicko-technologické) faktory

Technologický status v České republice

V poslední době nabírá vývoj technologií v České republice výrazné tempo. Je to dáno převážně vstupem České republiky do Evropské unie, který umožnil zahraničním firmám investovat nemalé sumy peněz do této oblasti. V současné době lze pozorovat obrovský posun v technologiích zaměřených na činnost logistiky. Dochází k zdokonalování osobních automobilů s elektromotorem na výměnnou baterii, která nevypouští emise škodlivin do přírody a je tak šetrná k životnímu prostředí. Samozřejmě, je jen otázkou času, kdy se tento trend zaměří i na nákladní vozidla.

Výzkum a vývoj

Společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. se může pochlubit jednou z nejmodernějších technologií na výrobu sýru. Za tuto skutečnost vděčí převážně mateřské francouzské firmě Soparind Bongrain Groupe. Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. se tak stávají zcela plnohodnotným konkurentem všech sýrařských společností, jednak na českém a rovněž na zahraničním trhu.

Tempo zastarávání

Zastarávání dlouhodobých aktiv je skutečnost, se kterou se potýkají všechny potravinářské závody. Vlivem tohoto faktu je, že se každý podnik snaží zajistit co nejmodernější technologickou úroveň a proto do této oblasti investuje spousty peněz. Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. se tímto problémem samozřejmě rovněž zabývají.

E - ekonomické faktory

Míra inflace

Všeobecný růst cenové hladiny v čase, jinými slovy inflace, velmi ovlivňuje všechny podniky. Její případný růst má za následek zvyšování cen výrobních faktor. V roce 2011 se míra inflace pohybovala okolo hodnoty 1,9%. Prognóza roku 2012 odhaduje zvýšení inflace na 2,1%, tedy o 0,2% vyšší než v roce 2011. Vývoj inflace je uveden v příloze č. 1.

Vývoj HDP v průmyslovém odvětví

V lednu 2011 byla hodnota HDP +16.9 %, v prosinci 2011 již jen +2.0 % , což poukazuje na meziroční pokles o 14,9%. Odhad výše HDP v oblasti průmyslu v roce 2012 je +1%. Vývoj HDP je uveden v příloze č. 2.

Devizový kurz

Neustálá změna kurzu české koruny vůči měnám okolních států značně ovlivňuje činnost podniků na území České republiky. Firmu Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. určitě zajímá převážně kurz koruny vůči Euru, polskému Zlotému, maďarskému Lvu atd. Při případném oslabování koruny vůči měně státu s nímž firma obchoduje, se nákup stává dražším. V případě prodeje je tomu naopak, neboť ve stejné kurzové situaci získá prodejem více korun za silnější měnu. Když je koruna silnější, nastává samozřejmě opačný případ – silnější koruna znamená výhodnější nákup a méně výhodný prodej. Změny kurzu jsou pro podnik velmi důležité, neboť cenové podmínky s dodavateli a odběrateli jsou stanoveny až na rok dopředu.

Cena vstupů

Ceny výrobních faktorů mají zásadní vliv na všechny firmy. Na všechny ekonomické subjekty, které se zabývají úpravou a zpracováním mléka v potravinářském průmyslu mají největší dopad náklady spojené právě s mlékem. Tato surovina je pro

výrobce v České republice poměrně drahá, v porovnání třeba s polským trhem. To je také jeden ze zásadních důvodů, proč se levnější produkty Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. dovážejí právě odtud. Převážně se jedná o výrobky privátních značek, které se vyrábí v polských sesterských filiálkách a jsou dováženy do sedlčanského skladu k expedici a následně distribuci do maloobchodních prodejen. Na základě zjištěných informací lze s největší pravděpodobností očekávat, že ceny inputů v České republice pozvolna porostou.

P - politicko-právní faktory

Daňová politika

Od roku 1992 je daňová politika České republiky určena generální reformou daňového systému. Ta představuje rozsáhlý zásah do ekonomiky, hlavně do daňového práva a týká se samozřejmě i všech stávajících daní. Je nastolena soustava ve třech příjmových pásmech. Tato pásma jsou dále rozdělena na tři základní části, konkrétně – daň z příjmu, daně plynoucí ze zdanění spotřeby a příspěvky sociálního pojištění. Daňová reforma vzniká za účelem monitorování trendu Evropské unie, který je přesunut od přímého zdanění ke zdanění nepřímému.

Daň z příjmu je upravována zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Je zákonem rozdělena na daň z příjmu fyzických a právnických osob. Daň z příjmu fyzických osob je od roku 2008 stanovena na 15%, nejnovější prognózy na základě studie daňové reformy 2012-2013 však poukazují na to, že se zvedne na 19%. Daň z příjmu právnických osob dosahuje hodnoty 19% a vypadá to, že bude na této hodnotě také zachována i do příštího roku. Záměrem daňové reformy je dále odstranění dvojího zdanění, zjednodušení tvorby rezerv a opravných položek k pohledávkám. Tento fakt působí pozitivně na celou podnikatelskou sféru.

Fiskální politika

V současné době se Česká republika potýká s krizí, která je problémem celé Evropské unie. Všechny členské země usilují o snížení vysoké zadluženosti. V souvislosti s těmito okolnostmi přijala vláda České republiky ochranná opatření, která jsou zaměřena na zvyšování daní, převážně daně z přidané hodnoty, a snižování státních výdajů, které představují nejrůznější transfery, zdravotnictví, školství, průmysl apod.

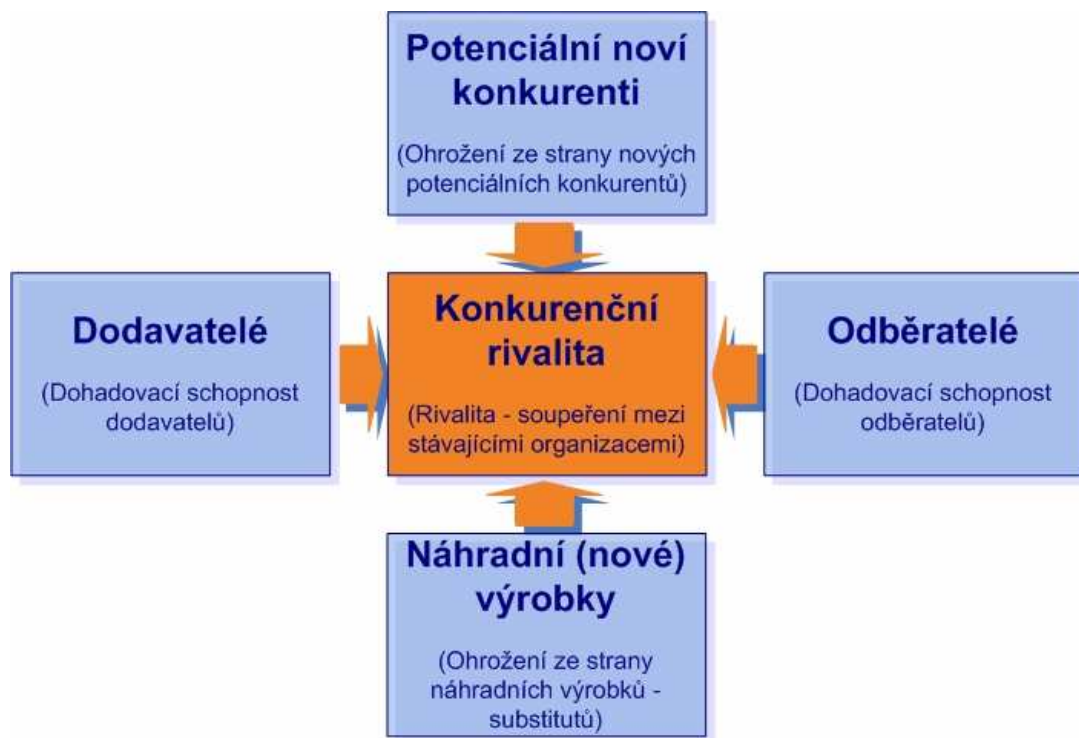
Tato skutečnost tedy úzce souvisí s podnikem Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s., kterého se samozřejmě tato opatření po finanční stránce dotknou.

Ochrana životního prostředí

Z hlediska ochrany životního prostředí ovlivňují firmu převážně zákony. Podnik musí dbát na to, aby neškodil přírodě, jinak mu hrozí vysoké finanční sankce, které sahají do výše několika milionů českých korun. Společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. samozřejmě dělá vše pro to, aby její chod byl v souladu se všemi legislativními ustanoveními. Jejím záměrem je zavést trvale udržitelný rozvoj (sustainability), který zajišťuje rovnováhu hospodářského a společenského pokroku s plnohodnotným zachováním životního prostředí.

4.3. Porterův model pěti sil

Obr. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj.: Vlastní vypracování

(http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg), 2012

Za pomoci Porterova modelu bude definována konkurenční pozice firmy v porovnání s potenciální i stávající konkurencí.

Stávající konkurence PMS, a.s.

Největšími konkurenty mateřské společnosti Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s., tedy řetězce Groupe Soparind Bongrain jsou v Evropě především společnosti Groupe Lactalis a Bel groupe. Řetězec Lactalis vstupuje na český trh s plísňovými sýry značky Président, na konkurenčním kolbišti v evropském měřítku však také tasí výrobky značek Galbani, Salakis a Societe. Řetězec Bel konkuruje na domácím trhu produkty značky Veselá kráva, Želetava, Gervais, Smetanito, Kiri, Mini Babybel, Matador a Leerdammer.

Firma Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. se řídí pokyny mateřské Group Soparind Bongrain jejíž marketingový model se opírá o strategii vstupu na lokální trh s lokálními značkami. V tomto aspektu se například liší od výše zmíněného řetězce Lactalis, který naopak atakuje globální trhy globálními značkami. Což znamená, že kupříkladu produkty značky Président zastřešené společností Group Lactalis najdeme na různých místech v zahraničí i v České republice. Groupe Soparind Bongrain naproti tomu nakupuje dceřiné filiálky, které se liší portfoliem vyráběných komodit, a ty potom posílá na zahraniční trhy podle poptávky po daném typu zboží v zahraničí. Tato strategie má další výhodu v tom, že si řetězec nemusí platit externí specialisty, jako jsou například CzechTrade či CzechInvest, pro zjištění poptávky. Dceřiné společnosti v daném regionu totiž většinou mají bohaté mnohdy několikaleté zkušenosti s místním spotřebitelským chováním.

Nutno však podotknout, že Povltavským mlékárnám Sedlčany, a.s. však nekonkurují pouze tito výše zmínění vnější hráči. Dalšími poměrně dosti významnými soupeři na českém trhu jsou právě sesterské filiálky, které spadají pod stejný řetězec Groupe Soparind Bongrain. Tyto spřátelené společnosti vystupují na zahraničních trzích jako spojenec a pomáhají doplnit šířku a hloubku exportovaného sortimentu produktů. Na území České republiky jsou ovšem tvrdými soupeři, kteří, úplně stejně jako Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. bojují o své, pokud možno, co nejlepší a

nejstabilnější postavení na trhu. Tuto konkurenci představují především firmy TPK a Pribina, které se poměrně nedávno spojily. Vstupují tak společně na trh s výrobky značky Javor, Apetito, Maratonec a Liptov, Král sýrů, Pribináček, Pribina a Apetito. Nutno však podotknout, že z tohoto portfolia je nekonkurenčním produktem pro Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Pribináček, spadající do kategorie dezertů, které PMS, a.s. nevyrábí.

Nová konkurence

Na vstup nového hráče, který by mohl konkurovat firmě Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. lze pohlížet dvěma způsoby, byly tedy rozebrány obě varianty. Potenciální nový rival totiž může zaútočit z hlediska prodeje nebo z hlediska výroby.

Ohrožení novou prodejní konkurencí téměř nehrozí. Předpokládaná situace je, že nový hráč by spíše kupoval než prodával. Tato skutečnost vyplývá z přesycenosti prodejní plochy. Na území České republiky je totiž extrémní konkurence, v této oblasti se domácí trh řadí dokonce mezi světové špičky z hlediska prodejní plochy na metr čtvereční.

Předpokládá se tedy, že bude konkurence do budoucna spíše ubývat, odpadnou slabší rivalové. Podkladem tohoto faktu jsou nedávné události na Českém trhu, kdy odstoupily například řetězce Carrefour, Tengelmann, Julius Meinl, a další.

Na základě spekulací je odvozeno, že v oblasti výroby je kapacita už vytvořená. V České republice jsou totiž v porovnání s ostatními státy obrovské náklady na stavbu nové mlékárny. Již v minulosti zahraniční řetězce gigantických rozměrů skupily velké fungující podniky na území České republiky. Na našem území se tedy neočekává, že by nastala situace výstavby nového rivala. Domácí trh je na to moc malý. Pravděpodobnější je, že se něco takového stane například v sousedním Polsku, kde je velký trh a nově vstupující společnosti se tam mohou setkat s výhodami jako je například levné mléko i pracovní síla a velká kapacita trhu.

Stejně jako z pohledu prodejní konkurence, i zde je očekáván úbytek malých výrobců. Valná většina takových podniků totiž nebude mít dostatek sil na to, aby

konkurovala velikanům v extrémně silném konkurenčním prostředí jaké je na území České republiky. Drobným podnikatelům tak pravděpodobně nezbude nic jiného než přejít do strategie cenové konkurence. Lze ovšem očekávat, že snižování cen povede k poklesu jejich zisků, což společně s nedostatečnou reklamou a slabou strukturou bude mít za následek odstoupení většiny takových podnikatelů.

Další ohrožení malých firem na území České republiky představuje světově známý řetězec Kraft, který jak se očekává v budoucnu investuje peníze do firem na naše území, aby je využil pro prodej a zlikviduje tak podstatnou část zbytku drobných podnikatelů.

Odběratelé

Odběratele Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. představují jednak nejružnější české podniky, rovněž sesterské filiálky a to na území České republiky i v zahraničí.

Mezi české odběratele patří Povltavské mlékárny, a.s. v Příbrami, dále sesterské podniky TPK, Pribina. Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. jsou dodavatelem těchto společností v oblasti výrobků, kterými se odběratelské firmy z nějakého důvodu nezabývají. Další skutečností je, že jsou, společně s Povltavskými mlékárnami Sedlčany, a.s., zastřešeny francouzským řetězcem Groupe Soparind Bongrain. Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. expedují a následně těmto firmám posílají komodity, které uspokojují zákazníky v daném regionu. Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. mají kontakty s firmami v zahraničí, například v Polsku, Maďarsku, Slovensku atd. Jedná se o státy, které jsou relativně blízko České republiky. Důvodem této skutečnosti je, že sýry mají omezenou trvanlivost a je tak předcházeno komplikacím z hlediska kvality potravin, která by mohly být vlivem časově náročného převozu značně zhoršena.

Z portfolia produktů které jsou zasílány do zahraničí jsou jmenovány například modrý plísňový sýr Turek, který nachází spotřebitelské uplatnění na polském trhu. Zákazníky na polském trhu dále například uspokojují komodity Tartare, který pochází z příbramské filiálky a prochází i sedlčanským expedičním skladem. Na Slovensko jsou pak posílány výrobky Apetito a Král sýrů, které pocházejí od sesterské společnosti Pribina, avšak jsou rovněž expedovány i v Sedlčanech.

Další významnou skupinou odběratelů jsou maloobchodní řetězce na území České republiky, do kterých jsou dováženy výrobky Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. pod privátními značkami. Z velké části se jedná o produkty, které jsou vyráběny v sesterských společnostech, hlavně v Polsku, kde je levnější mléko i pracovní síla a následně v Sedlčanech expedovány a posílány maloobchodním řetězcům.

Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. v oblasti privátních značek spolupracují s valnou většinou maloobchodů. Nespecializují se však na tuto oblast, neboť jsou zde obtížné podmínky. Jakožto dodavatel mají Povltavské mlékárny, a.s. velmi slabou vyjednávací pozici, pro odběratele privátních značek je velmi jednoduché změnit dodavatele při sebemenší nespokojenosti. Technologie výroby produktů, které jsou vhodné jako privátní značky není neznámá, ani nikterak složitá. Z tohoto důvodu se firma specializuje převážně na známé unikátní brandy, jako jsou Sedlčanský Hermelín a Lučina, které si podniky na území České republiky v podstatě nemůžou dovolit nemít na pultech.

Dodavatelé

Dodavateli Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. jsou sesterské filiálky v zahraničí i na území České republiky. Například z Polska je dovážen produkt Lučina Nadýchaná, která se od té sedlčanské liší svou strukturou a na jejíž výrobu nejsou Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. vybaveny.

Je třeba podotknout, že u Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. převažuje import nad exportem. Do Sedlčan jsou importovány komodity, které jsou dále prodávány jako privátní značky největších maloobchodních řetězců na území České republiky. Jak již bylo zmíněno, důvodem této skutečnosti je fakt, že v sesterských společnostech v zahraničí jsou tyto produkty vyrobeny s podstatně nižšími náklady, za které by to v České republice bylo neproveditelné. Tato strategie tedy vzniká na základě výhodnosti.

Substituty

Substituty, neboli výrobky, kterými mohou být nahrazeny produkty Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. jsou nejrůznější druhy mlékárenských komodit, především pomazánek, tvrdých sýrů, jako je například Eidam, Gouda, Ementál, ale do jisté míry i Balkánské sýry apod.

Konkurentem Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. se tak v této oblasti stávají podniky s mlékařskými produkty na českém trhu. Mezi největší rivaly v tomto odvětví byly zařazeny společnosti MADETA a. s., MJM Litovel a.s., MP Krásno, a.s., Mlékárna Hlinsko, s.r.o., Mlékárna Kunín a.s., Mlékárna Pragolaktos, a.s., NOWACO Czech Republic s.r.o., Nestlé Česko s.r.o., OLMA, a.s., ZZN POMORAVÍ a.s.

Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. mají v této oblasti jednu velkou výhodu danou především svým postavením společnosti, zastřešené řetězcem Groupe Soporind Bongrain. Tento řetězec má totiž rozsáhlou síť dceřiných společností, které mezi sebou kooperují a doplňují společně poptávku speciálních produktů, které jinde nevyrábějí. Lze tedy říci, že firmy dohromady tvoří velice efektivní vývozní alianci.

4.4. Finanční analýza

Finanční analýza představuje nedílnou součást podkladů pro řízení každé společnosti. Spojuje v sobě prvky účetnictví a finančního řízení, což tvoří stabilní základ pro úspěch podniku při fungování v tržní ekonomice. Vztah mezi těmito složkami je dán jednoznačně – účetnictví poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím finančních výkazů – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, a přehled o peněžních tocích: takzvaný cash flow. Účetnictví tedy slouží k ekonomickému rozhodování podniku. Samotné finanční výkazy však mají pouze omezenou vypovídací schopnost. V této souvislosti byla provedena finanční analýza, která umožnila jednotlivé údaje mezi sebou poměřit a ohodnotit tak finanční hospodaření firmy od minulosti až po současnost.

Tabulka 2: sjednocené údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát k 31.12. 2010

AKTIVA	Netto (v tis. Kč)
AKTIVA CELKEM	910 486
Dlouhodobý majetek	303 606
Oběžná aktiva	601 673
Zásoby	53 274
Krátkodobé pohledávky	441 037
Krátkodobý finanční majetek	107 362
Dlouhodobý finanční majetek	0
Vlastní kapitál	723 972
Základní kapitál	117 624
Cizí zdroje	186 514
Dlouhodobé závazky	14 709
Krátkodobé závazky	171 805
Krátkodobé bankovní úvěry	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0
Tržby	1 199 754
Mzdové náklady	113 287
Odpisy	36 367
Výnosové úroky	4 560
Nákladové úroky	0
Daň z příjmu za běžnou činnost	18 182
Daně a poplatky	5 073
Ostatní finanční výnosy	0
Ostatní provozní výnosy	4 920
Bankovní úvěry a výpomoci	0
Výsledek hospodaření	74 362
Čistý zisk	74 362
EBIT (provozní hospodářský výsledek)	89 772
Počet zaměstnanců	369 lidí

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s., 2012

Z informací pocházejících z tabulky sjednocující důležité údaje rozvahy a výkazu zisků a ztrát z roku 2010 (viz obr. výše) je provedeno několik výpočtů sloužících k ohodnocení finančního hospodaření společnosti Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s.

Rentabilita (ROE):

ROE Rentabilita vlastního kapitálu:	$EAT/VK \cdot 100 =$	10,27%
ROE Rentabilita celkových aktiv:	$EAT/A \cdot 100 =$	8,17%
ROE Rentabilita tržeb:	$EAT/tržby \cdot 100 =$	6,2%
ROIC Rentabilita kapitálu investorů	$(EBIT \cdot (1-t)) / (VK + DZ) \cdot 100 =$	9,84%

Z hlediska rentability je na tom podnik relativně dobře. Pro vyhodnocení rentability platí prosté pravidlo, čím vyšší, tím lepší.

Rentabilita kapitálu investorů by měla by být vyšší než úroková míra z úvěrů, resp. cizích zdrojů, ze kterých se platí úrok.

Likvidita:

Běžná likvidita:	$OA/KZ =$	3,502
Pohotová likvidita:	$FM/KP =$	0,625
Okamžitá likvidita:	$(OA-Z)/KP =$	3,192

Běžná likvidita v tomto případě dosahuje velmi vysokých hodnot, správně by se měla pohybovat kolem hodnoty 0,2. Krátkodobá likvidita je na optimální úrovni a dlouhodobá likvidita, která by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5 je zde o něco vyšší.

Pokud krátkodobá a dlouhodobá likvidita roste, mohl by za to nepříznivý vývoj podnikání, kdy oběžná aktiva i krátkodobé závazky klesají. Pokles obou ukazatelů by mohl naopak ukazovat na oživení, kdy krátkodobé závazky rostou rychleji než oběžná aktiva.

Zadluženost:

Celková zadluženost:	$CK/A*100 =$	20,49%
Krytí zdrojů:	$(EAT+O)/CK*100 =$	59,37%

Míra celkové zadluženosti by měla dosahovat maximálně hodnoty 35 %, podle některých zdrojů až 50 %, vzhledem ke skutečnosti, že zde dosahuje 20,49%, může být označena za příznivou.

Optimální hodnota úrokového krytí se pohybuje nad 8, kritická hodnota je 3. V tomto případě je tedy rovněž v pořádku.

Aktivita:

Obrat aktiv:	$T/A =$	1317,707Kč
Doba obratu pohledávek:	$KPo/(T/365) =$	134,1763 dní
Doba obratu zásob:	$Z/(T/365) =$	16,2 dní

Z hlediska doby obratu pohledávek se doporučuje maximálně 50 dní, hodnota, která byla zjištěna na základě výpočtu je tedy vysoká. Doba obratu zásob je v pořádku.

Ostatní:

Tržba na 1 zaměstnance:	$T/pZ =$	3 251 366Kč
Altmanův vzorec:	$Z = 1,2a + 1,4b + 3,3c + 0,6d + 1,0e$	
	$Z = 5.05994479882378$	

Altmanův model je založen na poměrových ukazatelích. Má za úkol vypočítat odhad budoucí finanční pozice. Rovněž se používá k včasné předpovědi finanční tísně, případně bankrotu. Altmanův vzorec je jedním ze základních modelů pro finanční analýzu firmy.

Pokud je výsledný koeficient vyšší než 2,99, je to pro firmu dobré znamení a nemusí se obávat. Pokud je hodnota nižší než 1,81 je třeba provést detailnější analýzu a firmě hrozí reálné nebezpečí krachu.

Výsledek Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. je však v pořádku a poukazuje na zdravé fungování firmy-

Legenda:

a = pracovní kapitál / aktiva celkem

b = nerozdělený zisk / aktiva celkem; nerozdělený zisk = zisk po zdanění – dividendy

c = zisk před zdaněním a úroky / aktiva celkem

d = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota cizího kapitálu

e = tržby / aktiva celkem

ROE...rentabilita

ROIC...rentabilita celkového investovaného kapitálu

EAT... čistý zisk

EBIT...provozní hospodářský výsledek

VK.....vlastní kapitál

A.....aktiva celkem

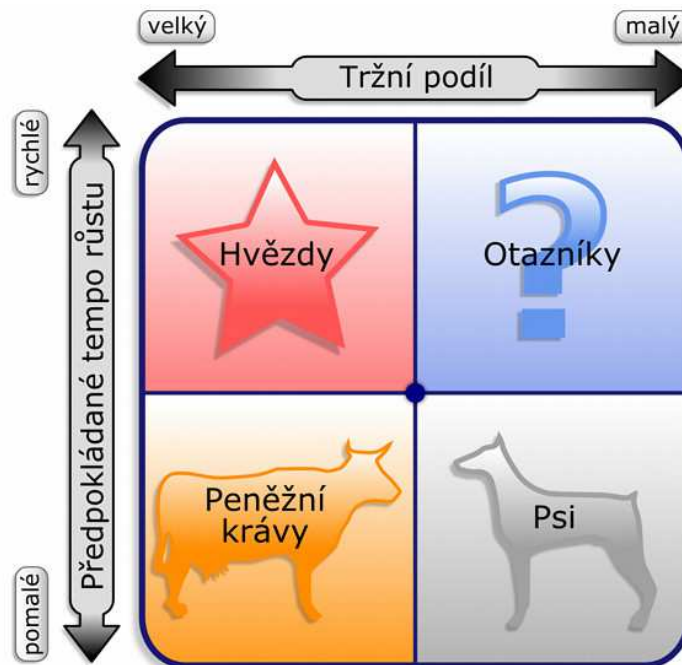
OA.....oběžná aktiva

t.....sazba daně z příjmu PO (19% => koeficient 0,19)

DZ.....dlouhodobé závazky
 KZ.....krátkodobé závazky
 FM.....finanční majetek (krátkodobý + dlouhodobý)
 CK.....cizí kapitál (zdroje)
 KP.....krátkodobá pasiva (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry +
 krátkodobé finanční výpomoci)
 Z.....zásoby
 O.....odpisy
 T.....tržby
 KPo.....krátkodobé pohledávky
 pZ.....počet zaměstnanců

4.5. Portfolio analýza

Obr. 2: matice BCG znázorňující 4 základní skupiny produktů



Zdroj: vlastní vypracování (http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/obrazky/03_matice_bcg.jpg), 2012

Pro určení portfolia produktů Povltavských mlékáren, a.s. byla, ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem firmy, vytvořena tato struktura:

Existují 3 základní komoditní typy:

1. Brand A:

a. Sedlčanský,

- subbrandy: Romadůžek,
Pepin.

b. Lučina.

2. Brand B:

a. Tartare,

b. Javor.

3. Privátní značky

Sedlčanský je dále rozdělen na:

plísňové sýry – Hermelín – typy Hermelínu: Původní,
Pikantní,
Linie,
Smetanový,
Šunkový,
Sezónní a
Hermelínek.

tzv. subbrandy: Romadůžek a
Pepin.

Do této kategorie byl rovněž zařazen „Tvaroh“, který neobsahuje plíseň, ale bylo problematické ho jinak určit

a modré sýry – Modřenín

Vltavín

Lučina byla rozdělena na: Standardní a
Nadýchanou (vyráběna v Polsku).

**Kategorie sýru Tartare byla určena čtyřmi skupinami dle vyráběných
příchutí:**

Lososový,
Česnek a bylinky,
Smetanový a
S pepřem.

Z hlediska Bostonské matice byly vyráběné produkty rozděleny do 4 oddělení, podle tržního podílu a očekávaného tempa růstu (viz výše obr. 2 matice BCG).

Jako první oddíl prodávaných komodit byly určeny „Dojné krávy“. Charakteristikou zboží, které spadá do této sekce je velký podíl na trhu a pomalé tempo růstu v odvětví. Jedná se o produkty, které představují pro každého prodejce ideální případ. „Dojné krávy“ totiž nevyžadují nijak zvlášť velké investice, zato přinášejí velký zisk a mají vysoký a většinou dlouhodobě ustálený podíl na trhu. Z portfolia Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. tyto předpoklady zaručeně splňují komodity sektoru Brand A, tedy Sedlčanský a Lučina. Tyto typy sýrů si bez obtíží vydělají na svojí reklamu, lidé o nich vědí a rádi se k nim vracejí, jelikož v podstatě žádný řetězec si nemůže dovolit nemít je na prodejním pultu.

Další skupinou, jež byla analyzována, jsou takzvané „Hvězdy“. Hvězdy se vyznačují rovněž poměrně dosti perspektivním postavením v portfoliu prodávaných produktů. Mají totiž dominantní postavení na trhu a dobrou perspektivu dalšího růstu. Je také možné očekávat, že právě komodity s označením „Hvězdy“ se stanou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku. To je také jedním z hlavních důvodů, proč je do nich třeba investovat nemalé sumy peněz. Z pohledu podniku Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. se do této kategorie zařadily produkty ze skupiny Brand B – Tartare a Javor. Tyto produkty pocházejí z Příbramského závodu Povltavských mlékáren. Zboží bylo označeno jako neustálené, s malým podílem na trhu, leč vyznačující se vysokými tržbami z prodeje při velkých investicích do reklamy. Bylo zjištěno, že v současné době

do nich společnost nevkládá moc peněz, snižuje se jejich cena a tak pozvolna klesá povědomí o těchto značkách.

Jako další byla zvolena kategorie produktů označovaných jako takzvaní „Psi“. Jedná se o nejproblematictější skupinu výrobků. „Psi“ přinášejí podniku minimální zisk a do jeho dalšího působení je zapotřebí ještě vložit nemalé finanční investice. Zboží tohoto typu se tedy každá firma snaží pokud možno co nejrychleji zbavit, ať už zrušením, či v lepším případě prodáním. K označení „Psů“ v portfoliu podnikatelského subjektu Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. byly informace sestaveny ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem firmy. Výrobky, které byly označeny jako potenciální „Psi“ je skupina produktů prodávaných pod privátními značkami. Tato informace vyplývá ze studie Porterova modelu (viz kapitola Porterův model 5 sil). V této kapitole bylo poukázáno na skutečnost, že výrobky vystupující pod nejrůznějšími privátními značkami maloobchodních řetězců jsou pro Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. poměrně dost nevýhodné vyrábět. Tento fakt byl podložen tím, že podnik má v takových podmínkách velmi malou vyjednávací pozici, neboť může být při sebemenší nespokojenosti odběratele nahrazen produkty jiného výrobce. Nicméně vzhledem k faktu, že tato generika v současné době zabírají zhruba 40% celkového objemu plísňových sýrů, více se vyplatí podniku bojovat o své postavení, jakožto dodavatelů těchto komodit.

Zboží ve skupině „Otazníky“ bylo charakterizováno jako produkty s relativním podílem na rychle rostoucím trhu. Tento fakt byl dán hlavně jejich nestabilitou. Není totiž nikdy úplně jasné, zda se časem změní v ziskové či ztrátové. Jejich osud závisí převážně na volbě kvalitní marketingové strategie. Kategorii „Otazníky“ v podniku Povltavské mlékárny, a.s. nejlépe vystihuje produkt, který se firma teprve chystá letos vypustit na trh. Jak bylo zjištěno z řízeného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem firmy, bude se jednat o čerstvý sýr Lučina, na krájení. Lučina dosud existuje pouze v roztíratelné podobě, stane se tedy opravdovým otazníkem, který bude čekat na odezvu spotřebitelů. Není možné přesně určit zda právě tato komodita bude na trhu úspěšná, vše se projeví až v dlouhodobém časovém měřítku.

4. 6. SWOT analýza

Obr. 3: SWOT analýza Silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení



Zdroj: vlastní vypracování

(http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/a/a4/SWOT_cs.svg/250px-SWOT_cs.svg.png), 2012

SWOT analýza silných a slabých stránek firmy, příležitostí a ohrožení je vytvořena za účelem přehledného zhodnocení výkonnosti a perspektivy společnosti Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Zkratka SWOT je složeninou slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení). Cílem vypracování SWOT analýzy bude klasifikovat podnik ve všech zmíněných oblastech a určit tak strategii, kterou by firma měla vzhledem ke svému postavení zaujmout, aby byla zaručena maximální pravděpodobnost úspěchu.

Interní analýza podniku

SWOT analýza je rozdělena na dvě části, konkrétně na interní a externí část. Do vnitřní části spadá objevování silných a slabých stránek podniku. Tímto způsobem je zjištěno, které faktory ovlivňují Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. pozitivním směrem a které by tedy bylo vhodné posilovat a upevňovat, a naopak ty slabší, na kterých je třeba pracovat, aby nebránily plnému efektivnímu výkonu.

Silné stránky:

- 1. kvalita vyráběných produktů
- 2. Tradice značky
- 3. Flexibilita
- 4. Goodwill společnosti
- 5. Vysoká úroveň inovací
- 6. Vysoká penetrace trhu výrobky Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s.
- 7. Zázemí tradiční francouzské sýrařské firmy Soparind Bongrain

Slabé stránky:

- 8. Motivace zaměstnanců
- 9. Nedostatečné skladové prostory
- 10. Zastaralý řídicí software Milsoft
- 11. Svázanost značky Sedlčanský s regionem
- 12. Nutnost slev v souvislosti s marketingovým důrazem na čerstvost produktů
- 13. Slabá vyjednávací síla vůči odběratelům privátních značek

Fullerův trojúhelník (Interní analýza firmy)

Obr. 4: Fullerův trojúhelník zobrazující vzájemné hodnocení interních faktorů firmy

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	
				5	5	5	5	5	5	5	5	
				6	7	8	9	10	11	12	13	
					6	6	6	6	6	6	6	
					7	8	9	10	11	12	13	
						7	7	7	7	7	7	
						8	9	10	11	12	13	
							8	8	8	8	8	
							9	10	11	12	13	
								9	9	9	9	
								10	11	12	13	
									10	10	10	
									11	12	13	
										11	11	
										12	13	
											12	
												13

Zdroj: Vlastní vypracování

Tabulka 3: vyhodnocení interních faktorů Fullerova trojúhelníka

		absolutní	pořadí	relativní
		č. faktoru	č. faktoru	četnost/%
silné stránky	1	12	1	16
	2	10	2	13,33333
	3	6	5	8
	4	10	2	13,33333
	5	7	4	9,333333
	6	8	3	10,66667
slabé stránky	7	10	2	13,33333
	8	1	10	1,333333
	9	5	6	6,666667
	10	2	9	2,666667
	11	4	7	5,333333
	12	3	8	4
	13	0	11	0
celkem		75	-	100

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Externí analýza podniku

Další sekcí SWOT analýzy, která je zmíněna, je analýza externí oblasti závodu. Do této kategorie jsou zahrnuty dvě základní složky, a to příležitosti a ohrožení. Tyto dvě skupiny mohou ovlivnit budoucí fungování podniku z vnějšku. Pro tvorbu správné efektivní strategie je zapotřebí je zmapovat, vytvořit kompletní podklad pro Fullerův model nutný pro naplánování vhodných taktických kroků.

Příležitosti:

- 1. *Investice do vzdělávacího programu vedoucích provozu pro efektivní řízení pracovního týmu*
- 2. *Expanze na slovinský trh formou fúze či afilace*
- 3. *Rozšíření povědomí o firmě zvýšením investice za promotion*
- 4. *Inovace produktů lokálních značek pro lokální trhy*
- 5. *Přiblížení se vyšší vrstvě zákazníků zvýšením kvality a ceny výrobků*
- 6. *Navrácení výroby Hermelínu Figura zpět do Sedlčan*

Ohrožení:

- 7. *Příchod velkého zahraničního řetězce Kraft Foods na český trh*
- 8. *Síla promotion závisí na konkurenci*
- 9. *Silná stávající konkurence*
- 10. *Zrušení odběru některé z privátních značek*
- 11. *Zvýšení cen výrobních vstupů*
- 12. *Citlivost zákazníků nižší a střední vrstvy na případné změny ceny a kvality*
- 13. *Nebezpečí výpadku dodávek mléka*

Fullerův trojúhelník (Externí analýza firmy)

Obr. 5: Fullerův trojúhelník zobrazující vzájemné hodnocení externích faktorů firmy

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	
				5	5	5	5	5	5	5	5	
				6	7	8	9	10	11	12	13	
					6	6	6	6	6	6	6	
					7	8	9	10	11	12	13	
						7	7	7	7	7	7	
						8	9	10	11	12	13	
							8	8	8	8	8	
							9	10	11	12	13	
								9	9	9	9	
								10	11	12	13	
									10	10	10	
									11	12	13	
										11	11	
										12	13	
											12	
												13

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 4: vyhodnocení externích faktorů Fullerova trojúhelníka

	č. faktoru	absolutní četnost	pořadí faktoru	relativní četnost(%)
příležitosti	1	0	8	0
	2	7	3	10,29412
	3	6	4	8,823529
	4	10	2	14,70588
	5	2	7	2,941176
	6	5	5	7,352941
ohrožení	7	4	6	5,882353
	8	5	5	7,352941
	9	6	4	8,823529
	10	4	6	5,882353
	11	12	1	17,64706
	12	7	3	10,29412
	13	10	2	14,70588
celkem	13	68	-	100

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

4. 6. 1 Shrnutí výsledků SWOT analýzy

V podniku Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. převládají silné stránky nad slabými. Mezi přednosti této firmy patří především vysoká kvalita produkovaných sýrů, které jsou vyráběny v podmínkách zavedeného a udržovaného systému managementu jakosti a systému kritických bodů (HACCP). Dalším pozitivním článkem, který je zkoumán, je tradiční značka. Označení Povltavské mlékárny je široce známé na celém území České republiky. Na základě zjištěných informací o pověsti společnosti Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. je dospěno k závěru, že povědomí o tomto podniku je velmi dobré. V té souvislosti je goodwill rovněž označen jako podpůrná složka vnitřní oblasti závodu. Dále vysoká flexibilita, daná převážně ochotou zaměstnanců vyrábět i o víkendech a svátcích. Tato pružnost a přizpůsobivost umožňuje firmě rychle reagovat na změny požadavků ze strany spotřebitelů. Dalším bodem, který je označen jako silná stránka podniku je vysoká míra inovací. Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. se totiž vyznačují jednou z nejmodernějších technologií na výrobu sýrů. Následující velkou výhodou tohoto závodu je vysoká penetrace trhu výrobky Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. Ve všech maloobchodních jednotkách velkých řetězců se nachází zboží právě tohoto výrobce. To vše je zastřešeno tradiční francouzskou sýrařskou firmou Soparind Bongrain, která podniku poskytuje zázemí a velice důležité know-how.

Jak již bylo zmíněno v předchozí části interní analýzy společnosti Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. v poměru mají silnější stránky převahu nad slabšími. Nicméně i tak jich je několik objeveno a je třeba na ně podnik touto cestou upozornit. Jednou z nich je poměrně neefektivní motivace pracovníků společnosti. Firma využívá těchto základních motivačních prostředků – zaručuje zaměstnání ve stabilní společnosti se zahraniční účastí, poskytuje možnost dalšího vzdělávání i profesního růstu, nabízí relativně dobré mzdové podmínky, penzijní připojištění, závodní stravování, jazykové kurzy na pracovišti, možnost zajištění startovacího ubytování a příplatky v případě práce přes čas, o svátcích a ve ztížených podmínkách. To vše se však zatím ukázalo jako nepostačující. Nedostatečné prostory, jednak skladové, tak i výrobní plochy, jsou dalším problémem s kterým se závod potýká. Rovněž zastaralý řídicí software Milsoft představuje technologickou překážku, na které by do budoucna bylo vhodné zapracovat. Mateřská společnost Soparind Bongrain klade důraz na strategii regionálních značek pro

regionální trhy, což je na jednu stranu nevýhodou pro značku Sedlčanský, který je tak svázaný s regionem a nelze pod ní prodávat výrobky z dovozu. Další stránkou, která je označena jako slabá souvisí s marketingovým důrazem na čerstvost prodávaných produktů. Tento fakt totiž znamená nízkou trvanlivost, z čehož vyplývají nutné slevy u zboží blízcího se datu spotřeby, což pro podnik představuje ekonomické ztráty. Poslední, již několikrát zmíněnou slabou stránkou společnosti Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. je slabá vyjednávací síla vůči odběratelům privátních značek. Tato eventualita vyplynula ze skutečnosti, že receptura výroby levných plísňových sýrů není neznámá, ani obtížná napodobit a tudíž stávající dodavatel může být při sebemenším pochybení nahrazen dodavatelem jiným.

Poměr příležitostí a ohrožení ve společnosti Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. je, co do počtu vybraných relevantních faktorů obrácený. Zde převažují negativní hrozby. Nejdříve je zaměřena pozornost na příležitosti. První zmíněnou je způsob, jak lépe motivovat pracovníky firmy. Je zde možnost investice do odborného zaškolení mistrů a vedoucích dílen na efektivní řízení svých podřízených v provozu. Účelem takového opakovaného vzdělávání je naučit provozní mistry, kterak správně delegovat práci svým podřízeným, vytvořit na pracovišti týmovou atmosféru. Další velkou příležitostí je rozšířit pole své působnosti na slovinský trh. Slovinsko je země, se kterou doposud neobchoduje žádná z filiálek mateřské společnosti Soporind Bongrain. Tento trh bude v následujících kapitolách detailně analyzován a bude vypracováno doporučení s upozorněním na možná úskalí plynoucí z takového obchodování. Dále je zde možnost zvýšení nákladů na promotion za účelem rozšíření povědomí o podniku. Lze také zapracovat na zvýšení kvality výrobků a záměrné zacílení na segment vyšší vrstvy zákazníků, kteří se vyznačují svou stálostí a věrností k oblíbeným značkám. V neposlední řadě by mohla být navrácena výroba Hermelínu s podtitulem Figura zpět do Sedlčanského závodu. Tento plísňový sýr s jogurtovou kulturou se totiž v současné době v Sedlčanech nevyrábí. Pro Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. by bylo jistě výhodné vrátit výrobu tohoto Hermelínu zpět a obnovit tak původní tradici.

Ohrožení pro společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. představuje jedna ze světových potravinářských velmocí, řetězec Kraft Foods. Ta totiž s prodejem mléčných výrobků působí prozatím v zahraničí. Ovšem je velice pravděpodobné, že v dohledné době expanduje i na náš trh, což bude mít patrně za následek zrušení malé

konkurence v podobě drobných podnikatelů a samozřejmě vpád do současného tržního ringu. Tento atak bude mít za následek navázání na sebe části spotřebitelů a snížení tržeb současných velkých hráčů, jako je právě i společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Další ohrožení vychází z reakce na případné zvýšení promotion. To totiž může pomoci rozšířit povědomí o firmě, připomenutí se věrným zákazníkům, ovšem efektivní bude pouze v situaci, že konkurence nezareaguje stejným způsobem, nebo v horším případě nepřebije Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. ještě větší reklamní kampaní. Na českém nasyceném trhu probíhá urputný boj, který mezi sebou svádí velcí hráči, ve snaze upoutat na sebe pozornost spotřebitelů a navýšit tržby. Tento fakt je sám o sobě ohrožením pro každého z nich. Vyhrává ten, kdo je houževnatý a dokáže přizpůsobit svou odezvu chování protihráčů. Povltavským mlékárnám Sedlčany, a.s. zde také hrozí, ostatně jako každému dodavateli privátních značek, hrozba zrušení objednávek tohoto sortimentu zboží v případě sebemenší pochybnosti. Další skutečností, která může přijít zvenčí je zdražení cen výrobních vstupů. To by pak mohlo mít zásadní dopad na změnu objemu nabízeného zboží, samozřejmě v závislosti na velikosti případného cenového navýšení. Jak bylo doporučeno v sekci Příležitosti (viz výše), zvýšení kvality a ceny prodávaných komodit s cílem zaměření pozornosti na loajálnější zákaznický segment vyšší vrstvy bude mít s největší pravděpodobností oddálení se spotřebitelům nižší a střední úrovně. Jedna z posledních hrozeb, jež byly zkoumány a které jsou označeny za velice aktuální je nebezpečí výpadku dodávek mléka, což může přirozeně vyplívat z omezení chovů nebo exportu.

Cílem této SWOT analýzy bylo tyto skutečnosti zohlednit, ohodnotit a zjistit, zda by se takový tah podniku Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. vyplatil, či zda bude lepší pokračovat v nastoleném zaběhnutém trendu. Výsledek propočtů bude uveden v dalších částech této kapitoly společně s představením doporučované strategie do dalšího období.

Tabulky 5, 6: srovnání interních a externích faktorů pro určení následné strategie

		%
silné	stránky	70,66667
slabé	stránky	29,33333
Σ		100

		%
příležitosti		44,11765
ohrožení		55,88235
Σ		100

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 7: Matice SWOT poukazující na strategii „Konfrontace“ v souvislosti s převahou silných stránek a ohrožení

	W	S
O	hledání	využití
T	vyhýbání	konfrontace

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Vysvětlivky: S.... Strengths (silné stránky)
W... Weaknesses (slabé stránky)
O... Opportunities (příležitosti)
T... Threats (ohrožení)

Na základě vyhodnocení výsledků interní a externí analýzy za pomoci Fullerova trojúhelníka je spočítáno, že z výčtu relevantních faktorů převažují silné stránky a příležitosti. Tato skutečnost poukazuje na to, že nejvýhodnější strategií pro firmu je konfrontace.

Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. mají spoustu předností, mezi ně patří hlavně kvalita vyráběných produktů, tradice značky, dobré povědomí o společnosti a vysoká flexibilita, která je dána ochotou zaměstnanců pracovat i o víkendech a svátcích. Dokonce ani období letních prázdnin neohrožuje pružnost podniku, když si spousta pracovníků bere dovolenou, neboť závod v té době zaměstnává brigádníky. Dále záštita velké světové společnosti Groupe Soparind Bongrain, která firmu podporuje a s těmito skutečnostmi související vysoká penetrace trhu svými výrobky. To je výčet základních relevantních silných stránek, o které se podnik může opřít.

Na druhé straně je společnost ohrožena nejrůznějšími hrozbami, které přirozeně vyplývají z nasycenosti trhu a velmi silného konkurenčního střetu.

4. 7. Vývozní aktivity Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s.

Z interních údajů firmy bylo zjištěno, že mezi vývozní aktivity Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s., patří převážně spolupráce se zahraničními sesterskými filiálkami, která je propojena i s několika tuzemskými podniky. Ty všechny společně s Povltavskými mlékárnami Sedlčany, a.s. spadají pod mateřskou společnost Soparind Bongrain. Vzájemná komunikace těchto firem vytváří provázanou síť a tvoří tak region společného působení. Spřátelené firmy si navzájem doplňují portfolio nabízených produktů, tak, aby co nejlépe uspokojily zákaznické potřeby na území dané oblasti.

Jako partneři Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. s místem podnikání na území České republiky v tomto směru uvedeny sesterské společnosti TPK a Pribina. Některé z produktů těchto firem jsou nakupovány Povltavskými mlékárnami Sedlčany, a.s. a dále expedovány a vyváženy do zahraničí, konkrétně do Polska, Maďarska a také na Slovensko. Jedná se především o komodity, které nejsou vyráběny v závodě Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. a rovněž o zboží, které je z důvodů zachování regionální značky záměrně ponecháno, aby uspokojovalo poptávku zákazníků pouze na území České republiky. Tento fakt vznikl důsledkem strategie Groupe Soparind Bongrain, jejíž taktika je právě uspokojovat regionální trh produkty regionálních

značek. Proto jsou od sesterských filiálek nakupovány komodity, které mají českou značku. To platí například pro Lučinu nadýchanou, která se ve sedlčanské firmě nevyrobí, jelikož na její výrobu není záměrně vybavena. Opačný případ platí například pro modrý plísňový sýr Sedlčanský Modřenín, který je exportován pod regionální značkou Turek do Polska, kde ho tamní sesterská filiálka nakupuje a doplňuje jím svůj prodejní sortiment.

Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. takto obchodují se zahraničními partnery, jejichž místo podnikání je na území státu, který je v dostatečné blízkosti od České republiky. Je to dáno převážně tím, že zboží, které je přepravováno má omezenou dobu trvanlivosti. Tímto způsobem tedy podnik Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. předchází nejruznějším komplikacím, které by mohly nastat právě v souvislosti s transportem.

Mezi produkty, jež jsou přepravovány do zahraničí jsou jmenovány například modrý plísňový sýr Turek, který uspokojuje poptávku na území Polska. Polští zákazníci mají dále zájem o Tartare, který pochází z Příbramské sesterské společnosti. Na Slovensko jsou potom transportovány produkty, které společnost kupuje od firem TPK a Pribina, jako například Král sýru, Apetito, Žervé, Javor apod.

Jak bylo zjištěno z řízeného rozhovoru se Supply Chain Directorem, panem Jiřím Cimbálkem, při transportu produktů Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s. je třeba brát ohled na omezenou trvanlivost sýrů. Ta je totiž omezena na dobu 30 dnů od doby zrodu, až po zánik produktu. Z toho 20 dnů je určeno spotřebitelům a pouhých 10 dnů na vyexpedování, převezení a prodání zboží. To je také důvod, proč Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. exportují převážně do sousedních států, kam přeprava trvá jeden den, když bereme v potaz, že řidiči kamionů se vyspí než vyrazí. Další skutečností je, že výrobky, aby mohly správně sloužit zákazníkům je nutné udržet při teplotě 4 až 8 stupňů Celsia. Zvláště u plísňových sýrů není jednoduché tuto teplotu udržet, i přesto, že kamiony jsou vybaveny chlazením. To totiž ochlazuje převážně horní vrstvu nákladu a vnitřní část se může časem zahřívat, zvláště, když jsou sýry vykládány a nakládány v meziskladech přepravních společností. V případě, že by bylo teplotní rozmezí překročeno, nastává problematická situace. V plísňových sýrech by taková změna teploty vyvolala chemickou reakci, kterou je takřka nemožné zastavit, tudíž celá zásilka by byla znehodnocena a došlo k velkým finančním škodám.

4. 8. Analýza slovinského trhu

Republika Slovinsko je středoevropský alpský stát, který sahá ke Středozemnímu moři. Na severních hranicích je pokryt pohořím Julských Alp, Savojských Alp, Karavanek a Pohorje. Zhruba 47 kilometrů od hranic s Chorvatskem a Itálií se táhne pobřeží, které je místem styku s Jaderským mořem.

Slovinsko se stalo samostatným svrchovaným státem roku 1991, jako jedna ze zemí bývalé Jugoslávie. Má rozlohu 20 273 km² a populaci o počtu zhruba 2 mil. obyvatel.

Od 1. 5. 2004 je Slovinsko členským státem Evropské unie, od 1. 1. 2007 Eurozóny a od 21. 12. 2007 Evropské celní unie a Schengenského prostoru. Sousedí se státy Rakousko, Maďarsko, Chorvatsko a Itálie. Vstupem do Evropské unie převzalo Slovinsko všechny obchodní dohody a smlouvy mezi EU a třetími zeměmi platnými v daném čase a zároveň přestala platit většina bilaterálních smluv, které byly uzavřeny mezi Slovinskem a třetími zeměmi. Zahraniční obchod je pro Republiku Slovinsko velmi důležitý, což je způsobeno převážně malým vlastním trhem. Slovinská ekonomika díky své otevřenosti vykazuje značnou závislost na světových hospodářských trendech – konjunktúře nebo depresi v zemích Západní Evropy. V jednotném slovinském trhu jsou uplatňována pravidla a zákony Evropské unie. Exportní a importní licence se vztahují jen na citlivé položky, jako jsou narkotika, vojenský materiál, zbraně apod. v souladu s Acquis Communautaire.

Po vstupu do EU se používá jednotný harmonizovaný celní systém Evropské unie, který platí i pro popis a číselné označování zboží.

Slovinský trh je téměř nasycen a je zde silná konkurence. Pro obchodní výměnu je zde proto třeba přejít na vyšší formu spolupráce. Z tohoto hlediska jsou možnosti vytvořit společně s tamní firmou joint-venture, strategická partnerství, vzájemné kooperace, subdodávky, fúze, afilace apod.

V komoditní struktuře exportu ČR do Slovinska převládají stroje a přepravní zařízení, tržní výrobky, chemikálie a suroviny. Jedná se převážně o silniční vozidla, železo a ocel, kovové výrobky, elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče, vláknina a sběrový papír, zařízení pro telekomunikace a pro záznam a reprodukci zvuku, leštící a čistící přípravky, kancelářské stroje a zařízení k automatickému zpracování dat, papír a lepenka, výrobky z nekovových nerostů. Podíl jednotlivých skupin zboží na celkovém vývozu ČR do Slovinska 2007-2011 (v tis. EUR) je uveden v příloze č. 3 a č. 4.

4. 8. 1. STEP analýza slovinského trhu

Pro analýzu makroprostředí slovinského trhu bude využita STEP analýza, díky níž bude vyzkoumáno, jaké faktory mohou mít vliv na případný vstup podniku.

S - společenské (sociální) faktory

Rozloha: 20 273 km²

Počet obyvatel: 2 054 741 (k 31.12.2011)

Hlavní město: Lublaň

Hustota zalidnění: 100 obyvk./km²

Státní zřízení: parlamentní republika

Index lidského rozvoje (HDI): 0,929 (vysoký, 29. na světě, 2007)

Jazyk: slovinština, italština a maďarština

Měna: euro

Náboženství: katolíci: 57,8 %; ateisté: 10,1 %; neznámé/neuvedli: 22,8 %; ostatní: 9,3 %

Národnostní složení: Slovinci 1 631 363 (83,06%), Srbové 38 964 (1,98%), Chorvaté: 35 642 (1,81 %), Bosňané: 21 542 (1,1 %), Muslimové: 10 467 (0,53 %), Maďaři: 6 243 (0,32 %), ... K české národnosti se přihlásilo 273 a ke slovenské 216 osob

T - technické (technicko-technologické) faktory

Firmy podnikající v potravinářském průmyslu republiky Slovinsko jsou na velmi vysoké úrovni. Velké společnosti, které zde působí a jsou největšími hráči na trhu se vyznačují dlouholetou tradicí a výtečnou kvalitou. Na stupeň jakosti má samozřejmě obrovský vliv technologická úroveň. Pro závody, které se na tomto trhu chtějí udržet je

tedy nesmírně důležité vynakládat dostatečné finance do této oblasti, aby drželi krok s ostatními.

E - ekonomické faktory

Základní makroekonomické ukazatele

Tabulka 8: Přehled základních ekonomických ukazatelů v SI 2007-2012

ukazatel	jednotka	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
HDP v běžných cenách	EUR (mil.)	34.568	37.305	35.384	35.416	35.636	36.356
růst HDP oproti předešlému roku	%	6,9	3,7	-8,1	1,4	-0,2	-0,9
HDP na 1 obyvatele v běžných cenách	EUR	17123	18450	17331	17602	17361	17778
míra inflace ¹ (roční průměr)	%	3,6	5,7	0,9	1,8	1,8	2,3
míra nezaměstnanosti registrovaná	%	7,7	6,7	9,1	10,7	12,1	12,8
míra nezaměstnanosti ILO	%	4,9	4,4	5,9	7,2	8,3	8,6
počet nezaměstnaných	v tis.	71.306	63.212	96.603	110.021	112.754	116.100
deficit st.rozpočtu k HDP	%	+0,1	+0,2	-5,0	-5,8	-6,4	-4,4
průměrná měsíční mzda	EUR netto	835	899	936	967	999	-

Zdroj: Statistický úřad SI (Statistični urad Republike Slovenije), ILO (Mezinárodní organizace práce), 2012

Tabulka zobrazující přehled základních ekonomických ukazatelů od roku 2007 do roku 2012 vypovídá mimo jiné o růstu HDP oproti minulému roku. Je patrné, že právě to zaznamenalo v období krize roku 2009 značný pokles až na hodnotu -8,1. Od té doby je vidět poměrně značný vzestup, který se ovšem i tak drží na hodnotách kolem nulové hladiny. Dalším sledovaným faktorem je míra nezaměstnanosti, která se s největší pravděpodobností bude stabilizovat jak je vidět na rozdílu hodnot indexů mezi roky 2011 a 2012,

Zahraniční obchod s Českou republikou

Tabulka 9: Obchodní výměna České republiky a Slovinska v letech 2007 - 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Vývoz ČR	497 322	563 794	446 531	528 104	583 231
Dovoz ČR	439 945	458 881	345 369	401 121	456 500
Obrat	937 264	1 022 675	791 900	929 225	1 039 731

Zdroj: Statistický úřad SI (External Trade, Standard International Trade Classification), 2012

Jak je vidět, Česká republika udržuje kontakt se Slovinským. Obrat zahraničního obchodu mezi těmito státy zaznamenával dlouhodobý růst, který byl v roce 2008 ovlivněn finanční a ekonomickou krizí. V roce 2009 došlo k poklesu exportu i importu, vzájemný obchod si však nadále udržel kladné saldo ve výši přes 100 milionů EUR.

Kladná tendence pokračovala i v průběhu roku 2011, přičemž vzájemná obchodní výměna přesáhla rekordní hodnotu z roku 2008 a obrat tak činil přes 1 mld. €. Začátek roku 2012 přinesl prozatím pokles v porovnání se stejným obdobím roku 2011. Více o vývozu konkrétních komoditních skupin v *přílohách č. 3 a č. 4*.

Devizový kurz

Kurz Eura neustále kolísá, jeho hladina v současné době dosahuje výše 24,795Kč/EUR. Od loňského roku se hodnota vyšplhala nejvýše na 26 Kč/EUR, což bylo koncem listopadu 2011. Více viz *příloha č. 5*

P - politicko-právní faktory

Daňový systém

Mezi platné daně na Slovinsku patří tzv. firemní daň, neboli daň z příjmu právnických osob, která činí 18%. Společnosti zde mohou uplatnit i nejrůznější úlevy na dani, například v oblasti investic – až do výše 30% investic spojených se zatížením a nehmotnými aktivy, maximálně do výše 30 000 EUR. Podniky, jež sídlí v regionální oblasti a mají HDP na obyvatele pod slovinským průměrem mají právo využít daňové úlevy na výzkum a vývoj v rozmezí 10-20% v závislosti na regionu, ve kterém mají sídlo.

Všeobecná sazba daně z přidané hodnoty je 20%, redukována sazba 8,5% - potraviny, kromě nápojů.

Z hlediska celní sazby, používá Slovinsko po vstupu do Evropské unie jednotný harmonizovaný celní systém.

Pravidla zahraniční spolupráce se Slovinskem

V případě, že by se společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. rozhodla, že vstoupí na slovinský trh, je nesmírně důležité seznámit se s pravidly vzájemné spolupráce. V této oblasti existuje přehled bilaterálních smluv s Českou republikou.

Slovinská ekonomika vstupem do EU v roce 2004 přijala společnou obchodní politiku Evropské unie. Vůči třetím zemím tedy uplatňuje společné podmínky na základě dohod a smluv EU s třetími zeměmi nebo subjekty a současně přijala podmínky

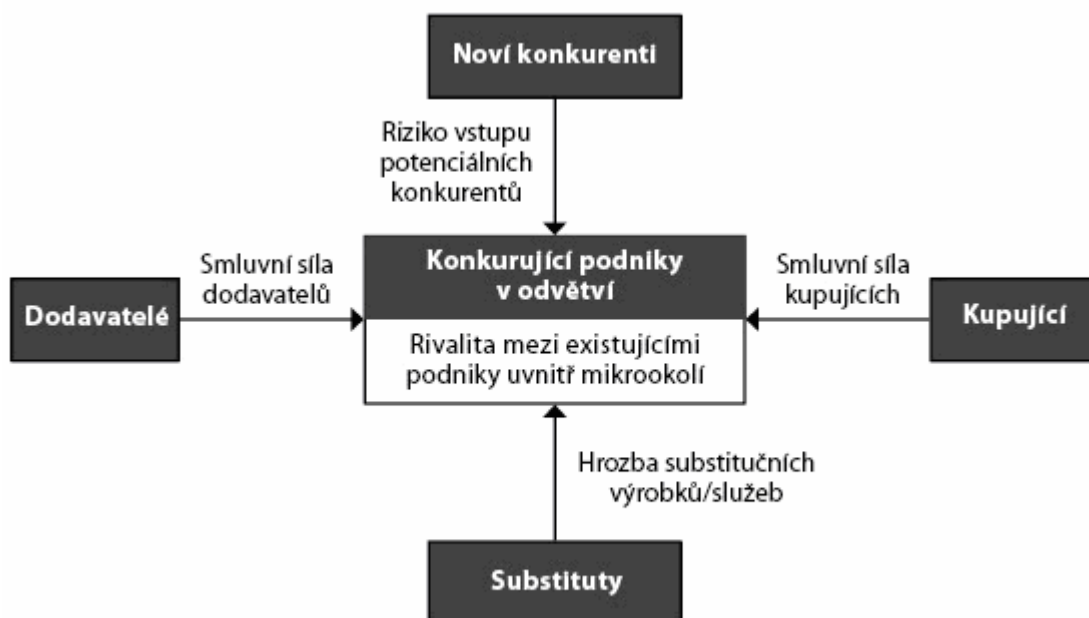
jednotného trhu, na základě kterých probíhají tzv. zahraničně obchodní operace mezi zeměmi EU.

Z hlediska ekonomiky je Slovinsko vcelku otevřené. Nefungují zde žádné specifické limity pro import průmyslových výrobků. Ani certifikace není v tomto směru překážkou – nové standardy jsou utvářeny v souvislosti se vzory Evropské unie. Prodej zahraničních výrobků v maloobchodní síti rovněž není limitován, není stanoven podíl slovinského zboží v obchodech.

Specifikem je oblast zemědělství, kde však úroveň ochrany a podpory ze strany státu podléhá striktně společné zemědělské politice CAP. V rámci podmínek CAP Slovinsko podporuje své zemědělství resp. zemědělské výrobce formou dotací, garantovaných výkupních cen, vývozních podpor i jinými prostředky.

4. 8. 2. Porterův model pěti sil na slovinském trhu

Obr. 6: Porterův model pěti sil



Zdroj: http://www.businessinfo.cz/files/images/070725_obrazek_4.gif, 2012

Pomocí Porterova modelu budou určeny konkurenční tlaky a rivalita na trhu. Tržní soutěž je závislá na vzájemném působení základních sil (konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty), výsledkem jejich společného vlivu je ziskový potenciál odvětví.

Stávající konkurence

Stávající konkurence podniků v potravinářském odvětví zaměřeném na mléčné výrobky je, v porovnání s velikostí Slovinského území, poměrně vysoká.

Největší slovinské firmy v tomto oboru jsou:

Mlekarna Planika d.o.o. Kobarid

Mlékárna Planika, s.r.o. sídlí ve městě Kobarid a zaujímá na slovinském trhu jednu z předních pozic. Jejími přednostmi jsou dlouholetá tradice a kvalita prodávaných produktů, což je pro tamní spotřebitele prioritní při výběru nákupu.

Pomurske mlekarne d.d.

Tato akciová společnost, Pomurske mlékárny, která sídlí ve městě Ljutomer, je v současnosti s mlékárnou Planika, d.o.o. jedním z nosníků slovinského mlékářenském průmyslu. Ročně produkuje kolem 80 milionů litrů mléka. Stejně, jako předchozí závod vyzdvihuje svou tradici a kvalitu výrobků.

Vipava 1894 d.d.

Akciová společnost Vipava 1894 sídlí ve stejnojmenné obci Vipava. Působí na slovinském trhu již přes sto let. Za tu dobu si získala značnou důvěru svých zákazníků.

Potenciální konkurenti

Slovinský trh se vyznačuje poměrně vysokou mírou saturace stávající konkurencí. Pro nového hráče, který by chtěl vstoupit do tohoto ringu představuje tato skutečnost nelehký úkol. Přesvědčit zákazníky, kteří kupují zboží tradičních slovinských značek je bezpochyby velmi obtížné. Nicméně, podniku, který se této výzvy chytí a podaří se mu ji překonat čeká velká výhra. Spokojení zákazníci se totiž rádi vrací a za mléčné výrobky jsou zde zvyklí zaplatit větší sumy než v České republice.

Nejreálnějším řešením této situace se však jeví skoupení jednoho ze stávajících závodů na tomto území, pokračování ve výrobě regionálních značek, na které jsou tamní spotřebitelé zvyklí a vytvoření vzájemně závislé spolupráce s českým podnikem.

Smluvní síla odběratelů

Slovinský vnitřní trh je poměrně značně saturován. Najít nepokrytou mezeru na trhu je poměrně těžké. Výrobci kladou důraz na tradici a vysokou kvalitu. Na Slovinsku je drahá pracovní síla, z toho důvodu se výrobci snaží hledat levnější komponenty, subdodávky nebo přesouvat výrobu jinam. Důležité však je zachování špičkové kvality, na kterou jsou zákazníci velice hákliví.

Smluvní síla dodavatelů

V případě, že by se společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. rozhodla pro podnikání na slovinském trhu, a to doporučenou formou náročnou na kapitálové investice - nákupem jednoho z fungujících podniků, bylo by výhodnější pracovat se vstupy, které jsou dostupné na Slovinsku. Dále jsou dvě možnosti, které stojí za zvážení – buď využít výrobní faktory dané oblasti, které jsou sice o něco dražší než v České republice, ale zato o něco kvalitnější a uspokojují spotřebitele na tamním trhu. Nebo se pokusit proniknout na trh s tradičními českými výrobky, rovněž vysoké kvality, pod slovinskou regionální značkou.

Vyjednávací síla dodavatelů je v porovnání s českým trhem silnější.

Hrozba ze strany substitutů

Ohrožení ze strany substitutů je v potravinářském odvětví poměrně veliké. Mléčné výrobky se vyskytují na trhu v mnoha variantách a dají se relativně snadno nahradit. Tento fakt je třeba zahrnout do rozhodování.

4. 8. 3. Vyhodnocení výsledků analýzy slovinského trhu

Na základě provedených rozborů bylo zjištěno, že slovinský trh je značně saturován a je zde velká konkurence. Spotřebitelé si vybírají zboží ke koupi převážně na základě kvality a tradice výroby. Z tohoto důvodu valná většina prodávaných komodit vykazuje prvotřídní kvalitu. Na Slovinsku je drahá pracovní síla, slovinskí výrobci proto hledají levnější, avšak neméně kvalitní komponenty, subdodávky nebo se snaží výrobu přesunout jinam. Najít na tomto trhu mezeru představuje poměrně dost těžký úkol.

Za předpokladu vytvoření afilace, či fúze některé ze stávajících místních firem s podnikem Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. by mohlo dojít k vzájemně závislé spolupráci na obou trzích. Společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. by se mohla pokusit o uspokojení slovinské poptávky po sýrařských produktech. Zde se nabízí dvě možnosti, a to buď zkusit obchodovat se zbožím pod českou značkou, nebo ji dodávat pod označením slovinského produktu. Obě možnosti mají něco do sebe, ovšem z hlediska faktu nedůvěry slovinských zákazníků k neznámým zahraničním produktům by bylo patrně výhodnější navázat na tradici některé regionální značky, která má důvěru svých spotřebitelů a dlouhodobou tradici.

Důležitou roli v tomto případném obchodním vztahu hraje bezpochyby dostupnost. Sýrařské výrobky nemohou být převáženy do příliš velkých vzdáleností, jelikož pak hrozí zhoršení jejich kvality, což by obzvlášť zákazníci slovinského trhu těžko nesli. Na základě řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem firmy bylo zjištěno, že v tomto ohledu je vzdálenost Slovinska od České republiky relativně nevýhodná. Transport do této země by totiž obnášel dvě zastávky v meziskladech logistických společností v České republice, a potom ještě na Slovinsku. Tato skutečnost by měla za následek zpoždění o dva dny, což pro odběratelský maloobchodní řetězec znamená 7 místo standardních 9 dnů na prodej zboží zákazníkům. Tento fakt oslabuje vyjednávací pozici u odběratelů na slovinském trhu

4. 9. Návrh doporučení

4. 9. 1. Strategie konfrontace

Na základě vyhodnocení provedených analýz byla pro podnik určena strategie „Konfrontace“. Tato taktika vznikla převahou silných stránek a ohrožení, které vplynuly z Fullerova trojúhelníku SWOT analýzy.

Společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. podniká v prostředí, na kterém působí velmi silná konkurence. Navíc v dohledné době hrozí vstup nového velkého hráče do konkurenčního kolbiště České republiky, řetězce Kraft Foods, který prozatím působí jen v zahraničí.

Z těchto důvodů je doporučeno podniku pokračovat v nastaveném trendu, upevňovat svou pozici investicemi do rozvoje regionálních značek. Tyto značky jsou totiž předností firmy, o které se může opřít. Žádný větší maloobchodní řetězec si nemůže dovolit nemít výrobky jako jsou Sedlčanský, Lučina a Tartare na prodejních pultech. Díky tomu firmě zaručují neustálý přítok tržeb. Druhým doporučením je zachovat investice do nákupu privátních značek ze zahraničí. S těmito generiky má podnik u odběratelů sice velmi slabou vyjednávací pozici a může být snadno nahrazen, ale díky velkému podílu těchto produktů na trhu se vyplatí udržovat si nadále dodavatelské postavení a nedávat konkurenci příležitost, aby podnik nahradila. Rovněž by bylo vhodné přesunout výrobu Hermelínu Figura zpět do Sedlčan, což může být dobrý reklamní tah, který zaujme zákazníky svým návratem k sedlčanské tradici.

4. 9. 2. Návrh vývozní strategie firmy

Předně nutno zmínit, že firma v současné době nemá zájem o expanzi na nové zahraniční trhy, nechce prozatím ani navazovat nové partnerské vztahy se zahraničními společnostmi. Patrně je to dáno faktem, že je momentálně v relativně vypjaté situaci vyvolané ohroženími, které ji hrozí.

Nicméně pokud se jí podaří odvrátit většinu hrozeb a upevnit svou pozici na trhu, mohla by začít spolupracovat s některou z mlékařských závodů na Slovinsku. Za tímto účelem byla zpracována analýza, která pomohla zhodnotit tamní trh a odhadnout, jaký způsob spolupráce by byl pro firmu nejvhodnější. Výstupem tohoto rozboru byl fakt, že slovinský trh je poměrně značně saturován a zákazníci dávají přednost tradici a kvalitě, za kterou jsou ovšem ochotni si připlatit.

Z tohoto důvodu bylo doporučeno při případné expanzi na tento trh, využít afilace nebo fúze s jedním ze stávajících slovinských podniků. V tomto závodu bude jistě výhodné pokračovat ve výrobě produktů, které jsou zvyklí tamní spotřebitelé kupovat. Je však také možné, že by se Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. pokusily prosadit se svými výrobky, které se vyznačují dlouholetou tradicí a vysokou kvalitou, na kterou tamní zákazníci slyší, a ke které se rádi vracejí. Tuto spolupráci lze samozřejmě

provázat i s ostatními sesterskými filiálkami na polském, slovenském a maďarském trhu.

Na základě řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem firmy byla vytvořena představa takového tahu. V případě, že by se podnik působící na slovinském trhu připojil do sítě dceřiných filiálek společnosti Soparind Bongrain a začal by přijímat exportované zboží ze závodu v Sedlčanech, dovoz produktů by byl zpožděn o dva dny oproti polskému trhu. Tento fakt je způsoben skutečností, že převážené komodity by na cestě od dodavatele k zahraničnímu odběrateli prošly dvěma logistickými sklady přepravních podniků – v České republice a na Slovinsku. V takovém případě by se pro maloobchodního prodejce snížila lhůta na prodání zboží z 9 na 7dnů.

4. 9. 3. Doporučení exportního plánu pro podnik

Jedním z dílčích cílů této kvalifikační práce bylo vytvořit pro firmu exportní plán, kde budou specifikována rizika a výhody vstupu na zahraniční trh.

Výběr zahraničního trhu

V případě, že se podnik rozhodne expandovat na nějaký zahraniční trh, asi první otázkou, která vyvstává je: do jakého státu? Za tímto účelem bylo zjištěno z oficiálních stránek mateřské společnosti Soparind Bongrain, v jakých evropských státech již má tento řetězec spolupracující filiálky. Bylo zjištěno, že jich je celkem 16, se třemi z nich přímo spolupracuje podnik Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Jedná se o kooperaci s podniky na polském, maďarském a slovenském trhu. Vzájemná spolupráce funguje tak, že firmy od sebe nakupují produkty, které nemohou nebo nechtějí vyrábět a doplňují jimi své portfolio prodávaných komodit. V závislosti na strategii společnosti Soparind Bongrain nakupují firmy od sebe produkty, které jsou dováženy pod regionální značkou daného státu.

Bylo tedy provedeno hledání země, s jejíž mlékařským podnikem nemá firma dosud žádný obchodní vztah a který je relativně dobře dostupný. Tímto způsobem byl nalezen slovinský trh, který daná kritéria splňoval.

Navázání kontaktu se slovinskými potenciálními obchodními partnery

Pokud se podnik rozhodne hledat potenciálního budoucího obchodního partnera na slovinském trhu, je doporučeno, aby dodržoval několik základních zásad – viz příloha č. 6. Je rovněž nesmírně důležité získat o případném budoucím partnerovi co nejvíce informací. Na základě informací ze serveru www.export.cz, byly jako případní vhodní kandidáti pro budoucí spolupráci vybráni: Mlekarna Planika d.o.o. Kobarid, Pomurske mlekarne d.d., Vipava 1894 d.d. Tyto zmíněné firmy jsou jedny z největších svého oboru na Slovinsku. Na oficiálních webových stránkách těchto společností bylo uvedeno, že zákazníci si jich váží zejména pro jejich dlouholetou tradici a výbornou kvalitu prodávaných produktů. Bylo zjištěno z internetových zdrojů, které se zabývají spotřebitelským chováním na slovinském trhu, že tamní zákazníci při rozhodování o nákupu nejvíce dají právě na tyto dva aspekty, tedy na kvalitu a tradici.

Výběr produktů určených pro export

Výběr produktů určených pro export je úzce spjato s výběrem potenciálního obchodního partnera. Vzhledem k tomu, že byla navrhnutá, jakožto vývozní strategie, afilace, bude podnik, v případě zájmu, prodávat některé produkty některému ze slovinských závodů. Je tedy velmi důležité vědět, o jaké produkty mají tamní prodejci zájem, které zboží by mohlo najít uplatnění na slovinském trhu.

Výhody a nevýhody případného vstupu na slovinský trh

Výhody

Rozšíření zahraničních kontaktů

První výhodou plynoucí z případného vstupu na nový trh, tedy na Slovinsko, je připojení nového zahraničního partnera do sítě spolupracujících podniků pod mateřským řetězcem Soporind Bongrain.

Možnost rozšíření portfolia o produkty zahraničního partnera

V případě, že by se podnik rozhodl navázat kontakt s novým partnerem na slovinském trhu, mohl by si nákupem některých produktů rozšířit své prodejní portfolio,

stejným způsobem, jako při spolupráci s polskými, maďarskými a slovenskými filiálkami. Této skutečnosti by potom mohla firma využít k upevnění své pozice na Českém trhu.

Nárůst tržeb

S tímto krokem by byl, za předpokladu uspokojení slovinské poptávky, pravděpodobně spojený i nárůst tržeb, spojený s novým zahraničním partnerem.

Větší povědomí o firmě

Pokud by firma vstoupila na slovinský trh, rozšířila by tak o sobě povědomí v rámci Evropské unie a zvýšila tak svoji konkurenceschopnost na tomto území.

Nevýhody

Silná konkurence na slovinském trhu

Slovinský trh je značně saturován a působí na něm silná konkurence. Pro nového hráče vstupujícího do tohoto napjatého prostředí je nelehký úkol se prosadit.

Nebezpečí neuspokojení poptávky na Slovinsku

Jak bylo zjištěno v analýze slovinského trhu, tamní zákazníci jsou nedůvěřiví k novým produktům pochybné kvality. Kdyby se však firmě Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. podařilo spotřebitele přesvědčit, že vyráběné produkty jsou rovněž velice kvalitní a mají dlouholetou tradici v České republice, byla by to pro podnik velká výhra.

Rozdílný měnový kurz

Kdyby se podnik rozhodl vstoupit na slovinský trh, musí zohlednit výkyvy měnového kurzu Eura. Vzhledem k tomu, že se cenové podmínky mezi dodavateli a odběrateli stanovují až na rok dopředu, je volatilita kurzu velmi důležitá.

Dostupnost

Nevýhodou obchodování se Slovinskem je jeho dostupnost. Pokud se podnik rozhodne navázat partnerství se závodem na slovinském trhu, bude se jistě muset

zaobírat tímto problémem. Vzhledem k třicetidenní trvanlivosti sýrů, z čehož je maximální hranice na skladě a v obchodních regálech deset dnů, zbylých dvacet je určeno pro spotřebitele. V případě transportu na Slovinsko by došlo, vlivem logistických skladových mezičlánků ke zpoždění o dva dny. Tudíž tamní maloobchody by dostaly maximálně sedm dnů na prodání zboží.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. z hlediska exportních příležitostí a navrhnout doporučení strategických kroků do budoucna. Bylo zjištěno, že firma je zastřešena mateřským řetězcem Soparind Bongrain, který vlastní přes 30 potravinářských podniků na celém světě. Pod křídly této společnosti již Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. spolupracují ve vzájemné závislosti se sesterskými filiálkami v Polsku, Maďarsku a na Slovensku.

Na základě Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že na českém trhu je v potravinářském odvětví poměrně silná konkurence. Navíc s největší pravděpodobností zde hrozí vpád velkého světového řetězce Kraft Foods, který na našem trhu již vystupuje s nejrůznějšími potravinářskými produkty a je jen otázkou času, kdy se postaví české konkurenci v mlékařském průmyslu. To bude mít za následek mimo jiné zneškodnění podstatné části zbytku drobných podnikatelů v tomto odvětví. Navíc zhoustne konkurenční atmosféra a lze předpokládat, že tento hráč na sebe přitáhne i pozornost odběratelů privátních značek.

Po propočtení finanční analýzy bylo výstupem, že se jedná o zdravý podnik. V rámci tohoto rozboru byly hodnoceny ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a nakonec byl proveden tzv. Altmanův vzorec. Výsledek výpočtu Altmanova vzorce byl zásadní, jelikož podal zprávu o tom, zda se firma neblíží bankrotu. Výsledný koeficient dosahoval hodnoty 5,06, což poukazuje na to, že se jedná o finančně stabilní podnik, kterému bankrot v žádném případě nehrozí.

Výsledky portfolio analýzy ukázaly, které produkty přinášejí firmě největší peníze, a kterých by bylo nejlepší postupně vyřadit a nahradit novými. Takzvanými „dojnými krávami“ podniku jsou výrobky značky Sedlčanský, Lučina a Tartare, což jsou produkty nenáročné na investice, které hodně vynášejí. Jako „bídící psi“ byly označeny privátní značky maloobchodních řetězců, se kterými má podnik velmi slabou vyjednávací pozici u odběratelů a přinášejí malé tržby.

SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Ukázalo se, že převažují silné stránky a ohrožení. Silnými stránkami jsou zejména dlouholetá tradice, výborná kvalita produktů, know-how a goodwill díky mateřské společnosti Soparind Bongrain, a vysoká flexibilita. Ohrožení pro firmu představuje převážně vyhocený souboj stávajících hráčů na nasyceném českém trhu a potenciální konkurence v podobě gigantického řetězce Kraft Foods, prozatím působícího pouze v zahraničí. Další hrozbou jsou narůstající ceny vstupů.

Dále byla zpracována analýza slovinského trhu, na nějž by mohla v budoucnu případně společnost expandovat, i přesto, že o to prozatím nejeví zájem. Studii internetových zdrojů zaměřených na spotřebitelské chování bylo zjištěno, že tamní zákazníci mají velký zájem o mléčné produkty. Vzhledem k tomu, že slovinský trh je poměrně saturovaný s relativně silnou konkurencí bylo by vhodné využít spolupráce na vyšší úrovni s některou z tamních mlékařských závodů. Možnostmi v tomto směru jsou afilace či fúze. Bylo rovněž dohledáno, že zákazníci na slovinském trhu dávají přednost dlouholeté tradici a kvalitě, kterou může stejně dobře zaručit i společnost Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s. Stojí za zvážení, zda případně do Slovinska dovážet produkty pod českou, či slovinskou regionální značkou, na kterou jsou spotřebitelé zvyklí. Nevýhodou Slovinska je relativně špatná dostupnost, která způsobuje, že by při transportu zboží prošlo dvěma zastávkami, v meziskladech přepravních společností v České republice a na Slovinsku. Byla by tak o dva dny snížena lhůta na prodej výrobků maloobchodním podnikem.

První hypotéza se ukázala být pravdivou, jelikož společnosti potravinářskému odvětví na českém trhu hrozí opravdu vpád nového silného konkurenta, řetězce Kraft Foods.

Druhá hypotéza se nepotvrdila, protože pro firmu v současné době je prioritní upevnit svou pozici na českém trhu a připravit se na příchod nového hráče, pokud se společnosti podaří vypořádat s touto eventualitou, bude na místě zajímat se o další expanzi do zahraničí.

Poslední hypotéza byla potvrzena, jak ukázaly výsledky analýzy slovinského trhu, bylo zjištěno, že tento trh je skutečně značně nasycen současnou konkurencí.

6. Summary

The aim of this thesis was to analyze the company Povltavské Sedlčany dairies, Inc in terms of export opportunities and to propose recommendations for the future strategic moves. It was found that company is under the umbrella of the parent chain Soparind Bongrain, which owns more than 30 food companies worldwide. Under the wings of this company Povltavské Sedlčany Dairies, Inc. already cooperates together in interdependence with sister branches in Poland, Hungary and the Slovak Republic.

SWOT analysis revealed the strengths and weaknesses, opportunities and threats to the enterprise. It turned out that outweigh the strengths and threats. Strengths are particularly long tradition, excellent quality products, Know-how and Goodwill thanks to the parent company Soparind Bongrain, and high flexibility. Threats to the company is mostly acrimonious battle of existing players in the saturated Czech market and potential competition in the form of a gigantic chain Kraft Foods, acting only abroad yet. Another threat is the increasing prices of inputs.

Further analysis was conducted of the Slovenian market, which could in the future if the company expand, despite the fact that so far does not seem to be interested in that. Slovenia's advantage is the relatively good availability, which ensures that the goods won't go bad during transport, then also the fact that its consumers are very interested in dairy products. Given that the Slovenian market is relatively saturated with relatively strong competition it would be advisable to use a higher level of cooperation with one of the local dairy factories. The possibilities in this direction are affiliates or merger. Customers prefer the Slovenian market and long-standing tradition of quality that company Povltavské dairies, Inc can also guarantee. It is worth considering whether or not to import to Slovenia products of Czech brands, or Slovenian regional brands on which consumers are accustomed to.

Key words:

Interdependence, SWOT analysis, quality, tradition, Know-how, Goodwill, flexibility, brand

7. Seznam použité literatury

Beneš, V. *Zahraniční obchod*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3

Machková, H. *Mezinárodní obchodní operace*, 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 232 s. ISBN 80-247-0686-5

Kalínská, E. a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8

Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 140 s. ISBN 80-7261-058-9

Machková, H. *Mezinárodní obchodní operace*, 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4

Machková, H., Santo, A., Zamykalová, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5

Böhm, A., Janatka, F. *Pojištění úvěrových rizik v mezinárodním obchodě*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 204 s. ISBN 80-247-0816-7

Internetové zdroje:

Businessinfo – oficiální portál pro podnikání a export. Formy vstupu firem na zahraniční trhy [online]. c2010, 1.9.2010 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>

Businessinfo – oficiální portál pro podnikání a export. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy náročné na kapitálové investice [online]. c2010, 1.9.2010 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/#vstupy>>

Businessinfo – oficiální portál pro podnikání a export. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy nenáročné na kapitálové investice [online]. c2010, 1.9.2010 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/#formy/>>

MPO – oficiální webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu. Podpora exportu v ČR [online]. c2011, 13.10.2011 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.mpo.cz/dokument91214.html>>

MPO – oficiální webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu. MPO [online]. c2009, 1.3.2010 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.mpo.cz/cz/povinne-informace.html>>

CzechTrade – oficiální webové stránky CzechTrade. CzechTrade [online]. c2008, 17.7.2008 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/>>

AFI – oficiální web Sdružení pro zahraniční investice. CzechInvest [online]. c2011, 1.8.2011 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.afi.cz/clenove/seznam/czechinvest.html>>

ČEB – oficiální web české exportní banky. ČEB [online]. c2011, 5.12.2011 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.ceb.cz/content/view/92/35/>>

EGAP – oficiální web Exportní garanční a pojišťovací společnosti. EGAP [online]. c2009, 1.1.2012 [cit.2012-01-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.egap.cz/o-nas/profil-spolecnosti/index.php/>>

Další zdroje:

<http://www.povltavskemlekarny.cz> – **oficiální server společnosti Povltavské mlékárny Sedlčany, a.s.**

<http://www.sedlcansky.cz/> - **oficiální webové stránky produktu Sedlčanský z portfolia podniku**

<http://www.mojelucina.cz/> - **oficiální webové stránky produktu Lučina z portfolia firmy**

http://www.tartare.cz/ - **oficiální webové stránky produktu Tartare z portfolia společnosti**

http://www.bongrain.com/fr/accueil.html, http://www.soparindbongrain-job.com/ - **oficiální servery mateřského řetězce Groupe Soparind Bongrain**

http://www.export.cz – **server zaměřený na podporu obchodu, spolupracující s českými centry a ministerstvem zahraničí ČR**

http://www.vlastnicesta.cz – **poradenský portál pro zájemce o rozvoj vlastního podnikání**

http://www.kurzy.cz – **server podávající aktuální ekonomické informace**

http://www.justice.cz – **oficiální server českého soudnictví (poskytl účetní uzávěrky a výroční zprávy pro zpracování finanční analýzy)**

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obr. 1: Porterův model pěti sil

Obr. 2: matice BCG znázorňující 4 základní skupiny produktů

Obr. 3: SWOT analýza Silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Obr. 4: Fullerův trojúhelník zobrazující vzájemné hodnocení interních faktorů firmy

Obr. 5: Fullerův trojúhelník zobrazující vzájemné hodnocení externích faktorů firmy

Obr. 6: Porterův model pěti sil

Tabulky

Tabulka 1: počet zaměstnanců Povltavských mlékáren Sedlčany, a.s.

Tabulka 2: sjednocené údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát k 31.12. 2010

Tabulka 3: vyhodnocení interních faktorů Fullerova trojúhelníka

Tabulka 4: vyhodnocení externích faktorů Fullerova trojúhelníka

Tabulky 5, 6: srovnání interních a externích faktorů pro určení následné strategie

Tabulka 7: Matice SWOT poukazující na strategii „Konfrontace“ v souvislosti s převahou silných stránek a ohrožení

Tabulka 8: Přehled základních ekonomických ukazatelů v SI 2007-2012:

Tabulka 9: Obchodní výměna České republiky a Slovinska v letech 2007 - 2011

Přílohy

Příloha č. 1: Vývoj inflace v České republice v letech 2010 – 2011

Období	Průměrný index spotřebitelských cen	Inflace meziroční v %	Inflace meziměsíční v %
3 / 12	2.4 %	3.8 %	0.2 %
2 / 12	2.2 %	3.7 %	0.2 %
1 / 12	2.1 %	3.5 %	1.8 %
12 / 11	1.9 %	2.4 %	0.4 %
11 / 11	1.9 %	2.5 %	0.4 %
10 / 11	1.9 %	2.3 %	0.3 %
9 / 11	1.8 %	1.8 %	-0.2 %
8 / 11	1.9 %	1.7 %	-0.3 %
7 / 11	1.9 %	1.7 %	0.3 %
6 / 11	1.9 %	1.8 %	-0.2 %
5 / 11	1.8 %	2.0 %	0.5 %
4 / 11	1.8 %	1.6 %	0.3 %
3 / 11	1.7 %	1.7 %	0.1 %
2 / 11	1.7 %	1.8 %	0.1 %
1 / 11	1.6 %	1.7 %	0.7 %
R / 10	1.5 %	1.5 %	-
12 / 10	1.5 %	2.3 %	0.5 %
11 / 10	1.4 %	2.0 %	0.2 %
10 / 10	1.2 %	2.0 %	-0.2 %
9 / 10	1.1 %	2.0 %	-0.3 %

Zdroj: www.kurzy.cz, 2012

Příloha č. 2: Vývoj HDP v České republice v letech 2010 -

Období	Index prům. produkce r/r v %	Index prům. produkce m/m v %	Tržby v průmyslu r/r v %	Průměrná mzda r/r v %	Průměrná mzda
2 / 12	4.7 %	-0.1 %	9.4 %	6 %	24 790.0 Kč
1 / 12	3.2 %	-0.6 %	7.7 %	6 %	25 683.0 Kč
12 / 11	2.0 %	-0.8 %	2.4 %	0 %	27 453.0 Kč
11 / 11	5.4 %	2.7 %	6.6 %	2 %	29 501.0 Kč
10 / 11	1.7 %	0.1 %	2.6 %	3 %	25 561.0 Kč
9 / 11	2.5 %	0.1 %	0.9 %	4 %	25 014.0 Kč
8 / 11	5.9 %	-0.6 %	6.0 %	5 %	25 036.0 Kč
7 / 11	4.4 %	0.1 %	5.4 %	2 %	25 355.0 Kč
6 / 11	7.4 %	-1.9 %	6.0 %	4 %	25 560.0 Kč
5 / 11	15.2 %	2.7 %	13.9 %	6 %	26 570.0 Kč
4 / 11	4.7 %	0.3 %	6.5 %	3 %	25 426.0 Kč
3 / 11	9.5 %	-0.9 %	10.7 %	5 %	25 990.0 Kč
2 / 11	13.0 %	0.2 %	12.3 %	4 %	23 552.0 Kč
1 / 11	16.9 %	3.4 %	18.1 %	4 %	24 399.0 Kč
12 / 10	12.7 %	-0.9 %	13.2 %	1 %	27 257.0 Kč
11 / 10	15.9 %	2.0 %	14.9 %	6 %	28 835.0 Kč
10 / 10	6.9 %	-0.3 %	7.8 %	2 %	24 767.0 Kč
9 / 10	12.2 %	1.1 %	14.9 %	3 %	24 116.0 Kč
8 / 10	12.9 %	10.1 %	14.4 %	5 %	23 883.0 Kč
2011 7 / 10	5.3 %	10.6 %	7.8 %	3 %	24 902.0 Kč

Zdroj: www.kurzy.cz, 2012

Příloha č. 3 - Podíl jednotlivých skupin zboží na celkovém vývozu ČR do Slovinska 2007-2011 (v tis. EUR)

SITC 1	2007	2008	2009	2010	2011
0 Potraviny a živá zvířata	15 126	18 146	16 509	17 858	21 043
1 Nápoje a tabák	1 367	2 233	2 543	14 052	13 988
2 Suroviny nepoživ., bez paliv	51 987	55 885	47 801	60 708	63 408
3 Minerální paliva, mazadla	13 928	17 231	11 527	13 728	6 428
4 Živočišné a rostlinné oleje a tuky	1 720	1 567	1 856	3 422	697
5 Chemikálie	44 750	57 468	50 981	57 835	65 580
6 Tržní výrobky tříděné	167 560	155 549	97 947	120 368	123 248
7 Stroje a přepravní zařízení	165 875	216 979	171 597	190 583	235 005
8 Průmyslové spotřební zboží	35 325	39 150	39 953	49 627	33 377
9 Komodity a předměty obchodu, j.n.	40	89	89	103	94

Zdroj: Statistický úřad SI, pozn.: SITC = Standard International Trade Classification, 2012

Příloha č. 4 - Podíl jednotlivých skupin zboží na celkovém dovozu do ČR ze Slovinska 2007-2011 (v tis. EUR)

SITC 1	2007	2008	2009	2010	2011
0 Potraviny a živá zvířata	2 474	2 620	3 153	5 006	4 926
1 Nápoje a tabák	451	540	531	356	303
2 Suroviny nepoživ., bez paliv	5 823	5 055	3 190	3 024	4 633
3 Minerální paliva, mazadla	1 213	235	522	88	1 371
4 Živočišné a rostlinné oleje a tuky	6	53	0	31	37
5 Chemikálie	102 639	119 738	117 897	127 165	136 977
6 Tržní výrobky tříděné	167 978	156 236	98 808	137 060	159 002
7 Stroje a přepravní zařízení	123 724	135 269	82 805	88 788	101 088
8 Průmyslové spotřební zboží	35 499	38 988	32 177	40 158	44 727
9 Komodity a předměty obchodu, j.n.	0	-	110	363	477

Zdroj: Statistický úřad SI, pozn.: SITC = Standard International Trade Classification, 2012

Příloha č. 5 - Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn



Zdroj: www.kurzy.cz, 2012

Příloha č. 6: Zásady při hledání zahraničního partnera

1. vybírat za své partnery pouze subjekty s dobrou komerční pověstí, bez finančních problémů, tyto skutečnosti hodnověrně ověřit,
2. vybírat ze subjektů odborně zdatných, zaměřených na exportovanou komoditu; firmy, které nabízejí svoje služby v široké a různorodé škále komodit posuzovat zvlášť opatrně, mohou být k takovému postupu nuceni nepříznivou ekonomickou situací,
3. vyžaduje-li komodita distribuční síť, je dobré, má-li partner svoji, nebo má k nějaké síti dobrý přístup.
4. pro zahraničního partnera musí být hlavním motivem zisk a obchodní spojení s exportující firmou musí být pro něho natolik zajímavé, aby si ho vážil,
5. při uzavírání smlouvy tuto uzavřít tak, aby se vzájemný vztah dal v případě potřeby bezproblémově rozvázat; je to velmi důležité zejména v těch zemích, ve kterých legislativa neúměrně své občany vůči zahraničním firmám chrání,
6. upřednostnit vytvoření komplexního vzájemného vztahu, tj. např.: u dodávek strojírenských výrobků uzavřít i smlouvu servisní, zajistit odborné proškolení obsluhy apod.,
7. smlouvy uzavírat vždy v osvědčeném textu a písemně, tj. využívat předpřipravené (standardizované) texty smluv, které exportní firmě zaručují, že nebude pro ni důležitá část opomenuta, nebo nevhodně formulována,
8. pečlivě prostudovat příslušné související právní předpisy, platné v dané zemi. Mnohdy lze platnou legislativu země najít v plném znění na Internetu, často zcela bezplatně; znalost legislativy usnadní volbu právní formy zahraničního partnera.

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/vyhledani-partnera-na-zahranicnim-trhu/1001370/37366/#vyuziti>, 2012